

Heidi Lehtiniemi

PALVELUMUOTOILU IHMISKESKEI- SEN JOHTAJUUDEN TUKENA OHJEL- MISTOKEHITYKSESSÄ

Johtajan oppimista ja käytännön työskentelyä tu-
kevan työkalun kehittäminen AI-muutoksen kon-
tektissa

Opinnäytetyö

Muotoilija (AMK)

Palvelumuotoilun koulutus



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija AMK
Tekijä/Tekijät	Heidi Lehtiniemi
Työn nimi	Palvelumuotoilu ihmiskeskeisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksessä: Johtajan oppimista ja käytännön työskentelyä tukevan työkalun kehittäminen AI-muutoksen kontekstissa
Toimeksiantaja	Anonyymi
Vuosi	2026
Sivut	94 sivua, liitteitä 29 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marjo Suviranta

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää ihmiskeskeisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksessä tilanteessa, jossa tekoälyn (AI) perustuvat ratkaisut muokkaavat kehittäjien arkea, työnkuvia ja osaamisvaatimuksia. Työn tavoitteena oli ymmärtää, millaisia kokemuksia ja jännitteitä AI-muutos synnyttää kehittäjien työssä, sekä selvittää, millaisin keinoin johtaminen voi tukea muutoksen käsittelyä arjen tasolla. Tavoitteena oli myös kehittää johtajan käyttöön soveltuva työväline, joka auttaa tekemään muutoksen vaikutuksia näkyväksi ja käsiteltäväksi.

Tutkimus toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ohjelmistokehitystii-
mien kontekstissa. Aineisto kerättiin kyselyn, osallistuvan havainnoinnin ja fa-
silitoitujen keskustelujen avulla osana tiimien arkea. Aineisto analysoitiin te-
maattisen sisältöanalyysin keinoin ja analyysia jäsennettiin palvelumuotoilun
triplatimantti-kehityksen mukaisesti. Empatiakartta, AI-muutoksen palvelupolku,
kipupistekartta ja service blueprint toimivat sekä analyysin tuloksina että kehit-
tämistyön välineinä.

Tulokset osoittavat, että tekoälyn käyttöönotto koetaan kehittäjien näkökul-
masta samanaikaisesti työn sujuvuutta tukevana mutta myös epävarmuutta
lisäävänä ilmiönä. AI-muutos näyttäytyy ensisijaisesti ihmisiin ja johtamiseen
liittyvänä haasteena, ei pelkästään teknisenä muutoksena. Keskeiset haasteet
liittyvät odotusten sanoittamiseen, viestinnän selkeyteen sekä psykologisen
turvallisuuden rakentamiseen muutostilanteessa.

Tulosten pohjalta kehitettiin Johtajan kompassin ensimmäinen versio, joka ko-
koa palvelumuotoilun menetelmiin perustuvia työkaluja johtajan arjen tueksi.
Johtajan kompassi on tarkoitettu käytettäväksi jatkuvana johtamisen tukena, ei
kertaluonteisena ratkaisuna, ja sen avulla AI-muutosta voidaan käsitellä oppi-
mista, kokeiluja ja reflektiota korostavana prosessina. Työ tuottaa käytännön-
läheistä tietoa palvelumuotoilun soveltamisesta organisaation sisäiseen johta-
miseen ja jäsentää ihmiskeskeisen johtajuuden roolia ohjelmistokehityksen
muutostilanteissa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, ihmiskeskeinen johtajuus, tekoäly (AI), ohjelmis-
tokehitys, sisäinen palvelu

Degree title	Bachelor of Culture and Arts
Author (authors)	Heidi Lehtiniemi
Thesis title	Service design as a support for human-centered leadership in software development: Developing a tool to support leaders' learning and everyday practice in the context of AI-driven change
Commissioned by	Anonymous
Time	2026
Pages	94 pages, 29 pages of appendices
Supervisor	Marjo Suviranta

ABSTRACT

This thesis explored how service design methods can support human-centered leadership in software development during organizational change driven by artificial intelligence (AI). AI-based solutions are reshaping developers' daily work, job roles, and competence requirements. The objective was to understand the experiences and tensions that AI-related transformation generates in developers' work and to examine how leadership can support change management at the operational level. A further aim was to develop a practical leadership tool that makes the impacts of change visible and discussable.

The theoretical framework consists of human-centered leadership, service design, and software development as an organizational context. The study was conducted as design-based research and research-oriented development work within software development teams. Data were collected through a survey, participant observation, and facilitated team discussions embedded in everyday team practices. The data were analysed using thematic content analysis, structured according to the Triple Diamond framework. The empathy map, AI transformation journey, pain point map, and service blueprint served both as analytical outcomes and development tools.

The results indicate that AI adoption is experienced simultaneously as enhancing work efficiency and increasing uncertainty. AI-related transformation appears primarily as a human and leadership challenge rather than merely a technical change. Key challenges relate to articulating expectations, clarity of communication, and building psychological safety during periods of change.

Based on the findings, an initial version of a leadership toolkit called Leader's Compass (Johtajan kompassi) was developed, compiling service design-based tools to support leadership in daily practice. *Leader's Compass* is intended for continuous leadership support rather than as a one-time solution, enabling AI-related change to be addressed as an ongoing process emphasizing learning, experimentation, and reflection. The study provides practical insights into applying service design to internal leadership practices and articulates the role of human-centered leadership in software development change situations.

Keywords: service design, human-centered leadership, artificial intelligence (AI), software development, internal leadership services

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO

1	JOHDANTO	10
2	TUTKIMUSASETELMA	12
2.1	Teoreettinen ja suunnitelmallinen ote	12
2.2	Käsitekartta.....	15
2.3	Viitekehyksen merkitys	17
2.4	Tutkimuskysymykset.....	18
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TYÖN TOTEUTUSSUUNNITELMA	20
3.1	Tutkimusstrategia ja lähestymistapa.....	21
3.1.1	Triplatimantti palvelumuotoilun jäsentävänä rakenteena	21
3.1.2	Tutkimuksen rajaus ja aikajänne.....	21
3.2	Aineiston keruu ja menetelmät.....	22
3.3	Aineiston analysointi ja triplatimantin hyödyntäminen	24
3.3.1	Temaattinen sisällönanalyysi	24
3.3.2	Triplatimantti analyysin jäsentäjänä	25
3.3.3	Menetelmien rajoitteet.....	27
3.4	Tutkimuksen kohderyhmä ja rajaukset	27
4	TIETOPERUSTA	29
4.1	Palvelumuotoilu ihmiskeskeisen johtajuuden lähtökohtana	29
4.1.1	Ihmiskeskeinen johtajuus ohjelmistokehityksessä	31
4.1.2	Palvelumuotoilu muutosjohtajuuden tukena.....	33
4.2	Ohjelmistokehitys muutoksen kontekstina	35
4.2.1	Jatkuva kehittäminen ja johtamisen haasteet	36
4.3	AI-työkalut esimerkkinä teknologisesta muutoksesta.....	37
4.4	Palvelumuotoilu johtamisen välineenä.....	39
4.4.1	Palvelumuotoilun periaatteet ja prosessi.....	39
4.4.2	Triplatimantti johtamisen jatkuvan oppimisen mallina	39

4.4.3	Palvelumuotoilu sisäisten prosessien ja johtamisen kehittämisessä.....	40
4.4.4	Palvelumuotoilun menetelmät johtamisen tukena.....	41
4.4.5	Palvelumuotoilun arvot johtamisessa.....	42
4.5	Tietoperustan yhteenveto.....	43
5	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET.....	45
5.1	Palvelumuotoilu organisaation sisäisessä kehittämisessä.....	45
5.1.1	Palvelumuotoilu ja johtajuus.....	46
5.1.2	Teknologinen muutos ja ihmiskeskeisyys.....	46
5.1.3	Tutkimusaukko ja tämän tutkimuksen kontribuutio.....	46
5.2	Yhteenveto tietoperustasta.....	47
6	TYÖN TAVOITTEET.....	48
6.1	Tutkimuksen tavoite.....	48
6.2	Tutkimuksen odotetut tulokset ja merkitys.....	49
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO.....	50
7.1	Tutkimusprosessin kokonaiskuva.....	50
7.2	Aineistonkeruu ja osallistujat.....	50
7.3	Havainnointi ja palvelumuotoilun menetelmät.....	53
7.4	Tutkimuksen aikajana.....	55
7.5	Osallistuminen ja yhteiskehittäminen.....	56
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI.....	56
8.1	Kehittäjien kokemukset AI-muutoksesta: ristiriita ja jännite.....	57
8.2	Kipupisteet: johtamisen rajapinnat ja viestinnän katkokset.....	59
8.3	Palvelupolku: kriittiset hetket ja tuen tarve.....	61
8.4	Service blueprint -analyysi: johtamisen vaikutusmekanismit.....	64
8.5	Johtajan reflektiivinen positio AI-muutoksessa.....	66
8.6	Palvelumuotoilun periaatteiden toteutuminen analyysissä.....	68
8.7	Tulosten yhteenveto.....	69
9	KEHITTÄMISTYÖN TULOS: JOHTAJAN KOMPASSI.....	70
9.1	Kehittämistyön synteesi: kokemuksesta johtamisen arkkitehtuuriksi.....	70

9.2	Johtajan kompassin arkkitehtuuri.....	71
9.3	Johtajan kompassin työkalut ja niiden rooli.....	73
9.3.1	Empatiakartta kokemuksen jäsentämisen välineenä	73
9.3.2	Kipupistekartta ja palvelupolku jännitteiden paikantamisessa.....	74
9.3.3	Service blueprint johtamistyön jäsentämisen työkaluna.....	75
9.3.4	Mikrointerventiot johtamisen arjen toiminnan tukena	76
9.3.5	Reflektio johtajan oppimisen tukena	77
9.3.6	Johtajan kompassin käyttöperiaate.....	78
9.4	Palvelumuotoilun vaikutus johtajan ajatteluun	79
9.5	Rajoitteet ja jatkokehitys	79
9.6	Yhteenveto	79
10	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	80
10.1	Tutkimuksen luotettavuus	80
10.2	Tutkimuksen eettisyys ja tutkijan kaksoisrooli.....	81
11	JOHTOPÄÄTÖKSET	82
11.1	Palvelumuotoilu ihmiskeskeisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksessä	83
11.2	Kehittäjien tarpeet ja kipupisteet teknologisen muutoksen aikana	83
11.3	Palvelumuotoilun työkalut johtajan tukena.....	84
11.4	Palvelumuotoilun vaikutus johtajan ajatteluun ja johtamiskäytäntöihin	84
11.5	Yhteenveto johtopäätöksistä.....	85
12	POHDINTA.....	85
12.1	Johtajan oppiminen palvelumuotoilullisessa kehittämistyössä.....	85
12.2	Palvelumuotoilun soveltamisen haasteet ja rajat	86
12.3	Johtajan kompassin kehittämisen mahdollisuudet.....	86
12.4	Tutkimuksen merkitys ja ammatillinen oppiminen.....	87
12.5	Lopuksi	87
	LÄHTEET.....	89
	KUVALUETTELO	

LIITTEET

Liite 1. Analyysin eteneminen triplatimantin vaiheiden mukaan

Liite 2. Forms-kyselyn kysymykset

Liite 3. Empatiakartta

Liite 4. Kipupistekartta

Liite 5. Palvelupolku

Liite 6. Service blueprint

Liite 7. Reflektiokortti

Liite 8. Empatiakartta – geneerinen pohja

Liite 9. Kipupistekartta – geneerinen pohja

Liite 10. Palvelupolku – geneerinen pohja

Liite 11. Service blueprint – geneerinen pohja

Liite 12. Odotusten sanoitus – työkalukortti

Liite 13. Oppiminen näkyväksi – työkalukortti

Liite 14. Kuormituksen signaalit – työkalukortti

Liite 15. Mikro-retro – työkalukortti

Liite 16. Reflektiokortti – geneerinen pohja

Liite 17. Johtajan kompassin käyttöohje

KÄSITELUETTELO

AI-työkalut (AI tools)

Tekoälyyn perustuvat ohjelmistokehitystä tukevat työkalut, kuten GitHub Copilot, ChatGPT ja muut koodausta avustavat sovellukset (Stack Overflow 2024; GitHub 2024).

Empatiakartta (Empathy map)

Palvelumuotoilun työkalu, joka visualisoi käyttäjän ajatuksia, tunteita, teke- mistä ja sanomista tietyssä tilanteessa (Sarantou ym. 2025, 274–275).

Ihmiskeskeinen johtajuus (Human-centered leadership)

Ihmiskeskeinen johtajuus tarkoittaa johtamistapaa, jossa korostuvat empatia, kuunteleminen, eettisyys ja työntekijöiden osallistaminen. Se pohjautuu palve- levan johtajuuden ajatteluun, jossa johtajan tehtävänä on tukea työntekijöiden kasvua ja hyvinvointia sekä rakentaa toimivaa yhteisöä (Greenleaf 1977; Spears 2010).

Kipupiste (Pain Point)

Palvelumuotoilussa käytetty termi, joka kuvaa prosessin tai kokemuksen on- gelmallista kohtaa, jossa käyttäjä kokee turhautumista tai vaikeuksia (Tuula- niemi 2011).

Palvelumuotoilu (Service Design)

Palvelumuotoilu on käyttäjien tarpeet huomioiva, prosessinomainen tapa ke- hittää uusia tai vanhoja palveluita ja liiketoimintaa, pyrkien tuotteen taloudelli- seen, sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN sekä asiakaskokemuksen op- timoimiseen, yhteistyössä kaikkien palvelussa olevien osapuolten kanssa, tuottaen samalla kilpailuetua ja asiakasuskollisuutta. (Tuulaniemi 2011, 24– 29).

Palvelupolku (Customer Journey Map)

Visualisointimenetelmä, joka kuvaa asiakkaan tai käyttäjän kokemusta palve- lusta ajan kuluessa (Tuulaniemi 2011). Tässä työssä menetelmää sovelletaan organisaation sisäiseen kontekstiin kehittäjän kokemuksen jäsentämiseksi.

Service blueprint (Palvelun toimintamalli)

Service blueprinting on palvelumuotoilun menetelmä, jolla kuvataan ja analysoidaan palvelun toteutumista kokonaisuutena. Menetelmä esittää palvelun ajallisena prosessina, jossa käyttäjän toiminnot, vuorovaikutus palvelun tuottajien kanssa sekä taustalla tapahtuvat tukiprosessit visualisoidaan samaan malliin. Service blueprint mahdollistaa palvelun kosketuspisteiden, vuorovaikutusten ja mahdollisten palvelun ongelmakohtien tunnistamisen sekä tukee palvelun kehittämistä käyttäjän näkökulmasta. Menetelmää käytetään sekä nykyisten palvelujen analysointiin että tulevien palveluratkaisujen suunnitteluun. (Sarantou ym. 2025, 23–24).

Sisäinen palvelu (Internal Service)

Sisäinen palvelu tarkoittaa organisaation sisäisiä palvelusuhteita, joissa yksiköt ja työntekijät tukevat toistensa työtä. Sisäisen palvelun laatu vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn tuottaa arvoa ulkoisille asiakkaille, sillä jokainen työntekijä toimii samanaikaisesti sekä palvelun tuottajana että vastaanottajana. (Grönroos 2015, 48–49; 381–393.)

Tekoäly (Artificial Intelligence, AI)

Tekoälyllä tarkoitetaan tietokonejärjestelmiä, jotka kykenevät analysoimaan ympäristöään ja toimimaan tietyllä autonomia-asteella saavuttaakseen ennalta määritellyjä tavoitteita. Tekoälyjärjestelmät voivat hyödyntää menetelmiä, kuten koneoppimista ja sääntöpohjaista päättelyä, ja ne soveltuvat tehtäviin, jotka normaalisti edellyttävät inhimillistä älykkyyttä, kuten oppimista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa (Euroopan parlamentti 2020).

Triplatimantti

Tässä työssä hyödynnetään triplatimanttiajattelua, joka laajentaa perinteistä tuplatimanttia korostamalla kehittämisen jälkeistä vaihetta: muutoksen juurtumista, jatkuvaa oppimista ja käytäntöjen vakiinnuttamista. Ajattelu pohjautuu palvelumuotoilututkimukseen, jossa kehittäminen nähdään jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä projektina (Sangiorgi & Prendiville 2017; Sangiorgi ym. 2015).

1 JOHDANTO

Ohjelmistokehitys elää murrosvaihetta, jossa tekoälyn käyttöönotto muuttaa nopeasti kehittäjien arkea, työnkuvia ja tiimidynamiikkaa. Savolaisen (2024, 25–29) mukaan tekoäly on teknologisen kehityksen vaikeimmin ennustettava tsunamiaalto, jonka vaikutukset hahmottuvat vasta ajan myötä. Useissa organisaatioissa tekoälyn hyödyntämisestä on tullut strateginen kehittämiskohde. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa organisaatiossa on käynnissä yrityksen laajuinen AI-adaptaatio-ohjelma, jonka tavoitteena on nostaa tuotekehitystii-
mien tekoälyvalmiutta asteittain. Ohjelma edellyttää esihenkilöiltä aktiivista roolia muutoksen tukemisessa sekä sen varmistamisessa, että uudet tekoälyä hyödyntävät työvälineet juurtuvat osaksi kehitystyön arjen käytäntöjä.

Samanaikaisesti työelämässä korostuu ihmislähtöisyys. Vauloksen (2024) mukaan organisaatiot, jotka kykenevät yhdistämään teknologisen kehityksen ja ihmisten hyvinvoinnin, menestyvät parhaiten nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Ohjelmistokehityksen johtaminen on kuitenkin perinteisesti painottunut prosesseihin, rakenteisiin ja suorituskykymittareihin, mikä on voinut johtaa siihen, että kehittäjien kokemukset, kuormitus ja oppimisen edellytykset jäävät vähemmälle huomiolle (Forsgren ym. 2018; Cagan 2024). Vaulos (2024) painottaa, että datan ja tekoälyn hyödyntämisen ohella organisaatiot tarvitsevat syvempää ymmärrystä ihmisistä, heidän arvoistaan sekä tavoistaan oppia ja sopeutua muutokseen.

Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmiä, joilla teknologisen muutoksen vaikutuksia voidaan tehdä näkyviksi ja työntekijöitä tukea muutoksessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää esihenkilöroolissa toimivan johtajan työssä tilanteessa, jossa tekoäly muuttaa työn tekemisen tapoja ja osaamistarpeita. Työssä kehitetään ja testataan ihmiskeskeisen johtamisen työkalut, joka kokoavat ihmislähtöisiä ja konkreettisia menetelmiä tiimin tukemiseksi AI-muutoksen aikana. Tekoäly toimii tutkimuksessa kontekstina, ei johtamisen välineenä sinänsä.

Aihe on merkittävä ohjelmistokehityksen ja johtamisen kannalta, sillä se tuottaa uutta tietoa palvelumuotoilun hyödyntämisestä organisaation sisäisessä kehittämisessä. Tulokset hyödyttävät erityisesti ohjelmistokehityksen tiimejä ja

esihenkilöitä, mutta ovat sovellettavissa myös laajemmin ohjelmistoalan organisaatioissa.

Tutkimukseen liittyy eettisiä ulottuvuuksia, sillä se käsittelee työntekijöiden kokemuksia ja arjen käytäntöjä. Osallistujien anonymiteetti, luottamuksellisuus ja tutkimusluvan asianmukainen varmistaminen ovat keskeisiä tekijöitä (Brynjolfsson & McAfee 2017; Davenport & Ronanki 2018). Tutkimus toteutettiin suomalaisessa ohjelmistokehitysorganisaatiossa, jota kuvataan työssä yleisellä tasolla organisaation anonymiteetin turvaamiseksi.

Tämän opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena syntyy Johtajan kompassi, joka muodostaa ohjelmistokehityksen johtamiseen suunnatun työkalukokonaisuuden. Johtajan kompassin tavoitteena on tukea johtajia työntekijöiden kokemusten, kuormituksen ja oppimisen hahmottamisessa erityisesti tekoälyn tuoman muutoksen aikana.

Johtajan kompassi kokoaa palvelumuotoilun menetelmiä käytännöllisiksi ja visuaaliseksi välineiksi, joiden avulla voidaan tunnistaa muutoksen kipupisteitä, jäsentää työntekijöiden kokemuksia ja vahvistaa arjen sujuvuutta nopeasti muuttuvassa työympäristössä.

Johtajan kompassi sisältää muun muassa empatiakartan, palvelupolun, service blueprintin, kipupistekartan, työkalukortteja ja reflektiopohjan. Nämä välineet pohjautuvat tutkimusaineistoon ja sen analyysiin triplatimanttimallin eri vaiheissa. Tuotosta arvioidaan sen perusteella, miten se tukee johtajan käytännön työtä ja auttaa rakentamaan osallistavaa, turvallista ja ihmislähtöistä johtamiskulttuuria teknologisen muutoksen keskellä.

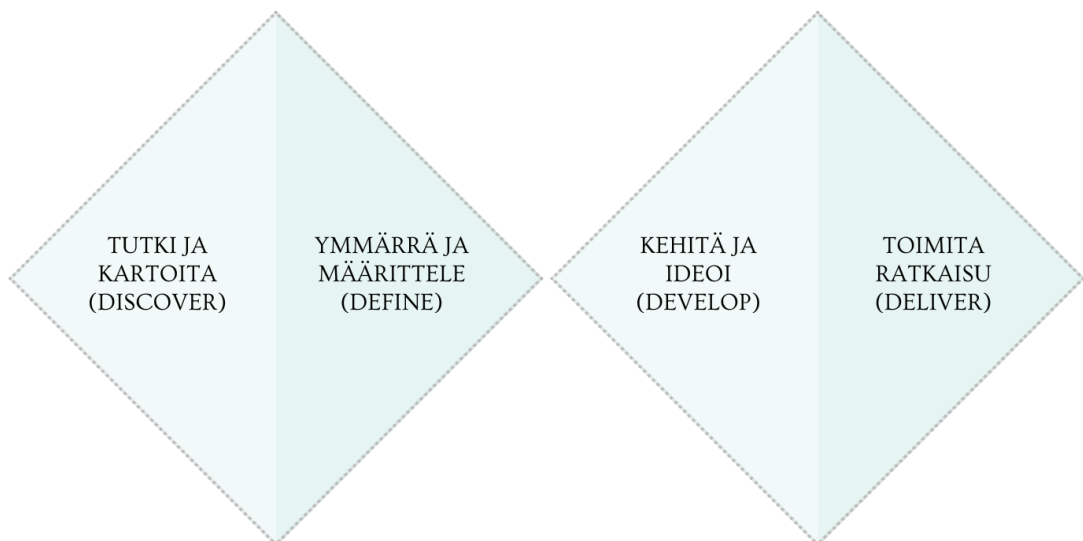
Tässä opinnäytetyössä on käytetty tekoälyohjelmaa ChatGPT:tä (OpenAI, GPT-5.2) kirjoitusprosessin tukena lähde-ehdotusten kartoittamiseen, tekstin kielenhuoltoon sekä aineiston alustavaan jäsentämiseen. Tekoälyä on hyödynnetty analyysia tukevana työkaluna, mutta varsinainen analyysi, tulkinta ja johtopäätökset on tehty tutkijan toimesta.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Teoreettinen ja suunnitelmallinen ote

Tämä tutkimus noudattaa palvelumuotoilun prosessimaista ja ihmiskeskeistä lähestymistapaa, jossa kehittämistä ohjaa iteratiivinen ja osallistava työskentelytapa (Tuulaniemi 2011, 46–47). Palvelumuotoilun prosessimaisella otteella tarkoitetaan sitä, että kehittämistyö etenee vaiheittain ymmärryksen syventämisestä kohti ratkaisujen kehittämistä ja toteutusta. Keskeistä on, että todellista ongelmaa pyritään ensin ymmärtämään oletusten sijaan ja vasta sen jälkeen kehitetään ratkaisuja selkeästi määriteltyyn tarpeeseen (Design Council 2019).

Tuplatimantti on palvelumuotoilussa laajasti käytetty prosessimalli, joka jäsen-tää kehittämistyötä neljään peräkkäiseen vaiheeseen: ymmärtäminen (discover), määrittely (define), kehittäminen (develop) sekä toteutus (deliver). Malli havainnollistaa ajattelun vuorottelevaa laajentumista ja supistumista kehittä-misprosessin aikana ja toimii erityisesti projektimaisen kehittämisen viiteke-hyksenä (Blomkvist ym. 2023, 101–102).



Kuva 1. Tuplatimantti

Vaikka tuplatimantti tarjoaa selkeän ja toimivan rakenteen kehittämistyölle, se kuvaa kehittämistä ensisijaisesti ajallisesti rajattuna ja kertaluonteisena prosessina. Tässä tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö, ihmiskeskeisen johtajuuden kehittäminen ohjelmistokehityksen AI-muutoksen kontekstissa, edellyttää kui-

tenkin mallia, joka huomioi muutoksen jatkuvuuden, oppimisen sekä käytäntöjen mukauttamisen osaksi arjen toimintaa. Ohjelmistokehityksen toimintaympäristöä luonnehtii jatkuva kehittyminen ja oppiminen, mikä tekee kehittämisestä luonteeltaan toistuvaa ja iteratiivista myös johtamisen näkökulmasta (Cagan 2024, 31–34).

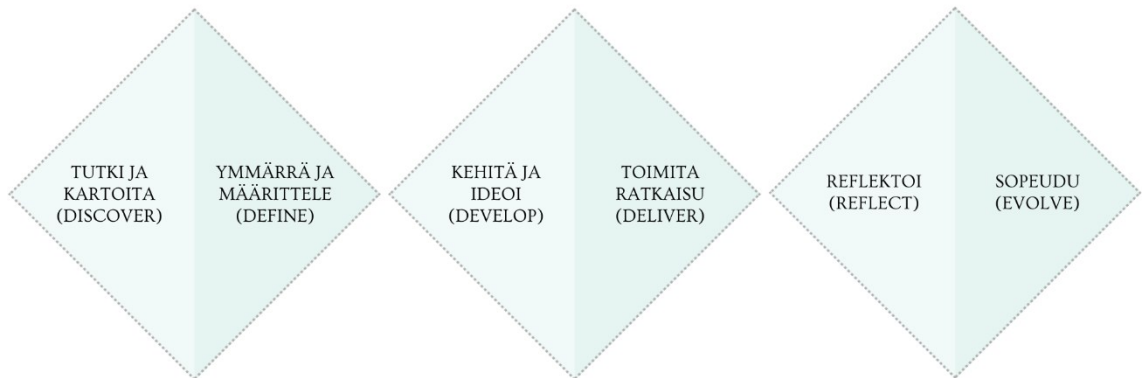
Tämän vuoksi tutkimuksen suunnitelmallinen perusta rakentuu triplatimanttimallin varaan, joka laajentaa perinteistä tuplatimanttia lisäämällä prosessiin kolmannen vaiheen. Triplatimantti korostaa kehittämisen jatkumista myös ratkaisujen toteutuksen jälkeen ja siirtää painopistettä projektimaisesta kehittämisestä kohti jatkuvaa oppimista ja muutokseen sopeutumista (Sangiorgi & Prendiville 2017, 42). Tällainen lähestymistapa on keskeinen erityisesti ihmis-keskeisessä johtajuudessa ja ohjelmistokehityksen kaltaisessa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Blomkvist ym. 2023, 101–102; Cagan 2024, 31–34).

Triplatimantin kolmannen vaiheen nimeäminen reflektoinniksi ja sopeutukseksi perustuu käsitykseen muutoksesta jatkuvana ja ihmisten arkeen vaikuttavana ilmiönä. Vauloksen (2024, 66) mukaan muutosten hyväksyttävyyttä edellyttää, että ihmiset kokevat tulevaisuutensa aidosti kuulluiksi ja pystyvänsä vaikuttamaan siihen, miten innovaatiot muokkaavat heidän arkeaan. Tämä näkökulma korostaa, että kehittäminen ei pääty ratkaisujen toteuttamiseen, vaan edellyttää jatkuvaa kykyä mukauttaa toimintaa ihmisten kokemusten ja palautteen perusteella (Vaulos 2024, 66).

Tässä tutkimuksessa reflektio ja jatkuva oppiminen ymmärretään erottamattomana osana sopeutumista. Reflektio ei rajaudu kokemusten jälkikäteiseen tarkasteluun, vaan tarkoittaa kykyä muuttaa omaa toimintaa, ajattelua ja johtamiskäytäntöjä muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin reflektio, jatkuva oppiminen ja sopeutuminen muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, jossa opitun perusteella tehdään konkreettisia muutoksia arjen toimintaan (Sangiorgi & Prendiville 2017, 42; Vaulos 2024, 66).

Triplatimantin kolme vaihetta ovat ymmärtäminen ja määrittely (discover & define), kehittäminen ja toteutus (develop & deliver) sekä reflektio ja sopeudu

(reflect & evolve), jotka kuvaavat tutkimuksen etenemistä ymmärryksestä kehittämiseen ja edelleen opitun jatkuvaan hyödyntämiseen. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin johtajuuden kehittämiseen, jossa oppiminen ei pääty yksittäisiin kokeiluihin, vaan jatkuu arjen vuorovaikutuksessa ja johtajan omassa reflektiossa (Tuulaniemi 2011, 46–47; Sangiorgi & Prendiville 2017, 42).



Kuva 2. Triplatimanttiprosessi

Triplatimantti konkretisoi Sangiorgin ja Prendivillen (2017, 38–39, 42) kuvaamaa palvelumuotoilun kehityssuuntaa, jossa palvelumuotoilu on kehittynyt yksittäisistä projekteista kohti organisaation oppimista ja yhteistyötä tukevaa toimintatapaa. Tämä on linjassa myös ohjelmistokehityksen kanssa, jossa työ perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen (Cagan 2024, 31–34).

Tässä tutkimuksessa triplatimantti ei toimi ainoastaan prosessikuvauksena, vaan ohjaa myös tutkimuksen suunnitelmallista otetta: johtamisen ja tiimien välisen yhteistyön kehittämistä tarkastellaan yhdessä käyttäjien eli kehittäjien ja johtajien kanssa. Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu palvelumuotoilun teorian (Sangiorgi & Prendiville 2017), sisäisten palvelujen kehittämisen (Grönroos 2015, 21) sekä teknologiamuutoksen hallinnan näkökulmien (Cooper 2017, 9–10) yhdistelmälle.

Tällainen lähestymistapa on tarpeellinen, koska tutkimus käsittelee kompleksista ilmiötä, jossa teknologia, ihmiset ja prosessit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Cooper 2017, 9–10). Näiden lähtökohtien avulla tutkimus tarkastelee, miten palvelumuotoilu voi tukea ihmiskeskeistä johtajuutta ohjelmistokehityksen muutosympäristössä (Sangiorgi & Prendiville 2017; Grönroos 2015, 21).

2.2 Käsitekartta

Termien ja teoreettisten lähtökohtien analysointi muodostaa tutkimuksen keskeisen perustan ja luo pohjan koko opinnäytetyölle. Avainkäsitteiden tunnistaminen, jäsentäminen ja visuaalinen mallintaminen tukevat työn rakenteen hahmottamista sekä keskeisten ilmiöiden välisten yhteyksien ymmärtämistä. Laadullisen ja kokemuksellisen tutkimusotteen vuoksi käsitteiden määrittely tapahtuu ennen varsinaista kehittämis- ja toteutusvaihetta, mikä mahdollistaa käsitteiden syventämisen ja täsmentymisen tutkimusprosessin edetessä (Anttila 2014, 6.1; 6.1.1).

Kuvassa 3 esitetään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet käsitekarttana. Käsitekartta kokoaa yhteen tutkimuksen teoreettisen ja käytännöllisen perustan sekä havainnollistaa keskeisten käsitteiden välisiä suhteita.



Kuva 3. Käsitekartta

Käsitekartta kokoaa yhteen tutkimuksen arvolähtökohdat, menetelmälliset valinnat, toimintaympäristön sekä kehittämistyön tarkastelukulman. Keskeiset käsitteet on ryhmitelty temaattisiksi kokonaisuuksiksi, jotka eivät muodosta lineaarista prosessia tai hierarkkista rakennetta, vaan kuvaavat rinnakkaisia ja toisiaan täydentäviä näkökulmia tutkimusaiheeseen.

Tutkimuksen arvolähtökohdat liittyvät ihmiskeskeiseen johtajuuteen ja sitä tukeviin käsitteisiin, kuten luottamukseen ja merkityksellisyyteen, empatiaan ja

vuorovaikutukseen, palvelevaan johtajuuteen (servant leadership) sekä kognitiiviseen ergonomiaan. Nämä käsitteet kuvaavat johtamisen inhimillistä ja kokeuksellista ulottuvuutta, joka on keskeinen erityisesti tietotyössä ja teknologisen muutoksen kontekstissa.

Menetelmällinen ja prosessuaalinen kokonaisuus rakentuu palvelumuotoilun lähestymistavan varaan. Käsitekartassa esitetyt menetelmät ja prosessit, kuten palvelumuotoilun prosessi, empatiakartta, palvelupolku, service blueprint, työpajat ja kokeilut sekä reflektio ja jatkuva oppiminen, kuvaavat niitä keinoja, joiden avulla ihmiskeskeistä johtajuutta tarkastellaan ja kehitetään käytännössä. Triplatimantti-prosessi jäsentää kehittämistyötä kokonaisuutena, jossa ymmärtäminen, kehittäminen ja reflektio kietoutuvat toisiinsa.

Tutkimuksen toimintaympäristöä määrittävät kontekstiin ja ympäristöön liittyvät käsitteet, kuten tekoälyn vaikutus asiantuntijatyöhön, AI-muutos tutkimuksen kontekstina, ketterät ja Lean-menetelmät sekä ohjelmistokehityksen erityispiirteet. Nämä tekijät kuvaavat ohjelmistokehityksen jatkuvaa muutosta ja sitä toimintaympäristöä, jossa ihmiskeskeistä johtajuutta tarkastellaan. Ketterien toimintamallien ja tietotyön erityispiirteiden korostuminen heijastaa tarvetta adaptiivisille, oppimista ja vuorovaikutusta tukeville johtamiskäytännöille (Schwaber & Sutherland 2020).

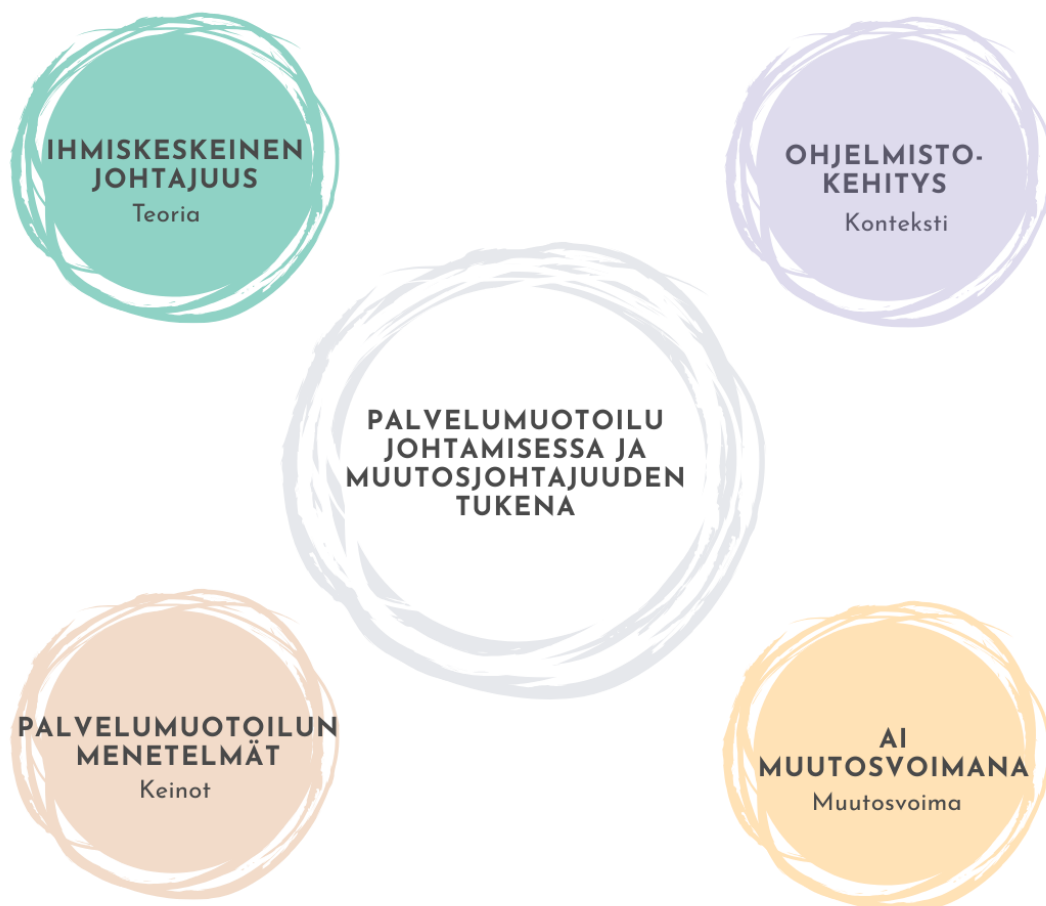
Käsitekartan keskelle sijoittuu tutkimusta kokoava näkökulma: palvelumuotoilu ihmiskeskeisen johtamisen tukena. Se ei kuvaa yksittäistä menetelmää tai valmista mallia, vaan tutkimuksen lähestymistapaa, jossa palvelumuotoilun ajattelua ja keinoja hyödynnetään johtamistyön kehittämisessä teknologisen muutoksen kontekstissa (Sangiorgi & Prendiville 2017, 38–42).

Kehittämistyön tarkastelukulma ja mahdolliset kehittämistyön tuotokset esitetään käsitekartassa erillisinä kokonaisuuksina. Johtajan kompassi ja kehittämismalli kuvataan tutkimuksessa tavoiteltuina lopputuloksina, jotka syntyvät palvelumuotoilun menetelmien soveltamisen, kokeilujen ja reflektion kautta. Ne edustavat tutkimuksen käytännöllistä kontribuutiota, eivät valmiita tai yleispäteviä ratkaisuja.

Kokonaisuutena käsitekartta havainnollistaa, miten tutkimuksen arvolähtökohdat (mitä ja miksi), menetelmälliset ratkaisut (miten) ja toimintaympäristö (missä) kytkeytyvät toisiinsa ja luovat perustan ihmiskeskeisen johtajuuden kehittämiseksi ohjelmistokehityksen kontekstissa (Anttila 2014, 6.1.2; Sangiorgi & Prendiville 2017, 38–42).

2.3 Viitekehysten merkitys

Teoreettinen rakenne, viitekehys luodaan tutkimuskohteen pohjalta ja se kuvaa sitä perspektiiviä, josta tutkimusta tarkastellaan. Rakenteen avulla voidaan esittää ja perustella havaintoja, ja se tukee tutkijaa keskittymään olennaiseen. (Vilka 2021, luku 2.) Rakenne on tyypillisesti visuaalinen kuvaus tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista ja se auttaa kokoamaan tutkimuksen perusteet yhteen (Anttila 2014, 6.1.1). Tässä tutkimuksessa viitekehys integroi neljä erillistä teoriaperinnettä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.



Kuva 4. Viitekehys

Viitekehyksen integroiva voima

Sangiorgi ja Prendiville (2017, 37) argumentoivat, että transformatiivinen palvelumuotoilu voi toimia organisaation muutoksen välineenä rakentamalla reflektiivistä ja osallistavaa kulttuuria. Tämä ajattelutapa korostaa, että palvelumuotoilu ei ole vain menetelmä palveluiden kehittämiseen, vaan strateginen lähestymistapa, joka mahdollistaa organisaation oppimisen ja kulttuurisen muutoksen.

Tämä tutkimus soveltaa kyseistä lähestymistapaa tarkastelemalla, miten johtaja voi hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ihmiskeskeisen johtajuuden tukena. AI-työkalujen käyttöönotto toimii tapausesimerkkinä muutoksesta, jossa palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuutta testataan käytännössä.

Viitekehyksen tieteellinen merkitys

Tuulaniemi (2011, 141–142) korostaa, että palvelumuotoilun soveltaminen organisaation sisäisiin prosesseihin on vähemmän tutkittu alue. Tämä tutkimus laajentaa palvelumuotoilun teoreettista ymmärrystä osoittamalla, miten sitä voidaan hyödyntää Johtajan kompassina teknologisen muutoksen kontekstissa.

2.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ohjaavat tämän opinnäytetyön tutkimuksellista ja kehittämiseen tähtäävää kokonaisuutta. Ne on muodostettu tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen kontekstin pohjalta, ja niiden tarkoituksena on jäsentää, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää ihmiskeskeisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksen teknologisessä muutosympäristössä. Tutkimuskysymykset yhdistävät tutkimuksellisen ja kehittämisorientaation, mikä on tyypillistä palvelumuotoilulliselle lähestymistavalle ja tapaustutkimukselle.

Tutkimuksen pääkysymys tarkastelee ilmiötä kokonaisuutena, ja sitä lähestytään kolmen toisiaan täydentävän alakysymyksen kautta. Kysymykset etenevät kehittäjien kokemusten ymmärtämisestä palvelumuotoilun menetelmien soveltamiseen ja edelleen johtamiskäytäntöjen reflektointiin ja kehittämiseen.

Tämä eteneminen on linjassa tutkimuksessa hyödynnettävän palvelumuotoilullisen lähestymistavan sekä triplatimantti-kehityksen kanssa.

Pääkysymys

Miten palvelumuotoilu voi tukea ihmiskeskeistä johtajuutta ohjelmistokehityksessä?

Pääkysymys kokoaa yhteen tutkimuksen keskeisen tavoitteen: tarkastella palvelumuotoilun roolia ja mahdollisuuksia ihmiskeskeisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksen kontekstissa, jossa teknologinen muutos muokkaa työn tekemisen tapoja, osaamisvaatimuksia ja tiimien arkea.

Ensimmäinen alakysymys

Millaisia tarpeita ja kipupisteitä kehittäjien arkeen liittyy teknologisen muutoksen myötä?

Ensimmäinen alakysymys kohdistuu kehittäjien kokemuksiin teknologisen muutoksen, erityisesti tekoälyn käyttöönoton, yhteydessä. Kysymyksen tavoitteena on tunnistaa kehittäjien arjessa ilmeneviä tarpeita, haasteita ja epävarmuuksia, jotka muodostavat kehittämistyön lähtökohdan. Kysymys vastaa palvelumuotoilun ihmiskeskeistä peruslähtökohtaa, jossa kehittäminen perustuu käyttäjien kokemusten ja tarpeiden ymmärtämiseen ennen ratkaisujen suunnittelua.

Toinen alakysymys

Miten palvelumuotoilun työkalut auttavat johtajaa ymmärtämään tiimien kokemuksia ja luomaan ihmiskeskeisiä käytäntöjä?

Toinen alakysymys tarkastelee palvelumuotoilun konkreettista roolia johtamistyössä. Se kohdistuu siihen, miten palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät voivat tukea johtajaa tiimien kokemusten ymmärtämisessä sekä ihmiskeskeisten johtamiskäytäntöjen rakentamisessa osana arjen esihenkilötyötä. Kysymys kytkeytyy suoraan tutkimuksen kehittämisoitteeseen ja tavoitteeseen tuottaa käytännöllisiä välineitä ja toimintamalleja johtamistyön tueksi ohjelmistokehityksen kontekstissa.

Kolmas alakysymys

Miten palvelumuotoilun soveltaminen kehittämistyössä heijastuu johtajan ajatteluun ja johtamiskäytäntöihin tässä tutkimuksen kontekstissa?

Kolmas alakysymys rajautuu johtajan oppimiseen ja reflektioon palvelumuotoilun soveltamisen yhteydessä. Kysymys ei tarkastele johtajuutta yleisellä tai persoonallisella tasolla, vaan keskittyy siihen, miten palvelumuotoillinen kehittämistyö vaikuttaa johtajan ajatteluun ja johtamiskäytäntöihin tässä tutkimuksessa tarkasteltavassa kontekstissa. Kysymys liittyy erityisesti triplatimantin reflektointi- ja sopeutumisvaiheeseen ja tukee tutkimuksen tavoitetta ymmärtää ihmiskeskeisen johtajuuden kehittymistä teknologisen muutoksen aikana.

Yhdessä tutkimuskysymykset muodostavat loogisen ja rajatun kokonaisuuden, jonka avulla tutkimus etenee kehittäjien kokemusten ymmärtämisestä palvelumuotoilun menetelmien soveltamiseen ja edelleen johtamiskäytäntöjen arviointiin ja kehittämiseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TYÖN TOTEUTUSSUUNNITELMA

Tutkimusmenetelmät on valittu siten, että ne tukevat luvussa 2 esitettyä viitekehystä, jossa korostuvat ihmiskeskeinen johtajuus, ohjelmistokehityksen konteksti, tekoäly muutosvoimana sekä palvelumuotoilun keinot. Menetelmävalinnat mahdollistavat ilmiön tarkastelun kokemuksellisena ja kontekstisidonnaisena kokonaisuutena.

Menetelmätriangulaation avulla pyritään vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja vähentämään yksittäisiin menetelmiin liittyviä rajoitteita. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan useiden erilaisten tutkimusmenetelmien, tässä tapauksessa laadullisten ja määrällisten menetelmien, yhdistämistä saman ilmiön tarkastelussa (Kananen 2015, 338–341; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164–166). Laadullisen aineiston avulla pyritään ymmärtämään kehittäjien kokemuksia ja merkityksiä syvällisesti, kun taas määrällinen aineisto auttaa kuvaamaan ilmiöiden yleisyyttä ja täydentää laadullista tulkintaa (Kananen 2015, 64–79).

3.1 Tutkimusstrategia ja lähestymistapa

Tutkimus toteutetaan pääasiassa kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jota jäsentää palvelumuotoilun triplatimanttiprosessi. Tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on kontekstisidonnainen ja monitahoinen, ja sen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä sen omassa toimintaympäristössä (Kananen 2015). Lähestymistapa tukee palvelumuotoilun ihmiskeskeistä ja osallistavaa tutkimusotetta, jossa korostuvat merkitysten, kokemusten ja vuorovaikutuksen ymmärtäminen.

Tutkimuksen kontekstina on taloushallinnon ohjelmistoratkaisuja kehittävä ohjelmistokehitysympäristö, joka palvelee vaativia ja säädeltyjä toimintaympäristöjä. Tekoälytyökalujen käyttöönotto on muuttanut kehittäjien arkea ja johtamisen käytäntöjä. Tutkija toimii aktiivisesti kehittämisprosessissa ja reflektoi sen etenemistä, mikä on tyypillistä palvelumuotoilun osallistavalle lähestymistavalle (Stickdorn ym. 2018, 38–41; Tuulaniemi 2011, 72–74).

Vaikka tutkimuksen ydin on laadullinen, sitä täydentää kuvaileva kvantitatiivinen osuus, joka koostuu kyselytutkimuksesta. Kyselyllä kartoitetaan osallistujien kokemusten yleisyyttä ja tuetaan laadullisten havaintojen tulkintaa. Monimenetelmäinen tutkimusote mahdollistaa ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta ja tukee siten johtopäätösten perusteltavuutta (Åkerblad ym. 2024, luku 6; Creswell & Plano Clark 2018, 7–8).

3.1.1 Triplatimantti palvelumuotoilun jäsentävänä rakenteena

Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilun jäsentävänä rakenteena hyödynnetään triplatimanttia, joka jäsentää kehittämistä jatkuvana ja toisiinsa kytkeytyvänä prosessina (Sangiorgi & Prendiville 2017, 38–40; 42–45). Triplatimantti soveltuu johtajuuden kehittämisen tarkasteluun erityisesti siksi, että se painottaa jatkuvaa oppimista ja reflektiota osana arjen toimintaa, eikä hahmota kehittämistä vain rajattuna tai ajallisesti erillisenä projektina (Sangiorgi & Prendiville 2017, 42–45).

3.1.2 Tutkimuksen rajaus ja aikajänne

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ihmiskeskeisen johtajuuden kehittämistä ohjelmistokehityksen AI-adaptaation yhteydessä palvelumuotoilun menetelmiä

hyödyntäen. Organisaatiossa käynnissä oleva AI-adaptaatio on laaja, 12–18 kuukauden mittainen muutosprosessi, mutta tutkimuksen aikajänne rajataan sen alkuvaiheeseen, noin neljän kuukauden ajanjaksoon. Tällöin tarkastelun kohteena ovat ensimmäiset havainnot ja kokemukset tekoälyn tuomista muutoksista tiimien arkeen, työnkuviin ja johtamiskäytäntöihin.

Muutoksen alkuvaiheeseen kohdistuva rajausta on perusteltu myös työn kokemuksellisen luonteen näkökulmasta. Vaulos (2024) kuvaa, kuinka epävarmuus ja keskeneräisyys ovat nykytyöelämässä pysyviä tiloja, jotka vaikuttavat ihmisten kokemuksiin turvallisuudesta ja hallinnan tunteesta. Teknologisten murrosten alkuvaiheissa epävarmuus korostuu, ja tässä vaiheessa johtamisen käytännöllä ja vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys sille, miten muutos koetaan ja miten siihen sitoudutaan (Vaulos 2024, 188–189; 236–255).

Tutkimuksen tulokset ja kehitetty Johtajan kompassi tarjoavat organisaatiolle välittömästi sovellettavia oivalluksia ja käytäntöjä, jotka tukevat johtamista jo muutoksen alkuvaiheessa. AI-adaptaation myöhemmät vaiheet ja sen pitkäaikaiset vaikutukset johtajuuteen ja organisaatiokulttuuriin muodostavat mahdollisen jatkotutkimusalueen.

3.2 Aineiston keruu ja menetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät valittiin siten, että ne mahdollistavat ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta ja tukevat menetelmätriangulaation periaatetta (Hirsjärvi ym. 2013, 164–166). Menetelmien tavoitteena oli tavoittaa kehittäjien kokemukset tekoälyn käyttöönoton alkuvaiheessa sekä tuottaa aineistoa, joka mahdollistaa sekä kokemuksellisen että käytännöllisen tason tarkastelun.

Laadullinen tutkimusaineisto muodostui puolistrukturoiduista haastatteluista sekä osallistuvasta havainnoinnista. Kvantitatiivinen aineisto koostui kyselytutkimuksesta, joka täydensi laadullisia havaintoja kuvaamalla ilmiöiden esiintyvyyttä ja yleisiä suuntauksia. Tällä tavoin määrällinen ja laadullinen tieto integroituvat toisiaan täydentäviksi näkökulmiksi (Åkerblad ym. 2024, luku 6).

Taulukko 1. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

MENETELMÄ	TARKOITUS	TRIPLATIMANTIN VAIHE	OSALLISTUJAT
Puolistrukturoidut haastattelut	Tunnistaa tekoälyn tuomaan muutokseen liittyviä kokemuksia, tarpeita ja kipupisteitä	Tutki ja kartoita & Määrittele ja ymmärrä	Kehittäjät, Product Ownerit ja tiiminvetäjät (n = 5)
Anonyymi kysely	Kartoittaa työntekijöiden kokemuksia, motivaatiota ja AI:n vaikutuksia laajemmin sekä tukee havaintojen yleistettävyyttä	Tutki ja kartoita & Määrittele ja ymmärrä	Kehitystiimit
Havainnointi	Tuo esiin tiimidynamiikkaa, vuorovaikutuksen sävyjä ja arjen kulttuurisia piirteitä	Tutki ja kartoita	Palaverit, retrospektiivit ja sprinttikatselmuksset
Johtajuus- ja palvelumuotoiluhaastattelu	Tuo vertailun ja syventävän näkökulman johtajuuteen ja palvelumuotoilun soveltamiseen toisen tuotealueen kontekstissa	Tutki ja kartoita & Sopeudu	Johtajuutta ja palvelumuotoilua opiskellut kollega
Reflektiopäiväkirja	Tukee johtajan omaa oppimista ja jatkuvaa reflektointia	Reflektoi & Sopeudu	Tutkija (johtaja)

Taulukossa 1 esitetään tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät, niiden tarkoitus, sijoittuminen palvelumuotoilun triplatimantti-prosessin eri vaiheisiin sekä osallistujaryhmät. Menetelmät on valittu siten, että ne tukevat toisiinsa ja mahdollistavat ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta.

Puolistrukturoidut haastattelut muodostivat tutkimuksen keskeisen laadullisen aineiston. Niiden avulla tunnistettiin tekoälyn käyttöönottoon liittyviä kokemuksia, tarpeita ja kipupisteitä kehittäjien arjessa. Puolistrukturoitu muoto mahdollisti ennalta määriteltyjen teemojen käsittelyn sekä uusien näkökulmien esiin nousemisen. Haastattelut sijoittuivat triplatimantin ymmärtämis- ja määrittelyvaiheeseen (discover & define).

Anonyymi kysely täydensi laadullista aineistoa tarjoamalla määrällistä tietoa AI-työkalujen vaikutuksista laajemmassa kehittäjäjoukossa. Kyselyn avulla kartoitettiin muun muassa koettua hyödyllisyyttä, motivaatiota ja epävarmuutta. Kysely tuki havaintojen yleistettävyyttä ja sijoittui niin ymmärtämis- ja määrittelyvaiheeseen.

Osallistuva havainnointi toi tutkimukseen kontekstuaalista ymmärrystä tiimien arjen käytännöistä, vuorovaikutuksesta ja työskentelytavoista. Havainnointia toteutettiin esimerkiksi palavereissa ja retrospektiiveissä. Retrospektiivi tarkoittaa ohjelmistokehityksessä säännöllistä tiimin yhteistä reflektiotilaisuutta, jossa tarkastellaan edellisen työjakson toimintaa, tunnistetaan onnistumisia ja kehittämiskohteita sekä sovitaan konkreettisista parannustoimenpiteistä. Se mahdollisti sellaisten ilmiöiden tunnistamisen, jotka eivät välttämättä nouse esiin

haastatteluissa tai kyselyissä. Menetelmä sijoittui pääosin ymmärtämisvaiheeseen.

Johtajuus- ja palvelumuotoiluhaastattelut tarjosivat täydentävän näkökulman johtamisen käytäntöihin ja tukivat aineiston tulkintaa suhteessa palvelumuotoilun ajatteluun. Menetelmä sijoittuu triplatimantin ymmärtämis- ja reflektointivaiheisiin tutkimuksen rakenteellisessa tarkastelussa.

Reflektiopäiväkirjaa hyödynnettiin tutkijan oman oppimisen ja jatkuvan reflektion välineenä. Päiväkirjaan dokumentoitiin havaintoja ja oivalluksia tutkimusprosessin aikana, ja se sijoittui triplatimantin reflektointi- ja sopeutumisvaiheeseen.

Yhdessä menetelmät muodostavat monimenetelmäisen aineistonkeruukokonaisuuden, joka tukee tutkimuksen tavoitteita ja mahdollistaa tekoälyn tuoman muutoksen tarkastelun ihmiskeskeisen johtajuuden näkökulmasta.

3.3 Aineiston analysointi ja triplatimantin hyödyntäminen

Triplatimanttia hyödynnetään tässä työssä tutkimusprosessia jäsentävänä rakenteena, ei erillisenä analyysimenetelmänä. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetty aineiston analyysitapa sekä analyysiä jäsentävä palvelumuotoilun triplatimantin hyödyntäminen. Temaattinen sisällönanalyysi muodostaa analyysin metodologisen perustan, ja triplatimantti toimii analyysin etenemistä ja eri aineistojen suhdetta jäsentäjänä. Yhdessä nämä tukevat aineistolähtöistä ja iteratiivista analyysia, joka vastaa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin.

3.3.1 Temaattinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysi toteutettiin temaattisen sisällönanalyysin avulla. Temaattisen analyysin tavoitteena on tunnistaa aineistosta keskeiset merkitykset, toistuvat teemat ja niiden väliset suhteet siten, että analyysin tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin (Braun & Clarke 2006, 77–79). Menetelmä soveltuu laadulliseen tapaustutkimukseen, jossa tarkasteltava ilmiö on kontekstisidonnainen ja moniulotteinen.

Sisällönanalyysi soveltuu hyvin palvelumuotoilulliseen lähestymistapaan, sillä sen avulla voidaan jäsentää osallistujien kokemuksia ja tunnistaa arjen käytännöissä ilmeneviä kehittämistarpeita (Kananen 2015, 83–84, 159–170). Analyysi eteni aineistolähtöisesti siten, että merkitykset ja teemat nousivat aineistosta, eivät ennalta määritellyistä luokista.

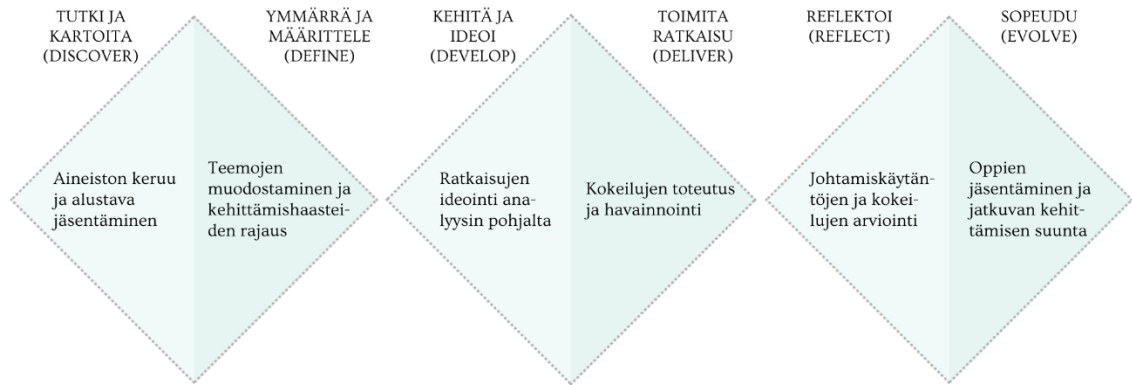
Laadullinen aineisto muodosti analyysin keskeisen ytimen, ja kyselytutkimuksen kuvaileva kvantitatiivinen tieto toimi sitä täydentävänä näkökulmana. Määrällistä aineistoa tarkasteltiin prosenttiosuuksien, keskiarvojen ja mediaanien avulla, ja sen tehtävänä oli tukea laadullisesta analyysistä tehtyjen havaintojen tulkintaa.

Laadullinen aineisto analysoitiin koodaamalla ja teemoittelemalla (Juhila 2021). Haastattelu- ja havaintoaineisto litteroitiin, minkä jälkeen sitä luokiteltiin toistuvien ilmiöiden perusteella. Näin muodostuneet koodikategoriat, kuten työn sujuvuus, johtamisen tuki ja tekoälyn vaikutus työarkeen, kuvasivat osallistujien kokemusten keskeisiä osa-alueita. Aineiston alustavassa jäsentämisessä ja toistuvuuksien tunnistamisessa hyödynnettiin tekoälyohjelmaa (Chat-GPT) analyysia tukevana työkaluna. Varsinainen analyysi, tulkinta ja johtopäätökset tehtiin tutkijan toimesta.

Aineiston analyysia tuettiin lisäksi service blueprint -menetelmällä, jota käytettiin visualisoivana apuvälineenä analyysin tukena. Service blueprint mahdollistaa toiminnan ajallisen etenemisen sekä eri toimijoiden ja prosessitasojen tarkastelun samassa kokonaisuudessa, minkä vuoksi se soveltuu aineettomien ja vuorovaikutteisten ilmiöiden, kuten johtamisen ja kehittäjäkokemuksen, jäsentämiseen (Sarantou ym. 2024, 19–30). Tässä tutkimuksessa service blueprintiä hyödynnettiin erityisesti analyysin alkuvaiheessa teemojen, rajapintojen ja ilmiöiden välisten suhteiden hahmottamiseen.

3.3.2 Triplatimantti analyysin jäsentäjänä

Aineiston analyysi jäsennettiin luvussa 3.1 esitellyn palvelumuotoilun triplatimantin vaiheiden mukaisesti. Kehyksen avulla analyysin etenemistä tarkasteltiin vaiheittain siten, että eri aineistoista tehdyt havainnot ja tulkinnat kytkeytyivät toisiinsa.



Kuva 5. Analyysin eteneminen triplatimantin vaiheiden mukaan

Kuvassa 5 esitetään analyysin eteneminen tiivistettynä. Yksityiskohtaisempi vaihekuvaus analyysiprosessin toimenpiteistä on esitetty liitteessä 1.

Ymmärtämis- ja määrittelyvaiheissa (discover–define) analyysi keskittyi kehittäjien kokemuksiin, tuntemuksiin ja havaintoihin tekoälyn käyttöönotosta osana ohjelmistokehityksen arkea. Ymmärtämis- ja määrittelyvaiheessa havaintoja tarkasteltiin toistuvuuden, merkityksellisyyden ja vaikutuksen perusteella, minkä pohjalta ne jäsenyivät määrittelyvaiheessa teemoiksi ja kehittämisen kohteiksi. Haastatteluista ja osallistuvasta havainnoinnista syntynyt aineisto litteroitiin ja koodattiin, minkä jälkeen siitä tunnistettiin toistuvia teemoja, epävarmuuksia ja odotuksia. Näitä havaintoja jäsennettiin empatiakarttojen ja palvelupolkujen avulla, jotka tukivat aineiston ymmärtämistä ja kehittämishaasteiden rajaamista.

Määrittelyvaiheessa (define) aineistosta tunnistetut teemat tiivistettiin keskeisiksi kehittämisteemoiksi, jotka liittyivät erityisesti johtamisen käytäntöihin, viestintään ja tuen rakenteisiin tekoälyn tuoman muutoksen yhteydessä. Tässä vaiheessa analyysi siirtyi yksittäisistä havainnoista laajempiin merkityksiin, joiden pohjalta määriteltiin kehittämistyön painopisteet.

Kehittämis- ja toteutusvaiheissa (develop & deliver) aineistanalyysin pohjalta suunniteltiin ja testattiin palvelumuotoilun menetelmiin perustuvia kokeiluja sekä Johtajan kompassin elementtejä. Tässä vaiheessa tarkastelu kohdistui kokeilujen vaikutuksiin esihenkilötyöhön ja tiimin vuorovaikutukseen sekä siihen, mitkä ratkaisut osoittautuivat toimiviksi tai toimimattomiksi.

Reflektointi- ja sopeutumisvaiheessa (reflect & evolve) analyysi kohdistui siihen, miten palvelumuotoilun hyödyntäminen vaikutti esihenkilön ajattelutapaan, vuorovaikutukseen ja arjen johtamiskäytäntöihin ohjelmistokehityksen AI-muutoksen kontekstissa. Tarkastelun kohteena oli erityisesti se, mitkä menetelmät osoittautuivat johtamistyössä sovellettaviksi ja mitkä jäivät irrallisiksi kokeiluiksi. Reflektion pohjalta tunnistetut opit ja oivallukset jäsennettiin Johtajan kompassiksi, jonka tavoitteena on tukea jatkuvaa oppimista sekä ihmislähtöisen ja osallistavan johtamisen vahvistumista.

Triplatimantti-kehiksen hyödyntäminen mahdollisti analyysin tarkastelun kokonaisuutena, jossa ymmärtämiseen, määrittelyyn, kehittämiseen ja reflektointiin liittyvät havainnot rakentuvat toistensa varaan. Kehys auttoi jäsentämään aineistosta nousevia kokemuksia ja teemoja kehityskaareksi, joka tukee laadullista, aineistolähtöistä ja iteratiivista analyysia (Braun & Clarke 2006; Sangiorgi & Prendiville 2017; Tuulaniemi 2011).

3.3.3 Menetelmien rajoitteet

Tutkimuksen menetelmiin liittyy myös rajoitteita, jotka on huomioitava tulosten tulkinnassa. Tutkijan kaksoisrooli esihenkilönä ja tutkijana voi vaikuttaa aineiston muodostumiseen sekä sen tulkintaan, vaikka reflektiopäiväkirjan ja systemaattisen analyysin avulla on pyritty lisäämään läpinäkyvyyttä. Haastattelu- ja kyselyaineisto perustuu osallistujien kokemuksiin, mikä tarkoittaa, että tulokset kuvaavat subjektiivisia tulkintoja tekoälyn käyttöönotosta.

Lisäksi tutkimus rajautuu kolmeen tiimiin yhdessä organisaatiossa, minkä vuoksi tuloksia ei voida yleistää tilastollisesti. Kyselytutkimuksen rooli on kuvaileva ja laadullista analyysia täydentävä, ei selittävä. Myös tekoälyn hyödyntäminen analyysin alustavassa jäsentämisessä toimii tutkijan tukena, mutta varsinainen tulkinta ja johtopäätökset on tehty tutkijan toimesta.

3.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja rajaukset

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat julkisen sektorin taloushallintoratkaisuja kehittävän tuotekehitysorganisaation ohjelmistokehittäjät, arkkitehdit, testaajat (Quality Assurer, QA), tuoteomistajat (Product Owner, PO) ja muut kuin edellä

mainituissa rooleissa olevat. Tutkimus kohdistuu kolmeen tiimiin, joissa työskentelee yhteensä 26 henkilöä.

Rajaukset

1. Sisäinen fokus: Tutkimus rajataan organisaation sisäiseen johtamiseen ja työntekijäkokemukseen. Asiakasrajapintaa tai loppukäyttäjäkokemusta ei tarkastella.
2. Kontekstin rooli: Tekoäly (AI) toimii tutkimuksen kontekstina ja tapausesimerkkinä teknologisesta muutoksesta, ei teknisenä tutkimuskohteena. Tarkastelu keskittyy siihen, miten AI-työkalut muuttavat työn luonnetta ja johtamisen tarpeita, ei siihen, miten AI-teknologia toimii.
3. Palvelumuotoilun fokus: Tutkimus keskittyy palvelumuotoilun menetelmien soveltamiseen johtamisessa, ei kaikkiin mahdollisiin johtamisen kehittämisen tapoihin.
4. Analyttinen yleistettävyys: Tuloksia ei pyritä yleistämään tilastollisesti, mutta ne voivat olla analyttisesti yleistettävissä vastaaviin ohjelmistokehitysympäristöihin, joissa teknologinen muutos haastaa johtamisen käytäntöjä (Yin 2018, 18).

Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat AI-teknologian tekniset yksityiskohdat ja toimintaperiaatteet, asiakaskokemus ja loppukäyttäjien näkökulma, laajemmat organisaation strategiset muutokset sekä muiden tuotealueiden tai tiimien tarkastelu. Kohderyhmän valinta perustuu tutkimuksen tavoitteisiin tuottaa kontekstisidonnaista ja käytännön kehittämistyötä palvelevaa tietoa sekä tutkijan omaan esihenkilö- ja kehittämisrooliin kyseisessä kontekstissa, mikä mahdollistaa osallistuvan havainnoinnin ja syvällisen ymmärryksen johtamiskäytäntöjen sekä kehittäjäkokemuksen välisestä suhteesta.

4 TIETOPERUSTA

4.1 Palvelumuotoilu ihmiskeskeisen johtajuuden lähtökohtana

Tässä opinnäytetyössä termillä johtaja viitataan henkilöön, joka toimii ohjelmistokehitystiimin tai -tiimien vastuullisena vetäjänä ja käyttää johtajuuttaan arjen vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa ja muutoksen tukemisessa. Termiä esihenkilö käytetään niissä yhteyksissä, joissa tarkastelun kohteena ovat muodolliset vastuut, organisatoriset rakenteet tai työsuhteeseen liittyvät velvoitteet. Johtajuutta tarkastellaan tässä työssä ensisijaisesti toimintana ja suhteena, ei asemana. Ihmiskeskeinen johtajuus korostaa ihmisten kokemusten, motivaation ja merkityksellisyyden ymmärtämistä osana organisaation menestystä. Sen lähtökohtana on ajatus, että johtajan tehtävä ei ole ensisijaisesti ohjata ja kontrolloida, vaan mahdollistaa muiden onnistuminen ja kasvu. Tämä näkökulma pohjautuu palvelevan johtajuuden (servant leadership) perinteeseen, jonka Robert K. Greenleaf (1977, 27–30) määritteli urauurtavassa työssään jo 1970-luvulla. Hänen mukaansa johtajan tärkein tehtävä on palvella muita siten, että he voivat kehittyä ja saavuttaa potentiaalinsa.

Ihmiskeskeinen johtajuus rakentuu kyvystä nähdä työntekijä kokonaisena toimijana, jonka arvot, tarpeet ja merkityksellisyys vaikuttavat suoraan organisaation oppimiseen ja uudistumiskykyyn. Johtajuuden ei voida katsoa nojautuvan pelkästään prosesseihin tai rakenteisiin, vaan sen tulee vastata ihmisen kokemukseen kuulluksi tulemisesta, osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista. (Vaulos 2024, 265–275.)

Greenleafin ajattelua on sittemmin systematisoinut Spears, joka tunnistaa ja jäsentää palvelevan johtajuuden kymmeneen keskeiseen ominaisuuteen. Näistä kuunteleminen, empatia, eettisyys ja yhteisön rakentaminen nousevat erityisen keskeiseksi ihmiskeskeisen johtajuuden ytimeksi (Spears 2010, 25–28). Nykytutkimus vahvistaa palvelevan johtajuuden vaikuttavuutta empiirisesti: se lisää työyhteisön hyvinvointia ja johtaa työntekijöiden positiivisiin tunteisiin, sitoutumiseen ja sopeutumiskykyyn (Jonker & Dube 2025). Erityisen vaikuttavaksi se on osoittautunut tietotyötä tekevien tiimien konteksteissa, joissa työntekijöiden kokemus ja hyvinvointi ovat suoraan yhteydessä työn laatuun ja innovatiivisuuteen sekä tuottavuuden määrään.

Ihmiskeskeinen johtajuus perustuu luottamuksen rakentamiseen ja yhteiseen tarkoitukseen, jotka syntyvät osallistavasta johtamisesta ja yhteisestä merkityksenannosta (Korpikoski 2023, 52–55). Johtajan vastuulla on luoda kulttuuri, jossa ihmiset uskaltavat kokeilla, epäonnistua ja oppia. Tämä ajattelu linkittyy suoraan ohjelmistokehityksen ja palvelumuotoilun toimintaympäristöihin, joissa jatkuva oppiminen, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat välttämättömiä. Siirtyminen asiakas- ja ihmiskeskeisempään organisaatiokulttuuriin edellyttää samanaikaisesti yksilöllistä kasvua sekä johtajissa että työntekijöissä (Korpikoski 2023, 52–55).

Modernissa ohjelmistokehityksessä johtajuuden painopiste on siirtynyt kontrollista kohti luottamusta, autonomiaa ja jatkuvaa oppimista. Caganin (2024, 71–75) mukaan tuoteorganisaatiot menestyvät silloin, kun tiimeille annetaan valta ja vastuu ratkaista ongelmia itse ja kun johtaja rakentaa kulttuurin, jossa avoimuus ja psykologinen turvallisuus mahdollistavat oppimisen. Huomionarvoista on myös se, että moderni tuotejohtaminen ei perustu hierarkiaan tai komentokontrolli-malliin, vaan kykyyn mahdollistaa tiimien itseohjautuvuus ja ongelmalähtöinen työ. Tämä vastaa ihmiskeskeisen johtajuuden periaatteita, joissa johtajan rooli on ennen kaikkea mahdollistaja (Cagan 2024, 87–93). Ihmislähtöisyydestä on tullut strateginen kilpailuetu, joka erottaa organisaatiot, joissa ihmiset voivat kukoistaa, niistä, jotka keskittyvät ainoastaan prosesseihin ja tehokkuuteen.

Grönroosin (2015, s. 48–49; 420–454) mukaan palvelulogiikassa jokainen työntekijä ja yksikkö voidaan nähdä sekä palvelun tuottajana että sen vastaanottajana. Sisäisen palvelun laatu vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin organisaatio pystyy tuottamaan arvoa myös ulkoisille asiakkailleen. Grönroos liittyy tämän näkökulman palvelulähtöiseen johtamiseen ja sisäiseen markkinointiin (internal marketing), jossa esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä onnistumaan omassa työssään. Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee, että työntekijöihin kohdistuva palvelu kuten tuki, viestintä ja palautteenanto, on yhtä tärkeää kuin asiakasrajapinnan palvelu. Kun sisäisiä suhteita johdetaan samalla huolellisuudella kuin asiakassuhteita, syntyy perusta arvoa luovalle ja ihmiskeskeiselle organisaatiokulttuurille.

Edellä kuvatut ihmiskeskeisen johtajuuden näkökulmat asettuvat laajempaan yhteiskunnalliseen ja ajalliseen kontekstiin, jossa epävarmuus ja ennakoimattomuus ovat yhä keskeisempiä työelämän piirteitä. Vaulos (2024) kuvaa, kuinka turvallisuuden tunne ei nykyajassa perustu pysyvyyteen tai varmuuteen, vaan kykyyn elää keskeneräisyyden ja muutoksen kanssa. Turvallisuuden kokemus rakentuu tällöin luottamuksesta, hallinnan tunteesta ja merkityksellisestä vuorovaikutuksesta, ei niinkään ulkoisista rakenteista tai kontrollista. Tässä kontekstissa johtamisen rooli laajenee tehtävien ja tavoitteiden ohjaisesta myös tunnetason ilmiöihin, kuten epävarmuuden käsittelyyn ja luottamuksen rakentamiseen. Ihmiskeskeinen johtajuus voidaan näin ymmärtää vastauksena aikamme epävarmuuteen, jossa johtajan tehtävänä on tukea työntekijöiden kokemusta turvallisuudesta ja osallisuudesta muutoksen keskellä (Vaulos 2024, 180–189).

Edellä kuvatut näkökulmat osoittavat, että ihmiskeskeinen johtajuus ei synny yksittäisistä johtamisteoista tai persoonallisista ominaisuuksista, vaan tietoisesta tavasta jäsentää ja kehittää johtamista suhteessa ihmisten kokemuksiin. Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilu nähdään ihmiskeskeisen johtajuuden lähtökohtana, koska se tarjoaa rakenteen ja ajattelumallin, jonka avulla johtaminen voidaan ymmärtää palveluna työntekijöille. Palvelumuotoilun periaatteet, kuten kokemusten näkyväksi tekeminen, osallistaminen ja jatkuva oppiminen, mahdollistavat johtamiskäytäntöjen kehittämisen tavalla, joka vastaa työntekijöiden todellisiin tarpeisiin ja tukee turvallisuuden, osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta epävarmassa toimintaympäristössä. Näin palvelumuotoilu ei jää yksittäisten menetelmien tasolle, vaan muodostaa perustan ihmiskeskeiselle johtajuudelle, jota voidaan myöhemmissä luvuissa konkretisoida menetelmien, kokeilujen ja johtajan työkalujen kautta.

4.1.1 Ihmiskeskeinen johtajuus ohjelmistokehityksessä

Ihmiskeskeisen johtajuuden periaatteet muodostavat perustan johtamiselle, jossa korostuvat empatia, kuunteleminen ja työntekijöiden osallistaminen (Greenleaf 1977; Spears 2010). Näiden periaatteiden merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ perustuu vuorovaikutukseen, luottamukseen ja osaamisen jakamiseen. Jotta ihmiskeskeinen johtajuus ei jäisi

abstraktiksi ihanteeksi, sen on näyttäytyvä konkreettisina toimintatapoina organisaation arjessa.

Vaulos (2024, 236–255) tarkastelee asiakkaiden kasvavia odotuksia ja erottuvan asiakaskokemuksen merkitystä. Kun työntekijöitä tarkastellaan asiakaina, joita johtaja palvelee, avautuu näkökulma, jossa ihmislähtöinen johtajuus rakentuu luottamuksen ja vuorovaikutuksen varaan. Tällöin johtamisen keskeisenä tehtävänä voidaan nähdä vuorovaikutuksen tilan rakentaminen, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin huoliaan, epävarmuuttaan ja näkemyksiään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tämä näkökulma on erityisen relevantti teknologisten murrosten yhteydessä, joissa epävarmuus ja huoli omasta osaamisesta voivat vaikuttaa muutoksen vastaanottamiseen.

Turvallisuuden kokemus muodostaa keskeisen edellytyksen ihmiskeskeiselle johtamiselle tilanteissa, joissa työ ja osaamisvaatimukset ovat muutoksessa. Vaulos (2024) tarkastelee turvallisuutta kokemuksellisenä ilmiönä, joka rakentuu luottamuksesta, hallinnan tunteesta ja kyvystä sietää epävarmuutta. Teknologisten murrosten yhteydessä epävarmuus ja kokemus hallinnan menettämisestä voivat heikentää turvallisuuden tunnetta, mikä vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen ja uskaltavat osallistua keskusteluun ja kehittämiseen. Johtamisen näkökulmasta turvallisuuden kokemusta voidaan tukea rakentamalla vuorovaikutuksen tiloja, joissa epävarmuudesta ja keskenäisyydestä on mahdollista puhua avoimesti ilman pelkoa kielteisistä seurauksista (Vaulos 2024, 188–189; 236–255).

Johtaminen palveluna -ajattelu tukee tätä näkökulmaa korostamalla johtajan roolia mahdollistajana ja tukijana kontrolloivan johtamistyylin sijaan. Johtamista voidaan tarkastella palveluna, joka tuottaa arvoa sen vastaanottajille eli työntekijöille (Tuulaniemi 2011, 197–199). Tässä lähestymistavassa johtajan tehtävänä on ymmärtää työntekijöiden tarpeita ja luoda edellytyksiä työn sujuvuudelle, oppimiselle ja yhteistyölle.

Kerznerin ja Zeitounin (2022, 127–135) mukaan projektijohtaminen perustuu yhä vahvemmin tunneälyyn, empatiaan ja ihmisten välisten suhteiden ymmärtämiseen. Johtajat, jotka hallitsevat tunneälyn kielen, pystyvät rakentamaan tiimeihin luottamusta, luovuutta ja resilienssiä eli kykyä sopeutua ja palautua

muutostilanteissa. Tällainen osaaminen tukee vuorovaikutusta ja päätöksentekoa erityisesti tilanteissa, joissa muutokset koskettavat sekä työn sisältöä että työntekijöiden kokemuksia.

Edellä kuvatut näkökulmat jäsentävät ihmiskeskeistä johtajuutta ohjelmistokehityksen ja teknologisen muutoksen kontekstissa. Johtaminen palveluna voidaan hyödyntää tarkastelutapana, jonka avulla voidaan tarkastella, miten johtamiskäytännöt voivat tukea työntekijöiden kokemuksia ja osallistumista muutoksen eri vaiheissa. Tässä opinnäytetyössä näitä näkökulmia hyödynnetään perustana johtamisen kehittämiseksi palvelumuotoilun keinoin.

4.1.2 Palvelumuotoilu muutosjohtajuuden tukena

Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuutta tarkastellaan rajatusti palvelumuotoilun näkökulmasta, erityisesti siltä osin kuin se liittyy esihenkilötyöhön ja ihmiskeskeisten menetelmien hyödyntämiseen teknologisen muutoksen, kuten tekoälyn käyttöönoton, yhteydessä.

Muutosjohtajuus on keskeinen osa nykyaikaista johtamista, ja tekoälyn käyttöönotto tuo siihen uudenlaisen mittakaavan. Vaulos (2024, 211–214) korostaa, että muutoksen onnistuminen edellyttää yhteistä merkityksenantoa: ihmiset sitoutuvat muutokseen silloin, kun he ymmärtävät sen tarkoituksen ja kokevat voivansa vaikuttaa sen suuntaan. Tämä näkökulma on erityisen relevantti teknologisissa murroksissa, joissa muutos koskettaa työn tekemisen tapojen lisäksi osaamista, ammatillista identiteettiä ja kokemusta omasta pärjäämisestä.

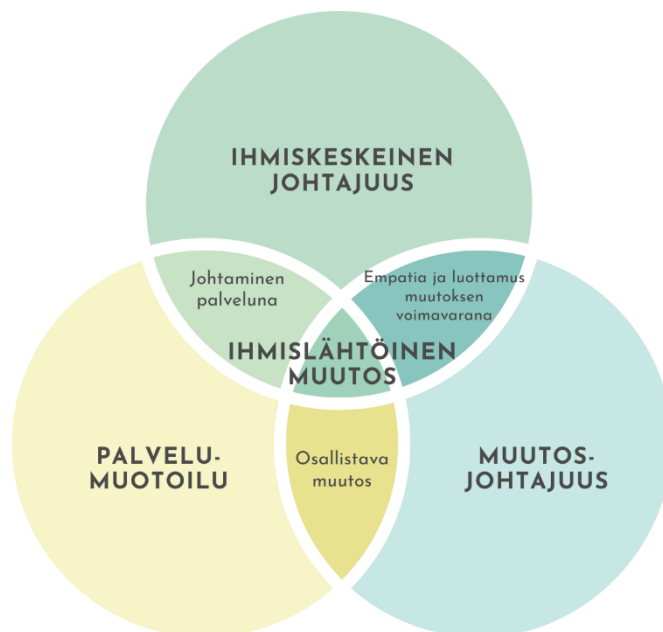
Teknologiset muutokset edellyttävät organisaatiokulttuuria, jossa oppiminen, kokeileminen ja luottamus ovat keskiössä. Caganin (2024, 114–120) mukaan organisaatiot menestyvät muutoksessa silloin, kun tiimeille annetaan mahdollisuus osallistua ongelmien ratkaisemiseen ja kun johtaminen tukee psykologista turvallisuutta ja jatkuvaa oppimista. Tämä on linjassa Brynjolfssonin ja McAfeen (2017) näkemyksen kanssa, jonka mukaan teknologinen murros on ennen kaikkea inhimillinen ja organisatorinen, ei vain tekninen, haaste.

Palvelumuotoilu tarjoaa muutosjohtajuuden tueksi ajattelutavan ja menetelmällisen kehyksen, joka painottaa osallistamista, dialogia ja kokemuksellista

ymmärrystä (Sangiorgi & Prendiville 2017, 38–40; Tuulaniemi 2011, 197–199). Palvelumuotoilun avulla muutosjohtaminen ei perustu ainoastaan suunnitelmien ja prosessien ohjaamiseen, vaan yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja muutoksen vaikutusten tarkasteluun ihmisen mittakaavassa.

Tässä tutkimuksessa muutosjohtajuus ymmärretään strategisena ja inhimillisenä kykynä tukea organisaatiota epävarmuuden, oppimisen ja kokeilujen kautta. Palvelumuotoilun näkökulmasta esihenkilötyötä tekevän johtajan rooli painottuu fasilitointiin: johtaja luo edellytykset yhteiskehittämiselle, kokeiluille ja reflektoinnille erityisesti AI-adaptaation kaltaisissa muutostilanteissa (Stickdorn ym. 2018, 48–50; Miettinen 2011, 35–37).

Palvelumuotoilu tukee muutosjohtajuutta tässä tutkimuksessa kolmella toisiinsa kytkeytyvällä tavalla. Ensinnäkin se auttaa jäsentämään monimutkaisia ja epävarmoja tilanteita tekemällä näkyväksi eri toimijoiden kokemuksia ja tarpeita, mikä tukee yhteisen ymmärryksen ja merkityksenannon rakentumista. Toiseksi palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja, kuten osallistavia työpajoja, visualisointeja ja kevyitä kokeiluja, joiden avulla uusia toimintatapoja voidaan testata hallitusti osana arjen työtä. Kolmanneksi se vahvistaa reflektiivistä johtajuutta, jossa muutoksen vaikutuksia arvioidaan jatkuvasti ja opit integroidaan osaksi johtamiskäytäntöjä (Tuulaniemi 2011, 197–199).



Kuva 6. Palvelumuotoilu muutosjohtajuuden välineenä.

Kuva 6 (sivulla 34) havainnollistaa palvelumuotoilun roolia ihmiskeskeisen johtajuuden ja muutosjohtamisen välissä. Malli toimii käsitteellisenä jäsentäjänä tässä luvussa kuvatulle teoreettiselle näkökulmalle, ei varsinaisena tutkimuksen viitekehyksenä.

4.2 Ohjelmistokehitys muutoksen kontekstina

Ohjelmistokehitys eroaa monista muista tietotyön muodoista siinä, että työ perustuu tiiviiseen tiimityöhön, iteratiiviseen kehitykseen ja ketteriin menetelmiin kuten Scrum ja Lean (Schwaber & Sutherland 2020, 3–5; Poppendieck 2003, 17). Ketteryyden taustalla vaikuttava Lean-ajattelu korostaa hukan poistamista, jatkuvaa parantamista ja arvon tuottamista asiakkaalle periaatteita, jotka heijastuvat myös tiimien johtamiseen.

Kerzner ja Zeitoun (2023, 25–28) kuvaavat, kuinka projektityö on muuttunut erillisistä ponnistuksista osaksi jatkuvaa arvonluonnin virtaa. Perinteisen alku–loppu-ajattelun sijaan organisaatiot toimivat yhä enemmän jatkuvan kehittämisen mallissa, jossa tiimit oppivat ja mukautuvat reaaliaikaisesti. Tämä muutos edellyttää johtamiselta joustavuutta ja kykyä ohjata virtausta, ei vain yksittäisiä tehtäviä. Ajattelu vastaa ohjelmistokehityksen ketteryyden periaatteita, joissa korostuvat iteratiivisuus, yhteistyö ja jatkuva oppiminen.

Tiimityö on ohjelmistokehityksessä välttämätöntä ja sen onnistuminen edellyttää luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja yhteistä tavoitetta (Forsgren, Humble & Kim 2018, 22–24). Samalla kehitystiimit toimivat ympäristössä, jossa muutokset ovat jatkuvia ja priorisointi sekä oppiminen keskeisiä johtamisen taitoja (Kerzner & Zeitoun 2023, 22–24). Tämä tekee ohjelmistokehityksestä kontekstin, jossa ihmiskeskeinen johtajuus ja palvelumuotoilun menetelmät voivat tukea toisiaan erityisen hyvin.

Tässä tutkimuksessa ohjelmistokehitys toimii esimerkkinä jatkuvasta, yhteistyöhön perustuvasta ympäristöstä, jossa teknologinen muutos, kuten tekoälyratkaisujen käyttöönotto, haastaa perinteisiä johtamiskäytäntöjä ja korostaa ihmislähtöisyyden merkitystä (Brynjolfsson & McAfee 2017, 102–103; Wilson & Daugherty 2018, 45–47).

4.2.1 Jatkuva kehittäminen ja johtamisen haasteet

Moderni ohjelmistokehitys ei ole kertaluonteinen projekti, vaan jatkuva, syklinen prosessi, jossa oppiminen, palaute ja parantaminen tapahtuvat rinnakkain (Forsgren, Humble & Kim 2018, 11–13). Ketterät menetelmät ja DevOps-ajattelu, jolla tarkoitetaan ohjelmistokehityksen, käyttöönoton ja ylläpidon välillä sekä nopeaa palautetta siitä, miten ratkaisut toimivat käytännössä. Tuote kehittyy, tiimi oppii ja asiakastarpeet päivittyvät samanaikaisesti. Tällaisessa ympäristössä johtaminen ei keskity yksittäisiin suorituksiin, vaan kokonaisuuden rytmiin, prioriteettien ja suunnan ylläpitämiseen (Kerzner & Zeitoun 2023, 22–24).

Kerzner ja Zeitoun (2022, 186–189) mukaan johtamisen tulevaisuudessa korostuvat jatkuva mukautuminen, osaamisen kehittäminen sekä organisaation kyvykkyyden vahvistaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtajan rooli on heidän mukaansa ylläpitää oppimisen virtausta ja vahvistaa organisaation kyvykkyyttä mukautua muutoksiin. Lisäksi Kerzner & Zeitoun (2023, 6) korostavat empatiaa ja kasvun ajattelutapaa johtamisen keskeisinä peruspilareiksi. Yhdessä nämä näkökulmat tukevat palvelumuotoilun ihmiskeskeistä johtamisfilosofiaa, jossa jatkuva oppiminen ja yhteisöllisyys muodostavat organisaation kehittymisen perustan.

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri haastaa johtajaa tasapainoilemaan itseohjautuvuuden ja ohjauksen välillä. Forsgrenin ym. (2018, 19–22) mukaan korkean suorituskyvyn tiimejä yhdistää selkeiden tavoitteiden, vastuun ja päätösvallan jakautuminen lähelle työn tekemistä. Tämä edellyttää luottamusta ja psykologista turvallisuutta, jotka mahdollistavat avoimen palautteen ja epäonnistumisista oppimisen (Edmondson 2019, 12–16).

Palvelumuotoilun menetelmät voivat tukea jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Pihlajaniemen (2023, 15–16) mukaan palvelumuotoilu ja ketterä kehittäminen täydentävät toisiaan: palvelumuotoilun empatiaan ja yhteissuunnitteluun perustuvat menetelmät auttavat tiimejä rakentamaan hyvinvointia ja vuorovaikutusta myös muutoksen keskellä. Tämä yhdistelmä tarjoaa johtajalle keinoja jäsentää monimutkaisia tilanteita ja vahvistaa yhteistä ymmärrystä tiimin sisällä.

Ihmiskeskeisen johtajuuden näkökulmasta jatkuva kehittäminen tarkoittaa valmentavaa otetta, jossa johtaja tukee tiimin oppimista ja priorisointia sen sijaan, että hän kontrolloisi yksityiskohtia. Kilpisen (2020, 53–55) mukaan empaattinen johtaminen lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista muutokseen. Tämä on erityisen tärkeää ohjelmistokehityksessä, jossa jatkuvat muutokset ja monialaiset tiimit vaativat johtajalta kykyä yhdistää ihmiset yhteisen tarkoituksen ympärille.

Näin jatkuva kehittäminen ei rajaudu teknisiin tai prosessuaalisiin ratkaisuihin, vaan kytkeytyy organisaatiokulttuuriin. Johtajan tehtävänä on ylläpitää oppimisen ja palautteen sykliä ja tukea kehittämisen jatkuvuutta myös muutoksen keskellä. Vaulos (2024, s. 188–220) kuvaa, että teknologiset murrokset kuormittavat ihmisiä ennen kaikkea emotionaalisesti: epävarmuus osaamisen riittävydestä, muutoksen nopeus ja kontrollin katoaminen vaikuttavat suoraan motivaatioon ja hyvinvointiin. Tämä näkökulma täydentää ketterän kehittämisen ihmislähtöistä perustaa ja korostaa, että johtajan tehtävä ei ole vain ohjata prosessia, vaan tukea ihmisten kykyä käsitellä muutosta.

4.3 AI-työkalut esimerkkinä teknologisesta muutoksesta

Tekoälyn käyttöönotto ohjelmistokehityksessä toimii tässä tutkimuksessa esimerkkinä teknologisesta muutoksesta, joka muuttaa työn tekemisen tapoja ja haastaa perinteisiä johtamiskäytäntöjä. GitHub Copilot, ChatGPT, CodeRabbit ja organisaation sisäinen yritysGPT ovat vuodesta 2023 alkaen tuoneet kehitystiimeille uusia tapoja tuottaa, tarkastella ja dokumentoida koodia. Työkalujen käyttö on tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vaihtelevaa: osa kehittäjistä hyödyntää niitä päivittäin työn tehostamiseen ja virheiden tunnistamiseen, kun taas osalle ne ovat vielä uusia ja kokeiluluonteisia. Tämä epätaustainen käyttöönotto näkyy sekä osaamisen vaihteluna että erilaisina tunnekokemuksina muutokseen liittyen.

AI-työkalut ovat tulleet osaksi ohjelmistokehityksen arkea erityisesti koodin tuottamisen, koodikatselmoinnin ja dokumentoinnin tukena. Niitä hyödynnetään esimerkiksi vaihtoehtoisten toteutustapojen hahmotteluun, testitapausten ideointiin, virheiden paikantamiseen ja muutosten vaikutusten arviointiin. Osa työkaluista tukee myös kehittäjien välistä laatutyötä tuottamalla ehdotuksia ja

huomioita osana koodikatselmointia, mikä muuttaa palautteen antamisen ja yhteisen keskustelun rytmiä tiimien sisällä.

Käyttöönottoon liittyy kuitenkin myös epävarmuutta ja varovaisuutta, jotka liittyvät esimerkiksi työkalujen luotettavuuteen, tietoturvaan, oman osaamisen kehittämiseen ja työn mielekkyyteen. Samalla AI-työkalujen yleistyminen nostaa esiin uusia johtamistarpeita: työntekijät tarvitsevat selkeyttä siihen, mihin tarkoituksiin työkaluja suositellaan, miten laatua ja vastuita tarkastellaan tekoälyn tukemassa työssä sekä millaista tukea ja yhteisiä käytäntöjä oppiminen edellyttää. Näin AI-työkalujen käyttöönotto toimii tässä tutkimuksessa perusteltuna esimerkkinä teknologisesta muutoksesta, jossa korostuvat sekä arjen työskentelytapojen muutos että työntekijäkokemuksen ja oppimisen johtaminen.

AI-työkalujen käyttöönotto nostaa esiin kysymyksiä, jotka ovat tyypillisiä teknologisille murroksille: miten työntekijät kokevat muutoksen, miten osaaminen ja työnjako muuttuvat ja millaista tukea oppiminen edellyttää (Brynjolfsson & McAfee 2017, 102–103; Wilson & Daugherty 2018, 45–47). Nämä kysymykset tekevät AI-muutoksesta relevantin tapausesimerkin palvelumuotoilun menetelmien tarkastelulle. Johtajan kompassi voi auttaa johtajaa ymmärtämään muutoksen vaikutuksia tiimin arkeen ja kehittämään johtamiskäytäntöjä yhteisöllisesti ja osallistavasti (Shneiderman 2022, 14–18).

Ohjelmistokehityksen luonne muodostaa kontekstin, jossa ihmislähtöinen johtajuus ja palvelumuotoilu kohtaavat. Jatkuva muutos, yhteistyön keskeisyys ja teknologian nopea kehittyminen edellyttävät johtamiselta uusia lähestymistapoja. Kerzner ja Zeitoun (2023, 2–3) korostavat, että digitalisaatio vaatii uudenlaista johtamista, jossa empatia ja kokemuksellisuus tukevat teknologisten ratkaisujen, kuten tekoälyn, käyttöönottoa. Näin teknologinen kehitys ja ihmislähtöinen johtajuus eivät ole vastakohtia, vaan toisiaan täydentäviä tekijöitä, jotka yhdessä vahvistavat organisaation oppimiskykyä.

4.4 Palvelumuotoilu johtamisen välineenä

Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, jonka avulla voidaan kehittää sekä asiakas- että työntekijäkokemusta. Sen perusajatus on, että palveluja suunnitellaan käyttäjien ja sidosryhmien näkökulmasta siten, että sekä käyttäjän että organisaation tavoitteet toteutuvat (Tuulaniemi 2011, 25–27).

4.4.1 Palvelumuotoilun periaatteet ja prosessi

Tuplatimanttimalli (double diamond) on laajasti käytetty palvelumuotoilun ja muotoiluprosessien viitekehys, joka jäsentää kehittämistä kahteen laajentavaan ja kahteen supistavaan vaiheeseen: ymmärtämiseen (discover), määrittelyyn (define), kehittämiseen (develop) ja toteutukseen (deliver) (Stickdorn ym. 2018; Design Council 2019). Malli soveltuu erityisesti projektimuotoiseen kehittämiseen, jossa tavoitteena on ratkaista rajattu ongelma tai kehittää yksittäinen palvelu tai ratkaisu.

Johtamisen kehittämisen näkökulmasta tuplatimantin rajoituksena voidaan pitää sen projektiluonteista ja päätepisteeseen suuntautuvaa rakennetta. Malli päättyy toteutusvaiheeseen (deliver), jolloin kehittämisprosessi nähdään valmiina, vaikka johtaminen ja siihen liittyvät käytännöt ovat luonteeltaan jatkuvia, arjessa toistuvia ja muuttuvia (Sangiorgi & Prendiville 2017, 42). Tämän vuoksi tuplatimantti ei yksinään tarjoa riittävää kehystä ihmiskeskeisen johtajuuden jatkuvaan kehittämiseen ohjelmistokehityksen kaltaisessa dynaamisessa toimintaympäristössä.

4.4.2 Triplatimantti johtamisen jatkuvan oppimisen mallina

Triplatimanttimalli (triple diamond) laajentaa perinteistä tuplatimanttia lisäämällä kehittämisprosessiin kolmannen vaiheen, reflect & evolve, joka korostaa reflektion ja sopeutumisen merkitystä osana kehittämistyötä (Sangiorgi & Prendiville 2017, 42). Malli ei jäsennä kehittämistä rajattuna projektina, vaan jatkuvana syklinä, jossa ratkaisujen vaikutuksia arvioidaan ja opit integroidaan osaksi organisaation toimintaa.

Johtajuuden näkökulmasta triplatimantti tarjoaa jäsentävän mallin, jossa johtaminen ymmärretään oppimisprosessina. Johtajan tehtävä ei rajoitu päätöksentekoon tai tavoitteiden asettamiseen, vaan painottuu yhteisen merkityksenannon ja reflektiivisen toiminnan mahdollistamiseen. Palvelumuotoilu voi tällöin toimia organisaatiossa yhteistoiminnallisena infrastruktuurina, joka tukee kollektiivista oppimista ja muutoksiin sopeutumista (Sangiorgi & Prendiville 2017).

Kolmas vaihe on erityisen relevantti ihmiskeskeisen johtajuuden kannalta, sillä se siirtää huomion ratkaisujen käyttöönotosta niiden vaikutuksiin ihmisten kokemuksissa ja toimintakäytännöissä. Näin kehittämistyö kytkeytyy jatkuvaan arviointiin ja johtamiskäytäntöjen muotoutumiseen, mikä on keskeistä dynaamisessa ohjelmistokehitysympäristössä ja tekoälyn käyttöönoton yhteydessä (Sangiorgi & Prendiville 2017; Blomkvist ym. 2023).

4.4.3 Palvelumuotoilu sisäisten prosessien ja johtamisen kehittämässä

Johtamisen kehittämisen näkökulmasta palvelumuotoilu voidaan ymmärtää lähestymistapana, joka tukee organisaation oppimista ja kulttuurista muutosta. Sangiorgi ja Prendiville (2017, 40–43) kuvaavat palvelumuotoilun kehittymistä projektikeskeisestä menetelmästä kohti reflektiivistä ja osallistavaa toimintatapaa, jonka tavoitteena on vahvistaa organisaation kykyä oppia, sopeutua ja rakentaa yhteistä merkitystä. Tässä tulkinnessa palvelumuotoilu ei rajoitu yksittäisiin kehittämishankkeisiin, vaan kytkeytyy osaksi arjen toimintaa ja johtamiskäytäntöjä, jotka mahdollistavat jatkuvan kehittämisen.

Palvelumuotoilun roolia johtamisen tukena voidaan tarkastella myös organisatoristen kyvykkyyksien näkökulmasta. Morellin ym. (2021, 66–88) mukaan palvelumuotoilun keskeiset kyvykkyydet, kuten fasilitointi, yhteiskehittäminen ja kokeilujen hyödyntäminen, tukevat organisaation kykyä vastata monimutkaisuuteen ja muuttuviin tilanteisiin. Johtamisen näkökulmasta nämä kyvykkyydet konkretisoituvat tapoina kuunnella, jäsentää ja tehdä näkyväksi työn arjen ilmiöitä sekä luoda tilaa yhteiselle oppimiselle. Palvelumuotoilu tukee näin johtajaa toimimaan oppimista ja vuorovaikutusta mahdollistavana toimijana pikemminkin kuin valmiiden ratkaisujen tarjoajana.

Sisäisten prosessien kehittämisessä palvelumuotoilun näkökulma laajenee tarkastelemaan organisaatiota palveluna, jossa työntekijät voidaan nähdä sisäisinä asiakkaina. Grönroosin (2015, 48–49) sekä Tuulaniemen (2011, 197–199) mukaan työntekijöiden kokemus työn sujuvuudesta, tuesta ja vuorovaikutuksesta vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn tuottaa arvoa myös ulkoisille asiakkaille. Tähän liittyen Sangiorgi ja Prendiville (2017, 55–56) kuvaavat palvelumuotoilua yhteiskehittämistä tukevana rakenteena (collaborative infrastructure), joka mahdollistaa yhteisen merkityksenannon, oppimisen ja sopeutumisen organisaation sisällä. Johtamisen näkökulmasta tämä korostaa esihenkilön roolia rakenteiden ja toimintatapojen luojana, jotka tukevat osallistavaa, ihmiskeskeistä ja jatkuvasti kehittyvää organisaatiokulttuuria.

4.4.4 Palvelumuotoilun menetelmät johtamisen tukena

Palvelumuotoilun menetelmät tarjoavat johtamiselle konkreettisia välineitä työntekijöiden kokemusten, tarpeiden ja kipupisteiden näkyväksi tekemiseen (Stickdorn ym. 2018, 41–42; Tuulaniemi 2011, 126–129). Johtamisen näkökulmasta menetelmien keskeinen arvo ei ole niiden teknisessä toteutuksessa, vaan siinä, miten ne tukevat ymmärryksen muodostumista työn arjesta ja mahdollistavat tarkoituksenmukaisen tuen, vuorovaikutuksen ja priorisoinnin.

Menetelmät tukevat erityisesti osallistavaa ja reflektiivistä johtajuutta, jossa työntekijät nähdään aktiivisina toimijoina eikä pelkästään muutoksen kohteina (Sangiorgi & Prendiville 2017, 40–43). Palvelumuotoilun avulla voidaan jäsentää monimutkaisia ja epävarmoja ilmiöitä, kuten teknologisia murroksia, sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä johtajan ja tiimin välille. Tämä on keskeistä ohjelmistokehityksen kaltaisessa toimintaympäristössä, jossa työ on jatkuvaa, vuorovaikutteista ja osaamisintensiivistä.

Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnetään sekä ai-neiston jäsentämisen välineinä että osana Johtajan kompassia. Menetelmät tukevat triplatimantin eri vaiheita siten, että ymmärryksen muodostamisesta siirrytään kokeiluihin ja edelleen opitun reflektointiin ja sopeuttamiseen osaksi arjen johtamiskäytäntöjä (Sangiorgi & Prendiville 2017, 38–42).

Taulukko 2 kokoaa yhteen tässä tutkimuksessa keskeiset palvelumuotoilun menetelmät johtajan näkökulmasta ja kuvaa niiden roolia työntekijäkokemuksen ymmärtämisessä sekä johtamiskäytäntöjen kehittämisessä.

Taulukko 2. Palvelumuotoilun keskeiset menetelmät johtajan näkökulmasta

MENETELMÄ	TARKOITUS	HYÖTY JOHTAJALLE
Empatiakartta	Kehittäjän kokemusten ja tunteiden jäsentäminen muutostilanteessa	Syventää työntekijäkokemuksen ymmärrystä ja tukee empaattista johtamista
Palvelupolku	Työntekijäkokemuksen ajallisen etenemisen ja kriittisten hetkien hahmottaminen	Kuormittavien ja merkityksellisten vaiheiden tunnistaminen johtamisen tueksi
Service blueprint	Näkyvän ja näkymättömän työn sekä johtamisen rakenteiden jäsentäminen	Rakenteellisten katkosten ja tukitarpeiden tunnistaminen johtamistyössä
Työkalukortit	Pienten ja hallittujen kokeilujen jäsentäminen arjen johtamistyössä	Oppimisen ja kehittämisen tukeminen osana päivittäistä johtamista

Empatiakartta tukee johtajaa työntekijöiden kokemusten, ajatusten ja tunteiden hahmottamisessa muutostilanteessa (Tuulaniemi 2011, 126–129). Palvelupolku puolestaan jäsentää työntekijän kokemusta ajallisena kokonaisuutena ja auttaa tunnistamaan kriittisiä hetkiä, joissa johtamisen tuki ja viestintä korostuvat (Tuulaniemi 2011, 146–149). Service blueprint tekee näkyväksi työn arjen, johtamisen käytäntöjen ja taustalla vaikuttavien rakenteiden välisiä yhteyksiä, mahdollistaen sekä näkyvän että näkymättömän johtamistyön tarkastelun kokonaisuutena (Stickdorn ym. 2018, 48–50).

Työpajat ja työkalukortit täydentävät edellä mainittuja menetelmiä tarjoamalla rakenteen yhteiskehittämiselle ja kevyille kokeiluille arjen johtamistyössä (Stickdorn ym. 2018, 120–123; Sangiorgi & Prendiville 2017, 42). Näiden menetelmien avulla johtamista voidaan tarkastella jatkuvana oppimisprosessina, jossa havainnot, kokeilut ja reflektio muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden.

4.4.5 Palvelumuotoilun arvot johtamisessa

Palvelumuotoilun periaatteet, kuten empatia, osallistaminen, kokeilu ja visualisointi, ovat linjassa ihmiskeskeisen johtajuuden arvojen kanssa. Tuulaniemen (2011, s. 52–54) mukaan palvelumuotoilu perustuu ihmisen ja hänen tarpeidensa ymmärtämiseen sekä yhteiseen oppimiseen organisaation sisällä.

Stickdornin ym. (2018, 26–28) mukaan palvelumuotoilun ytimessä on yhteiskehittäminen ja luottamukseen perustuva vuorovaikutus, jotka mahdollistavat eri toimijoiden osallistumisen kehittämiseen.

Sangiorgi ja Prendiville (2017, 40–43; 58–60) tarkastelevat palvelumuotoilua organisaation muutoksen välineenä, joka rakentaa reflektiivistä ja osallistavaa kulttuuria. Heidän mukaansa osallistaminen ei ole ainoastaan menetelmällinen valinta, vaan arvolähtökohta, joka haastaa perinteisen hierarkkisen johtamismallin ja muuttaa organisaation sisäisiä valtasuhteita. Johtamisen painopiste siirtyy tällöin kontrollista kohti luottamukseen ja dialogiin perustuvia käytäntöjä. Myös Caganin (2024, 87–93) kuvaama Product Operating Model (POM) tukee palvelumuotoilun arvopohjaa johtamisessa. Mallissa korostuu johtajan rooli tiimien työn mahdollistajana sekä oppimiseen, kokeiluun ja luottamukseen perustuva toimintatapa. Tämä on linjassa palvelumuotoilun periaatteiden kanssa, joissa kehittäminen nähdään yhteistoiminnallisena ja iteratiivisena prosessina, ei ennalta määrättyjen ratkaisujen ohjaamisena.

Palvelumuotoilun arvopohja korostaa yhteiskehittämistä, vuorovaikutusta ja oppimista sekä sopeutumista myös johtamisen näkökulmasta. Kehittäminen perustuu yhteistoimintaan ja fasilitointiin, jolloin johtajan rooli painottuu yhteistyön ja oppimisprosessien mahdollistamiseen pikemminkin kuin suoranaiseen ohjaukseen. Palvelumuotoilua voidaan tällöin tarkastella organisatorisina kyvykkyyksinä, jotka tukevat ihmisten välistä yhteistyötä ja oppimista sekä muovaavat johtamisen käytäntöjä kohti osallistavampaa ja dialogisempaa suuntaa (Morelli ym. 2021, 66–88). Myös Vaulos (2024, 72–75) korostaa, että ihmislähtöinen johtajuus rakentuu vuorovaikutuksen, luottamuksen ja merkityksellisyyden kautta. Palvelumuotoilu tarjoaa johtamiselle sekä konkreettisia menetelmiä että ajattelutavan, jonka avulla ihmiskeskeiset arvot voivat toteutua ohjelmistokehityksen arjessa.

4.5 Tietoperustan yhteenveto

Tässä luvussa esitetty tietoperusta kokoaa yhteen ihmiskeskeisen johtajuuden, ohjelmistokehityksen toimintaympäristön, tekoälyn teknologisenä muutosvoimana sekä palvelumuotoilun johtamisen tukena. Yhdessä nämä näkö-

kulmat muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla johtamista voidaan tarkastella jatkuvana, kokemuksellisena ja vuorovaikutteisena ilmiönä muuttuvassa asiantuntijatyön kontekstissa.

Ihmiskeskeinen johtajuus luo tarkastelulle arvopohjan, jossa korostuvat työntekijöiden kokemukset, osallisuus, luottamus ja psykologinen turvallisuus. Johtajuus ymmärretään tällöin mahdollistavana toimintana, joka tukee oppimista, merkityksellisyyden kokemusta ja yhteistä suuntaa erityisesti epävarmuuden ja muutoksen keskellä. Tämä näkökulma on keskeinen asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työn laatu ja uudistumiskyky kytkeytyvät vahvasti ihmisten kokemuksiin.

Ohjelmistokehitys tuo tietoperustaan kontekstin, jossa työ on luonteeltaan jatkuvaa, iteratiivista ja tiimipohjaista. Ketterät ja Lean-ajatteluun nojaavat toimintatavat korostavat oppimista, palautetta ja sopeutumista, mikä asettaa johtamiselle erityisiä vaatimuksia. Johtamisen painopiste siirtyy yksittäisten tehtävien ohjauksesta yhteistyön, priorisoinnin ja kokonaisuuden rytmin tukemiseen.

Tekoälyä tarkastellaan teknologisenä muutosvoimana, joka konkretisoi työn ja osaamisen muutosta. AI-työkalujen käyttöönotto muuttaa työn tekemisen tapoja ja vastuunjakoja sekä herättää erilaisia oppimiseen, epävarmuuteen ja ammatilliseen identiteettiin liittyviä kokemuksia. Näin teknologinen muutos näyttäytyy ennen kaikkea inhimillisenä ja kokemuksellisena ilmiönä, ei pelkää teknisenä kehityksenä.

Palvelumuotoilu tarjoaa keinot ja ajattelutavan, joiden avulla edellä kuvatut näkökulmat voidaan kytkeä toisiinsa johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Se painottaa kokemusten näkyväksi tekemistä, osallistamista, yhteistä merkityksenantoa sekä jatkuvaa oppimista ja reflektiota. Palvelumuotoilun kautta johtaminen voidaan ymmärtää palveluna, joka tukee työn sujuvuutta, vuorovaikutusta ja oppimisen edellytyksiä arjen toiminnassa.

Yhdessä nämä näkökulmat muodostavat tietoperustan, jossa johtaminen hahmottuu jatkuvana oppimisena ja sopeutumisena toimintaympäristössä, jossa teknologinen kehitys, työn muutokset ja ihmisten kokemukset kietoutuvat tiiviisti yhteen.

5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu laajasti palvelumuotoilun soveltamista organisaatioiden sisäiseen kehittämiseen ja johtamiseen. Palvelumuotoilu on vakiintunut menetelmä asiakasrajapinnan kehittämisessä, mutta sen soveltaminen sisäisten prosessien ja erityisesti johtamiskäytäntöjen tukena on vahvistunut vähitellen ja tullut näkyvämmäksi 2010-luvulta lähtien (Tuulaniemi 2011, 97–98, Koivisto ym. 2021, 55–60). Korpikosken (2023) väitöstyössä korostetaan, että asiakaskeskeisyyteen siirtyminen edellyttää yksilöllistä kasvua ja oppimista organisaation sisällä, mikä tukee tämän työn reflektiivistä lähestymistapaa.

5.1 Palvelumuotoilu organisaation sisäisessä kehittämisessä

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen sisäisessä kehittämisessä tarkastelemalla organisaation toimintaa, johtamista ja sisäisiä prosesseja työntekijöiden näkökulmasta. Palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan kehittää esimerkiksi perehdytystä, esihenkilötyötä ja työprosesseja siten, että ne tukevat paremmin työn sujuvuutta, motivaatiota ja myönteistä työntekijäkokeamista. Sisäisessä kehittämisessä korostuu käyttäjälähtöinen ajattelu, jossa organisaation jäsenet nähdään toiminnan aktiivisina osallistujina ja kehittämisen keskiössä ovat arjen kokemukset ja vuorovaikutus. (Koivisto ym. 2021, 60.)

Korpikoski (2023, luku 4) tarkastelee väitöstyössään, kuinka organisaatioiden muutos kohti asiakaskeskeisyyttä edellyttää samanaikaisesti yksilöllistä kasvua työntekijöissä ja uudenlaista johtajuutta. Johtajan empatia, kuuntelemisen taidot ja osallistavat menetelmät nousevat keskeisiksi muutoksen onnistumisen edellytyksiksi.

Havan (2018) Kelan palvelumuotoiluprosjektia koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että palvelumuotoilun työkalut, kuten palvelupolku ja yhteissuunnittelu, auttavat tunnistamaan organisaation sisäisiä kipupisteitä ja parantaa yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Vastaavasti Ahjoniemi (2020) toi esiin, että palvelumuotoilu toimii kasvuyrityksissä kehittämisen työkaluna, joka tukee avoimuutta ja yhteistä ymmärrystä strategisista tavoitteista.

5.1.1 Palvelumuotoilu ja johtajuus

Johtajuuden näkökulmasta palvelumuotoilun lähestymistapa on sukua ihmiskeskeiselle ja palvelevalle johtajuudelle (servant leadership), jossa johtaja nähdään ensisijaisesti mahdollistajana ja tukijana (Greenleaf 1977, 27–30). Grönroosin (2015, 420–454) mukaan palvelulähtöinen johtaminen perustuu esihenkilön kykyyn tukea työntekijöitä sisäisenä palveluna. Johtajan rooli ei ole kontrolloida työtä, vaan mahdollistaa oppiminen, luottamus ja arjen sujuvuus. Grönroos liittää palvelulähtöisen johtamisen osaksi sisäistä palvelua ja sisäinen markkinointi (internal marketing) -ajattelua, jossa johtajan toiminta vaikuttaa suoraan työntekijäkokemukseen ja organisaation kykyyn luoda arvoa.

5.1.2 Teknologinen muutos ja ihmiskeskeisyys

Tekoälyn käyttöönottoa koskevissa tutkimuksissa on korostettu tarvetta inhimillistää teknologinen muutos. Elo M. (2025, 27–29) toteavat, että tekoälyn käyttöönotto edellyttää organisaatioilta uudenlaista tapaa yhdistää teknologinen ja inhimillinen näkökulma, jotta työn merkityksellisyys ja hyvinvointi säilyvät. Wilson ja Daugherty (2022, 27–29) kuvaavat vastaavasti, että tekoäly muuttaa johtamista kohti ihmisen ja koneen yhteistyötä, mikä edellyttää johtajilta empatiaa, kuuntelemista ja kykyä tukea henkilöstöä uudessa oppimisessa.

5.1.3 Tutkimusaukko ja tämän tutkimuksen kontribuutio

Vaikka palvelumuotoilua on sovellettu laajasti organisaatioiden sisäiseen kehittämiseen ja johtamisen näkökulmaa on tarkasteltu ihmiskeskeisyyden kautta, palvelumuotoilun konkreettisten menetelmien soveltaminen johtajuuden arkeen teknologisen muutoksen kontekstissa on jäänyt vähälle huomiolle. Erityisesti puuttuu käytännönläheistä tutkimusta siitä, miten palvelumuotoilun työkalut voivat tukea johtajaa päivittäisessä työssä ja miten näitä menetelmiä voidaan soveltaa ohjelmistokehityksen kaltaisessa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä.

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tämän aukon kehittämällä ja testaamalla Johtajan kompassia, joka yhdistää palvelumuotoilun menetelmät ihmiskeskeisen johtajuuden tukemiseen: miten palvelumuotoilun työkalut voivat tukea johtajaa kehittäjien kokemuksen ymmärtämisessä ja siihen vastaamisessa päivittäisessä työssä. AI-työkalujen käyttöönotto toimii tapausesimerkinä, jonka kautta menetelmiä testataan käytännössä. Tutkimuksen fokus ei ole tekoälyssä sinänsä, vaan palvelumuotoilun soveltamisessa johtamiseen. Tutkimus tuottaa uutta, käytännöllistä ja sovellettavaa tietoa siitä, miten palvelumuotoilun triplatimantti-prosessi ja sen konkreettiset menetelmät voivat tukea ihmiskeskeisten johtamiskäytäntöjen integroitumista johtajan arkeen ja miten nämä menetelmät voidaan kääntää johtajan päivittäistä työtä tukeviksi käytännöiksi.

5.2 Yhteenveto tietoperustasta

Tämän tutkimuksen tietoperusta rakentuu palvelumuotoilun, ihmiskeskeisen johtajuuden ja ohjelmistokehityksen toimintaympäristön leikkauspintaan. Tässä tutkimuksessa ohjelmistokehitys määrittyy toimintaympäristöksi, jossa tarkasteltava muutosilmiö on tekoälyn käyttöönotto. Palvelumuotoilu toimii tutkimuksen arvolähtökohtana ja käytännön kehittämisen metodologisena pohjana: sen periaatteet (empatia, osallistaminen, visualisointi ja kokeilukulttuuri) tarjoavat keinot tehdä työntekijöiden kokemukset näkyviksi ja muotoilla johtamiskäytäntöjä osallistavasti. Ihmiskeskeinen johtajuus puolestaan jäsentää, millaista johtamista tutkimuksessa tavoitellaan ja millaisin vuorovaikutuksellisin käytännöin työntekijöiden turvallisuuden, osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemusta voidaan tukea.

Ohjelmistokehitys määrittää tutkimuksen toimintaympäristön: työ on jatkuvaa, tiimipohjaista ja iteratiivista, ja muutokset (kuten tekoälyn käyttöönotto) vaikuttavat samanaikaisesti työn sisältöön, osaamisvaatimukseen ja yhteistyön tapoihin. Tässä ympäristössä johtamisen tarve ei rajaudu prosessien ohjaamiseen, vaan korostuu kyky rakentaa yhteistä ymmärrystä, tukea oppimista ja ylläpitää työssä koettua hallinnan tunnetta muutoksen keskellä.

Yhteenvetona tietoperusta perustelee tutkimuksen ydinasetelman: palvelumuotoilu nähdään keinona kehittää ihmiskeskeistä johtajuutta ohjelmistokehityksen arjessa. AI-työkalujen käyttöönotto toimii tutkimuksessa muutosilmiönä,

jonka kautta johtamistarpeita tehdään näkyviksi ja jonka yhteydessä palvelumuotoilun menetelmiä testataan ja muotoillaan johtajan arkeen soveltuviksi käytännöiksi. Tämä muodostaa perustan tutkimuksen myöhemmille luvuille, joissa kuvataan tutkimusasetelma, aineistonkeruu ja analyysi sekä kehitetään ja arvioidaan Johtajan kompassi.

6 TYÖN TAVOITTEET

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palvelumuotoilun menetelmät voivat tukea ihmiskeskeistä johtajuutta ohjelmistokehityksessä teknologisen muutoksen keskellä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtaja voi palvelumuotoilun avulla vahvistaa empatiaa, vuorovaikutusta ja tiimien tukemista. Tutkimus ei tarkastele tekoälyn eettisiä tai teknisiä kysymyksiä, vaan keskittyy sen vaikutuksiin työn kokemukselliseen puoleen.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena taloushallinnon ohjelmistoratkaisuja kehittävässä organisaatiossa, jossa tekoälyn käyttöönotto on käynnissä. Kyseessä on usean kuukauden mittainen muutos, jonka tavoitteena on lisätä tekoälyn käyttöä ja muuttaa sen hyödyntämisen tapoja osana ohjelmistokehitystä. Tutkimuksen aikajänne rajautuu vapaaseen tekoälyn kokeiluvaiheeseen ja käyttöönoton alkuvaiheeseen (noin neljä kuukautta), jolloin kehittäjille muodostuvat ensimmäiset kokemukset ja oivallukset ihmiskeskeisestä johtamisesta. AI-työkalujen, kuten GitHub Copilotin, ChatGPT:n ja CodeRabbitin, käyttöönotto on muuttanut kehittäjien työn arkea. Keskiössä on, miten palvelumuotoilun työkalut voivat auttaa johtajaa ymmärtämään kehittäjien kokemuksia sekä vahvistamaan ihmiskeskeisempää johtamiskulttuuria.

Tutkimuksen konkreettisenä tuotoksena kehitetään ja testataan Johtajan kompassi, joka kokoaa palvelumuotoilun menetelmiä ihmiskeskeisen johtamisen tueksi. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa organisaation käynnissä oleva AI-adaptaatio-ohjelma, jonka tavoitteena on nostaa tuotekehitystiimejä korkeammalle AI-valmiustasolle. Tämä luo esihenkilölle tarpeen tukea työntekijöitä muutoksessa, mikä tekee palvelumuotoilun menetelmistä erityisen ajankohtaisia.

6.2 Tutkimuksen odotetut tulokset ja merkitys

Tutkimuksen konkreettisena lopputuloksena syntyy testatut työkalut ja dokumentoitu Johtajan kompassi, joka kokoaa yhteen palvelumuotoilun menetelmiä ihmiskeskeisen johtamisen tueksi ohjelmistokehitysympäristössä. Johtajan kompassi sisältää empatiakartan, palvelupolun, service blueprintin, työkalukortit ja reflektiopohjat, joita on kehitetty ja kokeiltu osana tutkimusprosessia. Välineet on suunniteltu siten, että ne ovat helposti sovellettavissa johtajan arkeen eivätkä edellytä erillistä muotoiluosaamista.

Tutkimus tuottaa lisäksi syvällisempää ymmärrystä kehittäjien kokemuksista, tarpeista ja kuormitustekijöistä teknologisen muutoksen, erityisesti tekoälyn käyttöönoton, keskellä. Näkökulma perustuu kehittäjien arjen havainnointiin ja osallistaviin menetelmiin, joiden avulla muutosta tarkastellaan työntekijäkokeimuksen näkökulmasta, ei pelkästään prosessien tai tehokkuusmittareiden kautta.

Kolmantena käytännön tuloksena työssä muodostuu malli palvelumuotoilun soveltamisesta sisäisen johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä ohjelmistokehityksessä. Malli havainnollistaa, miten palvelumuotoilun prosessi ja menetelmät voivat tukea jatkuvaa oppimista, kokeilua ja reflektointia osana johtamistyötä, erityisesti jatkuvassa muutoksessa olevassa toimintaympäristössä.

Tieteellinen ja ammatillinen merkitys tällä tutkimuksella on se, että se laajentaa palvelumuotoilun käyttöä johtamisen kontekstissa tuomalla sen asiakasrajapinnan ulkopuolelle organisaation sisäisten prosessien ja työyhteisön kehittämiseen. Työ tuottaa uutta näkökulmaa siihen, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää nimenomaan johtajan työn tukena, ei vain erillisinä kehittämisshankkeina.

Lisäksi tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten teknologista muutosta voidaan johtaa ihmiskeskeisesti palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tekoäly toimii työssä kontekstina, jonka kautta tarkastellaan muutoksen kokemuksellisia vaikutuksia, johtamisen roolia ja vuorovaikutuksen merkitystä asiantuntijatyössä.

Ammatillisesta näkökulmasta työ tarjoaa konkreettisia, sovellettavia työkaluja ohjelmistokehityksen johtajille ja esihenkilöille. Ihmiskeskeisen johtamien työkalut ja sen taustalla oleva malli ovat hyödynnettävissä myös laajemmin organisaatioissa, joissa toimintaympäristö on kompleksinen, asiantuntijatyö korostuu ja muutokset ovat jatkuvia. Näin tutkimus tukee palvelumuotoilun asemaa strategisena ja käytännöllisenä kehittämisotteena johtamisessa.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus kokonaisuudessaan: menetelmät, aineistonkeruun vaiheet, osallistujat sekä tutkimusprosessin aikajana. Tutkimus eteni palvelumuotoilun triplatimanttimallin mukaisesti ymmärtämisen (discover), määrittelyn (define), kehittämisen ja kokeilemisen (develop), toteutuksen ja juurruttamisen (deliver) sekä reflektoinnin ja sopeudu (reflect & evolve) vaiheiden kautta.

7.1 Tutkimusprosessin kokonaiskuva

Tutkimus käynnistyi marraskuussa 2025 ymmärtämis- ja määrittelyvaiheilla, joissa AI-muutoksen vaikutuksia ja kehittäjien kokemuksia tarkasteltiin useista näkökulmista. Tutkimus toteutettiin osana arkea, jossa tutkijan rooli yhdisti esihenkilötyön ja tutkimusprosessin. Tämä kaksoisrooli mahdollisti autenttiset havainnot johtamistilanteista samalla, kun se asetti erityisiä eettisiä vaatimuksia tutkimuksen toteuttamiselle.

Tutkimus toteutettiin osana kehitystiimien arkea siten, että tutkijan kaksoisrooli esihenkilönä ja tutkijana mahdollisti ilmiön tarkastelun autenttisissa johtamistilanteissa. Triplatimantti toimi tutkimuksen etenemisen jäsentäjänä käytännön tasolla siten, että ymmärtämisen, määrittelyn, kehittämisen ja reflektion vaiheet seurasivat toisiaan prosessin aikana.

7.2 Aineistonkeruu ja osallistujat

Luvussa 3 esitettyjen menetelmävalintojen mukaisesti aineisto kerättiin kolmen menetelmän yhdistelmällä: Google Forms -kyselyllä, osallistuvalla havainnoinnilla ja fasilitoiduilla mikro-retroilla. Tutkimuksen kohteena olivat pääasiassa kahden ohjelmistokehitystiimin jäsenet, jotka olivat käyttöönottaneet

AI-agentteja osana kehitystyötä. Tiimit edustivat organisaation eri tuotealueita ja olivat eri vaiheissa AI-adaptaatiossa, mikä mahdollisti monipuolisten kokemusten tarkastelun.

Google Forms-kysely toteutettiin marras-joulukuussa 2025 AI-adaptaation alkuvaiheen kartoittamiseksi. Kyselyyn osallistui 10 kehittäjää, joiden työkokemukset ohjelmistokehityksessä vaihtelivat 3–7 vuodesta yli 15 vuoteen. Vastajat edustivat eri rooleja: kehittäjiä (Developer, Full-stack Developer), testaa- jia (QA) sekä muita tuotekehityksen rooleja.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa:

- AI-työkalujen käyttöastetta ja osaamistasoa
- Kokemuksia AI:n hyödyllisyydestä ja haasteista
- Käyttöänoton hallittavuutta ja tuen riittävyyttä
- Viestinnän selkeyttä ja koulutuksen tarvetta
- Emotionaalisia kokemuksia AI-muutoksesta

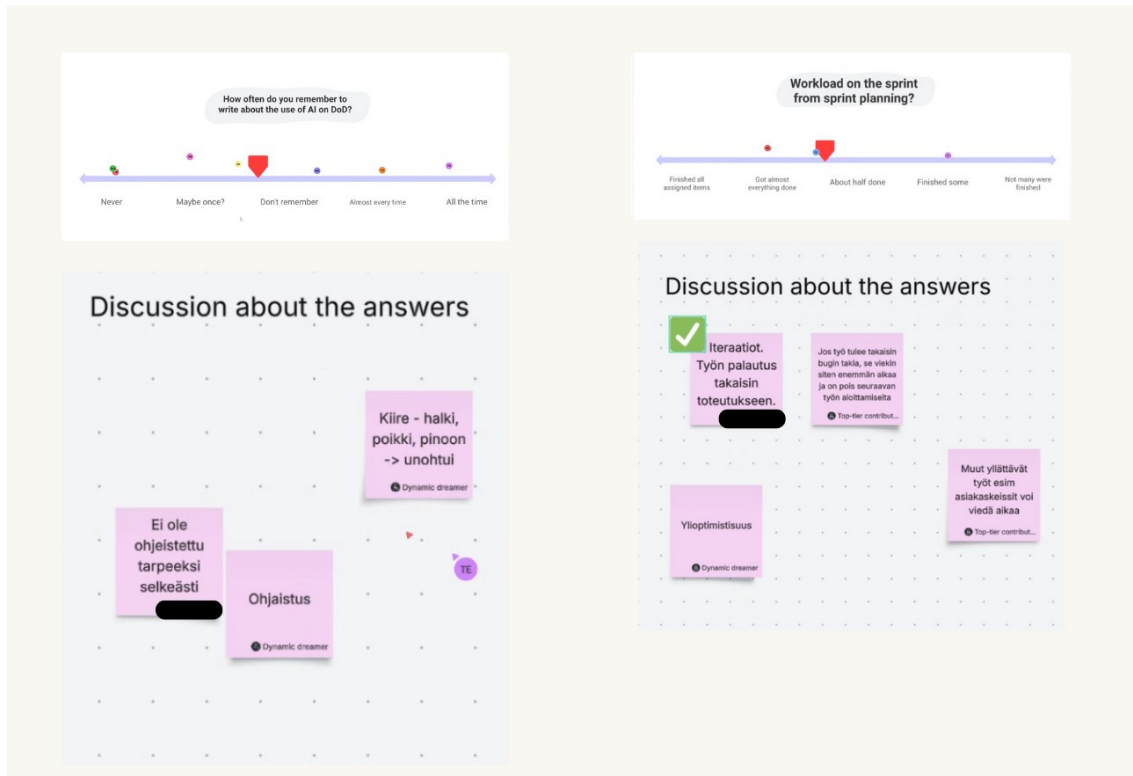
Aineistonkeruussa käytetty Google Forms -kyselyn kysymysrunko on esitetty liitteessä 2.

Osallistuva havainnointi kohdistui kehitystiimien arkeen marraskuusta 2025 tammikuuhun 2025. Havainnot kirjattiin säännöllisesti muistiin viikkopalaverien, sprinttisuunnittelun, ongelmanratkaisutilanteiden ja epämuodollisten keskustelujen yhteydessä. Havainnoinnin kohteiden keskiössä olivat:

- AI-työkalujen käyttöön liittyvät työtilanteet
- Oppimishetket ja epävarmuuden ilmeneminen
- Vastuiden ja odotusten selkeys tai epäselvyys arjessa
- Tiimin sisäinen vuorovaikutus AI-muutoksen yhteydessä

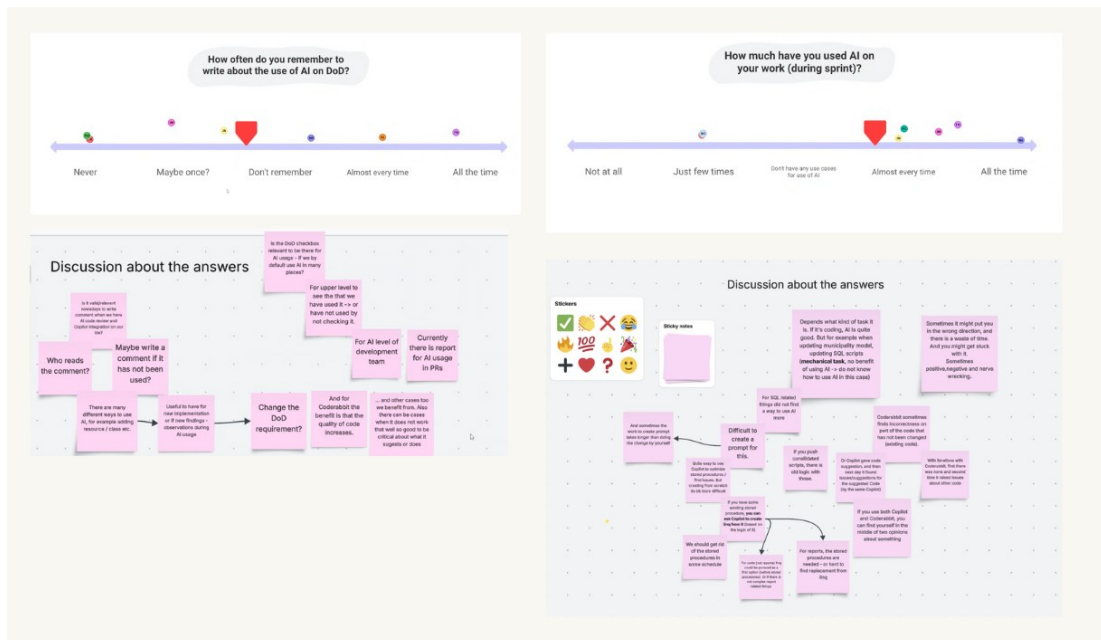
Osallistuvan havainnoinnin vahvuutena oli sen luonteva integroituminen arkeen ilman erillistä tutkimusasetelmaa. Tämä mahdollisti autenttiset havainnot tilanteista, joissa AI-muutos näkyi konkreettisesti kehittäjien arjessa.

Tutkimusjaksolla tammikuussa 2026 tiimeissä toteutettiin kaksi fasilitoitua mikro-retroa, joissa käytettiin Miro-taulua ja interaktiivisia kyselytoimintoja. Tiimi A:n retro keskittyi DoD-käytäntöihin (defenition of done = valmiin määritelmä), AI:n käyttöasteen tarkasteluun ja sprintin kuormitukseen.



Kuva 7. Tiimi A:n mikro-retrojen koonti ja keskeiset havainnot

Tiimi B:n retro tarkasteli AI:n käyttötilanteita, työkaluyhdistelmiä ja oppimisen haasteita.



Kuva 8. Tiimi B:n mikro-retrojen koonti ja keskeiset havainnot

Mikro-retrojen kesto oli 5–7 minuuttia per kysymys, ja ne toteutettiin osana tiimin säännöllistä retrospektiiviä. Fasilitointi mahdollisti nopean, matalalla kynnyksellä olevan keskustelun, jossa kehittäjien ääni tuli esiin lyhyinä kommentteina ja interaktiivisina vastauksina.

Yhteensä tutkimukseen osallistui 10 kehittäjää kyselyyn vastaajina sekä noin 12–15 kehittäjää mikro-retrojen kautta (osittain päällekkäisyyttä). Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kehittäjät saivat vaikuttaa omaan osallistumiseensa myös epämuodollisten keskustelujen kautta.

7.3 Havainnointi ja palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnettiin tutkimuksessa sekä aineiston jäsentämisen että kehittämistyön välineinä. Menetelmät mahdollistivat kehittäjien kokemusten tarkastelun yksilötasolta organisatorisiin rakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin asti.

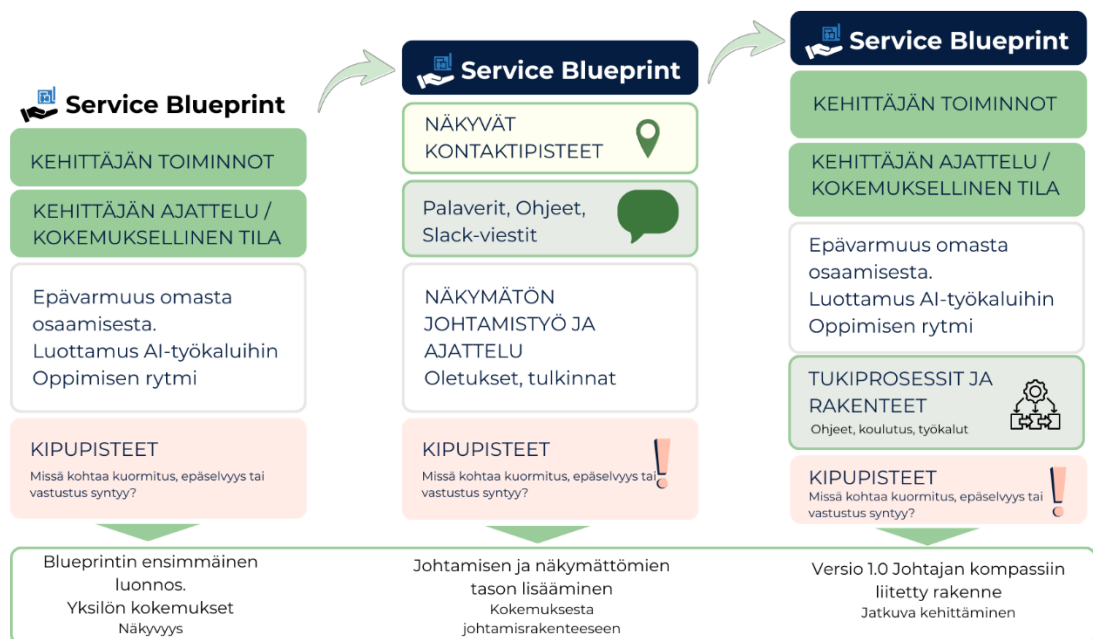
Empatiakartta kokoaa yhteen kehittäjien kokemukset, tunteet, tarpeet ja ajatukset AI-muutoksen yhteydessä. Empatiakartta muodostettiin Forms-kyselyn vastausten ja havainnointiaineiston perusteella, ja sen avulla jäsennettiin, millaisena AI-työkalujen käyttöönotto koettiin arjen työssä.

AI-muutoksen palvelupolku kuvaa kehittäjän kokemusta AI-työkalujen käyttöönoton eri vaiheissa. Sen avulla tunnistettiin tilanteet, joissa epävarmuus lisääntyi, tuen tarve kasvoi tai oppiminen eteni. Palvelupolku perustui kyselyaineistoon ja havainnoinnin dokumentointiin, ja se auttoi hahmottamaan muutoksen ajallista ulottuvuutta.

Kipupistekartta tunnisti arjen haastekohtia ja johtamisen kannalta keskeisiä kehittämiskohteita. Kipupisteet eivät rajoittuneet teknisiin ongelmiin, vaan liittyivät esimerkiksi vastuiden epäselvyyteen, viestintään ja koettuun kuormitukseen.

Service blueprint toimi menetelmänä, joka yhdisti edellä kuvatut havainnot kokonaisuudeksi. Sen avulla kehittäjäkokemus, johtamisen näkyvät kontaktipisteet, näkymätön johtamistyö sekä tukiprosessit jäsennettiin samaan rakenteeseen. Service blueprint mahdollisti sen, että yksittäiset kokemukset voitiin tarkastella suhteessa organisaation toimintamalleihin ja johtamiskäytäntöihin.

Service blueprint ei syntynyt valmiina, vaan kehittyi iteratiivisesti tutkimusprosessin aikana. Alkuvaiheessa tarkastelu keskittyi kehittäjän toimintoihin ja kokemukselliseen tilaan. Analyysin edetessä mukaan tuotiin johtamisen näkyvät ja näkymättömät tasot sekä tukiprosessit, jolloin tarkastelu laajeni yksilökokemuksesta organisatoriseksi kokonaisuudeksi. Mikro-retrojen ja reflektion myötä service blueprintiin lisättiin kehittämis- ja kokeilunäkökulma sekä johtajan reflektiokerros. Näin siitä muodostui ensimmäinen versio johtamisen työkalusta, joka liitettiin osaksi Johtajan kompassia.



Kuva 9. Service blueprintin kehityskaari tutkimusprosessin aikana

Kuva 9 havainnollistaa service blueprintin kehityskaarta tutkimusprosessin aikana. Kehityskaari kuvaa siirtymää kokemusten näkyväksi tekemisestä kohti rakenteellista johtamisen tarkastelua ja edelleen reflektiiviseksi johtamisen välineeksi. Prosessi eteni vaiheittain aineistonkeruun, analyysin ja kokeilujen kautta, mikä syvensi ymmärrystä AI-muutoksen vaikutuksista sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Service blueprintiä tarkastellaan jatkuvasti päivittyvänä työkaluna, jota voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä myös tutkimuksen jälkeen.

7.4 Tutkimuksen aikajana

Tutkimus toteutettiin neljän kuukauden ajanjaksolla marraskuusta 2025 helmikuuhun 2026. Aikajana rakentui vaiheittain siten, että aineistonkeruu, analyysi ja kehittämistyö limittyivät osaksi tiimien arkea.



Kuva 10. Tutkimuksen aikajana

Marraskuussa 2025 tutkimus käynnistyi tutkimussuunnitelman viimeistelyllä sekä Forms-kyselyn laatimisella ja julkaisemisella. Samalla alkoi osallistuva havainnointi kahden ohjelmistokehitystiimin päivittäisessä työssä.

Joulukuussa 2025 Forms-kyselyn vastausaika oli avoinna (24.11.–30.12.2025), ja havainnointi jatkui tiimipalavereissa, sprinttien aikana sekä epämuodollisissa keskusteluissa. Tämän vaiheen aikana muodostettiin ensimmäiset luonnokset empatiakartasta ja AI-muutoksen palvelupolusta.

Tammikuussa 2026 toteutettiin fasilitoidut mikro-retrot molemmissa tiimeissä (7.1.2025). Kerättyä aineistoa analysoitiin, service blueprintiä kehitettiin ja Johtajan kompassin ensimmäistä versiota suunniteltiin kokeilujen pohjaksi.

Helmikuussa 2026 Johtajan kompassi viimeisteltiin, palvelumuotoilun soveltamista reflektointi ja opinnäytetyön raportointi koottiin kokonaisuudeksi.

Aikataulu eteni suunnitellusti, ja aineistonkeruu saatiin päätökseen tammikuun lopussa. Tutkimuksen luonne osana arjen johtamistyötä mahdollisti joustavan

etenemisen, jossa havainnointi, analyysi ja kehittäminen kytkeytyivät toisiinsa luontevasti.

7.5 Osallistuminen ja yhteiskehittäminen

Tutkimus noudatti yhteiskehittämisen periaatteita, joissa kehittäjät osallistuivat muutoksen tarkasteluun aktiivisina toimijoina. Osallistuminen tapahtui oman työn ohessa:

- Forms-kyselyyn vastaaminen omalla ajalla
- Havainnointi tiimien normaaleissa palavereissa ja tilanteissa
- Mikro-retrojen fasilitointi osana tiimien säännöllisiä retrospektiivejä
- Epämuodolliset keskustelut AI-työkaluista arjen tilanteissa

Yhteiskehittäminen vahvisti tutkimuksen ihmiskeskeistä lähestymistapaa: kehittäjien ääni tuli esiin autenttisesti heidän omassa työympäristössään ilman erillistä tutkimusasetelmaa. Tutkijan kaksoisrooli esihenkilönä ja tutkijana mahdollisti luottamuksellisen vuoropuhelun, jossa kehittäjät jakoivat kokemuksiaan avoimesti.

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin anonymisoimalla kaikki aineisto, kertomalla osallistujille tutkimuksen tarkoituksesta ja saamalla suostumus osallistumiseen. Tutkimuksen tulokset esitellään tavalla, joka ei paljasta yksittäisiä henkilöitä tai tiimejä tunnistettavasti.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja niiden analyttinen tarkastelu. Tulokset perustuvat Forms-kyselyyn (n=10), osallistuvaan havainnointiin sekä fasilitoituihin mikro-retroihiin kahdessa ohjelmistokehitystiimissä. Aineistoa on analysoitu temaattisen sisältöanalyysin avulla, ja analyysia on jäsennetty palvelumuotoilun triplatimantin ymmärtämis- ja määrittelyvaiheiden (discover–define) mukaisesti.

Tutkimuksen keskeisenä analyttisena työkaluna toimii service blueprint -ajattelu, jonka avulla kehittäjäkokemus, johtamisen näkyvät ja näkymättömät käytännöt sekä AI-muutokseen liittyvät rakenteet yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Empatiakartta, AI-muutoksen palvelupolku ja kipupistekartta (liitteet 3–

5) muodostavat analyysin konkreettiset tulokset. Service blueprint (liite 6) koostaa nämä havainnot yhteen ja luo rakenteen johtamisen kehittämiskohteiden tunnistamiselle.

8.1 Kehittäjien kokemukset AI-muutoksesta: ristiriita ja jännite

Forms-kyselyn tulokset tuovat esiin ristiriitaisen kokonaiskuvan AI-työkalujen käytöstä. AI-työkalut koetaan samanaikaisesti hyödyllisiksi ja epävarmuutta lisääviksi. Kyselyyn vastanneet kehittäjät (n=10) arvioivat AI-työkalujen hyödyllisyyden keskimäärin arvosanalla 3,8/5, mutta samalla keskimäärin 40 % vastaajista raportoi AI:n lisäävän epävarmuutta omasta osaamisesta.

Aineistossa toistuu tehokkuuden ja oppimisen välinen jännite. Yksi vastaajista kuvaa kokemustaan seuraavasti: *“AI tekee 80 % työstä, ja sen jälkeen kuluu huomattavasti aikaa puutteiden etsimiseen koodista.”* Toinen vastaaja pohtii oppimisen luonnetta: *“Oppii koodaamisesta enemmän, mutta toisaalta ei enää opi kantapäähän kautta. Oppiiko silloin oikeasti, vai onko itse jatkossa vain kanssamatkustaja?”*

Empatiakartan tulkinta: moniulotteinen kokemus

Kuvassa 11 esitetty empatiakartta tekee näkyväksi AI-muutoksen emotionaalisen ja kokemuksellisen kerrostuneisuuden. Kartan A4-kokoinen versio on esitetty liitteessä 3.



Kuva 11. AI-muutoksen empatiakartta

Kehittäjät ilmaisevat innostusta AI:n mahdollisuuksista ja samalla ahdistusta oman osaamisensa riittävydestä. Tämä ristiriita ei ole tekninen ongelma vaan se on psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen kysymys.

Aineistossa korostuu kolme keskeistä teemaa, joista ensimmäinen on innostus ja mahdollisuudet. Kehittäjät näkevät AI:n apuna rutiinitehtävissä, koodin kirjoittamisessa ja ongelmanratkaisussa. Erityisesti GitHub Copilot ja Code-Rabbit nousevat esiin hyödyllisinä työkaluina. Aineistossa todetaan: *"AI tuntuu samalta kuin mikä tahansa IT-alan uusi työkalu tai teknologia. IT-alalle on ominaista jatkuva oppiminen."*

Toinen teema vastauksissa on epävarmuus ja paine. Samaan aikaan kehittäjät kuvaavat AI-adaptaatiota *"yleisenä paineena"* ja *"AI-adaptaation byrokratia heviä"* -kommenteilla. Epävarmuus liittyy siihen, muuttuuko työn odotettu suorituskyky tai vastuualue AI:n myötä. Yksi vastaaja kysyy: *"Onko itse jatkossa vaan kanssamatkustaja ja meneekö osaamisen kehittyminen vaan siihen, että kehittää AI:n käytön osaamista?"*

Kolmas teema on oppimisen tarpeet. Kehittäjät toivovat erityisesti promptin eli tekoälylle annetun syötteen tai ohjeen, jonka perusteella se tuottaa vastauksen, kirjoittamiseen ohjeita, yhteisiä käytäntöjä ja kokemusten jakamista. Heille on tärkeää ymmärtää, miten AI:ta käytetään tehokkaasti, mutta myös vastuullisesti.

Empatiakartta paljastaa ristiriidan ja jännitteen, joka jäisi helposti huomaamatta pelkästään tekniseen tehokkuuteen keskittyvässä tarkastelussa: vaikka AI nopeuttaa työtä, se samanaikaisesti herättää kysymyksiä osaamisesta, identiteetistä ja ammatillisesta kehitymisestä. Palvelumuotoilun ihmiskeskisen lähestymistavan ansiosta nämä emotionaaliset ja kokemukselliset kerrokset tulevat näkyväksi.

8.2 Kipupisteet: johtamisen rajapinnat ja viestinnän katkokset

Kuvassa 12 esitetty kipupistekartta tunnistaa konkreettisia arjen haastekohtia, joissa johtamisen käytännöt eivät vielä vastaa kehittäjien kokemuksellisiin tarpeisiin AI-muutoksessa. Kipupisteet eivät ole teknisiä ongelmia, vaan tilanteita, joissa viestintä, vastuut tai toimintatavat eivät tue kehittäjän kokemusta. Kartan lähes A4-kokoinen versio on esitetty liitteessä 4.



Kuva 12. AI-muutoksen kipupistekartta

Tunnistettuja kipupisteitä on neljä. Ensimmäiseksi kipupisteeksi nousee odotusten epäselvyys. Aineistossa toistuu kehittäjien kokemus siitä, että AI:n käyttöön liittyvät odotukset eivät ole selkeitä. Forms-kyselyssä kysymykseen "AI-vaatimukset ovat olleet selkeitä" keskiarvo oli 3,4/5 (vaihteluväli 2–5). Lisäkommenteissa tämä epäselvyys konkretisoituu: *"AI:n odotukset ei ole selkeät. Mitä tiimeiltä/ tuotealueelta odotetaan AI:n suhteen."*

Havainnointiaineisto osoittaa, että organisaation tavoitteena on saavuttaa AI-kypsyystaso 3, mutta käytännön toiminnan perusteella organisaatio sijoittuu tällä hetkellä tasolle 1. Tämä ero tavoitetilan ja nykytilan välillä ei kuitenkaan näyttäydy kehittäjien arjessa selkeänä kokonaiskuvana, vaan pikemminkin epävarmuutena siitä, kuinka pitkällä AI-kypsytydessä todellisuudessa ollaan. Organisaation sisäisissä keskusteluissa esiintyy toisistaan poikkeavia tulkin-toja AI-muutoksen etenemisestä: yhdessä tilanteessa todettiin, että organisaatio on jo pitkällä AI-kypsytydessä, kun taas toisaalla viitattiin tuloksiin, joiden

mukaan kypsyytaso on vielä alkuvaiheessa suhteessa asetettuun tavoitteen. Tämä ristiriita viittaa siihen, etteivät johtamisen näkemykset AI-muutoksen nykytilasta ole täysin yhdenmukaisia, mikä voi osaltaan lisätä epävarmuutta ja vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen muodostumista organisaation sisällä.

Käytäntöjen noudattamisen haasteet ovat toinen kipupiste, joka nousee esiin Forms-kyselyssä ja mikro-retroissa. Esimerkiksi nousi esiin, että valmiin määritelmäkäytäntö (DoD, Definition of Done), joka edellyttää AI:n käytön merkitsemistä, ei toteudu. Tässä yhteydessä Jira, eli ohjelmistokehityksessä käytetty tehtävienhallintajärjestelmä, toimii keskeisenä työkaluna työn dokumentoinnissa. Vaikka ohjeistus oli päivitetty kolme kuukautta aiemmin (marras-kuussa), kehittäjät toteavat: *"Olemmeko puhuneet AI:n käytön merkkauksesta Jira-töille? Ei muisteta, että olisi sovittu/puhuttu."*

Tämä kipupiste paljastaa viestinnän katkoskohdan: ohjeistus on olemassa, mutta se ei ole välittynyt kehittäjien arkeen. Seurauksena on, että AI:n käyttöä ei dokumentoida systemaattisesti, mikä vaikeuttaa oppimisen seuranta ja hyvien käytäntöjen jakamista.

Kolmanneksi kipupisteeksi paljastuu vertaistuen ja kokemusten jakamisen vajeet. Kehittäjät toivovat enemmän kokemusten jakamista ja yhteisiä käytäntöjä. Forms-kyselyssä todetaan: *"Tiimissä voisi jakaa asiaa enemmän"* ja *"Enemmän keskustelua tiimin sisällä ja aikaa oppimiselle."* Mikro-retroissa havainnointi osoitti, että epämuodolliset keskustelut (esim. kahvipöydässä) toimivat tärkeänä oppimisen tilana, mutta nämä eivät ole systemaattisesti tuettuja tai tunnistettuja.

Havainnointiaineisto paljastaa, että kehittäjät loivat yhteisiä käytäntöjä epämuodollisesti: *"Jos käytät sekä Copilotia että Coderabbitia, voit löytää itsesi kahden mielipiteen keskeltä jostakin asiasta."* Tämä vertaistuki on arvokasta, mutta se ei integroidu osaksi virallisia johtamisen rakenteita eikä sitä systemaattisesti hyödynnetä johtamisen välineenä.

Neljänneksi keskeiseksi kipupisteeksi aineistossa nousevat byrokratia ja kuormitus. Osa kehittäjistä koki AI-työkalujen käyttöönoton hallinnollisesti rasakana ja aikaa vievänä kokonaisuutena, joka lisäsi työn kuormittavuutta. Erään vastaajan mukaan AI-adaptaatioon liittyvä ohjeistus ja käytännöt koettiin monimutkaisiksi ja energiaa kuluttaviksi, mikä heikensi motivaatiota työkalujen kokeilemiseen ja hyödyntämiseen.

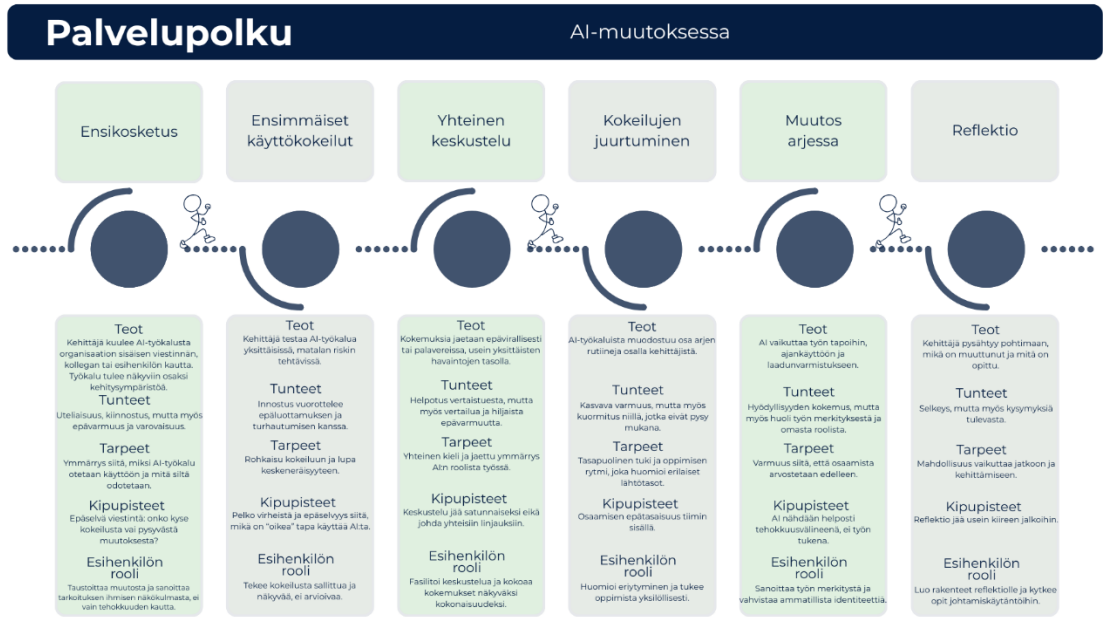
Aineistossa ilmenee myös kokemuksia, joiden mukaan AI:n rooli ohjelmointityössä herättää organisaatiossa ristiriitaisia näkemyksiä. Osa kehittäjistä tulkitsi, ettei AI:n hyötyjä ole vielä kaikilta osin sisäistetty, tai että niitä tarkastellaan ensisijaisesti lisätyön ja riskien näkökulmasta. Tällaiset tulkinnat viittaavat siihen, että AI-muutosta ei kaikilta osin koeta luontevaksi osaksi työn kehittämistä, vaan se saattaa näyttäytyä ylimääräisenä vaatimuksena olemassa olevan työkuorman päälle.

Tämä kipupiste on merkittävä erityisesti johtamisen näkökulmasta, sillä AI-adaptaatio edellyttää kokeilukulttuuria ja psykologista turvallisuutta. Mikäli AI-työkaluihin liittyy epäselvyyttä, varauksellisuutta tai kuormittaviksi koettuja rakenteita, voi tämä heijastua kehittäjien halukkuuteen kokeilla uusia toimintatapoja ja jakaa avoimesti kokemuksiaan. Tällöin AI-muutos hidastuu, vaikka teknologiset valmiudet olisivatkin olemassa.

Kipupisteet paljastavat, että AI-muutos ei ole ensisijaisesti tekninen haaste vaan johtamisen ja viestinnän haaste. Ne osoittavat kohdat, joissa johtamisen oletukset tai linjaukset eivät välity kehittäjän arkeen, ja missä vastuu tai epävarmuus siirtyy yksittäisille kehittäjille. Kipupisteet toimivat lähtökohtana Johtajan kompassin työkalujen suunnittelulle (luku 9).

8.3 Palvelupolku: kriittiset hetket ja tuen tarve

AI-muutoksen palvelupolku tiivistää aineistosta tunnistetut kehittäjän kokemuksen vaiheet AI-työkalujen käyttöönotossa. Malli ei kuvaa lineaarista etenemistä, vaan toistuvien kokeilujen, epävarmuuden ja oppimisen sykliä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan palvelupolun keskeiset vaiheet, ja kokonaisuus on esitetty kuvassa 13 sivulla 62. Palvelupolun A4-kokoinen versio on esitetty liitteessä 5.



Kuva 13. AI-muutoksen palvelupolku

Ensikosketus AI-työkäluun:

Ensikosketuksessa korostuu uteliaisuuden ja normatiivisten odotusten välinen jännite. Uuden työkalun käyttöönotto herättää innostusta, mutta samalla syntyy kysymyksiä siitä, miten AI:n käyttöä tulisi organisaatiossa ohjata ja millaisia odotuksia siihen liitetään. Aineistossa pohdittiin esimerkiksi, tulisiko valmiin määritelmään (DoD) sisällyttää kirjaus AI:n käytöstä sekä sen mahdollisesta poisjättämisestä ja perusteluista. Tällaiset havainnot viittaavat siihen, että AI:n käyttö alkaa institutionalisoitua osaksi oletusarvoista ohjelmointityötä. Tässä vaiheessa johtamisen rooli liittyy erityisesti selkeiden pelisääntöjen ja yhteisten odotusten rakentamiseen.

Ensimmäiset kokeilut:

Ensimmäiset konkreettiset kokeilut muodostavat palvelupolun kannalta ratkaisevan vaiheen. Kokemus AI:n hyödystä tai sen rajoitteista vaikuttaa voimakkaasti suhtautumiseen teknologiaa kohtaan. Aineistossa AI:n keskeiseksi hyödyksi kuvattiin sen kyky nopeuttaa koodin kirjoittamista ja tukea laajoja refaktorointeja, joissa muutoksia tehdään useisiin tiedostoihin samanaikaisesti ilman toiminnallisia muutoksia. Samalla tuotiin esiin tilanteita, joissa AI:ta oli ohjattu tekemään laajoja muutoksia ilman riittävän täsmällisiä ohjeita, mikä johti virheisiin ja aikaa vievään korjaustyöhön. Havainnot osoittavat, että AI:n tuottama arvo ei ole itsestäänselvyys, vaan riippuu ohjauksen laadusta, tehtävän

rajauksesta ja käyttäjän osaamisesta. Johtamisen näkökulmasta keskeistä on tukea kokeilukulttuuria samalla, kun varmistetaan riittävä osaamisen kehittäminen.

Oppimisen ja epävarmuuden tasapaino:

Palvelupolun keskivaiheessa kehittäjät tasapainoilevat tehokkuuden lisääntymisen ja oman osaamisen kehittämiseen liittyvän epävarmuuden välillä. Aineiston perusteella kokemuksia voidaan kuvata toistuvana syklinä, jossa kokeilu johtaa epävarmuuteen, tätä seuraa vertaiskeskustelu ja uuden ymmärryksen muodostuminen, minkä jälkeen kokeilua jatketaan uudella tavalla.

Tämä sykli näyttäytyy luontevana osana oppimisprosessia, mutta sen toimivuus edellyttää psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Epävarmuuden ilmaiseminen ja keskeneräisyyden näkyväksi tekeminen ovat edellytyksiä sille, että oppiminen ei pysähdy yksilötasolle. Johtamisen tehtäväksi nousee tällöin turvallisen keskustelutilan mahdollistaminen ja oppimisen rakenteiden luominen.

Rutinoituminen ja uudet kysymykset:

AI-työkalujen vakiintuessa osaksi arkea huomio siirtyy yksittäisistä kokeiluista laajempiin kysymyksiin työn vastuista, laadusta ja ammatillisesta identiteetistä. Mikro-retrospektiiveissä pohdittiin esimerkiksi, millaisia vaatimuksia AI:n käyttö asettaa määrittely- ja speksausvaiheessa eli siinä vaiheessa, jossa kuvataan mitä ollaan rakentamassa, millaisin toiminnallisina ja laadullisina vaatimuksina sekä millä reunaehdoilla ratkaisu toteutetaan, lisäksi pohdittiin mihin tietoon AI:n tuottamat ehdotukset perustuvat. Lisäksi kyseenalaistettiin perinteisiä työnjakoja pohtimalla, missä määrin testaus on kehittäjän vastuulla ja missä määrin tekoäly voisi osallistua tai automatisoida tätä vaihetta. Nämä havainnot heijastavat ohjelmistokehitystyön sisällöllistä muutosta ja kehittäjän roolin uudelleenmäärittelyä AI-avusteisessa toimintaympäristössä. Johtamisen näkökulmasta tämä vaihe edellyttää merkityksellistämistä ja yhteisen suunnan kiristämistä.

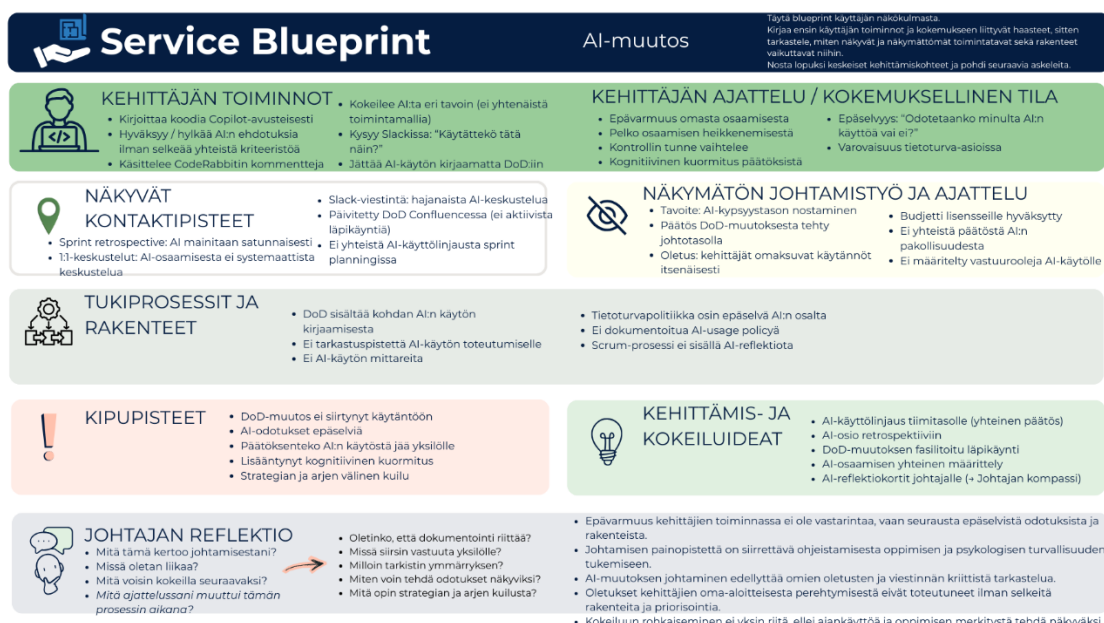
Yhteenveto johtamisen näkökulmasta

Palvelupolku osoittaa, että AI-muutos ei ole kertaluonteinen projekti, vaan jatkuva oppimisprosessi, jossa kokeilu, epävarmuus ja osaamisen uudelleenmäärittely toistuvat. Muutoksen kriittiset hetket liittyvät erityisesti alkuvaiheen

ohjaukseen, epäonnistumisten normalisointiin sekä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Näiden vaiheiden tunnistaminen muodostaa perustan ihmiskeskiselle johtamiselle AI-muutoksessa ja toimii analyttisenä lähtökohtana Johtajan kompassin työkalujen kehittämiseksi.

8.4 Service blueprint -analyysi: johtamisen vaikutusmekanismit

Service blueprint toimii tutkimuksen keskeisenä analyttisenä työkaluna, joka yhdistää kehittäjäkokemuksen, johtamisen käytännöt sekä tukiprosessit yhdeksi kokonaisuudeksi. Kuvassa 14 esitetty service blueprint jäsentää, miten johtaminen vaikuttaa kehittäjän arkeen AI-muutoksen kontekstissa sekä missä kohdin palvelussa syntyy katkoksia tai jännitteitä. Service blueprintin lähes A4-kokoinen versio on esitetty liitteessä 6.



Kuva 14. AI-muutoksen service blueprint

Service blueprintin avulla tarkastellaan AI-muutosta kokonaisuutena, jossa kehittäjän päivittäinen työ, johtamisen käytännöt ja organisaation tukirakenteet muodostavat toisiinsa kytkeytyvän palvelukokonaisuuden. Analyysi jäsentää, miten AI-työkalujen käyttöönotto näyttäytyy kehittäjän arjessa ja millä tavoin johtamisen ratkaisut vaikuttavat tähän kokemukseen.

Service blueprintin ylimmällä tasolla kuvataan kehittäjän arjessa näkyvä toiminta. Tällä tasolla kehittäjä työskentelee konkreettisesti AI-työkalujen kanssa

kirjoittamalla koodia AI-avusteisesti, käsittelemällä AI-pohjaisen koodintarkastustyökalun tuottamia pull request -kommentteja, eli palautteita ehdotetuista koodimuutoksista, tekemällä kokeiluja sekä hakemalla vertaistukea muilta kehittäjiltä. Tämä taso kuvaa niitä käytännön toimia ja valintoja, joiden kautta AI-työkalut tulevat osaksi päivittäistä kehitystyötä.

Seuraavalla tasolla tarkastellaan johtamisen näkyviä käytäntöjä, jotka vaikuttavat kehittäjän toimintaan suoraan. Näihin kuuluvat viestintä, palaverikäytännöt, ohjeiden antaminen sekä tuen ja palautteen tarjoaminen. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi sprintin retrospektiiveissä, kahdenkeskisissä keskusteluissa ja tiimin sisäisessä viestinnässä. Näiden vuorovaikutustilanteiden kautta kehittäjälle muodostuu käsitys siitä, mitä AI:n käytöltä odotetaan ja millaisena sen rooli nähdään osana työtä.

Johtamisen taustalla tapahtuva toiminta muodostaa oman tasonsa service blueprintissä. Tällä tasolla tapahtuvat päätökset eivät ole kehittäjälle suoraan näkyviä, mutta ne vaikuttavat olennaisesti kehittäjän arkeen. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi AI-työkalujen käyttöönottoa koskeva päätöksenteko, budjetointi, organisaation sisäinen koordinointi, tietoturvaan liittyvät linjaukset sekä strateginen suunnittelu. Vaikka kehittäjät eivät osallistu näihin prosesseihin suoraan, ne määrittävät pitkälti sen, millaisia työkaluja ja toimintamalleja arjessa on käytettävissä.

Service blueprintin alimmalla tasolla ovat organisatoriset tukirakenteet ja -prosessit, jotka mahdollistavat tai rajoittavat AI:n käyttöä. Näihin kuuluvat teknologiset tukijärjestelmät, lisenssikäytännöt, tietoturvapoliitikat, organisaation AI-strategia sekä ohjelmistokehitystä ohjaavat prosessit Scrum-malli, eli iteratiivinen tiimityöskentelyn malli ohjelmistokehityksessä, ja Definition of Done, joka määrittelee milloin työ katsotaan valmiiksi sovittujen laatukriteerien perusteella. Tukirakenteet muodostavat perustan, jonka varaan AI:n käyttö arjessa rakentuu.

Service blueprintin analyysi tuo esiin useita katkoskohtia AI-muutoksen toteutumisessa. Ensimmäinen keskeinen katkos liittyy viestinnän ja ohjeistuksen välittymiseen. Vaikka organisaatiossa oli päivitetty Definition of Done -ohjeis-

tusta AI:n käytön kirjaamisesta, tämä muutos ei ollut juurtunut kehittäjien päivittäiseen toimintaan. Ohjeistuksen päivittäminen ei johtanut vastaavaan muutokseen käytännön työssä, mikä osoittaa, että pelkkä dokumentaatio ei riitä ilman aktiivista viestintää, keskustelua ja yhteistä ymmärrystä.

Toinen merkittävä katkos liittyy odotusten epäselvyyteen. Havainnointiaineisto osoittaa, että kehittäjät eivät tiedä, mitä heiltä AI:n käytön suhteen konkreettisesti odotetaan. Organisaation strategiset tavoitteet, kuten AI-kypsyystason saavuttaminen, eivät ole kääntyneet kehittäjille selkeiksi toimintatavoiksi. Tämä viittaa siihen, että strateginen ohjaus ei ole riittävällä tavalla yhdistynyt kehittäjien arjessa tehtäviin valintoihin.

Kolmas keskeinen katkos liittyy vastuun jakautumiseen. AI-työkalujen käyttöä koskevat päätökset, kuten milloin AI:ta käytetään ja milloin ei, ovat jääneet pitkälti yksittäisten kehittäjien ratkaistaviksi ilman yhteisiä pelisääntöjä tai selkeitä ohjaavia rakenteita. Tukirakenteissa on havaittavissa puutteita, minkä seurauksena kehittäjät joutuvat kantamaan vastuuta päätöksistä, jotka normaalisti edellyttäisivät organisaation yhteistä linjausta. Tämä lisää kognitiivista kuormaa ja epävarmuutta.

Kokonaisuutena service blueprint tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen AI-muutoksesta palveluna, jossa johtamisella on keskeinen rooli kehittäjän kokemuksen muodostumisessa. Analyysi osoittaa, että AI-muutos ei ole pelkästään tekninen käyttöönotto, vaan monitasoinen kokonaisuus, jossa viestintä, päätöksenteko, rakenteet ja vuorovaikutus kietoutuvat yhteen. Johtamisen tehtävänä on varmistaa, että nämä tasot tukevat toisiaan ja että tieto, tuki ja yhteinen ymmärrys välittyvät johdonmukaisesti organisaation eri tasoilta kehittäjän arkeen.

8.5 Johtajan reflektiivinen positio AI-muutoksessa

Tutkimuksen aikana kävi ilmeiseksi, että AI-muutoksen tarkastelu ei voinut rajoittua ainoastaan kehittäjien kokemuksiin ja organisaation rakenteisiin. Myös johtajan oma toiminta, oletukset ja painotukset vaikuttivat siihen, millaisena muutos tiimissä näyttäytyi. Tästä syystä analyysiin sisällytettiin systemaattinen johtajan reflektio, jossa havainnot, tulkinat ja kokeilut dokumentoitiin erillisen

reflektiivisen jäsenyyksen avulla. Reflektio dokumentoitiin systemaattisesti reflektiokortin avulla, jonka esimerkkitäyttö on esitetty liitteessä 7.

Reflektion kohteeksi nousi erityisesti tilanne, jossa AI-työkalujen käyttö herätti tiimissä ristiriitaisia kokemuksia. Osa kehittäjistä koki työkalujen lisäävän tehokkuutta, kun taas osa koki niiden hidastavan työtä tai tuottavan epäolennaisia huomioita. Keskusteluissa ilmeni myös epävarmuutta AI:n tuottamien ehdotusten luotettavuudesta. Samalla havaittiin, että hiljaisempien kehittäjien näkökulmat jäivät osin taka-alalle.

Johtajan omassa tarkastelussa nousi esiin, että suhtautuminen AI:hin oli keskimääräistä myönteisempi ja tulevaisuussuuntautuneempi. Tämä innostus vaikutti keskustelun sävyyn ja siihen, mitä pidettiin kehittämisen kannalta merkityksellisenä. Reflektio paljasti, ettei kriittistä suhtautumista ollut eksplisiittisesti normalisoitu osaksi keskustelukulttuuria. Tämän seurauksena osa tiimin jäsenistä saattoi kokea, ettei epävarmuutta tai varauksellisuutta ollut yhtä turvallista tuoda esiin kuin innostusta.

Analyysin perusteella johtamisen haaste ei liittynyt pelkästään työkalujen käyttöönottoon, vaan merkityksen rakentumiseen. AI:n käyttö ei ollut vielä kytkeytynyt selkeästi tiimin rakenteisiin, kuten yhteisiin pelisääntöihin tai työn valmiuden määrittelyihin. Muutos eteni osin yksilötasolla ilman systemaattista yhteistä reflektiota. Tämä osoittaa, että ihmiskeskeinen johtajuus AI-muutoksessa edellyttää tietoista tilaa kokemusten käsittelylle, ei pelkästään teknologisten mahdollisuuksien esittelyä.

Johtajan reflektio toimi tutkimuksessa paitsi aineiston täydentäjänä myös johtamisen vaikutusmekanismien avaajana. Se teki näkyväksi, miten johtajan oma orientaatio vaikuttaa keskustelukulttuuriin, priorisointeihin ja siihen, millaisia käytäntöjä syntyy. Reflektion kautta tunnistettiin tarve jäsentää johtajan oppiminen ja kokeilut systemaattisemmaksi osaksi arkea. Tämä havainto loi perustan myöhemmässä luvussa esiteltävälle kehittämiskäytännölle, jossa reflektiosta tehdään tietoinen ja toistuva osa johtamiskäytäntöä.

8.6 Palvelumuotoilun periaatteiden toteutuminen analyysissa

Tutkimuksen analyysissa palvelumuotoilun keskeiset periaatteet toimivat sekä tulkinnan kehyksenä että havaintojen jäsentäjinä. Ihmiskeskeisyys näkyy siinä, että analyysi keskittyy kehittäjän kokemukseen ja emotionaalisiin reaktioihin teknisen tehokkuuden lisäksi. Empatiakartta paljastaa ristiriidan: kehittäjät ilmaisevat innostusta AI:sta ja samalla ahdistusta oman osaamisensa riittävyydestä. Tämä ristiriita ei ole tekninen ongelma, vaan luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden kysymys.

Ihmiskeskeisyys tarkoittaa myös sitä, että analyysi tunnistaa tilanteita, joissa tekninen fokus ohittaa ihmisen tarpeet. Esimerkiksi AI-kypsyystasojen tavoittelu voi olla strategisesti perusteltua, mutta jos se ei käänny konkreettisiksi, kehittäjiä tukeviksi toimiksi, se jää irralliseksi mittariksi.

Aineisto osoittaa, että kehittäjät eivät ole passiivisia AI-muutoksen vastaanottajia vaan aktiivisia toimijoita, jotka luovat yhteisiä käytäntöjä epämuodollisissa tiloissa. Mikro-retrojen havainnot paljastavat, että kehittäjät jakavat kokemuksia, ratkovat ongelmia yhdessä ja tukevat toisiaan oppimisessa.

Johtamisen haasteena on tunnistaa ja tukea vuorovaikutuksessa syntyviä oppimisen tiloja sen sijaan, että keskityttäisiin vain muodollisiin koulutuksiin. Yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että tieto syntyy vuorovaikutuksessa, ja johtamisen tehtävä on mahdollistaa tämä vuorovaikutus.

Service blueprint tekee näkyväksi, että AI-muutoksen kokemus ei määrity pelkästään työkalun käytössä, vaan se rakentuu viestinnän, tukirakenteen, tiimin dynamiikan ja organisaation kulttuurin yhdistelmästä. Kipupisteet eivät ole irrallisia ongelmia, vaan ne liittyvät toisiinsa: viestinnän epäselvyys johtaa epävarmuuteen, joka puolestaan siirtää vastuun yksilölle.

Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa myös sitä, että johtamisen vaikutus ulottuu näkyvästä toiminnasta näkymättömään ja tukirakenteisiin. Kehittäjän kokemukseen vaikuttaa se, mitä johtaja sanoo (näkyvä), mitä johtaja päättää kulissien takana (näkymätön) ja mitkä rakenteet mahdollistavat tai rajoittavat toimintaa (tuki).

Aineisto osoittaa, että kehittäjien oppiminen etenee toistuvana syklinä, jossa kokeiluja seuraa epävarmuus, vertaistuen hakeminen ja uuden ymmärryksen muodostuminen, minkä jälkeen siirrytään jälleen uusiin kokeiluihin. Tämä oppimisen rytmi on luonteva osa asiantuntijatyötä, mutta sen toteutuminen edellyttää psykologista turvallisuutta sekä tilaa reflektiolle.

Johtamisen roolina ei ole epävarmuuden poistaminen, mikä muutostilanteessa olisi epärealistista, vaan sellaisten rakenteiden luominen, jotka tukevat reflektiota kokeilujen välillä. Tässä yhteydessä triplatimantin vaihe reflektoi ja sopeudu (reflect & evolve) korostuu: AI-muutos ei näyttäydy kertaluonteisena projektina, vaan jatkuvana oppimisprosessina, joka vaatii sekä yksilöllistä että yhteisöllistä kehittymistä.

Palvelumuotoilun menetelmät tekevät näkyväksi hiljaista tietoa, tunteita ja epäsuoria merkityksiä. Service blueprint paljastaa "näkyvättömän" johtamistyön ja sen vaikutukset. Empatiakartta tuo esiin kehittäjien emotionaaliset kokemukset, jotka jäisivät muuten huomaamatta.

Näkyväksi tekeminen mahdollistaa johtamisen kehittämisen: kun kipupisteet, katkoskohdat ja vastuiden siirtymät tulevat näkyviksi, niitä voidaan käsitellä systemaattisesti. Ilman visualisointia nämä ilmiöt jäisivät "tunteiksi" tai "ilmapii-rasioiksi", joita on vaikea tarttua.

8.7 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että AI-muutos ohjelmistokehityksessä on ensisijaisesti ihmiskeskeinen ja johtamiseen liittyvä haaste, ei pelkästään tekninen. Kehittäjät kokevat AI:n ristiriitaisena: se on samanaikaisesti hyödyllinen ja epävarmuutta lisäävä. Tämä jännite kertoo siitä, että AI-muutos koskettaa kehittäjien identiteettiä, osaamista ja ammatillista kehittymistä.

Johtamisen rajapinnat ja kipupisteet liittyvät viestinnän selkeyteen, odotusten sanoittamiseen ja psykologisen turvallisuuden rakentamiseen. Service blue-

print -analyysi osoittaa, että AI-muutos on monimutkainen palvelukokonaisuus, jossa johtamisen näkyvät ja näkymättömät käytännöt sekä tukiprosessit yhdessä muodostavat kehittäjän kokemuksen.

Tulokset tuovat kuitenkin esiin myös johtajan oman position merkityksen. Johtajan suhtautuminen teknologiaan, keskustelun fasilitointitapa ja se, millaisille kokemuksille annetaan tilaa, vaikuttavat suoraan siihen, millaiseksi AI-muutos tiimissä rakentuu. Reflektiivinen tarkastelu osoitti, että ilman tietoista johtajan omaa jäsentämistä muutos voi edetä teknologiaalhtëisesti ja yksilötasolla, vaikka tavoitteena olisi yhteinen ja turvallinen oppimisprosessi. Näin ollen AI-muutoksen johtaminen edellyttää paitsi rakenteellista ja viestinnällistä selkeyttä myös johtajan oman toiminnan systemaattista tarkastelua.

Tulokset korostavat palvelumuotoilun merkitystä: ihmiskeskeisyys, yhteiskehittäminen, kokonaisvaltaisuus ja näkyväksi tekeminen auttavat ymmärtämään AI-muutosta tavalla, joka tekee oikeudenmukaisuutta sen monimutkaisuudelle. Palvelumuotoilun menetelmät toimivat tässä tutkimuksessa sekä analyysin välineinä että johtamisen ajattelun jäsentäjinä.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten nämä tulokset johtivat Johtajan kompassin kehittämiseen ja miten reflektiivisen johtamisen jäsentäminen muotoutui osaksi kehittämistratkaisua.

9 KEHITTÄMISTYÖN TULOS: JOHTAJAN KOMPASSI

9.1 Kehittämistyön synteesi: kokemuksesta johtamisen arkkitehtuuriksi

Tutkimuksen analyysivaihe osoitti, että AI-muutos näyttäytyi kehittäjien arjessa ensisijaisesti kokemuksellisena ilmiönä. Vaikka AI-työkalut tukivat työn sujuvuutta ja oppimista, ne herättivät samanaikaisesti epävarmuutta, roolipohdintaa ja tulkinnallista epäselvyyttä. Muutos ei siis rajoittunut teknisiin käytäntöihin, vaan kosketti ammatillista identiteettiä, työn merkityksellisyyttä ja psykologista turvallisuutta.

Analyysi paljasti erityisesti kolme johtamisen kannalta kriittistä teemaa. Ensinäkin odotusten sanoittaminen jäi osittain epäselväksi. Toiseksi oppiminen tapahtui arjessa, mutta jäi usein näkymättömäksi. Kolmanneksi kuormituksen ja

epävarmuuden varhaiset signaalit eivät aina tulleet tietoisesti käsitellyiksi. Nämä teemat eivät olleet yksilötason ongelmia, vaan liittyivät johtamisen rakenteisiin ja viestinnän tapoihin.

Empatiakartta, kipupistekartta, AI-muutoksen palvelupolku ja service blueprint toimivat analyysin aikana sekä tuloksina että ajattelun jäsentäjinä. Niiden kautta hahmottui, että johtamisen kehittäminen edellyttää kokemuksen, rakenteiden ja toiminnan tarkastelua samanaikaisesti.

Näiden havaintojen synteessä kehitettiin Johtajan kompassin ensimmäinen versio. Johtajan kompassi ei ole yksittäinen työkalu, vaan palvelumuotoilun periaatteisiin perustuva johtamisen arkkitehtuuri, jonka avulla kokemuksellinen muutos voidaan tehdä näkyväksi, jäsennettäväksi ja käsiteltäväksi osana arjen johtamista.

9.2 Johtajan kompassin arkkitehtuuri

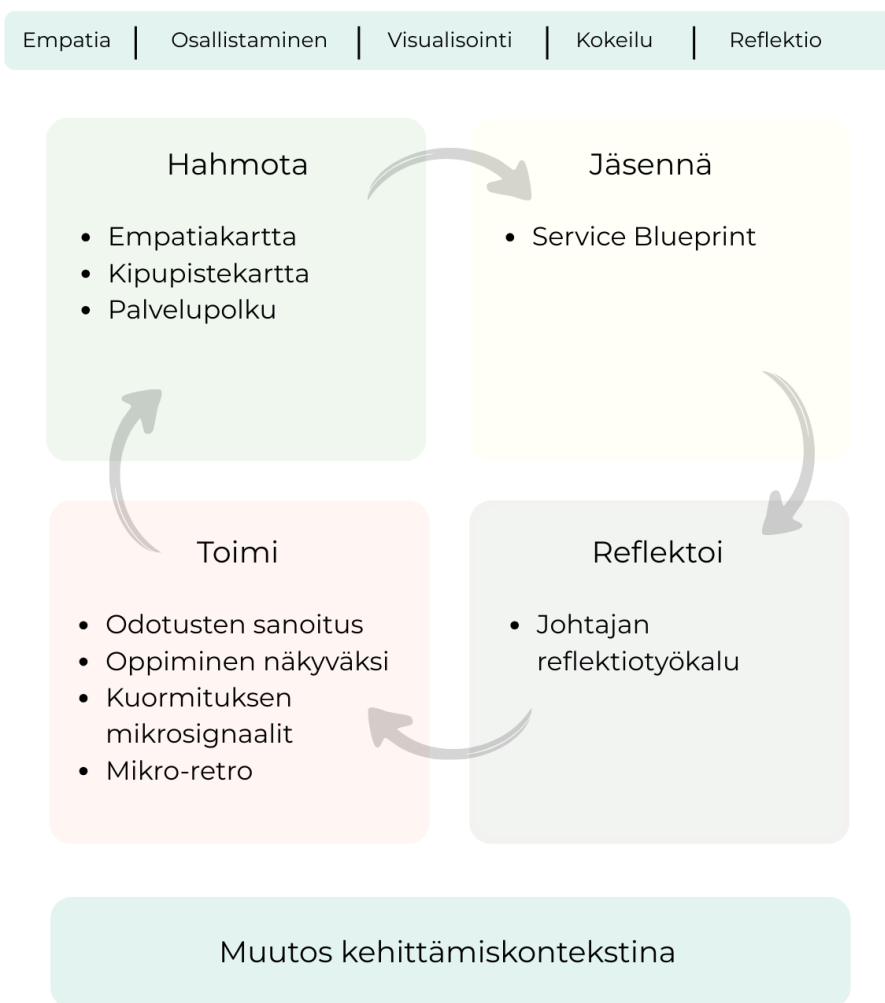
Johtajan kompassi jäsentää ihmiskeskeisen johtamisen neljään toisiaan täydentävään tasoon: hahmottamiseen, jäsentämiseen, toimintaan ja reflektioon. Nämä tasot muodostavat syklisen kokonaisuuden, jossa ymmärrys, rakenne, konkreettinen toiminta ja oppiminen kytkeytyvät toisiinsa.

Kompassin arkkitehtuuri rakentuu kolmelle tasolle. Ylätasolla palvelumuotoilun periaatteet – empatia, osallistaminen, visualisointi, kokeilu ja reflektio – muodostavat ajattelun perustan. Keskitasolla neljä toimintatasoa toimivat johtamisen navigointirakenteena. Alatasolla yksittäiset työkalut konkretisoivat arkkitehtuurin käytännön johtamistyöhön.

Kuvassa 15 sivulla 72 esitetään Johtajan kompassin kokonaisrakenne.

Johtajan kompassi

Palvelumuotoiluun perustuva
ihmiskeskeisen johtamisen arkkitehtuuri



Kuva 15. Johtajan kompassin arkkitehtuuri

Kuva 15 havainnollistaa, miten periaatteet, toimintatasot ja työkalut muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden. Arkkitehtuuri ei kuvaa lineaarista etenemistä, vaan jatkuvaa liikkumista tasojen välillä tilanteen ja tarpeen mukaan.

Hahmottamisen tasolla johtaja pyrkii tekemään kokemuksen näkyväksi ennen ratkaisujen tekemistä. Jäsentämisen tasolla tarkastellaan, miten johtamisen käytännöt ja rakenteet vaikuttavat arjen kokemukseen. Toiminnan tasolla toteutetaan kevyitä, arkeen sovitettavia interventioita. Reflektion tasolla johtaja arvioi omaa toimintaansa ja kehittää johtamiskäytäntöjä iteratiivisesti.

Vaikka kompassi kehitettiin AI-muutoksen kontekstissa, sen arkkitehtuuri ei rajoitu teknologiseen muutokseen. Se soveltuu tilanteisiin, joissa työ, roolit tai

toimintaympäristö muuttuvat ja joissa kokemuksellinen ulottuvuus on keskeinen osa muutoksen onnistumista.

9.3 Johtajan kompassin työkalut ja niiden rooli

Arkkitehtuuri konkretisoituu joukossa toisiaan täydentäviä menetelmiä ja työkalukortteja. Seuraavissa alaluvuissa esitellään keskeiset työkalut sekä niiden rooli kompassin kokonaisuudessa. Tässä luvussa esitetään työkalujen geneeriset, havainnollistavat työkalupohjat. AI-muutoksen kontekstissa syntyneet analyysitulokset ja esimerkkitäytöt on raportoitu luvussa 8, ja työkalujen täydelliset ja luettavimmat pohjat on koottu liitteisiin.

9.3.1 Empatiakartta kokemuksen jäsentämisen välineenä

Kuvassa 16 esitetään empatiakartan geneerinen työkalupohja. Empatiakartta tukee kompassissa hahmottamisen tasoa: sen avulla tehdään näkyväksi, miten muutos näyttäytyy työntekijän ajattelussa, tunteissa, puheessa ja toiminnassa. Tavoitteena ei ole ratkaista ilmiötä välittömästi, vaan tuoda kokemukselliset ulottuvuudet keskusteluun ennen johtamispäätöksiä.

Empatiakartta

<p> AJATTELEE</p> <p>Leipäteksti</p>	<p> TUNTEE</p> <p>Leipäteksti</p>
<p> SANOO</p> <p>Leipäteksti</p>	<p> TEKEE</p> <p>Leipäteksti</p>
<p>YHTEENVETO JA HAVAINNOT</p> <p>Leipäteksti</p>	

Kuva 16. Empatiakartan geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Empatiakartan käyttö ohjaa tarkastelemaan samanaikaisesti sekä muutoksen mahdollisuuksia että siihen liittyviä epävarmuuksia. Tämä auttaa johtajaa tunnistamaan, milloin tilanteessa tarvitaan esimerkiksi odotusten selkeyttämistä,

oppimisen tukea tai tilaa keskeneräisyydelle. Työkalun laajempi pohja on esitetty liitteessä 8.

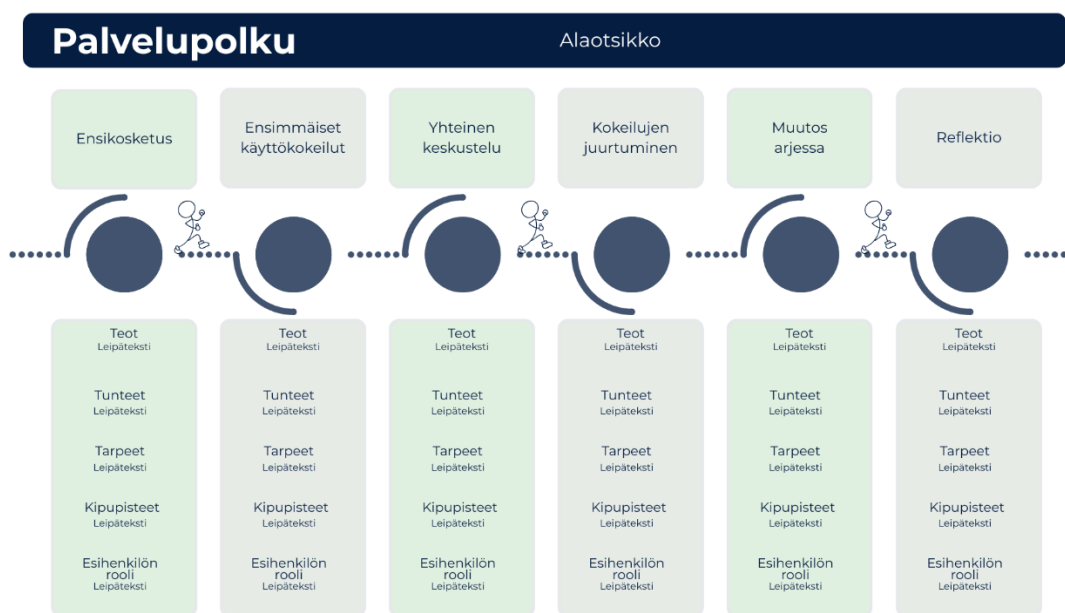
9.3.2 Kipupistekartta ja palvelupolku jännitteiden paikantamisessa

Kuvassa 17 esitetään kipupistekartan geneerinen työkalupohja. Kipupistekartta tukee kompassissa jäsentämisen tasoa: se auttaa paikantamaan tilanteita, joissa arjen kokemus ei vastaa tavoitteita, ohjeistusta tai johtamisen oletuksia. Työkalu ohjaa siirtämään huomion yksittäisistä tapauksista toistuviin jännitteisiin, rajapintoihin ja rakenteellisiin epäselvyyksiin.

Kipupistekartta		Alaotsikko
TILANNE/ KONTEKSTI	<small>Leipäteksti</small>	ANALYYSIN YHTEENVETO <small>Leipäteksti</small>
KIPUPISTE	<small>Leipäteksti</small>	
VAIKUTUS TYÖHÖN	<small>Leipäteksti</small>	
TARVITTAVA TUKI	<small>Leipäteksti</small>	
JUURISYY	<small>Leipäteksti</small>	

Kuva 17. Kipupistekartta geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Kipupistekarttaa voidaan hyödyntää sekä muutoksen alkuvaiheessa että myöhemmissä vaiheissa, kun halutaan ymmärtää, miksi tietyt käytännöt eivät juurru arkeen tai miksi kuormitus, epävarmuus tai turhautuminen lisääntyvät. Työkalun laajempi pohja on esitetty liitteessä 9.



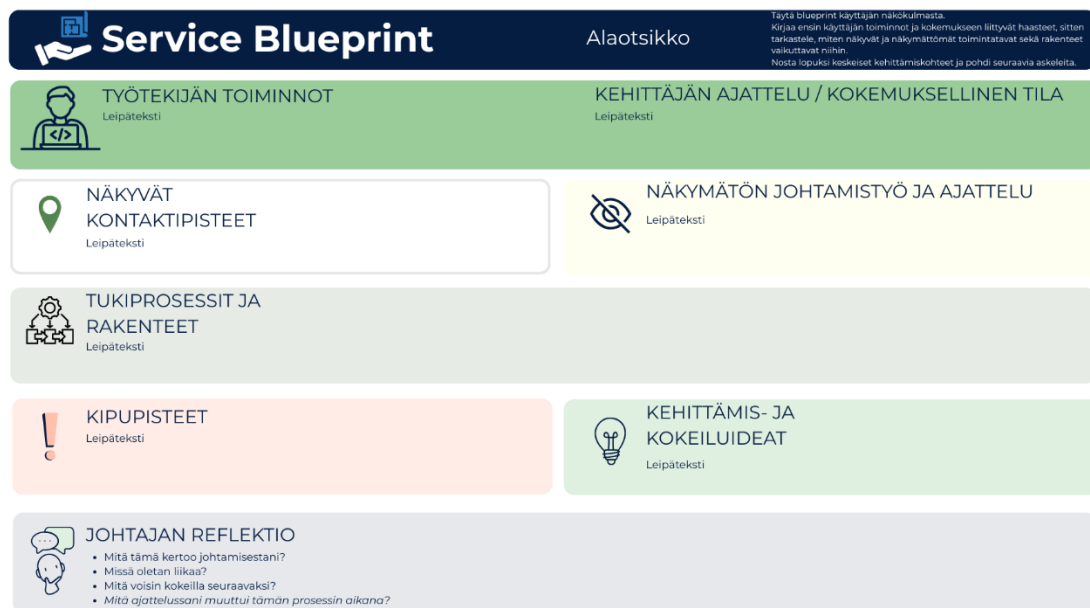
Kuva 18. Palvelupolku geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Palvelupolku (kuva 18) jäsentää muutoksen ajallista kulkua ja auttaa tunnistamaan kriittisiä hetkiä, joissa tuen tarve tyypillisesti kasvaa. Se tekee näkyväksi, miten muutos etenee kokemuksena vaiheittain ja milloin esimerkiksi ohjaus, oppimisen tuki, vertaistuki tai pelisäännöt korostuvat. Palvelupolku ei kuvaa välttämättä lineaarista etenemistä, vaan se soveltuu myös syklistä ja iteraatiivista muutosta kuvaavaksi välineeksi.

Palvelupolku tukee johtajaa ennakoimaan, missä kohdissa epävarmuus tai kuormitus tyypillisesti voimistuvat ja miten johtamisen käytännöt voidaan ajoittaa vastaamaan tätä rytmiä. Laajempi versio on esitetty liitteessä 10.

9.3.3 Service blueprint johtamistyön jäsentämisen työkaluna

Service blueprint (kuva 19, sivulla 76) kokoaa yhteen kokemuksen, johtamisen käytännöt ja organisatoriset tukirakenteet. Työkalu tukee kompassissa jäsentämisen tasoa: sen avulla johtamista voidaan tarkastella palvelukokonaisuutena, jossa arjen vuorovaikutus, päätöksenteko ja taustaprosessit kytkeytyvät toisiinsa.



Kuva 19. Service blueprint AI-kontekstissa ja geneerinen versio

Service blueprint auttaa tekemään näkyväksi johtamisen taustalla vaikuttavia kerroksia, kuten päätöksenteon, resursoinnin, ohjeistusten ja tukiprosessien vaikutuksia siihen, miten muutos toteutuu käytännössä. Työkalua voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun halutaan ymmärtää, miksi jokin linjaus ei välity arkeen, miksi vastuu kasaantuu yksilöille tai miksi tuki ei kohtaa tarvetta oikea-aikaisesti.

Työkalun laajempi versio on esitetty liitteessä 11.

9.3.4 Mikrointerventiot johtamisen arjen toiminnan tukena

Toiminnan tasolla kompassi tarjoaa kevyitä työkalukortteja (kuva 20 sivulla 77), joiden avulla arjen tilanteita voidaan käsitellä systemaattisesti mutta joustavasti. Mikro-retro mahdollistaa nopean pysähtymisen kokemuksen äärelle ja yhteisen tilannekuvan muodostamisen. Odotusten sanoitus tukee pelisääntöjen ja vastuiden selkeyttämistä. Oppiminen näkyväksi auttaa tekemään oivallukset ja keskeneräisen oppimisen jaettavaksi. Kuormituksen signaalit tukevat varhaista tunnistamista ja psykologista turvallisuutta.

Odotusten sanoitus (AIKA: 10-12 MINUUTTIA)

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Missä odotukset toteutuivat?
2. Missä eivät?
3. Ovatko odotukset realistisia?
4. Mitä pitää sanoittaa uudelleen?

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 10-12 minuuttia

Vaihe 1: Aloitus (1 min)
"Aloitetaan lyhyt keskustelu Ai-odotuksista."

Vaihe 2: Kysy nämä kysymykset (5 min)
Tilimäläiset vastaukset suullisesti tai lapulle.

Vaihe 3: Ryhmittely (2 min)
Käyttökäsi vastaukset kolmeen ryhmään:
■ Vastaa odotuksia ■ Odotin ■ Ei vastaa odotuksia

Vaihe 4: Valittava 1 parannus (2-3 min)
Valittava yksi odotus, jota on syytä tarkentaa tai sanoittaa paremmin.

Vaihe 5: Kiinnitä huomio tunteisiin
Huomio erityisesti turhautumisen tai epävarmuuden ja -kijaa ne erikseen.

Oppimisen näkyväksi (AIKA: 8-10 MINUUTTIA)

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Mitä uutta opit tai ymmärsit tarkasteltavaan teemaan liittyen?
2. Mikä ei vielä toiminut, mutta opetti jotain?
3. Missä kohtaa oppiminen vaati eniten tukea?
4. Mitä tästä opista kannattaa jakaa muille?
5. Milta oppiminen tuntui täällä viikolla?

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 8-10 minuuttia

Vaihe 1: Aloitus (1 min)
"Keskitytään tänään siihen, mitä opittiin."

Vaihe 2: Kysy nämä kysymykset (5 min)
Vastaukset suullisesti tai kirjillen.

Vaihe 3: Ryhmittely (2 min)
Käyttökäsi opit näkyville (esim. taulu tai yhteinen dokumentti).
■ Hyödyllinen opit ■ Koskaan en ole oppi ■ Tästä ei ole hyötyä

Vaihe 4: Tarkeksia (2 min)
Valittava yksi asia, jota voisi keventää tai selkeyttää.

Vaihe 5: Kiinnitä huomio tunteisiin
Jos oppimisen yhteydessä nousi esiin esimerkiksi stressiä, epävarmuutta, turhautumista, heikkoa tukea -kijaa ne erikseen.

Kuormituksen mikrosignaalit (AIKA: 8-10 MINUUTTIA)

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Mikä vie eniten energiaa?
2. Missä kaipaat selkeyttä?
3. Mikä helpotti?
4. Mitä voidaan keventää?

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 8-10 minuuttia

Vaihe 1: Aloitus (1 min)
"Tarkastellaan hetki työn kuormitusta pienistä merkeistä lähtien."

Vaihe 2: Kysy nämä kysymykset (5 min)
Vastaukset suullisesti tai anonyymisti.

Vaihe 3: Ryhmittely (2 min)
Käyttökäsi vastaukset kolmeen ryhmään:
■ Kuormitus hallinnassa ■ Vahvuuksia ■ Selvästi kuormittavaa

Vaihe 4: Yhteinen neito (2 min)
Valittava yksi asia, jota voisi keventää tai selkeyttää.

Vaihe 5: Kiinnitä huomio tunteisiin
Jos keskustelussa nousi esiin esimerkiksi väsymystä, ärtyneisyyttä, huolta, turhautumista ja epävarmuutta -kijaa ne erikseen.

Mikro-retro tilanteista (AIKA: 10-12 MINUUTTIA)

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Mikä toimi?
2. Mikä turhautti?
3. Missä tarvittiin tukea?
4. Mitä kehitetään seuraavaksi?

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 10-12 minuuttia

Vaihe 1: Aloitus (1 min)
"Aloitetaan nopealla Ai-mikro-retrolla tästä viikosta."

Vaihe 2: Kysy nämä kysymykset (5 min)
Tilimäläiset vastaukset suullisesti tai lapulle.

Vaihe 3: Ryhmittely (2 min)
Käyttökäsi vastaukset kolmeen sarjaan:
■ Toimii ■ Ei toiminut ■ Turhautti / Kuormitti

Vaihe 4: Valittava 1 parannus (2-3 min)
Mikä asia on tärkein kehittää seuraavalla viikolla?

Vaihe 5: Kiinnitä huomio tunteisiin
Jos ilmenee jatkuvaa väsymystä, ärtyneisyyttä -kijaa ne erikseen.

Kuva 20. Mikro-retro, Odotusten sanoitus, Oppiminen näkyväksi, Kuormituksen signaalit – kuvakollaasi

Työkalukortit muotoiltiin geneerisiksi, jotta ne ovat sovellettavissa erilaisiin muutostilanteisiin eikä niiden käyttö edellytä tiettyä teknologista kontekstia. Näin ne toimivat johtamisen arjessa siirrettävinä mikrointerventioina, joiden avulla voidaan valita yksi konkreettinen seuraava askel. Työkalukorttien geneeriset pohjat on esitetty liitteissä 12–15.

9.3.5 Reflektio johtajan oppimisen tukena

Kuvassa 21 sivulla 78 esitetty reflektiokortti tukee johtajan oman toiminnan systemaattista tarkastelua. Kortti jäsentää tilanteen havainnoiksi, tulkinneiksi ja seuraavaksi kokeiluksi. Reflektio ankkuroi kompassin jatkuvan oppimisen periaatteeseen ja auttaa tekemään johtamisesta iteratiivista: toiminnan jälkeen py-sähdytään arvioimaan, mitä tapahtui, mitä se tarkoittaa ja mitä muutetaan seuraavaksi.

Reflektiokortti		Johtajan oppi	
HAVAINNOT			
Mitä tapahtui? Leipäteksti		Mitä kokemuksia tai jännitteitä nousi esiin? Leipäteksti	
TULKINTA		KOKEILU	
Mitä tämä kertoi tiimin tarpeista? Leipäteksti		Mitä kokeilen tai teen seuraavaksi johtamisessani? Leipäteksti	
Mitä opin omasta johtamisestani? Leipäteksti			
Mitä tämä paljasti johtamisen rakenteista? Leipäteksti			

Kuva 21. Reflektiokortti geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Reflektiokortti tukee erityisesti tilanteissa, joissa johtajan omat oletukset, painotukset tai viestinnän tapa vaikuttavat siihen, millaiseksi muutos tiimissä rakentuu. Työkalun laajempi versio on esitetty liitteessä 16.

Työkalut muodostavat kokonaisuuden, jossa ymmärrys, rakenteiden tarkastelu, toiminta ja reflektio tukevat toisiaan. Ne konkretisoivat arkkitehtuurin operatiivisiksi käytännöiksi.

9.3.6 Johtajan kompassin käyttöperiaate

Edellä kuvatut työkalut muodostavat kokonaisuuden, jossa kokemuksen ymmärtäminen, rakenteiden tarkastelu, arjen mikrointerventiot ja reflektio tukevat toisiaan. Työkaluja ei ole tarkoitettu lineaariseksi prosessiksi, vaan tilanteen mukaan valittaviksi välineiksi.

Johtaja voi hyödyntää kompassia esimerkiksi muutostilanteessa, kuormituksen lisääntyessä tai oppimisen vahvistamiseksi. Työkalun valinta perustuu siihen, halutaanko ensisijaisesti hahmottaa kokemusta, jäsentää rakenteita, kokeilla uutta toimintatapaa vai pysähtyä reflektoimaan. Yksittäisen työkalun käyttö ei edellytä palvelumuotoiluosaamista, vaan keskeistä on selkeä rajaus tarkasteltavaan tilanteeseen, keskustelun fasilitointi ja yhden konkreettisen jatkotoimenpiteen valinta.

Työkalujen yhteinen käyttöohje ja fasilitoinnin peruseriaatteet on esitetty liitteessä 17.

9.4 Palvelumuotoilun vaikutus johtajan ajatteluun

Palvelumuotoilun menetelmien käyttö muutti johtamisen tarkastelun fokusta teknisestä tehokkuudesta kohti kokemuksellista ja systeemistä ymmärrystä. Empatiakartat ja työkalukortit ohjasivat huomion kehittäjien kokemuksiin, kun taas service blueprint mahdollisti johtamisen tarkastelun osana laajempaa palvelurakennetta.

Muutos ei ollut vain menetelmällinen, vaan ajattelullinen. Johtaminen alkoi näyttäytyä jatkuvana oppimisprosessina, jossa epävarmuus ja keskeneräisyys ovat luonnollinen osa muutosta. Kompassin arkkitehtuuri tarjosi rakenteen, jonka avulla tämä oppimisprosessi voitiin tehdä tietoiseksi.

Palvelumuotoilu toimi tässä työssä johtamisen infrastruktuurina. Se tarjosi kielen ja rakenteen, jonka avulla kokemukselliset ilmiöt voitiin jäsentää ja käsitellä systemaattisesti.

9.5 Rajoitteet ja jatkokehitys

Johtajan kompassi on kehitetty tiettyyn organisaatiokontekstiin ja AI-muutoksen tilanteeseen. Sen pitkäaikaisia vaikutuksia ei ole vielä mahdollista arvioida, eikä työkalukokonaisuutta ole testattu laajasti eri tiimeissä. Kompassi on ensimmäinen versio, joka kokoaa yhteen kehittämistyön tulokset.

Työkalujen systemaattinen käyttöönotto ja vaikuttavuuden arviointi edellyttävät pidempää seuranta. Kompassin soveltaminen muihin organisaatioihin edellyttää mukauttamista paikallisiin rakenteisiin ja johtamiskulttuuriin.

9.6 Yhteenveto

Johtajan kompassi jäsentää ihmiskeskeisen johtamisen arkkitehtuurin palvelumuotoilun periaatteiden kautta. Se muuntaa analyysin tulokset operatiivisiksi käytännöiksi ja tarjoaa johtajalle navigointirakenteen muutostilanteissa.

Kehittämistyö osoitti, että muutos näyttäytyy ensisijaisesti ihmisten kokemuksissa. Johtajan kompassi vastaa tähän tarjoamalla rakenteen, jonka avulla empatia, vuorovaikutus, kokeilu ja reflektio voidaan ankkuroida osaksi arjen johtamista.

10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

10.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus koskee koko tutkimusprosessia tutkimusasetelman suunnittelusta aineiston keruuseen, analyysiin ja tulosten raportointiin. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen, sillä tutkija toimii itse tutkimusinstrumenttina, mikä edellyttää tietoisuutta omista valinnoista ja niiden vaikutuksista tutkimusprosessiin (Kananen 2015, 338–341).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan määrällisen tutkimuksen validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteiden sijaan usein uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden näkökulmista (Kananen 2015, 352–355). Uskottavuus viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat aineistoa ja tutkittavaa ilmiötä. Siirrettävyys edellyttää, että tutkimuksen konteksti ja toteutus on kuvattu riittävän tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten sovellettavuutta muihin vastaaviin tilanteisiin. Riippuvuus ja vahvistettavuus puolestaan liittyvät tutkimusprosessin johdonmukaiseen ja läpinäkyvään kuvaamiseen sekä siihen, että tulkinnat perustuvat aineistoon eivätkä yksinomaan tutkijan ennako-oletuksiin.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty vahvistamaan menetelmätriangulaation avulla hyödyntämällä useita aineistonkeruumenetelmiä, dokumentoimalla tutkimusprosessin ja analyysin eteneminen sekä refleктоimalla tutkijan omaa roolia osana tutkimusprosessia. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan syvälinen ja kontekstisidonnainen ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä, joka mahdollistaa tulosten analyttisen sovellettavuuden samankaltaisiin toimintaympäristöihin.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineistokokonaisuus on suhteutettu suoraan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut mitata tekoälyn käyttöönoton vaikutuksia laajasti, vaan ymmärtää kehittäjien kokemuksia

ja niihin liittyviä tarpeita sekä tukea johtamiskäytäntöjen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Tämän vuoksi aineistonkeruu rajattiin tekoälyn käyttöön-oton alkuvaiheeseen ja siihen liittyviin arjen käytäntöihin. Aineiston monipuolisuus, eri menetelmien tuottamien havaintojen samansuuntaisuus sekä analyysin iteratiivinen eteneminen tukevat sitä, että kehittämistyön tulokset ovat uskottavia juuri tässä kontekstissa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitu myös tekoälyn käyttö osana tutkimusprosessia. Tekoälyä on hyödynnetty aineiston alustavassa jäsentämisessä ja toistuvuuksien tunnistamisen tukena, mutta varsinainen analyysi, tulkinta ja johtopäätökset on tehty tutkijan toimesta. Tekoälyn käyttö on rajattu tukevaksi työkaluksi, eikä se ole ohjannut tutkimuksen teemoittelua tai tulkinnallisia ratkaisuja. Näin on pyritty varmistamaan, että analyysi perustuu aineistoon ja tutkijan analyttiseen harkintaan, mikä tukee tutkimuksen uskottavuutta ja vahvistettavuutta.

Tutkimuksen kehittämistyössä syntyneen Johtajan kompassi -kokonaisuuden testaaminen jäi rajalliseksi tutkimuksen aikataulun ja kontekstin vuoksi. Rajallista testausta voidaan kuitenkin pitää perusteltuna, sillä työn tavoitteena oli kehittää ensimmäinen versio johtamistyötä tukevasta työkalukokonaisuudesta, ei validoida valmista mallia. Palvelumuotoilulle tyypillisesti kehittämistyö etenee iteratiivisesti, ja tässä tutkimuksessa painopiste oli ymmärryksen syventämisessä ja suuntaa-antavien ratkaisujen luomisessa jatkokehityksen pohjaksi. Tämä vastaa kehittämistutkimuksen luonnetta ja on hyväksyttävää asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta (Kananen 2015, 338–341).

10.2 Tutkimuksen eettisyys ja tutkijan kaksoisrooli

Tutkimuksen eettisyys kytkeytyy tiiviisti sen luotettavuuteen. Eettisesti kestävä tutkimuksen lähtökohtia ovat osallistujien vapaaehtoisuus, anonymiteetin ja luottamuksellisuuden turvaaminen sekä aineiston huolellinen käsittely (Kananen 2015, 338–339). Työelämälähtöisessä tutkimuksessa on erityisen tärkeää varmistaa, ettei tutkimukseen osallistuvia henkilöitä, tiimejä tai organisaatiota voida tunnistaa tutkimuksen raportoinnista.

Tutkija toimii tässä tutkimuksessa kaksoisroolissa sekä tutkijana että kehitysorganisaation johtajana. Kaksoisrooli on tunnustettu mahdollisena eettisenä ja luotettavuuteen liittyvänä riskinä, sillä tutkijan asema voi vaikuttaa osallistujien halukkuuteen tuoda esiin kriittisiä näkökulmia (Kananen 2015, 338–341). Tätä jännitettä on pyritty lieventämään korostamalla tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta, varmistamalla anonymiteetti sekä luomalla tutkimustilanteisiin turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Tutkijan omaa positiota ja sen mahdollista vaikutusta aineiston tulkintaan on reflektoitu koko tutkimusprosessin ajan. Näillä toimenpiteillä on pyritty vahvistamaan tutkimuksen eettistä kestävyyttä sekä aineiston uskottavuutta ja luotettavuutta.

Tutkimuksessa käytetty aineisto anonymisoitiin ennen sen hyödyntämistä tekoälypohjaisessa analyysissä tukevassa työkalussa. Tekoälylle ei annettu henkilötietoja eikä tunnistettavia viittauksia yksittäisiin henkilöihin, tiimeihin tai organisaatioihin. Näin on varmistettu, ettei tekoälyn käyttö vaarantanut osallistujien anonymiteettiä tai tutkimuksen eettisiä periaatteita.

Tutkijan kaksoisrooli vaikutti tutkimukseen myös myönteisellä tavalla, sillä se mahdollisti ilmiön tarkastelun syvällisesti osana arjen johtamistyötä. Johtajan asema tarjosi pääsyn kehittäjien arjen käytäntöihin ja keskusteluihin, joita ulkopuolisen tutkijan olisi ollut vaikea tavoittaa. Samalla kaksoisrooli edellytti tietoista reflektiota ja pidättäytymistä johtopäätöksistä, jotka eivät perustuisi aineistoon. Kaksoisrooli on siten pyritty käsittelemään tutkimuksessa tietoisena jännitteenä, ei piilotettavana ongelmana.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset suhteessa luvussa 2.4 asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymys tarkasteli, miten palvelumuotoilu voi tukea ihmiskeskeistä johtajuutta ohjelmistokehityksessä. Tätä lähestyttiin kolmen alakysymyksen kautta, jotka etenivät kehittäjien kokemusten ymmärtämisestä palvelumuotoilun työkalujen soveltamiseen ja edelleen johtajan ajattelun ja johtamiskäytäntöjen muutokseen. Johtopäätökset perustuvat empiiriseen aineistoon, luvun 8 palvelumuotoilulliseen

analyysiin sekä kehittämistyön tuloksena syntyneeseen Johtajan kompassi - kokonaisuuteen (luku 9).

11.1 Palvelumuotoilu ihmiskeskeisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksessä

Tutkimuksen perusteella palvelumuotoilu tukee ihmiskeskeistä johtajuutta ennen kaikkea muuttamalla sitä, mitä johtamisessa ymmärretään tiedoksi. Teknologinen muutos näyttäytyy helposti työvälineiden käyttöönottona ja prosessien päivityksenä, mutta tässä tutkimuksessa AI-muutos piirtyi ensisijaisesti kokemuksellisenä ilmiönä, joka koskettaa työn hallinnan tunnetta, osaamisidentiteettiä ja arjen vuorovaikutusta. Palvelumuotoilun menetelmät tekivät tämän näkyväksi ja loivat johtamiselle uuden kohteen: ei pelkästään tekemisen tehokkuus, vaan kokemus siitä, miten työ on mahdollista tehdä hyvin muutoksen keskellä.

Keskeinen johtopäätös on, että ihmiskeskeinen johtajuus AI-muutoksessa ei toteudu yksittäisinä irrallisina vuorovaikutuksellisinä tekoina vaan rakenteina, jotka mahdollistavat kokemusten esiin tuomisen, yhteisen merkityksenannon ja jatkuvan oppimisen. Palvelumuotoilu tarjosi tähän rakenteellisen etenemistavan, jossa ymmärtäminen, näkyväksi tekeminen, kokeileminen ja reflektointi muodostivat toisiaan vahvistavan ketjun. Tämä näkyy tutkimuksessa myös siinä, että analyysi ei jäänyt kuvaukseksi nykytilasta, vaan se muutettiin kehittämistyössä konkreettisiksi välineiksi, joita voidaan käyttää arjen johtamistyössä.

11.2 Kehittäjien tarpeet ja kipupisteet teknologisen muutoksen aikana

Ensimmäinen alakysymys tarkasteli, millaisia tarpeita ja kipupisteitä kehittäjien arkeen liittyy teknologisen muutoksen myötä. Tutkimuksen aineisto osoitti, että AI koetaan samanaikaisesti hyödyllisenä ja epävarmuutta lisäävänä. Tämä riskiä ei ole häiriö, vaan muutkokokemuksen ydin. Se kertoo, että AI ei ainoastaan nopeuta tekemistä, vaan muuttaa työn arvioinnin perusteita, oppimisen tapoja ja sitä, milloin kehittäjä kokee olevansa kompetentti.

Kipupisteet paikantuivat erityisesti odotusten ja arjen kokemusten väliseen kuiluun. Kun yhteiset pelisäännöt, laadun arvioinnin periaatteet tai AI:n käytön

tavoitteet jäävät epäselviksi, kehittäjät joutuvat kantamaan epävarmuuden yksilötasolla. Tällöin muutos alkaa kuormittaa ja heijastuu myös tiimidynamiikkaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittäjien keskeinen tarve AI-muutoksessa ei ole ensisijaisesti lisää ohjeita työkalun käyttöön, vaan selkeys siitä, mitä tavoitellaan, miten onnistumista arvioidaan ja missä kohdin keskeneneräisyys on hyväksyttyä. Tämän selkeyden rakentaminen on ihmiskeskeisen johtajuuden ydintehtävä muutostilanteessa.

11.3 Palvelumuotoilun työkalut johtajan tukena

Toinen alakysymys käsitteli, miten palvelumuotoilun työkalut auttavat johtajaa ymmärtämään tiimien kokemuksia ja luomaan ihmiskeskeisiä käytäntöjä. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että palvelumuotoilun arvo johtamisessa syntyy vasta silloin, kun menetelmät kytkeytyvät päätöksentekoon ja arjen käytäntöihin. Tässä työssä Johtajan kompassi toimii juuri tällaisena kytkimenä: se muuntaa analyysin löydökset käytettäviksi keskustelun ja yhteisen ymmärryksen välineiksi.

Johtajan kompassin merkitys ei ole yksittäisissä työkalukorteissa tai kuvauksissa, vaan siinä, että kokonaisuus muodostaa toistettavan rytmin. Empatian rakentaminen, kipupisteiden tunnistaminen, kokeilujen mahdollistaminen ja reflektointi eivät jää satunnaisiksi, vaan niille syntyy paikka johtamisen arjessa. Näin palvelumuotoilun työkalut tukevat siirtymää oletuksiin perustuvasta johtamisesta kokemuksiin perustuvaan johtamiseen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Johtajan kompassi toimii erityisesti tilanteissa, joissa muutos on keskeneräinen ja monitulkintainen. Tällöin johtajan tärkein tehtävä on ylläpitää suuntaa ja samalla suojata oppimisen edellytyksiä.

11.4 Palvelumuotoilun vaikutus johtajan ajatteluun ja johtamiskäytäntöihin

Kolmas alakysymys tarkasteli, miten palvelumuotoilun soveltaminen heijastuu johtajan ajatteluun ja johtamiskäytäntöihin tässä tutkimuksen kontekstissa. Tutkimuksen johtopäätös on, että palvelumuotoilullinen työskentely muutti johtajan roolia fasilitoivammaksi ja reflektiivisemmäksi. Muutos ei tarkoittanut vastuun siirtämistä tiimille, vaan vastuun toteuttamista eri tavalla: johtaminen

kohdistui yhä selvemmin merkityksen rakentamiseen, keskustelun mahdollistamiseen ja epävarmuuden käsittelyyn.

Tämä vaikutus näkyi myös siinä, miten johtaja alkoi tarkastella AI-muutosta palvelukokonaisuutena. Service blueprint -ajattelu jäsensi, että kehittäjän kokemus muodostuu yhtä lailla näkyvistä käytännöistä kuin taustalla vaikuttavista tukirakenteista ja päätöksistä. Kun muutos ymmärrettiin tällä tavalla, johtamiskäytännöt alkoivat painottua ennakoivaan selkeyttämiseen ja palautesilmukoihin, ei vain reagointiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelumuotoilu vahvisti johtajan kykyä nähdä muutos jatkuvana oppimisprosessina ja rakentaa sille arkeen sopivia rakenteita.

11.5 Yhteenveto johtopäätöksistä

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että palvelumuotoilu tarjoaa ohjelmistokehityksen johtamiseen toimivan ja ihmiskeskeisen lähestymistavan tilanteissa, joissa teknologinen muutos muokkaa työn tekemisen ehtoja. Se auttaa tunnistamaan kehittäjien tarpeet ja kipupisteet, muuntamaan ymmärryksen konkreettisiksi johtamisen välineiksi sekä tukemaan johtajan omaa oppimista ja reflektiota. Johtajan kompassi kokoaa tämän yhteen käytännön tasolla ja tekee palvelumuotoilusta arjen johtamistyön kannalta käyttökelpoista.

12 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja kehittämistyötä kriittisesti. Pohdinta syventää johtopäätöksiä arvioimalla tulosten merkitystä, tutkimuksen rajoitteita sekä kehittämistyön jatkumahdollisuuksia. Lisäksi pohdinnassa tarkastellaan tutkijan kaksoisroolia ja sitä, miten palvelumuotoilullinen ote vaikutti johtajan oppimiseen tutkimusprosessin aikana.

12.1 Johtajan oppiminen palvelumuotoilullisessa kehittämistyössä

Tutkimuksen perusteella johtajan oppiminen tapahtui ennen kaikkea siinä, että muutos alkoi näyttäytyä kokemuksellisenä ja jatkuvana, ei vaiheistettuna projektina. Tämä on merkittävä havainto ohjelmistokehityksen kontekstissa, jossa työtä ohjaavat usein sprinttisyklit, toimituspaine ja prosessimittarit. Palvelumuotoilun menetelmät auttoivat tunnistamaan, että AI-muutoksessa keskeistä

ei ole vain se, mitä työkaluja otetaan käyttöön, vaan miten työn laatu, oppiminen ja turvallisuus rakentuvat muutoksen aikana.

Johtajan reflektio ei tässä työssä tarkoittanut pelkkää itsearviointia, vaan aineistoon ja havaintoihin perustuvaa uudelleentulkintaa. Kun kehittäjien kokemuksia jäsenettiin visualisointien ja analyysin avulla, johtaja sai mahdollisuuden tarkastella omia oletuksiaan ja niiden vaikutuksia käytäntöihin. Tästä syntyi oppiminen, joka kohdistui johtamisen kohteeseen: huomio siirtyi yksittäisistä ratkaisuista siihen, millaisia edellytyksiä muutos tarvitsee onnistuakseen kokemuksellisella tasolla.

12.2 Palvelumuotoilun soveltamisen haasteet ja rajat

Palvelumuotoilun soveltamiseen liittyy tässä kontekstissa kaksi keskeistä haastetta. Ensimmäinen on ajankäyttö ja rytmitys. Ohjelmistokehityksessä pysähtymiselle on harvoin valmiiksi varattua tilaa, ja siksi palvelumuotoilun menetelmät voivat jäädä irrallisiksi, jos niitä ei ankkuroida olemassa oleviin rakenteisiin. Tämä näkyy myös siinä, että työkalujen hyöty syntyy vasta toisessa. Yksittäinen työpaja tai työkalukortti ei vielä muuta toimintatapaa, jos sen tuottamaa tietoa ei kytketä päätöksentekoon ja jatkotoimiin.

Toinen haaste liittyy tulkintaan ja valtaan. Kun johtaja toimii samanaikaisesti kehittäjänä, fasilitaattorina ja päätöksentekijänä, on olemassa riski, että henkilöstö tuottaa johtajan näkökulmasta odotettuja vastauksia tai varoo käsittelemästä ristiriitoja avoimesti. Vaikka anonymiteetti ja eettiset periaatteet on huomioitu, kaksoisrooli vaikuttaa väistämättä aineiston luonteeseen. Tämä ei tee tuloksista käyttökelvottomia, mutta se rajaa niiden tulkintaa. Tulokset kuvaavat ennen kaikkea sitä, miten AI-muutos näyttäytyi tässä organisaatiokontekstissa ja tässä muutosvaiheessa, eivätkä ne ole suoraan yleistettävissä kaikkiin ohjelmistokehitysympäristöihin.

12.3 Johtajan kompassin kehittämisen mahdollisuudet

Johtajan kompassi on tässä työssä ensimmäinen versio, ja sen vahvuus on käytännönläheisyydessä. Jatkokehittämisen näkökulmasta keskeistä on vaikuttavuuden osoittaminen arjessa. Se edellyttää pidempää seuranta ja selaista käyttöönottoa, jossa työkalujen tuottama ymmärrys näkyy päätöksissä,

priorisoinnissa tai työskentelytavoissa. Ilman tätä kompassi voi jäädä hyödylliseksi keskustelun avaajaksi, mutta sen potentiaali organisaation oppimisen rakenteena jää osin käyttämättä.

Toinen jatkokehityssuunta liittyy omistajuuteen. Jos kompassi jää vain johtajan työkaluksi, se tukee johtajaa, mutta ei välttämättä rakenna tiimien itseohjautuvaa oppimista. Kompassin vaikutus voisi vahvistua, jos osa käytännöistä siirtyisi tiimien omaksi tavaksi tunnistaa jännitteitä, sanoittaa odotuksia ja tehdä oppimista näkyväksi. Tällöin palvelumuotoilun periaatteet eivät jäisi johtamisen tukikeinoiksi, vaan laajenisivat toimintakulttuuriksi.

12.4 Tutkimuksen merkitys ja ammatillinen oppiminen

Tämän opinnäytetyön merkitys palvelumuotoilun näkökulmasta on siinä, että se osoittaa palvelumuotoilun soveltuvan myös organisaation sisäiseen johtamistyöhön. Työ tekee näkyväksi, että ohjelmistokehityksen arjen haasteet AI-muutoksessa eivät ole pelkästään teknisiä, vaan liittyvät kokemuksiin, vuorovaikutukseen ja merkityksen rakentamiseen. Palvelumuotoilun kontribuutio on tällöin kaksitasoinen: se tuottaa ymmärrystä kehittäjäkokemuksesta ja se muuttaa tuon ymmärryksen käytännöiksi, joita voidaan soveltaa.

Ammatillisen oppimisen kannalta tutkimus vahvisti palvelumuotoilijan roolia organisaation sisäisenä muutoksen tukijana. Tässä työssä palvelumuotoilijan osaaminen ei tarkoittanut vain menetelmien käyttämistä, vaan kykyä muotoilla johtamisen ongelma kokemukselliseksi, jäsentää se näkyväksi ja rakentaa kokeittavia ratkaisuja. Tämä on suunta, jossa palvelumuotoilun arvo organisaatiolle voidaan perustella myös silloin, kun kehittämisen kohteena ei ole asiakasrajapinta vaan työn arki.

12.5 Lopuksi

Pohdinnan perusteella voidaan todeta, että palvelumuotoilun soveltaminen ihmiskeskisen johtajuuden tukena ohjelmistokehityksessä on perusteltua ja käytännössä toteutettavissa, mutta se vaatii sitoutumista ja toistoa. Johtajan kompassi tarjoaa konkreettisen lähtökohdan, mutta sen todellinen arvo syntyy vasta, kun se integroidaan osaksi arjen johtamistyötä ja organisaation oppimi-

sen rakenteita. Tämän työn keskeinen viesti on, että AI-muutoksen onnistuminen ei ole vain tekninen tai prosessuaalinen kysymys, vaan kykyä johtaa kokemuksia, oppimista ja merkitystä tilanteessa, jossa työn tekemisen tavat muuttuvat.

LÄHTEET

- Ahjoniemi M. 2020. Palvelumuotoilu kehittämisen työkaluna kasvuyrityksessä. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalous. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020111623006> [Viitattu 5.10.2025].
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. WWW-dokumentti. Metodix.fi. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [Viitattu 5.10.2025].
- Blomkvist, J., Clatworthy, S. & Holmlid, S. 2023. The materials of service design. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2017. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W.W. Norton & Company.
- Cagan, M. 2024. Transformed: Moving to the product operating model. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. 2018. Designing and conducting mixed methods research. Third edition. Thousand Oaks, California; London, United Kingdom; New Delhi, India; Singapore: Sage.
- Davenport, T. H. & Ronanki, R. 2018. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, January–February 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> [viitattu 14.9.2025].
- Design Council. 2005. The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.design-council.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu 15.8.2025].
- Elo M. 2025. Tekoälyn käyttö työelämässä – työtyytyväisyys tekniikan alalla. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Kandidaattitutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstreams/dfb0b317-c8dc-4e16-a050-5b13c7e168a3/download> [viitattu 12.8.2025].
- Euroopan parlamentti 2020. Tekoäly: määritelmä ja käyttö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/ex-pert/2020/9/story/20200827STO85804/20200827STO85804_fi.pdf [viitattu 27.12.2025].
- Forsgren, N., Humble, J. & Kim, G. 2018. Accelerate: The science behind DevOps : building and scaling high performing technology organizations. First edition. Portland, Oregon: IT Revolution.
- GitHub. 2024. Octoverse 2024: AI leads Python to top language as the number of global developers surges. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://git-hub.blog/news-insights/octoverse/octoverse-2024/> [viitattu 20.7.2025].
- Greenleaf, R. K. 1977. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press.

Grönroos, C. 2015. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 4th ed. Chichester: Wiley.

Hava L. 2018. Sisäisen prosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla – esimerkinä Kela. Laurea-ammattikorkeakoulu. Palvelujen asiakaskeskeisen kehittämisen koulutus. Restonomi YMAK. Ylempi amk -opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804054126> [viitattu 5.10.2025].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammi.

Jonker, C. & Dube, T. 2025. Servant leadership and well-being: A scoping review of positive organisational outcomes. *Journal of Leadership Studies*.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. JAMK.

Kerzner, H., Viana Vargas, R. & Zeitoun, A. 2022. *Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence*. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.23114693700041?sid=5258216809 [viitattu 17.9.2025].

Kerzner, H. & Zeitoun, A. 2023. Building Program and Project Management Muscles: The Key to Excellent Operating Models. **PM World Journal**, Vol. XII, Issue III. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pmworldjournal.com/wp-content/uploads/2023/03/pmwj127-Mar2023-Kerzner-Zeitoun-buidling-program-and-project-management-muscles.pdf> [viitattu: 19.9.2025].

Kim, G., Humble, J., Debois, P. & Willis, J. 2021. *The DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability, and Security in Technology Organizations*. Portland, OR: IT Revolution.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (toim.) 2021. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. 3.painos. Helsinki: Alma Talent.

Korpikoski, K. 2023. Organizational transformation through service design: the journey towards human- and customer-centricity. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. Väitöskirja. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 365. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-394-5> [Viitattu 5.10.2025].

Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Morelli, N., de Götzen, A. & Simeone, L. 2021. *Service Design Capabilities*. Cham: Springer. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.4100000011401244?sid=5277062065 [viitattu 27.11.2025].

Poppendieck, M. 2003. *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison–Wesley.

Sangiorgi, D. & Prendiville, A. 2017. Design for Service Innovation and Development. London: Bloomsbury Academic.

Sarantou, M., Miettinen, S. & Jylkäs, T. (toim.) 2025. Empathic Service Design: Challenges in Design, Analysis and Services. London: Bloomsbury Academic.

Savolainen, T. 2024. Tekoälyllä kilpailuetua. Helsinki: Alma Talent.

Sarantou, M., Jylkäs, T. & Miettinen, S. 2025. Empathic Service Design: Challenges in Design, Analysis and Services. London: Bloomsbury Publishing USA.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. Scrum-opas. Suomenkielinen versio 2020. Scrum.org. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://scrum-guides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Finnish.pdf> [viitattu 5.10.2025].

Shneiderman, B. 2022. Human-Centered AI. New York: Oxford University Press.

Spears, L. C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership 1 (1), 25–30.

Stack Overflow. 2024. 2024 Developer Survey. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://survey.stackoverflow.co/2024/> [viitattu 17.7.2025].

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. (toim.) 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vaulos, T. 2024. Ihminen 2030: Ihmislähtöisyyden uusi aika. Helsinki: Alma Insights / Alma Media Finland Oy.

Vilka, H. 2022. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi / Ellibs.

Wilson, H. J. & Daugherty, P. R. 2018. Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. Harvard Business Review, July–August 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces> [viitattu 5.8.2025].

Wilson, H. J. & Daugherty, P. R. 2022. Working with AI: Real Stories of Human–Machine Collaboration. Cambridge, MA: MIT Press. E-kirja. Saatavissa: <https://direct.mit.edu/books/book/5393/Working-with-AIReal-Stories-of-Human-Machine> [viitattu 6.8.2025].

Åkerblad, L., Seppänen-Järvelä, R. & Gaudeamus Oy 2024. Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Helsinki: Gaudeamus.

KUVALUETTELO

Kaikki kuvat ovat opinnäytetyön tekijän itseottamia tai luomia, ellei toisin mainita.

Kuva 1. Tuplatimantti

Kuva 2. Triplatimanttiprosessi

Kuva 3. Käsitekartta

Kuva 4. Viitekehys

Kuva 5. Analyysin eteneminen triplatimantin vaiheiden mukaan

Kuva 6. Palvelumuotoilu muutosjohtajuuden välineenä

Kuva 7. Tiimi A:n mikro-retrojen koonti ja keskeiset havainnot

Kuva 8. Tiimi B:n mikro-retrojen koonti ja keskeiset havainnot

Kuva 9. Service blueprintin kehityskaari tutkimusprosessin aikana

Kuva 10. Tutkimuksen aikajana

Kuva 11. AI-muutoksen empatiakartta

Kuva 12. AI-muutoksen kipupistekartta

Kuva 13. AI-muutoksen palvelupolku

Kuva 14. AI-muutoksen service blueprint

Kuva 15. Johtajan kompassin arkkitehtuuri

Kuva 16. Empatiakartan geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Kuva 17. Kipupistekartta geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Kuva 18. Palvelupolku geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Kuva 19. Service blueprint geneerinen pohja Johtajan kompassissa

Kuva 20. Mikro-retro, Odotusten sanoitus, Oppiminen näkyväksi, Kuormituksen signaalit – kuvakollaasi

Kuva 21. Reflektiokortti geneerinen pohja Johtajan kompassissa

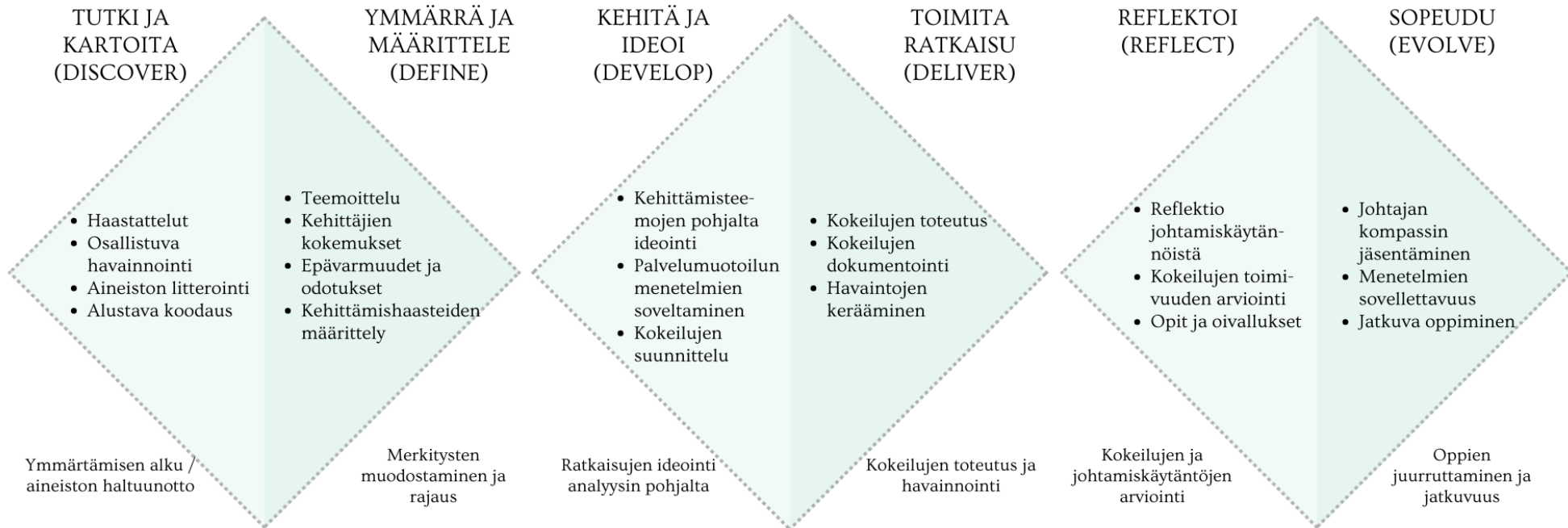
TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät (Lehtiniemi 2025)

Taulukko 2. Palvelumuotoilun keskeiset menetelmät johtajan näkökulmasta (Lehtiniemi 2025)

ANALYYSIN ETENEMINEN TRIPLATIMANTIN VAIHEIDEN MUKAAN

Liite 1



AI-adaptaation kokemukset ohjelmistokehityksen arjessa / Experiences of AI adaptation in everyday software development work

Tässä kyselyssä kartoitetaan kehitystiimin jäsenten kokemuksia AI-työkalujen ja AI-agenttien käyttöönotosta. Yrityksessämme on alkanut AI-adaptaatio-ohjelma, jonka tavoitteena on tukea AI:n hyödyntämistä arjen työssä. Tällä hetkellä AI:ta on otettu käyttöön eri tiimeissä ja eri tavoin, ja on tärkeää ymmärtää, miltä muutos tuntuu kehittäjän ja asiantuntijan näkökulmasta.

Kysely on täysin **anonyymi**, eikä siitä voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Vastauksia käytetään **sisäiseen kehittämiseen**, mutta myös osana opinnäytetyötä, jonka aiheena on palvelumuotoilun hyödyntäminen ihmiskeskeisen johtajuuden tukena AI-muutoksessa. Kaikki opinnäytetyöhön liittyvä raportointi tehdään niin, ettei vastaajia tai organisaatiota voida tunnistaa.

Vastaamiseen kuluu noin 5–10 minuuttia.

Kiitos, että osallistut ja autat meitä ymmärtämään nykytilannetta paremmin!

This survey gathers experiences from members of our development teams regarding the use of AI tools and AI agents. Our company has initiated an AI Adaptation program, and AI is currently being adopted in different ways across teams. It is important for us to understand how this change feels from the perspective of developers and experts.

The survey is completely **anonymous**, and individual respondents cannot be identified. The responses will be used for **internal development**, and also as part of a thesis on how service design can support human-centred leadership during AI-related change. All thesis reporting will be done so that neither individuals nor the organisation can be identified.

Completing the survey takes approximately 5–10 minutes.

Thank you for participating and helping us gain a clearer understanding of the current situation!

Taustatiedot / Background Information

Mikä rooli kuvaa tehtävääsi parhaiten? *
Which role best describes your work?

- Developer
- QA
- Architect
- Full-stack developer
- Backend developer
- Frontend developer
- Muu / Other
- PO

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt ohjelmistokehityksessä? *
How many years have you worked in software development?

- alle 1 vuosi / less than 1 year
- 1-3 vuotta / 1-3 years
- 3-7 vuotta / 3-7 years
- 7-15 vuotta / 7-15 years
- yli 15 vuotta / more than 15 years

AI:n tämänhetkinen käyttö / Current Use of AI

Asteikko (1–5) / Scale (1–5)

1 – Ei lainkaan / Not at all

2 – Vain vähän / A little

3 – Jonkin verran / Moderately

4 – Melko paljon / Quite a lot

5 – Erittäin paljon / Very much

Kuinka paljon hyödynnät AI-työkaluja työssäsi? (1–5) *

How much do you use AI tools in your work? (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Kuinka hyvin koet osaavasi käyttää AI-työkaluja? (1–5) *

How well do you feel you can use AI tools? (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Kuinka hyödyllisiksi koet AI-työkalut työn sujuvuudelle? (1–5) *

How useful do you find AI tools for workflow efficiency? (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Mihin työvaiheisiin käytät AI:ta? *

For which tasks do you use AI?

- Koodin kirjoittaminen / Coding
- Refaktorointi / Refactoring
- Testien kirjoittaminen / Test writing
- Dokumentaatio / Documentation
- PR-katselmointi / PR reviews
- Suunnittelu / arkkitehtuuri / Design / Architecture
- Ongelmanratkaisu / Problem-solving
- En käytä / I don't use AI

Missä tilanteissa AI on auttanut sinua eniten? *

In which situations has AI helped you the most?

Your answer

Missä AI ei ole auttanut tai on tuottanut virheitä? *

In which situations has AI not helped or produced incorrect results?

Your answer

AI-agentit / AI Agents

Asteikko (1–5) / Scale (1–5)

1 – Ei lainkaan / Not at all

2 – Vain vähän / A little

3 – Jonkin verran / Moderately

4 – Melko paljon / Quite a lot

5 – Erittäin paljon / Very much

Mitä AI-agentteja käytät? ***Which AI agents do you use?**

- Copilot Chat
- Copilot Completion
- CodeRabbit PR Review
- CodeRabbit Agents
- ChatGPT- tai omat agentit / ChatGPT or custom agents
- Yritys GPT-agentit
- En käytä agentteja / I don't use agents
- Other: _____

Kuinka usein käytät AI-agentteja? ***How often do you use AI agents?**

- En koskaan / Never
- Harvemmin kuin kerran päivässä / Less than once per day
- 1-5 kertaa päivässä / 1-5 times per day
- 6-20 kertaa päivässä / 6-20 times per day
- Yli 20 kertaa päivässä / More than 20 times per day

Koetko, että agenttien käyttöönotto tapahtui hallitusti? (1-5) ***Do you feel the rollout of AI agents was well managed? (1-5)**

- 1 2 3 4 5
- Ei lainkaan / Not at all Erittäin paljon / Very much

Jos haluat, kerro omin sanoin, miltä agenttien käyttöönotto tuntui ja miksi koit sen tavalla, jonka valitsit. *

If you wish, describe in your own words how the rollout of the AI agents felt and why you selected the rating you did.

Your answer

Missä tilanteissa agentit ovat olleet eniten hyödyksi? *

In which situations have agents been most helpful?

Your answer

Muutos & viestintä / Change & Communication

Asteikko (1–5) / Scale (1–5)

1 – Ei lainkaan / Not at all

2 – Vain vähän / A little

3 – Jonkin verran / Moderately

4 – Melko paljon / Quite a lot

5 – Erittäin paljon / Very much

AI-adaptaation aikataulu on ollut odotettua nopeampi. (1–5) *

The AI adaptation timeline has been faster than expected. (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Ymmärrän, miksi AI-adaptaatio tehdään. (1–5) *

I understand why AI adaptation is being done. (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

AI-vaatimukset ovat olleet selkeitä. (1–5) *

AI requirements have been clear. (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Viestintä AI-muutoksesta on ollut riittävää. (1–5) *

Communication about AI changes has been sufficient. (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Mikä viestinnässä on toiminut hyvin? *

What has worked well in communication?

Your answer

Mitä viestinnässä pitäisi parantaa? *

What should be improved in communication?

Your answer

Tuki & koulutus / Support & Training

Asteikko (1-5) / Scale (1-5)

1 – Ei lainkaan / Not at all

2 – Vain vähän / A little

3 – Jonkin verran / Moderately

4 – Melko paljon / Quite a lot

5 – Erittäin paljon / Very much

Koen saaneeni riittävästi tukea AI-työkalujen käyttöön. (1-5) *

I feel I have received enough support for using AI tools. (1-5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Koen saaneeni riittävästi koulutusta AI-työkaluihin. (1-5) *

I feel I have received enough training for AI tools. (1-5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

AI:hin perehtyminen on ollut realistista muiden töiden ohella. (1-5) *

Learning AI tools has been realistic alongside other work. (1-5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all

Erittäin paljon / Very much

Millainen tuki tai koulutus auttaisi sinua nyt eniten? *

What kind of support or training would help you most right now?

Your answer

Mitä AI-taitoja haluaisit kehittää seuraavaksi? *

Which AI-related skills would you like to develop next?

Your answer

Osaaminen, identiteetti & kuormitus / Skills, Identity & Cognitive Load

Asteikko (1-5) / Scale (1-5)

1 – Ei lainkaan / Not at all

2 – Vain vähän / A little

3 – Jonkin verran / Moderately

4 – Melko paljon / Quite a lot

5 – Erittäin paljon / Very much

AI lisää työn selkeyttä. (1-5) *

AI increases clarity in my work. (1-5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all Erittäin paljon / Very much

AI vähentää kuormitusta ja kognitiivista rasitusta. (1–5) *

Kognitiivinen rasitus tarkoittaa henkistä kuormitusta: miten paljon joutuu käyttämään keskittymistä, muistia ja ajattelua tehtävän tekemiseen

AI reduces workload and cognitive strain. (1–5)

Cognitive strain means mental load: how much focus, memory and thinking effort a task requires.

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all Erittäin paljon / Very much

AI lisää epävarmuutta omasta osaamisestani. (1–5) *

AI increases uncertainty about my skills. (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all Erittäin paljon / Very much

Koen AI:n oppimisen paineena. (1–5) *

I experience learning AI as a pressure. (1–5)

1 2 3 4 5

Ei lainkaan / Not at all Erittäin paljon / Very much

Miltä AI-adaptaatio tuntuu ammatillisesti? *

How does AI adaptation feel professionally?

Your answer

Onko sinulla huolia AI:n vaikutuksesta omaan osaamiseen tai rooliin? *

Do you have concerns about AI's impact on your skills or role?

Your answer

Toiveet & parannukset / Wishes & Improvements

Jos voisit muuttaa yhden asian AI-adaptaatiossa, mikä se olisi? *

If you could change one thing about AI adaptation, what would it be?

Your answer

Miten AI-työkalujen käyttöönotto olisi voitu tehdä paremmin? *

How could the rollout of AI tools have been done better?

Your answer

Missä asioissa AI voisi auttaa enemmän kuin nyt? *

In what areas could AI help more than it does now?

Your answer

Miten tiimi tai organisaatio voisi tukea AI:n käyttöä paremmin? *

How could the team or the organisation better support the use of AI?

Your answer

Kiitos paljon ajastasi ja vastauksistasi! Thank you very much for your time and responses!

Kiitos paljon ajastasi ja vastauksistasi!

Jos haluat antaa vielä avointa palautetta tai nostaa esiin asioita, joita kyselyssä ei käsitelty, voit kirjoittaa ne **täysin anonyymisti** alla olevaan kenttään.

Jos haluat keskustella aiheesta tarkemmin tai antaa palautetta suoraan, voit olla yhteydessä minuun Slackissa:

@heidi.lehtiniemi

Thank you very much for your time and responses!

If you would like to share additional open feedback or raise topics not covered in the survey, you can write it **completely anonymously** in the field below.

If you prefer to discuss the topic further or provide direct feedback, you can contact me on Slack:

@heidi.lehtiniemi

Onko sinulla muuta anonyymiä palautetta AI:n käyttöönotosta tai AI-adaptaatiosta? *

Do you have any additional anonymous feedback about AI adoption or the AI adaptation process?

Your answer



Empatiakartta

AI-työkalujen käyttöönotto ohjelmistokehityksen arjessa



AJATTELEE

- Pitäisikö minun osata tämä jo?
- Teenko asiat oikein AI:n kanssa?
- Miten AI vaikuttaa työn laatuun ja omaan rooliini?
- Onko AI apu vai riski?



TUNTEE

- Uteliaisuutta ja innostusta
- Epävarmuutta omasta osaamisesta
- Turhautumista ristiriitaisista ohjeista
- Painetta pysyä mukana
- Helpotusta työn sujuvoituessa



SANOO

- "Copilot on välillä tosi hyvä, välillä ihan hukassa."
- "En ole varma, mitä tästä saa käyttää ja missä."
- "Olisi kiva kuulla, miten muut tätä hyödyntävät."
- "Tuntuu, että tämä tuli yllättäen."



TEKEE

- Kokeilee AI-työkaluja pienissä, matalan riskin tehtävissä
- Tarkistaa AI:n tuottamaa koodia normaalia tarkemmin
- Kysyy vinkkejä epävirallisesti kollegoilta
- Jättää osan AI-mahdollisuuksista käyttämättä epävarmuuden vuoksi

YHTEENVETO JA HAVAINNOT

TARPEET (empatiakartasta johdettuna)

- Selkeät pelisäännöt ja rajat AI:n käytölle
 - Turvallinen tila kysyä ja epäonnistua
 - Jaettu ymmärrys siitä, miksi AI:ta otetaan käyttöön
- Johtajan näkyvä tuki ja kiinnostus arjen kokemuksiin

Huomio analyysiin:

Empatiakartta osoittaa, että AI-muutos koetaan ensisijaisesti kokemuksellisenä ja emotionaalisenä muutoksena, ei vain teknisenä työkaluvaihdoksena.

Kipupistekartta

AI-työkalujen käyttöönotto ohjelmistokehityksen arjessa

TILANNE/ KONTEKSTI

Ohjelmistokehitystiimeissä on otettu käyttöön uusia AI-pohjaisia työkaluja osana päivittäistä kehitystyötä. Työkalujen käyttöönotto on tapahtunut osittain rinnakkain normaalin tuotantotyön kanssa, ilman erillistä aikaa oppimiselle. Kehittäjien roolit, osaamistasot ja aiemmat kokemukset AI:sta vaihtelevat merkittävästi.

KIPUPISTE

Kehittäjät kokevat epävarmuutta siitä, miten ja missä laajuudessa AI-työkaluja tulisi käyttää. Ohjeistus koetaan hajanaiseksi tai tulkinnanvaraiseksi, mikä siirtää vastuun oikean käytön arvioinnista yksilölle. Tämä lisää varovaisuutta ja hidastaa työkalujen hyödyntämistä.

VAIKUTUS TYÖHÖN

Epävarmuus lisää kognitiivista kuormitusta ja vie huomiota varsinaiselta kehitystyöltä. Osa kehittäjistä käyttää AI-työkaluja vain rajallisesti, vaikka niistä voisi olla hyötyä. Työn sujuvuus ja koettu hallinnan tunne heikkenevät, ja oppiminen jää satunnaiseksi.

TARVITTAVA TUKI

Kehittäjät tarvitsevat selkeät, yhteisesti jaetut periaatteet AI-työkalujen käytöstä sekä johdon näkyvää tukea kokeilulle ja oppimiselle. Tarvitaan myös aikaa ja tilaa keskustelulle, kokemusten jakamiselle ja kysymysten esittämiselle ilman pelkoa osaamattomuuden leimasta.

JUURISYY

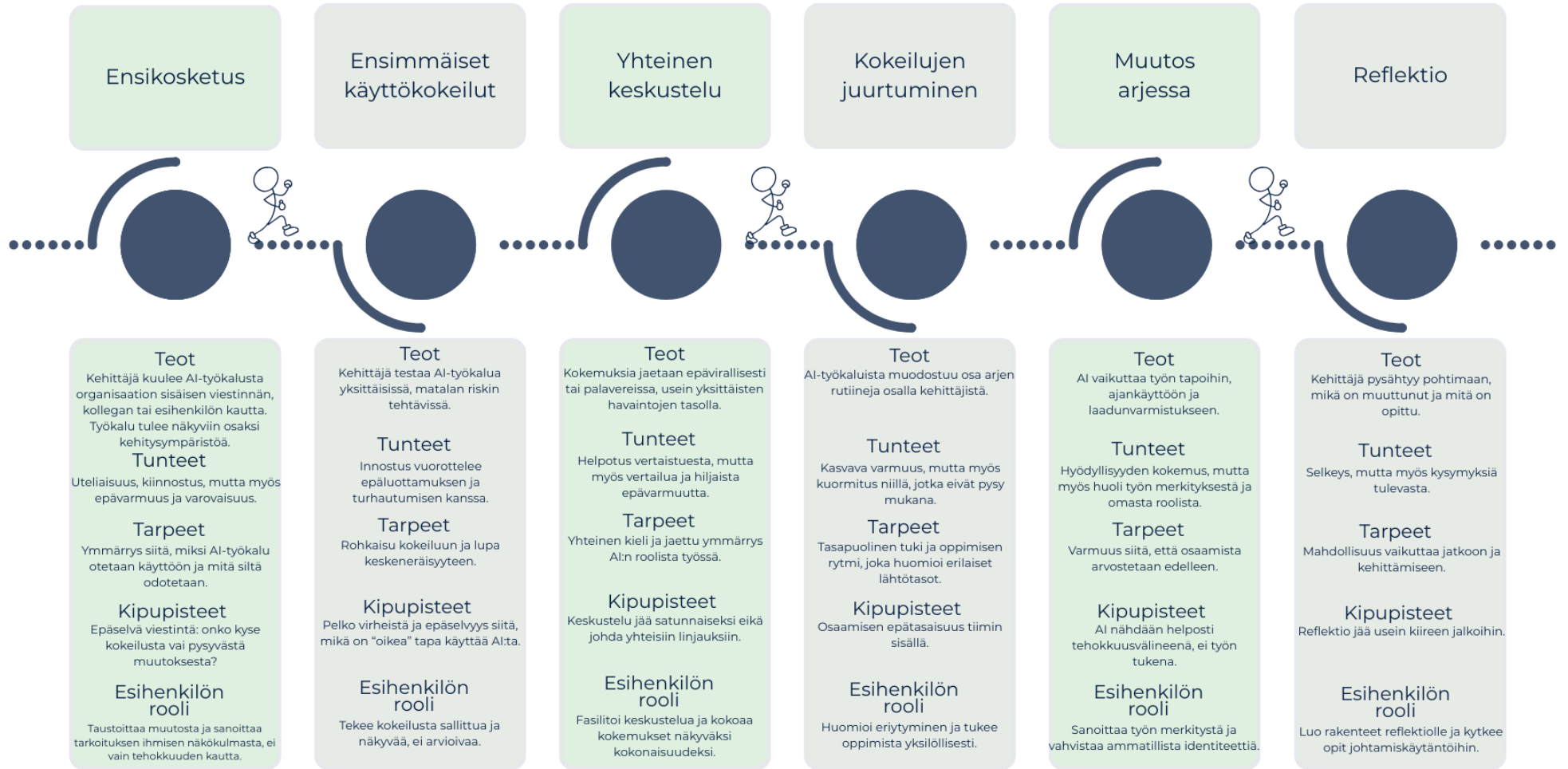
AI-työkalujen käyttöönottoa on tarkasteltu ensisijaisesti teknisenä tai tehokkuuteen liittyvänä muutoksena, jolloin muutoksen kokemuksellinen ja inhimillinen ulottuvuus on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Johtamiskäytännöt eivät vielä tue systemaattisesti oppimista ja epävarmuuden käsittelyä arjen työssä.

ANALYYSIN YHTEENVETO

Kipupisteen perusteella johtamisen tulee kohdistua erityisesti AI-muutoksen selkeyttämiseen ja oppimisen tukemiseen arjen työssä. Tarvitaan yhteisesti jaettuja periaatteita AI-työkalujen käytöstä sekä rakenteita, jotka mahdollistavat kokemusten jakamisen ja epävarmuuden käsittelyn. Johtamisen rooli korostuu muutoksen inhimillisen puolen näkyväksi tekemisessä.

Palvelupolku

AI-muutoksessa





Service Blueprint

AI-muutos

Täytä blueprint käyttäjän näkökulmasta.

Kirjaa ensin käyttäjän toiminnot ja kokemukseen liittyvät haasteet, sitten tarkastele, miten näkyvät ja näkymättömät toimintatavat sekä rakenteet vaikuttavat niihin.

Nosta lopuksi keskeiset kehittämiskohteet ja pohdi seuraavia askeleita.



KEHITTÄJÄN TOIMINNOT

- Kirjoittaa koodia Copilot-avusteisesti
- Hyväksyy / hylkää AI:n ehdotuksia ilman selkeää yhteistä kriteeristöä
- Käsittelee CodeRabbitin kommentteja
- Kokeilee AI:ta eri tavoin (ei yhtenäistä toimintamallia)
- Kysyy Slackissa: "Käyttekö tätä näin?"
- Jättää AI-käytön kirjaamatta DoDiin

KEHITTÄJÄN AJATTELU / KOKEMUKSELLINEN TILA

- Epävarmuus omasta osaamisesta
- Pelko osaamisen heikkenemisestä
- Kontrollin tunne vaihtelee
- Kognitiivinen kuormitus päätöksistä
- Epäselvyys: "Odotetaanko minulta AI:n käyttöä vai ei?"
- Varovaisuus tietoturva-asioissa



NÄKYVÄT KONTAKTIPISTEET

- Sprint retrospective: AI mainitaan satunnaisesti
- 1:1-keskustelut: AI-osaamisesta ei systemaattista keskustelua
- Slack-viestintä: hajanaista AI-keskustelua
- Päivitetty DoD Confluencessa (ei aktiivista läpikäyntiä)
- Ei yhteistä AI-käyttölinjausta sprint planningissa



NÄKYMÄTÖN JOHTAMISTYÖ JA AJATTELU

- Tavoite: AI-kypsyystason nostaminen
- Päätös DoD-muutoksesta tehty johtotasolla
- Oletus: kehittäjät omaksuvat käytännöt itsenäisesti
- Budjetti lisensseille hyväksytty
- Ei yhteistä päätöstä AI:n pakollisuudesta
- Ei määritelty vastuurooleja AI-käytölle



TUKIPROSESSIT JA RAKENTEET

- DoD sisältää kohdan AI:n käytön kirjaamisesta
- Ei tarkastuspistettä AI-käytön toteutumiselle
- Ei AI-käytön mittareita

- Tietoturvaliikenne osin epäselvä AI:n osalta
- Ei dokumentoitua AI-usage policyä
- Scrum-prosessi ei sisällä AI-reflektiota



KIPUPISTEET

- DoD-muutos ei siirtynyt käytäntöön
- AI-odotukset epäselviä
- Päätöksenteko AI:n käytöstä jää yksilölle
- Lisääntynyt kognitiivinen kuormitus
- Strategian ja arjen välinen kuilu



KEHITTÄMIS- JA KOKEILUIDEAT

- AI-käyttölinjaus tiimitasolle (yhteinen päätös)
- AI-osio retrospektiiviin
- DoD-muutoksen fasilitoitu läpikäynti
- AI-osaamisen yhteinen määrittely
- AI-reflektiokortit johtajalle (+ Johtajan kompassi)



JOHTAJAN REFLEKTIO

- Mitä tämä kertoo johtamisestani?
- Missä oletan liikaa?
- Mitä voisin kokeilla seuraavaksi?
- Mitä ajattelussani muuttui tämän prosessin aikana?
- Oletinko, että dokumentointi riittää?
- Missä siirsin vastuuta yksilölle?
- Milloin tarkistin ymmärryksen?
- Miten voin tehdä odotukset näkyviksi?
- Mitä opin strategian ja arjen kuilusta?



- Epävarmuus kehittäjien toiminnassa ei ole vastarintaa, vaan seurausta epäselvistä odotuksista ja rakenteista.
- Johtamisen painopistettä on siirrettävä ohjeistamisesta oppimisen ja psykologisen turvallisuuden tukemiseen.
- AI-muutoksen johtaminen edellyttää omien oletusten ja viestinnän kriittistä tarkastelua.
- Oletukset kehittäjien omaaloitteisesta perehtymisestä eivät toteutuneet ilman selkeitä rakenteita ja priorisointia.
- Kokeiluun rohkaiseminen ei yksin riitä, ellei aiankäyttöä ja oppimisen merkitystä tehdä näkyväksi

Reflektiokortti

Johtajan oppi AI muutoksen johtamisessa

HAVAINNOT

Mitä tapahtui?

Tiimipalaverissa nousi keskustelua siitä, että osa kehittäjistä käyttää AI-työkaluja aktiivisesti (Copilot, CodeRabbit), mutta osa kokee niiden hidastavan työtä. Pull request -kommentteihin liittyi turhautumista, koska AI:n tuottamat huomiot koettiin välillä epäolennaisiksi.

Mitä kokemuksia tai jännitteitä nousi esiin?

- Osa koki AI:n lisäävän tehokkuutta.
- Osa koki epävarmuutta: "Voinko luottaa tähän?"
- Hiljaisempien kehittäjien ääni jäi vähälle.
- Esihenkilönä huomasin itse olevani innostuneempi AI:sta kuin osa tiimistä.

TULKINTA

Mitä tämä kertoi tiimin tarpeista?

- Tarve yhteisille pelisäännöille AI:n käytöstä.
- Tarve turvalliselle keskustelulle epävarmuudesta.
- Tarve jakaa konkreettisia käyttötapauksia (mitä toimii, mitä ei).

Mitä opin omasta johtamisestani?

- Oletin liikaa yhteistä innostusta.
- En ollut tehnyt näkyväksi, että kriittisyys AI:ta kohtaan on sallittua.
- Johdin enemmän teknologiaa kuin kokemusta

Mitä tämä paljasti johtamisen rakenteista?


- AI:n käyttö ei ole kytkeytynyt Definition of Doneen.
- Ei ole yhteistä mittaria tai keskustelurakennetta AI-hyödyistä.
- AI:n käyttöönotto on ollut enemmän yksilötason kuin tiimitason asia.

KOKEILU

Mitä kokeilen tai teen seuraavaksi johtamisessani?

- Rakennan säännöllisen AI-reflektiohetken tiimin viikkopalaveriin.
- Sovimme yhteiset pelisäännöt AI:n käytölle ja teemme käytön näkyväksi.
- Johdan keskustelua kysymysten kautta ja teen tilaa myös kriittisille kokemuksille.
- Liitän AI:n käytön osaksi Definition of Done -keskustelua.

Empatiakartta

 **AJATTELEE**
Leipäteksti

 **TUNTEE**
Leipäteksti

 **SANOO**
Leipäteksti

 **TEKEE**
Leipäteksti

YHTEENVETO Leipäteksti
JA HAVAINNOT

Kipupistekartta

Alaotsikko

TILANNE/ Leipäteksti
KONTEKSTI

KIPUPISTE Leipäteksti

VAIKUTUS Leipäteksti
TYÖHÖN

TARVITTAVA Leipäteksti
TUKI

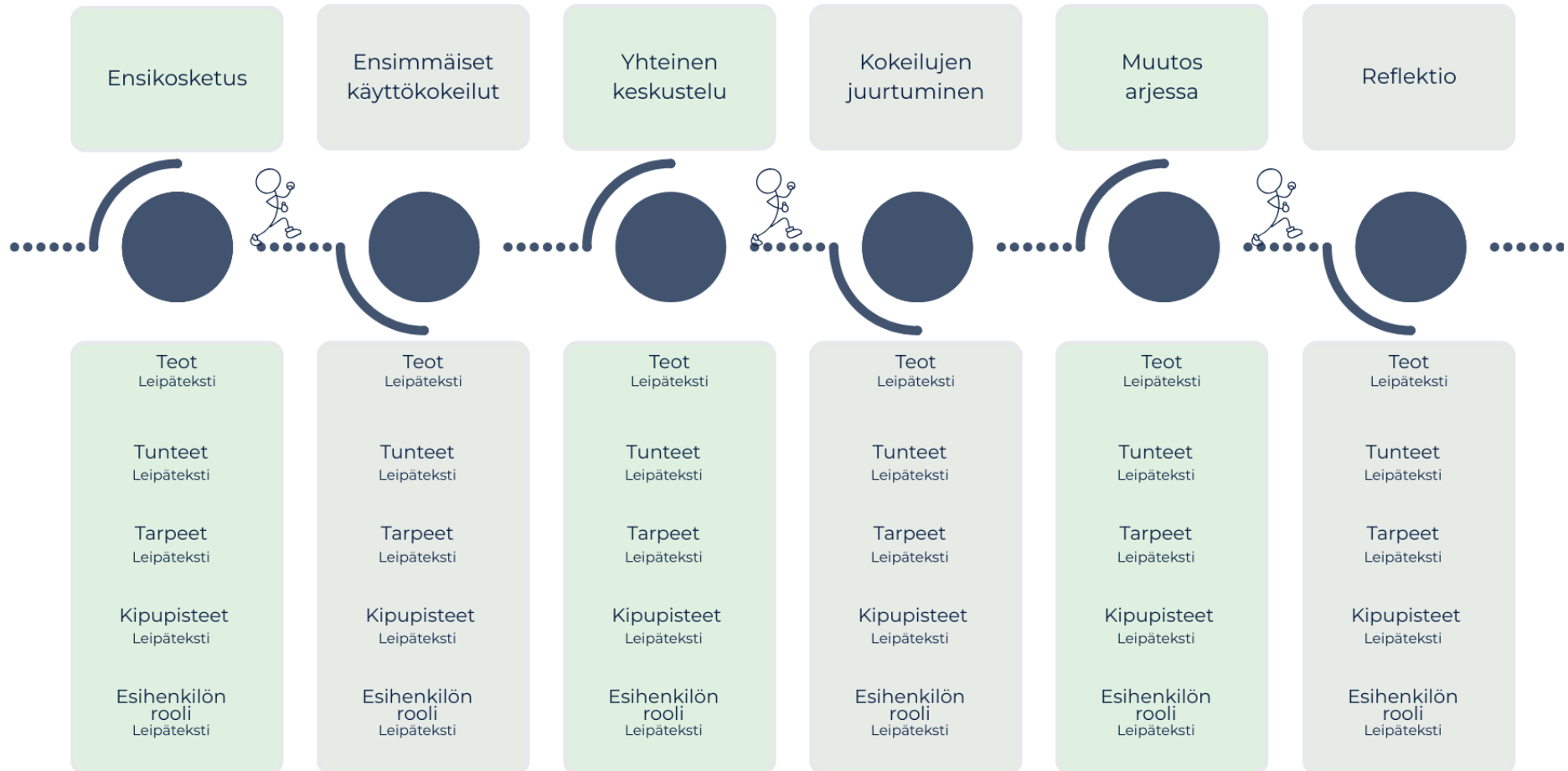
JUURISYY Leipäteksti

ANALYYSIN
YHTEENVETO

Leipäteksti

Palvelupolku

Alaotsikko





Service Blueprint

Alaotsikko

Täytä blueprint käyttäjän näkökulmasta. Kirjaa ensin käyttäjän toiminnot ja kokemukseen liittyvät haasteet, sitten tarkastele, miten näkyvät ja näkymättömät toimintatavat sekä rakenteet vaikuttavat niihin. Nosta lopuksi keskeiset kehittämiskohteet ja pohdi seuraavia askeleita.



TYÖTEKIJÄN TOIMINNOT

Leipäteksti

KEHITTÄJÄN AJATTELU / KOKEMUKSELLINEN TILA

Leipäteksti



NÄKYVÄT KONTAKTIPISTEET

Leipäteksti



NÄKYMÄTÖN JOHTAMISTYÖ JA AJATTELU

Leipäteksti



TUKIPROSESSIT JA RAKENTEET

Leipäteksti



KIPUPISTEET

Leipäteksti



KEHITTÄMIS- JA KOKEILUIDEAT

Leipäteksti



JOHTAJAN REFLEKTIO

- Mitä tämä kertoo johtamisestani?
- Missä oletan liikaa?
- Mitä voisin kokeilla seuraavaksi?
- Mitä ajattelussani muuttui tämän prosessin aikana?

Odotusten sanoitus

Tällä kortilla tehdään näkyväksi tiimin odotuksia tarkasteltavaa teemaa kohtaan sekä niitä kohtia, joissa odotukset ja arjen kokemus eivät kohtaa. Tavoitteena on selkeyttää yhteistä ymmärrystä ja ehkäistä tarpeetonta turhautumista.

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 10–12 minuuttia

Vaihe 1: **Aloitus** (1 min)
"Aloitetaan lyhyt keskustelu AI-odotuksista."

Vaihe 2: **Kysy nämä kysymykset** (5 min)
Tiimiläiset vastaavat suullisesti tai lapuille.

Vaihe 3: **Ryhmittely** (2 min)
Kirjoittakaa vastaukset kolmeen ryhmään:
■ Vastaa odotuksia ■ Osittain ■ Ei vastaa odotuksia

Vaihe 4: **Valitkaa 1 parannus** (2–3 min)
Valitkaa yksi odotus, jota on syytä tarkentaa tai sanoittaa paremmin.

Vaihe 5: **Kiinnitä huomio tunteisiin**
Huomioi erityisesti turhautuminen tai epävarmuus ja → kirjaa ne erikseen.

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

AIKA: 10–12 MINUUTTIA



Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Missä odotukset toteutuivat?
2. Missä eivät?
3. Ovatko odotukset realistisia?
4. Mitä pitää sanoittaa uudelleen?

Oppiminen näkyväksi

Tällä kortilla tehdään näkyväksi tarkasteltavaan teemaan liittyvä oppiminen, myös keskeneräinen. Tavoitteena on vahvistaa oppimiskulttuuria ja normalisoida kokeileminen osana arjen johtamista.

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 8–10 minuuttia

Vaihe 1: **Aloit**us (1 min)

“Keskitytään tällä kertaa siihen, mitä opittiin.”

Vaihe 2: **Kysy nämä kysymykset** (5 min)

Vastaukset suullisesti tai kirjaten.

Vaihe 3: **Ryhmittely** (2 min)

Kirjatkaa opit näkyville (esim. taulu tai yhteinen dokumentti).

- Hyödyllinen heti
- Keskeneräinen oppi
- Yllättävä havainto

Vaihe 4: **Reflektio** (2 min)

Valitkaa yksi asia, jota voisi keventää tai selkeyttää.

Vaihe 5: **Kiinnitä huomio tunteisiin**

Jos oppimisen yhteydessä nousi esiin esimerkiksi: innostusta, epävarmuutta, turhautumista, helpoitusta → Kirjaa ne erikseen.

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

AIKA: 8–10 MINUUTTIA



Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Mitä uutta opit tai ymmärsit tarkasteltavaan teemaan liittyen?
2. Mikä ei vielä toiminut, mutta opetti jotain?
3. Missä kohtaa oppiminen vaati eniten tukea?
4. Mitä tästä opista kannattaa jakaa muille?
5. Miltä oppiminen tuntui tällä viikolla?

Kuormituksen mikrosignaalit

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

AIKA: 8–10 MINUUTTIA



Tällä kortilla tehdään näkyväksi työn kuormitukseen liittyviä varhaisia signaaleja ennen niiden kasautumista. Tavoitteena on vahvistaa psykologista turvallisuutta ja tukea ennakoivaa johtamista osana arjen toimintaa.

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 8–10 minuuttia

Vaihe 1: **Aloitus** (1 min)

”Tarkastellaan hetki työn kuormitusta pienistä merkeistä käsin.”

Vaihe 2: **Kysy nämä kysymykset** (5 min)

Vastaukset suullisesti tai anonyymisti.

Vaihe 3: **Ryhmittely** (2 min)

Kirjoittakaa vastaukset kolmeen ryhmään:

■ Kuormitus hallinnassa ■ Vaihtelevaa ■ Selvästi kuormittavaa

Vaihe 4: **Yhteinen nosto** (1–2 min)

Valitkaa yksi asia, jota voisi keventää tai selkeyttää.

Vaihe 5: **Kiinnitä huomio tunteisiin**

Jos keskustelussa nousee esiin esimerkiksi väsymystä, ärtymystä, huolta, turhautumista ja epävarmuutta.

→ kirjaa ne erikseen.

Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Mikä vie eniten energiaa?
2. Missä kaipaat selkeyttä?
3. Mikä helpotti?
4. Mitä voidaan keventää?

Mikro-retro tilanteista

Tällä kortilla tehdään näkyväksi, missä tarkasteltava teema tukee tiimin työtä ja missä se aiheuttaa kitkaa. Tavoitteena on tunnistaa parannuskohteita ja kehittää arjen toimintaa systemaattisesti.

FASILITOINTI OHJEET

Aika: 10–12 minuuttia

Vaihe 1: **Aloitus** (1 min)
"Aloitetaan nopealla AI-mini-retrolla tästä viikosta."

Vaihe 2: **Kysy nämä kysymykset** (5 min)
Tiimiläiset vastaavat suullisesti tai lapuille.

Vaihe 3: **Ryhmittely** (2 min)
Kirjoittakaa vastaukset kolmeen sarakkeeseen:
■ Toimi ■ Ei toiminut ■ Turhautti / Kuormitti

Vaihe 4: **Valitkaa 1 parannus** (2–3 min)
Mikä asia on tärkein kehittää seuraavalla viikolla?

Vaihe 5: **Kiinnitä huomio tunteisiin**
Jos ilmenee pelkoa, epävarmuutta, ärtymystä
→ kirjaa ne erikseen.

TEHTÄVÄNANTO/ KYSYMYKSET

AIKA: 10–12 MINUUTTIA



Vastatkaa lyhyesti näihin neljään kysymykseen

1. Mikä toimi?
2. Mikä turhautti?
3. Missä tarvittiin tukea?
4. Mitä kehitetään seuraavaksi?

Reflektiokortti

Johtajan oppi

HAVAINNOT

Mitä tapahtui?
Leipäteksti

Mitä kokemuksia tai jännitteitä nousi esiin?
Leipäteksti

TULKINTA

Mitä tämä kertoi tiimin tarpeista?
Leipäteksti

Mitä opin omasta johtamisestani?
Leipäteksti

Mitä tämä paljasti johtamisen rakenteista?
Leipäteksti

KOKEILU

Mitä kokeilen tai teen seuraavaksi johtamisessani?
Leipäteksti



Johtajan kompassi - käyttöohje

Ymmärrys ja jäsentäminen



EMPATIAKARTTA

Milloin:

Kun haluat ymmärtää, miltä muutos tai tilanne tuntuu tiimistä.

Miten:

Täyttäkää yhdessä ajattelu, tunteet, puhe ja toiminta valitusta tilanteesta.

Tavoite:

Tehdä kokemukset näkyviksi ennen ratkaisujen tekemistä.



KIPUPISTEKARTTA

Milloin:

Kun jokin asia toistuvasti kuormittaa tai turhauttaa.

Miten:

Kuvaa tilanne, tunnista kipupiste ja sen vaikutus, valitse yksi vaikutettava asia.

Tavoite:

Siirtää huomio oireesta juurisyihin.



PALVELUPOLKU

Milloin:

Kun tarkastelet muutosta ajassa tai vaiheittaisena prosessina.

Miten:

Käykää vaiheet läpi kronologisesti ja tunnistakaa kriittiset kohdat.

Tavoite:

Nähdä muutos kokonaisuutena, ei yksittäisenä tapahtumana.



SERVICE BLUEPRINT

Milloin:

Kun haluat ymmärtää, mitä tapahtuu pinnan alla.

Miten:

Kuvaa näkyvät toimet ja niiden taustalla olevat tukirakenteet.

Tavoite:

Tunnistaa rakenteellinen epätasapaino johtamisessa.



Johtajan kompassi - käyttöohje

Toiminta ja oppiminen



KUORMITUKSEN SIGNAALIT

Milloin:

Kun haluat tunnistaa kuormituksen varhaiset merkit ennen niiden kasaantumista.

Miten:

Käykää läpi työn energiasyöpöt ja selkeyden puutteet sekä sopikaa yhdestä kevennystoimesta.

Tavoite:

Puuttua kuormitukseen ennakoivasti ja vahvistaa psykologista turvallisuutta.



MIKRO-RETRO

Milloin:

Kun tarvitset nopean pysähdyksen arjen tilanteessa tai viikon päätteeksi.

Miten:

Tunnistakaa lyhyesti mikä toimi, mikä kuormitti ja mitä kokeillaan seuraavaksi.

Tavoite:

Luoda kevyt ja toistuva reflektiorytmi ilman raskasta retrospektiötä.



REFLEKTIOKORTTI

Johtajan oma työväline

Milloin:

Kun haluat tarkastella omaa johtamistasi tietoisesti ja systemaattisesti.

Miten:

Kuvaa tilanne, tee tulkinta ja päätä yksi konkreettinen kokeilu omaan toimintaasi.

Tavoite:

Vahvistaa oppivaa ja ihmiskeskeistä johtajuutta arjen tasolla.



ODOTUSTEN SANOITUS

Milloin:

Kun tiimissä ilmenee epäselvyyttä, turhautumista tai tulkintojen eroja.

Miten:

Kirjatkaa näkyväksi odotukset ja verratkaa niitä arjen kokemuksiin.

Tavoite:

Tehdä hiljaiset oletukset näkyviksi ja ehkäistä ristiriitoja.



OPPIMINEN NÄKYVÄKSI

Milloin:

Kun haluat vahvistaa oppimiskulttuuria ja normalisoida keskeneräisyyttä.

Miten:

Nostakaa esiin viikon oivallukset, keskeneräiset opit ja jaettava tieto.

Tavoite:

Siirtää huomio epäonnistumisista jatkuvaan oppimiseen.