



Hidastavat ja myötävaikuttavat tekijät ohjelmoijan kehitymisessä projektinvetäjäksi

Annamari Aalto

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2020

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Proakatemia. ICT-alan yrittäjäyys

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Proakatemia

AALTO, ANNAMARI:

Hidastavat ja myötävaikuttavat tekijät ohjelmoijan kehittämisessä projektinvetäjäksi

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Tammikuu 2020

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat ohjelmoijan kehittämiseen projektinvetäjäksi. Ohjelmistotuotantoalalla on hyvin yleistä matalan hierarkian organisaatiot. Lisäksi alalla vallitsee vahvasti projektiluontoinen työskentelytapa. Nämä yhdessä luovat tilanteen, jossa pelkästään ohjelmointitaitoja kehittänyt työntekijä päätyykin tilanteeseen, jossa hänen tulisi toimia lisäksi projektinvetäjänä. Opinnäytetyön tarkoituksena on nostaa esille pehmeiden taitojen kehittämistä tukevia seikkoja Vincitillä sekä niitä mahdollisesti hidastavia tekijöitä. Jotta ohjelmoijan kehittämistä voitaisiin tukea parhaalla mahdollisella tavalla, opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämistä tukevia tekijöitä, sekä toisaalta sitä hidastavia tekijöitä.

Teoriaosuudessa käsitellään oppimisen teorioita, itseohjautuvuutta ja motivaatiota sekä osaamisen johtamista. Vastauksia hidastaviin ja myötävaikuttaviin tekijöihin pyrittiin löytämään teemahaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin toimeksiantajan työntekijöille. Haastatteluissa haastateltiin toimeksiantajan kuutta työntekijää, joista kaikki olivat Tampereen toimipisteeltä.

Tuloksista kävi ilmi, että parhaiten oppimiseen myötävaikutti organisaation tarjoama mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Toisaalta samalla huolen aiheeksi nousi tämän toimintamallin sopivuus jokaiselle työntekijälle. Mikäli työntekijä syystä tai toisesta ajautuu itseohjautuvuuden ulkopuolelle, kuka hänestä silloin pitää huolta? Muita merkittäviä myötävaikuttavia tekijöitä olivat itseohjautuvuuden mahdollistama mallioppiminen osaavamman työntekijän kanssa sekä oikean asenteen omaavat työkaverit. Ilmapiirillä oli suuri vaikutus yksittäisen työntekijän oppimishaluiseen asenteeseen. Hidastavia tekijöitä oli satunnaisesti ilmenneet epäselvät jaot roolituksissa ja työnjaossa sekä toisinaan juurikin itseohjautuvuuden myötä tulevat haasteet esimiehettömästä organisaatorakenteesta.

Asiasanat: ohjelmistokehitys, projektijohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Information Systems
Proakatemia

AALTO, ANNAMARI:

Hindering and Coefficient Factors Affecting a Developer's Development from Coding to a Project leading

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 2 pages
January 2020

The aim of this thesis is to find the factors that affect on the development of a programmer into a project leader. Low-hierarchical organizations are very common in the industry. In addition, there is a strong project-based approach to the industry. Together these create a situation where a developer who has been practicing programming skills, ends up in a situation where they should also act as a project manager. The purpose of this thesis is to highlight the factors supporting soft skills development at Vincit, and the factors, which might slow them down. In order to support the development of the programmer, the purpose of this thesis is to find the factors that support that development, as well as the factors that slow it down.

The theory part focuses on learning theories, self-direction and motivation, and competence management. Responses to the slowing down and contributing factors were sought through theme interviews conducted with the staff members of the thesis client. Six of the employer's employees were interviewed, all of whom were from the Tampere office.

The results showed that the opportunity for self-guidance offered by the organization was the best contributor to learning. On the other hand, at the same time concern arose if this approach suits each employee. If, for one reason or another, an employee drifts out of self-direction, who then takes care of them? Other significant contributors were the opportunity for self-directed learning models with knowledgeable and the colleagues who had the correct attitude. The atmosphere had a major impact on the individual employee's willingness to learn. Decelerating factors were the occasionally unclearness in roles and the division of labor, and sometimes challenges of a non-managerial organizational structure.

Key words: software development, project leading

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuskysymys	9
2	TAUSTA.....	11
2.1	Tutkimuskohde	11
2.2	Teoria	12
2.2.1	Behavioristinen ja kognitiivinen oppimiskäsitys	13
2.2.2	Persoonallisuuden vaikutus työelämään	18
2.2.3	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen.....	20
2.2.4	Motivaatio ja itseohjautuvuus	22
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	25
3.1	Datan keruu ja sen analysointi	25
4	TULOKSET	26
4.1	Myötävaikuttavat tekijät.....	26
4.2	Hidastavat tekijät.....	30
4.3	Muita havaintoja	34
5	POHDINTA	36
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET.....	44
	Liite 1. Teemahaastatteluiden suunniteltuja teemoja.....	44
	Liite 2. Esille nousseita teemoja analysoinnin jälkeen.	45

ERITYISSANASTO

Koodari	Ohjelmistokehittäjä
Liideri	Projektin toteutukseen osallistuva projektin vetäjä
Behaviorismi	Syy-seuraus-suhdetta korostava oppimiskäsitys
Kognitivismi	Yksilön aktiivista tiedonkäsittelyä korostava oppimiskäsitys
Konstruktionismi	Ympäristön merkitystä ja yksilön kognitiivisia kykyjä korostava oppimiskäsitys
Flätti organisaatio	Hierarkiaton organisaatio
Metataidot	Taidot oppia oppimaan ja kehittymään
Kovat taidot	Substanssitaidot
Pehmeät taidot	Vuorovaikutukseen, sosiaalisiin tilanteisiin ja työntekijätaitoihin liittyvät taidot

1 JOHDANTO

Ohjelmistokehittäjän, kansanomaisemmin sanottuna koodarin, rooli ja työnkuva ovat nykyisin usein huomattavasti laajempia kuin mihin koodarin koulutus suoraan valmistaa. Usein koodarin työnkuvaan kuuluu ohjelmoinnin lisäksi vastuuta projektijohtamisesta. Tämä tuo työntekijäyhtälöön haasteensa, sillä koodari on useimmiten kehittänyt osaamistaan tiukasti substanssiosaamisessa, eikä niinkään laajasti pehmeitä taitoja vaativissa projektiliiderin tehtävissä.

Ohjelmistotuotannossa on nykyisin hyvin yleistä erittäin matala organisaatiokerkeä, jossa hierarkiatarjo on hyvin vähän, ellei jopa olemattomasti. Hierarkiaton organisaatiosta käytetään myös laajasti englanninkielestä johdettua vierasperäistä termiä flätti organisaatio (engl. ”flat organization”). Lisäksi alalla vallitsee työn luonteesta johtuen vahvasti projektiluontoisuus. Asiakkaan tilaus voi olla lyhyt määrämittainen projekti, tai pidempiaikainen tilaus, jota sitäkin toteutetaan projektimaisesti. Flätti organisaatio yhdistettynä projektiluontoisuuteen tuo tiettyjä vaatimuksia ja edellytyksiä työntekijöiden rooleihin ja tehtäviin ja usein moninaistaa erityisesti koodarin osaamisaluetta laajasti.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ohjelmistoalan yritys Vincit Oyj. Vincit toimii Tampereella, Turussa, Helsingissä, Oulussa, Sveitsissä sekä Kaliforniassa Yhdysvalloissa. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin Tampereen toimipisteen kuutta työntekijää.

Projektiluonteisuuden ja flätin organisaation myötä Vincitillä koodarin tehtäväksi muotoutuu usein myös projektinvetäjän tehtäviä, josta siellä käytetään nimikettä projektiliideri. Tässä opinnäytetyössä projektinvetäjästä käytetään yleisesti nimitystä projektiliideri. Projektiliideri eroaa projektipäälliköstä siten, että tämä osallistuu itsekin projektin toteuttamiseen ja on hierarkkisesti yhtäläisessä asemassa muiden projektitiimiläisten kanssa. Johtajuuden tehtäviä ja ominaisuuksia yleisesti sen enempää tähän tarkentamatta, projektiliiderin rooliin kuuluu viimeinen vastuu asiakasprojektin loppuun viemisestä ja asioiden hoitamisesta. Liiderin rooliin vaadittavat taidot eroavat kuitenkin paljon koodaamiseen vaadittavista taidoista. Liiderin työnkuva vaihtelee Vincitillä projektista riippuen projektin teknisestä vastuusta laajaan projektijohtajuuteen.

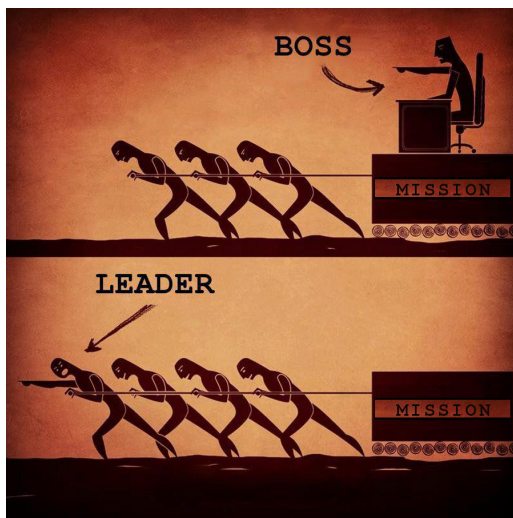
Teknisen vastuun lisäksi projektiliiderin rooliin voi kuulua ihmisten johtamista, asiakkaan kanssa työskentelyä sekä muita metataitoja. Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen kirjoitti Kauppalehden blogissa taitojen jakamisesta koviin ja pehmeisiin taitoihin. (Kuitunen, 2019). Kuitunen ja muut panelistit päätyivät tähän melko klassiseen jakoon SuomiAreenan paneelikeskustelussa pohtiessaan osaamisen tunnistamista ja tunnustamista. Kovat taidot tarkoittavat substanssi-osaamista, jotka koodarin tapauksessa ovat ohjelmointi ja muu tietotekninen osaaminen. Pehmeät taidot sen sijaan sisältävät taitoja muun muassa ryhmässä toimimisesta, asiakaskontaktissa olemisesta ja yleisesti projektityöskentelystä. Yleisesti pehmeisiin taitoihin sisältyy luonnollisesti monia muitakin taitoja, mutta koodarin työskentelyssä nämä ovat olennaisimpia. Kuitunen toi esille myös oleellisen seikan taitojen elinkaarista. Substanssiosaamisten elinkaari vaihtelee aloit-tain, ja ohjelmistoalalla taitojen elinkaari on usein hyvinkin lyhyt, jopa vain muu-taman vuoden. Ohjelmistokielet kehittyvät, ja työntekijän on pidettävä hyvää huolta osaamisen ylläpidosta tai tippuu kelkan kyydistä. Pehmeiden taitojen elin-kaari taas on huomattavasti pidempi. Lisäksi Kuitunen toi esille huolenaiheensa siitä, kuinka liian moni yleisesti luottaa liialti vain kovien taitojen kantavaan voi-maan. Kuitunen korostaa pehmeiden taitojen elintärkeää tulevaisuuden työ-markkinoilla. Pehmeät taidot vanhenevatkin hitaammin kuin kovat taidot.

Opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, kuinka erilaiset tekijät vaikuttavat koodarin kehittymiseen ohjelmoijasta projektiliiderin rooliin, mitkä tekijät vaikuttavat tähän myötävaikuttaen ja mitkä hidastaen. Opinnäytetyössä tarkastellaan pehmeiden ja kovien taitojen suhteita, siinä missä koodari on vuosikausia kehittänyt kivenko-via ja huipputason kovia taitoja, kuinka luonnistuu pehmeitä taitoja vaativat työ-tehtävät? Opinnäytetyön tarkoituksena on nostaa esille pehmeiden taitojen kehitymistä tukevia seikkoja Vincitillä sekä niitä mahdollisesti hidastavia tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena on siis tuoda esille tekijöitä, jotka vaikuttavat koodarin kehittymiseen projektiliideriksi.

1.1 Tutkimusongelma

Vincit on ohjelmistotalo, joka on tunnettu kovista tekijöistä. Yrityksessä työskentelevä ohjelmistokehittäjä on sekä koulu- että työuransa aikana kehittänyt itselleen hyvin vahvan substanssiosaamisen, joka on ensisijaista Vincitille ohjelmistotuottajaksi työllistymisessä. Lisäksi yritykseen työllistyvien halutaan olevan hyviä tyyppisiä, joilla on kunnianhimoinen asenne ja halu kehittyä.

Aiemmin esiteltyä koodarille kilpailuetua tuova projektiliidaaminen tarkoittaa projektin vetämistä ja se on lähellä projektipäällikköyttä, mutta niissä on hieman eroja. Projektiliidaaja enemmänkin mahdollistaa tiimin työskentelyä, poistaa esteitä sen edeltä ja on mukana sen päivittäisessä toiminnassa, kun taas projekti-johtaja enemmänkin delegoi tehtäviä ja tiimin toimintaa. Projektiliiderin rooli on enemmän motivoiva kuin valvova. (Leader vs. Boss 2018.)



Kuva 1. Projektijohtajan (engl. "boss") ja projektiliiderin (engl. "leader") ero. (Bad Boss vs. Good Leader image n.d.).

Liiderin työtehtävät vaihtelevat projektista riippuen, mutta kuitenkin liideri on yllä olevan kuvan mukaisesti mukana vetämässä rekeä eikä sen kyydissä käskyttämässä muita. Mihinkään työtehtävään ketään ei aseteta vastoin tahtoaan, mutta joskus työntekijä vain päätyy näihin tehtäviin. Usein tämä on voimakkaasti ulospäin säteilevien luontaisten liideriominaisuuksien ja -taipumusten ansiota.

Koodari on saattanut kartuttaa taitojaan itsenäisesti tai korkeakoulun opintojen myötä. Koulutustaustaan katsomatta koodari on usein intohimonsa vuoksi enemmän tai vähemmän kehittänyt taitojaan myös itsenäisissä projekteissa vapaaajallaan. Korkeakouluopinnot tai itsenäinen opiskelu eivät yleensä tarjoa kaikkia työelämän tarpeita vastaavia taitoja pehmeiden taitojen osalta. Usein on yksilön aktiivisuudesta kiinni, tarttuuko tämä ylimääräisiin projekteihin, joissa näitä taitoja pääsee kehittämään.

Vaikka aiemmin mainitun mukaisesti Kuitunen pitää pehmeitä taitoja hyvin suuressa arvossa, on koodarin tapauksessa substanssiosaaminen elintärkeää. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui tarkastella koodarin kehittymistä projektiliideriksi. Ohjelmistoyrityksiin, kuin myös Vincitille, työllistyy yksilöitä erilaisista taustoista erilaisine kokemuksineen tai taitoineen. Tarkastelun kohteena oli löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat koodarin kehittymiseen projektiliideriksi. Kuinka aiemmin kehittyneet osaamiset vastaavat työelämän tarpeisiin ja kuinka Vincit pystyy organisaationa tarjoamaan työntekijöille sellaisen kasvualustan, jossa kaikilla on mahdollisuus kehittyä parhaaksi versioksi itsestään. Mitkä asiat ja tekijät myötävaikuttavat tähän kehittymiseen ja mitkä mahdollisesti hidastavat tätä?

1.2 Tutkimuskysymys

Viime aikoina Vincitillä on haluttu alkaa luomaan jonkinlaista rakennetta koodarin kehittymiseen projektiliideriksi. Mitään raameja tälle ei haluta luoda, vaan enemmänkin kehittää työkaluja työntekijälle. Halutaan keskittyä mahdollistamiseen ja esteiden poistamiseen työntekijän työssä onnistumisen tukemiseksi.

Luonnollisesti koodareiksi päätyy työllistymään ihmisiä monenlaisista taustoista, monilla erilaisilla työkokemuksilla sekä monenlaisia persoonallisuuksia. Tutkimuskysymyksenä on tarkastella, minkälaista on liideriksi kasvaminen Vincitillä? Mitkä tekijät edistävät tätä kasvua ja mitkä tekijät saattavat sitä hidastaa? Mitkä muut työntekijän ominaisuudet vaikuttavat esimerkilliseen onnistumiseen liidamisessa? Voiko näitä ominaisuuksia ja tekijöitä ennakoida ja kehittää etukäteen? Tutkimuksen lopputuloksen tarkoituksena on tuoda esille rakentavia näkemyksiä

siitä, minkälaisiin kasvu hidastaviin tai häiritseviin tekijöihin Vincitin tulisi kiinnittää huomiota ja mitä ongelmia tulisi ratkaista? Ilmiöitä ja tapahtumia tarkastellaan strategisella tasolla yksilöiden kokemusten kautta.

2 TAUSTA

2.1 Tutkimuskohde

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena sekä toimeksiantajana toimii vuonna 2007 perustettu ohjelmistoalan yritys Vincit Oyj. Sen perusti Mikko Kuitunen yhdessä Olli-Pekka Virtasen kanssa ajatuksella ”maanantaisin ei saa vituttaa tulla töihin”. Vuonna 2015 Tomi Pienimäki nimitettiin Vincitin Groupin toimitusjohtajaksi ja vuonna 2016 se listautui Helsingin pörssin First North -markkinapaikalle. Vuonna 2018 Mikko Kuitunen palasi yrityksen toimitusjohtajaksi.

Vincitin tuoreena mottona kuuluu ”Hyvää huomenta!”. Toimintastrategiana Vincit tahtoo olla tekemässä työtä paremman huomisen puolesta niin työntekijöille, asiakkaille kuin omistajille. Kaiken lähtökohtana on kuitenkin asiakkaat, joiden kanssa Vincit tahtoo olla yhdessä taklaamassa huomisen pelkoja. Vincit pyrkii huomioimaan valloillaan olevan kuluttajakäyttäytymisen muutoksen, työelämän murroksen sekä nopeasti muuttuvat liiketoimintaympäristöt. (Vincit. Vincit sijoituskohteena n.d.). Vincit tahtoo olla ja Vincitin tulee olla relevantti asiakkaille heidän liiketoimintansa näkökulmasta. (Vincit. Toimitusjohtajalta n.d.). Yrityksessä toimitaan matalan hierarkian mallilla, jolloin hierarkiatasot on vähennetty miniiniin. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 43 463 t€, josta liikevoittoa 9,5%. Henkilöstöä vuonna 2018 oli 430 henkeä. (Vincit. Raportit ja esitykset n.d.).

Ohjelmistokehitys on Vincitin ydinliiketoimintaa, mutta näiden lisäksi Vincit tuottaa ratkaisuja myös moniin muihin ongelmiin. Näitä ovat asiantuntijapalvelut digitalisoituvassa liiketoiminnassa, digitaaliset alustapalvelut, datan käsittelyyn liittyvät ratkaisut, toiminnanohjausratkaisut Vincit EAM sekä LaaS (Leadership as a service), eli Vincitin kehittämä työkalu työntekijälähtöiseen johtamiseen. Näiden lisäksi Vincit on kehittänyt työskentelytapoja ja työkalupakin kestäväen kehityksen eteenpäinviemiseksi. ”Planeettalähtöinen suunnittelu (Planet Centric Design) auttaa organisaatioita ratkomaan kestäväen kehityksen kysymyksiä tuoreiden työkalujen, yhteistyökanavien ja ajattelumallien avulla.” (Vincit. Mitä me teemme. Planet Centric Design. n.d.).

Opinnäytetyön luonteesta johtuen fokusoidun tutkimuksessa koodareiden sekä liidereiden toimintaan. Yrityksen matalasta hierarkiasta johtuen tutkimus ei kuitenkaan rajoitu mihinkään tiettyyn yrityksen tasoon.

Vincitin työkuultuuria kuvastaa ”luova häröily”, jossa kannustetaan tekemisen ja kokeilemisen kautta oppimiseen. Tiukkoja ylhäältä tulevia ohjeita vieroksutaan ja työntekijöitä kannustetaan enemmänkin etsimään ja hakemaan ongelmille ratkaisua itse. Tämä edellyttää työntekijältä vahvaa itseohjautuvuutta, joka leimaakin Vincitin yrityskulttuuria voimakkaasti. ”Luova häröily” tarkoittaa rentoa tyyliä tehdä töitä, jossa ratkaisumalleja tilanteisiin ei sanella ylhäältä käsin, vaan ne kohdataan ja selvitetään yhdessä tiimiläisten kanssa. Työntekijöille halutaan antaa vapaus toteuttaa työnkuvaansa omanlaisesti.

Tampereen toimipisteessä henkilöstöä on noin 200, ja vuonna 2018 henkilöstö jaettiin noin 70 hengen työryhmiin, eli soluihin. Soluja Tampereella on 4. Soluihin jakamisen tarkoituksena oli mahdollistaa luonnollista ryhmäytymistä muodostamalla pienempiä työryhmiä yhden ison sijaan. Jokaisella solulla on oma liiketoimintajohtaja, joka vastaa solun liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Liiketoimintajohtajan lisäksi soluilla on oma henkilöstövastaava eli niin sanottu peopleihminen. Vaikka solut toimivat samoilla liiketoimintaperiaatteilla, ja liiketoimintajohtajat suunnittelevat strategioita yhteneväisesti, jokaiselle solulle on kehittynyt hieman omanlaisensa kulttuuri. Olennaista on löytää solulle toimiva toimintatapa eikä niinkään pakosti löytää samoja käytänteitä kuin muilla. Tutkimukseen osallistui sattumanvaraisesti työntekijöitä eri soluista, mutta kaikki solut eivät olleet edustettuina. Tiimit asiakasprojekteihin kootaan tarvelähtöisesti saatavilla olevista työntekijöistä ja ne voivat koostua saman tai eri solujen ihmisistä.

2.2 Teoria

Opinnäytetyössä tarkastellaan koodarin projektiliideriksi kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelussa ovat oppimisteoriat ja oppimisen johtaminen, motivaatioteoriat, itseohjautuvuus ja persoonallisuus. Keskeisimpiä teemoja näistä ovat oppiminen ja itseohjautuvuus.

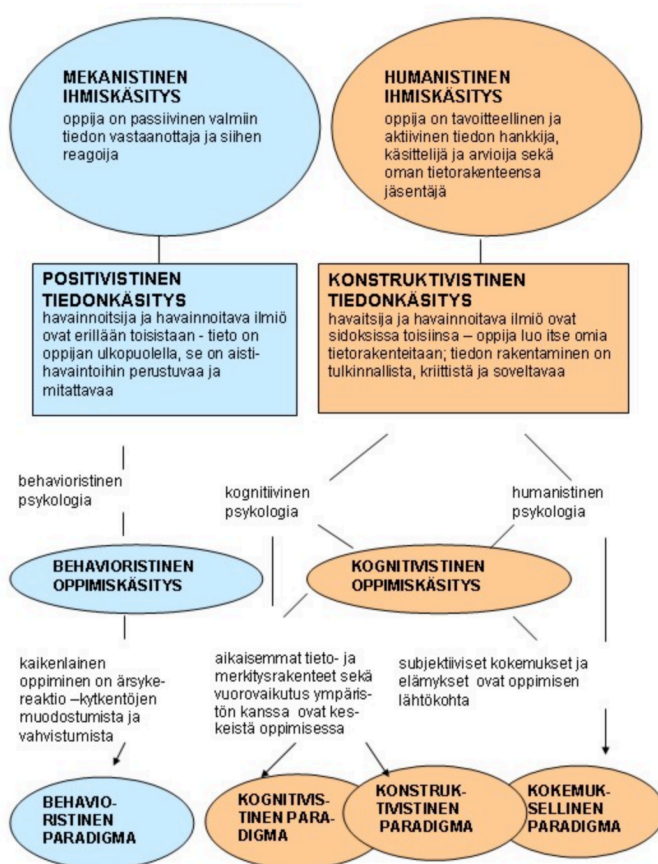
2.2.1 Behavioristinen ja kognitivistinen oppimiskäsitys

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella koodarin kehittymistä ja oppimista, jonka vuoksi oppimisteoriat ovat yksiä keskeisimpiä aiheeseen nivoutuvia teemoja. Aluksi tuon esille yleisesti oppimisteorioita ja niiden historiaa, sillä oppimista voidaan lähestyä monen eri koulukunnan näkökulmasta. Koodarin kehittymisen tarkasteluun osuvampaa on myöhemmin esiteltävä kognitivistinen oppimiskäsitys, mutta tuodakseni esiin erot näiden välillä, tuon esiin myös behavioristisen oppimiskäsityksen. Siinä oppija nähdään kognitiiviseen oppimisteoriaan verrattuna huomattavasti passiivisempänä, kun kognitiivinen taas korostaa oppijan aktiivisuutta.

Ennen 1960-lukua vallitseva oppimisenäkemyks oli vahvasti behavioristinen, jossa yksilö kärjistetysti nähdään mekaanisena oppimiskoneena, joka vain reagoi ärsykkeisiin. Nykyisin behavioristinen oppimisenäkemyks on kuitenkin huomattavasti marginaalisempi näkemyks kuin kognitivistinen (Roediger, H.L. 2004). Behavioristisen valtakauden jälkeen tiede kehittyi suuntaan, jossa alettiin ymmärtämään, ettei yksilö ole vain ärsykkeisiin reagoiva kone. Yksi kognitivismiin vallankaappauksen edistäjiä oli kielitieteilijä Noam Chomsky, joka esitti näkemyksen, että lapsi ei voi oppia kieltä pelkän behavioristisen ehdollistumisen kautta (Chomsky, N. 1965). Eino Kaila (1934/1982) toi esille näkemyksen, että ihminen on tietoisesti toimiva sosiaalinen olento, joka pystyy tarkkailun lisäksi tarkkailemaan myös itse toimintaa ja tarkkailua sekä sen mekanismeja. Ajatus ihmisen sosiaalisuudesta ja ajatuksia prosessoivasta kyvystä alkoi nostaa päätään. Kognitiivinen oppimiskäsitys alkoi muodostumaan.

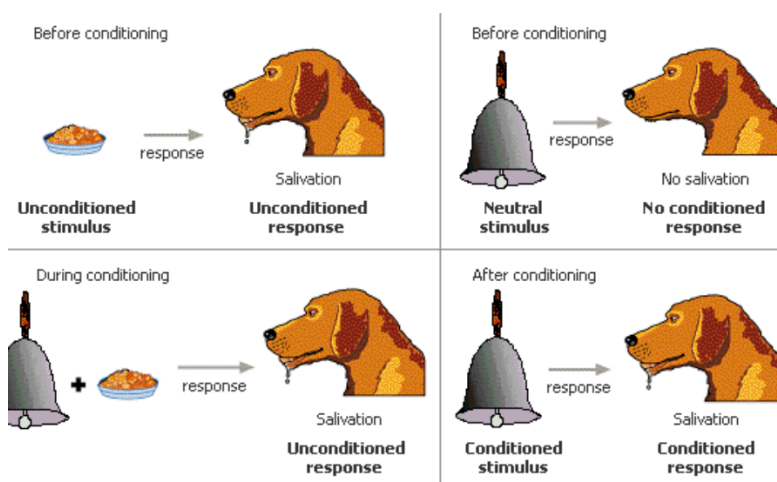
Vuonna 1986 Albert Bandura esitti sosiaalisen oppimisen teorian, jonka mukaan yksilö oppii havaitsemalla neljän osaprosessin kautta. Ensimmäisenä yksilö kiinnittää tarkkaavaisuutensa kohteeseen, jonka jälkeen hänen tulee säilyttää tämä malli mielessään, jotta voi myöhemmin itse suorittaa tehtävän. Neljäntenä osaprosessina tehtävän suorittamiseen vaikuttaa hänen motivaationsa tehtävää kohtaan. (Bandura 1986.)

Nykyään oppimisteoriat voidaan jakaa kahteen pääsuuntaukseen: behavioristiseen ja kognitivistiseen oppimiskäsitykseen (Pylkkä, O.). Alla oleva kaavio kuvastaa näiden eroja.



Kuva 2. Behavioristisen ja kognitivistisen oppimiskäsitysten erot. (Pylkkä, O.).

Behavioristinen oppimiskäsitys on toinen oppimiskäsitysten pääsuuntauksista, jonka vuoksi se ansaitsee tulla lyhyesti esitetyksi. Sen sovellutus tässä opinnäytetyössä on kuitenkin niin rajallinen, ettei siihen sen enempää syvennyttä. Behavioristinen oppimiskäsitys pohjautuu mekanistiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen ja sen toiminta nähdään alkukantaisen eläimellisenä. Toimintaa säädelään yksilön ulkopuolelta joko palkintojen avulla vahvistamalla käytöstä tai rangaistusten avulla heikentämällä käytöstä. Näin yksilö saadaan oppimaan haluttuja asioita. (Pylkkä, O.). Ivan Pavlovin koirakokeet olivat ensimmäisiä behavioristisia kokeita. Näillä Pavlov osoitti klassisen ehdollistumisen. Kokeessa Pavlov huomasi, yhdistäessään ehdottomaan ärsykkeeseen (ruokaan, jonka nähdessään koira kuolaa) neutraalin ärsykeen (kellon soitto), muuttui kellon soitto ehdolliseksi ärsykkeeksi (koira alkoi kuolaamaan jo kellon nähdessään).



Kuva 3. Ivan Pavlovin klassinen ehdollistuminen. (Top 5 Famous Experiments in Psychology n.d.).

Vaikka behaviorismin suosio nykyään ei ole kovin suurta (Roediger, H.L. 2004), voidaan sillä nähdä jonkinlaista sovellutusta oppimisen yhteydessä. Behavioristit nyökyttelevät päätään opettajan kehuessa oppilasta oikeista vastauksista tai sivuuttaessaan virheelliset vastaukset huomaamattomasti. Opettaja vahvistaa halutunlaista käyttäytymistä, vaikka ei vääristä rankaisisikaan. (Pylkkä, O.).

Kognitiivinen oppimiskäsitys käsittää kognitiivisen, konstruktivistisen sekä humanistisen paradigman. Kun aiemmin behavioristisessa oppimiskäsityksessä yksilön oppimisen nähtiin muovaantuvan pitkälti ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, kognitiivinen oppimiskäsitys alkoi antamaan yksilön kyvyille ajatella enemmän painoarvoa. (Pylkkä, O.). Passiivisesta behavioristisesta oppijasta alkoi tulla aktiivinen tiedonkäsittelijä.

Kognitiivisessa oppimisteoriassa oppiminen alettiin näkemään tiedon prosessointina. Kognitiiviset toiminnot viittaavat kaikkiin yksilön mielen sisällä tapahtuviin prosesseihin. Yksilö vastaanottaa, käsittelee, järjestee ja jäsentee saamaansa informaatiota. Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä tavoitteena ei ole vain pursottaa tietoa oppijan aivoihin, vaan hän ymmärtää ja käsittää asioita ja niiden asiasuhteita ja hierarkiasuhteita. Oppija itse ohjaa omaa oppimistaan, toisin kuin behavioristisessa oppimiskäsityksessä. Tietorakenteiden rakentaminen on mahdollista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta toisten ihmisten kanssa. (Lapinmäki, I., Moilanen, P., Pihkola, M., Piilinen, I-M., Remes, K. 2006). Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä tiedon prosessointi jaetaan pintaprosessointiin

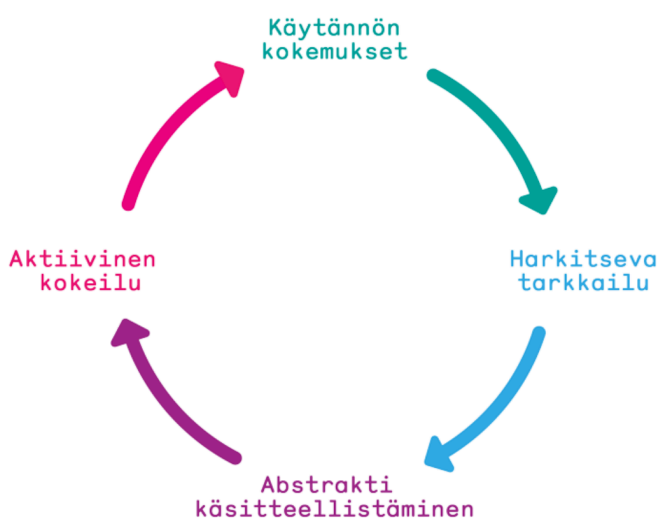
ja syväprosessointiin. Pintaprosessointi tarkoittaa nimensä mukaisesti pintapuolista oppimista opettelemalla asioita ulkoa, irrallisten asioiden mieleen painamista ja yksityiskohtien korostamista. Tätä kutsutaan atomistiseksi hahmotustavaksi. Vastakohta tälle on holistinen hahmotustapa eli syväprosessointi. Tässä pyritään ymmärtämään asia ja sen asiakokonaisuus. Syväprosessointi johtaa useammin pysyvämpään ja laadukkaampaan oppimiseen. Pintaprosessointi on usein yhteydessä ulkoiseen motivaatioon, jolloin motiivi tavoitteen saavuttamiseen tulee ulkoa. Täytyy esimerkiksi vain saada hyvä numero tentistä. Syväprosessointi taas on useammin yhteydessä sisäiseen motivaatioon, jossa motiivi asian oppimiseen tulee sisältä. Halu ymmärtää, halu osata, halu oppia. Opiskelua ei tehdä pelkän numeron tai papereiden takia, vaan aidon kiinnostuksen takia. (Anttila, E., 2017).

Yhtenä olennaisena osana kognitiivista oppimiskäsitystä on myös metakognitiiviset taidot. Metakognitiiviset taidot viittaavat yksilön taitoihin oppia oppimaan. Yksilö osaa tarkastella ja arvioida itselleen parhaita oppimisen menetelmiä ja keinoja. Metakognitiivisilla taidoilla on hyvin suuri merkitys itseohjautuvassa toiminnassa. Metakognitiiviset taidot rakentuvat seuraavista osa-alueista: tiedot ja käsitykset itsestä oppijana; oma oppimiskäsitys, tiedot erilaisista tehtävistä ja niiden suorittamisesta sekä tiedot erilaisista oppimisstrategioista. (Anttila, E., 2017).

Humanistisessa eli kokemuksellisessa oppimiskäsityksessä yksilö aktiivisen tiedonkäsittelyn lisäksi osaa reflektoida oppimaansa. Oppiminen tapahtuu kokemusten kautta ja oppija suhteuttaa oppimaansa ympäristöönsä. Ihmiskäsitys humanistisessa psykologiassa ja sen oppimiskäsityksessä on holistinen ja yksilön ainutlaatuisuutta korostava. Yksilö on etsivä, tutkiva, ainutkertainen, valintoja tekevä, itseohjautuva kokonaisuus. Yksilön ainutlaatuisuus tulee huomioida myös oppimistilanteessa ja suhteuttaa oppiminen tähän. Motivaatio nähdään vahvasti sisäisesti muodostuvana ja se ohjaa yksilön toimintaa. (Anttila, E., 2017).

Reflektoidessaan toimintaansa yksilö pohtii itse pohtimisen prosesseja ja kokemustensa pohjalta tietoisesti käsittelee oppimaansa. Keskeisessä roolissa on yksilön ”minä” ja sen kehittyminen kokemusten kautta sekä motivaatio oppimiseen ja sen tarkkailuun. (Rauste-von Wright, 1997). Olennaisinta on oivaltaa ja ymmärtää (Lapinmäki, I., Moilanen, P., Pihkola, M., Piilinen, I-M., Remes, K. 2006).

Kokemuksellista oppimista on kehittänyt erityisesti David Kolb. Tämän mallin mukaan yksilön oppiminen kehittyy kokemusten kautta asioiden käsitteellistämiseen, jotta voi ymmärtää tapahtunutta. Näin havaitsemisen myötä toiminta muuttuu kohti parempi toimintamalleja. Pelkät kokemukset eivät siis riitä asioiden oppimiseen, vaan niitä täytyy reflektoida ja käsitteellistää, jonka kautta toiminta voi muuttua ja kehittyä. Oppimisessa korostuu siis ensinnäkin aktiivinen kokeilu, jossa korostuu käytännön toiminta ja ihmisiin tai tilanteisiin vaikuttaminen. Toisena oppimisessa korostuu konkreettinen kokeminen, jossa henkilökohtaiset kokemukset, tunteet ja ”taiteellinen” orientaatio ovat etualalla. Näiden lisäksi oppimisessa korostuu reflektiivinen havainnointi, joka keskittyy kokemusten ja tilanteiden monipuoliseen reflektointiin ja abstrakti käsitteellistäminen, jolle on ominaista systemaattinen ajattelu ja ongelmanratkaisu (Anttila, E., 2017).



Kuva 4. Oppimisen sykli David Kolbin mukaan. Mukailtu. (Anttila, E., 2017).

Konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä yksilö konstruoi eli rakentaa uutta tietoa vanhojen pohjalta. Tieto ei vain siirry passiivisesti opettajasta oppijaan. Siihen, minkälaista tietoa oppija rakentaa, vaikuttaa kaikki hänen aikaisemmat kokemuksensa, tiedot ja käsitykset. Hän luo ja rakentaa itselleen omaa tietoa ja se on yksi tulkinta todellisuudesta. Olennaista on myös vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa, yksinään tyhjiössä oppimista ei tapahtuisi. Konstruktivismiin lukeutuva sosiaalinen konstruktionismi kohdistaa mielenkiintonsa kieleen, jonka avulla yksilö rakentaa todellisuuttaan. Todellisuuden rakentaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Anttila, E. 2017).

2.2.2 Persoonallisuuden vaikutus työelämään

Persoonallisuuspsykologia on laaja-alainen tutkimuksen ala psykologiassa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään persoonallisuuden mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin työuralla ja kanssakäymiseen työpaikalla. Tarkoituksena ei ole vetää mustavalkoisia yhteenvetoja vaikuttavista tekijöistä vaan pikemminkin tarkastella aiempia tutkimuksia, joista vaikuttavia piirteitä on nostettu esiin.

Lea Pulkkinen esitteli vuonna 1994 tutkimustuloksena persoonallisuuden tyyppikuvauksista ja niiden yhteydestä työelämään. Tulokset olivat 1960-luvulla alkaneesta tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin 8-vuotiaiden koululaisten persoonallisuutta ja sosiaalisia ominaisuuksia. Tarkastelut haastatteluineen tehtiin uudestaan murrosiässä, 20-vuotiaana sekä 26-27-vuotiaana. Tutkittavia oli yhteensä 138. Tutkimuksessa mitattiin ”persoonallisia ominaisuuksia (ekstraversio, sovinollisuus, neuroottisuus, tunnollisuuden puute), kognitiivisia orientaatioita (mietiskelevyys, myönteiset elämänasenteet, kohtaloon alistuminen) ja arkielämän käyttäytymistä (perhe-elämään suuntautuminen, yhteiskuntaan jäsentyminen, älylliset harrastukset, huvittelu, juopottelu).” (Myllyniemi 2013, 351). Tulosten pohjalta Pulkkinen teki klusterianalyysin eli tilastollisen ryhmittelyn, jossa saman tyyppiset jaotellaan samanlaisiin ryhmiin (Myllyniemi 2013, 351).

Tutkimustuloksista erottui monia erilaisia piirteitä, joista käyn läpi pääpiirteet. Miehet ja naiset jaoteltiin erikseen, ja molemmat jakautuivat sopeutuviin ja ristiriitaisiin. Klusterianalyysi jakautui aina seitsemään klusteriin asti. Sopeutuvia oli molemmissa enemmän. Naisissa sopeutuvia oli 107 ja ristiriitaisia 30. Miehistä sopeutuvia oli 103 ja ristiriitaisia 35. (Myllyniemi 2013, 351). Sekä miehistä että naisissa ristiriitaisen klusterin voidaan arvioida olevan heikommin työssä menestyviä. Ristiriitaiset olivat neuroottisempia, elämänasenteeltaan kielteisiä, heikosti yhteiskuntaan jäsentyneitä ja älyllisesti passiivisempia kuin sopeutuvat. (Myllyniemi 2013, 351-353). Sopeutuvissa naisissa oli joko perinteisesti naisen rooliin mukautuvia tai yksilöityneitä naisia, jotka olivat urasuuntautuneita, itseensä luottavia ja optimistisia. Perinteiseen naisen rooliin mukautuneet olivat enemmän perhekeskeisiä ja kohtaloonsa alistuneita. Sopeutuvissa miehistä löytyi joustavia miehiä, jotka olivat myönteisesti elämään suhtautuvia. Heillä oli selkeä identiteetti

ja uskoa tulevaisuuteen. Osa sopeutuvista miehistä meni introverttiklusteriin, joista osa oli passiivisia, epäaggressiivisia miehiä, joita maailman meno ei kiinnostanut. Osa näistä oli ahdistuneita ja arkoja. (Myllyniemi 2013, 353).

Sekä sopeutuvat miehet että naiset olivat paremmin elämään jäsentyneitä kuin ristiriitaiset ja sekä miesten että naisten sopeutuvien klusterissa löytyi yksi heitä yhdistävä tekijä. Yksilöillä oli ”kyky hallita omia tunteita ja käyttäytymisimpulsseja”. (Myllyniemi 2013, 353). Koska yksilöitä oli tutkittu 8-vuotiaasta asti, Pulkkinen uskalsi esittää näkemyksen, että pohja persoonalliselle tyyliille syntyy jo nuorena. Sekä sopeutuvat miehet että naiset erottuivat ristiriitaisista jo nuorena. (Myllyniemi 2013, 353).

Toinen persoonallisuuteen liittyvä teoria, josta löytyy opinnäytetyön kannalta kiinnostavia seikkoja, on Harry Stack Sullivanin ja myöhemmin Timothy Learyn kehittämä teoria persoonallisuuden yhteydestä kanssakäymiseen ja kuinka persoonallinen tyyli vaikuttaa työelämään. Vaikka teorian alkujuuret ovat kehitetty selittämään mielenterveysongelmien yhteyttä sosiaalisiin suhteisiin, sitä kehitettiin kohti kattavaa sosiaalipsykologista persoonallisuusteoriaa. Teoria tarkastelee mielenkiintoisia näkökantoja siitä, kuinka yksilön käyttäytyminen synnyttää säännönmukaisuuksia sosiaalisissa kanssakäymisissä hänen pyrkiessään tilanteiden emotionaaliseen hallintaan. Yleensä aikuiselle on kehittynyt säännönmukainen sosiaalisen selviytymisen tyyli. On yksilön edun mukaista, mikäli tätä tyyliä pystyy kuitenkin muokkaamaan tilanteista riippuen. Leary ja Sullivan totesivat, että jäykkä ja yksipuolinen tyyli usein ennusti vaikeuksia ihmissuhteissa. (Myllyniemi 2013, 354-355).

Leary eritteli ja nimesi melko karrikoidusti kahdeksan erilaista sosiaalisen tilanteen selviytymistyyliä. Yksilöllä voi olla aggressiivinen tyyli, jolloin hänen sopeutumisensa tilanteisiin on hyökkäämällä sopeutuminen. Se on keino voittaa epävarmuus ja tunne ylivoimasta on tärkeä. Yksilö voi myös sopeutua kapinoimalla. Tällöin tyyli on epäluuloinen ja yksilö usein on varautuneempi ja on usein katkera. Tyyliillä usein pidetään yllä tunnetta erillisyydestä. Kolmantena yksilö voi suhtautua tilanteisiin itseään vähättelemällä, jolloin tyyli on masokistinen. Yksilö on vaatimaton, nöyrä ja haluaa olla huomaamaton. Hän alistuu automaattisesti ja näin

hänellä on helpoin olla. Neljännessä, riippuvassa tyyliissä, yksilö sopeutuu tottelemalla. Hän on masokistin kaltaisesti arka, mutta tyyliin sisältyy myös suuri tarve turvautua toiseen. Hän haluaa tukea ja apua eikä osaa ilmaista vihamielisyyttä. Hän on mukavimmillaan silloin, kun häntä käsketään tekemään asioita. Viides tyyli on sovinnainen tyyli, jossa yksilö sopeutuu tilanteeseen yhteystoiminnalla. Hän haluaa tulla kaikkien kanssa toimeen ja olla samaa mieltä kaikkien kanssa. Heitä usein pidetään naiiveina ja maailmankuva on usein epärealistinen. Kuudes, huolehtiva tyyli, on vastuunkantamisella sopeutuminen. Tämä voidaan nähdä ideaalina käyttäytymisenä. Yksilö on aktiivinen ja ottaa vastuuta. Hänellä on aikuismainen itseluottamus. Joskus tämän tyylinen yksilö voi kuitenkin ottaa taakkoja kannettavakseen enemmän kuin jaksaisi kantaa. Seitsemäntenä, vallankäytöllä sopeutuminen, on johtajamainen tyyli. Yksilö saa mielihyvää johtaja-asemasta ja vallan tunteesta. Tällainen yksilö ei tykkää joutua alistettuun asemaan tai tunnustamaan tietämättömyyttään, sillä tieto tuo valtaa. Kahdeksannessa, narsistisessa tyyliissä, yksilö sopeutuu tilanteeseen kilpailemalla. Hän haluaa johtajamaisen tyylin mukaisesti myös voittaa, mutta sen lisäksi hänellä on tarve osoittaa paremmuutensa. Karkeimmillaan hän saa mielihyvää toisen heikkouden ja huonommuuden osoittamisesta. (Myllyniemi 2013, 355-359). Vaikka tyyli ovat karrikoituja, tuo ne mielenkiintoisia näkökulmia vuorovaikutustilanteiden tarkasteluun.

Tähän opinnäytetyöhön liittyen on mielekästä tarkastella löytyykö näistä Sullivanin ja Learyn persoonallisen kanssakäymisen teoriasta sekä Pulkkisen klusterianalyysistä yhtäläisyyksiä tehtyihin havaintoihin Vincitin työntekijöistä. Vaikka olisi rohkeaa persoonallisuusteorioilla yksinään lähteä selittämään koodarin kehittymistä projektiliideriksi, on niiden valossa mielekästä tarkastella muun muassa oppimisteorioiden vaikutuksia yksilön kehittymiseen.

2.2.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Riitta Viitala (2005) tuo esille näkemyksen, että yrityksen keskittyessä vain työvoiman ja pääoman tehostamiseen, kasvu tulee ennen pitkää hidastumaan. Aalevan tuotoksen laji viittaa siihen, kun ”mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti järjestettyyn, pysähtyneeseen kasvun systeemiin tehdyt lisäpanostuksen tuottavat

kyllä lisää, mutta koko ajan vähemmän” (Viitala 2005, 12). Viitala muistuttaa Ståhlen ja Grönroosin (1999) näkemyksestä yrityksen tietopääoman jakamisesta kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, aineettomaan pääomaan ja strategiseen reserviin. Inhimillinen pääoma koostuu yksilöiden osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Aineeton pääoma tarkoittaa yrityksen dataa, informaatiota, immateriaalioikeuksia ja itse organisaatiota. Strateginen reservi viittaa yrityksen kykyyn tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita. Osaamisen hallinta todettiin tärkeimmäksi yrityksen tietopääomaksi ja sen johtamisella vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. (Viitala 2005, 12-14).

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, jolla kehitetään yrityksen osaamista ja se on monitahoinen ilmiö (Viitala 2005, 14). Johtamisella on aina jokin kohde. Usein se on yrityksen strategia, markkinointi tai esimerkiksi logistiikka. Valitettavasti harvemmin se on työntekijöiden osaaminen. (Viitala 2005, 19). Jotta osaamisen johtaminen saisi yhtä paljon huomiota, tulisi sen tärkeys yrityksessä ymmärtää. Eksternalisoitumiseksi kutsutaan prosessia, jossa yksi vaikutusvaltainen yksilö ymmärtää esimerkiksi oppimisen johtamisen tärkeyden, ja vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kautta hän saa muutettua asian ryhmän yhteiseksi asiaksi ja siitä tulee yhteisön yhteinen näkemys. Jotta osaamista voidaan johtaa, tulee johtamisen kohde tiedostaa. (Viitala 2005, 18-19).

Osaamisen johtamiseen vaikuttaa ratkaisevasti itse toimija ja hänen työnsä kohde; tehtävän suorittamiseen tarvittavat työvälineet; yhteisö, jossa toiminta tapahtuu; säännöt sekä organisaation järjestelmä (Viitala 2005, 19). Osaaminen tulisi johtamisen kohteena määritellä selkeästi, jolloin siihen on helpompi suunnata resursseja ja tuloksia saadaan mahdollisimman nopeasti (Viitala 2005, 21).

Lipman-Blumen ja Leavitt (2000) nostavat mielenkiintoisesti esille oppimisen ja muutoksen välisen suhteen. Muutos haastaa osaamista ja samalla osaaminen mahdollistaa muutosta. He esittävät, että maailma muuttuu nopeammin kuin organisaatiot, kun toisaalta ihmiset organisaatiossa eivät juurikaan muutu. Muutos muuttaa osaamista riittämättömäksi, joka taas pakottaa osaamista kehittymään. Kehittynyt osaaminen taas aiheuttaa muutosta. (Viitala 2005, 29).

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991) esittävät oppivalle organisaatiolla viisi tärkeää ominaisuutta. Ensimmäisenä on strateginen johtaminen, jossa tulisi olla tutkiva ote. Tämän lisäksi organisaation rakenteiden tulisi olla oppimista tukevia, joka tarkoittaa kannustavaa ilmapiiriä oppimiseen, tarpeeksi löyhiä yksikkörajoja, sekä kehittyviä sääntöjä. Kolmantena yrityksessä tulisi toteutua ”sisäistä tarkkailua”, jossa arvioidaan omaa toimintaa. Sisäisen tarkkailun lisäksi ”ulkoinen tarkkailu” on oleellista, jossa hankitaan yritystoiminnan kannalta oleellista tietoa ulkopuolelta. Viidentenä yrityksen tulee ylipäätään mahdollistaa oppiminen kannustavalla ilmapiirillä ja tarjota mahdollisuutta henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. (Viitala 2005, 40).

Senge (1990) on myös tuonut oman näkemyksensä esille oppivan organisaation tärkeistä elementeistä. Hänen mielestään ensimmäisenä tunnuspiirteenä on henkilökohtainen mestaruus. Se ei viittaa pelkästään yksilön osaamiseen, vaan myös kehittymishaluisuuteen, kunnianhimoisuuteen ja merkityksen näkemiseen työssään. Jotta yksilöllä on mahdollisuus kehittyä henkilökohtaisessa mestaruudessa, ympäristön on oltava turvallinen ja yrityksessä on oltava kehitysprosesseja, jotka mahdollistavat yksilöllisen itsereflektion. Henkilökohtaisen mestaruuden lisäksi organisaation yhteiset ajatusmallit toiminnan suhteen ovat hyvin oleellisia, sillä ne määräävät toiminnan suunnan. Näiden lisäksi jaettu visio ohjaa yritystä kohti yhteistä päämäärää. Visio ei ole vain korulause, joka henkilöstölle esitetään, vaan jatkuva prosessi, jossa tulevaisuutta muokataan. Visio fokusoii toiminnan. Oppiva tiimi on Sengen mukaan sellainen ryhmä, joka pystyy saavuttamaan sellaisia tavoitteita, joita yksilö yksin ei kykenisi saavuttamaan. Olennaisessa osassa on ryhmän vuorovaikutus keskustelun ja dialogin avulla. Jotta nämä neljä mainittua elementtiä voi toteutua, pohjalla tulee olla viides elementti, joka on systeemiajattelu. Systeemiajattelu tarkoittaa rakenteiden ymmärtämistä ja se mahdollistaa kokonaisuuksien näkemisen. Tällä tavoin oppiva organisaatio hahmottaa toimintaansa ja sen kautta voi kehittää sitä. (Senge 1990, 6-7).

2.2.4 Motivaatio ja itseohjautuvuus

Yhtenä tarkkailun kohteena tutkimuksessa on yksilön motivaatio. Motivaatio luo pohjan tavoitteeseen pyrkimiselle ja on sen liikkeelle paneva voima (Helkama

2013, 150). Myös motivaatioteorioissa voidaan huomata aiemmin vallinnut ajatusmaailma yksilöstä toimijana, joka ei paljoakaan tiedosta toimintansa takana olevia syitä tai tekijöitä. Nykyinen tutkimus kuitenkin onneksi näkee ihmisen ”kaikkietävänä” (Weiner 1992), joka osaa ajatella ja eritellä toimintansa takana olevia syitä (Helkama 2013, 151).

Ensimmäisenä on hyvä eritellä käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäistä motivaatiota yksilöllä on silloin, kun hän tekee sitä mitä tekee sen itsensä vuoksi, eikä siitä saatavan palkinnon vuoksi. Sisäistä motivaatiota kuvaa parhaiten lasten leikkiminen, he eivät yritä saavuttaa sillä mitään muuta. Parhaimmillaan myös esimerkiksi urheilu tai musiikin soittaminen on tätä. Mikäli yksilö tavoittelee toiminnallaan jotain muuta, kuten opiskelee pelkästään sen takia, että saa hyvän työpaikan, on toiminta ulkoisesti motivoitunutta. Toiminta on tällöin vain väline jonkin muun tavoitteen saavuttamiseksi. (Helkama 2013, 151.) Jokainen pystyy helposti ajattelemaan, kumpi tekee toiminnasta mieluisampaa: se, että opiskelee vain hyvän työpaikan toivossa, vai se, että opiskelee, koska tykkää valitsemastaan aineesta.

Motivaatio liittyy vahvasti itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden usein katso- taankin olevan motivaatioteorioiden makroteoria (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20). Verrattuna yritysten hierarkkiseen ylhäältä tulevaan johtamiseen, itseohjau- tuvuus parantaa yksilön sisäistä motivaatiota ja halua oppia (Deci & Ryan 1987, 1024).

Martela ja Jarenko (2014) erottelevat itseohjautuvuuden, joka on yksilön ominai- suus, ja itseorganisoitumisen, joka on ryhmän ominaisuus. Itseorganisoituvassa organisaatiossa ylhäältä ei tule jäykkiä komentoja ja hierarkiaa ei ole. Tapa toimia muovautuu käytännön myötä vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa.

Yksilön itseohjautuvuuden Martela ja Jarenko (2014) esittävät edellyttävän kol- mea osatekijää. Yksilön tulee ensinnäkin olla itsemotivoitunut tehtävästä. Hänellä tulee olla tunne siitä, että toiminta on hänestä itsestä lähtevää, eikä sitä sanella ylhäältäpäin. Toiseksi hänellä tulee olla päämäärä, eli tavoite selvillä. Kolman-

neksi toiminta edellyttää, että yksilöllä on tarvittava osaaminen. (Martela & Jarenko 2014, 12). Itseohjautuvuusteorian mukana yksilön motivaatio kasvaa, mikäli nämä kolme osatekijää täyttyvät (Deci & Ryan 1987, 1024).

Martela ja Jarenko (2014) tuovat myös esille näkemyksen, että ryhmän itseorganisoituminen ei ole täysin mustavalkoinen asia, jonka toisessa päässä on hierarkkinen organisaatio perinteisin johtajamallein. Harva organisaatio on täysin itseohjautuva, jossa ei olisi mitään sovittuja toimintamalleja tai käytänteitä (Martela & Jarenko 2014, 13). Suurin osa organisaatioista toimii yhteisorganisoidusti, jossa toteutuu sekä yksilön itseohjautuvuus sekä ryhmän itseorganisoituminen. Tällaisesta toimintamallista Martela ja Jarenko antoivat yhtenä esimerkkinä Vincitin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen aineistosta lähdettiin hakemaan vastauksia siihen, mikä edesauttaa ja mikä hidastaa koodarin matkaa liideriksi. Menetelmiä sovellettiin tarkoituksen mukaisiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto luettiin ja koodattiin värein etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt aineiston läpikäyminen useamman henkilön toimesta, mutta resurssisyistä sen toteutti vain tutkija itse. Tutkimuskysymysten lisäksi aineistosta nostettiin esille muita tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia seikkoja kuten yrityksen käytäntöjä ja toimintatapoja.

3.1 Datan keruu ja sen analysointi

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimuksen suuntana on induktio, eli tutkimus lähtee liikkeelle käytännöstä teoriaan, ja sen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä.

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta toimeksiantajan työntekijää. Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla ja saatettiin yhteismitalliseksi kirjoittamalla ne tekstimuotoon, jolloin niiden analysointi on mahdollista. Aineisto litteroitiin yleisluontoisesti, eli ylös kirjoitettiin vain sanomisen ydin.

Tutkimustulosten aineiston ollessa sen verran pieni, aineiston tulkinnalle katsottiin riittäväksi sen lukeminen useaan kertaan ja sen analysointi näiden kierrosten välissä. Näiden myötä aineistosta löydettiin teemoittelun avulla etsityjä merkityksisiä tutkimuskysymyksille. Tutkimussykli toteutui kaksi kertaa. Ensimmäisellä tutkimussyklillä haastateltiin Vincitin kuutta työntekijää semistrukturoituna teema-haastatteluina, jonka jälkeen aineistoa analysoitiin. Tämän jälkeen toteutettiin toinen sykli, jossa haastateltiin strukturoidusti uudelleen yhtä jo aiemmin haastateltua, ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä analysoidusta aineistosta.

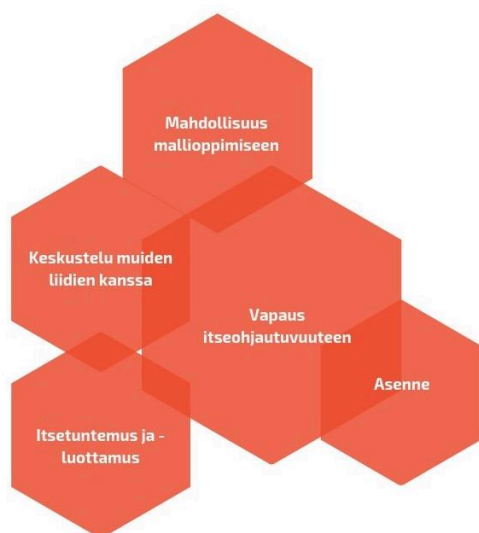
4 TULOKSET

Haastattelut toivat kattavasti vastauksia tutkimuskysymykseen vaikuttavista tekijöistä koodarin kehittymisestä projektiliideriksi. Suurimmaksi osaksi tuloksista ei noussut esille erityisen yllättäviä vastauksia. Tutkimuskysymykseen myötävaikuttavista tekijöistä koodarin kehittymisestä projektiliideriksi löytyi eniten selityksiä motivaatioon ja itseohjautuvuuteen liittyvistä teemoista. Motivaatioon ja itseohjautuvuuteen liittyviä teemoja voidaan osittain selittää persoonallisuuteen liittyvillä teorioilla, mutta ne ovat myös tiukasti kytköksissä oppimiseen. Motivaatioon ja itseohjautuvuuteen liittyviä teemoja voidaan siis selittää sekä yksilön sisäisistä syistä että sosiaalisemmista oppimiseen liittyvistä syistä. Hidastavat tekijät selityivät taas enemmän strategisiin ja organisaatioon liittyvillä seikoilla eikä niinkään esimerkiksi sillä, etteikö yksilöillä olisi motivaatiota kehittymiseen.

Tutkimuskysymysten tulosten lisäksi esille nousi näkemyksiä ja kokemuksia Vincitin toimintatavoista. Tavoitteena on, että yhdessä esille nostettujen myötävaikuttavien ja hidastavien tekijöiden kanssa Vincit voisi hyödyntää näitä näkemyksiä ja kokemuksia toiminnassaan tulevaisuudessa.

4.1 Myötävaikuttavat tekijät

Koodarin kehittymiseen myötävaikuttavista tekijöistä nousivat vahvimpina vapaus itseohjautuvuuteen, keskustelu muiden liidereiden kanssa, mallioppiminen, itsetuntemus ja -luottamus sekä asenne. Myötävaikuttavat tekijät voidaan katsoa selittyvän enemmän yksilön sisäisistä ominaisuuksista, kuten motivaatiosta ja asenteesta, johtuviksi. Lisäksi virallisesti tarjotuilla ja epävirallisemmin muodostuneilla oppimismalleilla oli vaikutusta yksilön kehittymiseen koodarista liideriksi.



Kuva 5. Tutkimuksesta esille nousseet vahvimmin myötävaikuttaneet tekijät.

Vapaus itseohjautuvuuteen

Vincitin tarjoama vapaus itseohjautuvuuteen koettiin yhdeksi vahvimmista työtä tukeviksi tekijöiksi. Yksi haastateltavista toi esille näkemyksen, että Vincitillä vierastetaan sääntökirjatyyppisesti esille tuotavia ohjeita. Yritykselle on luontevampaa aiemmin mainittu niin sanottu ”luova häröily”, jossa ihmiset keskenään ryhmässä löytävät ja luovat ratkaisuja olemassa oleville haasteille. Tällöin yksilö on usein motivoituneempi työntekoon, kun saa itse vaikuttaa työntekotapoihin. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokonaan hylänneet ajatusta projektiliidauksen ohjeistuksesta. Tärkeintä olisi, että saatavilla olevia ohjeita voi soveltaa oman maun mukaan yksilöllisesti, eivätkä ne tule ylhäältä alas sääntöinä.

Keskustelu muiden liidereiden kanssa

Useimmat kokivat, että liidereiden keskustelu keskenään on riittävää ja toimivaa. Luonnollisesti tapahtuvan kommunikoinnin koettiin olevan yksi suurimmista avuista silloin, kun projekti tai sen liideri kohtaa haasteita. Luonnollista keskustelua on tukemassa niin sanotut liidikahvit, jotka ovat vapaaehtoisia kahvihetkiä eri projekteissa toimivien liidereiden välillä. Soluissa on kuitenkin eroja, paljonko näitä järjestetään.

Haasteita kohdatessa suurin osa haastateltavista oli osannut pyytää apua hyvinkin varhaisessa vaiheessa, kun taas osa ei haasteiden ilmaantuessa ollut osannut sitä tehdä. Joillekin ei myöskään ollut täysin selvää, mitä tehdä, jos haasteita ilmenee. On kuitenkin huomioitavaa, että tutkijan kysymyksessä ei ollut huomioitu haasteiden luonnetta. Luonnollisesti haasteen luonteesta riippuen toimintatavat olisivat saattaneet olla erilaisia. Jälkeenpäin heidänkin, jotka eivät olleet apua heti osanneet pyytää, oli helppo reflektoida, kuinka tilanteessa olisi tullut toimia. Näin ollen valmius toimia seuraavassa vastaavanlaisessa tilanteessa on huomattavasti rakentavampi. Parhaimmillaan työntekijä oli heti alussa huomannut, että nyt itselle on kaatumassa sen verran iso työtaakka, ettei tule tästä selviämään. Työntekijä oli jo ennen ongelmien ilmaantumista pyytänyt projektiin lisävoimia ja luonnollisesti oli niitä saanut. Tässä ilmeni ideaalitalanne siitä, kuinka toimia, kun haasteita kohdataan.

Mahdollisuus mallioppimiseen

Selkeästi vahvimpana ja merkittävimpänä keinona liidaamisen oppimisessa on ollut niin sanottu mallista oppiminen. Tässä työntekijä on päässyt seuraamaan tai työskentelemään yhdessä osaavamman liiderin kanssa. Näissä tapauksissa työntekijä pääsee helpoiten projektin normaaliin arkeen kiinni, ja näkee työhön liittyviä käytännön toimenpiteitä. Näissä tapauksissa usein edettiin niin, että työntekijä oli aluksi toisen osaavamman apuna. Myöhemmin tämä ”senior”-asemassa ollut siirtyi eteenpäin muihin tehtäviin ja oppipoikana ollut jatkoi päävastuullisena. Joissain tapauksissa hän oli jo ehtinyt saamaan uusia lisäkäsiä liidaamiseen, jotka omalta osaltaan pääsivät oppimaan taas hänen jalanjäljissään.

Itsetuntemus ja -luottamus

Avun pyytämisen suhteen oleellisimmaksi mielestäni nousi työntekijän itsetuntemus ja osittain myös itseluottamus. Eräässä haastateltavan kertomassa tilanteessa työntekijöiltä oli kysytty, ketkä tarvitsevat apua liidaamiseen. Käsiä nostivat osaavimmat liiderit. Saattaako olla niin, että juuri mitä vanhempi ja osaavampi asiassa on, sitä enemmän myös ymmärtää paljonko olisi vielä kehityttävää? Olennaista on työntekijän oma pystyvyyden ja osaamisalueiden tunnistaminen.

Itsetuntemus kaiken kaikkiaan voitiin katsoa hyvin oleelliseksi ja tärkeäksi työntekijän osaamisalueeksi. Mitä paremmin yksilö tuntee itsensä, osaamisensa, vahvuutensa ja heikkoutensa, sitä helpompaa työtehtävistä on sopia ja tarvittaessa pyytää apua. Itsetuntemusta tuotiin esille muun muassa omien rajojen tuntemisella jaksamisen suhteen. Kun yksilö tunnisti, milloin voimat alkavat olemaan loppussa, hän tiesi, että haluaa lyhentää työpäivää, ottaa lomaa tai muuta vastaavaa. Mikäli omia jaksamisen rajoja ei tunneta, voidaan helpommin ajautua tilanteeseen, jossa paahdetaan pää sumussa eteenpäin, vaikka tankki on jo tyhjä. Tällöin saatetaan helposti ajautua tilanteeseen, jossa ongelmat kasvavat niin suuriksi, että niistä on vaikea päästä omin avuin ylös ja samalla kykeneväisyys avun pyytämiseen laskee.

Asenne

Yksi yksilön ominaisuuksiin liittyvä tekijä ja vahvasti suoriutumiskykyyn vaikuttava tekijä oli yksilön asenne. Aito halu kehittyä ja ottaa haasteita vastaan. Vincitille hakee kovan luokan koodareita. Osaavat ja kunnianhimoiset työkaverit mainittiinkin yhtenä työssä onnistumista tukevista tekijöistä, jolloin kunnianhimoinen asenne ei sinänsä ole yllättävää. Kuitenkin halu reflektoida ja kehittää omaa toimintaansa paistoi välillä läpi hurjan vahvasti. Merkitsevää on, vähätteleekö työntekijä omia osaamisiaan vai vastaako hän myöntävästi haasteisiin, vaikka ei hallitsisi vielä kaikkia siinä vaadittavia osa-alueita? Kaikki haastatellut Vincitin työntekijät edustivat asennetta astua rohkeasti uusiin haasteisiin ja haluun oppia vaikka vielä ei osaisi. Menneisyyden työkokemuksista ja muista näytöistä saattoi ennustaa kuitenkin työntekijän myöhempää työntekoon kohdistuvaa ahkeraa asennetta. On kuitenkin huomioitavaa, että jotkut ovat vain ehtineet pidemmälle työuralla eikä siitä suoranaisesti voi vetää tiettyjä johtopäätöksiä yksilön kyvyistä. Ratkaisevampana tekijänä osoittautui työntekijän asenne ja kehittymisen halu. Useilta löytyi muun muassa työn sivussa tehtäviä harrasteprojekteja, jotka sinällään kehittävät hänen osaamistaan.

4.2 Hidastavat tekijät

Koodarin kehittymiseen hidastavista tekijöistä merkittävimiksi nousivat epäselvät roolitukset ja tehtävänjaot, vastuutehtävien epärealistisuus, liidikahvien rakenteettomuus ja flätti organisaatio. Lisäksi esille nousi muutamia harvinaisempia tapauksia, jotka ovat kuitenkin sen verran merkittäviä, että ne ovat hyvä tuoda esille. Huolen aiheiksi satunnaisesti nousi ihmisten erilaisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen riittävä huomioiminen, sekä liian pitkälle edenneet haasteet, joihin on tästä syystä vaikea tarttua kiinni. Esille tuotiin myös tilanne, jossa liiderin rooliin on päädytty niin sanotusti puolivahingossa. Suurimmaksi osaksi hidastavat tekijät olivat siis toimintatapoihin liittyviä seikkoja, eivätkä niinkään esimerkiksi yksilön ominaisuuksista johtuvia.



Kuva 6. Tutkimuksesta esille nousseet vahvimmin hidastaneet tekijät.

Epäselvät roolitukset ja tehtävänjaot

Epäselvät roolitukset ja tehtävänjaot koettiin yksiksi suurimmiksi työtä hidastaviksi tai haittaaviksi tekijöiksi. Koska yksilöllä on vapautta tehdä oma työ omalla tyyllillään, on myyjän ja liiderin välisessä roolituksessa vaihtelua. Näiden selkeä määrittely nousikin ensisijaiseksi toimeksi yrityksen kehittymisen mielessä. Aiem-

min toimintatavaksi on saattanut muotoutua esimerkiksi projektin kaatuminen kokonaan myyjältä liiderin vastuulle kun myyntityö on tehty. Nykyisin myyjä on kuitenkin enemmän mukana projektitiimin arjessa myös aktiivisen myyntitilanteen päätyttyä.

Vastuutehtävien epärealistisuus

Liidin rooli sisältää pitkän listan vastuutoimia, joita teoreettisesti työnkuvassa tulisi hoitaa. Lista on kuitenkin niin pitkä, että käytännössä kaikkea on mahdotonta toteuttaa. Tämän vuoksi onkin oleellista, että liidi osaa priorisoida ja delegoida tehtäviä muun muassa myyjän ja/tai asiakkaan puolelta tulevan projektivastuullisen/tuoteomistajan kanssa.

Liidikahvien rakenteettomuus

Liidikahvit koettiin hyvinä mahdollistajina luoda luonnollista keskustelua liidereiden välillä. Kahvitilaisuuksiin kuitenkin osittain toivottiin enemmän rakennetta ja jonkinlaista fasilitointia, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin tehokasta ajankäyttöä. Asiakasta voi laskuttaa ainoastaan työstä, joka tuottaa tälle lisäarvoa, jonka vuoksi rakenteen kehittäminen on perusteltua. Liidikahvien yhteydessä esille nousi kysymys, että onko ilman ohjausta tapahtuva keskustelu luontevaa kaikille ja tulevatko hiljaisemmat yksilöt näistä asioista juttelemaan, mikäli keskustelutuokioita ei ole millään tavoin järjestetty? Oletetaan vain, että kyllä ihmiset puhuvat?

Ihmisten persoonallisuuksien ja toimintatapojen huomiointi

Vaikka persoonallisuudet ja toimintatavat eivät suoraan nousseet esille haastatteluissa, niiden erilaisuutta pohdittiin juurikin liidikahveista keskustelun yhteydessä. Tämän vuoksi katsoin aiheelliseksi nostaa teeman esille, koska sillä voi epäsuorasti olla hyvinkin paljon vaikutusta liideriksi kehittämisessä. Suurelle osalle keskustelu kahvipöydässä on luontevaa ja vaivatonta. Kuitenkin huolenai-

heeksi nousi mahdollisuus siihen, että kaikille se ei ole niin luontevaa. Tässä kohdassa liidikahvien fasilitointi nostaa merkitystä edelleen. Kaikille tulee järjestää mahdollisuus työssä onnistumiseen persoonallisuudesta riippumatta.

Liian pitkälle edenneet haasteet

Haasteita kohdatessa useimmiten työntekijät osasivat pyytää apua, tai tiesivät mistä sitä tarvittaessa saa. Kuitenkin joskus tilanteiden ei koettu edenneen näin onnekkaasti. Mikäli projektin haasteellinen tilanne oli ehtinyt edetä jo vaikeaksi, apua oli entistä vaikeampaa pyytää. Mikäli tilanne sisältää haasteita jaksamisen kanssa, uupumiseen sisältyy usein voimattomuuden kokemukset, jolloin kaikki toiminta jää itseohjautuvuuden ulkopuolelle, eikä apua pystytä pyytämään, vaikka muuten olisi kuinka itseohjautuva tahansa. Esille nousseita haastetilanteita projekteissa olivat muutokset projektitiimissä, kasautuvat deadlinet ja asiakkaan puolelta tulevat epäselvät odotukset. Vinctiin yrityksenä kohdistuu suuria odotuksia, joka selittänee mahdollisia epärealistisia, muun muassa budjettiin kaatuvia odotuksia asiakkaalta.

Liidin rooliin päätyminen

Ketään ei sijoiteta liiderin rooliin vastoin tämän tahtoa, mutta joskus tilanteet kehittyvät niin, että joku vain päätyy liiderin siihen. Suoranaisesti tämä ei useinkaan ole huono asia, sillä usein tämä tapahtui silloin, kun työntekijä on ollut luonnostaan halukas ja osaava liidin rooliin, jolloin liidin tehtävät ovat vain kasautuneet hänelle. Haastateltavat eivät ilmaisseet epätyytyväisyyttään rooliin päätymisestä, mutta vastaisuudessa saattaisi tulla tilanne, jossa tämä ei palvelisi parasta mahdollista arvontuottoa asiakkaalle, mikäli työntekijä kokisi tilanteen epätyytyttäväksi. Ideaalitalanne ei kuitenkaan ole sellainen, jossa työntekijä kokee tehtävän langenneen hänelle tämän huomaamattaan.

Vaikka liidin rooli olisi päätynyt jollekin työntekijälle, asenteen ansiosta tällöinkin tehtävä on otettu kunnialla vastaan, joka parhaimmillaan on herättänyt uusia,

työntekijällekkin tiedostamattomia, kykyjä hänessä itsessään. Tällaisissa tapauksissa on erityisen tärkeää, että työntekijä tarvittaessa tunnistaa avuntarpeensa, ja uskaltaa ja osaa sitä pyytää.

Flätti organisaatio

Vallitsevassa työnteonmallissa, jossa työtä tehdään niin sanotusti soluissa, on sekä hyvät että huonot puolensa. Flätti organisaatio mahdollistaa ketterän toiminnan ja itseohjautuvan työmallin. Huonoina puolina vastuu yksilöistä saattaa kärsiä. Täysin hierarkiaton organisaatio toimii yrityksen ollessa suhteellisen pieni. Tällöin toimitusjohtaja tai muu vastuussa oleva henkilö pystyy olemaan henkilökohtaisessa kontaktissa työntekijöiden kanssa, ja vastuu työntekijöistä voidaan luottaa olevan hänellä. Mutta kun yrityksen henkilöstön koko kasvaa satoihin, on mahdotonta odottaa, että yksi tai kaksi ihmistä saisi henkilökohtaisen kontaktin jokaiseen. Tuloksia pohtiessa on huomioitava Vincitin People-, eli henkilöstötiimi, joka työskentelee tässä roolissa. Kuitenkin huolta hieman aiheutti people-ihmisten satunnainen etäisyys.

Flätti organisaatio odottaa itseohjautuvaa toimintaa, mutta joskus toiminta jää itseohjautuvuuden ulkopuolelle. Optimaalisessa tilanteessa jokainen projekti toimi jonkinlaisen projektitiimin voimin. Kuitenkin tosi asiassa on monia yhden hengen projekteja. Vaikka ne eivät ole ihannetilanteita, niitä saattaa syntyä, kun tarpeet projektille muuttuvat ja pienestä huoltotoimenpiteensä kasvaakin suurempitöinen projekti. Useamman henkilön projektitiimissä voidaan liiderillä katsoa olevan jonkinlainen vastuu työtovereistaan. Vaikka nimellistä vastuuta ei olisi, luonnollisessa kanssa käymisessä kuitenkin on helpompi tuoda ilmi tilanteita, mikäli huomaa työtoverissaan huolestumisen aiheita. Tämä tilanne ei kuitenkaan mahdollistu yhden hengen projekteissa. Pahimmassa tapauksessa yhden hengen projektin työntekijä voi jäädä ulkopuolelle, eikä haastavassa tilanteessa saa kontaktia muihin. Tällaisten tilanteiden ehkäisemiseksi jonkinlainen vastuu yksilöistä olisi ideaalia olla.

Kuormittavuuden säätely

Liidaamisen kuormittavuus koettiin vaihtelevana. Pääosin liidaamista ei koettu liian kuormittavana. Jos kuitenkin oli paljon deadlineja tai painetta asiakkaan suunnalta, kuormitusta saattoi hieman syntyä. Osa koki palauttavana sen, että pääsee liidaamisen ohella myös ohjelmoimaan. Pääosin koettiin, että liidaamisen työtehtävistä pääsee palautumaan. Tässäkin itsetuntemus oli erityisen tärkeää. Merkittävänä työssä jaksamisen seikkana tuotiin esille se, että työn ei saa antaa mennä vapaa-ajalle. Välillä pohdittiin, mistä riittäisi aikaa itsensä kehittämiseksi ja josko illan viimeisiä tunteja tulisi käyttää muun muassa johtamisen opiskeluun. Kuitenkin yrityksen vahva ja käytännössäkin toteutuva ymmärrys yksilön muusta elämästä ja sen voimia tuovasta vaikutuksesta sai suurta kiitosta.

Kommunikointi

Välillä roolien, vastualueiden ja tehtäväjaoon selkeydessä nähtiin parantamisen varaa. Nämä edellyttävät toimivaa kommunikaatiota. Kommunikointi sinällään ja sen tärkeys nousi esille toisena merkittävänä tekijänä. Hyvin toiminut kommunikointi edistää ja myötävaikuttaa kaikkea yrityksen toimintaa, kun taas vastaavasti vajaa tai toimimaton kommunikointi haittaa aiheuttaen muun muassa juurikin roolien tai tehtäväjakojen epäselvyyksiä.

4.3 Muita havaintoja

Selkeästi myötävaikuttavien ja hidastavien seikkojen lisäksi haastatteluissa nousi esille myös muita olennaisia Vincitin toimintaan liittyviä asioita, jotka olivat luonteeltaan neutraalimpia. Nämä kuitenkin olivat olennaisia asioita Vincitin toiminnan kannalta, jonka vuoksi ne tuodaan esille.

Esille tuotiin muun muassa asiakkaan tuntemisen on tärkeys, joka on olennaista pystyäkseen hahmottamaan ja sopimaan yhteisistä asioista. Jotta projekti voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla, tulee sekä Vincitin että asiakkaan olla samalla sivulla sovituista asioista. Tämä edellyttää sitä, että työntekijän tulee osata

ja pystyä vaatimaan asiakkaalta aikaa ja päätöksiä asioihin. Joskus näin toimiminen saattaa olla haastavaa, mutta se on tärkeää.

Lisäksi on olennaista ymmärtää, paljonko asiakas ymmärtää ohjelmistokehityksestä ja oma toiminta tulee muokata sen mukaisesti. Asiakkaan täytyy tietää ja ymmärtää, missä projektin osalta mennään ja ne tulee kertoa hänelle niin, että hän sen ymmärtää. Vincer on tätä tarvetta tukien julkaissut verkkosivuillaan ”Ohjelmistoprojektin ostajan käsikirja”- teoksen, joka tukee asiakkaan ymmärrystä ohjelmistokehitysprojehtin luonteesta.

Huomiona nostettiin esille se, että ohjelmoijan olisi oleellista ymmärtää, että arvoa luodaan asiakkaalle muulloinkin kuin vain koodirivejä naputellessa. Vallitseva ilmapiiri kun on helposti se, että mitä enemmän koodia kirjoittaa, sitä enemmän arvoa luo asiakkaalle. Vaikka asia on näinkin, arvoa tuottaa myös moni muu asia. Mitä paremmin asiakasta ymmärretään, sitä enemmän yritys auttaa heitä onnistumaan työssään ja sitä korvaamattomampia he ovat asiakkaalle.

5 POHDINTA

Kaiken kaikkiaan tuloksista ei noussut tutkijan mielestä kovinkaan yllättäviä teemoja esille. Monet asiat ja teemat kulkevat usein limittäin eivätkä ole toisiaan pois sulkevia, joka nousi myös vastauksista esille joidenkin asioiden lievänä ristiriitaisuutena.

Tällaisia olivat muun muassa se, että toisaalta itseohjautuvuus koettiin yhdeksi tärkeimmäksi myötävaikuttavaksi tekijäksi, mutta toisaalta itseohjautuvuutta mahdollistava flätti organisaatio koettiin joskus lievänä uhkana. Uhkana se kuitenkin koettiin lähinnä silloin, kun pohdittiin huolenaihetta siitä, pärjäävätkö kaikki itseohjautuvassa organisaatiossa, jossa ei ole varsinaisia esimiehiä. Pinnalle nousivat ajatukset mahdollisesta esimiehien tarpeellisuudesta. Vastauksia tälle tutkijan tulkitsemalle ristiriidalle saattaisi löytyä Martelan ja Jarenkon 2014 esille nostamasta itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen erottelusta. Kun itseohjautuvuus voidaan lukea yksilön ominaisuudeksi, itseorganisoituminen voidaan lukea ryhmän ominaisuudeksi. Kun itseohjautuva yksilö pääsee toimimaan itseorganisoituvassa yhteisössä, toteutuu niin sanottu yhteisorganisoituminen. Tällainen toimintatapa toteutuu myös Vincitillä. Tutkijan näkökulmasta Vincitillä toteutuu myös Martelan ja Jarenkon erittelemät edellytykset itseohjautuvuuden toteutumiselle: haastatteluista kävi ilmi, että ensinnäkin yksilöt ovat motivoituneita työtehtävistään ja toiseksi toiminta lähtee heistä itsestään. Vaikka toiminnassa on kyse työsuhteessa toteutettavista tehtävistä, voidaan jokaisen työntekijän katsoa olevan työtehtävässään vapaaehtoisesti. Kolmanneksi yksilöillä voidaan katsoa olevan tarvittava osaaminen, joka on kolmas Martelan ja Jarenkon esittämä ehto itseohjautuvuuden toteutumiselle.

Parhaimmillaan itseohjautuvuus ja vapaus mahdollistaa työntekijän kukkaan puhkeamisen, mutta pahimmassa tapauksessa yhden ihmisen projektissa yksilö saattaa jäädä sivuun, mikäli ei koe kahvipöytäkeskustelua luonnollisena. Vaikka tällaisia tapauksia sinänsä ei nostettu esille, on tämän huomioinen erityisen tärkeää.

Tutkijan oman näkemyksen mukaan työpaikoilla vallitsee valitettavan usein ulkoinen motivaatio, jolloin työtä tehdään pelkän palkan vuoksi. Vincitin vahva itseohjautuvuus kuitenkin vaatii sisäistä motivaatiota ja vastavuoroisesti itseohjautuvuus ruokkii motivaatiota ja halua oppia (Deci & Ryan 1987, 1024). Myös koodareiden harrastamat töiden ulkopuoliset projektit puhuvat sisäisen motivaation puolesta. Sisäistä motivaatiota omaavat työntekijät ovat kultakaivos yritykselle ja Vincitin voidaan katsoa ymmärtäneen tämän aikoja sitten saadessaan useita palkintoja parhaana työpaikkana. Työntekijöistä pidetään huolta, ja sen huomaa.

Huomattavasti olennaisin tapa oppia oli havaitsemalla oppiminen, jossa ensin työskenneltiin yhteistyössä osaavamman työntekijän kanssa, jonka jälkeen vastuuta laajennettiin ja lopulta siirrettiin kokonaan oppijalle. Tämän Albert Banduran kehittämän mallioppimisen teorian katsotaan hyvin usein olevan yksi suosituimpia ja tehokkaimpia tapoja oppia. Vincitin haastateltavat kokivat tämän myös mieluisaksi tavaksi oppia, sillä oppimistilanne on niin lähellä luonnollista työtilannetta, että samalla opitaan paljon niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä ja käytänteitä. Kenties tämä on yksi syistä, miksi Vincitillä vierastetaankin sääntökirjaimaisia toteutuksia, jotka tulisivat määräyksinä ylhäältä alaspäin. Vaikka hierarkiattomassa organisaatiossa on haasteensa, mahdollistaa se myös ketterää oppimista yhdessä osaavamman kanssa.

Tuloksista nousi esiin yksi hyvin mielenkiintoinen, jopa hullunkurinen, seikka oppimisteorioihin liittyen. Behaviorismi nykyään kattaa hyvin suppean kannattajakunnan, syystäkin. Kärjistetyksi sanottuna Vincit onnistuukin kääntämään tätä oppimiskäsitystä mukavasti pääläelleen jakaessaan työntekijöilleen ”Mahtava moka”-palkintoja rankaisemisen sijaan. Behaviorismin mukaan yksilö oppii, kun virheistä rangaistaan ja onnistumisista palkitaan, mutta Vincit kuitenkin ymmärtää virheiden kautta oppimisen ja suhtautuu niihin oppimismahdollisuutena rankaisemisen sijaan. Olennaista on oppia virheistä, eikä toistaa niitä useaa kertaa. (Sutinen & Kuitunen 2018).

Teorioita enemmän tukevia havaintoja löytyi kognitiivisen oppimisen parista. Liidereiden käydessä liidikalveilla ja keskustellessaan muiden liidereiden kanssa, toteuttavat he kognitiivista oppimista syvimmillään. He tarkastelevat ja reflektioivat omaa toimintaansa ja keskustelevat havainnoistaan muiden kanssa ja ottavat

oppia muiden havainnoista hyvien ja huonojen ratkaisujen suhteen. Lapinmäki, Moilanen, Pihkola, Piilinen ja Remes (2006) kiteyttävätkin pointin sanoessaan, että tietorakenteiden rakentaminen on mahdollista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta toisten ihmisten kanssa. Liidikahveilla liiderit kehittävät substanssitaitojen lisäksi erityisesti metakognitiivisia taitojaan, eli kehittävät omaa oppimistaan. Näiden kehittäminen on ensisijaista, sillä samalla kehittyy oma itsetuntemus, joka nousi yhdeksi vallitsevaksi teemaksi myötävaikuttavissa tekijöissä. Anttilan (2017) esittämät metakognitiivisten taitojen osa-alueet nivoutuvat myös koodareiden osaamisiin. Koodareiden tiedot ja käsitykset itsestä oppijana ennusti tulosten mukaan parempaa suoriutumista työtehtävistä ymmärtäessään muun muassa milloin tarvitsevat lisää apua. Tämän lisäksi ymmärrys itsestä oppijana edesauttoi kehittämään taitojaan ja sitä myötä myös tiedot ja ymmärrys tehtävistä ja niiden suorittamisesta laajentui. Oman toiminnan reflektoinnin merkitystä oppimiseen korostaa humanistinen oppimiskäsitys.

Tutkijan näkemyksen mukaan kommunikointi lienee ikuinen kehittämiskohde jokaisessa yrityksessä nyt ja ainiaan. Mutta esille nostettava seikka Vinctiin ja tutkimukseen liittyen on huoli siitä, että mikäli kommunikointi tavalla tai toisella uupuu, aiheuttaa se ulosjäämisen riskin yksilöille, jotka eivät välttämättä ole niin itseohjautuvia. Tämän lisäksi se ennustaa vaikeuksia roolien ja tehtävien selkeydessä. Roolien ja tehtäväjakojen epäselvyys nousikin yhdeksi merkittävimmäksi hidastavaksi tekijäksi. Kommunikoinnin voisi varmasti aina olla parempaa ja tehokkaampaa, mutta ehkäpä olennaisempaa on kysyä, milloin se on riittävää? Milloin se täyttää tehtävänsä ja ollaanko Vinctillä tyytyväisiä nykyiseen tasoon? Tästä tutkijalla ei ole näkemystä, mutta tahtoo nostaa kysymyksen esille.

Kommunikoinnin haasteista on pitkälti kyse myös hidastaviksi tekijöiksi koetuissa epäselvissä roolituksissa ja tehtävänjaoissa sekä tilanteissa, joissa haasteet ovat edenneet niin pitkälle, että niihin pureutuminen on käynyt vaikeammaksi. Toisaalta Vinctillä arvostetaan ketterää toimintaa ja muuntautumiskykyä tilanteisiin sopivaksi, johon liian jäykät roolitukset ja tehtävänjaot eivät sovi. Kuitenkin luontaisesti käytävällä epävirallisella kommunikoinnilla saattaisi olla suuri apu siinä, että haasteet eivät pääsisi etenemään liian pitkälle. Tällaisissa tilanteissa muun muassa liidikahvien toimiva käytäntö olisi tärkeää.

Mikäli yritys tahtoo menestyä, on sen kuitenkin jatkuvasti kehityttävä. Tuntemattoman sanoja lainaten, kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Ainakin yrityksen kasvua tarkkailtaessa. Osaamisen täytyy muistaa olevan yksi olennaisista johtamisen kohteista. Usein keskitytään vain lukuihin ja käyriin ja osaaminen unohdetaan. Onneksi Vincerillä sitä ei ole unohdettu. Koodareille on suunnattu tietty tuntimäärä työviikosta itsensä kehittämiseen, joiden käyttäminen kyseiseen tarkoitukseen on vapaaehtoista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, jolla kehitetään yrityksen osaamista (Viitala 2005, 14). Yksi hyvin mielenkiintoinen käsite oppimiseen liittyen on eksternalisoituminen. Siksi kutsutaan prosessia, jossa yksi yksilö ymmärtää esimerkiksi juuri oppimisen johtamisen tärkeyden ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa hän pystyy levittämään näkemystään myös muille. Riippumatta siitä mikä liidikahvien syntytarina on, voidaan näiden osaltaan katsoa toteutuneen tämän myötä. Joku on saanut idean yhteisistä strukturoidusta kahvihektistä ja ajatus näiden hyödyllisyydestä on levinnyt laajalti liidereiden näkemykseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluista tulleiden vastausten myötä on perusteltua sanoa, että Vincit tarjoaa mahtavat kasvumahdollisuudet oppimisen nälkäiselle kehittyjälle, joka uskaltaa tarttua haasteisiin eikä pelkää, vaikka aina ei tietäisi minne tie vie. Mutta tämä vaatii kuitenkin rohkeutta hypätä saappaisiin, jotka tuona hetkellä olisivatkin vähän liian isot. Menestyminen vaatii rohkeutta kohdata epäonnistumisia ja uskallusta seistä niiden takana ja ottaa opiksi. Menestymistä edesauttaa vahvasti myös itsensä tunteminen niin vahvuuksien kuin heikkouksien osalta. Mitkä ovat vahvuuteni ja toisaalta kykyä tunnistaa, milloin tarvitsee apua ja uskallusta sitä silloin pyytää. Jos yksilö on halukas kasvamaan, sen mahdollisuuden hän Vincitillä saa. Saappaat tulee kuitenkin täyttää itse, vaikka mahdollisuuden myötä saa myös turvaverkon, joka kannattelee.

Ohjelmoijan kehittymiseen vaikuttaa yksilön näkökulmasta asenne ja halu oppimiseen, sekä itsensä tunteminen vahvuuksien ja heikkouksien osalta. Se, miten Vincit myötävaikuttaa oppimiseen, on tarjoamalla mahdollisuuden näiden toteuttamiseen. Suurimmaksi osaksi hidastavien tekijöiden koettiin olevan toimintatapoihin liittyviä seikkoja, joihin pureudun jäljempänä. Vincitin mahdollistama itseohjautuvuus motivoi motivoituneita yksilöitä entistä voimakkaammin eteenpäin. Vincitin digitaalinen johtamispalvelu Leadership as a Service, LaaS, tarjoaa yksilölle työkaluja, kunhan yksilö vain tarttuu niihin. Yksilön sisäinen motivaatio ohjaa tekemistä ja usein tästä onkin viitteitä mahdollisista vapaaehtoisista projekteista, vaikka tästä ei voida mustavalkoista yksinkertaistamista tehdä.

Jos jokin kehittymistä hidastaa, ovat ne toimintatapoihin liittyviä asioita kuten satunnaisesti epäselviksi koetut roolitukset ja tehtävänjaot sekä liidereille kohdistuvat epärealistiset vastuutehtävät. Liian pitkälle edenneet haasteet saataisiin helposti korjattua vieläkin tehokkaammalla kommunikoinnilla. Vaikka kommunikoinnin kehittäminen edelleen on melko abstrakti kohde taklattavaksi, voitaisiin tähän panostaa pienin askelin, jotta koodari pystyisi kehittymään tehtävässään mahdollisimman hyvin. Näitä pieniä askeleita voisi olla muun muassa kehittämällä sääntönmukaisuutta roolitukseen ja tehtävänjakoihin. Vaikka projektit ovat aina omalaatuisia ja sellaisina erilaisia toisistaan, jokin käytänne niiden selkeyttämiseen

voisi olla hyvä. Tällöin myös selkeytyisi liiderin vastuutehtävien jako, jotka yksinään ovat melko mahdottomia yhdelle työntekijälle toteuttaa.

Yksilöstä lähteviä haittaavia tekijöitä ei noussut esille lähes ollenkaan. Tällaisia olisi esimerkiksi tunne sopimattomuudesta työtehtävään tai uupuminen. Vaikka joskus työt tuntuivat raskailta, osattiin niistä palautua ja toisaalta Vincit myös tarjoaa tähän mahdollisuuden ymmärtämällä ihmisen hyvinvoinnin holistisuutta.

Kehitettävänä seikkana nousi ajatus jonkinlaisesta yksilöstä huolehtimisen varmistamisesta. Flätti organisaatio mahdollistaa paljon, mutta mikäli siinä on vaarana, että yksikin jää sivuun, on mielestäni tarpeellista kehittää systeemiä sen varmistamiseksi, että näin ei käy. Näillä saataisiin myös varmistettua se, että haasteet eivät pääse etenemään liian pitkälle. Vaikka projektitiimissä olisi useampia henkilöitä, voi esimerkiksi liideri jäädä jumiin haasteisiin, mikäli muut tiimiläiset eivät ole virittäytyneet tunnistamaan tai reagoimaan muuttuneisiin signaaleihin yksilön hyvinvoinnin suhteen. Tällöin lähin yksilöstä huolehtiva vastuullinen ehtisi puuttumaan asiaan.

Edellä esitetyn pohjalta konkreettisina kehitysehdotuksina nostan esille seuraavat: roolitukset ja tehtävänjaot kuntoon paremmalla viestinnällä, vastuutehtävistä selkeämmät ja realistisemmat ohjeet ja liidikahveille vahvempaa rakennetta.

LÄHTEET

Anttila, E., 2017. Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. <https://disco.teak.fi/anttila/>

Bad Bos vs. Good Leader Image. n.d. Luettu 31.10.2019 <https://www.modern-servantleader.com/servant-leadership/bad-boss-vs-good-leader-image/>

Bandura, A. 1986. The social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Chomsky, Noam. 1965: Aspects of the theory of syntax. Cambridge, MA: MIT Press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior: 4:19-43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 53(6), 1024-1037.

Deci, E. L., & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2013. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Porvoo: Edita Oy.

Kuitunen, M. 2019. Nämä neljä taitoa nostavat arvoaan tulevaisuudessa – Mitä minun pitäisi oppia? Luettu 22.8.2019 <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/nama-nelja-taitoa-nostavat-arvoaan-tulevaisuudessa-mita-minun-pitaisi-oppia>

Lapinmäki, I., Moilanen, P., Pihkola, M., Piilinen, I-M., Remes, K. 2006 <http://users.jyu.fi/~pjmoilan/pofo2010/material/Oppimisk%20sitykset.pdf>

Leader vs. Boss – The 6 Major Differences. n.d. Luettu 23.8.2019. <https://www.cleverism.com/leader-vs-boss/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Pylkkä, O. n.d. Jyväskylän ammatillisen opettajakorkeakoulun oppimateriaalit. Oppimiskäsitykset. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/>

Rajamäki, M. 2016. Suomen IT-markkinat 2014-2018 – kesäkuun 2016 katsaus. Luettu 15.7.2019. <https://www.marketvisio.fi/articles/suomen-it-markkinat-2014-2018-kesakuun-2016-katsaus/>

Rauste-von Wright, M. 1997. Opettaja tienhaarassa: Konstruktivismia käytännössä. Jyväskylä: Atena.

Roediger, H.L. 2004. What happened to Behaviorism. Luettu 29.8.2019 <https://www.psychologicalscience.org/observer/what-happened-to-behaviorism>

Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline. Currency: Doubleday.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Sutinen, M. & Kuitunen, M. 2018. Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent.

Top 5 Famous Experiments In Psychology. n.d. <https://hannahgreiner1.weebly.com/pavlovs-dogs.html>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Oppimisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vincit sijoituskohteena. Liiketoiminta. Luettu 1.7.2019 <https://www.vincit.fi/sijoittajille/vincit-sijoituskohteena/liiketoiminta/>

Weiner, B. 1992 Excuses in everyday interaction. Teoksessa McLaughlin, M.L., Cody, M.J. & Reed, S.R. (toim.) Explaining oneself to others, 131-146. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastatteluiden suunniteltuja teemoja

HISTORIA

- Henkilökohtainen koulu- ja työhistoria
- Kuinka päädyit Vincitille

ITSEOHJAUTUVUUS

- Eri soluissa erilaista kulttuuria, kuinka erilaisia solut ovat?
- Millä taataan, että kaikki pääsevät mukaan?

SOLUJEN TOIMINTA

- Voisiko olla jotain hyötyä jos enemmän "ristipölytettäisiin" solujen välillä?
- Asioiden vaatiminen asiakkaalta
- Ymmärtäminen missä asiakas on
- Ideaalitalanne uudessa projektissa

OMAT KOKEMUKSET

- Liidaukokemus
- Onko ollut haasteita
- Miltä liidaaminen tuntuu

ROOLIT

- Myyjän ja liidin roolit
- HR:n toiminta

FLÄTTI ORGANISAATIO

- Näetkö jotain huonoja puolia flätissä organisaatiossa
- Vincitille ei sovi pakko-kulttuuri
- Identiteetttömyys
- Paremmiin fasilitoidut liidikahvit
- Pystyykö/miten pystyisi ennakoimaan missä projekteissa tarvitaan tukea?

Liite 2. Esille nousseita teemoja analysoinnin jälkeen.

MYÖTÄVAIKUTTAA LIIDIN KASVUSSA:

- Itsetuntemus ja -luottamus
- Yhteistyö toisen kanssa (mallioppiminen)
- Asenne (pystyn mihin vain)
- Roolien ja tehtävien jako
- Vincer mahdollistaa tasapainon
- Vapaus tehdä omanlainen rooli liidaamisesta

HIDASTAA LIIDIN KASVUA:

- Muutokset projektissa
- Roolien ja tehtävien jako
- Kommunikointi (oltava samalla viivalla asiakkaan kanssa)
- Ajankäyttö (nyt menee paljon substanssioppimiseen)
- Ihmistenjohtamisen taito
- Identiteetin muutos