

Sanni Pöntinen, Emmi Siirtola, Jari Smedberg ja Jari Stenvall

# Sosiaalisten normien yhteys koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin

Työkyvyn ja palveluasenteen rakentuminen julkisella sektorilla

Loppuraportti



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Kirjoittajat: Sanni Pöntinen, Emmi Siirtola, Jari Smedberg ja Jari Stenvall

Otsikko: Sosiaalisten normien yhteys koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin - Työkyvyn ja palveluasenteen rakentuminen julkisella sektorilla

Tampereen yliopisto 2025

Julkaisusarja: Tampereen yliopisto, Erillisteokset ja sarjajulkaisut

ISBN 978-952-03-4316-3 (verkkojulkaisu)

# Tiivistelmä

**Työn aihe ja tarkoitus:** Tutkimus tarkastelee, miten sosiaaliset normit vaikuttavat koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin julkisissa organisaatioissa ja miten nämä tekijät heijastuvat työkykyyn, palveluasenteisiin ja palvelun laatuun. Normit nähdään keskeisinä arjen sääntelymekanismeina, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja organisaatiokulttuurin muotoutumista. Tutkimus tuo uuden näkökulman työelämän dynamiikkaan ja tarjoaa keinoja työkyvyn ja palveluorientaation kehittämiseen.

**Aineisto ja metodit:** Empiirinen aineisto koostuu kirjallisuuskatsauksesta (50 tutkimusta) sekä kolmesta tapaustutkimuksesta: Tampereen kaupunki, Oulun kaupunki ja Oppiva-verkosto. Menetelminä käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta ja teemahaastatteluja (n. 30). Kirjallisuuskatsaus jäseni sosiaalisten normien vaikutuksia työpaikkakäyttäytymiseen, johtamiseen ja palveluasenteisiin. Tapaustutkimukset keskittyivät digitaaliseen murrokseen, tarkemmin tekoälyn käyttöönottoon.

## Keskeiset tulokset:

- **Sosiaaliset normit** ohjaavat työntekijöiden toimintaa tehokkaammin kuin pelkät organisaation arvot tai strategiat. Ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja palvelun laatuun, mutta voivat myös aiheuttaa ristiriitoja ja kuormitusta, jos odotukset ja käytännöt eivät ole linjassa.
- **Tekoälyn käyttöönotto** kunnissa ja koulumaailmassa paljasti hajanaisia ja ristiriitaisia normeja: tietosuojavaatimukset törmäävät pedagogisen joustavuuden tarpeeseen, innovointikehotukset riskienhallintaan ja osaamisodotukset rajallisiin resursseihin.
- **Johtamisen rooli** on ratkaiseva normien muotoutumisessa. Avoin viestintä ja normien näkyväksi tekeminen vähentävät epävarmuutta ja tukevat työhyvinvointia.
- **Työhyvinvointi** kytkeytyy normien selkeyteen: epäselvät normit lisäävät kognitiivista kuormitusta ja heikentävät psykologista turvallisuutta sekä mahdollistavat eettisyyteen liittyviä ongelmia.

**Johtopäätökset ja suositukset:** Normien systemaattinen hallinta on välttämätöntä muutostilanteissa. Raportti esittelee *normitimantin*, nelivaiheisen prosessimallin normien kartoittamiseen, keskusteluun, ohjeistukseen ja seurantaan. Työkalut, kuten liikennevalomalli, dokumentointi, porrastettu koulutus ja johdon viestintä, tukevat normien operationalisointia. Erityisesti murroksissa oikeuksia ja velvollisuuksia koskevat sosiaaliset normit muuttuvat usein työyhteisössä tiedostamattomalla tavalla. Tämän vuoksi sosiaalisia normeja ei johdeta ja tai niistä ei keskustella, jolloin niistä voi olla ennakoimattomia ja yllätyksellisiä seurauksia. Esimerkiksi etätö muotoutui nopeasti työntekijöiden oikeudeksi tavalla, johon ei kyetty reagoimaan yhteisöllisiä periaatteita tai johtamista kehittämällä. Vastaavasti tekoälyn käyttöönotto tarjoaa mahdollisuuksia, mutta edellyttää eettistä reflektiota, läpinäkyvyyttä ja yhteisiä pelisääntöjä.

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.2. Peruskäsitteet .....	3
1.3. Tutkimukseen sitoutuneet organisaatiot ja raportin rakenne .....	5
2. Kirjallisuuskatsaus .....	7
2.1. Katsauksen suunnittelu .....	7
2.2. Tutkimusten valitseminen ja tietojen poiminta .....	9
2.3. Kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	10
2.4. Keskustelu .....	13
3. Oppiva-verkoston sosiaaliset normit tekoälyn hyödyntämisessä .....	16
3.1. Tekoälyn sosiaalisten normien kontekstitekijät .....	16
3.2. Tunnistetut sosiaaliset normit.....	17
3.3. Jännitteet ja ristiriidat .....	19
3.4. Positiiviset voimat .....	20
3.5. Yhteenveto: sosiaaliset normit kehittämisessä ja työhyvinvoinnissa.....	20
3.6. Normitimantti kehittämisen työkaluna.....	21
4. Tampereen ja Oulun kaupunkien tapaustutkimukset: normit, koetut oikeudet ja velvollisuudet .....	24
4.1. Tapaustutkimus: Tampere.....	24
4.2. Tapaustutkimus: Oulu .....	29
5. Yhteenveto ja keskustelua.....	35
5.1. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.....	35
5.2. Teoreettisen viitekehyksen merkitys .....	35
5.3. Muutokset ovat mahdollisuus normien uudelleen muodostamiselle.....	36
6. Hankkeen muu toiminta.....	37
Lähteet.....	39
Kirjallisuuskatsauksen aineisto .....	44
Liitteet .....	49
Liite 1. Integroitu käsitteellinen viitekehys.....	49
Liite 2. Aineisto ja menetelmät (Oppiva-verkosto).....	50

# 1. Johdanto

Suomalainen työelämä on muuttunut merkittävästi vuosien varrella, ja sen eri osa-alueita on tutkittu laajasti. Tarkastelun kohteena ovat olleet esimerkiksi henkilöstön toiminta ja osaaminen, työkyky, työhyvinvointi sekä työyhteisöjen johtaminen, strategia, henkilöstöpolitiikka ja työprosessit. Lisäksi on tutkittu palveluiden käyttäjien tai asiakkaiden kokemaa hyötyä ja palvelukokemusta. Tässä raportissa keskitytään kuitenkin varjoon jääneeseen aiheeseen: julkisten organisaatioiden koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Kehitämme niitä koskevaa ymmärrystä erityisesti sosiaalisia normeja koskevan keskustelun kautta.

Lähestymistavan käsitteellinen viitekehys perustuu Pierre Bourdieun (1977 ja 1990) ajatukseen käytäntölogiikasta. Työyhteisön arkipäivän käytäntöjä, eli ihmisten tekemisistä muodostuvia kokonaisuuksia, säätelevät osaltaan käsitykset oikeuksista ja velvollisuuksista. Tämä ei vielä tarjoa hedelmällistä maaperää monimutkaisessa rakenteessa, vaan tarvitaan ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin sekä miten käytännöt vahvistuvat eräänlaisiksi kirjoittamattomiksi sopimuksiksi työntekijöiden ja työnantajien välillä.

Ymmärrystä syventävät odotukset ja lupaukset, jotka muokkaavat käytäntöjen konkretisointumista. Odotukset ohjaavat ihmisten päätöksentekoa ja toimintaa, ja ne voivat perustua aiempaan kokemukseen, tietoon tai uskomuksiin. Odotuksia säätelevät monet tekijät, kuten kulttuurillinen arvoilmasto sekä työyhteisön ja työntekijöiden ominaispiirteet. Nämä odotukset eivät kuitenkaan ole vain ulkopuolelta annettuja, vaan ne syntyvät ja vakiintuvat yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta strategisten pelien tasapainotiloiksi (Bicchieri ym., 2023). Tällöin puhutaan **sosiaalisista normeista**. Sosiaaliset normit saavat tukea itseään toteuttavista odotuksista: normia vahvistetaan toimimalla tietyllä tavalla, koska oletetaan muidenkin toimivan samoin. Pelkkä kuvaus, miten työyhteisössä käyttäydytään, ei siis riitä, vaan olennaisia on ymmärtää odotukset, jotta voidaan puuttua erilaisiin käyttäytymismalleihin. Käytännöt voivat myös vahvistua lupauksiksi, joissa uskotaan vastavuoroisuuteen velvoitteissa: ”kun olen ahkera, työnantaja jatkaa työsopimusta”. Tuolloin puhutaan psykologisista sopimuksista (Rousseau, 1990). Tällaiset lupaukset voivat vahvistaa työntekijän kokemia oikeuksia ja velvollisuuksia.

Tässä raportissa käytäntöihin liittyvää sääntelymekanismia kutsutaan **koetuiksi oikeuksiksi ja velvollisuuksiksi**. Huomionarvoista on, ettei tätä teemaa käsitellä normatiivisesti (hyvä/paha) tai juridisinä sopimuksina. Sen sijaan työyhteisöjen velvollisuuksia ja oikeuksia tarkastellaan hallintotieteellisen kysymyksenasettelun, organisaatiotutkimuksen, työpsykologian, sosiaalisen oppimisen ja työn luonteenpiirteitä koskevien teoreettis-käsitteellisten näkökulmien avulla työyhteisöjen käytäntöinä, joilla on oma merkityksellisyytensä, kehityshistoriansa, vetoavuusarvonsa, käyttötapansa ja tarinallisuuden ilmenemismuotonsa. Koettujen oikeuksien ja velvollisuuksien näkökulma auttaa tarkastelemaan työyhteisön ilmiöitä, kuten työyhteisöissä tapahtuvia kollektiivisen ohjautumisen tapoja.

Tarkoituksena on tuottaa tietoa koettujen oikeuksien ja velvollisuuksien soveltamisesta työelämän arjessa ja luoda uudenlaista ymmärrystä niistä. Oikeudet ja velvollisuudet ovat

jatkumo työelämän tutkimukseen, käytäntöihin ja työpolitiikkaan liittyviin sääntelymekanismeihin, jotka muuttuvat eri semanttisilla kentillä toimittaessa. Näillä semanttisilla kentillä on myös omat poliittiset kiinnikkeensä ja affilioitumisen prosessinsa. Tässä tutkimuksessa näitä työelämän oikeuksia ja velvollisuuksia lähestytään työyhteisöissä tapahtuvana sääteilynä.

Organisaatio- ja kulttuurimekanismien vaikutusta koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin on tutkittu vähän. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tätä tietoaikaa analysoimalla niitä sääntelymekanismeja, jotka muokkaavat koettuja oikeuksia ja velvollisuuksia. Tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten koetut oikeudet ja velvollisuudet heijastuvat työkykyyn, palveluasenteisiin ja palvelun käyttöarvoon. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen ja sen perustana on työyhteisötasoiset systemaattiset tapausanalyysit.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistettiin kirjoittamalla aiheesta arkikielisiä blogikirjoituksia. Kirjoituksia julkaistiin sekä tutkimushankkeen omilla verkkosivuilla että tutkijoiden kontaktien kautta erilaisissa julkaisualustoissa. Tutkimuksen aineistosta syntyi myös useampia akateemisia artikkeleita, jotka ovat tämän loppuraportin kirjoittamisen aikana vielä julkaisemattomia. Nämä tuotokset kuvataan raportin yhteenveto-osuuden jälkeen.

## 1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen uutuusarvo suomalaiselle työelämälle on, että se ei ainoastaan analysoi koettuja oikeuksia ja velvollisuuksia työelämän arjessa, vaan myös luo uudenlaista ymmärrystä siitä, miten sosiaaliset normit vaikuttavat koettuihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin ja sitä kautta yksilöiden toimintaan, työn tekemisen tapoihin, työkykyyn, organisaatiokulttuuriin ja palveluasenteisiin.

Tutkimus avaa uuden näkökulman työelämään ja sen dynamiikkaan keskittymällä inhimillisen toiminnan ja työntekijöiden tapojen sääntelymekanismeihin työyhteisöissä. Se tarjoaa työkyvyn kehittämiseen innovatiivisia ja tehokkaita lähestymistapoja, jotka valaisevat nykyisten käytäntöjen lisäksi mekanismien historiallista kehitystä. Tutkimus tuottaa ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden käsitykset oikeuksista ja velvollisuuksista vaikuttavat kokemukseen työstä, työkykyyn ja palveluasenteisiin. Tämä tieto on välttämätöntä entistä parempien työympäristöjen ja -käytäntöjen kehittämiseksi ja kannustavan palkkauksen lisäämiseksi.

Aineistona käytetään henkilöstön omia käsityksiä. Tämä lähestymistapa takaa käytännönläheiset ja sovellettavat tulokset. Tutkimuskohteina ovat olleet Tampereen kaupunki, Oulun kaupunki ja opetusalan Oppiva-verkosto.

Loppuraportin tekeminen on toteutettu seuraavasti. Jari Smedberg on vastannut erityisesti kirjallisuuskatsauksesta sekä Oppivaa verkostoa koskevasta tekstistä. Kirjallisuuskatsauksessa on hyödynnetty myös Smedberg, Virtanen ja Stenvall (2025) artikkelia. Emmi Siirtola on kirjoittanut Tampereen kaupunkia koskevaa osaa sekä osallistunut Oppivan verkoston aineiston keräykseen ja tulosten tulkintaan. Sanni Pöntinen on ollut tekemässä Oulun kaupungin osaa, osallistunut Tampereen kaupunkia koskevaan osioon sekä kirjoittanut

loppupäätelmät. Jari Stenvall on ollut kirjoittamassa Oulun kaupungin osuutta sekä koonnut loppuraportin yhteen. Kaikki mainitut henkilöt ovat yhdessä työstäneet loppuraporttia.

## 1.2. Peruskäsitteet

Keskeisinä käsitteinä tässä raportissa ovat sosiaaliset normit ja koetut oikeudet ja velvollisuudet. Niiden avulla säädelään organisaatiokulttuuria ja edistetään työkykyä.

### 1.2.1. Sosiaaliset normit

Sosiaalisten normien tutkimus on merkityksellinen aihe organisaatiotutkimuksessa, hallintotieteissä, johtamisessa ja työelämän kehittämisessä. Normit eivät ole pelkästään yhteiskunnan "sivutuotteita", vaan ne toimivat välineinä, joiden avulla voidaan tarkoituksellisesti muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja edistää toivottuja muutoksia työympäristössä.

Sosiaaliset normit ovat kirjoittamattomia käyttäytymissääntöjä, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa tietyssä yhteiskunnallisessa, kulttuurisessa tai ammatillisessa kontekstissa. Ne sisältävät odotuksia, tapoja ja standardeja, jotka määrittelevät, mikä käyttäytyminen on hyväksyttävää ja mikä ei, ja vaikuttavat sekä yksilölliseen että kollektiiviseen toimintaan. Ihmiset noudattavat sosiaalisia normeja, koska he uskovat muidenkin tekevän niin samassa viiteryhmässä ja haluavat yhdenmukaistua ryhmän odotusten kanssa. Normien noudattaminen tuo hyväksyntää, kun taas niiden rikkominen voi johtaa paheksuntaan (esim. Mackie, 2018).

Sosiaalisten normien tutkimuksella on pitkä historia: jo varhaisissa uskonnoissa sosiaaliset normit liitettiin yliluonnollisiin olentoihin, suuriin jumaliin, jotka tarkkailivat ihmisten moraalit ja käyttäytymistä palkiten sääntöjen noudattamisesta tai rangaisten niiden rikkomisesta (Norenzayan ym., 2016). Normeja on tarkasteltu eri näkökulmista tutkijoiden ja soveltajien kiinnostuksen mukaan. Yhteiskuntatieteissä monet klassikot, kuten Émile Durkheim ja Talcott Parsons, ovat pohtineet sosiaalisia normeja ja siten luoneet pohjan nykyisille käsityksille. Klassikot näkivät normit sosialisoinnin myötä syntyneinä yhtenäisinä ja pakottavina yhteiskunnallisina voimina, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ylläpitävät järjestystä. Normien sisäistäminen nähtiin prosessina, jossa yksilö omaksuu yhteisön arvot ja käyttäytymissäännöt osaksi omaa persoonallisuuttaan. (ks. Bicchieri ym., 2023)

Sosiaalisten normien tutkimus on myöhemmin kehittynyt laajemmaksi monitieteelliseksi hankkeeksi, johon osallistuvat psykologia, sosiologia, antropologia ja taloustiede (Bicchieri ym., 2023; Morris ym., 2015). Jokainen tieteenala tuo omat näkökulmansa normien tutkimukseen: psykologia tarkastelee normien vaikutusta yksilön käyttäytymiseen ja päätöksiin; sosiologia tutkii normien roolia yhteiskunnallisten rakenteiden ylläpitämisessä; antropologia puolestaan vertaa normeja eri kulttuureissa ja analysoi niiden historiallista kehitystä. Tämä tieteidenvälinen lähestymistapa on mahdollistanut syvemmän ymmärryksen siitä, kuinka normit syntyvät, säilyvät, muuttuvat ja vaikuttavat yksittäisiin ihmisiin sekä kokonaisiin yhteisöihin.

Viimeaikainen tutkimus sosiaalisista normeista on tuonut uusia ja tarkempia näkökulmia verrattuna klassisiin käsityksiin. Esimerkiksi peliteoreettiset lähestymistavat, kuten David Lewisin ja Cristina Bicchierin teoriat (ks. Bicchieri ym., 2023), tarkastelevat normeja strategisen vuorovaikutuksen tasapainoiloina, joissa yksilöiden odotukset ja uskomukset vaikuttavat normien syntyyn ja ylläpitoon. Normit eivät ole vain ulkoisia pakotteita tai sisäistettyjä arvoja, vaan ne voivat olla ehdollisia preferenssejä, jotka riippuvat siitä, mitä yksilö uskoo muiden tekevän ja odottavan. Ihmiset voivat jopa toimia vastoin omia arvojaan, mikäli he uskovat muiden jättävän noudattamatta samoja normeja. Esimerkiksi kierrätystä arvostava työntekijä jättää kierrättämättä, koska havaitsee muiden tekevän samoin. Tämä havainto on johtanut tarkempiin erotteluihin sosiaalisten, moraalisten ja oikeudellisten normien välillä sekä niiden vaikutusmekanismien ymmärtämiseen.

Nykyinen tutkimus erottaa kuvailevat normit, jotka osoittavat, miten ihmiset yleensä käyttäytyvät, ja injunktiiviset normit, jotka ilmaisevat, mitä pidetään arvokkaana ja hyväksyttävänä (esim. Eriksson ym., 2015). Usein nämä normit voivat vaikuttaa samanaikaisesti, aktiivisten samat käyttäytymismallit. Morris ym. (2015) esittävät, että toiminta kuvailevien normien tapaan on ikään kuin *sosiaalinen autopilotti*, sillä se ohjaa reaktioita automaattisesti oikeaan suuntaan. Vastaavasti käyttäytyminen injunktiivisissa normeissa on kuin *sosiaalinen tutka*, joka ei ohjaa automaattisesti vaan antaa ympäristöstä strategisesti käytettävää tietoa. Näin ollen normiviesteillä on erilainen vaikutus riippuen siitä, kuinka kuormittava vastaanottajan tilanne on kognitiivisesti. Injunktiiviset normit vaativat enemmän huomiota ja aikaa kognitiiviseen työstämiseen.

Organisaatiokulttuuriin verrattuna sosiaaliset normit tarjoavat paremmin tietoa siitä, miksi organisaatiokulttuuri muuttuu tai miksi jotkut pitkäaikaiset käytännöt säilyvät tai rapautuvat. Tällöin kulttuuria ei esitetä arvojen avulla, vaan sosiaaliset normit käsitteellistetään pikemminkin kontekstisidonnaisina säätelijöinä kuin ominaisuuksina (Morris ym., 2015). Sosiaalisissa normeissa voidaan erottaa objektiivisia ja subjektiivisia elementtejä, mutta on kuitenkin tärkeää ymmärtää niiden yhteisvaikutus yksilöiden käyttäytymiseen. Ne ilmenevät sekä yhteiskunnan yleisinä käyttäytymissääntöinä että yksilöiden mielessä henkilökohtaisina uskomuksina ja käsityksinä.

### 1.2.2. Koetut oikeudet ja velvollisuudet

Työelämän oikeuksia ja velvollisuuksia tarkastellaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti einnormatiivisesti, filosofisina käsitteinä. Oikeuksien perusteella ihmisellä on lupa toimia tiettyissä tilanteissa ja asioissa, ja ne kytkeytyvät läheisesti instituutioihin ja organisaatioihin. On tärkeää ymmärtää, keitä oikeudet koskevat, mihin toimenpiteisiin ne perustuvat, miten ne vaikuttavat inhimilliseen elämään ja millaisia velvoitteita ne asettavat. Velvollisuudet ja niihin liittyvä vastuullisuus ovat tavallaan oikeuksien kääntöpuoli: ne voivat olla yksilön toimintaan liittyviä ja jaettuja, kollektiivisia velvoitteita ja vastuita, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. (Wenar, 2023; Smiley, 2023)

Työelämäntutkimuksessa oikeuksien ja velvollisuuksien käsitteitä on pitkään käytetty erityisesti organisaatiokulttuurin yhteydessä (esim. Bienstock ym., 2003; Saunders, 1992),

työyhteisön sosiaalisten arvojen tarkastelussa (esim. Santos & Lousã, 2022), henkilöstön osallisuuden tutkimuksessa (Jones, 2002), työyhteisön konfliktien analyysissä (Tjosvold, 1991) ja juridisten normien, kuten työlainsäädännön ja työehtosopimusten, kontekstissa. Viime aikoina on myös korostettu työn merkityksellisyyttä; työn pitää olla ”kunnollista”, ”kunniallista” ja ”hyviin tapoihin perustuvaa”, mikä alleviivaa oikeuksien ja velvollisuuksien merkitystä arjen käytännöissä (esim. Allan ym., 2018; Blustein ym., 2023; Frémeaux & Pava-geau, 2022).

Työpaikalla vallitsevat tekijät, kuten johtamis- ja valtakulttuuri, sosiaalinen koheesio ja työn-teen tavat, mukaan lukien COVID-19:n myötä yleistynyt etätyö, vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat oikeutensa ja velvollisuutensa työyhteisössä (esim. Bienstock ym., 2003; Saunders, 1992; Jones, 2002; Tjosvold, 1991; Ateeq, 2022; Chandra & De Choudhury, 2023; Kerksieck ym., 2022). Koetut oikeudet ja velvollisuudet puolestaan vaikuttavat työn toteut-tamiseen, sen merkityksellisyyteen ja työn tuloksiin (esim. Aggarwal & Singh, 2023; Schein, 2005). Palveluorganisaatioissa koetut oikeudet ja velvollisuudet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen, mikä näkyy käyttäjien palvelukokemuk-sissa ja palvelun laadussa (Bienstock ym., 2003; Graham, 1991; Fox ym., 2022; Virtanen & Jalonen, 2024).

### 1.3. Tutkimukseen sitoutuneet organisaatiot ja ra-portin rakenne

Tutkimuksen varsinainen toteuttajataho on Tampereen yliopisto. Toteuttaja vastasi hank-keen tutkimusoperaatioista, viestinnästä ja raportoinnista. Tutkimukseen osallistuvivat Oulun kaupunki, Tampereen kaupunki sekä 42 kunnan oppimisen ammattilaisten yhteinen Oppiva-verkosto. Mainitut tutkimukseen sitoutuneet organisaatiot osallistuvivat tutkimushankkeen toteuttamiseen mahdollistamalla aineistonkeruun. Organisaatioiden kanssa rakennettiin yhteistyössä tutkimushankkeen jälkimmäisessä vaiheessa (vuosi 2025) tutkimustuloksia jäsen-tävät työpaikka- ja/tai organisaatiokohtaiset esitykset ja suositukset, joissa otetaan tiede-viestinnän keinoin kantaa organisaatioiden kulttuurin vahvistamiseen ja koettujen oikeuk-sien ja velvollisuuksien valjastamiseksi henkilöstön työkykyä ja palveluorientaatiota vahvis-tavalla tavalla.

Tämä raportti etenee siten, että luvussa 2 tarkastellaan sosiaalisia normeja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla ja jäsenetään niiden vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, työ-paikkakäyttäytymiseen ja palveluasenteisiin. Luku 3 syventää tätä normiteoreettista näkö-kulmaa Oppiva-verkoston tapaustutkimuksella ja esittelee ”normitimantin”, jonka avulla so-siaalisten normien hallintaa konkretisoidaan tekoälyn käyttöönoton yhteydessä. Luvussa 4 sovelletaan normikehystä Tampereen ja Oulun kaupunkien tapaustutkimuksiin ja siirrytään sosiaalisia normeja koskevasta tarkastelusta kohti koettuja oikeuksia ja velvollisuuksia. Näin luku kokoaa yhteen raportin alussa esitetyn ajatuksen, että sosiaaliset normit muodostavat perustan koetuille oikeuksille ja velvollisuuksille julkisissa organisaatioissa. Luku 5 tiivistää tutkimuksen keskeiset tulokset ja tarkastelee teoreettisen viitekehyksen merkitystä sekä normien uudelleenmuotoutumista muutostilanteissa. Lopuksi luvussa 6 kerrotaan hankkeen

muusta toiminnasta, kuten kumppanuusorganisaatioiden kanssa tehdystä jatkokehittämisestä ja muista syntyneistä tuotoksista.

Tutkimuksen analyyseissä on osin hyödynnetty ja testattu tekoälyn antamia mahdollisuuksia. Erityisesti kirjallisuuskatsauksen ja Oppiva-verkoston tulosten jäsentämisissä on tekoälyä hyödynnetty ns. tukiälynä.

## 2. Kirjallisuuskatsaus

### 2.1. Katsauksen suunnittelu

Tutkimushankkeen ensimmäinen vaihe luo pohjan olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kirjallisuuden hankintaprosessi on suoritettu ennalta määrätyn strategian pohjalta, ja nimenomaan siksi, että prosessin täydellisyys olisi arvioitavissa. Täydellisyydellä tarkoitetaan kattavuuden lisäksi sitä, että kirjallisuus on kerätty aiheen mukaisesti, ei esimerkiksi tutkimushypoteesin tukemiseksi. (Kitchenham, 2004)

Kuvailevalle katsaukselle tyypillisesti tutkimuskysymys on laaja: miten henkilöstön kokemat sosiaaliset normit vaikuttavat toimintaan, palveluasenteeseen, palvelun käyttöarvoon sekä työkykyyn? Kirjallisuuden haun tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kannalta kysymys on pilkottava osiin, peruskäsitteisiin. Esimerkiksi PICO-asetelman<sup>1</sup> mukaisesti tutkimuskysymys olisi pilkottuna taulukon 1 mukainen:

**Taulukko 1. PICO-asetelma.**

PICO-asetelma	Termit
Population (Väestö)	henkilöstö
Interest (Kiinnostuksen kohde)	sosiaaliset normit
Context (Konteksti)	vaikutus toimintaan, palveluasenteeseen, palvelun käyttöarvoon sekä työkykyyn

Seuraavaksi määriteltiin tutkimusten laatua ja relevanssia tarkentavat alustavat sisäänotto- ja poissulkuperusteet (taulukko 2). Perusteet liittyvät useaan vaiheeseen, joten niitä tarkennetaan tarpeet mukaan kussakin kohdassa.

**Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkuperusteet.**

	Sisäänotto- perusteet	Poissulkemis- perusteet
<b>Julkaisutyyppi</b>	Tieteelliset vertaisarvioidut artikkelimuotoiset tutkimukset	Konferenssijulkaisut
<b>Väestö</b>	Työyhteisöjen henkilöstö	Ei huomioida sellaisia työyhteisöjä, joissa ei ole kyse palkkatyöstä (esim. agraarisia).
<b>Kiinnostuksen kohde</b>	Sosiaaliset normit	Heikkolaatuiset tutkimukset, jotka ovat tulo- loksiltaan tai menetelmiltään epämääräisiä

<sup>1</sup> PICO on laadulliseen tutkimukseen tarkoitettu muunnos PICO-kehyksestä. PICO on lyhennelmä sanoista Population, Interest ja Context.

**Julkaisuaika** Vuodesta 2014 lähtien

**Kieli** Englanti

Katsauksen perimmäisenä tavoitteena on selvittää sosiaalisten normien vaikutusta työpaikan dynamiikan eri näkökohtiin, kuten suorituskykyyn, palveluasenteisiin, palvelun arvoon ja työntekijöiden työkykyyn. Ottaaksemme huomioon aiheen monimuotoisen luonteen sisällytimme perustermien (sosiaaliset normit, henkilöstö, palveluasenteet jne.) synonyymit, jotka heijastavat eri ulottuvuuksia, kuten "ryhmänormit" ja "käyttäytymisnormit", kattavan haun takaamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen perustermit ja niitä vastaavat synonyymit tai niihin liittyvät termit ovat esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3. Potentiaaliset hakusanat.**

<b>PICo</b>	<b>Suomenkielinen hakusana</b>	<b>Englanninkielinen hakusana</b>	<b>Synonyymit tai liittyvät termit</b>
<b>P</b>	henkilöstö	staff	employees, personnel, workforce
	työntekijä(t)	employee(s)	worker(s), staff member(s), workforce member
<b>I</b>	sosiaaliset normit	social norms	social standards, societal norms, group norms
<b>Co</b>	palveluasenne	service attitude	customer service attitude, service orientation
	palvelun laatu	service quality	service excellence, quality of service
	työntekijöiden hyvinvointi	employee well-being	staff well-being, worker well-being, occupational well-being
	työkyky	work ability	working capacity, work capability, job performance
	työyhteisön normit	workplace norms	work community standards, workplace standards
	työntekijöiden sitoutuminen	employee engagement	worker engagement, staff commitment
	työmotivaatio	work motivation	job motivation, employee motivation
	asiakaspalvelun laatu	customer service quality	quality of customer service, client service quality

Testihakujen perusteella hakutermeistä johdettiin Boolean operaattoreilla yhdistetty hakulauseke. Hakulausekkeiden arviointikriteerinä käytettiin *tarkkuutta* ja *saantia* (Järvelin & Sormunen, 2010). Hakulausekkeen oli oltava riittävän tarkkarajainen mutta samalla saantiin, eli hakutulosten suhde relevantteihin tuloksiin, oli oltava riittävä. Saantia arvioitiin karkeasti siten, että hakujärjestelmän tulokset asetettiin relevanssin mukaiseen järjestykseen ja sen mukaisesti käytiin läpi saatujen artikkeleiden otsikoita ja abstrakteja. Saantia arvioitiin myös hakujärjestelmän analyysitoiminnon kautta muun muassa dokumenttien jakautumista

aihealueittain. Tarkkuuden kasvattaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että arvioidaan testihakujen perusteella, milloin hakutuloksia on kyseiseen tilanteeseen riittävästi eli kaikki artikkelit ovat tutkittavissa annettujen resurssien puitteissa. Testihaut osoittivat, että muutamaa termiä (vaccination, infection, pregnancy ja smoking) rajoittamalla sai vähennetty epäolennaisia tutkimuksia lähes 30 prosentilla. Lopullinen hakulauseke oli siis muotoa:

*("social norms" OR "group norms" OR "behavioral norms" OR "societal norms") AND (employee\* OR staff OR workforce OR personnel OR worker\* OR leadership) AND*

*("service mentality" OR attitude OR "meaningful of work" OR "employee engagement" OR "job motivation" OR "employee motivation")*

*AND NOT (vaccination OR infection OR pregnancy OR smoking).*

Artikkeleita haettiin maaliskuussa 2024 seitsemästä tieteellisten julkaisujen hakujärjestelmästä: Scopus, Academic Search Ultimate (EBSCO), ProQuest Central, Web of Science, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library ja SAGE Journals Online. Useiden hakujärjestelmien käyttö varmisti riittävän kattavan valikoiman potentiaalisia artikkeleita. Tähän strategiaan sisältyi myös useiden tietokantojen käyttö kussakin hakujärjestelmässä, jotta löydettäisiin monialaisia artikkeleita.

Hakuprosessin tuloksena saatiin 1136 artikkelia, jotka siirrettiin Covidence-työkaluun<sup>2</sup>, jolloin saimme poistettua 440 kaksoiskappaletta.

## 2.2. Tutkimusten valitseminen ja tietojen poiminta

Seuraavassa vaiheessa jäljelle jääneistä 696 artikkelista luettiin tiivistelmät. Artikkeleiden kelpoisuusehdoiksi asetettiin, että ainakin 3 seuraavista ehdoista olisi toteuduttava: Artikkeleissa käsitellään sosiaalisten normien yhteyttä a) työyhteisössä, b) työn tekemiseen, c) työn merkityksellisyyteen, d) johtamiseen ja/tai e) palveluasenteeseen.

Valinnan harhan minimoimiseksi kaksi tutkijaa (PV, JSm<sup>3</sup>) arvioivat itsenäisesti jäljelle jääneiden artikkeleiden tiivistelmät edellä mainittujen ehtojen mukaisesti. Esiin tulleet erimielisyydet ratkaisi toinen tutkija (PV). Seulonnan seurauksena 630 artikkelia suljettiin pois, ja 65 artikkelia valittiin kokotekstien lukemiseen (yhden artikkelin kokotekstiä ei ollut saatavilla). Luennan jälkeen 15 artikkelia poistettiin kaikkien aiemmin määriteltyjen sisäänotto- ja pois-sulkemisehtojen mukaisesti.

Tietojen poimintavaiheeseen otettiin mukaan 50 artikkelia. Listaus artikkeleista löytyy tämän raportin lähdeluettelosta kohdasta [Kirjallisuuskatsauksen aineisto](#). Tutkijat lisäsivät, Covidenceen tehdyn kysymyspohjan mukaisesti, tarvittavat tiedot artikkeleista.

---

<sup>2</sup> Covidence on systemaattisten katsausten työkalu kirjallisuuden seulontaan (ks. tark. <https://www.covidence.org/>)

<sup>3</sup> Petri Virtanen (PV), Jari Smedberg (JSm)

## 2.3. Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Yhteenvedona voidaan todeta, että sosiaaliset normit vaikuttavat merkittävästi organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden käyttäytymiseen. Ne ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja vaikuttavat siihen, miten he kokevat työnsä merkityksellisyyden, mikä voi puolestaan lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Johtajien rooli näiden normien muokkaamisessa ja ylläpitämisessä on ratkaiseva, sillä he voivat vahvistaa eettistä käyttäytymistä, motivaatiota ja innovatiivisuutta työyhteisössä. Johtajien rooli näiden normien muokkaamisessa ja ylläpitämisessä on tärkeä, sillä he voivat vahvistaa eettistä käyttäytymistä, motivaatiota ja innovatiivisuutta työyhteisössä.

Sosiaaliset normit voivat vaikuttaa myös palveluasenteisiin ja palvelun laatuun, mikä korostaa niiden merkitystä eri toimialoilla. Työntekijöiden käsitykset näistä normeista voivat johtaa sekä myönteisiin että kielteisiin käyttäytymismalleihin, mikä tekee normien hallinnasta ja niiden vaikutusten ymmärtämisestä olennaista organisaation menestyksen kannalta. Normien noudattaminen riippuu monista tekijöistä, kuten henkilökohtaisista arvoista ja ulkoisista paineista, mikä lisää kompleksisuutta niiden vaikutusten arvioimisessa työpaikoilla.

Tarkastelluissa tutkimuksissa on käytetty laajaa kirjoa teoreettisia lähestymistapoja. Ne voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- Sosiaalisiin normeihin ja rakenteisiin liittyvät teoriat (esim. sosiaalisten normien teoria, perustellun käyttäytymisen teoria); käsittelevät sosiaalisia normeja, syrjintää, lasikattoilmiötä ja muita sosiaalisia rakenteita, jotka vaikuttavat yksilöiden toimintaan ja mahdollisuuksiin.
- Ihmisten käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät teoriat (esim. suunnitellun käyttäytymisen teoria, organisaatiokulttuuri tai -ilmasto teoriat); keskittyvät yksilöiden ja ryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja niiden vaikutukseen käyttäytymiseen ja asenteisiin eri yhteisöissä ja organisaatioissa.
- Päätöksentekoon liittyvät teoriat (esim. näyttöön perustuvan käytännön teoria); keskittyvät päätöksentekoon, joka perustuu näyttöön tai tietoon.

Noin puolessa empiirisistä tutkimuksista on käytetty kyselyitä, joiden otoskoot vaihtelevat 63:sta 46 000:een vastaajaan. Tutkimuksissa on tarkasteltu monenlaisia ammatteja ja toimialoja, mikä antaa monipuolisen kuvan tutkituista ilmiöistä. Vaikka vain muutama tutkimus käsittelee suoraan sosiaalisia normeja, tutkimuskirjallisuus osoittaa, että niillä on merkittävä vaikutus moniin asioihin, kuten eettiseen tai haitalliseen työpaikkakäyttäytymiseen, asenteisiin terveyttä ja turvallisuutta kohtaan sekä ammatilliseen käyttäytymiseen.

### 2.3.1. Sosiaaliset normit organisaatioiden kontekstissa

Miten sosiaaliset normit vaikuttavat organisaatioihin ja niiden toimintaan? Tutkimusten perusteella tarkastellaan erikseen sosiaalisten normien yhteyttä organisaatiokulttuuriin, johtamiseen, merkitykselliseen työhön ja palvelun laatuun (Virtanen ym., 2025).

Sosiaaliset normit vaikuttavat merkittävästi **organisaatioiden dynamiikkaan**, muokaten työntekijöiden asenteita, käyttäytymistä ja kokemuksia. Organisaatiokulttuuri mukautuu

yhteiskunnallisiin normeihin, jotka puolestaan vaikuttavat työtehokkuuteen, turvallisuuskäytäntöihin ja syrjinnän kokemuksiin. Myös yksilölliset asenteet ja käyttäytymisaikheet vaikuttavat esimerkiksi teknologian käyttöön ja ympäristökäytäntöihin. Työpaikan eettinen käyttäytyminen riippuu yksilön moraalista ja organisaation eettisistä normeista, ja organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen yhteiskunnallisten arvojen kanssa on tärkeää eettisten käytäntöjen, innovaatioiden ja ympäristövastuun kannalta.

Sosiaalisilla normeilla on monitahoinen rooli myös työn **merkityksellisyyden** muokkaajina. Ne vaikuttavat työn merkityksellisyyteen suoraan muokkaamalla työntekijöiden motivaatiota ja moraalisia periaatteita, mutta myös epäsuorasti organisaatiokäytäntöjen ja -kulttuurin kautta. Organisaatioiden että yhteiskunnan normit voivat vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin työnsä merkityksestä, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Normit vaikuttavat myös työntekijöiden motivaatioon ja moraalisiin periaatteisiin, kuten oikeudenmukaisuuteen ja kunnioitukseen, jotka ovat tärkeitä työn kokemisen kannalta merkitykselliseksi. Lisäksi normit vaikuttavat työtappoihin ja organisaatiokulttuuriin, mikä voi muuttaa työn koetua merkitystä esimerkiksi autonomian ja yhteistyökykyisen ympäristön kautta. Luottamus ja yhteistyö organisaation normeissa lisäävät työn merkityksellisyyttä. On kuitenkin tärkeää huomata, että sosiaalisten normien vaikutus työn merkityksellisyyteen voi vaihdella organisaatorakenteiden ja henkilökohtaisten arvojen mukaan.

**Johtamisella** on keskeinen rooli organisaation sosiaalisten normien muokkaamisessa ja ylläpitämisessä erityisesti sukupuolten tasa-arvon, yhteistyön ja organisaatiokulttuurin osalta. Johtajuus tukee organisaatiokulttuuria, kestäviä käytäntöjä ja yhteistyötä edistäviä ympäristöjä. Lisäksi johtaminen vaikuttaa epäsuorasti sosiaalisiin normeihin organisaatioissa muokkaamalla käsityksiä ja odotuksia hierarkkisilla tasoilla. Johtajien tavat toimia, tehdä päätöksiä ja ylläpitää organisaatiokulttuuria vaikuttavat siihen, miten sosiaaliset normit ilmenevät ja muuttuvat yksilöiden käyttäytymistä ja ammattikäytäntöjä organisaatiossa.

Sosiaaliset normit ovat ratkaisevassa roolissa **palveluasenteiden ja -laadun** muodostumisessa ohjaamalla organisaatioiden käyttäytymistä ja työntekijöiden vuorovaikutusta eri toimialoilla. Esimerkiksi rakennusala ja terveydenhuollossa normit vaikuttavat turvallisuuskulttuuriin, emotionaaliseen työhön ja potilaiden hoitotuloksiin. Vahvat sosiaaliset normit ja korkea luottamus parantavat organisaation ilmapiiriä ja palvelun laatua. Sosiaalisten normien huomioiminen on keskeistä tehokkaan palvelun tuottamiseksi ja korkean laadun saavuttamiseksi.

Organisaation normien ja työntekijöiden niistä tekemien **tulkintojen välinen vuorovaikutus** on keskeistä työpaikan dynamiikan kannalta. Se vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja työntekijöiden asenteisiin. Johtamisella on ratkaiseva rooli normien luomisessa ja vahvistamisessa luoden ilmapiiriä ja varmistuen normien noudattamista. Luottamus organisaation normeihin edistää positiivista käyttäytymistä ja jatkuvaa oppimista työntekijöiden keskuudessa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että sosiaalisilla normeilla on monimutkainen ja moniulotteinen rooli organisaatioissa. Ne vaikuttavat moniin osa-alueisiin, kuten työntekijöiden käyttäytymiseen, johtajuuteen, palveluasenteisiin ja -laatuun sekä organisaation suorituskykyyn.

Jatkotutkimukset ovat tärkeitä, jotta voimme ymmärtää paremmin, miten sosiaaliset normit vaikuttavat työelämään eri konteksteissa.

### 2.3.2. Sosiaaliset normit työpaikkakäyttämisen kontekstissa

Tässä alaluvussa, joka perustuu Virtanen ym. (2025) artikkelin tuloslukuun, tarkastellaan aluksi sosiaalisten normien vaikutuksia työpaikkakäyttämiseen, mukaan lukien niiden positiiviset ja negatiiviset seuraukset. Lisäksi selvitetään työntekijöiden yhteiskunnallisten normien noudattamista.

Sosiaalisilla normeilla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työpaikkakäyttämiseen. Positiivisissa vaikutuksissa normit lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä edistämällä joustavia työoloja ja tehokkaita viestintäkanavia. Lisäksi ne edistävät ympäristötietoisuutta ja tukevat ympäristöystävällisiä toimia, kun organisaatio sitoutuu kestävyteen. Tämä yhteisöllisyyden ja tiimityön lisääntyminen vahvistaa luovuutta ja sopeutumiskykyä organisaatiossa. Sosiaaliset normit ylläpitävät eettistä käyttämistä ja turvallisuusstandardeja, mikä johtaa vähentyneisiin työpaikkatapaturmiin ja luo integriteetin kulttuurin. Ne myös kannustavat kriittiseen ajatteluun ja erilaisten näkökulmien hyväksymiseen, parantaen työpaikan hyvinvointia. Näiden normien myötä teknologian omaksuminen nopeutuu ja työvoiman tuottavuus kasvaa, erityisesti silloin, kun johdon tuki on selkeä ja normit ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Kokonaisuudessaan sosiaaliset normit edistävät kestävästä ja tuottavaa tulevaisuutta parantamalla työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

Vaikka sosiaaliset normit voivat tuoda monia hyötyjä, niiden tiukka noudattaminen ja väärinymmärrykset voivat johtaa merkittäviin negatiivisiin seurauksiin. Työntekijät saattavat joutua tukahduttamaan ammattimaiset mielipiteensä ja käytäntönsä noudattaakseen näitä normeja, mikä voi aiheuttaa psykologista stressiä, työtytymättömyyttä, motivaation laskua, moraalista ahdistusta, alhaista itsetuntoa ja lisääntynyttä työntekijöiden vaihtuvuutta. Normien väärinymmärrykset, jotka johtuvat usein pluralistisesta tietämättömyydestä<sup>4</sup>, voivat johtaa työntekijöiden todellisten arvojen vastaisiin käyttämisiin, heikentäen heidän suoritusarvioitejaan ja lisäten irtisanomisriskiä.

Myös kulttuurierot normien tulkinnassa voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä, erityisesti aseritiivisessä viestinnässä, mikä voi haitata terveyden edistämistoimia ja monimutkaistaa ihmissuhteita. Lisäksi normit luovat esteitä naisille johtotehtävissä, vahvistaen lasikattoilmiötä ja lisäten tehottomuutta koko organisaatiossa. Joustamattomuus ja väärinkäsitykset työpaikan normeissa eivät ainoastaan häiritse työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia, vaan niillä on myös laajemmat vaikutukset organisaation tehokkuuteen ja ilmapiiriin. Organisaatioiden tulisi kehittää kulttuuritietoisuutta ja avoimuutta normien tulkinnassa välttääkseen väärinkäsitykset ja edistääkseen terveellistä työympäristöä. Tämä edellyttää jatkuvaa

---

<sup>4</sup> Pluralistinen tietämättömyys on kyseessä silloin, kun osa yksilöistä hylkää normiin mutta vastaavasti uskovat muiden sitä noudattavan. Tuolloin voidaan ylläpitää virheellisiä uskomuksia ja odotuksia.

vuoropuhelua ja koulutusta, jotta kaikki työntekijät tunnistavat ja kunnioittavat moninaisuutta ja voivat ilmaista näkemyksensä turvallisessa ja tukevassa ympäristössä.

Työntekijöiden noudattaminen yhteiskunnallisiin normeihin työpaikalla määräytyy henkilökohtaisten vakaumusten ja organisaatiokulttuurin sekä johtajuusrakenteen syvälle juurtuneiden ulkoisten tekijöiden yhdistelmästä. Ympäristöaloitteisiin osallistuminen määräytyy sekä yksilöllisistä päätöksistä että yhteisön ja työpaikan vallitsevista normeista. Tämä monimutkainen vuorovaikutus henkilökohtaisen toimijuuden ja laajempien sosiaalisten voimien välillä korostaa, miten nämä tekijät muokkaavat työpaikkakäyttäytymistä. Yhteiskunnallisten normien noudattaminen työpaikalla on monimutkainen prosessi, joka vaatii enemmän kuin pelkkää normien tiedostamista; se sisältää monimutkaisen vuorovaikutuksen eri tekijöiden välillä. Normien noudattaminen edellyttää henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden, työhön liittyvien tekijöiden, sosiaalisen ympäristön ja kulttuuristen kontekstien yhdistelmää (ks. kuva i, [liite 1.](#))

Organisaatiokulttuurilla on myös ratkaiseva rooli näiden normien noudattamisen edistämässä tai estämässä. Organisaatiokulttuurin, ryhmänormien ja muiden kontekstuaalisten tekijöiden (esim. työmäärä) dynamiikka vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen, ja niiden ymmärtäminen on ratkaisevaa normien noudattamisen haasteiden ja mekanismien ymmärtämiseksi ammattimaisissa ympäristöissä. Tehokkaan johtajuuden merkitystä sosiaalisten normien edistämässä ja säilyttämisessä organisaatioissa ei voida liioitella. Hyvät johtajat toimivat roolimalleina ja kannustavat eettiseen käyttäytymiseen, mutta he myös luovat osallistavan ilmapiirin, jossa työntekijät osallistuvat päätöksentekoprosesseihin. Tämä johtajuuslähestymistapa on olennainen organisaation normien linjaamisessa sekä organisaation arvojen että työntekijöiden päivittäisten käytäntöjen kanssa. Proaktiivisella normien muokkaamisella, joka on linjassa laajempien yhteiskunnallisten odotusten kanssa, johtajat voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työpaikkakokemuksiin ja käyttäytymiseen.

## 2.4. Keskustelu

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella tässä alaluvussa esitellään vuorovaikutusmalli, joka liittyy koetut oikeudet ja velvollisuudet sosiaalisten normien ja psykologisen sopimuksen välittäjäksi (Virtanen ym., 2025).

Tarkastellut 50 tutkimusta osoittavat, että sosiaalisilla normeilla on merkittäviä suoria ja epäsuoria vaikutuksia työpaikkakulttuuriin. Alla on luetteloitu keskeisimmät havainnot.

- Normien vaikutus
  - Vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin, turvallisuuskulttuuriin ja tiedon jakamiseen.
  - Vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen sekä suoraan organisaatioon, kuten esimerkiksi kestävän kehityksen yhteydessä.
- Johdon ja organisaatioiden rooli
  - Johdon toimet sosiaalisten normien ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi edistävät myönteistä käyttäytymistä, terveellistä työympäristöä ja palvelun laatua.

- Organisaatioiden on oltava tietoisia organisaatioilmastosta sekä ulkoisista ja sisäisistä normeista ja standardeista.
- Organisaatiot hallitsevat yhteiskunnallisia normeja muuttamalla organisaatiokulttuuria, tukemalla ammatillisten normien kehittämistä, tarjoamalla koulutusta ja luomalla käytännesääntöjä.
- Toimintatapojen yhdistäminen auttaa organisaatioita vastaamaan tehokkaammin ja tasapuolisemmin yhteiskunnallisiin haasteisiin.
- Muutosprosessit ja tukimekanismit
  - Muutoksen asteittaisuus ja monimutkaisuus korostuvat sosiaalisten normien sisäistämässä ja kestävästä käyttäytymisestä edistämässä.
  - Tuki, koulutus ja selkeä viestintä ovat keskeisessä roolissa normien muokkaamisessa ja käytäntöjen parantamisessa.
- Teknologia ja toimintapolitiikka
  - Rooli normien muokkaamisessa on merkittävä.
  - Tarjoavat uusia välineitä normien kehittämiseen, erityisesti pidennetyn työuran ja terveydenhuollon aloilla.

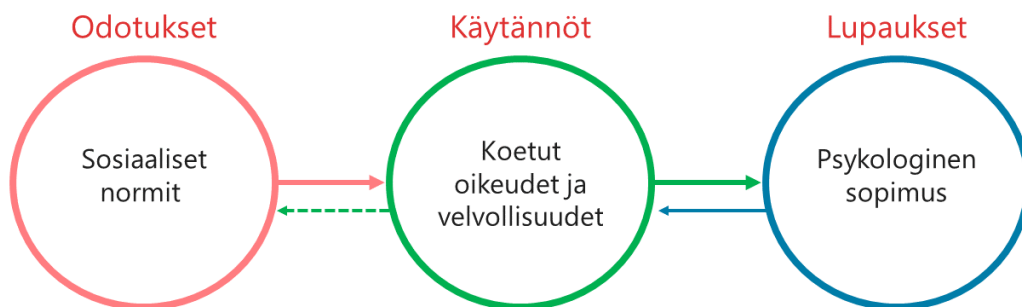
Sosiaalisten normien monitahoinen vaikutus sekä työntekijöihin että organisaatioon herättää kysymyksen, miten sosiaaliset normit konkretisoituvat käytännöiksi ja miten työpaikan käytännöt muotoutuvat vuorovaikutteiseksi kehikseksi, jossa yksilöiden oikeudet ja velvollisuudet koetaan odotuksia selkeämpinä ja samalla vastavuoroisina. Teoreettisena tavoitteena artikkelissa olikin esittää uusi näkökulma (Healey ym., 2023), jolla selvennetään monimutkaista rakennetta.

Uudessa näkökulmassa on ensin selkiytettävä sosiaalisten normien teoriaa Morrisin ym. (2015) osoittamalla tavalla. Sosiaaliset normit muodostuvat a) objektiivisesta rakenteesta b) subjektiivisista odotuksista ja c) henkilökohtaisista normeista. Objektiivinen rakenne koostuu ensinnäkin laajalti levinneistä uskomuksista ja käyttäytymistavoista. Ne vaikuttavat subjektiivisiin odotuksiin deskriptiivisten normien, eli havaitun käyttäytymisen kautta. Toisekseen siihen kuuluu sanktioita, hyväksyntää/paheksuntaa ja palkintoja/rangaistuksia tietyistä käyttäytymisestä. Nämä vastaavasti vaikuttavat injunktiivisiin normeihin, eli uskottuun käyttäytymiseen. Kolmanneksi objektiiviset normit voivat institutionalisoitua esimerkiksi laeiksi tai itsestäänselvyyksiksi, jolloin ne vaikuttavat henkilökohtaisiin normeihin ja ilmenevät esimerkiksi odotuksina itsestä tai arvojen ilmaisuina.

Subjektiivisten normien vaikutus voidaan käsittää odotuksina, jotka eivät ole vielä konkretisoituneet käytännöiksi. Odotukset voivat jalostua vastavuoroisiksi lupauksiksi, jolloin ne koetaan velvoittavan työnantajan ja työntekijää toimimaan tietyn velvollisuuden mukaisesti. Tällaisia lupauksia ovat psykologiset sopimukset (Rousseau 1990, s. 390). Työnantajan ja työntekijän ”sopimukset” eivät välttämättä vahvistu lupauksiksi. Esimerkiksi jotkut työntekijät voivat kokea, että työtaakka on epätasa-arvoisesti jakautunut. Tällöin tilanne on se, että ei voida puhua vastavuoroisista lupauksista, jotka toteutuessaan vahvistaisivat sitoutumista organisaatioon ja sen arvoihin. Odotusten ja lupauksien välissä pitää olla myös käytännön taso. Tässä yhteydessä tällöin tarkoitetaan, etteivät ne perustu työsopimukseen tai muihin

muodollisiin sopimuksiin vaan eräänlaiseen käytäntöjen logiikkaan eli arkipäivän käytäntöihin (Bourdieu, 1977 ja 1990). Käytännöt ovat toistuvia toimintoja, jotka heijastavat sosiaalisia normeja, mutta eivät ole työntekijän ja työnantajan välisiä vastavuoroisia veloituksia. Tällaisia käytäntöjä ovat käsitykset oikeuksista ja velvollisuuksista, jotka perustuvat työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja tulkintoihin. Koetut oikeudet ja velvollisuudet heijastavat käytännön sisäistä logiikkaa.

Kun sosiaaliset normit ymmärretään odotuksina yleisestä tai asianmukaisesta käyttäytymisestä, koetut oikeudet jokapäiväisiksi käytännöiksi ja psykologiset sopimukset lupauksiksi implisiittisestä kehyksestä, jonka kautta yksilöt "neuvottelevat" ja kokevat oikeutensa, niiden keskinäinen suhde voidaan tiivistää kuvion 1 mukaisesti.



**Kuvio 1. Eri elementtien välisen vuorovaikutuksen malli**

Vuorovaikutusmallissa sosiaaliset normit konkretisoituvat käytännöiksi (nuoli odotukset -> käytäntö); toisaalta käytännöt näkyvät myös kuvailevina normeina (katkoviiva käytäntö -> odotukset). Koetut oikeudet ja velvollisuudet voidaan vahvistaa lupauksina psykologisen sopimuksen muodossa (nuoli käytännöt -> lupaukset). Tällöin lupaukset vahvistavat sitoutumista organisaation kulttuuriin ja arvoihin, ja siten vahvistavat käytäntöjä (nuoli lupaukset -> käytännöt).

### 3. Oppiva-verkoston sosiaaliset normit tekoälyn hyödyntämisessä

Tekoälyn käyttöönotto koulumaailmassa voi johtaa tilanteeseen, jossa perinteiset opetuksen ja oppimisen käytännöt integroituvat teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin, mutta samalla kohtaavat siihen liittyviä haasteita. Kun yhteiset pelisäännöt ovat vasta muotoutumassa, korostuu sosiaalisten normien merkitys. Kuten aiemmin esitettiin, normit eivät ole vain käyttäytymisen kuvausta, vaan aktiivisesti muokkaavat yksilöiden ja organisaatioiden valintoja ja toimintaa – erityisesti epäselvissä tilanteissa, joissa viralliset ohjeet puuttuvat tai ovat keskeneräiset (Cialdini ym., 1991).

Koulumaailmassa tekoälyn käyttö luo erityisen normatiivisen tilanteen. Käyttö ei ole pakollista, jolloin sosiaaliset normit ohjaavat vahvemmin kuin viralliset määräykset (Legros & Cislighi, 2020). Ammatillisen autonomian perinne on hajauttanut päätöksentekoa yksittäisille opettajille ilman yhtenäisiä tukirakenteita. Samaan aikaan tekoölyyn liittyvät kysymykset tietosuojasta, läpinäkyvyydestä ja validoinnista (Zhuang ym., 2025) läpäisevät koko organisaation toimintakulttuuria. Normien syntyminen prosessit ovat kuitenkin juuri tekoälyn kontekstissa edelleen huonosti ymmärrettyjä (Baronchelli, 2024). Kun vakiintuneet normit taantuvat ja uudet muotoutuvat, on mahdollista vaikuttaa normien kehittymisen suuntaan ja tukea toivottavien käytäntöjen vahvistumista (Young, 2015).

Tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten normit muotoutuvat tekoälyn käyttöönoton yhteydessä koulumaailmassa. Tutkimus lähestyy aihetta sosiaalisten normien hallinnan näkökulmasta. Kun normit ovat vasta muotoutumassa ja viralliset ohjeistukset puuttuvat tai ovat keskeneräiset, organisaatioiden tapa kartoittaa, keskustella ja ohjata normien kehittymistä vaikuttaa siihen, millaisia jännitteitä syntyy ja miten ne vaikuttavat työyhteisöön. Erityisesti tarkastellaan, millaisia haasteita syntyy, kun deskriptiivisten (toteutuneet käytännöt) ja injunktiivisten normien (odotukset) välinen yhteys jää epäselväksi ilman systemaattista hallintaa (Eriksson ym., 2015).

Haastattelututkimus jatkaa edellisen luvun kirjallisuuskatsausta syventämällä tarkastelua suomalaisessa kontekstissa. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituna Teams-haastatteluna huhti–kesäkuussa 2025. Mukana oli yhdeksän osallistujaa koulumaailman eri rooleista. Menetelmä perustui tarkoituksenmukaiseen otantaan. Haastattelut analysoitiin laadullisesti, erotellen deskriptiiviset ja injunktiiviset sosiaaliset normit. Haastatteluaineiston rajallisuuden vuoksi tutkimus voi tarjota vain viitteitä sosiaalisten normien esiintymisestä. Tulokset perustuvat paitsi aineistoon myös tutkijan teoreettisiin konstruktioihin, jotka liittyvät kirjallisuuskatsaukseen ja teoriaosuuteen. Tarkempi kuvaus aineistosta ja metodeista on [liitteessä 2](#).

#### 3.1. Tekoälyn sosiaalisten normien kontekstitekijät

Tekoälyn käyttöönottoon liittyvät sosiaaliset normit muotoutuvat tilanteessa, jossa organisaation materiaaliset ja kulttuuriset tekijät asettavat rajoitteita ja mahdollisuuksia.

Haastatteluaineisto osoittaa, että deskriptiiviset normit (mitä tosiasiasa tehdään) ja injunktiiviset normit (mitä odotetaan) ovat usein ristiriidassa keskenään.

Seuraavassa analysoidaan työyhteisöön vaikuttavat tunnistetut normit sekä niiden väliset jännitteet. Aineiston rajallisuudesta ja normien tutkimuksen moniulotteisuudesta johtuen tulokset pohjautuvat aineiston lisäksi aiemmin esiteltyyn kirjallisuuskatsaukseen ja teoriaan.

Normit eivät muotoudu tyhjiössä. Haastatteluaineisto indikoi, että tekoälyn käyttöön koulu- maailmassa vaikuttavat vahvasti neljä keskeistä kontekstuaalista tekijää:

**Materiaaliset rajoitteet** heijastuvat lisenssien saatavuudessa, teknisessä tuessa ja koulutus- resursseissa. Viralliset lisenssit puuttuvat tai niiden hankkimisprosessit ovat hitaita, mikä ajaa opettajia epävirallisiin ratkaisuihin. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta: *"...tuli ohjeistus, että tekoälyohjelmien käyttäminen on ehdottomasti kielletty kunnan laitteilla ja työssä. Mikä kummastuttaa kentällä todella paljon. Ja tavallaan haittaa työntekoa ihan selkeästi."*

**Organisaation linjausten epäselvyys** näkyy siinä, että yhteisten ohjeiden tai vakiintuneiden käytäntöjen merkitys on häilyvä. Koulut tai opettajat valitsevat enemmän tai vähemmän systemaattisesti, mitä käyttävät ja milloin. Nopea teknologian kehitys ja eri kuntien erilaiset tekniset ratkaisut vaikuttavat siihen, että yhtenäisiä normeja ei ole ehtinyt vakiintua.

**Johtamisen viestintä** lähettää osin ristiriitaisia signaaleja. Toisaalta organisaatio korostaa innovointia ja tekoälyn hyötyjä opetuksessa, toisaalta riskienhallinta ja tietosuojavelvoitteet painottuvat vahvasti. Haastateltava kuvaili: *"Meillä on... sellaisia foliohattuja, jotka hirveen mielellään lähtee kaikkea kokeilemaan... ja aika ripeesti on saatu myöskin sitten tietosuoja- valtuutetulta sitä toista suuntaa."*

**Ammatillisen autonomian perinne** on koulumaailmassa vahva. Opettajan ammattia ja riippumattomuutta arvostetaan, eikä tekoälyn osalta ole syntynyt vahvaa johtamisen kulttuuria. Tämä johtaa hajautettuun päätöksentekoon ilman yhteisiä tukirakenteita.

Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta muotoutuvat osittain sekä deskriptiiviset että injunktiiviset normit, joiden välillä ilmenee havaittavia jännitteitä.

## 3.2. Tunnistetut sosiaaliset normit

Haastatteluaineiston analyysissä tunnistettiin neljä keskeistä deskriptiivistä normia<sup>5</sup>, jotka toistuivat useiden haastateltavien kuvauksissa ja heijastavat tosiasiallista käytäntöä. Kunkin normin yhteydessä esitetään myös muotoutumistekijät, jotka on johdettu haastatteluaineiston ja normiteorian yhdistelmänä, ne kuvaavat seikkoja, jotka todennäköisesti ohjaavat normien syntymistä.

### Hajanainen käyttö (DN1)

Tekoälyä käytetään epäyhtenäisesti koulujen ja opettajien välillä. Yhteisiä ohjeita tai

---

<sup>5</sup> Nimettyihin normeihin on lisätty tunniste (esimerkiksi DN1 tai IN3) myöhempää käyttöä varten.

vakiintuneita käytäntöjä ei ole. Muotoutumistekijät: yhteisten standardien puute, nopea teknologiakehitys, kuntien erilaiset ratkaisut.

#### **Epävirallinen käyttö (DN2)**

Tekoälyä hyödynnetään epävirallisissa kokeiluissa, vaikka palvelut eivät ole virallisesti hyväksytyjä. Käyttö jää organisaatiossa näkymättömäksi. Muotoutumistekijät: virallisten lisenssien puute, hitaat prosessit, opettajien kokema hyöty.

#### **Ammatillinen autonomia (DN3)**

Tekoälyn käytöstä päättävät yksittäiset opettajat omalla harkinnallaan ilman yhteisiä tukirakenteita. Muotoutumistekijät: opettaja-ammatin perinne, epäselvät linjaukset, johtamisen kulttuurin puute.

#### **Hyötyperusteinen kokeilu (DN4)**

Käyttö kohdistuu tilanteisiin, joissa koettu hyöty on selvä: ajansäästö, ideointi, materiaalien monipuolistaminen. Muotoutumistekijät: heuristiset päätökset, varhaisten omaksujien esimerkit, johdon viestintä.

Kuusi analyysissä tunnistettua injunktiivista normia puolestaan kuvaavat odotuksia ja hyväksyttävänä pidettyjä käytäntöjä. Nämä kuvastavat, että opettajilla on varsin erilaisia normeja, jotka ohjaavat heidän odotuksiaan ja velvollisuuksiaan tekoälyn käytössä.

#### **Tietosuoja (IN1)**

Henkilötietojen suoja ja GDPR-vaatimukset ovat ensisijaisia ja velvoittavia. Muotoutumistekijät: oikeudellinen velvoite, maineriskin pelko, johdon viestintä.

#### **Viralliset alustat (IN2)**

Käytön tulee tapahtua organisaation hyväksymissä, lisensoiduissa ympäristöissä. Muotoutumistekijät: läpinäkyvyyden ja hallinnan tarve, rajalliset vaihtoehdot.

#### **Oppimisen aitous (IN3)**

Tekoäly ei saa korvata oppilaiden omaa ajattelua tai aiheuttaa epärehellisyyttä. Muotoutumistekijät: pedagogisen ammattikunnan perusarvot, vilpin pelko.

#### **Osaamisen kehittäminen (IN4)**

Opettajilta odotetaan osaamisen aktiivista päivittämistä tekoälyn suhteen. Muotoutumistekijät: organisaation viestintä, riittämättömät koulutusresurssit.

#### **Pedagoginen integraatio (IN5)**

Tekoäly tulee kytkeä opetussuunnitelmaan ja pedagogisiin tavoitteisiin. Muotoutumistekijät: johtamisen visio, ajan ja tuen puute.

#### **Riskienhallinta (IN6)**

Käyttöä ohjaa varovaisuus ja systemaattinen riskien arviointi. Muotoutumistekijät: johdon korostus asiasta, rajoittava vaikutus innovointiin.

### 3.3. Jännitteet ja ristiriidat

Kun tarkastellaan tunnistettuja normeja (DN1–DN4 ja IN1–IN6), havaitaan, että deskriptiiviset ja injunktiiviset normit ovat usein ristiriidassa. Ristiriidat voivat aiheuttaa teoreettisen viitekehyksen valossa kolme keskeistä jännitettä, jotka teoreettisesti voivat kuormittaa työyhteisöä ja heikentää psykologista turvallisuutta. Vaikutukset perustuvat siihen, mitä teoreettisen viitekehyksen valossa kyseiset ristiriidat voivat aiheuttaa.

Ristiriitoja voi kuvata hallinnon näkökulmasta dilemmoiksi (Kuoppakangas ym. 2023) eli ratkaisemattomiksi ongelmiksi. Toisin sanoen sosiaaliset normit voivat muotoutua käytännössä oikeuksiksi ja velvollisuuksiksi, joista muodostuu hallinnollisia dilemmoja. Erityisesti tekoälyn kaltainen, vakiintuneita työkäytäntöjä haastava kehitys aikaansaa dilemmoita, jotka tekevät arjen epäselkeäksi sosiaalisten normien näkökulmasta

#### **Jännite 1: Tietosuoja vastaan pedagoginen joustavuus**

Opettajat kokeilevat tekoälyä epävirallisesti ja ratkaisevat pedagogisia ongelmiaan (DN2), mutta samaan aikaan injunktiiviset normit vaativat tiukkaa tietosuojaa ja virallisten alustojen käyttöä (IN1-IN2).

Eräs haastateltava kuvasi tietoturvan painetta: *”Työkalujen käyttö, joihin sisältyy riski, että ne tallettaa jotain käyttäjätietoa ja antaa sitä jonnekin vieraaseen valtioon ja muuta, niin se aiheuttaa valtavan stressin ihan lähtökohtaisella tasolla”*.

Jännitteen vaikutuksena on, että jotkut opettajat toimivat "harmaalla alueella" käyttäen tekoälyä epävirallisesti ilman näkyvyyttä organisaatiolle. Tämä voi heikentää yhteistä oppimista, kun käytön dokumentointi puuttuu, ja pienentää organisaation kykyä hallita tietosuojariskejä. Toiset puolestaan valitsevat varovaisuuden ja vetäytyvät kokeilusta kokonaan.

#### **Jännite 2: Innovointikehotukset vastaan riskienhallinta**

Opettajat ovat halukkaita kokeilemaan tekoälyä hyötyjen perusteella (DN4), ja johdon viestintä korostaa muutoksen tarvetta. Kuitenkin injunktiiviset normit (IN6, IN5) vaativat varovaisuutta, systemaattisia riskiarviointeja ja huolellista integrointia. Esimerkiksi: *”jos työnantaja antaa kategorisen määräyksen... niin aika vaikea sitä on noudattaa, jos haluaa vähänkin olla aallonharjalla siinä, että käyttää niitä työkaluja, mitkä on tehokkaita”*.

Jännitteen vaikutuksena voi syntyä moraalista kitkaa, jossa opettajat jäävät tilaan, jossa mikään ratkaisu ei tunnu täysin oikealta. Tämä voi johtaa joko passiivisuuteen (vetäytyminen kehittämisestä), piiloon jäävään käyttöön (ei dokumentoida eikä raportoida) tai jatkuvaan epävarmuuteen, joka kuormittaa mieltä ja heikentää työhyvinvointia.

#### **Jännite 3: Odotukset vastaan resurssit**

Käyttö on hajanaisesti ja opettajat toimivat autonomisesti ilman yhteisiä ohjeita (DN1, DN3). Injunktiiviset normit kuitenkin vaativat osaamisen kehittämistä (IN4) ja pedagogista integrointia (IN5), mikä ylittää sen, mitä tuetaan koulutuksella ja resursseilla. Esimerkiksi eräs opettaja kuvasi: *”Se oli tunnin koulutus, että ei siihen ihmeempiä mahtunut”*. Toinen totesi: *”Aika isona haasteena näen, kun meillä on myös ihmisiä, joilla ei ole ennestään mitään suhdetta teknologiaan.”*

Vaikutuksena on, että opettajat tietävät mitä heiltä odotetaan, mutta eivät osaa tai pysty täyttämään odotusta. Tämä luo kognitiivista kuormitusta ja heikentää psykologista turvallisuutta.

### 3.4. Positiiviset voimat

Vaikka normien väliset jännitteet luovat kuormitusta, sama aineisto paljastaa myös positiivisia voimia, jotka voivat muuttaa jännitteiden luonnetta ja tukea niiden ratkaisemista. Seuraavassa tarkastellaan näitä voimia.

#### **Koettu hyöty**

Opettajat kuvaavat selkeästi tekoälyn hyötyjä: *"pelasti minun sähköpostiliikenteen"* tai *"oppilaat käyttävät myös sillä lailla hyvin oppimisen tukena"*. Hyötyjen tunnistaminen motivoi etsimään turvallisia käyttötapoja: *"huomataan, että se helpottaa sinun omaa työtä, säästää sinulta työaika ja tekee vielä hienoa jälkeä...niin kyllähän me otetaan se käyttöön"*.

#### **Varhaisten omaksujien mallit ja johdon tuki**

Useat kuvasivat, kuinka kollegan esimerkki rohkaisi: *"kun on kertonut, että just kun antaa niitä muutamia vinkkejä, että mitkä oikeasti tehostaa omaa työtä, niin sen jälkeen ehkä se väheksyntä on hävinnyt"*.

Johdon näkyvä tuki – lisenssien hankinta, pilotit, koulutukset – vahvisti turvallisuudentunnetta ja oikeutusta käyttöön: *"tulkaa nyt mukaan, pääsette kokeilemaan, kerätään kokemuksia"*.

#### **Yhteinen oppiminen**

Kun organisaatio on tunnistanut resurssipulan avoimesti ja kehittänyt ratkaisuja yhdessä henkilöstön kanssa, henkilöstö kokee konkreettisesti tuen ja ymmärryksen ristiriidasta. Lainaukset: *"me haetaan sen koko koulu yhteisön toimintakulttuurimuutosta"* ja *"...yhteisöjen tukemista. Ja sitten totta kai se pitää lähteä esihenkilöiden koulutus- ja tukemista. Siellä se rehtori on tosi isossa roolissa siinä, että miten sillä yksikössä lähtee ne hommat pyöriin"*.

Edelliset positiiviset voimat toimivat yhdessä, muuttaen jännitteiden luonnetta. Kun opettajat kokevat hyötyä ja näkevät kollegoiden onnistumisia johtamisen tuella, normit vahvistuvat. Kriittistä on, että jännitteet muuttuvat ratkaistaviksi rakenteellisiksi ongelmiksi pelkän epävarmuuden sijasta. Organisaatiot, jotka tiedostavat nämä voimat ja aktiivisesti tuovat ne näkyviksi, kykenevät rakentamaan ennakoitavampia ja tuetumpia menettelytapoja tekoälyn käytölle.

### 3.5. Yhteenvedo: sosiaaliset normit kehittämisessä ja työhyvinvoinnissa

Miten sosiaalisten normien systemaattinen hallinta voi samanaikaisesti tukea organisaation kehittämistä ja henkilöstön työhyvinvointia? Lähtökohtana on havainto, että hajanaiset ja ristiriitaiset normit synnyttävät epävarmuutta, mutta sisältävät myös muutosta tukevia voimavaroja, joita voidaan vahvistaa tekemällä normit näkyviksi ja tietoisesti johdetuiksi.

Sosiaalisten normien hallinta on tarkoituksellista, suunnitelmallista ja toistuva prosessi, jossa organisaatio tunnistaa, käsittelee ja muotoilee työyhteisössä vaikuttavia normeja yhdessä henkilöstön kanssa. Hallinta ei ole ylhäältä tapahtuvaa kontrollia, vaan yhteistoiminnallinen tapa tuoda odotukset, käytännöt ja ristiriidat näkyväksi ja kytkeä normien kehittäminen osaksi johtamista ja kehittämistyötä sen sijaan, että puututaan ongelmiin vasta jälkikäteen.

Keskeinen väline hallinnassa on normien kartoitus, jossa tarkastellaan rinnakkain deskriptiivisiä normeja (mitä arjessa todella tehdään) ja injunktiivisia normeja (mitä pidetään hyväksyttävänä ja odotettuna) sekä niiden välisiä kuiluja. Kartoitus tuo näkyviin kaksi dynamiikkaa: sosiaalisen autopilotin (vakiintuneet, osin tiedostamattomat rutiinit, jotka jatkuvat muutostilanteissakin) ja sosiaalisen tutkan (tilanteet, joissa henkilöstö etsii vihjeitä oikeasta toiminnasta epäselvien ohjeiden keskellä). Näiden esiin nostaminen luo yhteisen kielen, tekee hiljaiset ja ristiriitaiset odotukset eksplisiittisiksi, auttaa sovittamaan ohjeistukset ja resurssi-päätökset arjen toimintalogiikkaan sekä legitimoit toivottuja kokeiluja erottamalla ne "harmaasta" käytöstä. Samalla syntyy oppimISRakennetta muistuttava käytäntö, jossa normien vaikutuksia seurataan ja tarkennetaan toistuvasti.

Normien tila kytkeytyy suoraan työhyvinvointiin, joka rakentuu ennakoitavuudesta, oikeudenmukaisuuden kokemuksesta ja psykologisesta turvallisuudesta (esim. Työterveyslaitos, 2025). Sosiaalisten normien tila vaikuttaa näihin tekijöihin merkittävästi. Epäselvät normit lisäävät kognitiivista kuormitusta, kun työntekijä käyttää aikaa ja energiaa tulkitakseen, mitä häneltä odotetaan ja mikä on sallittua. Tämä altistaa varovaiselle toiminnalle, välttelevälle päätöksenteolle ja kuormittavalle varmuuden kyselylle. Ristiriitaiset normit synnyttävät eräänlaista moraalista kitkaa. Kun organisaatio kehottaa innovoimaan rohkeasti mutta samaan aikaan vaatii pysymään tarkasti ohjeissa, henkilöstö kokee, että mikä tahansa ratkaisu on jollekin sidosryhmälle väärin. Sanktio- ja palkitsemisepäselvyys heikentää luottamusta: jos ei tiedetä, mistä saa tunnustusta ja mistä huomautuksen, syntyy rangaistuksen pelko ja harmaa käyttö voi jopa lisääntyä. Toisaalta liian jäykät normit tukahduttavat aloitteellisuuden. Kun pelisäännöt ovat yksityiskohtaiset mutta muuttuvaan tilanteeseen huonosti sopivat, henkilöstö kiertää niitä tai jättäytyy kokonaan kehittämisestä.

Selkeät normit sen sijaan lisäävät toimijuutta: työntekijä tietää rajat ja vastuut, ymmärtää perustelut ja osaa tehdä itsenäisiä, tarkoituksenmukaisia ratkaisuja. Selkeys luo tasapuolisuutta, koska odotukset eivät riipu sattumasta tai esimiehen tulkinnasta. Parhaimmillaan normit toimivat suojaakateina eikä kahleina: ne auttavat suojaamaan tärkeitä arvoja (kuten tietosuoja ja oppimisen aitous) mutta jättävät mahdollisesti tilaa ammatilliselle autonomialle, harkinnalle ja luovuudelle.

### 3.6. Normitimantti kehittämisen työkaluna

Normien selkeys, tasapuolisuus ja suojaavat rajat voidaan operationalisoida konkreettiseksi prosessiksi ja työvälineeksi. Tässä alaluvussa esitellään niin sanottu normitimantti, joka mukaillee näitä periaatteita.

Koulumaailman tekoälyn käyttöönotto tarjoaa konkreettisen esimerkin normien muotoutumisesta ja niihin liittyvistä jännitteistä. Haastatteluaineiston perusteella havaittiin, että

hajanaisuus ja epäviralliset käytännöt lisäävät epävarmuutta, tietosuojanormit törmäävät pedagogisen joustavuuden tarpeeseen ja innovointikehotukset ovat ristiriidassa riskienhallinnan normien kanssa. Normien muotoutumista ohjaavat kuitenkin myös positiiviset voimat: motivaatio, koettu hyöty sekä varhaisten omaksujien esimerkit, jotka voivat vahvistaa ryhmään kuulumista. Kun nämä yhdistyvät johdon selkeisiin rajauksiin ja tukeen, normit alkavat vakiintua.

Tätä kehitystä voidaan jäsentää normitimantin<sup>6</sup> avulla (kuvio 2), joka mukailee useiden tieteellisten normitutkimusten ja suunnittelutieteiden prosessimalleja. Kyse on teoreettisesta synteisistä ja kehittämistyökalusta, ei aineistosta induktiivisesti noussut malli.



**Kuvio 2. Normitimantti (mukailtu Double Diamond, Design Council, 2005)**

Normitimantti on nelivaiheinen, ei-lineaarinen ja iteratiivinen prosessimalli. Ensimmäisessä vaiheessa havainnoidaan, missä ja miten tekoälyä käytetään deskriptiivisellä tasolla. Toisessa vaiheessa käydään yhteiset keskustelut ja määritellään hyväksyttävät periaatteet injunktiivisella tasolla sekä niiden perustelut. Kolmannessa vaiheessa muotoillaan käytäntöä ohjeilla, esimerkkitapauksilla, mallipohjilla ja tukikanavilla. Lopuksi seurataan kokemuksia ja kerätään palautetta, jotta muutoksiin ja epäselviin kohtiin voidaan reagoida. Uudet havainnot, palvelut tai ristiriidat palauttavat organisaation takaisin aiempiin vaiheisiin, mikä tekee siitä oppivan järjestelmän.

Normitimantin prosessia voidaan tukea esimerkiksi seuraavilla operationaalisilla työvälineillä:

#### **Työväline 1: liikennevalomalli**

Liikennevalo-metaphora on paljon käytetty tapa visualisoida ja kategorisoida tekoälyn

---

<sup>6</sup> Normitimantti mukailee useiden tieteellisten artikkeleiden ja normimuutosten prosessimalleja (esim. Care, 2023; esim. Cislighi & Heise, 2019; ks. myös Dannals & Miller, 2017) sekä suunnittelutieteissä käytettyä prosessimallia (ks. Design Council, 2005).

käyttöön liittyviä tapahtumia ja käytäntöjä: Vihreä tarkoittaa hyväksytyjä ja toivottuja käytäntöjä (esim. organisaation lisensoimat palvelut tuntisuunnitteluun). Keltaisella ilmaista epäselvät tai riskialttiit käytännöt, jotka vaativat ohjausta (esim. uudet kokeilut). Punainen merkitsee kiellettyjä käytäntöjä (esim. henkilötietojen syöttäminen turvattomiin palveluihin). Malli dokumentoidaan selkeästi ja päivitetään säännöllisesti. Kun keltaiselle alueelle kehitetään ohjeet, se siirtyy vihreäksi.

Huomioitavaa on, ettei eri tekoälyjärjestelmiä kannata kategorisoida kielletyiksi tai sallituiksi sen mukaan, onko organisaatiolla siihen lisenssi vai ei. Tuolloin vain piilotetaan järjestelmien harmaa käyttö näkymättömäksi. Oikea tapa on tarkastella, miksi joku toiminto jossain järjestelmässä pitäisi merkitä kielletyksi, kun sitä ei ole merkitty kielletyksi esimerkiksi lisenssissä järjestelmässä.

### **Työväline 2: dokumentointi ja ohjeistus**

Laaditaan tiivis ja helppolukuinen ohjeistus (2–4 sivua), joka sisältää muun muassa organisaation linjauksen tekoälyn käyttöön, liikennevalomallin konkreettisine esimerkkeineen sekä henkilötietojen käsittelyohjeet ja hyväksytyjen palvelujen listan. Ohjeistusta täydennetään esimerkkitapauksilla ja mallipohjilla. Dokumentointia päivitetään jatkuvasti palautteen ja uusien tarpeiden mukaan. Jatkuva päivittäminen tarkoittaa myös sitä, että tekoälyjärjestelmien kehitystä seurataan aktiivisesti.

### **Työväline 3: porrastettu koulutus**

Koulutusta kannattaa järjestää kohdennetusti, räätälöidysti ja riittävästi. Sitä tulisi olla saatavilla eri tasoisina (huolimatta lisenssijärjestelmistä ja heidän tarjoamista yksipuolisista koulutuksista). Tasolla 1 on peruskoulutus kaikille tekoälyn perusymmärryksestä, organisaation linjauksista, tietosuojasta ja liikennevalomallista. Aktiivisten käyttäjien soveltava koulutus on toinen taso. Se sisältää syventävän katsauksen palveluihin ja järjestelmiin harjoituksiin. Taso 3 on innovatiivinen koulutus kehittäjille ja siihen kuuluvat pedagogiset sovellukset, eettinen pohdinta ja pilotointiprojektit. Koulutuksia täydennetään vertaisoppimisella ja avoimilla sessioilla, joissa kollegat jakavat kokemuksiaan.

### **Työväline 4: johtajuus ja viestintä**

Johto näyttää suuntaa esimerkillään, tekee johdonmukaisia päätöksiä ja reagoi henkilöstön palautteisiin nopeasti. Viestintä on oltava jatkuvaa ja avointa: käynnistysvaiheen viestinnän jälkeen organisaatio ylläpitää säännöllistä vuoropuhelua tarkoituksenmukaisella tavalla (ei siis välttämättä perinteisillä informaatioähkylä lisäävällä). Onnistumiset ja hyvät käytännöt tuodaan selkeästi esiin.

## 4. Tampereen ja Oulun kaupunkien tapaustutkimukset: normit, koetut oikeudet ja velvollisuudet

Edellisen perusteella oli mahdollista tehdä johtopäätös, että koettuja oikeuksia ja velvollisuuksia koskevaa teoriakeskustelua on tarkoituksenmukaista kehittää erityisesti sosiaalisia normeja koskevan ajattelun kautta. Sosiaaliset normit perustelevat koettuja oikeuksia ja velvollisuuksia. Toinen tapaustutkimusten kohdentamiseen vaikuttanut tekijä oli se, että tapaustutkimukset haluttiin suunnata sisältöihin, jotka liittyvät murroksiin ja olivat tärkeitä kohdeorganisaatioiden kannalta. Murrostilanteissa työntekijöiden koetut oikeudet ja velvollisuudet nousevat selkeästi näkyviin. Kolmanneksi havaitsimme, että sosiaaliset normit, velvollisuuden ja oikeudet ovat helposti abstrakteja ilmiöitä. Tämän takia niistä on vaikea puhua tai niistä ei olla totuttu puhumaan. Toimijat tunnistavat esimerkiksi sosiaalisen normien merkittävyyden, mutta samalla ne ovat asioita, joihin organisaatioiden johtamisessa ei kiinnitetä huomiota.

Kuntaorganisaatioiden haastatteluissa laajennamme keskustelua kohti koettuja oikeuksia ja velvollisuuksia konkretisoimalla asioita mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii, että ”sosiaaliset normit” väljennetään myös yläkäsitteen, eli normien, käsittelyksi. Seuraavassa kuvaamme tapaustutkimustemme tuloksia tiiviisti. Tuloksia on raportoitu erikseen teorialähtöisesti tehdyissä teoriaperustaisissa artikkeleissa. Koska tutkimuskohteet vaihtelevat, raportoimme tapaustutkimustemme tuloksia toisistaan poikkeavin tavoin niillä ehdoilla, joilla kukin tapaustutkimus on toteutettu.

### 4.1. Tapaustutkimus: Tampere

Aineisto perustuu Tampereen kaupungin suunnittelijoiden, kehittäjien ja johdon haastatteluihin (n. 15 kpl) vuodelta 2024. Haastatteluja tehtiin sekä etäyhteydellä että kasvokkain, ja ne toteutettiin englannin kielellä. Suurin osa haastatteluista oli yksilöhaastatteluita.

Haastattelut keskittyivät tekoälyn käytön ympärille: miten tekoäly on otettu vastaan Tampereen kaupunkiorganisaatiossa, millaisia odotuksia sitä kohtaan on ja mitä tekoälyä koskevia hankkeita ja projekteja oli jo käynnissä. Näiden vastausten pohjalta tehtiin tulkintoja koetuista oikeuksista ja velvollisuuksista, sekä sosiaalisten normien muodostumisesta tekoälyn ympärille. Tarkasteltiin miten tekoälyyn liittyvät normit syntyvät kaupunkiorganisaatiossa, ketkä niitä muovaavat, sekä hankkeessa aiemmin kootun kirjallisuuskatsauksen löydösten pohjalta: mikä rooli johtajuudella on norminmuodostuksessa. Haastatteluaineistoa peilattiin myös viimeaikaiseen tekoälyn integraatiota koskevaan kirjallisuuteen ja raportteihin.

Haastatteluissa korostui haastateltujen henkilökohtainen osaaminen ja ymmärrys uuden teknologian suhteen. Organisaatioissa tulisikin vastaisuudessa huolehtia siitä, että tekoälyä kohtaan asetetuista odotuksista keskusteltaisiin nykyistä avoimemmin, jotta kukaan ei jäisi tekoälyn käyttöön liittyvien kysymysten kanssa yksin. Sosiaalinen normi tekoälyn ympärille

on selvästi vielä muotoutumassa ja organisaatioilla sekä niissä toimivilla yksilöillä on tässä toimijuutta. Johtajuudella on norminmuodostuksessa suuri merkitys.

#### 4.1.1. Toimenpiteet ja kokeilut

Tekoälykokeilut Suomen kunnissa painottuivat vuonna 2024 hallintoon, talouteen, opetukseen ja viestintään (Kuntaliitto, 2024). Näin myös Tampereella. Eräs hankkeessa haastateltu sanoi, että kaupunkina Tampere tarjoaa tekoälykokeiluille otollisen ympäristön, sillä se on riittävän suuri innovaatioihin, mutta samalla hallittavan kokoinen. Tampereen kaupungin tekoälyä koskevat kokeilut keskittyivät erityisesti työllisyyden hoitoon, turvallisuuteen, ruuhkaliikenteen hallintaan sekä tekstinhuoltoon organisaation sisällä. Näkemykset tekoälyn integroitumisesta vaihtelivat: osa näki sen jo laajasti organisaation arjessa, kun taas toiset kokivat käytön olevan vielä maltillista ja sisäisiin prosesseihin painottuvaa.

Kokeilut ovat välttämättömiä teknologian nopean kehityksen vuoksi, mutta niiden vaikuttavuus edellyttää selkeää tarvelähtöisyyttä, ei niin sanotusti innovaatio edellä menemistä. Lisäksi hankkeiden tulisi kytkeytyä jatkuvaan oppimiseen sen sijaan, että niitä tarkastellaan kertaluonteisina ratkaisuin. Tekoälyn kehittyessä lähes päivittäin organisaation on säilytettävä valmius omaksua uutta, eli oltava niin sanotusti digiresilienttejä.

Haastatteluissa nousi esiin myös testausympäristön ja ajankohdan merkitys: kokeilujen tulisi tapahtua olosuhteissa, jotka vastaavat todellista toimintaympäristöä. Riskien hallinta edellyttää rajattuja ja valvottuja testialustoja, kuten sääntelyhiekkalaatikoita<sup>7</sup>, joissa innovaatiot voidaan kokeilla turvallisesti.

Tekoälyratkaisuja kehitettäessä päätösten tulisi aina perustua aitoon tarpeeseen ja vuoropuheluun, ei pelkästään organisaation käsitykseen siitä, mikä on paras ratkaisu tai oletukseen siitä mitä kaupunkilaiset haluavat tai eivät mahdollisesti edes osaa haluta. Siksi avoin keskustelu ja asukkaiden kuuleminen ovat välttämättömiä tekoälyratkaisujen kehittämisessä.

#### 4.1.2. Odotukset tekoälyä kohtaan

Haastattelujen perusteella odotukset tekoälystä jakautuvat neljään pääkategoriaan:

1. **Teknologia ihmisen rinnalla** – Tekoäly nähdään työkaluna, ei itsenäisenä toimijana. Sen rooli on tukea arjen prosesseja, kuten ajanhallintaa. Käyttäjien tulee ymmärtää, missä tekoäly tuo lisäarvoa, ja mikä taas edellyttää kokeiluja ja oppimista.
2. **Tehokkuuden lisääminen** – Tekoälyn toivotaan parantavan palveluiden ja organisaation prosessien tehokkuutta, erityisesti datan hallinnassa ja pitkällä aikavälillä kustannustehokkuudessa.

---

<sup>7</sup> Sääntelyhiekkalaatikolla (engl. regulatory sandbox) tarkoitetaan viranomaisen valvomaa testiympäristöä, jossa voidaan kokeilla uusia innovaatioita rajatun ajan ja hallituin riskein, usein joustavamman sääntelyn puitteissa.

3. **Asiakkaan tarpeiden tarkempi havainnointi** – Tekoäly voi yhdistellä suuria tietomääriä ja mahdollistaa yksilöllisempiä palveluja. Esimerkkeinä mainittiin AI-agentit ja chatbotit, jotka parantavat saavutettavuutta ja nopeuttavat asiakaspalvelua.
4. **Ihmisresurssien vapauttaminen** – Rutiinitehtävien automatisointi vapauttaisi aikaa ongelmanratkaisuun ja innovointiin. Tekoälyn odotetaan myös helpottavan ajanhallintaa ja vähentävän kognitiivista kuormitusta.

Myös aiemman tutkimuksen perusteella tekoälyn hyödyt nähdään sen tarjoamissa mahdollisuuksissa koskien sisällöntuotantoa, ideointia, käännöksiä sekä suurten tietomäärien analysointia (Penttilä ym., 2024; Valtiovarainministeriö, 2025; Mergel ym., 2023). Näissä odotuksissa kuuluu sekä organisaation yleisesti hyvinä pidetyt ominaisuudet tehokkuushanteineen, että yksilön oma kerätty kokemus ja ymmärrys tekoälystä. Mitä enemmän haastatellulla oli kiinnostusta tekoälyä kohtaan, kokemusta sen käytöstä tai lukeneisuutta sen kehityksestä, sitä enemmän hän saattoi siltä toivoa ja olettaa.

Tekoälyn käyttöönotto kytkeytyy, ja voi muuttaa jo olemassa olevia, organisatorisiin rakenteisiin, kulttuurisiin arvoihin sekä johtamiskäytäntöihin. Sen ympärille muodostuvat myös omat norminsa. Näitä normeja voi kehittää tietoisesti (Singh ym., 2025), ja organisaatioiden tulisivatkin ottaa tässä aktiivisen toimijan rooli, jotta algoritmien yksityiset kehittäjät eivät pääse sanelemaan normien muotoutumista välillisesti sovellustensa kautta. Lisäksi huomionarvoista on, että tekoälyllä automatisointi voi kaventaa virkamiesten harkintavaltaa tavanomaisista hieman poikkeavissa tapauksissa ja näin professionalisoida päätöksentekoa tarpeettomasti.

Johtamisella on keskeinen rooli siinä, että tekoälyn ympärille muodostuu eettisesti reflektiivinen, oppimista edistävä ja merkityksellisen työn mahdollistava normi (Bankins & Formosa, 2023; Virtanen ym., 2025). Johto voi vaikuttaa normien muodostumiseen sekä eksplisiittisesti että implisiittisesti. Eksplisiittinen vaikuttaminen tapahtuu virallisia teitä: johdon viestinnän, päätöksenteon ja strategisten linjausten kautta. Implisiittinen vaikuttaminen puolestaan liittyy johdon epämuodolliseen toimintaan, kuten arjen vuorovaikutukseen tai hiljaiseen hyväksyntään (Schyns ym., 2011; Billsberry & O'Callaghan, 2024; Lašáková & Danis, 2025).

Johtaminen ei ainoastaan vaikuta siihen, millaisia normeja syntyy, vaan myös siihen, miten ne omaksutaan ja vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa (Acemoglu & Jackson, 2014). Esimerkiksi toimiva kommunikaatio ja johdon ymmärrys sosiaalisten normien dynamiikasta ovat keskeisiä tekijöitä eettisesti kestävästä organisaatiokulttuurin rakentamisesta (Roy ym., 2024). Mikäli tekoälyn käytänteistä ei kommunikoida avoimesti, normit sen ympärillä muodostuvat hiljaisesti ja hajanaisesti ja tekoälyn käytön eettinen hallinta hankaloituu merkittävästi (Siirtola & Pöntinen, 2025).

Toimiva kommunikaatio ja ymmärrys normeista ovat välttämättömiä kestävästä ja eettisestä kulttuurin rakentamisesta. Aineiston perusteella dialogia normeista käydään tällä hetkellä vähän, mikä korostaa johdon vastuuta: muutoin työntekijä jää esimerkiksi etiikkaan liittyvien kysymysten kanssa yksin. Uusien normien ja organisaatiokulttuurin kehittäminen on ennen kaikkea johtamiskysymys.

### 4.1.3. Tekoölyn riskit ja etiikka

Tekoölyn tulo osaksi julkisten organisaatioiden toimintaprosesseja sisältää haastavia toimintaperiaatteellisia kysymyksiä. Hallintolain mukaan julkisten organisaatioiden tulee toimia hyvän hallinnon oikeusperiaatteiden mukaisesti (Hallintolaki 434/2003). Näitä periaatteita ovat muun muassa yhdenvertaisuus, tarkoitussidonnaisuus, objektiviteetti, suhteellisuus sekä luottamuksensuoja. Ne ohjaavat viranomaisia käyttämään toimivaltaansa vain lainmukaisiin tarkoituksiin, kohtelemaan hallinnossa asioivia syrjimättömästi ja varmistamaan, että hallinnolliset toimenpiteet ovat oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään.

Tekoölyn ei voida sanoa toimivan edellä esitettyjen oikeusperiaatteiden mukaisesti: sen tiedetään tuottavan virheellistä tai syrjivää materiaalia (Batoool ym., 2025; Ghosh ym., 2025, Nitzberg & Zysman, 2022), hallusinoivan lähteistä poikkeavia väitteitä (Pulijana, 2024; Taelhagh, 2025) sekä laiskistuttavan ajattelua (Jones, 2025). Lisäksi tekoölyn kulutuksella on merkittävä ympäristöjalanjälki, joka syntyy useasta eri lähteestä sekä työkalun tuottamisen vaiheesta (International Energy Agency, 2024; Penttilä ym., 2024).

Suomen perustuslain (731/1999) mukaan virkamies on aina vastuussa valmistelemistaan päätöksistä. Näin ollen, kun tekoölyn toimintaperiaatteet ovat epäselviä, sen käyttö korostaa virkamiehen eettisen inhimillisen toiminnan merkitystä (Greiman, 2021). Tekoölyn soveltaminen edellyttää siis valvontaa, vahvempaa eettistä harkintaa sekä käytön läpinäkyvyyttä. Tekoölyn käyttöä Suomessa ohjaavat tällä hetkellä jo mainittujen lainpykälien lisäksi muun muassa EU:n tekoölyasetus (EU 2024/1689), tietosuojasetus (EU 2016/679), julkisuuslaki ja tiedonhallintalaki.

Tekoölyä koskevan kirjallisuuden perusteella tekoöly ohjaa odotuksiamme (McCannon, 2024), vaikuttaa käyttämäämme kieleen (Lo, 2025) sekä muokkaa käsitystämme siitä, mikä koetaan normaaliksi (Baronchelli, 2024, Parks, 2025). Tekoöly ei ole puolueeton, vaikka sitä usein virheellisesti sellaisena pidetään, vaan heijastelee sinne syötettyä normistoa. Se ei ymmärrä kontekstia eikä nyansseja, vaan toimii vain sille annetulla informaatiolla. Yhteiskunnalliset normit muuttuvat ajan myötä, mutta tekoölyn käyttöönotto jäädyttää nykyhetken normit algoritmeihin ja koodiin. Tämä voi hidastaa tai jopa estää normaalia normatiivista kehitystä. (Nitzberg & Zysman, 2022).

Aiemman tutkimuksen perusteella tekoölyn käyttöönotossa julkisissa organisaatioissa nähdään haasteita erityisesti tietosuojaan ja -turvaan, käyttöliittymien yhteensovittamiseen, palvelujen hintaan ja tekoölyn hyötyjen ymmärtämiseen liittyen (Penttilä ym., 2024; Valtiovarainministeriö, 2025; Mergel ym., 2023). Tekoölyn riskien arviointi on haastavaa ja vaatii jatkuvaa testausta rajatuissa ympäristöissä.

Haastatteluaineistossa korostuivat seuraavat näkökulmat:

- **Vastuu:** Tekoöly ei ole oikeushenkilö, vaan vastuu virheistä on aina ihmisellä. Generatiivisen tekoölyn yleistyessä riski kasvaa, että vastauksia hyväksytään ilman tarkistusta.
- **Ympäristövaikutukset:** Suuret kielimallit kuluttavat paljon energiaa ja lisäävät hiilijalanjälkeä. Tarvitaan jatkuvaa seurantaa ja kestävyys huomioimista.

- **Kustannukset:** Kehittäminen on kallista ja aikaa vievää, vaikka pitkällä aikavälillä odotetaan kustannustehokkuutta.
- **Etiikka:** Teknologian houkutus voi ohittaa kriittisen pohdinnan. On varmistettava, että tekoälyä käytetään tarkoituksenmukaisesti ja eettisesti.
- **Digitaidot:** Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää vahvoja digitaitoja. Vaikka osaaminen kasvaa, digituen saatavuus on edelleen rajallista, mikä voi heikentää yhdenvertaisuutta. Digitaidot korostuvat jatkuvasti kansalaistaitoina (Digi- ja väestövirasto, 2023).

#### 4.1.4. Kehittämissuositukset

##### **Tunnista tarve ennen ratkaisua**

Innovointi ei saa ohittaa ongelman määrittelyä. Jokaisen kokeilun lähtökohtana tulee olla selkeä tarve.

##### **Turvaa kokeilujen jatkuvuus**

Näe kokeilut osana oppimisen jatkumoa, ei kertaluonteisina projekteina. Huomioi kustannusten elinkaari.

##### **Testaa hallitusti**

Toteuta kokeilut suojatussa ja tarkoituksenmukaisessa testiympäristössä riskien hallitsemiseksi.

##### **Panosta osaamiseen ja keskusteluun**

Tarjota koulutusta ja luo avoin keskustelukulttuuri tekoälystä ja sen odotuksista organisaation sisällä. Tunnista organisaation AI-gurut ja kannusta heitä jakamaan ymmärrystään.

##### **Johdon rooli norminmuodostuksessa**

Johto vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten tekoälyä koskevat normit syntyvät ja juurtuvat.

##### **Vahvista julkisen sektorin vastuuta**

Kaupungin tulee olla aktiivinen tekoälyn ja algoritmien kehittämisessä, ei jättää vastuuta yksityisille toimijoille.

##### **Osallista kaupunkilaiset**

Lisää läpinäkyvyyttä ja mahdollisuuksia osallistua tekoälyä koskeviin päätöksiin.

##### **Edistä digi- ja tekoälylukutaitoa**

Nämä ovat kansalaistaitoja, joiden kehittämisessä kaupungilla on keskeinen rooli.

##### **Lisää tutkimusyhteistyötä**

Varmista, että kehitysprosesseissa on avoin ovi tutkimukselle ja tiedonvaihdolle.

#### 4.1.5. Johtopäätökset

Tekoälyn käyttöönotto muuttaa organisatorisia rakenteita, johtamiskäytäntöjä ja synnyttää uusia normeja. Näiden normien hallinta ei voi jäädä algoritmien kehittäjille, vaan organisaation on otettava niiden kehittämiseen aktiivinen rooli. Johtamisella on keskeinen merkitys siinä, että tekoälyn ympärille muodostuu eettisesti reflektiivinen, oppimista edistävä ja

merkityksellisen työn mahdollistava kulttuuri. Avoin kommunikaatio on välttämätöntä, jotta normit eivät synny hiljaisesti ja hajanaisesti.

Tekoälyn käyttöönottoon liittyy merkittäviä riskejä ja eettisiä kysymyksiä, ja vastuu sen käytön aikana tapahtuvista virheistä on aina ihmisellä. Riskien arviointi on haastavaa ja edellyttää jatkuvaa testausta rajatuissa ympäristöissä. Teknologian houkutus ei saa ohittaa kriittistä pohdintaa, ja digiresilienssin ohella tarvitaan vahvaa eettistä reflektiota ja läpinäkyvyyttä sekä yhteisiä pelisääntöjä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka tekoälyn käyttöönotto kunnissa tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseen ja organisaation oppimiseen, se edellyttää tietoista normien hallintaa, avointa vuoropuhelua ja eettisesti kestävää johtamista. Ilman näitä tekoälyn käyttö voi heikentää luottamusta, kaventaa harkintavaltaa ja siirtää sitä yksityisille toimijoille sekä jähmettää organisaation kulttuurista kehitystä.

## 4.2. Tapaustutkimus: Oulu

Hankkeessa haastateltiin Oulun kaupungin henkilöstöä (n=15). Haastatteluihin osallistui johtajia, päälliköitä, suunnittelijoita ja kehittäjiä eri puolilta Oulun kaupungin organisaatiota. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia. Haastatteluista suurin osa tehtiin paikan päällä Oulussa, etäyhteydellä haastateltiin vain muutama.

Haastattelukysymyksissä pyrittiin konkretisoimaan ja käymään läpi esimerkkejä siitä, mitä koetuilla oikeuksilla ja sekä velvollisuuksilla tarkoitetaan erilaisissa yhteyksissä. Haastattelijen kuluessa käytiin läpi kehittämiseen, etätööhön ja sen johtamiseen, ristiriitojen käsittelemiseen, ongelmien ratkaisuun, merkitykselliseen työhön, teknologiaan ja rohkeuteen liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia sekä sosiaalisia normeja. Näiden teemojen myötä aineisto antoi kokonaisuudessaan selkeän käsityksen Oulun kaupungista.

Huomattavaa on kuitenkin, että kaikki haastateltavat olivat johtavia viranhaltijoita tai asiantuntija-asemassa ja heillä oli kokonaisnäkemys Oulun kaupungin toimintaan. Tämä perspektiivi ohjasi jonkun verran vastauksia.

Aineisto kokonaisuudessaan osoittaa, että koetut oikeudet ja velvollisuudet riippuvat kontekstista ja asioista. Toisin sanoen esimerkiksi rohkeutta koskevat koetut sosiaaliset normit ovat erilaisia kuin vaikkapa merkitykselliseen työhön liittyvät sosiaaliset normit. Kaupungit ovat koettujen oikeuksien ja velvollisuuksien sekä niihin liittyvien sosiaalisten normien osalta sirpaleisia ja hajanaisia kokonaisuuksia. Tämä vaikeuttaa niiden johtamista ja hallintaa.

Koetut oikeudet ja velvollisuudet tulevat arjessa jatkuvasti testatuiksi liittyen ongelmiin. Esimerkiksi jos kaupungin työntekijä käy sosiaalisessa mediassa keskustelua valmistelussa olevista ristiriidoista, testataan avoimuuden (oikeus), hyvän hallinnon ja lojaalisuuden (velvollisuudet) normeja. Tilanteisiin ei ole aina yksiselitteisiä ratkaisuja. Ne tekevät kuitenkin koettuja oikeuksia ja normeja näkyviksi.

Koetut oikeudet ja velvollisuudet voivat kehittyä yllätyksellisesti ja nopeasti. Konkreettinen esimerkki on etätö. Se on aikaansaanut monessa organisaatioissa Oulun kaupunki mukaan

lukien keskustelua, missä määrin on sallittua olla etätyössä, ja mitkä silloin ovat velvollisuudet työyhteisöä ja työnantajaa kohtaan.

Organisaatiokulttuuri näkyy arjessa siinä, miten työntekijät kokevat oikeutensa, velvollisuutensa ja mahdollisuutensa vaikuttaa työnsä kulkuun. Haastattelulöydökset kuvaavat Oulun kaupungin organisaation kehittämismyönteisyyttä, mutta myös rakenteellisia haasteita, kuten siiloutumista ja etätyön tuomia jännitteitä. Tulokset valottavat esihenkilötyön, yhteisöllisyyden, merkityksellisyyden, ongelmanratkaisun ja rohkeuden moninaisia rooleja julkisella sektorilla. Ne osoittavat, että kulttuuriset ja sosiaaliset normit ja kokemukset velvollisuuksista ohjaavat toimintaa syvällisesti ja vaikuttavat palvelun laatuun, hyvinvointiin sekä kykyyn uudistua. Tärkeä havainto aineistossa oli myös, että normit ovat liikkeessä ja elävät. Työympäristöön kohdistuvat muutokset, yhteiskunnalliset muutokset ja digitalisaatio muokkaavat normeja.

#### 4.2.1. Kehittämiskulttuuri

Kaupunkiorganisaation kehittämiskulttuuri näyttäytyy Oulussa dynaamisena ja kehitysmyönteisenä, mutta samalla rakenteellisesti raskaana. Byrokratia ja organisaation koko luovat esteitä ketterälle toiminnalle, ja siilot vaikeuttavat yhteistyötä. Kehittäminen nähdään arvokkaana, mutta sen tulee olla systemaattista, tavoitteellista ja sopivasti mitoitettua, jotta perustoiminnot eivät kärsi. Informantit korostavat positiivisen johtajuuden ja itseohjautuvien kehittäjien merkitystä. Projektirahoituksen hyödyntäminen on selkeä vahvuus, ja kehittämiskulttuurin koetaan heijastavan asiakkaiden arvoja ja odotuksia.

Haastatteluissa korostui dynaaminen ja kehitysmyönteinen ilmapiiri, vaikka byrokratia ja organisaation koko toivat haasteita. Toisaalta sosiaalisena normina on hyväksyttävää ja oikeutettua kehittäminen, jossa on systemaattisuutta, tavoitteellisuutta ja positiivista johtajuutta. Samoin korostuivat seuraavat seikat:

- Liiallinen kehittäminen koettiin riskiksi perustoimintojen ylläpitämiselle.
- Sektoreiden väliset erot ja siilot korostuivat aineistossa.
- Itseohjautuvat kehittäjät nähtiin myönteisesti, vaikka toimet eivät aina liittyneet olemassa oleviin ratkaisuihin.
- Projekti- ja rahoitushakujen hyödyntäminen nähtiin vahvuutena.
- Kehittämiskulttuurin katsottiin heijastelevan asiakkaiden tuomia arvoja.

Tärkeää on havainto, että Oulussa kehittäminen ei yksiselitteisesti ole velvoite, jota kaikkien työntekijöiden tulisi tehdä. Sen sijaan on vahvana sosiaalisena normina käsitys siitä, että työntekijöiden tulee lähtökohtaisesti suhtautua myönteisesti kehittämiseen. Kaupunki-identiteetti on kehittämismyönteinen.

#### 4.2.2. Etätyö ja johtaminen

Etätyö haastoi pandemian aikana luottamusta, johtamista ja yhteisöllisyyttä. Selkeät prosessit, seuranta ja tavoitteet osoittautuivat erityisen merkityksellisiksi, mutta esihenkilöillä koettiin olevan puutteita juuri näillä alueilla. Etätyö tarjoaa joustavuutta ja mahdollistaa työn

ja muun elämän parempaa yhteensovittamista, jos rakenteet ovat kunnossa. Informantit korostivat itseohjautuvuuden kasvavaa merkitystä, mutta myös sitä, ettei etätyö sovi kaikille tehtäville tai kaikille työntekijöille. Johtamisen laatu vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten hyvin etätyö toimii ja miten yhteisöllisyys säilyy.

- Etätyö haastoi luottamusta ja esimiestyötä pandemian aikana.
- Etätyö vaatii selkeitä prosesseja, seuranta ja joustavuutta.
- Esihenkilöillä oli puutteita tavoitteiden asettamisessa.
- Johto koki haasteita etätyön johtamisessa ja yhteisöllisyyden ylläpidossa.
- Etätyö mahdollistaa työn ja elämän joustavamman yhteensovittamisen, jos seuranta ja tavoitteet ovat selkeitä.
- Itseohjautuvuus korostui, mutta etätyön soveltuvuus riippuu tehtävän luonteesta ja yksilöllisistä piirteistä.

Kaiken kaikkiaan etätyöhön liittyvät normit ja velvollisuudet ovat ristiriitaisia. Niistä on myös vaikea käydä keskustelua. Tässä mielessä etätyö edustaa ilmiötä, jossa sosiaaliset normit ovat muotoutuneet nopeasti. Etätyö on vahva oikeus. Sitä haastavat ongelmat, joita se aiheuttaa yhteisöllisyydelle, työn sujuvuudelle ja työnantajalle.

### 4.2.3. Ristiriitojen käsittely

Ristiriitojen käsittely nähtiin keskeisenä osaamisalueena, joka heijastaa organisaation viestinnän ja johtamisen tasoa. Haastateltavat korostavat, että ongelmista tulisi ensisijaisesti keskustella esihenkilön kanssa. Kiusaamiseen on nollatoleranssi, joka näkyi laajalti aineistossa.

- Ristiriitojen asianmukainen käsittely nähtiin ensisijaisena ja keskeisenä johtamisen osa-alueena.
- Ensisijaisesti ristiriidoista tulisi keskustella esimiehen kanssa.
- Esimiesten heikkoudet heijastuvat työntekijöiden asemaan.
- Kiusaamiseen on nollatoleranssi ja käsittelemättömät ristiriidat voivat aiheuttaa katkeruutta.
- Avoin viestintä ja vuorovaikutus ovat ratkaisevia. Sosiaalisen median käyttö ristiriitatilanteissa nähtiin riskialttiina.

Käsittelemättömät konfliktit voivat aiheuttaa katkeruutta ja heikentää työilmapiiriä. Avoin vuorovaikutus on välttämätöntä, ja sosiaalisen median käyttö konfliktitilanteissa nähdään riskialttiina. Vakavissa asioissa prosessit ovat selkeät, mikä tuo turvaa.

Ristiriitoja voidaan nostaa esiin osin hallitsemattomasti ja yllätyksellisesti. Tähän ei ole vielä sosiaalisten normien ohjaamaa toimintatapaa. Kaupungilla on kuitenkin erityisesti vakavien konfliktien käsittelyä varten velvollisuuksien ohjaama toimintatapa.

#### 4.2.4. Ongelmanratkaisu

Organisaatiolla on selkeitä prosesseja erityisesti kuntalaisilta, kyselyistä ja poliittiselta johdolta nousevien ongelmien käsittelyyn. Haastavimpia ovat kuitenkin monimutkaiset, hitaat ja siilojen väliin putoavat kysymykset, joissa etenemistä hidastaa erityisesti vallankäyttö ja vallasta luopumisen vaikeus. Työn perusluonteeseen koetaan kuuluvan ongelmanratkaisu ja yhteistyö, mutta rakenteelliset jännitteet ja sektorirajat rajoittavat tehokkuutta. Valta ja sen jakautuminen nousevat keskeiseksi tekijäksi, joka muokkaa päätöksentekoa ja ratkaisuprosesseja.

- Vaikeiden ongelmien käsittelyyn on organisaatiossa olemassa selkeät prosessit.
- Kompleksiset, hitaat ja siilojen väliin putoavat ongelmat ovat vaikeimpia ratkaista.
- Valta on keskeinen ongelmien ratkaisua hidastava tekijä, vallasta ei haluta luopua.
- Yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkitys korostuu.
- Julkisen sektorin työ koetaan sisäsyntyisesti ongelmanratkaisuksi.

Aineiston perusteella voi todeta, että vaikka ongelmien ratkaisu ohjaa vahvasti työtä, on siihen liittyen melko vähän selkeitä oikeuksia ja velvollisuuksia. On tietysti selkeää, että ratkaisujen tulee perustua hyvään hallintoon, kuten lainsäädäntöön ja perusteelliseen valmisteluun.

Kuitenkin erityisen hankalana ovat sosiaalisten normien kannalta asiat, jotka vaativat yli hallinnonalojen menevää yhteistyötä. Vahvana, kaupunkikulttuuriin kuuluvana oikeutena on, että hallinnonalat haluavat pitää päätöksenteon ja ratkaisujen tekemisen omissa siiloissaan. Tätä ajattelua on erittäin vaikea muuttaa ja purkaa, vaikka eri toimijat tiedostavat ja tunnistavat siiloutumisen ongelmat onnistuneita ratkaisuja tehtäessä.

#### 4.2.5. Rohkeus

Rohkeus on ollut yksi Oulun kaupungin strategisista arvoista. Toisaalta rohkeus on esimerkki monitulkintaisesta, usein epäselkeäksi jäävästä ilmiöstä. Tämän takia hankkeessa oli tarkoitus selvittää, miten rohkeuden kaltainen, abstrakti arvo voi muotoutua työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia ohjaavaksi sosiaalisiksi normiksi.

Oulussa eri yksiköt ovat keskustelleet rohkeuden sisällöstä vaihtelevin tavoin. Osa haasteltavista näki rohkeuden olevan arkea työntekijöiden toiminnassa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Osalle rohkeus oli jäänyt sisällöllisesti epäselkeäksi. Joka tapauksessa rohkeus edustaa ilmiötä, jota on vaikea toimeenpanna konkreettisesti tavalla määrittämään työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia.

- Rohkeus edellyttää toimivia prosesseja ja yhteistä tulkintaa organisaatiossa.
- Rohkeutta edistää kehittämismyönteinen kulttuuri ja positiivinen johtaminen.
- Rohkeus ilmeni uusien toimintatapojen kokeilemisena ja sääntöjen rajamailla toimimisena.
- Esihenkilöiden rooli rohkeuden mahdollistamisessa oli keskeinen.
- Varovaisuus ja kohteliaisuuskulttuuri saattoivat estää rohkeutta.
- Rohkeus ilmeni eri tavoin eri tehtävissä.

Rohkeus organisaatiossa rakentuu toimivista prosesseista, yhteisistä tulkinnoista ja kehittämismyönteisestä kulttuurista. Se ilmenee uusien toimintatapojen kokeilemisena, positiivisena haastamisena ja välillä jopa sääntöjen rajoilla toimimisena. Esihenkilöiden rooli on merkittävä: heidän odotetaan rohkaisevan ja näyttävän esimerkkiä. Toisaalta varovaisuuden ja kohteliaisuuden kulttuuri voi rajoittaa rohkeutta. Haastatteluissa korostui, ettei rohkeus ole kaikille sama asia. Sen ilmeneminen riippuu tehtävästä, toimintaympäristöstä ja valtarakenteista.

#### 4.2.6. Tekoäly ja teknologinen kehittäminen

Tekoälyä perustellaan ensisijaisesti parempien palveluiden ja työn tehostamisen välineenä, vaikka taloudellisia hyötyjä ei ole laskettu systemaattisesti. Työntekijöiden aloitteellisuutta ja myönteistä suhtautumista teknologiaan pidetään vahvuutena. Haasteena on kuitenkin selkeän strategian puute, mikä mahdollistaa sisäiset kilpailuasetelmat ja hajanaiset toimintatavat. Teknologia nähdään tärkeänä työtapojen tehostajana, mutta sen hyödyntäminen vaatii strategista ohjausta, yhtenäisiä prosesseja ja kokonaisvaltaista kehittämisotetta. Aineiston perusteella tekoälyyn liittyvä normiperusta on kehittymässä. Voidaan kuitenkin todeta, että teknologinen kehitys liittyy odotuksiin kehitysmuutoksesta organisaatiossa.

- Tekoälyn käyttöä perusteltiin palveluiden parantamisella ja työn tehostamisella.
- Asiakaspalvelun ja ohjauksen odotettiin paranevan tekoälyn avulla.
- Taloushyötyjä ei kuitenkaan ole laskettu systemaattisesti.
- Aloitteellisuus ja myönteinen suhtautuminen teknologiaan korostuivat.
- Tekoälystrategian puute ja sisäiset kilpailuasetelmat olivat selkeitä haasteita.
- Teknologian rooli työtapojen tehostajana nähtiin, mutta strateginen ohjaus vaatii kehittämistä.

#### 4.2.7. Johtopäätökset

Haastattelut osoittavat, että organisaatiokulttuuri on monitasoinen kokonaisuus, jossa kehittämishalu, rakenteelliset haasteet ja johtamisen laatu kietoutuvat yhteen. Etätö, siiloutuminen ja vallankäyttö luovat kitkaa, mutta samalla työ koetaan merkitykselliseksi ja yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Rohkeutta ja uudistumista tuetaan, mutta niitä rajoittavat epäselvät prosessit ja strategisen suunnan puutteet.

Aineiston perusteella on tehtävä useita kehittämissuosituksia. Ensinnäkin on perusteltua laatia selkeä teknologia- ja tekoälystrategia, joka vähentää sisäisiä kilpailuasetelmia. Toiseksi on kiinnitettävä huomiota henkilöiden osaamiseen erityisesti etäjohtamisessa ja ristiriitojen käsittelyssä, jotta pystytään käymään läpi sosiaaliset normit sekä niihin liittyvät koetut oikeudet ja velvollisuudet. Kolmanneksi on luotava rakenteita, jotka vahvistavat sosiaalisia normeja edistämään rohkeutta, kokeiluja ja turvallista epäonnistumista.

Ylipäänsä sosiaalisten normien, oikeuksien ja velvollisuuksien käsittely ja rakentava edistäminen edellyttää organisaation yhteisöllisyyttä ja sosiaalisen pääoman rakentumista. Kaupungin toiminnan kannalta haasteellista on, että sosiaaliset normit ylläpitävät siiloja ja tätä kautta kokonaisvaltainen kehittäminen sekä ilmiöistä ja asiakkaiden tarpeista lähtevä

toiminta vaikeutuu. Siksi tulisi erityistä huomiota kiinnittää siihen, että kaupungeissa on poikkisektorisia foorumeita siilojen purkamiseksi ja kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi.

## 5. Yhteenveto ja keskustelua

Tämä tutkimus esittää kolme havaintoa, joita voidaan hyödyntää organisaatioiden kehittämistyössä muutostilanteissa.

### 5.1. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Haastatteluaineiston analyysi (luku 3) antaa viitteitä, että tekoälyn käyttöönottoon liittyvät sosiaaliset normit ovat koulumaailmassa hajanaiset ja ristiriitaiset. Deskriptiiviset normit (tosiasiallinen käytäntö) vaihtelevat merkittävästi opettajien ja koulujen välillä. Jotkut opettajat käyttävät tekoälyä aktiivisesti pedagogisiin tarkoituksiin, toiset välttävät sitä, ja osa toimii epävirallisesti ilman näkyvyyttä organisaatiolle. Injunctiiviset normit (odotukset ja arvot) puolestaan korostavat tietosuojaa, virallisten alustojen käyttöä ja osaamisen kehittämistä. Kuitenkin käytännön toiminta ei heijasta johdonmukaisesti näitä odotuksia, jolloin syntyy jännite tietosuoja vaatimusten ja pedagogisen joustavuuden, sekä joskus myös innovoinnin kehotuksien ja riskienhallinnan normien, välillä.

Tutkimus toteaa teoreettisten perusteiden valossa, että nämä ristiriidat voivat kuormittaa työyhteisöä ja heikentää työhyvinvointia. Tuolloin epäselvät ja ristiriitaiset normit lisäävät kognitiivista kuormitusta, synnyttävät moraalista kitkaa ja heikentävät psykologista turvallisuutta. Kun työntekijä epäröi omien päätöksensä oikeellisuutta, hänen energiansa kuluu tulkintojen epävarmuuteen, osaamisen kehittämisen ja ammatillisen toiminnan edistämisen sijaan. Tutkimus antaa myös aiheen olettaa, että normien näkyväksi tekeminen ja systemaattinen hallinta voivat vähentää epävarmuutta ja tukea sekä organisaation kehittämistä että henkilöstön työhyvinvointia.

Kolmanneksi tutkimus esittelee käytännön ratkaisun: normitimantti ja neljä operationaalisoitinvälinettä. Normitimantti on nelivaiheinen prosessimalli, jossa organisaatio 1) kartoittaa nykyisen tilanteen, 2) käy yhteiset keskustelut ja linjaukset, 3) muotoilee käytäntöjä konkreettiseksi ohjeiksi ja tukikanaviksi, sekä 4) seuraa vaikutuksia jatkuvasti. Käytännöt välineet – liikennevalomalli, dokumentointi, porrastettu koulutus sekä johtajuus ja viestintä – tekevät normien hallinnasta konkreettisia ja soveltamiskelpoisia.

### 5.2. Teoreettisen viitekehyksen merkitys

Esitelty normiteoreettinen viitekehys – deskriptiiviset ja injunctiiviset normit, kontekstuaaliset tekijät sekä normien muotoutumisvaiheet (Bicchieri, 2006; Morris ym., 2015; Young, 2015) – osoittautuu apuvälineeksi organisaatioiden kehittämisessä.

Normipohjaisen lähestymistavan keskeinen anti on tunnistaa, että normit ohjaavat käyttäytymistä usein tehokkaammin kuin arvojen tai strategian julistaminen. Organisaatiot, jotka pyrkivät muutokseen pelkästään arvojen artikulaation kautta, saattavat jättää huomiotta mekanismin, jonka kautta nämä arvot tosiasiallisesti siirtyvät käytäntöihin sosiaalisten normien kautta. Tämä tutkimus ehdottaa, että normien systemaattinen kartoitus ja johtaminen mahdollistavat tehokkaamman ja kestävämmän muutoksen.

### 5.3. Muutokset ovat mahdollisuus normien uudelleen muodostamiselle

Molemmissa tapaustutkimuksessa (Oulu ja Tampere) nousi esille olosuhteita, joissa työyhteisön normit olivat ns. normaalitilaa alttiimpia uudelleenmuotoutumiselle. Tässä aineistossa sellaiseksi tunnistettiin esimerkiksi COVID 19-pandemian aikaansaama lähityöstä etätyöhön siirtyminen sekä generatiivisen tekoälyn tuleminen osaksi työtä ja työvälineitä. Työyhteisöjen odotukset näissä tilanteissa näyttäytyivät subjektiivisena. Esimerkiksi, kun etätyön käytäntöjä ei ollut, eivätkä johtajat juuri osanneet reagoida tilanteeseen niitä linjaamalla, päätyivät työntekijät itse muodostamaan etätyön normeja. Saman voi sanoa tapahtuneen tekoälyn myötä, yksilöiden subjektiivinen ymmärrys näyttää vaikuttaneen siihen, millaisia odotuksia ja mahdollisuuksia itse tekoälyyn liitettiin. Seuraus tästä voi olla se, että ihmisten voi olla vaikeaa ottaa vastaan linjauksia ja strategiapapereita, kun normit ovat jo jossain määrin subjektiivisina odotuksina syntyneet.

Tämä havainto tutkimusaineistosta on huomiota herättävä. Tilanteessa, joissa on epävarmuutta, johdon tulisi kyetä ohjaamaan työyhteisöä yhteiseen sopimiseen tavoitteita asettamalla. Normit muodostuvat sosiaalisissa yhteisöissä ja mikäli niihin liittyviä odotuksia ei ohjata, muodostavat yhteisöt ne subjektiivisista odotuksista käsin, jotka voivat olla ristiriidassa työyhteisön myöhempiä tavoitteita asetettaessa.

## 6. Hankkeen muu toiminta

Hankkeessa toteutettiin viestinnällisiä toimenpiteitä, tuloksista syntyneitä kehitystoimenpiteitä kohdeorganisaatioissa sekä hankkeesta virinnyttä uutta tutkimusta. Hanketta ja teemoja on esitelty Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivillä Vaasassa marraskuussa 2025.

### Verkkosivut:

Hankkeen perustiedot kerrottiin omilla verkkosivuilla, jotka sijaitsivat Tampereen yliopiston ylläpitämällä alustalla.

### Blogit:

Hankkeen aikana tutkimuksen edistymisestä ja havainnoista kirjoitettiin blogitekstejä. Niitä julkaistiin kanavissa, joissa oletettiin löytyvän aiheen kannalta oleellista lukijakuntaa.

**Pöntinen Sanni** (16.2.2025). Normit murroksessa -etätyön vaikutukset organisaatioiden yhteisökokemuksissa.

<https://paatoksenteko.wordpress.com/2025/02/25/normit-murroksessa-etatyon-vaikutukset-organisaatioiden-yhteisokokemuksissa/>

**Pöntinen Sanni, Siirtola Emmi ja Stenvall Jari** (29.4.2025). Tietääkö kala, että se ui vedessä?

<https://paatoksenteko.wordpress.com/2025/05/08/tietaako-kala-etta-se-ui-vedessa/>

**Siirtola Emmi** (16.10.2025) Tekoäly -työkalu muiden joukossa

<https://oppivaverkosto.fi/tekoaly-tyokalu-muiden-joukossa/>

**Stenvall Jari, Pöntinen, Sanni ja Siirtola Emmi.** Oulun kaupunki kukoistaa luottamuksesta. Kaleva 25.5.2025.

<https://www.kaleva.fi/oulun-kehittaminen-kukoistaa-luottamuksesta-pinnan/11632081>

**Stenvall Jari** (2025) Rohkea julkinen johtaminen

<https://vm.creamailer.fi/article/6858ebb6585ff/6858dfb6f417d?u=BEM-DRoxTPboeF7ZG8sm5Y>

### Tutkimusartikkelit:

Hankkeessa on valmistumassa (julkaisuprosessissa) seuraavia, hankkeessa tehtyyn työhön perustuvia artikkeleita:

**Pöntinen S. & Stenvall J (2025).** Your organization is next; the paradox of altruism in digital Taylorism. Springer

**Stenvall, J. Pöntinen, S (2024).** Ratkaisukeskeinen julkinen johtaminen. Työn tuuli 1/2024.

**Siirtola, E. & Pöntinen S.** (2025). But Who Will Shape the Norms for AI? – The Institutionalization of AI in the Public Sector [tulossa]

**Stenvall, J. & Pöntinen, S (2026).** Teköäly ja johtaminen. Teoksessa Kivivirta, V (toim.) Johtamisen näkymättömät voimat. Vastapaino (tulossa 2026).

**Stenvall, J. & Kinder, T. (2025)** Courage in Public Services. Public Money and Management [Submitted]

**Virtanen, P., Smedberg, J. & Stenvall, J. (2025).** How do social norms influence employee workplace behaviour? A scoping review for an integrated conceptual framework. [tulossa].

#### **Oulun ja Tampereen sekä Oppivan verkoston jatkotoimenpiteet:**

Hankkeen etenemisestä ja tuloksista käytiin keskustelua kumppaniorganisaatioiden kanssa. Oulun kaupungin kesken tavattiin kaksi kertaa haastattelujen jälkeen, etätapaamisena syksyllä 2024 sekä Oulussa keväällä 2025. Tarkoituksena oli avata haastatteluissa nousseita havaintoja sekä keskustella jatkotoimenpiteistä. Oulun kaupunki käynnisti oman prosessinsa havainnoista johtoryhmätyöskentelynä. Tampereen kaupungin kanssa tavattiin tekoälyn tiekartan esittelyn merkeissä aineiston analyysin jälkeen syksyllä 2025. Tiekartta avasi Tampereelle suosituksia toimenpiteistä tekoälyn käyttöönottoon liittyen. Tulokset esiteltiin HR-yksikölle ja hr-henkilöstölle.

Oppiva-verkoston kanssa pidettiin työpaja syksyllä 2025. Niin ikään tässä työpajassa avattiin esille nousseita havaintoja, kehityssuosituksia ja pohdittiin tekoälyn erilaisia käytön mahdollisuuksia.

# Lähteet

- Acemoglu, D., & Jackson, M. O. (2014). History, Expectations, and Leadership in Evolution of Social Norms. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1839768>
- Aggarwal, P., & Singh, R. K. (2023). Employee-level consequences of perceived internal and external CSR: Decoding the moderation and mediation paths. *Social Responsibility Journal*, 19(1), 38–78. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2021-0053>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Ateeq, K. (2022). Hybrid working method: An integrative review. *2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ICBATS54253.2022.9759041>
- Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) For Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 725–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- Baronchelli, A. (2024). Shaping new norms for AI. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 379(1897). <https://doi.org/10.1098/rstb.2023.0028>
- Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2025). AI governance: A systematic literature review. *AI and Ethics*, 5, 3265–3279. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-024-00653-w>
- Bicchieri, C. (2006). *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*. Cambridge university press.
- Bicchieri, C., Muldoon, R., & Sontuoso, A. (2023). Social norms. Teoksessa E. N. Zalta & U. Nodelman (toim.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (Winter 2023). Metaphysics Research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/win2023/entries/social-norms/>
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Billsberry, J., & O’Callaghan, S. (2024). The Social Construction of Leadership, Implicit Leadership Theories, Leader Development, and the Challenge of Authenticity. *Journal of Leadership Studies* (Hoboken, N.J.), 18(3), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21886>
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 289–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice* (R. Nice, Trans.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511812507>
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice* (R. Nice, Trans.). Stanford University Press.

- Care. (2023). Social Norms Programming: Our Vision for Achieving Impact at Scale. CARE USA. [https://www.care.org/wp-content/uploads/2023/05/Social\\_Norm](https://www.care.org/wp-content/uploads/2023/05/Social_Norm)
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior. *Teoksessa Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 24, s. 201–234). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5)
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Cislaghi, B., & Heise, L. (2019). Using social norms theory for health promotion in low-income countries. *Health Promotion International*, 34(3), 616–623. <https://doi.org/10.1093/heapro/day017>
- Chandra, M., & De Choudhury, M. (2023). What makes some workplaces more favorable to remote work? Unpacking employee experiences during covid-19 via glassdoor. *Proceedings of the 15th ACM Web Science Conference 2023*, 312–323. <https://doi.org/10.1145/3578503.3583602>
- Dannals, J. E., & Miller, D. T. (2017). Social Norms in Organizations. Teoksessa J. E. Dannals & D. T. Miller, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.139>
- Design Council. (2005). The Double Diamond—Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/the-double-diamond>. Viitattu 4.9.2025
- Digi- ja väestövirasto (2023). *Digitaitoraportti 2023*. (Viitattu 8.5.2025). Saatavilla: <https://dvv.fi/documents/16079645/141915645/Digitaitoraportti+2023.pdf/f7288a2c-d75b-7587-6038-880fa61df978/Digitaitoraportti+2023.pdf?t=1705916914546>
- Eriksson, K., Strimling, P., & Coultas, J. C. (2015). Bidirectional associations between descriptive and injunctive norms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 59–69. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.09.011>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>
- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Ghosh, A., Saini, A., & Barad, H. (2025). Artificial intelligence in governance: recent trends, risks, challenges, innovative frameworks and future directions. *AI & Society*, Article 101072. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02312-y>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>

- Greiman, V. (2021). Human Rights and Artificial Intelligence: A Universal Challenge. *Journal of Information Warfare*, 20(1), 50–62.
- Healey, M. P., Leroy, H., Post, C., & Potočník, K. (2023). Changing the scholarly conversation: What it means, why it matters, and how to approach it in micro research. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1633–1656. <https://doi.org/10.1111/joms.12924>
- International Energy Agency. (2025). Energy and AI. <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>
- Jones, N. (2025). Does using ChatGPT change your brain activity? Study sparks debate. *Nature (London)*, 643(8070), 15–16. <https://doi.org/10.1038/d41586-025-02005-y>
- Jones, S. (2002). Employee rights, employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2/3), 69–78. <https://doi.org/10.1023/A:1021119503782>
- Järvelin, K., & Sormunen, E. (2010). Tiedon tallennus ja haku. Teoksessa Ote informaatiosta: Johdatus informaatiotutkimukseen ja interaktiiviseen mediaan (s. 155–210). <https://researchportal.tuni.fi/publications/tiedon-tallennus-ja-haku>
- Kuntaliitto. (2024). Digitalisaatiokartoitus 2024: Kuntien digikyvykyys ja teknologian hyödyntäminen. Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/digitalisaatiokartoitus-2024>
- Kuoppakangas, P., Stenvall, J., Kinder, T., Lindfors, J., & Talonen, A. (2023). Detecting and managing the mechanism of perceived meaningfulness of work and digital transformation in public sector health and social care services. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122663
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1–26.
- Kerksieck, P., Brauchli, R., De Bloom, J., Shimazu, A., Kujanpää, M., Lanz, M., & Bauer, G. F. (2022). Crafting work-nonwork balance involving life domain boundaries: Development and validation of a novel scale across five countries. *Frontiers in Psychology*, 13, 892120. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.892120>
- Lašáková, A., & Danis, C. (2025). Decoding Leadership Effectiveness: Implicit and Culturally Endorsed Leadership Theories and Implications for Management. In M. Valeri & A. Ricciardelli (Eds.), *Contributions to Management Science (Vol. 323, pp. 195–212)*. Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-80422-9_12)
- Legros, S., & Cislighi, B. (2020). Mapping the Social-Norms Literature: An Overview of Reviews. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 62–80. <https://doi.org/10.1177/1745691619866455>
- Lo, A. W. T. (2025). The educational affordances and challenges of generative AI in Global Englishes-oriented materials development and implementation: A critical ecological perspective. *System (Linköping)*, 130, Article 103610. <https://doi.org/10.1016/j.system.2025.103610>

- Mackie, G. (2018). Social norms of coordination and cooperation. *Social Philosophy and Policy*, 35(1), 77–100. <https://doi.org/10.1017/S0265052518000109>
- Martin, J., Frost, P.J., & O’Neill, O.A. (2006). Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance. Teoksessa Clegg, S.R. et al. (toim.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. Sage, 725–753.
- McCannon, B. C. (2024). Artificial intelligence is a pro-social norm complier. *Economics Letters*, 241, Article 111828. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111828>
- Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J., & Gasco, M. (2023). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950>
- Morris, M. W., Hong, Y., Chiu, C., & Liu, Z. (2015). Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.03.001>
- Nitzberg, M., & Zysman, J. (2022). Algorithms, Data, and Platforms: The Diverse Challenges of Governing AI. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3802088>
- Norenzayan, A., Shariff, A. F., Gervais, W. M., Willard, A. K., McNamara, R. A., Slingerland, E., & Henrich, J. (2016). The cultural evolution of prosocial religions. *Behavioral and Brain Sciences*, 39, e1. <https://doi.org/10.1017/S0140525X14001356>
- Parks, M. (2025). The ethics of AI at the intersection of transgender identity and neurodivergence. *Discover Artificial Intelligence*, 5(1), Article 34. <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00257-1>
- Penttilä, A., Holkko, P., Mäkilä, N., & Tammes-Peters, H. (2024). Generatiivisen tekoälyn kekeilut julkisessa hallinnossa: Raportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2024:48. Valtiovarainministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-840-8>
- Pulijana, S. P. (2024). Artificial Intelligence in Governance: Opportunities, Challenges, and Ethical Implications for Public Administration. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.29990>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), Article 1052150. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Santos, R. S., & Lousã, E. P. (2022). Give me five: The most important social values for well-being at work. *Administrative Sciences*, 12(3), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci12030101>
- Saunders, D. M. (1992). Introduction to research on Hirschman’s exit, voice, and loyalty model. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 187–190. <https://doi.org/10.1007/BF01385046>

- Schein, E.H. (2005) Defining organizational culture. Teoksessa Shafritz, J.M. et al. (toim.). Classics of Organization Theory. Thompson Wadsworth, s. 360-367.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011). Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397–408. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0015>
- Singh, A. K., Kiriti, M. K., Singh, H., & Shrivastava, A. (2025). Education AI: exploring the impact of artificial intelligence on education in the digital age. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 16(4), 1424–1437. <https://doi.org/10.1007/s13198-025-02755-y>
- Smiley, M. (2023). Collective responsibility. Teoksessa E. N. Zalta & U. Nodelman (toim.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (Fall 2023). Metaphysics Research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/fall2023/entries/collective-responsibility/>
- Taeihagh, A. (2025). Governance of Generative AI. *Policy & Society*, 44(1), 1–22. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puaf001>
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13–23. <https://doi.org/10.1007/BF01390435>
- Työterveyslaitos. (2025). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Noudettu 28. lokakuuta 2025, osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Valtiovarainministeriö. (2025). Ohjeistus generatiivisen tekoälyn hyödyntämisestä työn tukena ja apuvälineenä julkisessa hallinnossa (VN/6190/2025). <https://vm.fi/-/julkiselle-hallinnolle-ohjeet-generatiivisen-tekoalyn-hyodyntamiseen>
- Virtanen, P., & Jalonen, H. (2024). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: An integrated conceptual framework. *Public Management Review*, 26(8), 2331–2354. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2268111>
- Virtanen, P., Smedberg, J. & Stenvall, J. (julkaisematon). How do social norms influence employee workplace behaviour? A scoping review for an integrated conceptual framework.
- Wenar, L. (2023). Rights. Teoksessa E. N. Zalta & U. Nodelman (toim.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (Spring 2023). Metaphysics Research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/spr2023/entries/rights/>
- Young, H. P. (2015). The Evolution of Social Norms. *Annual Review of Economics*, 7(1), 359–387. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080614-115322>
- Zhuang, M., Long, S., Martin, F., & Castellanos-Reyes, D. (2025). The affordances of Artificial Intelligence (AI) and ethical considerations across the instruction cycle: A systematic review of AI in online higher education. *The Internet and Higher Education*, 67, 101039. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2025.101039>

# Kirjallisuuskatsauksen aineisto

- Abraham, M., Collischon, M., Grimm, V., Kreuter, F., Moser, K., Niessen, C., Schnabel, C., Stephan, G., Trappmann, M., & Wolbring, T. (2022). COVID-19, normative attitudes and pluralistic ignorance in employer-employee relationships. *Journal for Labour Market Research*, 56(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12651-022-00325-4>
- Ahn, S., & Lee, S. (2015). Methodology for Creating Empirically Supported Agent-Based Simulation with Survey Data for Studying Group Behavior of Construction Workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(1), 04014065. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000918](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000918)
- Alafnan, M. A. (2021). The influences of corporate cultures on business communication: An ethnographic and textual analysis. *Journal of Governance and Regulation*, 10(2), 34–43. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i2art3>
- Ali, S. A. M., Salleh, N. F., Yunus, N. M., & Jailani, S. F. A. K. (2022). Using Theory of Plan Behavior to Determine Behavior Intention to Work from Home. *Global Business & Management Research*, 14(4), 226–233.
- Bastini, K., Kerschreiter, R., Lachmann, M., Ziegler, M., & Sawert, T. (2023). Encouraging Individual Contributions to Net-Zero Organizations: Effects of Behavioral Policy Interventions and Social Norms. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05516-8>
- Bauer, S., & Bernroider, E. (2017). From Information Security Awareness to Reasoned Compliant Action: Analyzing Information Security Policy Compliance in a Large Banking Organization. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 48(3), 44–68. <https://doi.org/10.1145/3130515.3130519>
- Bleakley, P. (2020). ‘No action required’: A historical pattern of inaction and discretion towards child sexual abuse in Queensland policing. *The Police Journal*, 93(2), 109–130. <https://doi.org/10.1177/0032258X19839281>
- Brockner, J., & Sherman, D. K. (2019). Wise interventions in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100125. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100125>
- Choi, B., Ahn, S., & Lee, S. (2017). Construction Workers’ Group Norms and Personal Standards Regarding Safety Behavior: Social Identity Theory Perspective. *Journal of Management in Engineering*, 33(4), 04017001. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000511](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000511)
- Costa, A., Mouro, C., & Duarte, A. P. (2022). Waste separation—Who cares? Organizational climate and supervisor support’s role in promoting pro-environmental behaviors in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 13, 1082155. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082155>
- Costantini, A., Ceschi, A., & Sartori, R. (2019). A cognitive perspective on counterproductive work behavior. Evidence from a two-wave longitudinal study: Research and Reviews. *Current Psychology*, 40(10), 4801–4810. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00416-5>

- Cotterill, S., Powell, R., Rhodes, S., Brown, B., Roberts, J., Tang, M. Y., & Wilkinson, J. (2019). The impact of social norms interventions on clinical behaviour change among health workers: Protocol for a systematic review and meta-analysis. *Systematic Reviews*, 8(1), 176. <https://doi.org/10.1186/s13643-019-1077-6>
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management and Organization*, 21(4), 460–470. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.15>
- Donze, J., & Gunnes, T. (2018). Becoming “We” instead of “I” identity management and incentives in the workplace. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 148, 105–120. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.01.019>
- Dzeng, E., Dohan, D., Curtis, J. R., Smith, T. J., Colaianni, A., & Ritchie, C. S. (2018). Homing in on the Social: System-Level Influences on Overly Aggressive Treatments at the End of Life. *Journal of Pain and Symptom Management*, 55(2), 282-289.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2017.08.019>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement: *JBE*. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Genrich, M., Angerer, P., Worringer, B., Gündel, H., Kröner, F., & Müller, A. (2022). Managers’ Action-Guiding Mental Models towards Mental Health-Related Organizational Interventions—A Systematic Review of Qualitative Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12610. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912610>
- Griffin, B. (2015). Collective norms of engagement link to individual engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 847–860. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0393>
- Groen, B. A. C., Wilderom, C. P. M., & Wouters, M. J. F. (2017). High Job Performance Through Co-Developing Performance Measures With Employees. *Human Resource Management*, 56(1), 111–132. <https://doi.org/10.1002/hrm.21762>
- Hadgraft, N. T., Brakenridge, C. L., Dunstan, D. W., Owen, N., Healy, G. N., & Lawler, S. P. (2018). Perceptions of the acceptability and feasibility of reducing occupational sitting: Review and thematic synthesis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 15(1), 90. <https://doi.org/10.1186/s12966-018-0718-9>
- Hao-Fan Chung, Jia-Wen, S., & Kai-Jun, S. (2020). Why Employees Contribute to Pro-Environmental Behaviour: The Role of Pluralistic Ignorance in Chinese Society. *Sustainability*, 12(1), 239. <https://doi.org/10.3390/su12010239>
- Hilverda, F., van Gils, R., & de Graaff, M. C. (2018). Confronting co-workers: Role models, attitudes, expectations, and perceived behavioral control as predictors of employee voice in the military. *Frontiers in Psychology*, 9, 2515. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02515>

- Hinsz, V. B., & Nickell, G. S. (2015). The prediction of workers' food safety intentions and behavior with job attitudes and the reasoned action approach. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(2), 91–100.  
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.03.001>
- Jacobson, R. (2024). The effects of descriptive and injunctive social norms on workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(1), 30–49.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.13014>
- Kartolo, A. B., & Kwantes, C. T. (2019). Organizational culture, perceived societal and organizational discrimination. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(6), 602–618.  
<https://doi.org/10.1108/EDI-10-2018-0191>
- Ketelaar, S. M., Schaafsma, F. G., Geldof, M. F., Boot, C. R. L., Kraaijeveld, R. A., Shaw, W. S., Bültmann, U., Twisk, J., & Anema, J. R. (2017). Employees' Perceptions of Social Norms as a Result of Implementing the Participatory Approach at Supervisor Level: Results of a Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(3), 319–328. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9659-9>
- Klaic, M., McDermott, F., & Haines, T. (2019). Does the theory of planned behaviour explain allied health professionals' evidence-based practice behaviours? A focus group study. *Journal of Allied Health*, 48(1), E43–E51.
- Lacoeuilhe, A., Prévot, A.-C., & Shwartz, A. (2017). The social value of conservation initiatives in the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 157, 493–501.  
<https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.08.019>
- Lazuras, L., & Dokou, A. (2016). Mental health professionals' acceptance of online counseling. *Technology in Society*, 44, 10–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2015.11.002>
- Lin, X., Clay, P., Hajli, N., & Dadgar, M. (2018). Investigating the Impacts of Organizational Factors on Employees' Unethical Behavior Within Organization in the Context of Chinese Firms. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 779–791.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3209-4>
- Liu, J., Chen, Y., & Wang, X. (2022). Factors driving waste sorting in construction projects in China. *Journal of Cleaner Production*, 336, 130397. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130397>
- Mouro, C., Lomba, V., & Ana Patrícia Duarte. (2021). Pro-Environmental Behaviours at Work: The Interactive Role of Norms and Attitudinal Ambivalence. *Sustainability*, 13(21), 12003. <https://doi.org/10.3390/su132112003>
- Nguyen-Van, P., Stenger, A., & Tiet, T. (2021). Social incentive factors in interventions promoting sustainable behaviors: A meta-analysis. *PLOS ONE*, 16(12), e0260932. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260932>
- Norvell Gustavsson, I., Müssener, U., & Ståhl, C. (2021). Acting the part: How social and organisational factors shape managers' actions towards employees with repeated short-term sickness absence. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(6), 634–649. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2020-0162>

- Omura, M., Stone, T. E., Maguire, J., & Levett-Jones, T. (2018). Exploring Japanese nurses' perceptions of the relevance and use of assertive communication in healthcare: A qualitative study informed by the Theory of Planned Behaviour. *Nurse Education Today*, 67, 100–107. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.05.004>
- Siirtola, E., Pöntinen S. (tulossa). But Who Will Shape the Norms for AI? – The Institutionalization of AI in the Public Sector
- Silard, A., & Anderson, J. F. (2018). The Influence of Disparate Emotional Labor Performances by Diverse Group Members on Government Legitimacy. *Public Administration Quarterly*, 42(2), 159–182.
- Sinclair, S. (2024). Does it matter whether others are working hard or hardly working? Effects of descriptive norms on attitudes to time theft at work. *International Journal of Selection and Assessment*, 32(1), 12–21. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12445>
- Tang, M. Y., Rhodes, S., Powell, R., McGowan, L., Howarth, E., Brown, B., & Cotterill, S. (2021). How effective are social norms interventions in changing the clinical behaviours of healthcare workers? A systematic review and meta-analysis. *Implementation Science*, 16(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s13012-020-01072-1>
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372–400. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- Tengelin, E., Cliffordson, C., Dahlborg, E., & Berndtsson, I. (2019). Constructing the Norm-critical awareness scale: A scale for use in educational contexts promoting awareness of prejudice, discrimination, and marginalisation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(6), 652–667. <https://doi.org/10.1108/EDI-10-2017-0222>
- Terry, D. L., & Mathews, D. P. (2022). Social Norms and Engagement in Protective Health Behaviors Among Rural Health Providers. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 29(2), 384–390. <https://doi.org/10.1007/s10880-022-09845-0>
- Tunney, O. C., & Oude Mulders, J. (2022). When and Why Do Employers (Re)Hire Employees Beyond Normal Retirement Age? *Work, Aging and Retirement*, 8(1), 25–37. <https://doi.org/10.1093/workar/waab020>
- Turja, T., Taipale, S., Kaakinen, M., & Oksanen, A. (2020). Care Workers' Readiness for Robotization: Identifying Psychological and Socio-Demographic Determinants. *International Journal of Social Robotics*, 12(1), 79–90. <https://doi.org/10.1007/s12369-019-00544-9>
- Venema, E., Otten, S., & Vlaskamp, C. (2015). The efforts of direct support professionals to facilitate inclusion: The role of psychological determinants and work setting. *Journal of Intellectual Disability Research*, 59(10), 970–979. <https://doi.org/10.1111/jir.12209>
- Vijayalakshmi, P., Sailaxmi, G., Nikhil Reddy, S. S., Marimuthu, P., & Suresh, B. M. (2021). Effectiveness of a Module Based Training on Nurses' Attitude Towards Social Norms and Beliefs That Support Abuse Among women with Mental Illness. *Community*

Mental Health Journal, 57(1), 161–166. <https://doi.org/10.1007/s10597-020-00628-1>

Wojciechowska, M. (2021). Trust as a factor in building cognitive social capital among library workers and users. Implications for library managers. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(1), 102300. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102300>

Wu, Y., Hu, X., Wei, J., & Marinova, D. (2023). The effects of attitudes toward knowledge sharing, perceived social norms and job autonomy on employees' knowledge-sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1889–1903. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2022-0468>

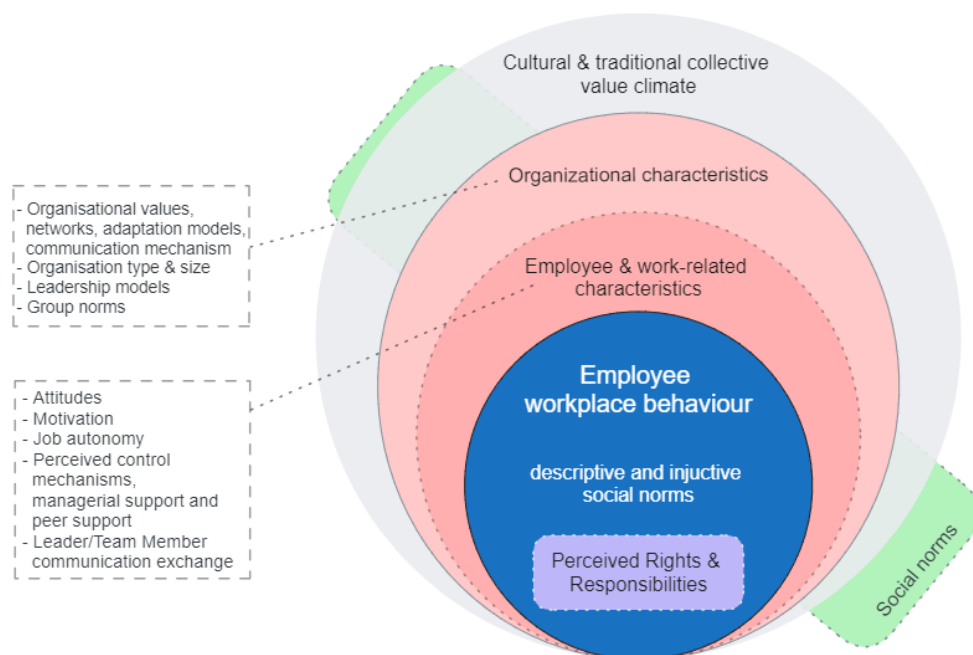
Xu, X., Maki, A., Chen, C.-F., Dong, B., & Day, J. K. (2017). Investigating willingness to save energy and communication about energy use in the American workplace with the attitude-behavior-context model. *Energy Research and Social Science*, 32, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.02.011>

Yazdanmehr, A., & Wang, J. (2016). Employees' information security policy compliance: A norm activation perspective. *Decision Support Systems*, 92, 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.09.009>

Zheng, J., Gu Y, Wang, Y., & Xie, H. (2022). Exchange Relationships and Helping Behavior: An Empirical Analysis of Data from CGSS2015. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2011–2025. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S376464>

# Liitteet

## Liite 1. Integroitu käsitteellinen viitekehys



Kuva i. Työntekijöiden työpaikkakäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät: integroitu käsitteellinen viitekehys.

## Liite 2. Aineisto ja menetelmät (Oppiva-verkosto)

Käytimme tarkoituksenmukaista otantaa (purposive sampling), koska tavoitteena oli saada perusteltua ymmärrystä tekoälyn käytöstä koulutusorganisaatioissa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli kokemusta tekoälyn käytöstä tai sen käyttöönoton suunnittelusta. Tarkoituksenmukainen otanta perustuu osallistujien relevanttiin asiantuntemukseen ja kokemukseen, ja sen avulla voidaan tuottaa rikasta ja ilmiötä syvällisesti valottavaa tietoa (Creswell & Poth, 2024; Patton, 2023).

Haastateltavina oli yhdeksän henkilöä: kolme hallinnon edustajaa (ryhmähaastattelu<sup>8</sup>) ja kuusi opettajaa tai rehtoria (yksilöhaastattelu<sup>9</sup>). Haastateltavat olivat siis koulumaailmassa eri rooleissa sekä pienistä ja suurista kunnista. Tätä haastattelututkimusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi, jossa pyritään tunnistamaan tekoälyn käyttöönottoon liittyviä normikuvioita ja -jännitteitä ilmiön varhaisessa vaiheessa. Voidaankin todeta, että yhdeksän haastateltavaa tuotti selkeät deskriptiiviset ja injunktiiviset normikuviot sekä niiden väliset jännitteet, mikä vastaa tutkimuksen luonnetta. Toisaalta ei kuitenkaan saavutettu riittävää kattavuutta, jotta voitaisiin puhua aineiston saturaatiosta.

Haastattelu oli puolistrukturoitu. Tutkimus noudatti tutkimuseettisiä periaatteita. Ennen haastattelua osallistujat saivat luettavakseen tietosuojaselosteen, jossa ilmoitettiin tietosuojalainsäädännön edellyttämät tiedot siitä, miten käsittelemme henkilötietoja. Etukäteen nettisivuilla informoitiin myös haastattelun tarkoituksesta, tulosten raportoinnista, tutkimushankkeen rahoituksesta ja vastaavasta tutkijasta; samassa yhteydessä oli tiivistelmä anonymiteetin suojaamisesta. Ennen haastattelua tiedot käytiin läpi yhdessä haastateltavan kanssa, suostumus kysyttiin vasta tämän jälkeen. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja siitä pystyi kieltäytymään milloin tahansa. Aineistosta poistettiin tunnistettavat tiedot (nimet, organisaatiot, kunnan ja koulun nimet) ennen analyysivaiheetta. Tekstiksi transkriptoitu aineisto säilytettiin salanasuojatussa ympäristössä ja hävitettiin tutkimuksen päätyttyä.

Haastatteluissa pyrittiin tunnistamaan tilanteita, joissa sosiaaliset normit ilmenivät, olivat ristiriitaisia tai vasta muotoutumassa. Aineisto koodattiin erottamalla deskriptiiviset ja injunktiiviset normit, koska ne edustavat kahta erilaista, mutta toisiaan täydentävää sosiaalisen vaikutuksen ulottuvuutta: mitä tehdään ja mitä pidetään hyväksyttävänä. Tämä mahdollistaa monipuolisen ymmärryksen siitä, miten sosiaaliset normit ohjaavat ihmisten päätöksentekoa ja käyttäytymistä (mm. Jacobson ym., 2011; mm. Reno ym., 1993).

Kullekin normilausemalle merkittiin vaikutus ja mahdolliset suositukset normin vahvistamiseksi tai heikentämiseksi. Näin pystyimme tunnistamaan merkityksellisimmät normit lopullisia johtopäätöksiä varten. Koodauksen tueksi laadittiin taulukko, jossa kuvataan deskriptiivisten ja injunktiivisten normien määritelmät, mukaanottamis- ja poisjättämiskriteerit sekä esimerkit.

---

<sup>8</sup> Haastattelijoina Petri Virtanen, Emmi Siirtola ja Jari Smedberg.

<sup>9</sup> Haastattelijoina Emmi Siirtola ja Jari Smedberg.

Koodauksessa käytettiin poikkeuksellista parikoodausta: tutkijan (JSm) lisäksi toisena koodajana toimi MaxQDA<sup>10</sup>-ohjelman tekoäly. MaxQDAn tekoälyn tehtävänä oli ehdottaa koodoja ennalta määriteltujen kategorioiden (deskriptiivinen/injunctiivinen normi) mukaisesti. Tutkija vertasi AI:n ehdotuksia omaan tulkintaansa ja hyväksyi, hylkäsi tai muokkasi koodausta. Lopulliset päätökset perustuvat tutkijan tulkintaan, joka nojaa teoreettiseen viitekehukseen (Bicchieri ym., 2023; Morris ym., 2015). Kyseinen parikoodaus lisäsi tarkkuutta ja tarjosi vaihtoehtoisia tulkintoja.

## Haastattelurunko

### Tekoälyn käyttö koulumaailmassa

1. Millainen suhde sinulla on tekoälyn käyttöön koulumaailmassa? Miten olen käyttänyt?
2. Millaisia syitä olet kuullut tekoälyn käytölle? Miten eri henkilöryhmien (opettajat/oppilaat/johto/vanhemmat) painotukset vaihtelevat?
3. Toiveita ja odotuksia, nähtävissä olevia mahdollisuuksia, joita tekoälylle annetaan? Ovatko ylioptimistisia?

### Käyttökokemukset ja järjestelmät

4. Miten koet kunnassasi käytössä olevat järjestelmät ja yleiset ohjeistukset suhteessa käyttökokemuksiisi?

*a. Jos käyttökokemuksia ei ole tms. niin "miten koet kollegoidesi..."*

*b. Koulutukset? Onko ollut? Millaisia kokemuksia?*

### Paineet ja odotukset

5. Millaisia paineita ympäristö (kollegat, organisaatio, kunta?) asettaa tekoälyn käytölle TAI sen välttämiseksi?

### Kollegojen ja organisaation toimintatavat

6. Ovatko tekoälytyökalut osa päivittäistä työtä vai enemmän satunnaisesti käytössä?

*a. Miten kollegasi yleensä hyödyntävät tekoälytyökaluja esimerkiksi opetuksen suunnittelussa, arvioinnissa tai viestinnässä?*

*b. Missä tilanteissa tekoälytyökalujen käyttö tuntuu olevan osa arkea – ja missä ei? Jos esimerkiksi tarvitaan nopeasti materiaalia tai tehtäviä, miten kollegat yleensä toimivat – turvautuvatko tekoälyyn? Miten kiire vaikuttaa?*

*c. Millaisissa tilanteissa kollegasi turvautuvat tekoälyyn, ja milloin eivät? Miten tiimissäsi yleensä käytetään tekoälytyökaluja arjen työtehtävissä?*

### Hyväksyttävät ja odotettavat toimintatavat

7. Milloin tekoälyn käyttö nähdään hyväksyttävänä tai jopa suositeltavana – ja milloin ei?
8. Miten ajattelet, että johto tai esihenkilöt odottavat henkilöstön käyttävän tekoälytyökaluja?
9. Jos joku käyttää tekoälyä tavalla, joka poikkeaa muiden tavasta, miten siihen yleensä reagoidaan?
10. Onko tekoälyn käyttöön liittyviä kirjoittamattomia sääntöjä tai rajoja, joita ei välttämättä sanota ääneen? esim. miten työyhteisössä suhtaudutaan, jos opettaja käyttää tekoälyä oppimistehtävien tai arvioinnin tukena?
11. Mistä saa kiitosta tai arvostusta tekoälyn käytön suhteen – entä moitetta tai kritiikkiä?

---

<sup>10</sup> MaxQDA ohjelma on kehitetty laadullisen aineiston analyysin avuksi. Lisätietoja ohjelmasta: <https://www.maxqda.com/> ja tekoälyominaisuudesta: <https://www.maxqda.com/products/ai-assist>