

Labor, Amor, Vincit

Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuuden tilana

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Mira Ylén
2015



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Labor, Amor, Vincit

Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuuden tilana

Tekijä Mira Ylén

Työn nimi Labor, Amor, Vincit. Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuuden tilana

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtamisen maisteriohjelma

Työn ohjaaja(t) Elina Henttonen ja Kirsi LaPointe

Hyväksymisvuosi 2015

Sivumäärä 95

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tässä tutkimustarinassa lähdin selvittämään hyvänä työpaikkana tunnustusta saaneen ohjelmistotalo Vincitin arvoitusta. Tutustuin organisaation elämään kulttuurintutkijan tavoin etnografisella otteella, käytäntölähtöisestä näkökulmasta. Huomasin arjen olevan täynnä ammattilaisten työtään koskevia valintoja, päätöksiä ja kannanottoja, ja jatkoin tarkastelua havaitsemaani tukevasta ammatillisen toimijuuden keskustelusta käsin. Lähdin tutkimaan, miten organisaation käytännöt mahdollistavat ammatillista toimijuutta.

Vastatakseni tähän tutkimuskysymykseen oli kuvattava, millaisia toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä organisaatiossa on sekä selvitettävä, millaisia ammattikäytännön hyveitä nämä käytännöt mahdollistavat. Jäsensin organisaation arjesta neljä keskeistä käytäntöä, jotka mahdollistavat ohjelmistokehittäjien ammattikäytännölle keskeisten hyveiden ja päämäärien mukaista toimijuutta. Demokraattisuuden käytäntö mahdollistaa avoimuuteen ja yhdenvertaisuuteen perustuvaa toimijuutta suhteessa työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. Yhdessä kokeilemisen käytäntö mahdollistaa ketterää ja jatkuvaan parantamiseen pyrkivää toimijuutta suhteessa toimintatapojen kehittämiseen. Omaehtoisen kehittymisen käytäntö mahdollistaa kovan osaamisen tavoitteluun ja intohimoon perustuvaa toimijuutta suhteessa omaan uraan. Itsenäisten projektitiimien käytäntö mahdollistaa vapautta ja laatua arvostavaa toimijuutta suhteessa työn tekemiseen.

Vaikka asiakasprojekti asettaa raaminsa toimijuuden mahdollisuuksille, ovat ne organisaation käytäntöjen puitteissa laajat ja ammattilaiset voivat toimia niissä parhaaksi näkemällään tavalla. Tarkastellessani työorganisaation merkitystä ammatilliselle toimijuudelle havaitsin sen keskeisenä päämääränä ammattikäytännön hyveiden vaalimisen. Vincitin käytännöt on rakennettu tukemaan ammatillista toimijuutta muodostaen ammatillisen toimijuuden tilan.

Lopuksi pohdin ammatillisen toimijuuden merkitystä työelämää koskevassa ajankohtaisessa keskustelussa. Ehdotin, että johtokeskeisen työn organisoiminen sijaan ammattilaisille tulisi antaa tilaa tehdä työnsä hyvin. Erityisesti tutkimustarinani keskittyminen työn moraaliseen ulottuvuuteen haastaa pohtimaan ammatillista toimijuutta suhteessa ammattikäytännön hyveisiin, päämääriin ja ihanteisiin – erilaisilla ammattilaisilla kun on erilaiset käsitykset siitä, mikä on hyvää työtä.

”Amor vincit omnia” ja ”labor omnia vincit”, kuuluvat Vincitille nimen antaneet latinankieliset fraasit. Vincitillä uskotaan, että rakkaus työtä kohtaan ja kova työ erottavat heidät muista. Ehkä Vincitin arvoituksen ratkaisu piileekin näissä perustavanlaatuisissa aineksissa.

Avainsanat: etnografia, kulttuuri, käytäntöteoria, toimijuus, mielekäs työ

Tekes Liideri

Tutkimukseni on toteutettu osana
Tekesin Liideri-ohjelman rahoittamaa
Vincit Oy:n U.T.O.P.I.A.-projektia.

Valtaamo



Tutkimukseni on toteutettu yhteistyössä
Elina Henttosen ja Kirsi LaPointen
valmennusyritys Valtaamon työn
mielekkyyttä ja toimijuutta tarkastelevan
Kolmas tila -hankkeen kanssa.

SISÄLTÖ

1. >> BEGIN \$thesis;	4
1.1 Tapaus Vincit – Suomen parhaan työpaikan arvoitus	5
1.2 Tutkimusongelma – ammatillisen toimijuuden jäljillä	8
2. ARVOITUKSESTA TARINAKSI	11
2.1 Laatikkoleikeistä työarkeen ja toimijoihin	11
2.2 Etnografialla käsiksi kulttuuriin	18
3. AMMATILLINEN TOIMIJUUS KÄYTÄNNÖISSÄ	28
3.1 Käytännöllistä teoriaa	28
3.2 Ammattikäytäntö, työn hyveet ja toimijuus	32
4. TERVETULOA VINCITYYN!	39
4.1 Väkäsiä, numeroita ja kirjaimia	39
4.2 Vincit kuin kumiankka	42
4.3 Olipa kerran projekti	45
4.4 Kohti unelmia	51
4.5 Talouslukuja iltapäiväteellä	55
5. AMMATILLISTA TOIMIJUUTTA MAHDOLLISTAVAT KÄYTÄNNÖT	59
5.1 Demokraattisuuden käytäntö	60
5.2 Yhdessä kokeilemisen käytäntö	63
5.3 Omaehtoisen kehittymisen käytäntö	65
5.4 Itsenäisten projektitiimien käytäntö	68
5.5 Asiakasprojekti toimijuuden raamina	71
6. KOHTI HYVÄN TYÖN MAHDOLLISTAVIA TOIMIJUUDEN TILOJA	73
6.1 Vincit – työorganisaatio ammattikäytännön hyveiden vaalijana	74
6.2 Työelämä – tilaa toimijuudelle ja ammatillisille hyveille	78
7. >>COMMIT WORK USE \$thesis;	83
LÄHTEET	85



1. >> BEGIN \$thesis;

On maanantaiaamu. Bussilinja 20 kaartaa Hervantaan ja pysähtyy teknologiayritysten asuttamien harmaiden betonielementtitalojen keskelle. Jään kyydistä ja askellan pysäkiltä suuntaan, johon nuoli katuvalopylvään mainoskytissä viitoittaa: ”Vincit – Suomen paras työpaikka”. Astun sisään ja alan kivuta rappusia.

Neljättä kerrosta lähestyessäni ohitan sommitelman vincitläisten unelmia kuvaavia tauluja. Fantasianomaisissa kuvissa esiintyy muun muassa tulta syöksevä robottidinosaurius ja Linux-pingviineitä. Varon astumasta lattialle vierineen pingispallon päälle. Hissin viereen parkkeeratun Jopon eturenkaan lokasuojan keulakuvana patsasteleva musta kumiankka tervehtii minua veikeällä ilveellään.

Ovelle päästyäni heilautan kulkuavaintani ja sähköinen lukko surahtaa tavalliseen tapaansa aukeamisen merkiksi. Oven verenpunainen, pensselillä sutaistua muistuttava teksti toivottaa minut tervetulleeksi Vincyyn. Jätän takkini naulakkoon ja ohitan hyllyn, jota koristavat lukuisat palkintopystit, kehystetyt diplomit ja kunniamaininnat. Ne kertovat juuriltaan tamperelaisen ohjelmistoyrityksen kärkisijoista Suomen ja Euroopan parhaiden työpaikkojen joukossa, menestyksestä vuoden yrityksenä, tunnustuksista koskien kasvua, taloudellista menestystä ja työhyvinvointitekoja.

Jatkan muutaman askeleen eteenpäin ja istahdan valkoiselle sohvalle. Jään katselemaan olohuonemaisen Plazan verkkaista tunnelmaa. Pelikonsolin ohjaimet ovat hajan hajan sohvilla, hiljaisuutta halkoo keittiön puolella poriseva kahvinkeitin. Avotoimistotiloista kantautuu keskittynyt tunnelma, eivätkä päivän tapaamiset ympäröivissä neuvotteluhuoneissa ole vielä alkaneet. Yksi kahvimukiaan täyttävistä työntekijöistä jää tyhjentämään astianpesukonetta, toiset vaihtamaan kuulumisias. Pöydällä on rykelmä sanomalehtiä, likainen muki ja muutamia viikonlopun yli tummuneita, kurttuksia hedelmiä.

Mieleeni tulevat viimeisen vuoden aikana Vincitistä kirjoitetut otsikot. ”*Sata työntekijää, kaksi pomea*” (Mattila 2014), ”*Ohjelmistofirma lupaa toteuttaa unelmat*” (Nelskylä 2014). ”*Onnelliset työntekijät ja asiakkaat – takuulla*”, lupaa toimitusjohtaja seminaaripuheenvuorossaan. Uutiskynnyksen ovat ylittäneet ja keskustelua sosiaalisessa mediassa herättäneet muun muassa työntekijöille tarjottava tyytyväisyystakuu, esimiestyön lopettaminen ja palkkojen julkistaminen sisäisesti. Juttujen kuvituksissa esiintyvät pingispöydät, firman fillarit ja värikkäät säkkituolit.

Jään miettimään näitä otsikoita ja silmieni edessä aukeavaa arkista aamua. Ne kertovat samaa tarinaa, mutta olen vakuuttunut siitä, että niiden väliltä löytyy tilaa vielä yhdelle kertomukselle elämästä Suomen parhaana palkitussa työpaikassa.

1.1 Tapaus Vincit – Suomen parhaan työpaikan arvoitus

Ennen kuin jatketaan eteenpäin Plazan sohvalta, palataan siihen, mistä kaikki alkoi. Elokuussa 2012 istuin silloisen kesätyöni puolesta eräässä yritysten kasvua käsittelevässä seminaarissa. Tuijottelin vuoroin valkokankaalle heijastettuja kaaviokäppyröitä ja hotellin kulahtanutta kokolattiamattoa. Minua turhautti. Vakavia kasvoja, tummanharmaita pukuja, latteuksia toistensa perään. Juuri kun olin vaipumaisillani epätoivoon, esiintymisvuoron sai jonkin ohjelmistotalon toimitusjohtaja otsikolla ”*Kasvu on paska tavoite*”. Havahduin. Kuka Mikko? Mikä Vincit?

En ole varmasti ainoa, joka on vaikuttanut ahkerasti esiintyvien toimitusjohtaja Mikko Kuitusen tai henkilöstöjohtaja Johanna Pystysen Vincitin kulttuuria koskevista puheenvuoroista. Nyökyttelin mielessäni koko puolituntisen kuunnellessani sanomaa yrityksen tärkeimmästä tavoitteesta: tyytyväisestä työntekijästä. ”Juuri noin sen pitää mennä”, ajattelin. Ja tuolla logiikalla on vielä menestyttykin! Olipa Vincit sijoittunut hyvin myös Suomen parhaita työpaikkoja listaavan Great Place to Work -instituutin tutkimuksessa. Kiinnostukseni heräsi. Millaista tuolla on olla töissä? Miten siellä hommat hoidetaan?

Seuraavana talvena tämä hetki muistui mieleeni ja kirjoitin siltä istumalta avoimen työhakemuksen Vincitille. Vihjailin tarinan viimeisillä riveillä myös gradututkimuksen mahdollisuudesta, ja onnekseni ajoitus oli osuva. Samoihin aikoihin oli käynnistymässä tutkimukselleni puitteet tarjonnut innovaatorahoituskeskus Tekesin Liideri-ohjelman rahoittama Vincitin U.T.O.P.I.A.-kehittämishanke, jossa lähdettiin yhdessä kokeillen kehittämään uramallia, palkkamallia ja työhyvinvoinnin käytäntöjä tukemaan asiantuntijoiden työskentelyä ja hyvinvointia (ks. Tekes Liideri). Vailla tietä määräävää tutkimussuunnitelmaa, mutta sitäkin kirkaammalla tavoitteella tarkastella hyväksi tunnustetun työpaikan kulttuuria, aloitin tutkimustaipaleeni ja osa-aikaiset työt henkilöstöjohtaja Johannan apuna lokakuussa 2013.

Kun helmikuussa 2014 astuimme Kalastajatorpan Great Place to Work -gaalaillassa lavalle kumiset ja oranssin väriset ankannokat nenillämme ottamaan vastaan Suomen parhaan työpaikan pystiä, vatsanpohjaani kutkutti. Ei niinkään siksi, että tämä kaupallisen tutkimuksen titteli sinänsä olisi koskettanut minua, vaan ennen kaikkea siksi, että se merkitsi vuosien takaisen tutkimusvisioni toteutumista. Ensimmäisistä opiskeluvuosista alkaen olin aina silloin tällöin törmännyt lehtijuttuihin näistä parhaiksi tituleeratuista työpaikoista, mutta niiden maalaama kuva menestyneistä organisaatioista tuntui vain raapaisevan pintaa. ”Minä vielä menen Suomen parhaaseen työpaikkaan tutkimaan, mistä siinä oikeasti on kysymys”, ajattelin.

Ja tässä sitä ollaan. Vuodesta 2007 tähän päivään Vincit Oy on kehittynyt kahden kaveruksen startup-yrityksestä 120 asiantuntijaa työllistäväksi, yhä kasvavaksi

ohjelmistotaloksi. Matka ei tietenkään ole ollut yhtä ruusuilla tanssimista, vaan asiaankuuluvasti kasvuyritys on saanut kokea myös tiukkoja tilanteita. Kuitenkin menneenä vuotena tunnustuksia sateli niin taloudellisesta menestyksestä, hyvästä johtajuudesta kuin työpaikan kulttuurista. Mitä piilee tämän kaiken takana? Tämä tarina tarjoaa yhden näkökulman Suomen parhaan työpaikan arkeen.

Ohjelmistokehityksen asiantuntija, kuuluu Vincitin slogan. Tarttuakseni hyvän työpaikan leimalla varustetun organisaation kulttuurin arvoitukseen, oli lähdettävä liikkeelle siitä, mitä tehdään räätälöityjä ohjelmistojen tuotekehityspalveluja tarjoavassa yrityksessä, jonka ydinosaamista ovat internet- ja mobiilisovellukset sekä sulautettujen järjestelmien ohjelmointi. Ihmettelevä lähestymistapa onkin ollut paitsi ummikkouteni sanelema väistämättömyys, myös tarkoituksenmukainen tutkimuksellinen lähestymistapa – kun ei valmiiksi tiedä, mitä etsii, löytää todennäköisemmin jotakin kiinnostavaa (Sandberg ja Alvesson 2010). Kuten viisaus toteaa, vastausten sijaan tutkijan tulisi etsiä kysymisen arvoisia kysymyksiä (Henttonen 2013).

Näitä kysymyksiä lähdin etsimään tarkoituksenmukaisin tutkimuksellisin apuvälinein. Kuin kulttuurintutkija ikään olen ammentanut kaikesta yli vuoden aikana kokemastani ja jäsentänyt oivallukset tarinan muotoon (Van Maanen 1988; 2011). Kulttuurin jäsentämisessä työkalunani toimii viime vuosina organisaatio- ja johtamistieteilijöiltä huomiota saanut käytänteoreettinen lähestymistapa. Sen lisäksi, että käytänteoria on mitä soveltuvin lähtökohta kulttuurin tutkimiseen, tarjoaa se välineitä tarttua ohjelmistokehittäjien nopeatempoiseen asiantuntijatyöhön. (Corradi, Gherardi ja Verzelloni 2010; Gherardi 2009; Nicolini, Gherardi ja Yanow 2003; Orlikowski 2010). Hyödyllinen se on myös pyrkimyksessäni pureutua Vincitin arvoitukseen tavalla, joka luo yhteyksiä ammattilaisten arjen ja tutkimuksellisen ajattelun välille (Räsänen ja Trux 2012, 53). Näihin menetelmällisiin ja teoreettisiin lähtökohtiini paneudun tarkemmin seuraavissa luvuissa.

1.2 Tutkimusongelma – ammatillisen toimijuuden jäljillä

Lähdin selvittämään Vincitin mysteeriä takataskussani etnografinen ote ja käytäntöteoreettinen näkökulma. Ensimmäiset puoli vuotta kuluivat pitkälti tutustuessani ohjelmistokehityksen maailmaan. Teknologioihin tai koodaamiseen perehtymisestä oli turha edes haaveilla, mutta pyrin parhaani mukaan ymmärtämään vincitläisten kooditaitureiden arkea. Tutkimukseni perustaksi tutustuin siihen, keitä ovat nämä ohjelmistojen ammattilaiset, joita 120 työntekijän yrityksessä ovat lähes kaikki kourallista muuta väkeä lukuunottamatta: mitä he tekevät päivittäin, miten he työskentelevät, mitä he tavoittelevat? (ks. Räsänen ja Trux 2012.)

Näihin kysymyksiin tarttuminen oli haasteellista. Ensi silmäyksellä arki Vincitillä näyttää rauhalliselta tietokoneidensa ääressä istuvine ohjelmistokehittäjineen, mutta pinnan alla tapahtuu. Käynnissä on jatkuvasti kymmeniä asiakasprojekteja ja vastaavasti yhtä monta projektitiimiä. Projekteja alkaa ja päättyy, ihmisiä siirtyy projektista toiseen. Ei ole organisaatiokaaviota, pysyviä tiimejä tai esimiehiä. Yhteiset prosessit ovat hyvin löyhät projektitiimien touhutessa tahoillaan kuka mitään. Viestintäkanavat sykkivät, puhelimet laulavat ja neuvotteluhuoneet ovat kovassa käytössä, kun asiakkaan kanssa luodaan yhteistä ymmärrystä. Jossain vaiheessa onneksi ymmärsin luopua kokonaisuuden hapuilusta – hallittu kaaos kun on ehkä osuvin termi kuvaamaan työskentelyn tapaa Vincitillä.

Kaaoksen taltuttamisen sijaan sitä päinvastoin tunnutaan Vincitillä ruokkivan. Keskeinen toimintaperiaate on *no policy policy* eli sääntö siitä, että sääntöjä ei ole, vaan jokaisen on suotavaa toimia parhaaksi katsomallaan tavallaan. Toimitusjohtajan kaikkien tuntema johtamismotto kuuluu, että on helpompi pyytää anteeksi kuin lupaa. Lukuisin viestintäkanavin, toimintatavoin ja hauskein tempauksin kannustetaan jatkuvasti vaikuttamaan niin omaan kuin yhteiseenkin työskentelyyn ja hyvinvointiin. Suuntaviivat luo yhteisesti luotu julkilausuttu tavoite tyytyväisistä työntekijöistä ja asiakkaista, mutta näiden raamien puitteissa toimintatavat ovat avoinna jatkuvalla soveltamiselle, kokeilulle ja kehittämiselle.

Näitä havaintoja jalostaakseni lähdin etsimään käsitteellisiä apuvälineitä. Miten tarttua tällaiseen työn tekemisen tapaan? Työskentely osana työn mielekkyyttä ja ammatillista toimijuutta tarkastelevaa Kolmannen tilan tutkimusryhmää (ks. Henttonen ja LaPointe tulossa) johdatti minut tarttumaan keskusteluun ammatillisesta toimijuudesta (Eteläpelto ym. 2013, 2014; Henttonen ja LaPointe tulossa). Tämä lähestymiskulma Vincitin arkeen vastasi myös pyrkimykseni selvittää hyvän työpaikan arvoitusta – ammatillinen toimijuus kun on viime vuosina ollut ajankohtainen aihe mielekästä työelämää koskevassa keskustelussa (mm. Henttonen ja LaPointe tulossa; Hökkä ym. 2014; Eteläpelto ym. 2013; 2014; Järvensivu 2010).

Toimijuuden ajatus istui myös U.T.O.P.I.A.-projektin ja Tekesin Liideri-hankkeen pyrkimyksiin työntekijöiden osallistumisesta työelämän kehittämiseen: hankkeen teemoissa korostuvat niin työntekijöiden osallistuminen, osaaminen ja aloitteellisuus kuin vastuun jakaminen. (Tekes Liideri.) Tätä kaikkea havaitsin Vincitin arjessa. Erityisen hyödylliseksi tutkimuksessani osoittautui Eteläpellon, Vähäsantasen, Hökän ja Paloniemen (2013; 2014) näkemys ammatillisesta toimijuudesta: Vincitillä ammattilaiset tekevät jatkuvasti valintoja koskien omaa työtään sekä vaikuttavat ja ottavat kantaa työhönsä liittyviin asioihin.

”On niinku helppo vaan tehdä, koska, niin. Because we can.”, totesi eräs vincitläinen juttellessamme siitä, miksi Vincitillä on niin helppo vaikuttaa ja osallistua asioihin. Tässä vastaamatta jääneessä kysymyksessä piileekin tutkimukseni juoni. Vaikka ammatillinen toimijuus tarjoaa tavan jäsentää tunnistamiani Vincitin työarjen keskeisiä piirteitä, on tämä vasta havainto, joka vaatii kysymään lisää. Tässä tutkimuksessa ammatillisen toimijuuden jäljille matkataan käytänteoreettisesta näkökulmasta, jolloin huomioon otetaan yksilötoimijoiden lisäksi työpaikan käytännöt (esim. Nicolini 2012; Reckwitz 2002). Eteläpellon ym. (2013; 2014) mukaan ammatillinen toimijuus on aina kahden kauppa – sen ilmenemiseen (tai ilmenemättömyyteen) vaikuttavat sekä ammatilliset toimijat itse että työpaikan kulttuuri ja käytännöt.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen ammatillista toimijuutta mahdollistavia työpaikan käytäntöjä. Tarkasteluani ohjaa erityisesti Henttosen ja LaPointen (tulossa) työn

mielekkyyttä korostava näkökulma ammatilliseen toimijuuteen, jossa mielenkiintoiseksi kysymykseksi nousee ammattilaisten mahdollisuudet tehdä työtään omien tavoitteiden ja ammattietiikan mukaisesti. Tässä työn moraalisen ulottuvuuden tarkastelussa otan avuksi MacIntyren (2004) käytäntölähtöisen hyve-etiikan ja kiinnitän huomioni erityisesti työn hyveisiin: siihen, millaisia ovat Vincitillä työskentelevien ohjelmistokehittäjen ammatilliset päämäärät sekä ihanteet hyvästä työstä ja ammatillisuudesta.

Pyrkimyksessäni selvittää Vincitin kulttuurin mysteeriä tutkimusongelma kuuluu: *miten organisaation käytännöt mahdollistavat ammatillista toimijuutta?* Tätä selvittääkseni on ensinnäkin kuvattava, *millaisia toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä organisaatiossa on.* Jotta päästään käsiksi juuri Vincitin ohjelmistokehittäjien ammatilliseen toimijuuteen, on lisäksi tarkasteltava, *millaisia ammattikäytännön hyveitä käytännöt mahdollistavat.* Tutkimukseni tuokin tuoreen näkökulman ammatillisen toimijuuden keskusteluihin jäsentäessään toimijuuden mahdollisuuksia organisaation käytäntöjen ja ammattikäytännön hyveiden suhteen kautta.

Tämän tutkimustarinan myötä olemme askeleen lähempänä Suomen parhaan työpaikan arvoituksen ratkaisua, kun saamme yhden, kulttuuriseen näkökulmaan perustuvan tulkinnan siitä, millainen työarki lennokkaiden otsikoiden takana piilee. Matka ammatillisen toimijuuden havainnosta sen jäsentämiseen kulkee seuraavasti. Toisessa luvussa avaan tutkimustani ohjaavia ajatuksellisia lähtökohtia ja toimijuutta koskevaa ajankohtaista keskustelua sekä kerron kulttuurin jäsentämisessä palvelleista tutkimusmenetelmistä. Kolmannessa luvussa tutustun käytäntölähtöiseen näkökulmaan ja rakennan teoreettiset kehykset ammatillisen toimijuuden mahdollistavien käytäntöjen tarkastelulle. Neljännessä luvussa palaan ensimmäisten sivujen tunnelmaan valkoiselle sohvalle ja jatkan tarinaa elämästä Vincitillä. Viidennessä luvussa vastaan tutkimusongelmaani kuvaamalla ammatillisen toimijuuden mahdollistavia käytäntöjä ja jäsentämällä sitä, millaisia ammattikäytännön hyveitä ne mahdollistavat. Kuudennessa luvussa pohdin, mitä havaintoni kertovat Vincitistä työorganisaationa ja millaisia ajatuksia tutkimustarinani tuo keskusteluun ammatillisesta toimijuudesta sekä suhteessa suomalaisen työelämän kenttään.



2. ARVOITUKSESTA TARINAKSI

Vincitin arvoituksen selvittäminen on johdattanut minut ammatillisen toimijuuden jäljille. Mutta miksi päädyin nostamaan esiin juuri tämän ilmiön kaikista arjen lukuisista ulottuvuuksista? Millaiset tutkimusmenetelmät mahdollistivat siihen tarttumisen? Millaisin tavoin olen havainnollistanut havaitsemaani? Tässä luvussa tarkastelen tutkimustyötäni ohjanneita ajatuksia ja niistä seuranneita menetelmällisiä valintoja.

2.1 Laatikkoleikeistä työarkeen ja toimijoihin

Toukokuussa 2013 alkoi Vincitin matka kohti utopiaa, kun Tekesin Liideri-ohjelman rahoittaman U.T.O.P.I.A.-hankkeen myötä lähdettiin rakentamaan uutta työhyvinvointi-, osaamis- ja palkitsemismallia IT-alan asiantuntijayritykseen. Syksyyn 2014 mennessä Vincitillä luotiin yhdessä kokeillen ja kehittämällä uramalli, palkkamalli ja työhyvinvoinnin käytäntöjä tukemaan asiantuntijoiden työskentelyä ja hyvinvointia. Hankkeessa toteutuivat myös Liideri-ohjelman kolme keskeistä teemaa: työntekijöiden osallistuminen uudistamiseen, uudenlaiset työnteon tavat sekä johtamisen prosessit ja käytännöt. (Tekes Liideri.) Projektin aikana kehitettyjä henkilöstömalleja kuvattiin matkan varrella hankkeen Utopia-blogissa (Utopia-kehittämisisblogi).

U.T.O.P.I.A.-projektin sijaan tässä tutkimustarinassa syvennyttään Vincitin kulttuuriin, joka osaltaan luo perustan hankkeessa kehitetyille malleille. Tämän tehtävän edessä on lähestyttävä Vinctiä hieman toisenlaisesta näkökulmasta, jota jo edellisessä luvussa hahmottelin. Miten päästä käsiksi organisaation arkeen syvemmin kuin yleistyksiin taipuvainen työelämäkeskustelu yltää? Miten kuvata Vincitin kulttuuria tavalla, joka tuo jotakin uutta toisiaan muistuttavien uutisotsikoiden rinnalle? Miten tavoittaa edes osa sitä arkista maanantaiaamua, jonka verkkaisessa tunnelmassa koodari kaataa kuppiinsa kahvia? Pohjustaakseni lähestymistapaani hieman paremmin palaan marraskuiseen iltapäivään vuonna 2014.

Suomen Great Place to Work –instituutin johtajuusseminaariin on kokoontunut parisataa nuoren sukupolven edustajaa. Mustanpuhuvan lavan valokeilaan astuu iltapäivän aikana johtajia GPtW:n Suomen parhaat työpaikat –listauksessa menestyneistä yrityksistä, Vincti mukaan lukien. Päivän teema on hyvän työpaikan rakentaminen ja saamme kuulla kertomuksia siitä, miten parhaina palkitut yritykset ovat tässä onnistuneet. Puhuja toisensa jälkeen korostaa organisaatiokulttuurin merkitystä. GPtW:n toimitusjohtaja Mona Rundberg muistuttaa osuvasti, ettei hyvä työpaikka ole bilispöytiä ja tykypäiviä, vaan hyvää johtamista arjessa. Työntekijöistä ei puhuta välineinä, vaan yksilöllisinä ihmisinä, jotka ovat organisaation tärkein voimavara. (Ks. Levering 2010; Rossi 2012.) Vaikka nämä eivät ole mitenkään uusia ajatuksia organisaatioiden johtamisen historiassa (Grey 2005), en voi kuin olla samaa mieltä.

Kuten tuoli takamuksen alla, tämä kaikki alkaa kuitenkin hieman puuduttaa. Lavalta kantautuu korviini sanoja, joihin on vaikea tarttua: kulttuuri, strategia, arvot, johtaminen, luottamus. Vaikka puhutaan ihmisistä – työntekijöistä ja eri alojen ammattilaisista – taipuu kieli toisinaan pomoihmisten, konsulttien ja kehittäjien kaikenkattavaksi jargoniksi. Mitä tekemistä näillä sanoilla on työpaikkojen arkisen elämän kanssa? Organisaatio- ja johtamistieteissä onkin viime vuosina havahduttu siihen, kuinka johtamisteoriat eivät aina tavoita sitä, mitä organisaatioissa toimivat ihmiset päivittäin kokevat (Ghoshal 2005; Sandberg ja Tsoukas 2011; ks. myös Henttonen ja LaPointe tulossa; Räsänen ja Trux 2012).

Feldman ja Orlikowski (2011, 1249) kuvaavat tällaista johtamis- ja organisaatioteorian perinteistä tapaa tarkastella organisaatioita laatikkoleikkinä. Tässä pelissä organisaatiota tarkastellaan etäältä, piirtäen se hierarkkisesti aseteltuihin osastoihin ja toimintoihin kuvaavine laatikoineen ja niitä yhdistävine nuolineen kaaviona paperille. Feldman ja Orlikowski kuitenkin toteavat, että kuvitteellisten laatikoiden sijaan mielenkiintoisempaa on nuolten viitoittamaan välimaastoon sijoittuva organisaation jokapäiväinen toiminta. (Mt.) Työpaikkojen arki on kuitenkin vaikeasti yleistettävissä, ja siksi johtamisen ja työelämän kehittämisen keskusteluissa jäädään usein aivan ymmärrettävästikin etäisemmän laatikkonäkökulman tasolle.

Yrityksissään työskentelevien ihmisten merkitystä korostavien johtajakollegoiden ajatuksia kuunnellessa minusta alkaa tuntua oudolta toinen, laatikkoleikkien ohella julkista työelämäkeskustelua leimaava piirre: johtajien pukeminen kaikkivoipaisen supersankarin viittaan. Vaikka johtamisen trendien historiassa on taivallettu pomovetoisesta byrokratiasta ihmisiin ja organisaatiokulttuureihin, on vallitseva näkökulma yhä pitkälti johtajien. (Alvesson ja Spicer 2012; Czarniawska 2008; Grey 2005; Henttonen ja LaPointe tulossa; Räsänen ja Trux 2012.) Onpa nykypäivänä korostettu organisaatiokulttuurikin omittu yhdeksi työkaluksi pomojen pakkiin – ikään kuin tämä yksin loisi, kehittäisi ja johtaisi yrityksen kulttuuria (Grey 2005, 71–72; ks. Levering 2010; Rossi 2012).

Toimijuus parrasvaloihin

Satunnaisesta johtamisjargonista huolimatta kuulostaa siltä, että päivän esiintyjien johtamisperiaatteet ovat kaukana arjesta etäännyneestä pomoperspektiivistä. Hierarkioiden ja organisaatiomallien sijaan puheenvuoroissa nousevat esiin luottamus, valinnanmahdollisuudet ja sisäinen motivaatio. Valkokankaalla vilahtaa tuttu kuva, jossa perinteinen organisaatiopyramidi on käännetty pääläelleen alimpana olevan johdon kannatella muuta organisaatiota. ”*Paska valuu alaspäin*”, kuuluu yksi perusteluista. Johtajat eivät nosta itseään jalustalle, vaan tituleeraavat itseään yksi yrityksen maskotiksi, toinen kompostiksi. Kun yhdestä suusta he korostavat, että johtajan keskeisin

tehtävä on mahdollistaa muiden päästä parhaimpaansa antaen ihmisille vapautta ja vastuuta.

Nyt aletaan päästä käsiksi siihen organisaatioelämän ulottuvuuteen, josta tässäkin tutkimustarinassa olen kiinnostunut: ammattilaisten mahdollisuuksiin tehdä päätöksiä ja valintoja omasta työstään, eli ammatilliseen toimijuuteen (Eteläpelto ym. 2013; 2014; Henttonen ja LaPointe tulossa). Toimijuuden idea ei ole yhteiskuntatieteissä uusi, ja Eteläpelto ym. (2013; 2014) ovatkin esitelleet käsitteen taustoja ja käyttötarkoituksia aina kasvatuksesta psykologiaan. Viime vuosina toimijuuden teemat ovat olleet suosittuja myös työelämän tutkimuksessa ja julkisessa keskustelussa (mt.): esimerkiksi aikaisemmin mainitsemassani Tekesin Liideri-ohjelmassa tavoitellaan työntekijöiden osallistumista paremman työelämän kehittämiseen (Tekes Liideri). Myös suomalaista työelämää vuonna 2030 hahmotelleet Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012) näkevät toimijuuden lisääntyvän työelämässä tulevina vuosina.

Heti alkuun totean, että tässä tutkimuksessa en tarkastele toimijuutta perinteiselle henkilöstön kehittämiskeskustelulle tyypilliseen tapaan siitä näkökulmasta, miten työntekijöitä osallistamalla ja valtauttamalla työtä voidaan tehostaa ja tuottavuutta parantaa (Tuomisto 2003). Toimijuuden termistä huolimatta tämä lähestymistapa on vain yksi johtokeskeisen hallinnan muoto, joka usein vain kutistaa aidon toimijuuden mahdollisuudet olemattomiin (mt.; Henttonen ja LaPointe tulossa; Hodson 2001). Työelämän kehittämissyrkimyksissä vaaditaankin johtokeskeisen tarkastelun sijaan työntekijöiden toimijuuden nostamista parrasvaloihin (Hodson 2001), ja siihen pyrin myös tässä tutkimuksessa.

Ammattilaisten toimijuus on mielenkiintoinen näkökulma erityisesti viime vuosina käytyyn keskusteluun työelämän mielekkyydestä (mm. Henttonen ja LaPointe tulossa; Järvensivu 2010; Lips-Wiersma ja Morris 2009). Työelämän tutkimuksessa ollaan pitkälti yksimielisiä siitä, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja toimijuus työssä ovat tärkeitä niin työssä viihtymiselle ja jaksamiselle kuin hyvinvoinnille (Eteläpelto, Heiskanen ja Collin 2011a; Eteläpelto ym. 2013; 2014). Mielekkääseen työhön liittyy vapaus tehdä valintoja (Lips-Wiersma ja Morris 2009) ja Hodsonin (2001) mukaan mahdollisuus

harjoittaa toimijuutta on tärkeää arvokkuuden tunteelle. Tällaiseen työn mielekkyyttä tavoittelevaan keskusteluun ammatillisesta toimijuudesta perustuu myös tämän työn lähtökohta.

Suomalaisen työelämäkeskustelun kentällä ammatillista toimijuutta on viime vuosina pitänyt esillä erityisesti Jyväskylän yliopiston Proagent-tutkimushanke, joka pyrkii tutkimaan ja edistämään ammatillista toimijuutta (Proagent). Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi ja Vähäsantanen (2014) toteavat, kuinka tarve toimijuuden teemojen käsittelylle on lisääntynyt viimeaikaisten työelämän muutosten myötä: tuottavuusvaatimukset kasvavat, kehittämisen tarve on jatkuvaa, ammattilaisten oppimistarpeet lisääntyvät ja ammatilliset identiteetit kohtaavat haasteita. Hankkeen loppuraportissa esitellään toteutettuja tutkimuksia, joissa ammatillista toimijuutta on tutkittu erityisesti opetus- ja terveydenhuoltoalan työyhteisöissä keskittyen esimerkiksi identiteettien tuunaamiseen työelämässä, johtajaidentiteettien erityiskysymyksiin sekä toimijuuden vahvistamiseen organisaatioissa erityisesti työkonferenssimenetelmää apuna käyttäen. (Hökkä ym. 2014.)

Hankkeen tutkijat korostavat, kuinka ammatillisen toimijuuden vahvistamisessa tulee rakenteisiin keskittymisen tai yksilön tukemisen sijaan pyrkiä huomioimaan niin yksilö kuin organisaatiokin (Eteläpelto ym. 2014). Kokonaisvaltaista lähestymistapaa toimijuuden tarkasteluun tarjoavat myös Henttonen ja LaPointe (tulossa) korostaessaan huomion kiinnittämistä käytäntöihin, jotka tukevat tai rajoittavat mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sen olosuhteisiin. Tämä on tärkeä huomio, jottei toimijuuden tarkastelussa lipsahdeta samaan ansaan kuin johtajia koskevassa keskustelussa ja pueta työntekijää oman työnsä supersankariksi (Henttonen ja LaPointe tulossa; Räsänen ja Trux 2012). Vaikka nostan toimijuuden esiin keskeisenä hyvän työelämän piirteenä, Eteläpellon, Vähäsantasen, Hökän ja Paloniemen ym. (2013; 2014) sekä Henttosen ja LaPointen (tulossa) lähestymistapojen mukaisesti yksilötoimijan ohella tarkasteluni kohteeksi nousevat ne käytännöt, joiden puitteissa työtä tehdään (esim. Nicolini 2012).

Käytännöt ovat olennainen näkökulma toimijuuden tarkasteluun, sillä ne joko mahdollistavat tai rajoittavat sitä (Emirbayer ja Mische 2010; Eteläpelto ym. 2013; 2014;

Henttonen ja LaPointe tulossa; Nicolini 2012; Räsänen ja Trux 2012). Toimijuus edellyttää aina valtaa tehdä valintoja ja saada jotakin aikaan, ja käytäntöjen puitteissa tätä valtaa joko on tai ei ole (Eteläpelto, Heiskanen ja Collin 2011a; 2011b). Kuten Tuomo Alasoini (2010, 18) suomalaista työelämää tarkastelevassa raportissaan toteaa, kasvaneesta osaamisesta, parantuneista työssäkehittymismahdollisuuksista ja keventyneistä työn organisoimisen tavoista huolimatta ihmisten mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä eivät ole viime vuosikymmeninä olennaisesti lisääntyneet. Saman huolenaiheen nostavat esiin myös Eteläpelto, Heiskanen ja Collin (2011a, 356) kysyessään, pääseekö korkeasti koulutettu, itseohjautuvuuteen ja itsemääräämiseen valmennettu sukupolvi käyttämään osaamistaan ja luovuuttaan – työn vaatimukset kyllä kasvavat, mutta työn autonomia ja vaikutusmahdollisuudet eivät anna tilaa niihin vastaamiseksi. Tässä tutkimuksessa tarkastelen osaltani sitä, millaiset käytännöt tukevat ammatillista toimijuutta työelämässä.

Kehyksenä käytännöt ja hyvä työ

Havahdun taas ajatuksistani kuuntelemaan kahvi- ja pullatarjoilun jälkeen alkanutta paneelikeskustelua. Lavalla istuu kolme johtajaa ohjelmistotaloista, jotka kukin ovat aikanaan kantaneet Suomen parhaan työpaikan titteliä. Tuntuu siltä, että näissä puheenvuoroissa pilkistävät esiin juuri pohtimani, toimijuutta hipovat teemat – mahdollisuudet vaikuttaa, osallistua ja määritellä. Kesken keskustelun vieressäni istuva, minulle ennestään tuntematon seminaarin osallistuja kääntyy puoleeni. Hän kysyy kuiskaten: *”onks nää kaikki jotain teknologiajuttuja?”*. Vahvistettuani arveluksen hän nostaa kätensä pystyyn kysymyksen merkiksi. *”Onko teidän yritysten johtamiskäytännöissä jotain alaan liittyviä erityispiirteitä?”*, hän tiedustelee mikrofonin saatuaan. *”Mikä erinomainen kysymys”*, hymistelen sisimmissäni. Ehkä nyt keskustelussa päästään hieman lähemmäs mielessäni aikaisemmin pyörinyttä ajatusta siitä, mitä tekemistä tällä kaikella on arkipäiväisen työnteon kanssa.

Vaikka seminaarin keskusteluissa oltiinkin toimijuuden äärellä, väitän, että hedelmällisintä on tarkastella sitä itse työn tekemisen kautta. Barley ja Kunda (2011) ovat

todenneet, että tämän päivän organisaatioiden ymmärtämiseksi on tarkasteltava niissä tehtävää työtä, sillä työn luonne on keskeisellä tavalla yhteydessä siihen, miten sitä organisoidaan ja tätä kautta myös johdetaan. Kuten jo edellä totesin, käännyin tutkimuksessani sivuun johtoon ja johtamiseen keskittyvästä tutkimuksen valtavirrasta ja käännyin katseeni työhön ja sen tekijöihin (Alvesson, Bridgman ja Willmott 2009; Grint 2005; Henttonen ja LaPointe tulossa; Räsänen ja Trux 2012; Spicer, Alvesson ja Kärreman 2009). Yleispätevän johtamiskeskustelun sijaan lähdin tutkimaan Vincitin kulttuuria työn ja sen tekijöiden näkökulmasta ja jäsentämään toimijuutta ohjelmistokehityksen ammattikäytännön kautta.

Tähän liittyy toinen tämän tutkimuksen keskeinen piirre toimijuuden tarkastelussa. Sen lisäksi, että tutkin toimijuutta käytäntöjen näkökulmasta, kiinnitän katseeni ennen kaikkea ohjelmistokehittäjien työhön, ja vielä tarkemmin ottaen sen moraaliseen ulottuvuuteen (Räsänen ja Trux 2012). Tätä näkökulmaa korostavat myös Henttonen ja LaPointe (tulossa), jotka toimijuuskäsityksessään korostavat ammattilaisten mahdollisuutta tehdä työtä omien tavoitteiden ja ammattietiikan mukaisesti. Tämä hyvän työn näkökulma on olennainen työelämässä tulevina vuosina, kun työn mielekkyyttä tavoitellaan yhä arvoperustaisemmin pohdinnoin (Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo 2012). Tutkimuksessani keskityinkin siihen, millaisia käsityksiä hyvästä työstä toimijuuteen liittyy.

Eryityisesti tämä ammattikäytännön moraalinen ulottuvuus on keskeinen tavassani jäsentää ammatillista toimijuutta. Tarkastellessani toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä keskityin ennen kaikkea siihen, millaisessa suhteessa ne ovat ammattikäytännön käsityksiin hyvästä työstä. Tämän rajauksen lisäksi tuoreen tulokulman toimijuuden tarkasteluun tarjoaa tutkimukseni asetelma. Useimmissa ammatillista toimijuutta koskevissa tutkimuksissa (ks. Hökkä ym. 2014) on keskitytty lisäämään ja vahvistamaan ammatillista toimijuutta esimerkiksi identiteettityön ja työnkoferenssien kautta, kun taas tässä työssä tutustun pitkälle ajanjaksolle ajoittuneen etnografisen tutkimuksen avulla sellaiseen organisaatioon, jossa toimijuutta jo ilmenee. Toimijuutta mahdollistavien käytäntöjen kuvaamisen ja niiden mahdollistamien ammattikäytännön hyveiden

jäsentämisen kautta avautuu yhden organisaation arkeen perustuva tarina siitä, miten organisaation käytännöt mahdollistavat ammatillista toimijuutta.

Näiden ajatuskulkujeni myötä seminaaripäivän puuduttavuus on vaimentanut otettaan. ”Hyvä työpaikka ei tapahdu, se tehdään”, lukee valkokankaalla suurin kirjaimin Great Place to Work –instituutin esiintymisvuorolla. Tämä ajatus on hyvä lähtökohta myös tälle tutkimustarinalle ja sen käytänteoreettisille, toimijuusviritteisille näkökulmille. Organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä ei nähdä hierarkkisesti asetelluissa laatikoissa nököttävinä resursseina, vaan toimijoina. Vaikka U.T.O.P.I.A.-hanke jää tässä tutkimuksessa sivupoluksi, ovat toimijuuden teemat sen olennainen osa: kehittämishankkeen tavoitteena kun oli innovatiivisten ja luovien osallistamismenetelmien kehittäminen sekä pyrkimyksenä saada työntekijät osallistumaan aidosti organisaation kehittämiseen ja tukea heitä löytämään yksilöllisiä tapoja vaikuttaa. Tämä kaikki on esillä myös tässä tarinassa, mutta eri näkökulmasta ja toisenlaisella sanastolla. Tässä tarinassa ei ”osallisteta”, vaan osallistutaan; ei ”tueta vaikuttamaan”, vaan vaikutetaan. (Tekes Liideri.) Tästä eteenpäin valokeilassa on Vincitin ohjelmistokehittäjien työarki.

2.2 Etnografialla käsiksi kulttuuriin

Työarjen äärelle jalkautuminen vaatii avukseen työn tutkimusta (Barley ja Kunda 2011). Yli vuoden aikana muotoutuneen tutkimustarinan kulku ja menetelmälliset lähtökohdat ovat olennainen osa sitä, millaiseksi kokonaisuus on muotoutunut, ja siksi tarkastelen seuraavaksi niin etnografista otettani kuin tarinallista lähestymistapaani.

Kuten alussa totesin, lähdin tutkijana liikkeelle aidosta uteliaisuudesta. Halusin tutustua tutkimaani organisaatioon avoimin mielin ja ymmärtää siellä toimivien ihmisten arkea – päästä käsiksi siihen, mikä juuri heidän työssään ja työpaikassaan on olennaista ja tärkeää (Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti 2006, 135). En halunnut rajata näköpiiristäni mielenkiintoisia ilmiöitä etukäteen määritellyllä käsitteistöllä, vaan katsoa, mitä arjesta oman teoreettisen repertuaarini valossa hahmottuu (Gordon 2005, 121; Silverman 2007,

35). Vähemmän teoriaa, parempia faktoja; enemmän faktoja, parempaa teoriaa, kuuluu myös organisaatioetnografi John Van Maanenin (2002, 102) resepti.

Keskeisin tehtäväni tutkijana on ymmärtää organisaation arkea – vaikka se sotkuisuudessaan ja monimutkaisuudessaan, sattumiseen ja riippuvuuksiin onkin vaikeaa jäsentää ja kuvata (Orlikowski 2010, 28). Tässä ollaan ihmistieteiden ytimessä (esim. Raatikainen 2005). Kuten ihmiselokin, moniulotteista on myös ihmisiä koskeva laadullinen tutkimus. Yksioikoisia kriteereitä ei ole, vaan klassikkososiologi C. Wright Millsiä (1959) lainaten kyse on ajattelun käsityöläisyydestä, omaperäisen tutkimuksellisen lähestymistavan kehittämistä (ks. myös Suoranta ja Ryyänen 2014, 112). Keskeistä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, valintojen perustelut ja näiden perusteluiden vakuuttavuus sekä pätevä dokumentointi ja argumentointi (Ronkainen ym. 2011; Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Oman lähestymistavan räätälöinti on tutkimuksessani myös välttämättömyys. Ensinnäkin, etnografisella tutkimusotteella ei vuosikymmenten perinteestä huolimatta ole jäsentynyt standardimuotoa (Van Maanen 2006, 13). Toiseksi, käytäntöteoreettisten lähestymistapojen moninaisuudesta tutkijan on Davide Nicolinin (2009; 2012) mukaan muodostettava oma tapansa tutkia käytäntöjä kokoamalla työkalupakki sisäisesti johdonmukaisia teorioita ja menetelmiä (ks. myös da Silva 2014). Kolmanneksi, tutkimukseni ongelmalähtöinen asetelma johdattaa ammentamaan erilaisista älyllisistä resursseista – kun ei sovelleta mitään tiettyä lähestymistapaa, vaaditaan tutkimusastelman muotoilussa luovuutta ja omaperäisyyttä (Sandberg ja Alvesson 2010, 17).

Otteena etnografia

Tämän tutkimuksen tyylilaji on etnografia. Nimensä mukaisesti laadullisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuva lähestymistapa viittaa kuvaavaan kirjoittamiseen tietystä ryhmästä ihmisiä (Silverman 2007, 12; Van Maanen 2011) ja soveltuu siksi erinomaisesti työorganisaatioiden tutkimiseen (Barley ja Kunda 2011; Vallas, Finlay ja Wharton 2009, 54; Zickar ja Carter 2010). Etnografisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kulttuurista ja

siitä, mitä ihmiset konkreettisesti tekevät (Eriksson ja Kovalainen 2008; Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010; Ronkainen ym. 2011). Syventyminen tarkasteltavan organisaation elämään, jota *kentäksi* kutsutaan, onkin tutkijan keskeisin tehtävä. Etnografia on niin menetelmä, analyyttinen näkökulma kuin tutkimuksen lopputulos – siinä kietoutuvat yhteen kenttätyö, ajattelutyö ja kirjoittaminen (Van Maanen 1995; 2011).

Laadullisilla menetelmillä on annettavaa myös ohjelmistoalan tutkimuksessa. Työn sosiaaliin ja kulttuurisiin puitteisiin keskittyvä alan tutkimus onkin saanut huomiota viime vuosikymmeninä (esim. Beynon-Davies 1997; Boden, Müller ja Nett 2011; Bruni 2005; Dybå ja Dingsøyr 2008; Henttonen 2010; Higgins 2007; Sigfridsson ja Sheehan 2011). Ohjelmistokehittäjien usein näkymättömänä pysyttelevän työn sosiaaliseen ulottuvuuteen käsiksi pääseminen vaatii havainnointia ja osallistumista työpaikalla (Higgins 2007, 468; Martin ja Rooksby 2006, 3), mihin etnografinen lähestymistapani tarjoaa erinomaiset eväät.

”Meille se kuiteski on silleen arkipäiväistä, että näin meillä vaan tehään asioita”, totesi eräs ohjelmistokehittäjistä kesken uteluni heidän työkäytännöistään. Kulttuurin jäsenille kaikki ulkopuolisen näkökulmasta mielenkiintoinen onkin usein niin itsestäänselvää, että sitä on vaikea pukea sanoiksi. Siksi etnografisessa tutkimuksessa korostetaan havainnointia ja seuranta. (Ronkainen ym. 2011.) Yhteistyö vaatii myönteistä suhtautumista, sitoutumista ja avoimuutta myös osallistuvalla organisaatiolla ja sen jäseniltä (Eskola ja Suoranta 2008; Orlikowski 2010; Vallas, Finlay ja Wharton 2009). Tutkija osallistuu tarkastelemaansa organisaation arkeen omakohtaisesti ja pyrkii jakamaan siellä toimivien ihmisten näkökulman (Räsänen ja Trux 2012, 29; Van Maanen 1988). Eskola ja Suoranta (2008, 105) ovat kuvanneet tätä kokemalla oppimiseksi – tutkija kysyy ja katselee, elää tutkimansa yhteisön arkipäivää, oppiakseen näkemään maailmaa yhteisössä totutulla tavalla.

Kokemuksellisuus on etnografisessa tutkimuksessa ja kenttätyössä keskeinen ulottuvuus (Eriksson ja Kovalainen 2008; Van Maanen 1988; Ronkainen ym. 2011). Kaikki aineistosta lopulliseen tutkimusraporttiin kulkee tutkijan käsien kautta, joten tutkijan tulee pohtia itseään osana tutkimusta (Ikonen ja Ojala 2005; Ronkainen ym. 2011; Schwartz-Shea ja

Yanow 2009; Silverman 2007). Mitkä ovat olleet henkilökohtaiset lähtökohtani tutkimuksen tekemiseen? Entä roolini ja suhteet kentällä? Miten nämä seikat ovat vaikuttaneet tutkimuksella saavutettuun tietoon? (Ikonen ja Ojala 2005; Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti 2006; Rastas 2005; Ronkainen ym. 2011.) Entä millainen on ollut persoonallisten mieltymysten ja sattuman rooli tutkimuksen kulussa (Latvala, Peltonen ja Saresma 2004, 23)? Millaisia tunteita asiat ja tapahtumat ovat herättäneet (Ellis 1999; Katila ja Meriläinen 2006; Whiteman 2010)? Tällaisten asioiden esiin nostaminen tutkimusta raportoitaessa ei ole turhanpäiväistä itsekorostusta, vaan olennainen osa tieteellistä käytäntöä: tutkija pyrkii ottamaan huomioon ne lainalaisuudet, joiden mukaan hänen ajattelunsa toimii (Bourdieu ja Wacquant 1995, 70-71). Voisikin sanoa, että tutkimuksellisessa lähestymistavassani subjektiivisuus on objektiivisuutta.

Kokemuksia kentältä

Kuten johdannossa totesin, sopivan sauman tutkimukselleni tarjosi U.T.O.P.I.A.-kehittämishanke. Lisäksi kasvavassa organisaatiossa kaivattiin auttavaa kättä henkilöstöpuolen tehtäviin. Työtehtäväni ja tutkimusprosessi limittyivät toisiinsa siten, että toimistolla ollessani tein lähinnä töitä ja sen lomassa jatkuvaa arkista havainnointia, lukemis- ja kirjoittamistyön tein suurimmaksi osin muualla. Koska jäsenyyteni tutkimaan organisaatioon on syventynyt osa-aikaisesta työntekijästä yrityksen vakiovarustukseen kuuluvaksi, osaltaan hyvän työpaikan mainetta ylläpitäväksi henkilöstöasiantuntijaksi, vaaditaan tässä tutkimuksessa erityistä pohdintaa roolistani tutkijana. Koska ajauduin ulkopuolisen silmin ihmettelevästä organisaatioetnografiasta oman työpaikkani tutkimiseen, pyrin tässä luvussa kuvaamaan ja refleктоimaan paikkaani tutkijana mahdollisimman avoimesti. (Ks. esim. Korpiaho 2014.)

Ensimmäisen työpäiväni aamuna sain toimiston varastosta käsiini kaksi pahvilaatikkoa. Onneksi en ehtinyt päästää suustani sekunnin murto-osan mielessäni häivähtänyttä ajatusta: ai minä vai? Kaivoin läppärin ja näytön esiin styroksin seasta ja asensin ne käyttökuntoon – mitä nyt salausohjelman asentamisen edessä jouduin kohtaamaan teknisen osaamiseni rajallisuuden. Tämä on kuvaavaa kahdellakin tavalla. Ensinnäkin

Vincitillä asiat hoidetaan itse ja toiseksi minut otettiin vastaan kuin kuka tahansa uusi työntekijä. Tekemiseni tutkijana eivät juuri tuntuneet kiinnostavan, kunhan tutkimukseni ei veisi ohjelmistokehittäjien laskutettavaa työaika.

Pääasiassa tutkijuuteni oli melko näkymätöntä joitakin muistiinpanovälinein ja nauhurein varustettuja havainnointitilanteita ja haastatteluita lukuunottamatta. Aloitettuani lähetin kaikille sähköpostiviestin, jossa kerroin, mistä tutkimuksessani pääpiirteittäin on kyse, miten tulen havainnoimaan arkea ja tuottamaan aineistoa monipuolisesti sekä kuinka kaikki materiaali tulee olemaan luottamuksellista (Hirsjärvi ja Hurme 2011; Kuula 2006; Mäkinen 2006; Tuomi ja Sarajärvi 2009). Välitin saman viestin myös kaikille myöhemmin aloittaneille uusille työntekijöille.

Matkan varrella minulta on satunnaisesti kyselyt gradun etenemisestä, mutta mitä todennäköisimmin moni on autuaasti ehtinyt unohtaa tutkimusprojektini olemassaolon. Vincitläisille olen ollut lähinnä HR:n Mira, joka muun muassa järjestää yhteisiä tapahtumia, lähettelee sähköposteja henkilöstöpuoleen liittyvistä asioista, perehdyttää uusia vincitläisiä ja hoitaa palkkoihin ja työsuhte-etuihin liittyviä asioita. Työarjen myötä olen vincitläiseksi kehkeydyttyäni päättänyt työssäni sanoittamaan Vincitin kulttuuria myös muille, esimerkiksi perehdytysoppaan kirjoittamisen ja vierailijaryhmien emännöimisen myötä.

Uskon asemani kollegana johtaneen siihen, että vaikutukseni tutkittavaan sosiaaliseen ympäristöön ei ole ollut niin suuri kuin ulkopuolisena tutkijana (ks. Mäkinen 2006, 116). Läsnaoloni arjessa on ollut luontevaa, eikä minun kuulteni ole tarvinnut hyssyttellä luottamuksellisistakaan projekteihin tai liiketoimintaan liittyvistä asioista. Tuntuukin vieraalta puhua Vincitistä tai ihmisistä siellä tutkimuskohteena, sillä minulle kyseessä ovat työpaikka ja työkaverit. Toisaalta oman työorganisaation tutkimisessa on haasteensa. Minun on saatettu olettaa ymmärtävän asioita sanomattakin ja samalla tavalla kuin yhteisön jäsenet, ja kahtalainen roolini on saattanut hämmentää. (Ronkainen ym. 2011, 71.)

Työn tekeminen ja tutkijuus ovatkin limittyneet toisiinsa vaihdellen täydestä osallistumisesta ja kulttuuriin uppoutumisesta ulkopuoliseen havainnointiin ja takaisin

(Eriksson ja Kovalainen 2008; Eskola ja Suoranta 2008; Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010; Vilkkä 2006). Olen seurannut ihmisiä arkipäivän touhuissaan (ks. Quinlan 2008), jutellut heidän kanssaan enemmän tai vähemmän työn merkeissä osaamatta itsekään aina erotella rooliani tutkijana ja työntekijänä. Enimmäkseen olen ollut liikkeellä arkisella orientaatiolla ja jos eteen on sattunut jotakin tutkimuksellisesti antoisaa, olen kirjannut havaintoni muistiin.

Antoisaa materiaalia onkin riittänyt – huolimatta siitä, että vietin paljon aikaa kotona aineiston käsittelyyn, kirjallisuuden ja kirjoittamisen parissa ja toimistolla istuin enimmäkseen omalla työpisteelläni. Arkipäivän lisäksi olen ollut mukana niin koko porukan kuukausittaisissa tapaamisissa, projektien aloitus- ja seurantapalaverissa, kaatanut kuohuviiniä asiakastilaisuudessa, ottanut vastaan vierailijaryhmiä, kertonut Vincitistä rekrytointimesseilla ja pelannut rantalentopalloa kukkaköynnös kaulassa firman pikkujouluissa. Sähköpostiini tulee jatkuvasti kaikille työntekijöille suunnattuja viestejä muun muassa uusista projekteista, niiden etenemisestä, onnistumisista ja haasteista sekä jatkuvasti päivittyviä ohjeistuksia. Muiden tapaan tiedossani ovat kuukausittaiset taloudelliset tunnusluvut seurantakaavioineen. Kaikkien kesken jaetuista kalentereista näen, mitä kenenkin työpäivät pitävät sisällään. Koko yrityksen jatkuvasti käynnissä oleva chat-keskustelu on paitsi kätevä työväline, myös ikkuna toimiston elämänmenoon.

Onneksi etnografille havainnot ja tutkimusaineisto monipuolisesti eri tasoilta ovat suuri rikkaus (Vilkkä 2006). Edellä kuvatun lisäksi erityisen hedelmällistä antia tutkijan näkökulmasta on ollut kuluneen vuoden aikana meneillään ollut Tekesin rahoittama U.T.O.P.I.A.-projekti, jonka tavoitteena oli kehittää uusi työhyvinvointi-, osaamis- ja palkitsemismalli IT-alan asiantuntijayritykseen. Projektin varrella kehitetyt uudet toimintamallit, niitä koskevat keskustelut ja materiaalit sekä kehittämisprojektia kuvaava blogi ovat sanoittaneet auki työn ja organisaation toimintalogiikkaa sekä sitä, mitä työssä tavoitellaan ja arvostetaan.

Havaintoja haastatteluista

Kuulokkeet päässä koneen äärellä istuva keskittynyt hahmo on yleinen näky Vincitin toimistolla. Toki välillä pelataan pingistä, asioidaan ahkerasti kahvinkeitimillä ja pyöritään käytävillä asiakastapaamisten välissä, mutta näistä hetkistä harvoin irtoaa syvällisempää antia työn ymmärtämiseksi. Siksi organisaatioetnografian on tärkeää avartaa käsityksiään keskustelemalla ihmisten kanssa paneutuneemmin (Hirsjärvi ja Hurme 2011; Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010). Pysin tietoisesti välttämään keskusteluiden leimaamista haastatteluiksi rennon tunnelman luomisen toivossa, mutta ilmeisen turhaan, sillä haastatteluiksi niitä lopulta kutsuttiin.

Ensimmäisen juttutuokion jälkeen tyhjentelin tiskikonetta Plazalla, kun eräs palaverista tulossa ollut ohjelmistokehittäjä tokaisi kovaan ääneen naurahtaen: *”sulla oli kyllä ihan väärä taktiikka eilen – ei olis pitänyt kysyä että ketkä haluaa tulla vaan olis pitänyt pakottaa!”* Hän viittasi koko porukalla pidettyyn aamiaistilaisuuteen, jossa esitin pyynnön olla minuun yhteyksissä, jos on kiinnostunut juttelemaan kanssani vapaamuotoisesti omasta työstään työajalla. Sain kuitenkin todeta taktiikkani toimineen. Tein vuodenvaihteessa 2013-2014 yhteensä kahdeksan nauhoitettua ja litteroitua, noin tunnin kestänyttä avointa haastattelua erilaisissa tehtävissä toimivien vincitläisten – kehittäjien, projektiliidien ja käyttöliittymäsuunnittelijoiden – kanssa. Johtoryhmään kuuluvia en haastatellut; ensinnäkin siksi, että keskityn tutkimuksessani ohjelmistokehittäjien työhön, ja toiseksi siksi, että heidän näkökulmansa tuli vuoden varrella tutuksi firman yhteisissä tilaisuuksissa, arkisissa keskusteluissa, lehtijutuissa, esiintymisissä ja pitkälti myös henkilöstöjohtaja Johannan kanssa työskennellessä.

Haastatteluiden antoisuudesta huolimatta en välttynyt niissä jäätäviltä tilanteilta. Vaikka istuskelimme mukavasti rennossa tilassa sohvalla, säkkituoleilla tai kahvimukin äärellä ja kyselin mielestäni helppoja työarkeen, projektikokemuksiin ja Vincitiin liittyen, ymmärtämättömyyteni paistoi läpi. Halusin tarkoituksella jutella ihmisten kanssa jo tutkimukseni alkuvaiheessa hahmottaakseni paremmin, mistä työssä on kyse, mutta sainkin havaita, kuinka vaikeaa olennaisen äärelle oli päästä, kun ei osannut kysyä heidän kannaltaan oikeita kysymyksiä. On esimerkiksi varsin noloa viitata alansa

huippuasiantuntijan työhön ”Java-juttuina” ja kysymys saikin arvoisensa vastauksen: ”Niitä *Java-juttuja nimenomaan*”. Se, mitä haastateltavat pystyivät minulle omasta työstään jakamaan, rajoittui sellaisiin työn ulottuvuuksiin, joita minun oletettiin ymmärtävän.

Työkaluna tarina

Aikaa myöten huomasin lakanneeni kirjoittamasta muistiinpanoja: osin siksi, että uusi aineisto ei enää tuntunut tuovan uutta (Ronkainen ym. 2011, 117) ja osin siksi, että oli aika siirtyä jäsentämään sitä, mitä käsissä oli. Hyvä materiaali ei tutkimuksen tekemisessä kuitenkaan riitä, vaan tärkeintä on mitä sillä tekee (Silverman 2007, 54). Siksi valotan seuraavaksi tämän tutkimustarinan syntyä.

Etnografia on lähtökohtaisesti kirjoittamista: kenttätöitä seuraava tarina ja kuvaus organisaation kulttuurisesta elämästä (Humphreys ja Watson 2009, 40). Etnografia on tarinankerrontainstituutio, joka karttaa monimutkaista käsitteistöä ja abstraktia pyörittelyä hälventäen eroa kirjallisuuden ja tieteen välillä (Van Maanen 1988; 1995; 2006). Kuten tarinat, myös etnografiat ovat alisteisia monille tulkinnoille – tutkimuksen kohdettaan on mahdotonta esittää ehdottomana totuutena tai muihin ympäristöihin yleistettävällä tavalla (Van Maanen 1988, 35). Jokapäiväinen elämä – tapahtumien, toimintojen ja puheiden sekamelska – on materiaalia, josta etnografi poimii olennaisina näkemänsä asiat ne tarinoiksi rakentaen (Czarniawska 2008; Van Maanen 1988).

Etnografiaa voi toteuttaa erilaisin tyylilajein (Van Maanen 1995). Kuvauksia arjesta voidaan esittää niin havaintoja sellaisenaan raportoiden kuin dramatisoituja kohtauksia luoden (Van Maanen 1995; ks. myös Eriksson, Henttonen ja Meriläinen 2008; Fletcher ja Watson 2007; Watson 2000). Myös Humphreys ja Watson (2009) ovat kuvanneet, kuinka etnografinen kirjoittaminen voi vaihdella puhtaasta etnografiasta fiktiiviseen. Oma tarinani sijoittuu näiden välimaastoon. Useiden henkilöiden, haastatteluiden, tapahtumien ja muistiinpanojen antia voidaan yhdistää yhteen tarinaan ja näin tuoda esille mielenkiintoiset asiat rajoitetussa tilassa. Tällainen lähestymistapa on käytännöllinen erityisesti silloin, kun rakennetulla kertomuksella voidaan paremmin

kuvata ihmisten toimintaa ohjaavia käytäntöjä kuin muunlaisilla tarinoilla. Etnografiassa totuusarvo ei piile itseisarvoisesti sen kuvaamisessa, mitä todella tapahtui, vaan tärkeintä on tulkinta siitä, miten asiat tapahtuvat ja toimivat. (Mt.; Van Maanen 2002.)

Seuraavassa luvussa kuvaamani tarina on tällainen useista tosiasiallisesti tapahtuneista tapahtumista koottu, viikon muotoon puettu organisaation elämän kuvaus. Tämä jäsentymätön juoni tavoittaa myös sen, kuinka hankalaa Vincitin sirpaleisesta arjesta on saada kokonaiskuvaa. Tarina olisi ollut antoisaa rakentaa ohjelmistokehittäjän näkökulmasta, mutta pitkällisestä paneutumisesta huolimatta ainoa rehellisesti kuvattavissa oleva näkökulma organisaation arkeen on omani – kaikessa rajallisuudessaan. Vincitläisten ajatuksiin päästään lainausmerkein ja kursiivilla osoitetuin lainauksin (joista on poistettu mahdollisia täytesanoja) ja heidän arjessaan käyttämin termein: projektinvetäjää kutsun projektiliidiksi, aloituspalaveria kickoffiksi, ja niin edelleen.

Organisaation arkeen tutustuttuani lähdin tarkastelemaan aineistoani ja jäsentämään ohjelmistokehittäjien työtä. Ammatillisen toimijuuden viitekehyksen löydettyäni sain jäsenettyä havaitsemaani eteenpäin. Miten ammatillinen toimijuus arjessa ilmenee? Millaisia käytäntöjä arjesta löytyy? Millaisia ohjelmistokehittäjät ovat ammattilaisina? Tutkimuksen tekemisessä tulkintojen tekeminen on usein hieman hämärä prosessi – johtopäätösten tekeminen aineistosta kun ei ole mitenkään suoraviivaista puuhaa (Ronkainen ym. 2011, 123). Niihin ovat vaikuttaneet kaikki aikaisemmin kuvaamistani henkilökohtaisista lähtökohdista aina menetelmällisiin valintoihin. Teoreettisten lähtökohtieni valossa tekemäni tulkinnat Vincitin arjesta ovat omiani, ja tutkimuksen loppumetreillä niihin ovat saaneet halutessaan ottaa kantaa myös vincitläiset itse työn lukemalla ja kommentoimalla (ks. LaPointe 2011).

Tämän tutkielman tarinamuotoinen tyyli on ollut tietoinen valinta. Tutkimuksen vaikuttavuutta edistää, jos sitä kykenevät lukemaan myös muut kuin kyseiseen tieteenalaan vihkiytyneet (Goodall 2009; Grey ja Sinclair 2006; Heinimäki 2002; Silverman 2007). Lisäksi persoonalliset tutkimustekstit ovat vallanneet tilaa viime vuosina (Latvala, Peltonen ja Saresma 2004) eivätkä passiivisuus, vaikeaselkoisuus ja rypyytsaisuus ole

enää yksioikoisia osoituksia tekstin tieteellisyydestä (Luukka 2002; Sword 2009). Kuten koodin, myös tutkimustekstin voi toteuttaa kahdella tavalla: monimutkaisesti ja rumasti tai selkeästi ja kauniisti. Vaikka jälkimmäisen lopputulos näyttää vaivattomalta, sen aikaansaaminen vaatii ammattitaitoa ja tinkimättömyyttä (Hearn 2012; Sword 2009) – niin koodaamisessa kuin kirjoittamisessakin.

Tässä luvussa olen kuvannut tutkimustarinani lähtökohtia aina työn arjen ja toimijoiden näkökulmasta etnografisen otteen eri ulottuvuuksiin. Seuraavaksi jatkan johdatusta ammatillisen toimijuuden äärelle esittelemällä tutkimukseni teoreettiset kehykset.



3. AMMATILLINEN TOIMIJUUS KÄYTÄNNÖISSÄ

Jo tutkimukseni alkumetreillä kohdistin katseeni ohjelmistoammattilaisten työarkeen. Edellisessä luvussa kuvasin, kuinka lähdin tutustumaan elämään Vicitillä avoimin mielin ja etnografin ottein. Tässä luvussa kuvaan käsitteellistä apuvälineistöäni, jonka avulla olen havaitsemani jäsentänyt (Chia 2003, 125). Tarkastelen ensin etnografisen menetelmän kanssa käsi kädessä kulkevaa tutkimukseni käytäntöteoreettista näkökulmaa (Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010; Nicolini 2012; Orlikowski 2010; Räsänen ja Trux 2012). Siihen tukeutuen rakennan teoreettiset kehykset ammatillisen toimijuuden mahdollistavien käytäntöjen tarkasteluun.

3.1 Käytännöllistä teoriaa

Tylsistyyttääkö arjesta vieraantunut tutkimus ja elävän elämän kahlitseminen käsitteisiin, kategorioihin ja kaavioihin? Arveluttavatko yleistäviä selityksiä tarjoavat 'teoriat'? (Chia 2003; Orlikowski 2010; Reckwitz 2002; Schatzki 2001.) Mikäli nyökyttelet, hyvä. Tämä luku tarjoaa perinteisestä organisaatioteoriasta poikkeavia aineksia tarkastella Vicitin menoa. Pyrin ymmärtämään vicitläisten työtä *käytäntöteorian* avulla. Kulttuurisiin lähestymistapoihin lukeutuvassa näkökulmassa huomio kiinnittyy erilaisiin *käytäntöihin*

(Reckwitz 2002). Vincitin sijaan kiinnostavaa on vincitläisten tekemiset eri ulottuvuuksineen. Millaista on organisaation arki? Millaisia käytäntöjä siellä piilee? Miten näitä ilmiöitä voisi jäsentää ja käsitteellistää? (Schatzki 2001, 13.)

Nimestään huolimatta käytäntöteoria ei ole 'lähempänä todellisuutta' tai 'käytännöllisempää', vaan kyseessä on tieteellinen teoria muiden joukossa (Corradi, Gherardi ja Verzelloni 2010, 277). Käytäntö on analyttinen käsite, jonka avulla päästään käsiksi inhimilliseen toimintaan ja sosiaalisen järjestyksen ymmärtämiseen (Gherardi 2009, 2). Rikkaus on lähestymistavan moniulotteisuus – huomio kiinnittyy aina konkreettisesta fyysisestä tekemisestä abstrakteihin jaettuuihin diskursseihin ja yksilöistä rakenteisiin (Chia 2003; Feldman ja Orlikowski 2011; Gherardi 2009; Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010; Orlikowski 2010; Reckwitz 2002; Swidler 2001).

Käytäntölähtöisen tutkimuksen alle mahtuu monenlaisia lähestymistapoja, eikä yhtenäistä käytäntöteoreettista lähestymistapaa tai käytännön määritelmää ole (Corradi, Gherardi ja Verzelloni 2010; Feldman ja Orlikowski 2011; Gherardi 2009; Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010; Schatzki 2001). Siksi käytäntölähtöisesti matkaan lähteneen tutkijan tulee Davide Nicolinia (2012) lainaten koota oma työkalupakkinsa. Erilaisista käytäntöteoreettisista lähestymistavoista ammentaen rakennan tässä luvussa teoreettisesti johdonmukaista käsitteellistä apuvälineistöä, joka palvelee tutkimusongelmani ratkaisemisessa.

”Näin meillä vaan tehään asioita”

Näillä otsikon sanoilla perusteli edellisessäkin luvussa mainitsemani haastateltava omasta työstään kertomisen vaikeutta. Kommentti kiteyttää myös käytännön luonteen. Käytännössä on kyse sellaisista tavoista toimia ja ajatella, jotka ovat siihen osallistuville vakiintuneita ja itsestäänselviä. Käytännöt ovat sosiaalisesti jaettuja ja toistuvat tietyn yhteisön parissa tai tietyssä paikassa ulottuvuuksinaan niin mieli, keho kuin materiaalisetkin asiat. (Henttonen ja LaPointe tulossa; Miettinen, Samra-Fredericks ja Yanow 2010; Nicolini, Gherardi ja Yanow 2003; Reckwitz 2002; Räsänen ja Trux 2012.)

Erilaiset käytännöt ohjaavat toimintaamme kaikilla elämäntilanteilla, kuten työpaikalla. Esimerkiksi asiakastapaamiseen saapuessamme osaamme sen tietoisemmin ajattelematta esitellä itsemme, asettua pöydän ääreen istumaan ja liittää läppärimme näyttöruutuna toimivaan televisioon (sen sijaan, että ohittaisimme asiakkaan kattoon tuijotellen, kävisimme nurkkaan seisomaan ja tunkisimme HDMI-piuhaa kukkaruokkuun). Vincitin arkeen mahtuu lukuisia ja lukuisia käytäntöjä aina kahvin keittämisestä laajempaan ohjelmistokehityksen kokonaisuuteen, jossa käytännönharjoittaja on jatkuvasti suhteessa muun muassa koodiin, koneisiin, ohjelmiin, ohjelmistotyökaluihin ja muihin ohjelmoijiin (Mackenzie 2003, 382–383).

Koska käytännöt ovat harjoittajilleen itsestäänselviä, ne näyttävät ehkä parhaiten ulkopuoliselle ja erityisesti silloin, kun niitä selitetään, havainnollistetaan ja opetetaan noviiseille (Nicolini 2012, 227). Eräs uusista ohjelmistokehittäjistä kysyi ensimmäisinä työpäivinänsä kollegaltaan, millaiset dokumenttimuotoilut hänen tulisi tehdä erääseen asiakkaalle toimitettavaan asiakirjaan. Vastaukseksi hän sai toteamuksen tehdä niin kuin parhaaksi näkee. Pitkään perinteisemmässä organisaatiossa työskennelleelle ajatus ohjeistuksen olemassaolosta oli kuitenkin oletusarvoinen asia.

Uuden tulokkaamme sääntöjä hapuileva olemus muuttui viikkojen kuluessa vapautuneeksi, rennon itsevarmaksi työntekijäksi. Käytännöt kehollistuvat meihin tapoina ja tottumuksina, jotka kannamme mukanaan uuteen työpaikkaan ja joita sitten mukautamme, kunnes meille kehittyy uuteen työpaikkaan perustuva käytännön taju. Ajan myötä sosiaalistumme yhteisön käytäntöihin, ne kehollistuvat osaksi olemustamme, emmekä enää kiinnitä niihin huomiota. (Henttonen ja LaPointe tulossa.) Kotona illallispöydän äärellä kerrottujen työpäivän kuulumisten 'niistä siellä' tulee hiljalleen 'me täällä'.

Vincitin käytäntöihin harjaantumassa ollut ohjelmistokehittäjä sai oppia muutakin kuin sen, että asiakirjan fontin saa valita vapaasti – nimittäin sen, että muutoseikkojen sijaan voi toimia oman harkintansa mukaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Käytäntölähtöisellä lähestymistavalla voidaankin itse käytännöllisen toiminnan lisäksi päästä käsiksi myös toimintaa selittäviin ja ohjaaviin periaatteisiin (Feldman ja Orlikowski 2011, 1249-1250).

Osaamme arvioida tilanteita, toimia niissä ja noudattaa erilaisiin tilanteisiin sopivia sääntöjä uuden organisaation käytäntöjen mukaisella tavalla (Henttonen ja LaPointe tulossa).

Käytäntöjen toimintaamme ohjaavan luonteen takia ne ovat kiinnostava tarkastelun kohde. Monessa yrityksessä kehitetään ohjelmistoja, mutta *miten?* Siihen työkäytäntöjen tarkastelu tarjoaa välineitä. Jokainen koulutettu ohjelmistojen ammattilainen osaa koodata, mutta työkäytännöt, joiden puitteissa tämä tapahtuu, ovat erilaisia eri organisaatioissa. Nerokkainkaan koodari harvoin ensimmäisestä työpäivästään alkaen pääsee käsiksi tuottavaan työhön, vaan täysivaltaisesti työntekoon osallistuakseen hänen pitää sisäistää työn tekemisen tavat. Osaaminen siis ei ole vain korvien välissä, vaan rakentuu osallistumalla käytäntöyhteisön toimintaan (Billet ja Smith 2006; Brown ja Duguid 2001; Corradi, Gherardi ja Verzelloni 2010; Gherardi, Nicolini ja Odella 1998; Lave ja Wenger 1991; Räsänen ja Trux 2012).

Organisaatio käytäntöjen kenttänä

Käytäntöjen avulla voidaan siis kuvailla, mitä, miten ja miksi ihmiset tekevät jotakin (Räsänen ja Trux 2012). Käytäntö ei kuitenkaan ole yhtä kuin rutiini tai kilpailuetu eikä niitä voi opettaa tai kopioida, suoraan havaita, mitata tai määritellä (Corradi, Gherardi ja Verzelloni 2010, 267; Gherardi 2009, 2). Käytäntöjen ja ihmisten tekemisten kuvaileminen on kuitenkin vain ensimmäinen askel käytäntöteoreettisen näkökulman soveltamisessa. Käytäntöteorian keskeisin anti on sen tarjoama tapa tarkastella ja käsitteellistää sosiaalista järjestystä (Nicolini 2012).

Esimerkiksi Vincit työorganisaationa näyttää äkkiseltään katsottuna melko konkreettiselta ja pysyvältä asialta. Käytäntöteoreettisesti asia näyttäytyy toisin: Vincitin olemassaolo perustuu käytäntöyhteisössä jaettuihin, jatkuvasti toistuviin käytäntöihin. (Corradi, Gherardi ja Verzelloni 2010; Nicolini 2012.) Organisaatio ei ole pysyvä, hierarkisista lokeroista koostuva kaaviokuvan kaltainen otus, vaan rakentuu käytännöllisen toiminnan kautta joka hetki. Käytäntövinkkelistä katsottuna organisaatio ei siis ole substantiivi, vaan verbi (Nicolini, Gherardi ja Yanow 2003, 27).

Käytäntölähestymistavoissa sosiaalinen on kenttä käytäntöjä (Schatzki 2001, 12). Sen enempää kuin organisaatioitkaan nämä käytännöt eivät ole olemassa sinänsä, vaan siinä määrin kuin käytäntöyhteisön jäsenet toiminnallaan toteuttavat niitä uudelleen ja uudelleen (Nicolini 2012, 221).

Otetaan esimerkiksi Vincitillä keskeinen projektityöskentelyn käytäntö (johon palaamme vielä myöhemmin). Pääpiirteissään homma menee niin, että projektia varten koottu kehittäjätiimi työskentelee tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa tuottaakseen tälle tämän tarpeita vastaavan ohjelmiston. Vaikka projektin kulkua viitoittaa yhdelle arkille mahtuva *project flow* -kuvio, ei projektityöskentelyn käytäntö ole ideamaailmassa leijuva ohjeistus, vaan ilmenee, kun kehittäjät toimivat sen mukaisesti. Työskennellessään projektikäytännön mukaan kehittäjät pitävät käytäntöä yllä, tai työskennellessään toisin he tulevat muokanneeksi tätä käytäntöä. Toimijoiden tekemiset ja sanomiset ovat muovautuneet käytäntöihin osallistumisen kautta, ja nämä toimijoiden tekemiset ja sanomiset puolestaan pitävät yllä ja muokkaavat näitä käytäntöjä. (Orlikowski 2010.)

Vaikka tarkastelun kohteena on jokapäiväinen toiminta, käytäntönäkökulmassa mielenkiinto kohdistuu myös laajempiin kokonaisuuksiin. Toistuessaan päivästä toiseen arkisilla toimilla kun on laaja-alaisia seurauksia – ne tuottavat, vahvistavat tai muuttavat toimintamme ohjaavia rakenteita ajan mittaan. (Orlikowski, 2010, 25.) Yksittäisten käytäntöjen tarkastelu ei siis riitä, vaan on katsottava kokonaisuutta myös kauempaa, yksittäisistä käytännöistä aina niiden institutionaalisiin seurauksiin (Nicolini 2010, 1412; Orlikowski 2010, 29). Tämän tason tarkasteluun päästään tarinan lopussa, kun laajennan toimijuuden teemojen pohdintaa Vincitin käytännöistä työelämään.

3.2 Ammattikäytäntö, työn hyveet ja toimijuus

Edellä kuvaamani käytäntöteoreettisen lähestymistavan avulla on päästy johtokeskeisen näkökulman sijaan ammattilaisten arjen äärelle. Se tarjoaa myös lähtökohdat ammatillisen toimijuuden tarkastelulle – organisaation käytännöt kun ovat jokapäiväistä toimintaa (Feldman ja Orlikowski 2011). Tarkastelen seuraavaksi ammatillisuutta

käytännöllisenä toimintana ammattikäytännön käsitteen avulla ja rakennan siihen perustuen käsitykseni ammatillisesta toimijuudesta.

Ammattikäytäntö ja työn hyveet

Tutkin Vincitillä työskentelevien ohjelmistokehittäjien työtä ammattikäytäntönä. Ammattikäytännön voi hahmottaa eräänlaisena käytännöllisen toiminnan vakiintuneena muotona, jossa yksittäiset työkäytännöt yhdistyvät toisiinsa verkoiksi, kimpuiksi ja näiden yhdistelmiksi lopulta muodostaen ammattikäytännön kokonaisuuden (Räsänen ja Trux 2012, 56). Ammattikäytäntö ei ole vain ammattilaisen korvien välissä sijaitsevaa tietotaitoa, vaan käytäntönäkökulman mukaisesti sosiaalisesti, kulttuurisesti ja historiallisesti muodostunut kokonaisuus (Kemmis 2010, 141). Kyse ei ole vain ammatinharjoittamisesta, vaan *ammattilaisuuden* harjoittamisesta – käytännöllisestä, moraalista ja identiteettiin liittyvästä ilmiöstä (Green 2009; Räsänen ja Trux 2012).

Erytisesti ammattikäytännön moraalinen ulottuvuus on keskeinen tavassani jäsentää ammatillista toimijuutta. Kuten mikä tahansa käytäntö, myöskään ammattikäytäntö ei ole vain raakaa toimintaa, vaan on aina muotoutunut ja suuntautunut merkitysten ja päämäärien kautta. Näihin tavoiteltaviin asioihin voidaan viitata myös arvoina, normeina tai hyveinä. (Kemmis 2009, 2010.) Alasdair MacIntyre (2004, 221) näkee käytännön juuri tällaisena sosiaalisesti vakiintuneena inhimillisen yhteistoiminnan muotona, jota ohjaavat jaetut päämäärät ja arvostukset, sisäiset hyvät. Näiden sisäisten hyvien tavoittelua puolestaan mahdollistavat yksilön inhimilliset ominaisuudet, hyveet. (Mt.) Tässä tutkielmassa käytän niin hyveen, sisäisen hyvän, tavoitteen kuin päämäärän käsitteitä puhuessani ammattilaisten työn moraalista ulottuvuudesta.

Ammattikäytännössä hyvät ja hyveet ovat sekä keinoja että päämääriä itsessään (Beadle ja Moore 2011, 95-96). Esimerkiksi laadukkaan koodin kirjoittaminen ei ole vain keino tuottaa toimiva ohjelmisto, vaan arvokasta, tavoiteltavaa ja tyydyttävää sinänsä. Kylliäinen (2012, 54) toteaaakin hyveiden olevan keskeinen osa työntekijän ammatillista pääomaa. Kyse ei ole vain työhön tarvittavista tiedoista ja taidoista, vaan pitkällisemmästä ammattikunnan sisällä tunnettujen ja tunnustettujen asenteiden,

arvojen ja hyveiden sisäistämisestä (Mt.). Vain käytäntöön osallistumisen tuoman kokemuksen myötä voi saavuttaa pätevyyden arvioida käytännölle sisäisesti hyviä asioita (MacIntyre 2004, 222-223).

Se, mitä pidetään hyvänä, on määrittynyt ajan mittaan käytännönharjoittajien yhteisössä. Ammattilaiset neuvottelevat jatkuvasti suorituksiaan arvioiden ja parantaen siitä, mikä täyttää erinomaisuuden kriteerit. Erinomaisuutta tavoittelevan toiminnan kautta myös käytännöt uusiutuvat pitämään yllä kehittyntä ymmärrystä erinomaisuuden standardeista. (Beadle ja Moore 2011, 95-96; Gherardi 2009; MacIntyre 2004, 221.) Käytäntö onkin Silvia Gherardin (2009) sanoin makuasia – käytäntöön sisältyy taju siitä, mikä on sopivaa, hyvää ja kaunista. Esimerkiksi ohjelmistokehittämisen ammattikäytännössä valmiiksi speksatun ohjelmiston kättätoimittaminen ”vesiputousmallilla” on väistymässä jatkuvaan yhteistyöhön perustuvan ketterän kehittämisen ihanteen myötä.

Käsitys työn tavoitteista ja hyvästä työstä sisältyy siis lähtökohtaisesti moneen ammattikäytäntöön. Käytäntöön on sisäänrakennettuna se, mitä tavoitellaan, ja siihen osallistuvilla on ikään kuin kollektiivinen taju siitä, ’mitä pitää tehdä’. (Henttonen ja LaPointe tulossa; Nicolini 2012; Räsänen ja Trux 2012, 66.) Tällaista ammattikunnan tapaa toimia voidaan kutsua myös ammatilliseksi eetokseksi (LaPointe ja Tienari 2013). Reckwitz (2002, 259) toteaaakin käytäntöteorian haastavan yksilökeskeistä kuvaa ihmisestä rationaalisenä päätöksentekijänä. Emme näyttäydy ainoastaan tietoisien mieleemme ohjaamina rationaalisina toimijoita, vaan yhtä lailla kuin me toimijoina muovaamme käytäntöjä käytännöt ohjaavat tapaamme toimia ja tavoittelemiamme päämääriä. (Mt.) Työ on tärkeä kulttuurinen käytäntö, joka tulee osaksi yksilöä (Billet 2006, 5).

Tietyn alan ammattilaisten yhtenäiset piirteet eivät siis selity vain sillä, että kaikki alalle hakeutuneet olisivat lähtökohtaisesti tietynlaisia yksilöitä. Otetaan esimerkiksi ketterän ohjelmistokehittämisen nimeen vannovat vincitläiset. Sen sijaan, että heistä jokainen olisi henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan ”ketterä”, dynaaminen ja asiakaslähtöinen, todennäköisempää on, että he ovat omaksuneet tämän ajattelun ja toiminnan tavan

ihanteen osaksi itseään koulutuksensa ja ammattikäytäntöön osallistumisen kautta (LaPointe ja Tienari 2013). Ammatillaisia yhdistävä ammattikäytäntö hyveineen ja päämäärineen on keskeinen piirre seuraavaksi kuvaamassani tavassa jäsentää ammatillista toimijuutta.

Ammatillinen toimijuus ja työorganisaation käytännöt

Kuvatessani Vincitin kulttuuria tarkastelen maailmaa käytänteoreettisen kehyksen läpi. Lähestymistavassani keskeistä on käytäntöjen todellisuutta tuottava luonne. Kulttuuri – jota jäsenän käytäntöjen kautta – ei siis ole kiveen muurattu, yksilöt jyräävä pakottava rakenne, vaan on olemassa siinä missä kulttuurin jäsenet toiminnallaan pitävät sitä yllä tai muovaavat sitä. Vastavuoroisesti kulttuurin jäsenet eivät ole sosiaalisesta ympäristöstään irrallisia, vaan käytäntöihin osallistumalla esimerkiksi omaksuvat niihin sisältyviä päämääriä. Kuten totesin, tätä ammatillaisten ja heidän työtään määrittävien käytäntöjen suhdetta voidaan jäsentää *toimijuuden* kautta – oli toimijuus sitten käytäntöjen ohjaamaa puolitetiosta arkista improvisointia tai tarkoitushakuista käytäntöjen muuttamista (Eteläpelto, Heiskanen ja Collin 2011c; Henttonen ja LaPointe tulossa).

Kuvasin alussa Vincitin työarjessa tekemiäni huomioita siitä, kuinka ammattilaiset vaikuttavat omaan työhönsä. Havaitsemani vasten toimijuuden tarkastelussa palvelee Eteläpellon, Vähäsantasen, Hökän ja Paloniemen (2013; 2014) määritelmä ammatillisesta toimijuudesta. Heidän mukaansa ammatillista toimijuutta työssä ilmenee, kun ”ammatilliset subjektit ja/tai yhteisöt tekevät valintoja, käyttävät vaikutusmahdollisuuksiaan ja ottavat kantaa tavoilla, jotka vaikuttavat heidän työhönsä ja/tai ammatillisiin identiteetteihinsä”. (Eteläpelto ym. 2014, 211-212; ks. myös Eteläpelto ym. 2013, 61.)

Kuten edellä muotoilemani tutkimuksen käytänteoreettinen lähtökohta, myös Eteläpellon ym. (2013, 2014) toimijuuden tarkastelun kehyksessä huomioon otetaan sekä kulttuurinen ympäristö että ammatilliset toimijat. Koska tavoitteenani on selvittää, *miten organisaation käytännöt mahdollistavat ammatillista toimijuutta*, suuntaan katseeni

erityisesti toimijuuden kulttuuriseen ympäristöön – niihin työpaikan käytäntöihin, jotka määrittävät toimijuuden mahdollisuuksia (ks. Henttonen ja LaPointe tulossa).

Tutkimusongelmaan pureutumiseksi on selvitettävä ensinnäkin kysymys siitä, *millaisia ammatillista toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä organisaatiossa on*. Tähän kysymykseen sisältyy edellä mainittu keskeinen oletus siitä, että työpaikan käytännöt määrittävät toimijuuden ilmenemistä työpaikalla. (Eteläpelto ym. 2013; 2014; Henttonen ja LaPointe tulossa). Vaikka toimijuus on aktiivista, toimijasta lähtöisin olevaa toimintaa, tapahtuu se aina ajassa, paikassa ja suhteissa muihin – yksilön toimijuuden mahdollisuuksia määrittää sosiaalinen ja kulttuurinen toimintaympäristö (Emirbayer ja Mische 2010; Eteläpelto, Heiskanen ja Collin 2011a; 2011b; Eteläpelto ym. 2013; 2014; Gordon 2005; Henttonen ja LaPointe tulossa; Nicolini 2012; Räsänen ja Trux 2012).

Käytännöt voivat siis tukea mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja sen olosuhteisiin tai vastaavasti rajoittaa sitä (Henttonen ja LaPointe tulossa). Vaikka Vincitillä työskentelevien ohjelmistokehittäjien arkeen mahtuu toimijuuden paikkojen lisäksi myös tilanteita, joista toimijuuden mahdollisuudet ovat rajatut tai jopa olemattomat (näihin tiukkoihin tilanteisiin pääsemme käsiksi tarinan edetessä), on arki silti täynnä työhön liittyviä valintoja, päätöksiä ja vaikuttamista. Nämä ammatillisen toimijuuden mahdollisuudet ovat lisäksi kiinnostava ulottuvuus myös työn mielekkyyden näkökulmasta, johon aikaisemmin tutkimuksen lähtökohtia perustellessani viittasin. Siksi keskityn tässä tutkimuksessa jäsentämään juuri ammatillista toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä.

Toimijuutta mahdollistavien käytäntöjen jäsentäminen on ensimmäinen askel tutkimusongelman ratkaisemisessa. Selvittääkseni, *miten* nämä käytännöt ammatillista toimijuutta mahdollistavat, on selvitettävä myös, *millaisia ammattikäytännön hyveitä käytännöt mahdollistavat*. Siinä missä edellä tarkasteltiin toimijuutta mahdollistavia työpaikan käytäntöjä, nyt toimijuutta tarkastellaan ammattilaisten näkökulmasta. Koska toimijuutta voidaan tarkastella yksilön lisäksi myös yhteisön kautta (Eteläpelto ym. 2013; 2014), jätän tarkastelussa ammattilaiset yksilöinä sivummalle ja keskityn heitä yhdistävään ohjelmistokehityksen ammattikäytäntöön.

Ammattikäytäntö ja siitä kumpuava käsitys itsestä ammattilaisena vaikuttaa siihen, millaista toimijuutta ammattilainen harjoittaa – ammatillista toimijuutta harjoitetaan aina tiettyä tarkoitusta varten (Green 2009, 7; Eteläpelto ym. 2013; 2014). Aivan kuten edellä kuvaamaani ammattikäytäntöön, ammatilliseen toimijuuteen kietoutuu ammatillisia ihanteita ja tavoitteita, hyveitä ja päämääriä (Eteläpelto ym. 2013; 2014; Kylliäinen 2012; MacIntyre 2004). Kuten edellisessä luvussa totesin, tutkimukseni toimijuuskäsityksen keskeinen piirre liittyy tähän ammatillisen toimijuuden moraaliseen ulottuvuuteen: tarkasteluni keskiössä ovat ammattikäytännön päämäärät ja käsitykset hyvästä työstä.

Tämä näkökulma liittyy keskeisesti alussa kuvaamaani keskusteluun toimijuuden ja mielekkään työn yhteydestä. Mikä tahansa toimijuus kun ei välttämättä liity itse työn mielekkyyteen – työpaikalla toimijuutta voi olla monentasoista aina epämääräisiin hyvinvointikomiteoihin osallistumisesta oman työtuolinsa valitsemiseen. Kuten Henttonen ja LaPointe (tulossa) toteavat, ammatillisessa toimijuudessa on valintojen tekemisen lisäksi kyse ammattiin liittyvien arvojen ja pyrkimysten toteuttamisesta – siitä, että voi toteuttaa käsityksiään hyvästä työstä. Kun siis ensimmäinen askel oli jäsentää näitä toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä, toinen askel on tarkastella ilmenevää toimijuutta ammattikäytännön päämäärien ja sen hyvien asioiden kautta – organisaation käytäntöjä suhteessa ammattilaisten käytäntöihin. Millaiset päämäärät ja hyvät asiat ovat keskeisiä ohjelmistokehittäjien ammattikäytännölle? Millaista toimijuutta näiden päämäärien ja hyvien tavoittelu tuottaa?

Kuten useasti olen todennut, on käytäntöjen ja toimijoiden suhde toisiaan rakentava. Se, millaisia ammattilaisia ohjelmistokehittäjät ovat, vaikuttaa siihen, millaisia käytäntöjä Vincitin organisaatioon on rakentunut. Nämä käytännöt puolestaan tuottavat Vincitillä toimivista ammattilaisista juuri tietynlaisia, *vincitläisiä* ohjelmistokehittäjiä vincitläisille ominaisine hyvineen ja päämäärineen. (Billet ja Smith 2006; Eteläpelto ym. 2013; 2014; Kemmis 2010.) Toimijat ja työpaikan kulttuuri muodostavat muna-kana-tyyppisesti toisiaan rakentavan kehän, mutta jäsentämisen mahdollistamiseksi on lähdettävä liikkeelle jostakin. Tässä tutkimuksessa toimijuuden tarkastelun lähtökohtana ovat organisaation käytännöt.

Toimijuutta mahdollistavien käytäntöjen jäsentämiseksi ja toimijuuden kuvaamiseksi on ensin tutustuttava Vincitin arkeen. Tarinoiden kautta päästään käsiksi paitsi etnografisen tutkimuksen tunnelmaan, myös saavutetaan perusta teoreettisille pohdinnoille – tarinat kun ovat keskeinen tapa oppia käytäntöjä ja keino tuoda esiin niiden päämääriä (Beadle ja Moore 2011, 94; Räsänen ja Trux 2012, 63) Jatketaan siis siitä, mihin ensimmäisillä sivuilla jäätiiin, ja lähdetään elämään viikkoa Vincitillä.



4. Tervetuloa VINCITYYN!

Nyt kun olemme tutustuneet tämän tutkimustarinan lähtökohtiin, menetelmiin ja teoreettisiin näkökulmiin, voimme palata takaisin tuohon arkiseen maanantaiaamuun, josta lähdimme liikkeelle. Seuraavilla sivuilla tutustutaan elämään VINCITYLLÄ.

4.1 Väkäsiä, numeroita ja kirjaimia

Nousen Plazan valkoiselta sohvalta ja jatkan matkaa töiden pariin. Haen mukillisen teetä, avaan koneen ja käyn läpi viime viikkojen ei-kiireellisiä sähköposteja. On IT-infoa sisäisten järjestelmien päivityksistä, ilmoittautumisia firman leffailtaan. Tutustun projektiliideiltä tulleisiin uusien projektien esittelyviesteihin. Yhden teknologia-avainsanoja ovat *Goldie Backend*, *Goldie AngularJS Frontend*, *Talend Open Data Integration*, toisen *Angular*, *Node.js*, *MongoDB*, *Solr* ja kolmannen *Cassandra 2.x*, *Hazelcast*, *Java + Spring*, *REST*, *WebSockets/STOMP*, *UDP*, *TSEMP*, *SNMP*, *ICMP*, *Windows C++*, *Android*, *Bluetooth*, *DVX*.

Nousen hakemaan keittiöstä lasillisen vettä. Matkalla pysähdyn ja jään katselemaan ympärilleni. Siellä he – ohjelmistokehittäjät tai -suunnittelijat, koodarit, devaajat – pakertavat näiden ulkopuoliselta piilossa pysyttelevien, käsittämättöminä kirjainlitanioina näyttäytyvien teknologioiden parissa. Näen college-huppareita,

hevibändien t-paitoja, tavallisia neulepuseroita ja asiallisia kauluspaitoja; nahkakenkiä, tennareita, firman musta-harmaita Reino-tohveleita ja raidallisia sukkia. Työpöydillä on läppäreitä ja suuria näyttöjä enemmän tai vähemmän sotkuisten pihakimaroiden toisiinsa yhdistäminä. Ruuduilla on auki ikkunoita lukuisten ohjelmien avaamiin maailmoihin.

Jään seuraamaan yhden kehittäjän työtä. Kuulokkeet korvillaan, tekemiseensä uppoutuneena sormien liikkeet näppäimistöllä tuottavat ruudulle väkäsiä, numeroita ja kirjaimia. Tämä salakieli ohjeistaa tietokonetta tekemään haluttuja toimintoja. Koodaamalla valtavia määriä yksittäisiä pieniä komentoja voidaan luoda ohjelmiston muodostavia kokonaisuuksia, kuten rekisterikilven tunnistukseen perustuva älykäs autopesula, rekrytointiyrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, sanomalehden mobiilisovellus tai sydänkäyrää seuraava monitori.

Viereisen työpöydän ääressä ilme on uppoutuneen sijaan tuskainen. Ehkä koodin kirjoittamisessa on tullut seinä vastaan. Pöydällä on auki tiiliskiven paksuinen teknologiaopus ja selaimessa hakutuloksia ongelman aiheesta. Yksi kollega näpyttelee sähköposteja, toisella soi puhelin ja kolmas ja neljäs keskustelevat näyttöruutua sormillaan osoitellen intensiivisesti jostakin teknisestä yksityiskohdasta. Taitavat siinä samassa kirotta projektin hankaluutta. Monen työpiste näyttää olevan autio. He ovat varmaankin asiakastapaamisessa tai projektipalaverissa.

Palaan koneelle. Vincitin chatiin on taas ilmaantunut uusia viestejä. Aamun keskustelu on polveillut toimiston kahvinkeittokulttuurista aina kiihkeään kriittiseen mielipiteenvaihtoon juuri julkaistun firman lehdistötiedotteen sisällöstä. Käytännön asioista tiedottamisen lisäksi kestopuheenaiheita ovat enemmän ja joskus vähemmän laadukkaan huumorin lisäksi toimimattomien ohjelmistojen ja palveluiden sekä kankeiden ohjelmistojättien arvostelu ja alaa koskevien uutisten kommentointi. Omia keskustelukanaviaan on ja syntyy aiheesta kun aiheesta, aina markkinahuhujen jakamisesta lautapelikerhon jutusteluihin.

Keskustelun selailun ohella kurkkaan myös Vincitin sisäisen Facebookia muistuttavan yhteisöpalvelun. Siellä on työkaverille osoitettujen kehujen, juoksuklubin maraton-

ilmoittautumisten ja pyykinpesukoneen myynti-ilmoituksen ohella jaettu linkkejä ajankohtaisiin teknologiauutisiin. Ajan tasalla pysyminen ja uusien teknologioiden seuraaminen onkin alalla välttämätöntä, ja aina parempi, jos halu pysyä kärryillä siitä, mikä on *”se päivän kuumin sana”*, on suorastaan intohimo.

Ohjelmistoalalla työkokemuksen määrä vuosissa ei välttämättä kerro mitään. Kuten eräs kehittäjästä kerran totesi, kymmenen vuoden työkokemus on yhtä kuin vuoden työkokemus, ellei sinä aikana ole oppinut mitään uutta. Teknologioita on lukuisia eikä kukaan voi hallita kaikkea. Oman osaamisalueensa kovin tyyppi voi olla yhtä lailla osa-aikatyötä tekevä ensimmäisen vuosikurssin opiskelija kuin talossa vuosia ollut tekijä. Vicitläiset näkevätkin työpaikkansa *”inspiroivana”*, sillä ympärillä on *”nohevaa porukkaa”*, joilta voi oppia uutta ja joiden tekninen osaaminen on kovaa. Korkeat laatutavoitteet ja ammattitilpeys yhdistävät: Vicitillä työkaverit ovat *”lähtökohtaisesti niitä, jotka ei halua tehdä sitä paskaa”*.

Kello lähestyy yhtätoista ja vatsani mouruaa nälän merkiksi. Poistun toimiston ovesta, jonka sisäpintaa koristavat sarjakuvamaisten liiskaksi ammuttujen ötököiden ja veriroiskeiden ympäröimä teksti: *”Don’t let the bugs out!”*. Hyönteisen sijaan *bugi* tarkoittaa koodarille ohjelmointivirhettä. Näitä mokia pyritään välttämään viimeiseen asti ja sisäistä testausta niiden kiinnisaamiseksi kehitetäänkin jatkuvasti. Joskus *bugi* kuitenkin lipsahtaa asiakkaalle asti: *”se on semmonen insinöörin häpeän hetki, kun näyttää jotain juttua minkä on just tehny ja sit toteaa et ei vittu tää muuten nyt, tää ei toimi oikein.”*

Vicitläisten laatuvaatimuksissa virheettömyys ei kuitenkaan riitä. Koodin pitää olla selkeää ja ymmärrettävää sekä kokonaisuuksien loogisia. Kuten eräs kehittäjästä totesi, koodi ei ole tietokonetta vaan muita ihmisiä varten. Ohjelmiston rakentaminen on ryhmätyötä, ja monien eri ihmisten on ymmärrettävä, mitä siinä tehdään ja minkä takia. Mihin tahansa sotkuun ei tyydytä, kuten toinen kehittäjä erään palvelun logiikkaa työstäessään selosti: *”ei ole niin kauheen montaa eri tapaa siellä koodissa siihen kuinka se haku toteutetaan, vaan tämmönen yks keskitetty funktio mille annetaan kaikki hakuparametrit ja sit se osaa siitä dynaamisesti tulkita, että mitä siinä oikeesti tarvitaan.”*

Laatuvaatimukset ulottuvat käyttäjälle näkymättömästä koodista aina sulavaan käyttöliittymään, jotta käyttäjä ei joudu ”tökkiin ja rullaileen, paineleen nappeja ja muuta”.

Käytännöllisyyden lisäksi koodiin liittyy myös esteettinen ulottuvuus. Kuten toimitusjohtaja Mikko eräissä radiohaastattelussa kerran totesi, rinnastaisi hän alan ennemmin taiteeseen kuin ojankaivuuseen (vrt. Barley ja Orr 1997). Ehkä niin onkin, omat tittelinsä valinneiden vincitläisten joukosta kun löytyy yleisimpien *Passionate Software Developerin* tai *Engineerin* ohella myös taiteilijaa ja luovan työn tekijää.

Lounaalta palatessani kiinnitän katseeni yhteen rappukäytävän seinälle ripustetuista vincitläisten unelmia kuvaavista tauluista. Nyrkkeilyhanskat käsissään voitonriemuisesti tuulettavan kultaisen Rocky-patsaan vieressä komeilee ohjelmistoalan guru Donald E. Knuthia siteeraava kyltti: ”*Everyday life is like programming, I guess. If you love something you can put beauty in it.*” Hymyilen. Jatkan päivääni pakkaamalla mustaan, firman logolla varustettuun tietokonereppuun muun muassa tummapaahoista Vincity Blend –kahvia ja firman maskotin, mustan kumiankan. Aloituspaketti on valmiina ja huomenna saamme toivottaa tervetulleeksi joukkoomme uuden kollegan, kenties teknologiasta syttyvän taiteilijasielun.

4.2 Vincit kuin kumiankka

On tiistaiaamu ja ovikello soi. Sieltä saapuu tuore vincitläinen täyttämään hyvästä projektitilanteesta johtuvaa lähes kyltymätöntä työntekijöiden tarvetta. Heitä haetaan toistuvien rekrykampanjain ja nykyisten työntekijöiden verkostoista metsästäen. Vaikka tulijoita olisi, kaikki haastattelukierrokset läpäiseviä kovia osaajia on vaikeampi löytää. Moni pidempään talossa ollut välillä vitsaileekin, ettei enää Vincitille pääsisikään, jos hakisi töihin nyt. Tiukkaa seuraa kuitenkin arvostetaan, sillä jokaisen uuden kollegan pätevyyteen voi luottaa.

Toivotan uuden tulokkaan tervetulleeksi ja tarjoan kahvia. Hetken niitä näitä rupaltetuamme lähdemme tutustumiskierrokselle. Sin City –elokuvan innoittamana

Vincityksi nimetyllä ja teeman mukaisesti puna-mustaan tyyliin sisustetulla toimistolla työskentelee suurin osa yli sadasta työntekijästä. Muutamat heistä viettävät päivänsä asiakasyritysten tiloissa. Web-, mobiili- ja sulautettujen ohjelmistojen kehittäjät ovat jossain määrin jakautuneet omiin osiinsa toimistoa, mutta muuttoliike on käynnissä jatkuvasti, kun vaihtuvien projektien tiimikaverit hakeutuvat toistensa läheisyyteen.

Firman muutamia ei-koodaavia henkilöitä ovat tutustumiskierroksella huonosti edustettuina: toimitusjohtaja Mikko on pitämässä puheenvuoroa jossakin seminaarissa ja henkilöstöjohtaja Johanna on rekryreissulla haastattelemassa uusia tulijoita kahteen Helsingin toimistoon. Myynnin huoneesta löydämme sentään yhden kaverin muiden viilettäessä asiakastapaamisissa. Toivottaessaan tulokkaan tervetulleeksi hän toteaa eri tavoin muotoiltuna kolmeen kertaan, että heille voi tulla aina juttelemaan, jos joku projektissa alkaa ”nyppiä”.

Laatikollinen mustia, oranssinokkaisia kumiankkoja huoneen lattialla messureissun jäljiltä muistuttaa minua esittelemään Vincit-ankan uudelle tulokkaalle. Kerron, kuinka ankasta on apua koodaamisen apuvälineenä, kun ongelman kohdatessaan voi kertoa siitä ankalle ja löytää ratkaisun sitä sanoiksi pukiessaan. Myynnin kaveri jatkaa kertomalla, kuinka vastaavasti Vincit toimii kumiankkana asiakkaalle. Asiakas kertoo vincitläisille toiveensa tai ongelmansa, joista yhdessä keskustelemalla muovautuu lopulta ratkaisu, jota räätälöidyllä ohjelmistoprojektilla lähdetään toteuttamaan.

Jutustelemme vielä hetken vireillä olevista projekteista, kunnes jatkamme tutustumiskierrosta ohjelmistokehittäjien avokonttoritiloissa. Toiset tulevat tervehtimään kädestä pitäen, toiset eivät uppoutumiseltaan meinaa saada katsettaan irti näytöltä, moikkaamisesta puhumattakaan. Esittäytyessään jotkut kertovat myös siitä, millaisten projektien parissa he parhaillaan työskentelevät. Kuulemme asiakkaista ja projekteista laidasta laitaan: pienistä start-up-yrityksistä maailman suurimpiin monikansallisiin yhtiöihin, yhden hengen kuukauden projekteista usean työntekijän vuosia jatkuvaan yhteistyöhön, teknisestä toteutuksesta ideointiin ja suunnitteluun.

Projektien kirjo Vincitillä on hyvin laaja. Yleisellä tasolla työskentelyä ohjaa projektien toimittamiseen tapaa kuvaava *project flow* -kuvio, joka kertoo tärkeimmät vaiheet aina

myynnistä projektin aloitukseen, kehitysvaiheeseen ja lopetukseen. Näiden puitteissa projektitiimillä on vapaus työskennellä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa tarkastellaan jatkuvasti, edetäänkö työskentelyssä kohti tavoitteita, ja ovatko nuo tavoitteet ylipäänsä edelleen oikeat. Totean projektiliidin perehdyttävän näihin kuvioihin vielä tarkemmin, kuin myös työajan kirjaamiseen, joka laskutettavaa konsultointityötä tekevässä yrityksessä on usein esillä oleva aihe. Vinctillä aika on kirjaimellisesti rahaa.

Päätämme toimistokierroksen Club Pecosiin, jossa majailevat Team Beautifulin käyttöliittymä- ja käytettävyyssuunnittelijat, designerit, graafikot, UI/UX-tyypit, taidekoululaiset tai pastelliväripalatsin asukkaat – miksi heitä milloinkin kutsutaan. He näyttävät niin keskittyneiltä työnsä äärellä, että epäröin astua sisään. Käymme kuitenkin pikaisesti tervehtimässä ja vaihtamassa kuulumiset. Kiirettä pitää, sillä he työskentelevät samanaikaisesti useiden projektien parissa. Työn jälki näkyy kehittäjien koodaaman ohjelmiston toimivana käyttöliittymänä ja tyylikkäänä ulkoasuna. Lisäksi työlistalta löytyy jatkuvasti sisäisiä töitä markkinointi- ja rekrytointimateriaalien tuottamisesta joulukorttien taiteiluun ja nettisivujen kehittämiseen.

Saattaessani tulokasta omalle työpisteelleen kerron vielä suosituimmista taukoviikityöskenteistä ja keittiöiden välipalatarjonnasta. Esittelen myös pikaisesti Discover Vincyty -perehdytysoppaan liitteenä olevaa infotaulua, josta löytyvät neuvot kaikenlaisiin käytännön tilanteisiin aina sairaustapauksista työergonomiaan. Taustana tälle kerron, kuinka aikaisemmasta tiimimallista luopumisen myötä varsinaisia esimiehiä ei enää ole, vaan asiat pyritään hoitamaan infotaulun ohjeiden mukaan arjen työssä lähellä olevan projektiliidin ja HR:n kanssa. Kuten Johanna erään entisen tiiminvetäjän kanssa aikanaan muutoksesta jutteli: *”se muuttuu siitä, että joku huolehtii susta siihen, että sä huolehdit itsestäsi”*.

Jätän uuden tulokkaan huolehtimaan itseään ja asentamaan koneitaan käyttökuuntoon. Eiköhän projektiliidi kiireiltään ehtiessään ota homman haltuun ja projektityöskentely lähde sen myötä käyntiin. Ehkä parempikin tottua jo alusta alkaen perehdytysopuksessakin kuvattuun *no policy policyyn*. Tietoinen prosessien ja

ohjeistusten puuttuminen näyttäytyy toisinaan arkisena kaaoksena, mutta samalla kannustaa ja hienovaraisesti pakottaakin ihmisiä toimimaan itsenäisesti ja tekemään omia päätöksiään. Vain pilke silmäkulmassa kirjoitetut wc-harjan käyttösuositukset ovat kyllin tärkeitä saadakseen tilansa perehdytysopuksen sivuilta.

Palattuani takaisin hommiin koneen ääreen joku kolkuttaa ovenpieleeni. Kriisin paikka: Cokis Zero on taas loppunut limuautomaatista. Laitteen lähellä sijaitseva työpisteeni houkuttaa aina silloin tällöin kääntymään puoleeni asiassa, ja vastoin luontaista reaktiotani ottaa asia hoitaakseni olen yrittänyt toimia tavalla, josta juuri uudelle tulokkalle kerroin: ohjannut soittamaan automaatin kyljestä löytyvään numeroon. Tällä kertaa saan ilokseni opastaa kyselijän astetta jalostuneemman prosessin äärelle, kun joku on teipannut automaatin kylkeen A4-arkille tulostetun kuvion tilausoperaation seurannasta. Minua naurattaa. Kun jokin ei toimi ja asia alkaa ottaa sietämättömästi päähän, ei auta kuin keksiä ratkaisu itse – oli kyse sitten limuautomaatista tai projektikäytännöistä.

4.3 Olipa kerran projekti

”No, kuka halua alottaa?”

”Mä voin alottaa.”

”No alota sää sit.”

Kello on kymmenen keskiviikkoamuna. Viiden hengen projektitiimi on kokoontunut avokonttorin perälle. He seisoskelevat väljässä piirissä, kädet taskuissaan tai kahvimukia pidellen. Äänensävy on vaimea, sillä ympärillä työskenteleviä ei haluta häiritä. Kuten joka toinen päivä, luvassa on rutiininomainen projektin kuulumiskierros jokaisen kertoessa muille, mitä on sitten viime näkemän tehnyt. Samalla sovitaan yhdessä siitä, mitä seuraavaksi otetaan työn alle.

Tällaiset pikapalaverit – *stand-upit* tai *dailyt* - ovat tavallinen tapa koordinoida tiimin työskentelyä ketterässä ohjelmistokehityksessä. Säännöllisten, sovittujen tapaamisten

lisäksi projektitiimi työskentelee tiiviissä yhteistyössä toistensa ja asiakkaan kanssa jatkuvasti, niin kasvotusten, puhelimitse, sähköpostein, chat-viestein kuin projektinhallinnan työkalujen välityksellä. Ohjelmistokehitys Vincitillä perustuu ketteriin Scrum- ja Kanban-menetelmiin, mutta kukin projektitiimi rakentaa työtapansa kuten parhaaksi näkee. Työskentelyä rytmittävät *sprintit*, joissa työstetään projektin tehtävälstaan eli *backlogiin* kirjattuja ohjelmistoon toteutettavia ominaisuuksia vaihe kerrallaan.

Projektin kuulumiskierros jatkuu. Yksi tiimiläinen on selvittänyt haastavan tilanteen:

”Ite voin sanoa, että nyt vihdoinkin ne muutettujen käyttöpaikkaliitosten johdosta syntyvät ilmoitukset lähtee, ja ne toimii ja ne merkkää ne ilmoitukset. Hetken aikaa tossa viikolla oli jo että ysimillistä hamuili tuolta pöytälaatikosta... Nyt siinä on vielä ne muutama crashibugi mitä sä huomasiit, niin pistän ne dumpit kohalleen ja selvittelen. Toinen niistä oli ainakin...”

”Apropoo ne dumpit, ajalta ennen sitä kontrahtimuutosta, että sun pitää revertata sitä, checkoutata sieltä joku aikasempi committi missä on ne muutokset mukana kun sä tutkit sitä.”

”Ei, toinen niistä oli ainakin ihan triviaali muutos, se on ihan selvä.”

”Joo.”

Keskustelut kunkin tiimiläisen työvaiheista jatkuvat. Viimeisenä vuorossa oleva avaa käsissään olevan mustan kierrevihon, josta paljastuu kuulakärkikynällä piirretty, palluroista, laatikoista, niitä yhdistävistä viivoista ja ammattitermeistä koostuva kuvio. Muut astuvat lähemmäs kuulemaan asiantuntevan äänensävyyn siivittämää kertomusta käyttäjän syöttämän tietoaineiston tietojen eheys- ja virheettömyystarkistukseen tarkoitetun alijärjestelmän teknisestä rakenteesta.

Teknisistä haasteista huolimatta tiimillä näyttää olevan homma hanskassa. Projektien liikennevaloissa tämä näkyy vihreänä valona. Viikoittain päivitettävä projektien tilannekatsaus antaa liikennevalojen väreissä yhdellä silmäyksellä kuvan siitä, millaisena liidit meneillään olevien projektiensa tilanteen näkevät ja ohjaa puuttumaan tukea

tarvitseviin projekteihin tai useammassa projekteissa kriittisiin osa-alueisiin. Projektin sujuminen näkyy myös projektitiimiläisten V-käyrässä – kuukausittain arvioitavassa kymmenen kysymyksen mittarissa, jonka V-kirjain viittaa Vincitin sijaan astetta pahempaan ketutukseen. Jos vastaukset kysymyksiin koskien muun muassa projektin hauskuutta, oppimista, koodin laatua ja testausta sekä luottamusta projektin onnistumiseen alkavat kääntyä oikeaan alaviistoon, voidaan käyrän osoittamiin ongelmakohtiin reagoida nopeasti.

Projektitiimin sisäisten juttutuokioiden ja asiakkaan kanssa pidettävien tapaamisten lisäksi astetta syvemmälle päästään *retroissa* eli retrospektiiveissä, jotka ovat tärkeä osa projektityöskentelyä niin Vincitillä kuin ketterässä ohjelmistokehityksessä yleensäkin. Säännöllisesti projektin aikana ja sen jälkeen projektitiimi ja asiakas tarkastelevat yhdessä muun muassa sitä, miten projektissa on onnistuttu, millä osa-alueilla on parantamisen varaa ja mitä kaikkea voidaan oppia jatkoa ajatellen. Retrojen muistiinpanot lähetetään kaikille vincitläisille – kaikkia onnistumisia ja ennen kaikkea epäonnistumisia kun ei tarvitse kokea itse, jotta niistä voisi ottaa opikseen. Ohjelmiston lisäksi jatkuvan kehittämisen kohteena onkin itse ohjelmistokehittämisen prosessi.

Toimiston perällä kokoontunut projektitiimi on saanut varttitunnin kestäneen *standupinsa* päätökseen. Toisiaan tarkkaavaisesti kuunnelleiden ja terävästi kommentoineiden ammattilaisten keskittymistä ei herpaannuttanut edes työpistettään muuttanut kollega, joka ehti kulkea piirin halki kolmesti kuljettaen näyttöä, viherkasvejaan ja työtuolille lastattuja koneita roikkuvine piuhoineen. On aika jatkaa töiden pariin.

”Olikos tää tässä?”

”Ehkä tää oli.”

”Tää oli sitte tässä, kiitos kaikille.”

Kello lähestyy kahta iltapäivällä. Projektiliidit suuntaavat kahvimukit käsissään koulutustilan ison pöydän ääreen. Tällä kertaa noin paristakymmenestä liidistä toimivasta ohjelmistokehittäjästä koolle on kiireiltään ehtinyt puolet. Heidän joukkoonsa mahtuu niin liidaukseen keskittyviä kokeneimpia konkareita kuin nuorempia kollegoita, jotka

harjaannuttavat projektinjohtamistaitojaan kehittämisen ohella. ”*Managereita*” heistä ole yksikään – kaikilla on tekninen tausta ja hallussa koodaamisen jalo taito siinä missä muillakin, vaikka aikaa itse koodaamiseen liidaamisen ohella jääkin vaihtelevasti.

Kerran viikossa kokoontuville projektiliidi-kahveille ovat tervetulleita kaikki liidauksesta kiinnostuneet. Porukalla jutellaan liidaukseen liittyvistä asioista, jaetaan kokemuksia ja ratkotaan ongelmallisia tilanteita. Jutustelun aloittaa yksi liideistä kysymällä, ehtisikö joku tulla vetämään hänen projektinsa loppuretroa, jotta voisi itse helpommin osallistua keskusteluihin. Lyhyen varoitusajan takia vetäjää ei kuitenkaan kiireiden takia löydy. Tällä kertaa kahveilla ei ole etukäteen sovittua aihetta, ja tunnelma hiljenee hetkeksi. Toinen liideistä ottaa tilanteen haltuun ja kertoo haluavansa jakaa muille kokemansa oivalluksen.

”*Olipa kerran...*”, hän aloittaa, ja muut naurahtavat hymähtäen. Sotatarinan keskeinen juonenkäännö on asiakkaan yhteyshenkilön vaihtuminen. Vanhojen oletusten pohjalta toimiminen ei enää uudessa tilanteessa toiminutkaan, vaan laskutuksen tuntikirjaukset tuli nyt esittää entistä tarkemmin eriteltynä, vieläpä takautuvasti. Koska aikaisemmin noudatetusta käytännöstä ei ollut suoraviivaisesti sovittu, projektiliidi näpersi usean tunnin selvittääkseen aikaisempien kuukausien tehtäväärittelyitä ja kehittämisen raportointikäytäntöä vastaamaan asiakkaan uusia toiveita. Tarinan opetuksen hän tiivistää viisauteen siitä, että mitään ei pidä olettaa: yhteiset toimintatavat tulee käydä läpi yhdessä asiakkaan kanssa kattavasti ja selkeästi dokumentoiden.

Keskustelu jatkuu, kun kahvimukien takaa jaetaan kokemuksia hyviksi ja huonoiksi havaituista käytännöistä. Näitä tarinoita kaikilla vincitiläisillä riittää – ketterydestä ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä huolimatta asiakasyhteistyö ei ole aina yksinkertaista. Joskus asiakasorganisaatiossa ilmenee sisäisiä jännitteitä, toisinaan teknisistä ratkaisuista syntyy erimielisyyksiä. Väärinymmärryksiä eri taustoista tulevien teknisten asiantuntijoiden, ”*bisnestyyppien*” ja luovan alan ammattilaisten välillä ei aina voida välttää. Silloin tällöin asiakkaan kanssa joudutaan ”*sekoilumoodiin*”, jossa asioita päätetään viime tingassa tai suuntaa muutetaan viime hetkillä. Kaikkine haasteineen ohjelmistoprojektit kuulostavat abstraktin bittitaiteilun lisäksi hyvin inhimilliseltä touhulta.

Oli setvimistä vaativa tilanne asiakkaan kanssa mikä hyvänsä, siihen korostetaan yhtä reseptiä ylitse muiden: tapaamista kasvotusten tai vähintään puhelimeen tarttumista. Myyntijohtajan sanoin, ”*pelkällä sähköpostilla kommunikointi on perseestä ja suistaa projektin helvetin kiirastuleen.*” Ei riitä, että asiakkaan kanssa selvitetään yhteiset tavoitteet, työnjako ja työskentelytavat projektin alkaessa, vaan tiivistä yhteistyötä on vaalittava läpi matkan. Kuten Vincitillä useasti todetaan, tavoitteena ei ole toimittaa asiakkaalle sitä, mitä tämä haluaa, vaan sitä, mitä tämä tarvitsee. Olennaista on päästä lähelle asiakasta ja löytää ”*se mikä on se ydinhomma*”. Mitä syvemmin asiakasorganisaatiota ymmärtää, sitä paremmat edellytykset on toteuttaa ohjelmistotuote, jota asiakas todella tarvitsee.

Keskustelu jatkuu, kun kolmas liidi yltyy avautumaan projektistaan, jonka budjetti paukkuu ja deadline lähestyy. Keskeisimmät asiakkaan ja siten myös ohjelmistokehittäjien arkea tahdittavat kysymykset ovatkin ’*koska se on valmis*’ ja ’*paljon se tulee maksamaan*’. Projektitiimin ja viime kädessä liidin vastuulla on pysyä jatkuvasti kartalla siitä, että ohjelmistoon toteutettavat ominaisuudet ja tekemiseen varattu raha, aika ja tekijäresurssit pysyvät tasapainossa.

Vaikka myynti yrittää ”*puskea*” sellaisia budjetteja, joiden puitteissa projektin onnistumiselle olisi teoreettiset mahdollisuudet, voi matkaan tulla yllättäviä mutkia. Haasteita voi olla asiakassuhteessa: palautetta ei saada tarpeeksi, yhteistyöhön ei löydy aikaa tai osapuolilla on ristiriitaisia tulkintoja siitä, mitä sovittuun hintaan kuuluu. Ongelmat voi olla teknisiä: ohjelmoitavan tuotteen yhdistäminen asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmään ei onnistu, koodikatselmoinnit eivät toimi tai vieraiden teknologioiden käyttö vie odotettua enemmän aikaa. Myös firman sisällä homma saattaa joskus tökkiä: tieto ei kulje, ohjelmistokehittäjät eivät ehdi viimeistellä tai käyttöliittymäsuunnittelijoille ei jää tarpeeksi aikaa ja rahaa käytettävyyden ja ulkoasun hiomiseen.

E erityisen hankalia ovat kiinteähintaiset projektit, joissa etukäteen määritellyllä hinnalla on saatava aikaan sovittu lopputulos. Kun raja alkaa tulla vastaan, jokainen ylimenevä tunti näyttäytyy katteen menetyksenä tai jopa tappiona. Pahimmissa tapauksissa

päädytään nollatulokseen tai viimeistelemään tuote omaan piikkiin. Mutta näistäkin kokemuksista oppii. Kuten erään haastavan projektin loppuretron muistiinpanoissa kiteytettiin: *”Leuka pystyy ja kohti uusia nöyryytyksiä.”*

Yhteisymmärryksen säilyttämiseksi projektin edetessä on tehtävä jatkuvaa *”expectation managementia”*, eli keskusteltava asiakkaan kanssa rehellisesti siitä, miten sovituissa aikataulussa ja budjetissa pysytään ja millainen ohjelmisto niillä on mahdollista saada aikaan. Syy siihen, miksi projektin onnistuminen ja asiakkaan tyytyväisyys ovat niin keskeisiä jokapäiväistä tekemistä ohjaavia huolenaiheita, kiteytyy yhden projektiliidin selkämyksessä. *”100% satisfaction guaranteed”*, firman musta pikeepaita lupaa. Ei tyytyväistä asiakasta, ei rahaa firman kassaan.

Projektien vapauden kanssa käsi kädessä kulkeekin vastuuntunne. Oman projektin talouspuolesta ollaan aina perillä ja siihen suhtaudutaan vakavasti: *”ei kuulukaan tuntua kivalta, et nyt palaa firman rahaa, ikäänku omaa.”* Projektien lisäksi tietoisuus toiminnan talouspuolesta ulottuu myös muuhun toimintaan. Uusia henkilöstökäytäntöjä suunniteltaessa pohditaan, mitä nämä merkitsevät liikevaihdolle ja laskutusasteelle; bonusmallista keskusteltaessa todetaan uuden systeemin olevan firmalle suurempi riski; kaikenlaisen työhön liittymättömän toiminnan korostetaan tapahtuvan kahvitauoilla tai omalla ajalla. Monet työntekijät ovat hyvällä työllä saaneet asiakkailtaan uusia projekteja tai tuoneet taloon täysin uusia asiakkaita. Tulokseen perustuva bonusjärjestelmällä on osansa asiassa, mutta menestyvä liiketoiminta tuntuu olevan jokaisen asia lähtökohtaisestikin: *”haluaa tuoda rahaa taloon ja auttaa Vincitiä firmana koska sitten taas auttaa niinkun itseään loppuviimeks”*.

Kesken kaiken yksi vilkaisee kelloaan. *”Jaaha, on mennyt 8 minuuttia yli.”* Puhe seisahtuu kuin seinään. Kaikki nousevat ylös ja jatkavat matkaansa töiden pariin. Kaksi projektiliidiä jää jatkamaan juttua käytävälle nuoremman kertoessa projektinsa haastavasta tilanteesta kokeneemmalle. Tämä kuuntelee, nyökyttelee ymmärtäen ja jakaa muutaman viisauden sanan.

4.4 Kohti unelmia

”Mikä olis sun kannalta ihannetulos projektin loppuessa?”

”Mitä se edellyttää?”

”Vaatiko se millasia käytännön järjestelyjä?”

”Mitä haluat oppia?”

”Meneekö se eteenpäin itsestään?”

”Onko muita toiveita?”

”Mikä on sun iso haave?”

”Viekö projekti sitä eteenpäin?”

Tällaiset kysymykset siivittävät keskustelua uutta projektia käynnistelevän projektitiimin kickoff-palaverissa. Kun projektin toteutusta, työnkuvia ja työkäytäntöjä suunnitellaan, pyritään samalla huomioimaan myös tiimiläisten henkilökohtaiset kehittymistavoitteet. Ennen tapaamista jokainen tiimiläinen on kirjannut valmiiseen taulukkopohjaan omia toiveitaan, ja aloitustapaamisessa pohditaan yhdessä, miten tavoitteita kohti voitaisiin projektin puitteissa edetä.

Yksi tiimiläisistä haluaa kehittää Android-osaamistaan ja iOS-tuntemustaan, joista ensimmäinen onnistuu projektissa itsessään ja jälkimmäinen juttelemalla aiheesta enemmän tietävien kollegoiden kanssa. Toisen tavoitteena on diplomityön loppuun saattaminen, joten tiimi sopii, milloin hänen kirjoittamistyötään ei häiritä projektiin liittyvillä asioilla. Kolmas toivoo helpotusta työhön keskittymiseen. Monet jakavat haasteen ja yhdessä pohditaankin työnjakoa ja aikatauluttamista, jotta aikaa paneutua *”oikeaan tekemiseen”* jäisi enemmän. Myös iOS-animaatioiden tekeminen kiinnostaa, mikä voisi olla mahdollinen vapaa-ajalla tapahtuva osaamisen kehittämisen *competence development* -projekti. Neljännellä ei ole sen kummempia toiveita itse projektiin keskittymisen lisäksi, mikä on täysin ok. Koko tiimin tavoitteena on tutustua uuteen iOS8-mobiilikäyttäjärjestelmään, missä projektissa toteutettavan tuotteen tulee myös toimia.

Palaveri päättyy ja projekti on saatu potkaistua käyntiin. Korkealentoisimmatkin tavoitteet on pyritty keskustelemaan niin pieniksi ja konkreettisiksi askeliksi, että jokainen

pystyy alkavassa projektissa toteuttamaan yhdessä sovitut asiat. Projektiliidin tehtävä on mahdollistaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen ja matkan varrella retrojen merkeissä katsastetaan säännöllisesti, että niitä kohti edetään. Vaikka tavoitteiden saavuttamista tuetaan, saattaa kiireinen työarki joskus kuitenkin viedä mehut eikä tällaisiin asioihin paneutumiselle jää aikaa tai energiaa. Lopulta onkin itsestä kiinni, tuleeko astuneeksi näitä yhdessä valmiiksi asetettuja askeleita eteenpäin.

Osaamisen kehittäminen, uratoiveiden edistäminen ja muiden tavalla tai toisella työhön ja työelämään liittyvien haaveiden mahdollistaminen on Vincitillä tuotu niin lähelle jokapäiväistä arkea kuin vain mahdollista. Oikeastaan tämä on ainoa hedelmällinen vaihtoehto yrityksessä, jonka laskutettavaan työaikaan perustuvassa liiketoiminnassa ei ole varaa irralliseen kehittämispuuhasteluun, jolle ajan tasalla oleva huippuosaaminen on elinehto ja jossa työntekijöiden onnellisuus on tavoite sinänsä. Sai tehtäväkseen millaisen projektin tahansa, keinot luoda työarjesta kiinnostavaa ja merkityksellistä ovat Vincitillä lähinnä järjestelykysymys – kunhan vain itse ensin nostaa kissan pöydälle, sillä valmiita ratkaisuja ei ole kukaan tarjoamassa.

Ohjelmistokehittäjän kannalta ihanteellista olisi, että käsillä oleva projekti itsessään vastaisi henkilökohtaisiin kehittymistavoitteisiin. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista konsultointiyrityksessä, jossa tehdään sitä työtä, mitä asiakkailta kulloinkin saadaan ja jossa projektien tekijät valikoituvat sen mukaan, kuka tarvittavaa osaamista omaava tekijä sattuu kulloinkin olemaan vapaana. Vincitläisten henkilökohtaiset toiveet kuitenkin pyritään ottamaan huomioon projektien resursoinnissa mahdollisuuksien mukaan. Automaattinen viesti tiedusteleo kerran kuukaudessa toiveita seuraavan projektin suhteen. Jokainen on kirjannut omat tulevaisuuden toiveensa myynnin työkaluna toimivaan ansioluettelonsa. Myynti korostaa jatkuvasti, kuinka heille voi käydä juttelemassa. Tulevien projektien resursointityökalu on avoin kaikille. Joillakin toiveita on enemmän, toiset ovat tyytyväisiä projektiin kuin projektiin. Keskeinen haaste onkin saada ihmiset ilmaisemaan toiveensa tai tyytymättömyytensä, sillä esimiehettömässä organisaatiossa vastuu omasta työtyytyväisyydestä jää jokaisen itsensä harteille.

Aina projekti ei ole omien unelmien täyttymys, mutta tämän ymmärretään kuuluvan asiaan: *”siis olennaisilta osaltaan tää on työpaikka siinä missä kaikki muutkin koska kyllähän täälläkin pitää sitte ne työt tehdä”*. Jos tilanne kuitenkin nyppii, tökkii tai hiertää, johto ja myynti kehottavat jatkuvasti sanomaan sen ääneen. Näin teki esimerkiksi eräs kehittäjä, joka kieltäytyi tarjotusta epäkiinnostavasta projektista ja toistuvien pyyntöjen seurauksena pääsi muutaman vuoden työstämästään projektista uusien haasteiden pariin. Erään toisen kehittäjän innostus sulautettujen järjestelmien parissa työskentelyyn hiipui, ja lähes vuoden etsinnän jälkeen löydettiin sopiva projekti, jossa hän pääsi kehittämään taitojaan web-kehityksen parissa. Kiinnostavia projektimahdollisuuksia voi järjestää myös itse: eräälle kehittäjälle mielenkiintoinen työtehtävä tutkimusmaailmassa onnistui alihankintana. Jos liidaaminen kiinnostaa, vetovastuuta voi ottaa sopivan projektin löytyessä.

Lounaan jälkeen palaan kickoff-palaverin tunnelmista koneen äärelle. Sähköpostiin on saapunut muistiinpanot erään projektin retrospektiivistä; tällä kertaa haasteita näytti aiheuttaneen epämääräinen vastuunjako ja fronttipuolen testauksen puute. Chatissa kysellään, löytyiskö tietyn teknologian asiantuntemusta ongelmatilanteen selättämiseen. Yksi kehittäjistä osallistuu ikuiseen keskusteluun koodin testaamiskäytännöistä tarjoutumalla järjestämään sisäisen koulutuksen yksikkö- ja integraatiotesteistä, sillä *”asiahän on niin, että tuo juttu ei korjaannu nillittämällä”*.

Huoneemme ovenpieleen koputetaan. Henkilöstöjohtaja Johanna ja eräs ohjelmistokehittäjistä ovat sopineet juttelewansa palkka-asioista. Tapaaminen on viikon sisään ties kuinka mones, sillä meneillään on kahdesti vuodessa pidettävät palkkaviikot, joiden aikana jokainen voi matalalla kynnyksellä sopia jutteluajan omasta palkastaan. Palkkojen oikeudenmukaisuudesta pyritään huolehtimaan myös pyytämättä ja ennen kaikkea avoimuudella: suurin osa vincitläisistä on julkistanut oman palkkatasonsa kaikkien tietoon.

Jätän heidät hetkeksi rupattelemaan ja käväisen Plazalla katsastamassa ideataululle tulleet uudet ideat: kahvin tykötarpeeksi toivotaan rasvatonta maitoa, neuvotteluhuoneisiin isompia valkotauluja. Nappaan toiveet muistiin. Jään tutkailemaan

ideataulun yläpuolella komeilevaa valtavaa julistetta, joka kuvaa Vincitin uramallia. Kuten palkkaviikot, myös tämä Vincy Street Map on osa kuluneen vuoden aikana toteutettua U.T.O.P.I.A.-hanketta. Kartan muodossa Johannan ja Mikon visiot ovat saaneet helposti hahmotettavan muodon ja nimensä mukaisesti kartta opastaa halki erilaisten osaamisen ja uran kehittämisen polkujen.

Punaiselle taustalle kuvitetun valkoisen piirroskaupungin maisemaa halkova keskeisin reitti on Project Boulevard. Sen varrelta löytyvät kaikkien projektien työskentelyä rytmittävät kickoff-palaverit sekä väli- ja loppuretrot. Näissä jokaiselle vincitläiselle keskeisissä tapaamisissa keskitytään itse projektin lisäksi kunkin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Unelmat pyritään kytkemään osaksi arkipäivää ja varsinaista työntekoa, ja tukea ja ideoita niiden edistämiseen saa muilta tiimin jäseniltä.

Lisää janotessaan voi projektimatkan varrella poiketa Competence Avenuelle, jonka varrelta löytyy erilaisia pysähdyspaikkoja osaamisen kehittämiseen. Halutessaan kukin voi liittyä mielenkiinnon kohteensa mukaiseen jengiin, käydä koulutuksessa tai järjestää sellaisen sekä osallistua ympärivuorokautiseen koodauskisaan Hackfesteille. Jos edistää taitojaan vapaa-ajalla oman koodausprojektin parissa, maksetaan siitä competence development -korvausta.

Toinen omaehtoisesti hyödynnettävissä oleva reitti on Dream Avenue, jonka pysähdyspaikat tarjoavat tukea vaihtelevien projektien arkea pitkäjänteisempään henkilökohtaisten tavoitteiden pohdintaan. Jutella voi vincitläisten mentoreiden tai ulkopuolisten ammatticoachien kanssa tai kertoa projektitavoiteistaan myynnille. Tukea omien tavoitteiden pohtimiseen saa myös itsearviointityökaluista ja säännöllisesti pidettävistä ura- ja hyvinvointiaiheisista iltakouluista.

Näiden teiden varsilla pyritään tarjoamaan jokaiselle jotakin. Tärkeintä kuitenkin on, että kaikille yhteinen projektimatka tukee arvossa pidettyä henkilökohtaisten tavoitteiden tukemista. Tavanomaisen teknisen osaamisen tai työelämä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen lisäksi unelman seuraamiseen kannustetaan, vaikka se ei suoraan firman toimintaan liittyisikään – oli kyseessä sitten vapaa-aika perheen kanssa tai palkaton vapaa ulkomailla tapahtuvaa tutkijavaihtoa varten. Erilaisin vaihtoehdoin pyritään

mahdollistamaan Johannan suusta useasti kuultu ajatus: *”Tärkeintä on, että se päivittäinen työ on teille mielekästä.”*

Jään Plazalle vielä hetkeksi, kun edellispäivänä aloittanut uusi vincitläinen ilmaantuu paikalle herkulliselta tuoksuvia lähileipomön laatikoita kantaen. Autan niiden esille laittamisessa ja etsin servettejä laatikosta. Perinteisen kakkutarjoilun sijaan uuden työntekijän tervetuliaiskahvien teema on tänään munkkikaljat. Pian kollegat toisensa jälkeen saapuvat paikalle. Plaza täytyy puheensorinasta ja munkeista varisevasta sokerista.

4.5 Talouslukuja iltapäiväteellä

On perjantaiamu. Chatissä on taas kerran käynnissä toimiston ikuisuuskeskustelu kahvin keittämisestä – tai sen puutteesta. Pohdinnan kohteena on tällä kertaa pannussa jäljellä olevan lirun määritelmä. Ratkaisuksi vitsaillaan antureita ja ledejä.

Aamupäivä kuluu rauhalliseen tapaansa. Havahdun lounasajan lähestymiseen, kun viereisessä käyttöliittymäsuunnittelijoiden huoneessa aletaan kattaa astioita viikoittaista kotiruokalounasta varten. Kokkausvuorossa ollut tiimiläinen nostaa esiin muovirasioista pekonilihapullia, muusia ja kastiketta. Ovi sulkeutuu ja Team Beautiful hengähtää kiireisen viikon päätteeksi yhteisen aterian äärelle vaihtamaan kuulumisia.

Palatessani lounaalta vastassa on tuttu näky. Sohville kerääntynyt porukka rämpyttää pleikkarin ohjaimia vimmatusti. Käynnissä on mitä todennäköisimmin matsi *”änäriä”*. Keittiön pöydän äärellä joku syö eväitä, toiset juttelevat projektin haasteista ja tuskastelevat viikolla pitkäksi venähtäneitä työpäiviä. Tuore sähköposti kertoo, että jatkossa firman lehdistötiedotteet jaetaan talon sisällä ennen julkista levitystä ja niistä voi keskustella asiaan varatulla chat-kanavalla. Alkuviikon tiedotteesta käyty keskustelu ja toivomukset tiedotteiden jakamisesta ennen julkistusta ovat näköjään tuottaneet tulosta.

Iltapäivän ohjelmassa on Vincer Afternoon Tea, jonne vinceriläiset kokoontuvat kerran kuussa kuulemaan ja keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Aikaisemmin tavattiin yhteisen aamupalan merkeissä Plazalla, ja nykyinen yli sadan hengen kasvava joukko alkaa hiljalleen täyttää toimistorakennuksen suuren auditorionkin. Tuon paikalle kahvit, teet, mukit, lautaset ja lusikat. Kakkukuningas – juhlahetkien tarjoilut vastuulleen ottanut, kakkujen ekspertiksi kehittynyt vinceriläinen – on taas kerran hoitanut herkkua pöytään: joukosta löytyy niin avioitunut kuin valmistunutkin vinceriläinen. Väki valuu pikkuhiljaa kakkupaloihin ja kahvimukeineen paikoilleen, kunnes joku havahtuu siihen, että etäyhteyttä Helsingin toimistoille ei ole järjestetty. Tällaista sattuu, itseohjautuva organisaatio kun ei aina ohjaudu kovin organisoidusti. Viritämme hätäratkaisuksi läppäriin videopuhelun.

Kakun kylkiäisiksi tänään on luvassa tavanomaista painavampaa asiaa teemalla tulevaisuus. Myyntijohtaja Jarkko ottaa ensimmäisen puheenvuoron. Alkajaisiksi hän kaivaa esiin kaksi punaisiin kehyksiin aseteltua *Official recognition of great Salesmanship* – diploma, joita jaetaan oman vastuualueensa ulkopuolella erityistä aktiivisuutta asiakasviestinnässä ja myynnissä osoittaneille vinceriläisille. Tällä kertaa tunnustuksia jaetaan kaksin kappalein – sisäistä järjestelmää kehittäneelle tiimille ja uuden asiakkaan taloon tuoneelle kehittäjälle. Tämän lisäksi sisään kannetaan ensimmäisestä Helsingin-projektista kaupat tehneelle myyjälle myyntitiimin kilvoittelun motivaattorina toiminut palkinto: oluttölkeillä täyteen lastattu pieni kumivene.

Alkukevennyksen jälkeen tarina jatkuu. Jarkko käy läpi myyntitiimin vastuita, tulevaisuudennäkymiä, markkinoiden trendejä ja Vincerin vahvuuksia. Projektien laaja skaala säilyy ja Vincer on edelleen kaikkiruokainen – ”Kuten myyntijohtajansakin!”, kuittailee Mikko väliin porukkaa naurattaen. Visionäärisen osuuden jälkeen käydään vielä pikaisesti läpi kuukausittainen vakiosetti: tuloksatsaus, uudet asiakkaat ja projektit sekä lähemmäs kymmenisen erilaista tunnuslukukäppyrää tavoitteineen, toteutumineen ja viime vuoden vastaavine lukuineen. Lopuksi, kuten aina, sivutaan tavalla tai toisella sitä, miten jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa näihin lukuihin.

Seuraavana vuoron saa projektitoiminnasta vastaava Juha. Hänen aiheenaan on jatkuvasti esillä oleva kysymys siitä, millä tavalla omiin projekteihin ja niiden mielekkyyteen on mahdollista vaikuttaa. Keinot kerrataan: myynnin työkaluna toimiva CV tulevaisuuden toiveineen, projektien päättyessä lähtevä kysely toiveista seuraavaan projektiin sekä juttelu Juhalle, Johannalle tai myynnille. Lisäksi kaikki vincitläiset toivotetaan tervetulleiksi osallistumaan myynnin viikoittaisiin resursointipalavereihin seuraamaan, miten tekijöiden sijoittelu eri projekteihin käytännössä toimii.

Seuraavaksi vuorossa on toimitusjohtaja Mikko. Koska teemana on tulevaisuus, esillä ovat tällä kertaa tavanomaista isommat kysymykset. Liikkeelle lähdetään toiminnan perustavoitteen kertaamisesta. Slaidi havainnollistaa Vincitin toimintaa kantavien ajatusten evoluution vuonna 2007 baarissa lasinaluseen kirjoitetusta firman perustamispäätöksestä tämän päivän yli sata ammattilaista työllistävään ohjelmistotaloon:

Maanantaina ei saa vituttaa tulla töihin.

Tyytyväisimmät työntekijät ja tyytyväisimmät asiakkaat.

Huomenna tyytyväisemmät työntekijät ja asiakkaat kuin tänään.

Vaikka takataskusta löytyvät maan parhaan työpaikan titteli ja 100% asiakastyytyväisyys, puheesta uhkuu kova jatkuvan kehittämisen jano. Asenne on itsevarma, rohkea, ehkä jopa hieman röyhkeä, mutta samalla jollakin tapaa nöyrä ja todellisuudentajuinen. Pilvilinnoja ei leijaile mailla halmeilla, kun jatketaan kertaamaan Vincitin unelmaa: *Vincit on suomalainen huippuasiantuntijaorganisaatio, jota muut yrittävät jäljitellä ja jonka asiakkaaksi haluavat kaikki.*

Vincitillä puhutaan strategian tai vision sijaan unelmasta. Vuosia sitten kokeiltu perinteinen strategiaprosessi päättyi neuvotteluhuoneen täyttäneiden post it -lappujen repimiseen, ja lopulta unelma syntyi yhdessä luotujen ihannetulevaisuudesta kertovien tarinoiden pohjalta. Viime keväänä unelmaa tarkasteltiin uudelleen, kun kymmenen tiimiä lavasti kuvaan unelmatilanteen vuonna 2020. Nämä rappukäytävässäkkin komeilevat taulut koristavat myös Mikon esitystä. Hän pilkkoo unelmaa pienempiin, konkreettisiin

palasiin ja pohtii, mitä sen toteutuminen edellyttää ja miten jokaisen henkilökohtaiset unelmat kytkeytyvät kokonaisuuteen uuden uramallin kautta.

Visioinnin jälkeen vuorossa on vastauksia kysymyksiin, joita Mikko oli aikaisemmin kaikille lähettämässään sähköpostissa pyytänyt. Yhdessä keskustellaan kriittiseenkin sävyyn niin bonusjärjestelmästä, kasvutavoitteista, toimitiloista, palkkamallista, avoimuudesta kuin johtamiskäytännöistäkin. Kuten jokaisen johtoryhmäläisen puheenvuoro lähes joka ikinen kerta missä tilanteessa tahansa, myös Mikon osuus päättyy kehotukseen tulla juttelemaan, jos mielessä on jotakin jutteleminen aiheita.

Aikataulusta ollaan auttamattomasti myöhässä, mutta vielä on aikaa pikakelata Johannan johdolla muutamia arkisempia asioita: työsuojeluvaltuutetun vaalit, ensi viikolla starttaava hyvinvointihaaste, muutaman viikon päästä järjestettävä hyvinvoinnin teemapäivä, uusi henkilöstön hammashuoltoetu, tulevat tapahtumat pingisturnauksen loppuotteluista suunnistusklubin kisamatkaan. Annamme aplodit päivän kakut ansainneille juhlakaluille. Lopuksi puinen nuija kopsahtaa, kun yksi työntekijöistä päättää toimiston suihkutiloihin asennettavaksi suihkuseinät vartaloon kiinni liimaantuvien verhojen sijaan. Hän lahjoittaa nuijan seuraavalle, joka saa Kuukauden Nuija –käytännön mukaisesti tehdä minkä tahansa vincitläisten hyvinvointia kohentavan päätöksen – jatkoksi muun muassa Vincit-Jopolle, uudelle Moccamasterille, pyöräilykypärille ja toimiston sisustuksen päivittämiselle.

Yleensä Afternoon Tea jatkuu juoksuklubin ohjaaman höntsylenkin ja saunaillan merkeissä, mutta tänään suunnataan 50 vincitläisen voimin vuotuisille Hackfesteille. Paljussa kylpemisen, saunomisen, pihapeliin ja 24 tunnin koodauskisan jälkeen sunnuntai-iltapäivänä Hackfestien voittajana palkitaan 'Creepy Baby aka. Keittiöpoliisirobotti'. Kukkamekostaan riisuttu, teknologialla täytetty nukkevauva kääntää päätään liikkeen tunnistamalla ja muistuttaa karmivuudessaan kahvinkeitinillä asioivaa keittämään pannun täyteen. Kahvinkeitin-ongelma on ratkaistu Vincitillä toivottavaan *"make-it-happenizer"* –henkeen.



5. AMMATILLISTA TOIMIJUUTTA MAHDOLLISTAVAT KÄYTÄNNÖT

Näin vierähti viikko Vincytyssä. Teknisiä ratkaisuja, haastavia projektitilanteita, omien tavoitteiden pohtimista ja firman kehittämiseen osallistumista – kaikki aineksia, joita löytyy edellä kuvaamastani Vincitin työarjesta ja jotka valintoineen, päätöksineen ja vaikuttamisineen ovat tutkimaani ammatillista toimijuutta (ks. Eteläpelto ym. 2013; 2014). Lähdettyäni liikkeelle tästä havainnosta muotoutui tutkimukseni tavoitteeksi selvittää, miten organisaation käytännöt tätä ammatillista toimijuutta mahdollistavat.

Tässä luvussa kuvaan ensinnäkin sitä, millaisia toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä Vincitillä on. Keskeisimmäksi ammatillista toimijuutta mahdollistavaksi käytännöksi olen tunnistanut *demokraattisuuden käytännön*. Tämä puolestaan mahdollistaa työorganisaation kehittämiseksi keskeisen *yhdessä kokeilemisen käytännön* ja ohjelmistoammattilaisten ammattitaidolle olennaisen *omaehtoisen oppimisen käytännön*. Kaikki nämä käytännöt taas tukevat työarjen tärkeintä toimijuuden paikkaa, *itsenäisten projektitiimien käytäntöä*.

Käytäntöjen kuvaamisen lisäksi pohdin tässä luvussa sitä, millaisia ammattikäytännön hyveitä nämä käytännöt mahdollistavat. Jäsenän kunkin käytännön kautta ilmenevää toimijuutta suhteessa ohjelmistokehittäjien ammattikäytäntöön ja siitä kumpuaviin

päämääriin ja hyveisiin. Lopuksi tarkastelen, kuinka asiakasprojektit asettavat toimijuudelle raamit – samalla kuitenkin mahdollistaen keskeisiä ohjelmistokehityksen ammattikäytännön hyveitä.

5.1 Demokraattisuuden käytäntö

Kuten edellisen luvun tarinat kertovat, vincitläisten arjessa ilmenee jatkuvasti valintoja ja vaikuttamista omaan työhön. He ottavat aktiivisesti kantaa työpaikkaansa koskeviin asioihin ja kehittävät yhdessä työympäristöään ja työskentelytapojaan.

Demokraattisuuden käytäntö mahdollistaa toimijuuden suhteessa työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon.

Koska demokraattisuuden käytäntö on niin keskeinen osa Vincitin arkea, sen voi Swidlerin (2001) sanoin nähdä ankkuroivan muita organisaation käytäntöjä. Vincitillä yritystä ja toimintatapoja kehitetään yhdessä jatkuvasti, osaamisen kehittäminen on omaehtoista ja projektitiimit toimivat itseohjautuvasti. Nämä käytännöt olen jäsentänyt myös keskeisimmiksi ammatillista toimijuutta mahdollistaviksi käytännöiksi ja kuvaan niitä tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Ensin keskityn kuitenkin demokraattisuuden käytännön keskeisimpiin piirteisiin.

Vincitillä perinteisestä esimiestyöstä on luovuttu kokonaan ja arjen työskentelyä ohjaa kulloinenkin projektitiimi itse. Ohjelmistotalalla voidaankin sanoa, että pomon virkaa toimittavat projektin asiakas, deadline ja budjetti (Damarin 2006; O’Riain 2010). Esimiesrakenteita ei välttämättä tarvita, kun ketterät tiimit vastaavat näihin työtä johtaviin vaatimuksiin. Yhteisöllinen ja tasa-arvoinen tapa tehdä asioita liittyykin pitkälti Vincitin olemattomaan hierarkiaan. Kuten eräs projektiliidi totesi, kun *”organisaatioshierakia on lättänä, ei tuu semmosta kilvottelua että pitäis puukottaa kaveria että pääsee niinku parempaan asemaan organisaatiopuussa, koska ei oo semmosta puuta oikeen.”*

Demokraattisuuden käytäntö ilmenee arjessa monin tavoin. Vincitillä kaikilla on valtaa tehdä päätöksiä ja itsenäiseen päätöksentekoon kannustetaan. Lupaa ei tarvitse pyytää, vaan jos jokin menee pieleen, pyydetään anteeksi ja tehdään ensi kerralla paremmin. *No policy policy* –filosofia rohkaisee oman harkintakyvyn käyttöön ja yksilöllisiin ratkaisuihin. Projektitiimit työskentelevät itseohjautuvasti ilman ylhäältä ladeltuja määräyksiä (tähän palaan myöhemmin itsenäisten projektitiimien käytännön yhteydessä). Toki yrityksen johdolla on viimeinen sana ja firman pyörittämiseen kuuluvat tietyt yritysjohtamisen käytännöt, mutta kaikkiaan demokraattisuuden käytäntö määrittää niin Vincitin työ- kuin johtamiskulttuuria.

Demokraattisuuden käytäntöön liittyy keskeisesti Vincitin läpinäkyvä ja avoin viestintäkulttuuri, mikä mahdollistaa ammattilaisten osallistumisen ja vaikuttamisen koko työorganisaation tasolla. Viestintäkanavia on lukuisia ja jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja keskustella voi mistä tahansa aiheesta bisneksestä vessahuumoriin. Lähes kaikki tieto on avointa, johdon ja myynnin kokouksiin ja backlogeihin on vapaa pääsy. Johto kehottaa jatkuvasti ilmaisemaan, jos on jotain sanottavaa tai kysyttävää, ja vastaavasti työntekijät vaativat osallistumista ja läpinäkyvyyttä yrityksen asioihin. Kuukausittaisella iltapäiväteellä perinteisesti johdon kabinetteihin lukitut asiat tulevat avoimeen yhteiseen keskusteluun.

Kerran kuussa kopsahtava Kuukauden Nuija –päätös kuvastaa hyvin Vincitillä keskeistä demokraattisuuden käytäntöä. Valta ja vastuu ei ole vain johtajalla, vaan kaikilla niin omasta hyvinvoinnista kuin yhteisön toiminnasta. Kuten yksi kehittäjistä erään nuijankopautuksen yhteydessä totesi, Vincitillä kaikki ovat nuijia. Demokraattisuuden käytäntö hajauttaa valtaa ja vastuuta johdolta kaikille organisaation jäsenille ja mahdollistaa siten ammatillisen toimijuuden. Kuten yksi kehittäjistä totesi, *”luotetaan siihen että ihmiset osaa käyttää omaa järkeä ja annetaan niille mahdollisuus siihen”*.

Demokraattisuuden käytäntö mahdollistaa sen, että vincitläiset voivat vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Se, millaista tämä demokraattisuuden käytännön mahdollistama, työorganisaation kohdistuva toimijuus on, kumpuaa ohjelmistokehityksen ammattikäytännöstä ja sen päämääristä ja hyveistä. Keskeinen toimijuutta kuvaava piirre

ja ohjelmistoammattilaisille tärkeä hyve on **avoimuus**. Esimerkiksi teknologioihin tai kehitysprosessiin liittyviä oivalluksia, ideoita ja kikkoja ei jemmata omaan pöytälaatikkoon, vaan virtuaalimaailma on pullollaan alan saloja jakavia nettisivuja, blogeja, avointa lähdekoodia ja koodikirjastoja. Ohjelmistoammattilaisten toimintaa ohjaa ihanne tiedon avoimuudesta – oli kyse sitten tietyn teknologian jipoista tai firman kustannusrakenteesta.

Demokraattisuuden käytännön mahdollistamassa ammatillisessa toimijuudessa ilmenee myös toinen ohjelmistokehityksen ammattikäytännölle keskeinen piirre: **yhdenvertaisuus**. Kuten aikaisemmin olen todennut, teknologioiden ja osaamisalueiden skaala on niin laaja, että kuka tahansa voi olla talon kovin osaaja jossakin asiassa eikä selkeitä hierarkioita ole tässäkään mielessä mahdollista syntyä. Keskeistä ei siis ole kenenkään asema, vaan se, mitä yhdessä saadaan aikaan. Kuten rekrymessuilla eräs opiskelija-työntekijämme osuvasti harjoittelupaikkaa tiedustelleelle opiskelijalle totesi, *”ei meille oteta harjoittelijaksi vaan työyhteisön jäseneksi”*.

Yhdenvertaisuus on keskeinen päämäärä myös ohjelmistokehitysprojektin onnistumisen kannalta; ketterässä ohjelmistokehityksessä kontrollin ja prosessien sijaan tärkeintä on yhteistyö ja ihmisten välinen vuorovaikutus (Dybå ja Dingsøy 2008, 836; livari ja livari 2011, 511). Näiden edellytys on tasa-arvoinen, luottamukselle rakentunut projektitiimi. Erityisesti Vicitillä hierarkioita halveksutaan. Hyvän ohjelmistokehittäjän ominaisuuksia kirjatessaan vicitläiset korostivat juuri yhdessä tekemisen taitoja, oma-aloitteisuutta ja vastuun ottamista yhteisistä asioista – toimenkuvasta riippumatta.

Demokraattisuuden käytännön mahdollistama toimijuus perustuu ohjelmistokehityksen ammattikäytännöstä kumpuaville avoimuuden ja yhdenvertaisuuden ihanteille. Ohjelmistoammattilaisille keskeiset tiedon jakamisen ja tasa-arvoisuuden päämäärät ovat määrittäneet demokraattisuuden käytännön kehittymistä Vicitillä, ja vastaavasti demokraattisuuden käytäntö tuottaa vicitläisistä näitä päämääriä tavoittelevia ammattilaisia, jotka toiminnallaan pitävät yllä ja kehittävät edelleen avoimuuteen ja yhdenvertaisuuteen perustuvaa kulttuuria.

5.2 Yhdessä kokeilemisen käytäntö

Tarinan kautta ilmeni, kuinka työskentelyä tukevat työkalut ja mallit muuttuvat Vincitillä jatkuvasti. Mitään yksittäistä toimintatapaa on turha kuvata tarkemmin, sillä kuukauden kuluttua sitä ei välttämättä enää ole. Vincitillä kaikki onkin ikään kuin loputonta kokeilua. Organisaatiota ja toimintatapoja kehitetään jatkuvasti, kun porukalla pohditaan retrohengessä työskentelyä ja sen parantamista. **Yhdessä kokeilemisen käytäntö mahdollistaa ammatillisen toimijuuden suhteessa toimintatapojen kehittämiseen.**

Retrospektiivit ovat olennainen osa yhdessä kokeilemisen käytäntöä. Projektityöskentelyn varrella retroihin kokoonnutaan säännöllisesti tarkastelemaan kulunutta työskentelyä ja pohtimaan, miten toimintaa voidaan kehittää. Retrotyöskentelyä hyödynnetään projektien lisäksi myös niin johdon työpajoissa kuin kesätiimin palavereissa. Tueksi on tarjolla erilaisia työkaluja kysymyslistoista aikajanoihin ja nelikenttiin, koulutuksia retrojen fasilitoinnista ja jopa retrospektiivi siitä, miten retrospektiivit käytäntönä Vincitillä toimivat. Muistiinpanot retrojen tuloksista jaetaan aina sähköpostitse koko firmalle.

Yhdessä kehittämisen ja kokeilemisen käytännön myötä toimintatavat ovat alati muutoksessa. Erilaisia työkaluja kokeillaan ja pilotoidaan jatkuvasti eikä vanhoista epäröidä luopua – oli kyse sitten projektitiimin palaverikäytännöistä tai koko yrityksen kattavista toimintatavoista. Esimerkiksi erästä projektijohtamisen työkalua ei oltu otettu omaksi eikä siitä koettu saatavan tarpeeksi hyötyä, joten se päätettiin tuosta vain *”irrottaa letkuista”*. Se, että systeemin käyttöönottoon on käytetty aikaa ja rahaa, ei ole syy sille, että siitä pitäisi pitää väkisin kiinni.

Vaikka retrospektiivit ovat keskeinen osa yhdessä kokeilemisen käytäntöä, ovat ne pikemminkin oma käytänteensä osana sitä. Yhdessä kokeilemisen käytäntö kuvaa yrityksen kulttuuria retroja laajemmin, kun toimintaa pyritään askel kerrallaan kehittämään aina vain paremmaksi. Tällaista ajatusmaailma eräs projektiliidi nimitti *”ennakkoluulottoman kokeilemisen kulttuuriksi”*.

”Ainakin omissa projekteissa jos tulee joku idea, pitäiskö tehdä, et tää asia vähän tökkii, pitäiskö kokeilla muuttaa tätä meidän toimintatapaa, niin mä oon ainakin silleen et kokeillaan, koitetaan pari viikkoo, kuukausi, miten se menee, sit voidaan muokata sitä tai heivata se.”

Yhdessä kokeilemisen käytäntö mahdollistaa ammattilaisten vaikuttaa siihen, miten ja mihin suuntaan työskentelyn tapoja kehitetään. Tämä käytäntö liittyy Vinctillä työskentelevien ohjelmistokehittäjien ammattikäytännön keskeiseen hyveeseen – **ketteryys**. Ketteryys on vinctiläisille devaajille hyve paitsi itse ohjelmistokehitysprosessiin, myös koko organisaation toimintaan liittyen. Ketteryden ihanne koskee kaikkea yhdessä tekemistä yrityksessä, jossa on totuttu siihen, että *”hierarkiaa tai kauheita sääntökasoja”* ei ole, vaan *”pystyy nopeesti, päättämään ja reagoimaan ja toimimaan”*.

Toimintatapojen jatkuva arvioiminen ja parempaan pyrkiminen ovat keskeisiä päämääriä ketterän ohjelmistokehityksen ammattikäytännölle. Vinctillä projektit toteutetaan MVP- eli *minimum viable product* -periaatetta noudattaen: ohjelmisto toteutetaan välttämättömimmät ominaisuudet kerrallaan ja yhdessä asiakkaan kanssa punnitaan jatkuvasti, mihin suuntaan työskentelyä jatketaan. Keskenäisyyden sietäminen ja yhteistyössä toimiminen ovat edellytyksiä ohjelmistotuotteen ja kehitysprosessin **jatkuvalla parantamiselle**.

Kattavien suunnitelmien sijaan ketterät ohjelmistokehitysmenetelmät perustuvatkin juuri jatkuvaan kehittämiseen, nopeaan palautteeseen, muutokseen ja yhteistyöhön (Dybå ja Dingsøyr 2008, 836; livari ja livari 2011, 511). Myös vinctiläisille itselleen ketterän ohjelmistokehityksen periaatteet ja yrityksen kulttuurin yhteys on ilmeinen, kuten eräs projektiliidi totesi:

”Ei niinku liian pitkälle suunnitella ja sitten pudoteta jotain pommia ja sit pysytään siinä vaikka se olis ihan hanurista. Se on ehkä tää, vähän niinku tää ohjelmistokehityksessäkin on vallalla tää iteratiivinen kehitysmalli, lähdetään liikkeelle niistä asioista mitkä tiedetään, tiedetään miten ne pitää tehdä ja

jätetään muut asiat silleen et katotaan myöhemmin. Sit lähetään tekeen, ja korjataan suuntaa sitte ku huomataan miten se vaikuttaa.”

Monelle vincitläiselle jatkuvan parantamisen päämäärä ulottuu omista projekteista myös yrityksen tasolle. Koodaamisen lisäksi myös organisaation sisäisten toimintatapojen kehittäminen kiinnostaa – ”asia siinä core-tekniisten ominaisuuksien ympärillä, et miten ne niinkun prosessit toimii ja projektit toimii”. Sisäisillä kanavilla käytävä keskustelu ja tiedonjako teknologioista ja ohjelmistoalaan liittyvistä aiheista ei koske vain oman päivittäisen työn suorittamista, vaan näyttäytyy myös osallistumisena alan kehityskulkuun (ks. Räsänen ja Trux 2012, 270–271). Toimijuus organisaation toimintatapojen kehittämisessä rakentaakin vincitläisten ohjelmistokehittäjien ammattikäytäntöä omanlaisekseen. Kuten yksi heistä ylpeään äänensävyyn totesi:

”Vincitin sloganhan oli jossain vaiheessa, en tiä onko enää, not another software company. Kyllä täs Vincit haastaa sillain ohjelmistoalan konventioita ja semmosia kiveenhakattuja totuuksia.”

Yhdessä kokeilemisen käytännön mahdollistama ammatillinen toimijuus perustuu ohjelmistokehityksen ammattikäytännön keskeisiin päämääriin: ketteryyteen ja jatkuvaan parantamiseen. Kun Vincitin ohjelmistokehittäjillä on organisaation käytäntöjen puitteissa mahdollisuus toimia työkäytäntöjensä kehittämiseksi, pysyvät nämä toimijuutta ohjaavat päämäärät läsnä arjen työssä ja tuottavat vincitläisistä edelleen organisaationsa jatkuvaan kehittämiseen sitoutuneita, ketteryyttä arvostavia ammattilaisia.

5.3 Omaehtoisen kehittymisen käytäntö

Edellä kuvaamani yhdessä kokeilemisen käytäntö liittyy olennaisesti Vincitin demokraattiseen kulttuuriin. Ylhäältä käsin määräämisen sijaan työntekoon liittyviä toimintatapoja ideoidaan, kokeillaan ja kehitetään yhdessä. Samaa ajatusta noudattaa myös ammattilaisten osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen: määrättyjä urapolkuja,

koulutuskokonaisuuksia tai kehityskeskustelumalleja ei ole, vaan jokainen tavoittelee henkilökohtaisia tavoitteitaan haluamallaan tavalla. **Omaehtoisen kehittymisen käytäntö mahdollistaa ammattilaisten toimijuuden suhteessa omaan uraan.**

Kuvasin aikaisemmin Plazan seinälle ripustettua, suurta valkoisten polkujen halkomaa punaista karttaa, joka kuvaa U.T.O.P.I.A.-hankkeen puitteissa kehitettyä Vincitin uramallia. Vincity Street Map kuvasi erilaisia ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia. Kaikille yhteisen Project Boulevardin varrella olivat projektin aikana pidetyt retropohdinnat, Competence Avenuelta puolestaan löytyi vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen ja Dream Avenuelta henkilökohtaisten tavoitteiden pohdintaan.

Vaikka uramalli liittyy keskeisesti tunnistamaani omaehtoisen kehittymisen käytäntöön, on tilanne sama kuin edellä retrojen suhteen. Uramalli sinänsä ei ole toimijuutta mahdollistava käytäntö, vaan pikemminkin johtamisen ja kehittämisen työkalu, joka on osa omaehtoisen kehittymisen käytäntöä. Ennen kaikkea uramalli tarjoaa virikkeitä oman osaamisen kehittämiseen, ja muiden mallien ja työkalujen tavoin sekin on avoin jatkuvalla muutokselle. Uramalli ei ole itseisarvo, eikä toteutuneiden koulutusten, kurssien, coachausten tai mentorointien määriä mitata. Omaehtoisen kehittymisen käytännössä jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ammattilaisena omista lähtökohdistaan ja tavoitteistaan käsin.

Kuten edellisessä luvussa kuvasin, omiin projekteihin vaikuttamiseen pyritään tarjoamaan mahdollisuuksia aina projektitoivekyselyistä myyntipalaverihin osallistumiseen. Aina projekti ei kuitenkaan ole omien ammatillisten päämäärien täyttymys. Erityisesti sellaisissa tilanteissa on tärkeää, että kehittymiseensä voi vaikuttaa muilla tavoin – oli kyse sitten koulutuksista, seminaareissa esiintymisestä, konferenssimatkoista ulkomaille tai firman blogiin kirjoittamisesta. Omaehtoisen kehittymisen käytäntö ottaa huomioon ammattilaisen uran myös kokonaisuutena: osaamisen kehittämisen lisäksi voidaan esimerkiksi työaikajärjestelyistä sopia yksilöllisesti.

Koska Vincitillä uralla eteneminen ei ole hierarkian portaita kipuamista, jokainen pohtii itse, mihin suuntaan haluaa urallaan kehittyä. Onko oma intohimo ohjelmointiin liittyvissä tehtävissä vai ihmisten kanssa toimimisessa, teknisessä asiantuntijuudessa vai projektien

johtamisessa? Mikä veisi juuri minua toivomaani suuntaan? Yhtenäistä mallia tai polkua ei ole, vaan kullakin on mahdollisuus kehittää osaamistaan omista lähtökohdistaan, toki projektiliiketoiminnan määrittämässä raameissa. Passiivisen resurssin sijaan jokaisella on mahdollisuus – ja jos kehittyä todella haluaa, oikeastaan pakkokin – olla oman uransa aktiivinen toimija.

Omaehtoisen kehittymisen käytäntö tarjoaa Vincitillä työskenteleville ohjelmistokehittäjille mahdollisuuden vaikuttaa oman uransa suuntaan ja osaamisensa kehittämiseen. Tämä käytäntö liittyy ohjelmistokehityksen ammattikäytännön keskeiseen päämäärään, **”kovaan osaamiseen”**. Ensinnäkin osaamisella varmistetaan laadukas koodi ja toimiva ohjelmisto, mutta erityisesti vincitiläisille se on keskeinen hyve – työkavereiden ammattitaidosta ollaan ylpeitä ja kovien osaajien porukassa työskentely koetaan innostavana.

Nopeasti kehittyvällä alalla huippuosaamisen tavoittelu tarkoittaa sitä, että koko ajan on oltava ajan hermolla, teknologiat kun voivat vanhentua *”yhellä keikautuksella”*. Jos ei hallitse uusimpia teknologioita, voi vuosikymmenenkin työkokemus näyttäytyä merkityksettömänä. Monipuolisia projekteja toivotaan paitsi vaihtelun, myös *”oman osaamisenkin ylläpitämiseksi ettei hinkkaa jotain ikivanhoi”* teknologioita. Tilaisuus päästä työskentelemään monenlaisissa projekteissa ja näkemään erilaisia asiakkaita, teknologioita ja tapoja tehdä asioita on tilaisuus oppia uutta: *”et se työnkuva ei oo aina se et istuu vaan siinä koneen äärellä, kattoo sitä samaa ruutua.”*

Ohjelmistokehittäjien ammattikäytännössä osaamisen jatkuva kehittäminen on niin välttämätöntä, että sen on tapahduttava *”vaikka hampaat irvessä”*. Vaikka hampaiden kiristelyäkin huippuosaamisen tavoitteluun varmasti toisinaan liittyy, erityisesti Vincitillä korostuu toisenlainen logiikka. Kuten eräs projektiliidi kollegoistaan kertoi, Vincitillä uskalletaan käydä *”rohkeesti kiinni”* asioihin, joita ei ole ennen tehty; *”kaikki on valmiina tekemään monen eri alan juttuja”*; eikä kenenkään suusta ole koskaan kuulunut, että *”en mä oikein osaa tota”*. Hän kiteytti tämän **intohimoksi**:

”Se on ehkä passionate se sana mikä siihen liittyy, että sitä kautta jotenkin tulee, että samalla kun kehittää itteensä eikä halua tehdä huonoa, ja sitten on halu

oppia, kaikenlisäksi aika hyvin. Se on vaan ihan sitä kautta, ei siihen mitkään bonukset ja muut auta.”

Passionate-etuliite vincitläisten käyntikorttien titteleissä ei siis ole pelkkää sanahelinää, vaan heille keskeinen ammatillinen hyve. Omaehtoisen kehittymisen käytäntö mahdollistaa toimijuuden suhteessa omaan uraan ja osaamiseen. Vastaavasti vincitläisten motivoituneisuus oppimiseen mahdollistaa omaehtoisen kehittymisen käytännön. Kovaa osaamista tavoittelevat intohimoiset ohjelmistokehittäjät kehittävät ammatillista osaamistaan omaehtoisesti, ja näistä ammattikäytännön hyveistä syntynyt omaehtoisen kehittymisen käytäntö puolestaan mahdollistaa intohimoisen huippuosaamisen tavoittelun.

5.4 Itsenäisten projektitiimien käytäntö

Monen työpisteen sermissä roikkuu muutamalla nastalla kiinnitettynä A4-kokoinen kuvio laatikoineen, nuolineen ja pienellä prantilla painettuine teksteineen. Tämä *project flow* kuvaa liiketoiminnan aina potentiaalisista asiakkaista loppuneen projektin materiaalien arkistointiin. Näiden väliin mahtuva ohjelmistokehitysprojekti on Vincitillä työskentelevien ammattilaisten jokapäiväistä arkea ja keskeisin paikka omaan työhön vaikuttamiselle ja ammatilliselle toimijuudelle. **Itsenäisten projektitiimien käytäntö mahdollistaa toimijuuden suhteessa työn tekemiseen.**

Demokraattisuuden käytännön hengessä myös projektitoiminnassa valtaa ja vastuuta on kaikilla vincitläisillä. Projektitiimi tai joku sen jäsenistä on usein mukana asiakasprojektissa jo ennen kuin se varsinaisesti käynnistyy, kun myyntitiimiä tuetaan tarjousten tekemisessä ja työmäärien arvioinnissa. Ohjelmistokehitysprojektin aikana projektitiimi on yhteydessä asiakkaan kanssa jatkuvasti. Selkeää kuvaa siitä, mitä projektin aikana tehdään, ei aina ole, vaan kehittäjät määrittelevät työnsä sisältöä jatkuvasti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Joskus asiakas antaa tiukat speksit sille, mitä tehdään, joskus taas kaikki luodaan alusta asti yhdessä. Projektiliidin vastuulla on pitää

huolta siitä, että aikataulussa ja budjetissa pysytään ja että se, mitä tehdään on näiden rajoissa mahdollista – tai sitten neuvotella näitä rajoitteita uusiksi.

Project flow –kuviossa on kuvattu keskeisimpiä kaikille projekteille välttämättömiä tehtäviä. Kuten aikaisemmin kuvasin, kukin projektitiimi kuitenkin muodostaa omat projektikohtaiset työskentelytapansa ja työkalunsa. Esimerkiksi backlogin ajan tasalla pitäminen on välttämättömyys, mutta kukin tiimi määrittää itse, millä tavalla ja mitä työkalua käyttäen he sen tekevät. Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa on ehdoton projektin onnistumisen edellytys, mutta yhteydenpidon tavoista ja tahdista päätetään yhdessä.

Työn tekemisen tapojen lisäksi keskeistä on toimijuus myös työn sisällön suhteen. Ohjelmiston ja koodin laadun seula on projektitiimi itse. Projektin puitteissa kehittäjät pyrkivät tekemään parasta mahdollista jälkeä pitäen silmällä aikataulu- ja budjettirajoitteita. Tiimit kehittävät omalle projektilleen sopivia tapoja koodin testaamiseen ja koodikannan kuntoa arvioidaan yhdessä säännöllisesti. Teknisiä haasteita ratkotaan yhdessä, osaamista voidaan hyödyntää myös oman tiimin ulkopuolelta ja projektin salliessa saatetaan kokeilla uusia teknologioita ja luovia ratkaisuja.

Itsenäisten projektitiimien käytäntö mahdollistaa ammatillista toimijuutta viciitläisille ohjelmistokehittäjille. Kukaan ei ole managerin käskyjä noudattava rivikoodari, vaan käytäntö tarjoaa, projektista riippuen enemmän tai vähemmän, tilaa vaikuttaa niin asiakasyhteistyöhön kuin teknisiin ratkaisuihinkin. Vaikka budjetin, aikataulun ja asiakkaan toiveiden asettamissa raameissa ei ole aina mahdollista tehdä juuri niin kuin itse parhaaksi näkisi, on niiden puitteissa kuitenkin usein mahdollisuus vaikuttaa tekemisen suuntaan ja sisältöihin.

Itsenäisten projektitiimien käytäntö mahdollistaa ohjelmistokehittäjille ammatillista toimijuutta työn tekemisen suhteen. Kun käytännöt eivät rajoita, arjen työssä *”pääsee tekemään ja toteuttamaan itteensä”*. Tämä korostuikin muutamien kehittäjien kertomuksissa, joiden aikaisemmissa työpaikoissa *”saattoi tulla lyhyt tikku käteen”* tai saada *”jämhommia”*:

”Meidän, Vincitin työntekijöistä jokainen on tosi iso ratas, siinä koneistossa mis me ollaan, et siel ei oo semmosia niinkun pieniä rattaita jotka tekis jotain semmosta vähäpätöistä työtä, et kaikki on siel aika isossa roolissa. Kaikki tekee aika isoja juttuja. Et siinä mielessä kaikki on merkityksellisiä koska kaikki on tosi hyviä työsssänsä, ettei siel oo mitään semmosia pahnanpohjimmaisii ollenkaan.”

Kuten vincitläiset titteleissäänkin tulevat ilmaisseeksi, näkevät he ohjelmistokehityksen luovana työnä, joka on parhaimmillaan intohimoa, leikkiä ja taidetta (ks. Himanen 2001). Keskeinen ammattikäytännön hyve, jota itsenäiset projektitiimit mahdollistavat, onkin **vapaus**. Omaa työtään määrittelevä ammattilainen ei ole kasvoton osa liukuhihnaa, vaan ammatillinen toimija. Intohimoisesti työhönsä suhtautuvalle, jatkuvaan osaamisensa kehittämiseen tähtäävälle vincitläiselle on tärkeää toteuttaa työnsä arjessa merkityksellisinä pitämiään asioita – oli se sitten tekninen ongelmanratkaisu, koodin esteettisyys tai maailman parantaminen teknologian avulla (ks. Räsänen ja Trux 2012, 270–271).

Kun käytännöt mahdollistavat ammattilaisten toimia parhaaksi näkemällään tavalla (toki projektin asettamien rajojen puitteissa), syntyy vincitläisten huippuosaajien käsissä väistämättä hyvää koodia, luovia ratkaisuja ja toimivia ohjelmistoja – eli **laatua**. Erityisesti vincitläisille ohjelmistojen ammattilaisille laatu on keskeinen päämäärä. Samalla kun keskusteluissa naljaillaan kilpailijoille tai huonoille ohjelmistoille, tullaan tehneeksi eroa siihen, mitä itse tavoitellaan – laatutyötä, josta voi olla ylpeä. Vaikka toteutettujen projektien joukosta 100% asiakkaista suosittelisi Vincitiä kollegoilleen, jututtamieni ohjelmistokehittäjien oli vaikeuksia mieltää esimerkkejä onnistuneista projekteista – laatukriteerit ovat niin korkealla, ettei hyväänkään olla tyytyväisiä.

Laatu on niin vincitläisten ohjelmistokehittäjien ammattikäytännön kuin yrityksen liiketoiminnan keskeisimpiä päämääriä. Laadukas ohjelmisto toteuttaakin yhdellä kertaa Vincitin tavoitteet sekä tyytyväisistä työntekijöistä ja tyytyväisistä asiakkaista. Demokraattinen kulttuuri, toimintatapojen jatkuva yhdessä kehittäminen, huippuosaamisen tavoittelu ja ammattilaisten työskentelyn vapaus mahdollistavat

ammattilaisten toimia parhaaksi näkemällään tavalla parasta mahdollista laatua tavoitellen.

5.5 Asiakasprojekti toimijuuden raamina

Tässä luvussa olen kuvannut vincitläisten ammatillista toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä. Mutta ovatko toimijuuden mahdollisuudet todella näin laajat kuin organisaation käytäntöjen tarkastelu antaa ymmärtää? Työpäivien tunnelma kun ei aina ole yhtä vapautta ja intohimoa – projektit eivät ole helppoja, työ ei välttämättä ole kivaa joka päivä eikä tuskailulta ja kiroamiseltakaan välttyä. Vaikka työorganisaation käytäntöjen sisällä toimijuuden mahdollisuudet olisivat rajattomat, asettaa asiakasprojekti sille omat rajoitteensa. Ohjelmistoala näyttää vapaalta ja itseohjautuvalta, mutta lopulta kaikki tapahtuu asiakkaan ehdoilla (Damarin 2006; O’Riain 2010).

Erityisesti Vincitillä 100% tyytyväisyystakuu asettaa kovia paineita projektien onnistumiselle. Asiakasprojektin määrittämässä raameissa pitäisi löytyä tila myös ammatilliselle toimijuudelle. Miten uppoutua koodaamiseen, kun asiakasyhteistyö vaatii jatkuvaa tavoitettavissa olemista? Mistä löytää aikaa toimintatapojen kehittämiseksi tai uuden oppimiselle, kun jokainen käytettävissä oleva hetki tulisi hyödyntää tuottavaan työhön? Miten sietää sitä, ettei aikataulun ja budjetin puitteissa aina päästä omiin täydellisyyttä hipoviin laatuvaatimuksiin?

Toimijuuden mahdollisuuksien rajoista huolimatta valtaosa vincitläisistä vaikuttaa kokevan työnsä mielekkääksi – ainakin jos firman sisäisiä mittareita ja Great Place to Work –insituutin kyselyitä on uskominen. Mahdollinen selitys tähän mielenkiintoiseen ristiriitaan löytyy ohjelmistokehityksen ammattikäytännöstä. Etenkin räätälöityjen ohjelmistojen tuotekehityspalveluissa rajoitukset ovat olennainen osa itse toimialaa. Kuten toimitusjohtaja Mikko uusien vincitläisten perehdytystilaisuudessa korostaa, ”*ei saada parasta arvoa ilman rajoitteita*”. Siinä missä taitava koodari keskittyy

koodaamiseen, taitava *ohjelmistokehittäjä* luo parasta mahdollista arvoa asiakkaalle sillä ajalla ja rahalla mitä käytettävissä on.

Nämä liiketoiminnalle väistämättömät rajoitteet ovat ohjelmistokehittäjien arjen keskeisimpiä haasteita. Kaikessa hankaluudessaan ne toisaalta kuitenkin luovat puitteet ohjelmistokehittäjän ammattitaidon esiin nousemiselle: ongelmat vaativat luovia ratkaisuja, tekniset haasteet kovaa osaamista, vaikeat tilanteet entistä parempia toimintamalleja. Vaikka toimijuus on tässä mielessä rajattua, ovat raamit tärkeä osa ohjelmistokehityksen ammattikäytäntöä. Kuten yksi projektiliidi pohtii, on ”*surkee homma*” joutua murehtimaan budjettia ja kaikkea muutakin, mutta ”*toisaalta se on sen takia kivaa*”. Toinen puolestaan kertoo:

” -- vaikeuksien kautta voittoon –tyylisesti on sitten hommat saatu pulkkaan. [--] Tykkään että ne parhaat projektikokemukset on liittynyt jotenkin tommosiin, on ollut joku vaikea tilanne ja sit siitä on päästy voittajana maaliin, aika usein, et... Kuka tahansa koodari nyt osaa kirjottaa happy casessa juttunsa, mutta sit vaatii ehkä vähän enemmän ammattitaitoa jos on oikeesti vaikea tilanne ja semmonen, vaikea paikka. Et sitte voi käyttää sitä omaa ammattitaitoo ja päästä siitä voittajana maaliin.”

Rajoitteiden luomissa raameissa ohjelmistokehittäjä pääsee osoittamaan ja kehittämään omaa ammattitaitoaan. Vaikka valinnan varaa tai päätösvaltaa ei kaikissa tilanteissa ole, on ammatilliselle toimijuudelle aina jonkinlaiset mahdollisuudet. Jos esimerkiksi näyttää siltä, että budjetti ei tule riittämään, voidaan siitä tilanteesta riippuen neuvotella asiakkaan kanssa. Jos määrättyssä aikataulussa ei saada aikaan täydellistä lopputulosta, voidaan määritellä, mitkä ovat tärkeimmät valmiiksi saatavat ominaisuudet. Organisaation käytännöt mahdollistavat ammattilaisille niin paljon toimijuutta kuin asiakasprojektin puitteissa on mahdollista. Ohjelmistokehityksen ammattikäytännöstä kumpuavien hyveiden mukainen ammatillinen toimijuus kulminoituu laadukkaaseen lopputulokseen ja tyytyväiseen asiakkaaseen – sekä tietysti ammattikäytäntönsä ihanteiden mukaisesti toimijuutta harjoittavaan tyytyväiseen työntekijään.



6. KOHTI HYVÄN TYÖN MAHDOLLISTAVIA TOIMIJUUDEN TILOJA

Edellisessä luvussa kuvasin, millaisia ammatillista toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä Vincitillä on. Jäsensin ohjelmistokehittäjien ammattikäytännön keskeisimpiä hyveitä ja päämääriä vastaamaan kysymykseen siitä, millaisia ammattikäytännön hyveitä nämä käytännöt mahdollistavat. Sitä, miten organisaation käytännöt mahdollistavat ammatillista toimijuutta, selittävät ammattikäytännön ja organisaation käytäntöjen vastavuoroinen suhde sekä niiden jaetut ja toisiaan vahvistavat päämäärät.

Kuvaamani käytännöt ovat vain yksi tapa jäsentää Vincitin arkea – ne kun itsessäänkin ovat olemassa vain toiminnan kautta, toimintaa ohjaavina ja toimijuuden myötä muutokselle alttiina ilmiöinä. Käytäntöjen näkökulmasta voidaan kuitenkin jatkaa Vincitin arvoituksen pohtimista myös pidemmälle. Nostan seuraavaksi katseeni yksittäisistä käytännöistä pykälän ylemmäksi ja tarkastelen Vincitiä ammattikäytännön hyveitä vaalivana työpaikkana ja ammatillisen toimijuuden tilana. Pohdin myös, millaisia ajatuksia tutkimukseni herättää keskusteluun ammatillisesta toimijuudesta ja suhteessa suomalaisen työelämän kenttään.

6.1 Vincit – työorganisaatio ammattikäytännön hyveiden vaalijana

Vincitin toimintaa on vuoden varrella mitailtu monelta kantilta. Erinomaisuutta hipovia tuloksia tuottavat niin kyselyt asiakkaiden kuin työntekijöiden tyytyväisyydestä, ja myös taloudellisesti pyyhkii hyvin. Näyttääkin siltä, että ammattilaisten ja yrityksen tavoitteet ovat suloisessa sopusoinnussa toistensa kanssa, kun vailla pomojen käskytystä kaikki suuntaavat arkisissa toimissaan yhteiseen, yrityksen kannalta edulliseen suuntaan. Mieleen hiipii väistämättäkin ajatus siitä, onko Vincitin kulttuuri sittenkin vain johtokeskeisen kontrollin hienostunut muoto, jossa vahvan organisaatiokulttuurin kautta työntekijöiden sydämet ja mielet sidotaan yrityksen intresseihin. (Covaleski ym. 1998; Fleming ja Spicer 2006; Fleming 2013; Grey 2005; Kunda 1992.)

Tällaisissa vahvasti johdetuissa kulttuureissa jäsenet ikään kuin pakotetaan sovittamaan persoonallisuutensa kyseenalaistamattomaan auktoriteettiin, eikä vaihtoehtoisia näkökulmia sallita (Fleming 2013, 492). Siksi niissä esiintyy usein jonkinlaista vastustusta, aina kyynistymisestä näkyvään vastarintaan (Fleming ja Spicer 2006). Ellei avointa, toiminnan kehittämiseen tähtäävää kriittistä keskustelua oteta huomioon, Vincitillä näitä ilmiöitä ei juuri näyttäydy. Ensinnäkin, kuten edellä perustelin, vaikka kulttuuriin toki sisältyy käsityksiä hyvästä vincitiläisestä, kumpuavat ne johdon päämäärien sijaan pitkälti ammattikäytännön hyveistä. Toiseksi, kyseenalaistamiseen ja haastamiseen nimenomaan kannustetaan. Ammattilaistensa osallisuuden vakavasti ottavalle organisaatiolle ominaisia piirteitä ovatkin tasapainoinen valtarakenne, kaikkien näkemysten samanarvoisuus, kriittisen keskustelun mahdollistavat päätöksentekotavat sekä rohkaiseva kulttuuri (Beadle ja Moore 2011, 99). Siinä missä ammattilaiset jakavat johdon huolen liiketoiminnallisesta menestyksestä, yhtä lailla johto jakaa huolen ammattilaisten hyvän työn mahdollistamisesta.

Työorganisaatiolla onkin keskeinen merkitys ammatillisen toimijuuden tilan olemassaololle. Käytännöt eivät ole olemassa irrallaan, vaan osana suurempaa kokonaisuutta, jota MacIntyre (2004; ks. myös Beadle ja Moore 2011) nimittää instituutioksi. Tutkimustarinassani kyseessä on Vincit Oy yrityksenä, joka instituutiolle

luonteenomaisesti talouden pelisääntöjen mukaan pyrkii tuottamaan voittoa ja pärjäämään kilpailussa olemassaolonsa – ja näin myös asuttamiensa käytäntöjen olemassaolon – turvatakseen. Instituutiot ovat aina väistämättä kiinnostuneita rahasta ja vallasta, mikä tuottaa organisaatioiden arkea värittävän ristiriidan voitonhaluisen kilpailullisuuden ja ammattilaisten käytäntöjen ihanteiden välille. (Beadle ja Moore 2011; MacIntyre 2004).

Tämä käytäntöjen ja instituutioiden välinen luonnollinen jännite voi johtaa siihen, että instituution tavoitteet jyräävät ammattilaisten käytäntöjen ihanteet. Esimerkkejä tilanteista, joissa työorganisaatio tehostamisvimmassaan tukahduttaa ammattilaistensa käytäntöihin sisältyvät päämäärät ja rajoittaa näiden ammatillista toimijuutta, on työelämän kenttä tulvillaan. Tällaisia tarinoita ovat kuvanneet Henttonen ja LaPointe (tulossa) kirjassaan: kun hoivatyössä kustannustehokkuus jyrää inhimillisen hoidon; kun klikkauksia tavoittelevat pikauutiset syrjäyttävät laadukkaan journalismin; kun yliopistojen ranking-listoilla sijoittuminen kiilaa tutkimuksen ja opetuksen edelle. Näissä tapauksissa ammattilaiset ovat päätyneet perustamaan omia ”kolmansia tilojaan” toimiakseen ammatti-ihanteidensa mukaisesti.

Vincitin tapauksessa jännite on ratkaistu toisella tavalla. Vaikka yrityksen voitto, valta, maine ja menestys ovat sekä välttämättömiä että hyödyllisiä tavoitteita, voidaan ne itseisarvon sijaan nähdä välineinä ammattikäytännön ylläpidolle ja kehittämiselle. Tällainen ”hyveellinen instituutio” asettaa ensisijaiseksi tehtäväkseen vaalia asuttamaansa käytäntöä ja sen päämääriä. (Beadle ja Moore 2011; MacIntyre 2004.) Tätä toimintalogiikkaa kuvaa hyvin Vincitin toimitusjohtajan toteamus siitä, kuinka kasvu on paska tavoite, vaan pikemminkin seurausta asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyydestä – eli siitä, että asiat tehdään hyvin. Tuloksen kautta tapahtuva kasvu ja maine nähdään bisneksen lisäksi myös mahdollisuutena vaikuttaa ohjelmistoalan ja sen käytäntöjen kehityskulkuun omien toimintatapojen kautta.

Myös voittoa tavoittelevassa osakeyhtiössä voidaan arvostaa ammattikäytännön päämääriä ja jakaa päätöksentekoa, vastuuta ja valtaa ammattilaisille oman työnsä toimijoina. Kyse ei ole yrityksen tavoitteiden ja taloudellisten realiteettien unohtamisesta,

vaan siitä, että niiden tavoittelu pyritään tasapainottamaan ammattilaisten päämäärien kanssa (Beadle ja Moore 2011, 100). Vicitillä tätä asetelmaa tukee ammatillisen toimijuuden mahdollistava, organisaation käytäntöjen ja ammattikäytännön tiivis, toisiaan ruokkiva yhteys. Organisaation käytännöt kumpuavat ammattikäytännöstä mahdollistaen ohjelmistokehittäjien hyveiden mukaisen toimijuuden, joka taas pitää yllä ja vahvistaa näitä ammattilaisten ihanteita tukevia organisaation käytäntöjä.

Näitä ammatillisen toimijuuden mahdollistavia, käytäntöjen luomia puitteita Henttonen ja LaPointe (tulossa) kuvaavat *tilan* käsitteen avulla. Tällöin työpaikka nähdään johtokeskeisen laatikkoleikin sijaan kulttuurisena kokonaisuutena, jossa käytännöt ja toimijat vaikuttavat vastavuoroisesti toinen toisiinsa. Vicitin organisaation käytännöt muodostavat tällaiset ammattilaisten toimintamahdollisuuksia korostavat työn tekemisen olosuhteet – *amatillisen toimijuuden tilan*. (Mt.)

Tutkimuksen rajat ja toimijuuden tilan haasteet

Koska käytännöt ovat toimijuuden myötä jatkuvasti muovautuvia kokonaisuuksia, on tämänkin tutkimustarinan maalaama kuva Vicitin arjesta osuva kuvaamaan vain ajankohtansa elämää. On myös muistettava, että käytäntöjen tarkastelu on tapahtunut ohjelmistokehittäjien näkökulmasta. Tämä on keskeinen huomio aikana, jolloin Vicitin työntekijöistä myös muita ammatillaisia alkaa löytyä enemmän kuin kourallinen kutakin. Myös laajentuvan asiantuntijajoukon ja uramallin tarjoamien polkujen myötä ohjelmistokehittäjät alkavat hajaantua yhtenäisestä joukosta erilaisiin suuntiin. Onkin syytä pohtia, kuinka mielekästä ammatillisten hyveiden määrittely koko organisaation tasolla on, yksittäisessä organisaatiossa kun hyvinkin pienellä työntekijäryhmällä tai jopa yksittäisellä työntekijällä saattaa olla omat, erilaiset pyrkimyksensä (Kylliäinen 2012, 209). Ammatillisen toimijuuden tilan ylläpitäminen kasvavalle ja eriytyvälle ammattilaisten joukolle on haaste, johon Vicitillä näytetään jo havahtuneen.

Yhtenä esimerkkinä tästä toimii käyttöliittymäsuunnittelijoiden tiimi. Toisin kuin ohjelmistokehittäjillä, heidän ammatillista toimijuuttaan eivät rajoita vain asiakasprojektin antamat raamit. Työskennellessään useiden, samanaikaisesti käynnissä

olevien ohjelmistokehitysprojektien ehdoilla käyttöliittymäsuunnittelijat kohtaavat jatkuvaa kiirettä ja haasteita työtehtäviensä organisoinnissa. Näiden puitteissa taas ei aina yllätä omiin, täydellisyyttä hipoviin laatuvaatimuksiin, ja *”tulee paha mieli kun työn jäljellä ei voi paukutella henkseleitä”*. Tiimin kohtaamat haasteet ovat kuitenkin yleisessä tiedossa ja työskentelyn käytäntöjä pyritään kehittämään. He ovat pohtineet seminaariesitelmän muodossa, sitä, millaista on työskennellä käyttöliittymäsuunnittelijana ohjelmistotalossa; tiimi on luonut keskenään uusia toimintamalleja viikkopalaverista työtehtävien aikatauluttamiseen ja retroissa yhdessä johdon kanssa on työstyetty työn organisointiin liittyviä kysymyksiä. Tämä ammattikäytäntöä tukevien käytäntöjen kehittäminen jos mikä on ammatillista toimijuutta.

Ammattilaisten joukon eriytymisen lisäksi haasteensa ammatillisen toimijuuden tilan säilymiselle asettaa myös organisaation kasvu. Tilanteessa, jossa kaikki eivät enää tunne toisiaan henkilökohtaisesti, vaaditaan kontrolloimisen sijaan hajanaisuuden sietokykyä ja luottamusta; ensinnäkin jokaisen ammattitaitoon ja toiseksi organisaation käytäntöihin työarjen kannattelijoina. Tilan ylläpitämistä mahdollistavat myös U.T.O.P.I.A.-hankkeen aikana kehitetyt henkilöstömallit, jotka auttavat arjen pyörittämistä rajoittamatta ammattilaisten vapautta. Vaikka toimijuutta rajoittavia malleja ja rakenteita kartetaankin, on samalla syytä pitää yllä yhteisöllisyyttä korostavia ja tukea tarjoavia käytäntöjä, ettei toimijuuden mahdollisuus käänny yksinäisen vastuunkannon myötä raskaaksi vaatimukseksi.

Kuten totesin, tämä tutkimustarina on vain yksi kuvaus Vincitin kulttuurista. Olen kuitenkin pyrkinyt ohjelmistokehittäjien ammattikäytännön kautta kuvaamaan niitä keskeisimpiä ammatillista toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä, jotka keskeisyydessään todennäköisesti ohjaavat Vincitin arkea tulevaisuudessakin. Kun Mikko Kuitunen ja Pekka Virtanen perustivat Vincitin vuonna 2007, heidän tavoitteenaan oli rakentaa hyvä työpaikka itselleen ja kollegoilleen: ohjelmistokehityksen ammattilaisille. Näyttää siltä, että ajatus on kantanut yli sadan hengen ohjelmistotaloksi, jonka käytännöt muodostavat hyvän työpaikan puitteet – ammatillisen toimijuuden tilan.

6.2 Työelämä – tilaa toimijuudelle ja ammatillisille hyveille

Tässä tutkimustarinassa olen kuvannut ammatillista toimijuutta ja sitä mahdollistavia käytäntöjä Vincitillä sekä pyrkinyt osoittamaan, kuinka käytännöt mahdollistavat toimijuutta suhteessa ohjelmistokehityksen ammattikäytännön hyveisiin ja päämääriin. Vaikka etnografisen tai käytäntölähtöisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, voivat kuvaukset ja tulkinnat auttaa ymmärtämään maailmaa uudella tavalla myös tutkittavan yhteisön ulkopuolella (Eriksson ja Kovalainen 2008; Giddens 2006, 85; Orlikowski 2010, 28). Seuraavaksi pohdinkin, miten tutkimukseni osallistuu keskusteluun ammatillisesta toimijuudesta sekä mitä annettavaa ammatillisen toimijuuden näkökulmalla on työelämää koskevaan ajankohtaiseen keskusteluun.

Tutkimuksessani olen tarkastellut ammatillista toimijuutta hyödyntäen erityisesti Eteläpellon ym. (2013; 2014) käsitystä ammatillisesta toimijuudesta. Toimijuuden tarkastelun lähtökohtana on ollut johdon sijaan ammattilaiset: kyse ei ole työntekijöiden johtokeskeisestä osallistamisesta, valtauttamisesta tai voimauttamisesta, vaan ammattilaisten aidon toimijuuden mahdollisuuksista (Feldman & Orlikowski 2011; ks. Tekes Liideri). Työelämäkeskusteluille tyypillisen yleistämisen sijaan tutkimukseni tukee Barleyn ja Kundan (2011) näkemystä siitä, että organisaatioiden tutkimuksessa tulee lähteä liikkeelle työn ääreltä.

Koska pyrin tutkimuksellani osallistumaan myös työelämän mielekkyyttä koskevaan keskusteluun, olen kiinnittänyt ohjelmistokehittäjien ammattikäytännön tarkastelussa erityistä huomiota työn moraaliseen ulottuvuuteen, hyveineen ja päämäärineen (ks. Henttonen ja LaPointe, tulossa; MacIntyre 2004; Räsänen ja Trux 2012). Tämä näkökulma on olennainen myös ajankohtaisessa toimijuuskeskustelussa. Kuten Eteläpelto ym. (2013; 2014) esittävät, ammatillinen toimijuus kumpuaa toimijan identiteetistä ihanteineen ja tavoitteineen. Siksi ammatillisen toimijuuden tarkastelussa on tärkeää kiinnittää huomiota kyseessä olevan työn hyveisiin, kuten tässä käytäntölähtöisessä tutkimuksessa olen tehnyt ammattikäytännön käsitteen avulla.

Tutkimukseni tuokin tuoreen näkökulman ammatillisen toimijuuden keskusteluihin jäsentäessään toimijuuden mahdollisuuksia organisaation käytäntöjen ja ammattikäytännön hyveiden suhteen kautta. Havaitsin, että organisaation ammatillista toimijuutta mahdollistavat käytännöt kumpuavat johdon päämäärien sijaan ohjelmistokehityksen ammattikäytännöstä. Tämä haastaa perinteisen, johtokeskeisen näkökulman johtamiseen ja organisointiin. Se, että ammattilaisten työn moraali otetaan vakavasti, ei tarkoita liiketoiminnan unohtamista, vaan päinvastoin. Työorganisaatio voi ottaa ammattilaistensa hyvän työn mahdollistamisen toimintansa kantavaksi ajatukseksi ja nähdä itsensä ennen kaikkea ammattikäytännön hyveiden vaalijana. (Beadle ja Moore 2011; MacIntyre 2004.)

Huomion kiinnittäminen ammattilaisten vaikutusmahdollisuuksiin on erityisen tärkeää nyt, kun perinteiset ja pysyvät työn tekemisen muodot alkavat olla harvinaisempia. Yhä useammassa työssä vaaditaan luovuutta, aloitteellisuutta, jatkuvaa oppimista sekä osallistumista työn ja työyhteisön kehittämiseen, mikä kaikki edellyttää ammatillista toimijuutta (Eteläpelto, Heiskanen ja Collin 2011, 10; Eteläpelto ym. 2013, 62; 2014, 212). Työelämän käytäntöjen tuleekin muuttua yhteiskunnan muutoksen mukana tarjoten ihmisten kasvaneelle osaamiselle lisää tilaa ja vastaten etenkin nuoren sukupolven vaatimuksiin omaehtoisesta tekemisestä ja merkityksellisyyden kokemuksesta (Alasoini 2010, 55). Ammatillinen toimijuus ja työn ihanteiden toteuttaminen ovat myös työn mielekkyyden elinehtoja (Henttonen ja LaPointe tulossa).

Toimijuuden tilan laajentamiseksi katse tulee suunnata työorganisaatioiden käytäntöihin: mahdollistavatko vai rajoittavatko ne ammattilaisten toimijuutta? Uusien, toimijuutta tukevien käytäntöjen kehittäminen kannattaakin tarpeen mukaan aloittaa rajoittavien käytäntöjen purkamisella. Esimerkiksi Vinceriltä puuttuu joitakin perinteisille organisaatioille tunnusomaisia käytäntöjä hierarkioista raportointivaatimuksiin, ja niitä myös vältetään tietoisesti. Nämä eivät tietenkään ole yksiselitteisesti toimijuutta rajoittavia käytäntöjä kaikkialla, vaan tarkoituksenmukaisia ja jopa välttämättömiä joillakin toimialoilla. Jokainen organisaatio voi kuitenkin pohtia käytäntöjään toimijuuden näkökulmasta: palvelevatko ne todella ammattilaisten työntekoa ja yhteisten päämäärien saavuttamista?

Ammattilaisten toimijuutta korostava näkökulma työn organisointiin haastaa perinteisen, mittaamiseen ja kontrollointiin perustuvan johtokeskeisen ajattelutavan (Henttonen ja LaPointe tulossa; Räsänen ja Trux 2012, 42). Tutkimukseni tarjoama esimerkki Vincitin kulttuurista herättelee uusien ja vapauttavampien organisoinnin tapojen rakentamiseen – muodolliseen johtajan tai esimiehen asemaan perustuva johtajuus kun on vain yksi kaikista organisoinnin muodoista (Alvesson ja Spicer 2012, 385; Spicer, Alvesson ja Karreman 2009, 554-555). Työelämässä tarvitaan uudenlaista johtamista, jossa ammattilaiset nähdään oman työnsä vaikuttajina ja toimijoina (Eteläpelto, Heiskanen ja Collin 2011a, 356; Giddens 2006, 747).

Työelämästä käytävää julkista keskustelua seuraamalla voi havaita, että tarve uusien työtapojen luomiselle on suuri. Henttonen ja LaPointe (tulossa) toteavat, että usein tarjotut ratkaisut kuitenkin jäävät arjen työstä irrallisiksi työhyvinvointiprojekteiksi tai rasittaviksi muutoshankkeiksi. Sen sijaan, että kyhäisimme ”lisää innovaatioita, lisää ja tehokkaampaa johtamista ja aina vain uusia parhaita käytäntöjä”, he vaativat johtokeskeisen ajattelutavan haastavaa työelämän kulttuuria, ”jossa palataan perusasioiden äärelle ja annetaan ammattilaisille tila ja mahdollisuus tehdä työnsä kunnolla ja ammattikäytäntöönsä sisältyvän ammattietiikan mukaisesti”. (Mt., ks. myös Järvensivu 2010.)

Jos ajatus ammattillisesta toimijuudesta otetaan vakavasti, ei työkäytäntöjen kehittäminen siis ole yksin johtajien hommaa. Vaatiikin rohkeutta avata työpaikan käytännöt yhteisen keskustelun ja kehittämisen kohteeksi – ammatillinen toimijuus kun voi ilmetä rakentavien ideoiden lisäksi myös kriittisinä kannanottoina (Eteläpelto ym. 2013, 46). Kuten Vincitin tapauksesta voidaan oppia, on avoin, reflektiivisyyteen perustuva keskustelukulttuuri hedelmällinen lähtökohta työkäytäntöjen kehittämiseksi. Kun työskentelyä arvioidaan ja pohditaan yhdessä säännöllisesti, opitaan myös ymmärtämään toimintaa ohjaavia arvoja ja oletuksia. (Cunliffe 2004; Räsänen ja Trux 2012, 37-38.) Näin luodaan pohjaa ammattilaisten päämääristä ja hyvän työn ihanteista kumpuaville työn tekemisen tavoille.

Organisaatioiden toimintalogiikan hivuttaminen johtokeskeisyydestä ammattilaisten toimijuuden mahdollistaviin käytäntöihin ei ole helppoa. Koska käytännöt ovat vakiintuneita ja ohjaavat toimintaamme pääosin tiedostamatta, niiden voima on valtava ja niitä on myös yllättävän vaikea muuttaa. Ehkä yksi askel muutokseen olisikin ylipäätään tiedostaa käytäntöjen logiikka organisaatioiden arjessa ja aloittaa yrittäminen muutoshanketyöryhmien sijaan jokapäiväisen työn ääreltä (Henttonen ja LaPointe tulossa; Räsänen ja Trux 2012, 57). Vain organisaatioiden kokonaisvaltainen tarkastelu johtaa muutoksen edellyttämään ymmärrykseen niin arjen työstä kuin sitä ohjaavista käytännöistä (Barley ja Kunda 2011).

Ehdottamani lähestymistapa ei ehkä ole yksinkertaisimmasta päästä, mutta toisaalta työn todellisuus käy harvoin yksin johtamisopusten kuvausten kanssa. Juuri monimutkaisuuden hyväksyminen onkin ehdoton lähtökohta työelämän tutkimiselle – hyvä yhteiskuntatiede tekee maailmasta monimutkaisemman, ei yksinkertaisemman. (Nicolini 2012, 215; Noon ja Blyton 2007, 387-388.) Sillä, millä tavalla työelämää jäsenämme, on myös teoretisointia kauaskantoisemmat seurauksensa – teorioilla kun on tapana ilmentyä työn organisoinnin ja johtamisen tapojen kautta ihmisten elämään. Tehokkuuden tavoitteluun perustuva, johtajien näkökulmaan rajautuva, rationaalisuuteen pyrkivä ja työarjen epäinhimillistävä näkökulma jättää varjoonsa esimerkiksi juuri ammatillisen toimijuuden tarkastelussa keskeiset organisaatioelämän ulottuvuudet. (Chia 2003; Ghoshal 2005; Grey 2005; Reckwitz 2002; Sandberg ja Tsoukas 2011.)

Tässä tutkimustarinassa olen kuvannut organisaatiota, jossa on onnistuttu luomaan omalaatuinen, toimijuutta mahdollistava ja mielekästä työtä tukeva tapa toimia. Tällaisia työelämän kentällä ilmeneviä uudenlaisia työn teon malleja, joissa korostuvat arvojen tavoittelu, moraalitieteellinen ja etiikka, yhteisöllisyys ja avoimuus sekä ennen kaikkea vahva ja laaja-alainen osallistuminen, Anu Järvensivu (2010) kuvaa luoviksi strategioiksi. Jotta tällaisia luovia toimintamalleja voidaan suomalaisen työelämän kentällä nähdä enemmänkin, tarvitaan rohkeutta ja luottamuksen henkeä. Kuten Järvensivu toteaa: ”Jos me kaikki uskoisimme, että pohjimmiltaan enemmistö työtä tekevästä haluaa tehdä hyvää työtä ja työnsä hyvin ja selviytyä työstä säntillisesti [--], voisimme siirtää sivuun suuren määrän

puuhastelua, joka tänä päivänä estää kunnan työntekijöitä tekemästä työnsä kunnolla.”
(Mt., 283.)

Puuhastelun sijaan työelämän kehittämisen voimavaroja voitaisiinkin suunnata kohti ammatillisen toimijuuden tilojen luomista. Tukena tässä toimivat Vincitin arvoituksen selvittämisessäkin palvelleet kysymykset. Millaista on ammattilaisten työarki? Millaisia päämääriä ja käsityksiä hyvästä työstä ammattikäytäntöön liittyy? Millaiset käytännöt työn tekemisen arkea ohjaavat? Mahdollistavatko vai rajoittavatko ne ammatillista toimijuutta? Miten käytäntöjä voitaisiin muovata tukemaan ammattilaisten päämääriä, ja vastaavasti millaisia käytäntöjä ammattilaisten päämääristä käsin voitaisiin rakentaa? Millaiset ovat organisaation toiminnan kohtaamat realiteetit ja miten ne vaikuttavat ammatillisen toimijuuden mahdollisuuksiin? Kun näistä kysymyksistä keskustellaan yhdessä, ollaan jo askel lähempänä ammatillisen toimijuuden tilaa – työorganisaatiota, jossa on mahdollista tehdä omaehtoista, hyvää ja mielekästä työtä.



7. >>COMMIT WORK USE \$thesis;

Suomen paras työpaikka 2014 -tittelin voittamisen jälkimainingeissa mielenkiinto Vincitin tekemisiä kohtaan oli suuri. Erään kerran Helsingin Sanomien toimittaja jututti vincitläisiä yritysten onnistuneista työhyvinvointikäytännöistä. Keskusteluun osallistuivat kaksi projektiliideinä toimivaa ohjelmistokehittäjää toteamalla, kuinka projektityö on työhyvinvoinnin lähtökohta. Kaikki muu on ”kuorrutusta” ja ”serpentiiniä” – ”kuka tahansa voi hankkia sen pallomeren sinne toimiston nurkkaan, mutta se ei ole se sama asia.”

Heidän ajatuksessaan kiteytyy myös tämän tutkimustarinan lähtökohta. Vincitin arvoituksen selvittämisessä lähdin liikkeelle serpentiinin sijaan ohjelmistokehittäjien työn arjesta. Tutustuin organisaation elämään kulttuurintutkijan tavoin etnografisella otteella, käytäntölähtöisestä näkökulmasta. Huomasin arjen olevan täynnä ammattilaisten työtään koskevia valintoja, päätöksiä ja kannanottoja, ja jatkoin tarkastelua havaitsemaani tukevasta ammatillisen toimijuuden keskustelusta käsin. Lähdin tutkimaan, *miten organisaation käytännöt mahdollistavat ammatillista toimijuutta.*

Vastatakseni tähän tutkimuskysymykseen oli kuvattava, millaisia toimijuutta mahdollistavia käytäntöjä organisaatiossa on sekä selvitettävä, millaisia ammattikäytännön hyveitä nämä käytännöt mahdollistavat. Jäsenin organisaation arjesta neljä keskeisintä käytäntöä, jotka mahdollistavat ohjelmistokehittäjien ammattikäytännölle keskeisten hyveiden ja päämäärien mukaista toimijuutta.

Demokraattisuuden käytäntö mahdollistaa avoimuuteen ja yhdenvertaisuuteen perustuvaa toimijuutta suhteessa työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. *Yhdessä kokeilemisen käytäntö* mahdollistaa ketterää ja jatkuvaan parantamiseen pyrkivää toimijuutta suhteessa toimintatapojen kehittämiseen. *Omaehtoisen kehittymisen käytäntö* mahdollistaa kovan osaamisen tavoitteluun ja intohimoon perustuvaa toimijuutta suhteessa omaan uraan. *Itsenäisten projektitiimien käytäntö* mahdollistaa vapautta ja laatua arvostavaa toimijuutta suhteessa työn tekemiseen.

Vaikka asiakasprojekti asettaa raaminsa toimijuuden mahdollisuuksille, ovat ne organisaation käytäntöjen puitteissa laajat ja ammattilaiset voivat toimia niissä parhaaksi näkemällään tavalla. Tarkastellessani työorganisaation merkitystä ammatilliselle toimijuudelle havaitsin sen keskeisenä päämääränä ammattikäytännön hyveiden vaalimisen. Vincitin käytännöt on rakennettu tukemaan ammatillista toimijuutta muodostaen ammatillisen toimijuuden tilan.

Lopuksi pohdin ammatillisen toimijuuden merkitystä työelämää koskevassa ajankohtaisessa keskustelussa. Ehdotin, että johtokeskeisten laatikkoleikkien sijaan ammattilaisille tulisi antaa tilaa tehdä työnsä hyvin. Kyse ei ole vain työntekijöiden kuuntelemisesta, vaan luottamuksesta ja toimijuutta mahdollistavan vallan jakamisesta. Erityisesti tutkimustarinani keskittyminen työn moraaliseen ulottuvuuteen haastaa pohtimaan ammatillista toimijuutta suhteessa ammattikäytännön hyveisiin, päämääriin ja ihanteisiin – erilaisilla ammattilaisilla kun on erilaiset käsitykset siitä, mikä on hyvää työtä. Vaikka tässä tutkimustarinassa selvitin Suomen parhaan työpaikan arvoitusta, ei Vincit ole suinkaan paras työpaikka kaikille, vaan juuri vincitläisille ohjelmistokehittäjille.

”Amor vincit omnia” ja *”labor omnia vincit”*, kuuluvat Vincitille nimen antaneet latinankieliset fraasit. Vincitillä uskotaan, että rakkaus työtä kohtaan ja kova työ erottavat heidät muista. Ehkä Vincitin arvoituksen ratkaisu piileekin näissä perustavanlaatuisissa aineksissa. Kuten eräs Vincitin ohjelmistoammattilaisista totesi:

”Kyl mä niinkun uskon siihen Vincitin perusteemaan, että kun tekee työn hyvin niin sillä voitaa. Et jos se ei pitäis paikkaansa, niin, en mä oikein tiedä mikä sitten.”

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomo. 2010. *Mainettaan Parempi Työ*. Helsinki.
- Alasoini, Tuomo; Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma. (2012). *Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä*. TEM-raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Alvesson, Mats; ja Spicer, André. 2012. Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity. *Human Relations* 65(3): 367–90.
- Alvesson, Mats; Bridgman, Todd ja Willmott, Hugh. 2009. Introduction. Teoksessa *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, toim. Mats Alvesson, Todd Bridgman ja Hugh Willmott. New York: Oxford University Press.
- Barley, Stephen ja Kunda, Gideon. 2011. Bringing Work Back In. *Organization Science* 12(1): 76–95.
- Barley, Stephen ja Orr, Julian. 1997. *Between Craft and Science. Technical Work in U.S. Settings*. Ithaca: Cornell University Press.
- Beadle, Ron ja Moore, Geoff. 2011. MacIntyre, Neo-Aristotelianism and Organization Theory. *Philosophy and Organization Theory, Research in the Sociology of Organizations* 32: 85-121.
- Beynon-Davies, Paul. 1997. Ethnography and Information Systems Development: Ethnography of, for and within IS Development. *Information and Software Technology* 39(8): 531–40.
- Billet, Stephen. 2006. Work, Subjectivity and Learning. Teoksessa *Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning Through Working Life.*, toim. Stephen Billet, Tara Fenwick ja Margaret Somerville. Dordrecht: Springer, 1–20.
- Billet, Stephen ja Smith, Ray. 2006. Personal Agency and Epistemology at Work. Teoksessa *Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning Through Working Life.*, toim. Stephen Billet, Tara Fenwick ja Margaret Somerville. Dordrecht: Springer, 141–56.

- Boden, Alexander; Müller, Claudia ja Nett, Bernhard. 2011. Conducting a Business Ethnography in Global Software Development Projects of Small German Enterprises. *Information and Software Technology* 53(9): 1012–21.
- Bourdieu, Pierre ja Wacquant, Loic. 1995. *Refleksiiviseen sosiologiaan*. Joensuu: Joensuu University Press.
- Brown, John ja Duguid, Paul. 2001. Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science* 12(2): 198–213.
- Bruni, Attila. 2005. Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts. *Organization* 12(3): 357–78.
- Chia, Robert. 2003. Organization Theory as a Postmodern Science. Teoksessa *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta- Theoretical Perspectives.*, toim. Haridimos Tsoukas ja Christian Knudsen. Oxford: Oxford University Press, 113–40.
- Corradi, Gessica; Gherardi, Silvia ja Verzelloni, Luca. 2010. Through the Practice Lens: Where Is the Bandwagon of Practice-Based Studies Heading? *Management Learning* 41(3): 265–83.
- Covaleski, Mark; Dirsmith, Mark; Heian, James ja Samuel, Sajay. 1998. The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* 43: 293–327.
- Cunliffe, Ann. 2004. On Becoming a Critically Reflexive Practitioner. *Journal of Management Education* 28(4): 407-426.
- Czarniawska, Barbara. 2008. *A Theory of Organizing*. UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Damarin, Amanda. 2006. Rethinking Occupational Structure: The Case of Web Site Production Work. *Work and Occupations* 33(4): 429–63.
- Da Silva, Janina. (2014). *Tavanomaisesta toisin opiskeluun. Miten vallitsevia opiskelukäytänteitä voidaan haastaa?* Pro gradu –tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Dybå, Tore ja Dingsøy, Torgeir. 2008. Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology* 50(9-10): 833–59.
- Ellis, Carolyn. 1999. Heartful Autoethnography. *Qualitative Health Research* 9(5): 669–83.

- Emirbayer, Mustafa ja Mische, Ann. 2010. What Is Agency? *The American Journal of Sociology* 103(4): 962–1023.
- Eriksson, Päivi; Henttonen, Elina ja Meriläinen, Susan. 2008. Managerial Work and gender—Ethnography of Cooperative Relationships in Small Software Companies. *Scandinavian Journal of Management* 24(4): 354–63.
- Eriksson, Päivi ja Kovalainen, Anne. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Eskola, Jari ja Suoranta, Juha. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, Anneli; Heiskanen, Tuula ja Collin, Kaija. 2011a. Mahdollisuudet, tilat ja toisin toimimisen paikat työssä ja koulutuksessa. Teoksessa *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*, toim. Anneli Eteläpelto, Tuula Heiskanen ja Kaija Collin. Helsinki: Kansanvalistusseura, 355–65.
- . 2011b. Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys. Teoksessa *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*, toim. Anneli Eteläpelto, Tuula Heiskanen ja Kaija Collin. Helsinki: Kansanvalistusseura, 9-30.
- (toim.). 2011c. *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Eteläpelto, Anneli; Hökkä, Päivi; Paloniemi, Susanna ja Vähäsantanen, Katja. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!*, toim. Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen, Mari Manninen ja Anneli Eteläpelto. Jyväskylän yliopisto, 17-31.
- Eteläpelto, Anneli; Vähäsantanen, Katja; Hökkä, Päivi ja Paloniemi, Susanna. 2013. What Is Agency? Conceptualizing Professional Agency at Work. *Educational Research Review* 10: 45–65.
- . 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 3: 202-214.

- Feldman, Martha ja Orlikowski, Wanda. 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science* 22(5): 1240–53.
- Fleming, Peter. 2013. ‘Down with Big Brother!’ The End of ‘Corporate Culturalism’? *Journal of Management Studies* 50(3): 474–95.
- Fleming, Peter ja Spicer, André. 2006. *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fletcher, Denise ja Watson, Tony. 2007. Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organization* 14(2): 155–74.
- Gherardi, Silvia. 2009. Practice? It’s a Matter of Taste! *Management Learning* 40(5): 535–50.
- Gherardi, Silvia; Nicolini, Davide ja Odella, Francesca. 1998. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations. *Management Learning* 29(3): 273–97.
- Ghoshal, Sumantra. 2005. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *IEEE Engineering Management Review* 33(3): 79–79.
- Giddens, Anthony. 2006. *Sociology*. 5. painos. Cambridge: Polity Press.
- Goodall, H.L. 2009. From Tales of the Field to Tales of the Future. *Organizational Research Methods* 13(2): 256–67.
- Gordon, Tuula. 2005. Toimijuuden käsitteen dilemmoja. Teoksessa *Ihmistieteet tänään*, toim. Anneli Meurman-Solin ja Ilkka Pyysiäinen. Helsinki: Gaudeamus, 114–30.
- Green, Bill. 2009. Introduction: Understanding and Researching Professional Practice. Teoksessa *Understanding and Researching Professional Practice*, toim. Bill Green. Rotterdam: Sense Publishers, 1–18.
- Grey, Chris. 2005. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations*. London: Sage.
- Grey, Christopher ja Sinclair, Amanda. 2006. Writing Differently. *Organization* 13(3): 443–53.

- Grint, Keith. 2005. *The Sociology of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Hearn, Jeff. 2012. Writing as Intimate Friends... How Does Writing Profeminist Research Become Methodologically Challenging? Teoksessa *Emergent Writing Methodologies in Feminist Studies*, toim. Mona Livholts. New York: Routledge.
- Heinimäki, Jaakko. 2002. Tieteen popularisointi. Teoksessa *Tieteellinen kirjoittaminen*, toim. Merja Kinnunen ja Olli Löytty. Tampere: Vastapaino, 175–78.
- Henttonen, Elina. 2010. An Ethnographic Study of Women's Small ICT Business in Finland. Väitöskirja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- . 2013. Johdatusluento 14.1.2013. Business Research Methods –kurssi. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Henttonen, Elina ja LaPointe, Kirsi. Tulossa. *Kolmas tila. Kuinka vallata tilaa mielekkäälle työlle?*
- Higgins, Allen. 2007. 'Code Talk' in Soft Work. *Ethnography* 8(4): 467–84.
- Himananen, Pekka. 2001. *Hakkerietiikka ja informaatioajan henki*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hodson, Randy. 2001. *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Humphreys, Michael ja Watson, Tony. 2009. Ethnographic Practices: From 'Writing-up Ethnographic Research' to 'Writing Ethnography.' Teoksessa *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*, toim. Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels ja Frans Kamsteeg. London: SAGE, 40–55.
- Hökkä, Päivi; Paloniemi, Susanna; Vähäsantanen, Katja; Herranen, Sanna; Manninen, Mari; Eteläpelto, Anneli (toim.). 2014. *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylän yliopisto.
- Iivari, Juhani ja Iivari, Netta. 2011. The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology* 53: 509-520.
- Ikonen, Hanna-Mari ja Ojala, Hanna. 2005. Yhteisyyden luomista ja eron kokemuksia - haastattelu, konteksti ja feministinen tietäminen. *Naistutkimus* 1: 17–29.

- Järvensivu, Anu. 2010. *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa*. Tampere: Tampere University Press.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa ja Heinlahti, Kaisa. 2006. *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Katila, Saija ja Meriläinen, Susan. 2006. Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Kristina Rolin, Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila ja Elina Henttonen. Helsinki: Gaudeamus, 134–54.
- Kemmis, Stephen. 2009. Understanding Professional Practice: A Synoptic Framework. Teoksessa *Understanding and Researching Professional Practice*, toim. Bill Green. Rotterdam: Sense Publishers, 19–38.
- . 2010. What Is Professional Practice? Recognizing and Respecting Diversity in Understandings of Practice. Teoksessa *Elaborating Professionalism: Studies in Practice and Theory*, toim. Clive Kanes. New York: Springer, 139–66.
- Korpiaho, Kirsi. (2014). *The student learner on the shelf: Practical activity and agency in higher education*. Väitöskirja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Kunda, Gideon. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kuula, Arja. 2006. *Tutkimuseetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kylliäinen, Antti. 2012. *Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen. Hyveet työssä ja elämässä*. Helsinki: Otava.
- LaPointe, Kirsi. 2011. Moral Struggles, Subtle Shifts : Narrative Practices of Identity Works in Career Transitions. Väitöskirja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- LaPointe, Kirsi ja Tienari, Janne. 2013. HR, identiteettityö ja ammatillinen eetos. *Työn tuuli* 2/2013: 7–18.
- Latvala, Johanna; Peltonen, Eeva ja Saresma, Tuija. 2004. Tutkijat kertovat, konventiot murtuvat? Teoksessa *Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen*, Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 79. Jyväskylän yliopisto, 17–58.

- Lave, Jean ja Wenger, Etienne. 1991. *Situated Learning*. Cambridge Univers.
- Levering, Robert (toim.). 2010. *Transforming Workplace Cultures. Insights from Great Place to Work Institute's First 25 Years*. Sao Paulo: Great Place to Work Inc.
- Lips-Wiersma, Marjolein ja Morris, Lani. 2009. Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning.' *Journal of Business Ethics* 88(3): 491–511.
- Luukka, Minna-Riitta. 2002. Mikä tekee tekstistä tieteellisen. Teoksessa *Tieteellinen kirjoittaminen*, toim. Merja Kinnunen ja Olli Löytty. Tampere: Vastapaino, 13–28.
- Van Maanen, John. 1988. *Tales of the Field*. Chicago: The University of Chicago Press.
- . 1995. An End to Innocence: The Ethnography of Ethnography. Teoksessa *Representation in Ethnography*, toim. John Van Maanen. California: SAGE, 1–35.
- . 2002. The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. Teoksessa *The Qualitative Researcher's Companion*, toim. A. Michael Huberman ja Matthew B. Miles. California: SAGE, 101–18.
- . 2006. Ethnography Then and Now. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 1(1): 13–21.
- . 2011. Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies* 48(1): 218–34.
- MacIntyre, Alasdair. 2004. *Hyveiden Jäljillä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mackenzie, Adrian. 2003. These Things Called Systems: Collective Imaginings and Infrastructural Software. *Social Studies of Science* 33(3): 365–87.
- Martin, David ja Rooksby, John. 2006. Knowledge and Reasoning about Code in a Large Code Base. *TeamEthno-online* (2): 3–12.
- Mattila, Raisa. 2014. Sata työntekijää, vain kaksi pomoa. *Helsingin Sanomat*, 10.7.2014.
- Miettinen, Reijo; Samra-Fredericks, Dalvir ja Yanow, Dvora. 2010. Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. *Organization Studies* 30(12): 1309–27.

- Mills, C. Wright. 1959. *The Sociological Imagination*. New York: Oxford University Press.
- Mäkinen, Olli. 2006. *Tutkimuseetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Nelskylä, Lena. 2014. Pelkät firman kekkerit eivät riitä. *Helsingin Sanomat*, 13.4.2014.
- Nicolini, Davide. 2009. Zooming in and Zooming out: A Package of Method and Theory to Study Work Practices. Teoksessa *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*, toim. Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels ja Frans Kamsteeg. London: SAGE, 120–38.
- . 2010. Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies* 30(12): 1391–1418.
- . 2012. *Practice Theory, Work, and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, Davide; Gherardi, Silvia ja Yanow, Dvora. 2003. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. Teoksessa *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, toim. Davide Nicolini, Silvia Gherardi ja Dvora Yanow. New York: M.E. Sharpe, 3–31.
- Noon, Mike ja Blyton, Paul. 2007. *The Realities of Work. Experiencing work and employment in contemporary society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- O’Riain, Sean. 2010. The Missing Customer and the Ever-Present Market: Software Developers and the Service Economy. *Work and Occupations* 37(3): 320–48.
- Orlikowski, Wanda J. 2010. Practice in Research: Phenomenon, Perspective and Philosophy. Teoksessa *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, toim. Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl ja Eero Vaara. New York: Cambridge University Press, 23–33.
- Proagent. Jyväskylän yliopiston Proagent-tutkimushankkeen www-sivut. Luettu 2.1.2015. https://www.jyu.fi/edu/tutkimus/tutkijat_ja_hankkeet/proagent.
- Quinlan, Elizabeth. 2008. Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy. *Qualitative Inquiry* 14(8): 1480–99.
- Raatikainen, Panu. 2005. Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa *Ihmistieteet tänään*, toim. Anneli Meurman-Solin ja Ilkka Pyysiäinen. Helsinki: Gaudeamus, 35–61.

- Rastas, Anna. 2005. Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, toim. Johanna Ruusuvaori ja Liisa Tiittula. Tampere: Vastapaino, 78–102.
- Reckwitz, Andreas. 2002. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2): 243–63.
- Ronkainen, Suvi; Pehkonen, Leila; Lindblom-Ylänne, Sari ja Paavilainen, Eija. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.
- Rossi, Asta. 2012. *Kulttuuristrategia*. Helsinki: Kauppakamari.
- Räsänen, Keijo ja Trux, Marja-Liisa. 2012. *Työkirja. Ammattilaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Sandberg, Jörgen ja Alvesson, Mats. 2010. Ways of Constructing Research Questions: Gap-Spotting or Problematization? *Organization* 18(1): 23–44.
- Sandberg, Jörgen ja Tsoukas, Haridimos. 2011. Grasping the Logic of Practice: Theorizing through Practical Rationality. *Academy of Management Review* 36(2): 338–60.
- Schatzki, Theodore. 2001. Introduction: practice theory. Teoksessa *The Practice Turn in Contemporary Theory*, toim. Theodore R. Schatzki, Karin Knorr Cetina ja Eike von Savigny. New York: Routledge, 83–101.
- Schwartz-Shea, Peregrine ja Yanow, Dvora. 2009. Reading and Writing as Method: In Search of Trustworthy Texts. Teoksessa *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*, toim. Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels ja Frans Kamsteeg. London: SAGE, 56–82.
- Sigfridsson, Anders ja Sheehan, Anne. 2011. On Qualitative Methodologies and Dispersed Communities: Reflections on the Process of Investigating an Open Source Community. *Information and Software Technology* 53(9): 981–93.
- Silverman, David. 2007. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Spicer, André; Alvesson, Mats ja Kärreman, Dan. 2009. Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies. *Human Relations* 62(4): 537–60.

- Suoranta, Juha ja Ryytänen, Sanna. 2014. *Taisteleva tutkimus*. Helsinki: Into Kustannus.
- Swidler, Anne. 2001. What Anchors Cultural Practices. Teoksessa *The Practice Turn in Contemporary Theory*, toim. Theodore R. Schatzki, Karin Knorr Cetina ja Eike von Savigny. New York: Routledge, 83–101.
- Sword, Helen. 2009. Writing Higher Education Differently: A Manifesto on Style. *Studies in Higher Education* 34(3): 319–36.
- Tekes Liideri. Tekesin www-sivut. Luettu 29.12.2014. <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/liideri/>.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, Jukka. 2003. Elinikäisen oppimisen toinen sukupolvi - unohtuiko jotain? Teoksessa *Elämänlaajuinen oppiminen ja aikuiskasvatus - Aikuiskasvatuksen 44. Vuosikirja*, toim. Pekka Sallila. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Utopia-kehittämöblogi. Vincer Oy:n Utopia-blogi. Luettu 2.12.2014. <http://utopiavincer.com/>.
- Vallas, Steven; Finlay, William ja Wharton, Amy. 2009. *The Sociology of Work. Structures and Inequalities*. New York: Oxford University Press.
- Vilkka, Hanna. 2006. *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Tammi.
- Watson, Tony. 2000. Making Sense of Managerial Work and Organizational Research Processes with Caroline and Terry. *Organization* 7(3): 489–510.
- Whiteman, Gail. 2010. Management Studies That Break Your Heart. *Journal of Management Inquiry* 19(4): 328–37.
- Zickar, Michael ja Carter, Nathan. 2010. Reconnecting With the Spirit of Workplace Ethnography: A Historical Review. *Organizational Research Methods* 13(2): 304–19.