



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

EVA-IRINI ANASTASI
TILANNEJOHTAMINEN OHJELMISTOYRITYKSEN
MUUTOKSESSA

Diplomityö

Tarkastajat: Associate Professor
(tenure track) Nina Helander ja
lehtori Pasi Hellsten

Tarkastajat ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
4. toukokuuta 2016

TIIVISTELMÄ

EVA-IRINI ANASTASI: Tilannejohtaminen ohjelmistoyrityksen muutoksessa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 80 sivua, 118 liitesivua

Joulukuu 2016

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedon ja osaamisen hallinta

Tarkastajat: Associate Professor (tenure track) Nina Helander ja lehtori Pasi Hellsten

Avainsanat: Tilannejohtamisen malli, johtamistyyli, valmiustaso, muutosprosessi, muutossykli, ohjelmistoyritys

Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa oleellisesti organisaation muutoksen onnistuneeseen läpivientiin ja alaisten työtyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajat olisivat voineet mukauttaa paremmin johtamiskäyttäytymistään Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen mallin näkökulmasta.

Tilannejohtamisen malliin liittyvän kirjallisuuskatsauksen tuloksena todettiin, että tehokas johtaja mukauttaa johtamistyyliinsä alaisen valmiustason mukaan. Valmiustasoltaan kypsimpiin eli kyvykkäisiin ja halukkaisiin alaisiin tulisi käyttää delegoivaa johtamistyyliä. Kykeneviin, mutta haluttomiin johdettaviin tulisi käyttää osallistuvaa tyyliä, kun taas kykenemättömiin ja halukkaisiin myyvää tyyliä. Valmiustasoltaan epäkypsimpiin eli sekä kykenemättömiin että haluttomiin kohdistuvan johtamistyylin tulisi olla ohjaava tyyli.

Johtamisen tehokkuuteen muutostilanteessa tilannejohtamisen mallin mukaan vaikuttaa myös, onko muutossykli ohjattu vai osallistuva, ja missä muutosprosessin vaiheessa organisaatio on: sulattamis-, muutos- vai vakiinnuttamisvaiheessa. Muutossyklin ollessa ohjattu, johtajien tulisi käyttää ohjaavaa ja myyvää tyyliä, kun taas osallistuvassa muutossyklistä tulisi käyttää osallistuvaa ja delegoivaa tyyliä. Sulattamisvaiheessa tulisi käyttää ohjaavaa ja myyvää tyyliä, muutosvaiheessa myyvää ja osallistuvaa, ja vakiinnuttamisvaiheessa osallistuvaa ja delegoivaa.

Diplomityössä analysoitiin suuren muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen kuuden johtajan ja yhdeksän alaisen haastattelut. Kävi ilmi, että johtajat käyttivät pääosin osallistuvaa johtamistyyliä alaisten ollessa pääosin kyvyttömiä ja haluttomia. Sekä ohjatusta että osallistuvasta muutossyklistä löytyi piirteitä muutosprosessin ollessa vahvimmin sulattamisvaiheessa, sisältäen viitteitä kuitenkin myös muutosvaiheesta. Tilannejohtamisen mallin näkökulmasta johtajien olisi ollut tehokkaampaa käyttää ohjaavaa ja myyvää tyyliä huomioiden alaisten valmiustaso, muutossykli ja organisaation muutosprosessin vaihe.

Johtajat voivat hyötyä tästä työstä tiedostamalla oman kykynsä mukauttaa erilaisia johtamistyyliä sekä tunnistamalla erilaisia tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat sopivan johtamistyylin valintaan.

ABSTRACT

EVA-IRINI ANASTASI: The Situational Leadership in a Software Company Renewing Software Development Processes

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 80 pages, 118 Appendix pages

December 2016

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge and Competence Management

Examiners: Associate Professor (tenure track) Nina Helander and Lecturer Pasi Hellsten

Keywords: The situational leadership model, leadership style, performance readiness level, process of change, change cycle, Software company

The behavior of the leader essentially impacts on successful change of the organization and on work satisfaction of their followers. The aim of this study was to investigate how the leaders of a transforming software company could have better adjusted their leadership behavior from the view of Hersey's and Blanchard's situational leadership model.

As a result of a literature study related to the situational leadership model, it was discovered that an effective leader adjusts his leadership style according to the follower's performance readiness level. The leader should use delegating style to the followers who are able and willing, i.e. high performance readiness. Participating leadership style should be used to able and unwilling followers, whereas selling style to unable and willing followers. To the followers who are both unable and unwilling, i.e. to those with low performance readiness, one should use telling style.

According to the situational leadership model, the change cycle and the phase of the process of change affect the leadership effectiveness in change situation. If the change cycle is coerced, the leader should use telling and selling style. In the case of participative change cycle, the leader is supposed to use participating and delegating style. In the unfreezing phase of the change process, the telling and selling styles should be used whereas in moving phase, selling and participating styles should be applied and finally, in the freezing phase participating and delegating styles should be utilized.

In this thesis, interviews of six leaders and nine followers of a large transforming software company were analyzed. It was discovered that the leaders used mainly participating style to the followers that were mainly unable and unwilling. There was evidence of both coerced and participative change cycle. The unfreezing phase of the change process was dominating even if there was some evidence of the moving phase too. From the view of the situational leadership model, the leaders' behaviour would have been more effective by using the telling and selling styles considering the followers' performance readiness level, the change cycle and the phase of the change process.

The leaders can benefit from this thesis by recognizing their own ability to appropriately adapt their different leadership styles and by recognizing situational factors that affect the choice of the appropriate leadership style.

ALKUSANAT

Diplomityöprojektin aikana allekirjoittaneen valmiustaso epäilemättä vaihteli epäkypsimmän ja kypsimmän välillä. Tavoite kuitenkin saavutettiin ja se on tärkeintä.

Haluan kiittää työn ohjaajia Nina Helanderia ja Pasi Hellsteniä, joilta sain tukea ja hyviä neuvoja työn tekemiseen. Kiitos kuuluu myös Marianne Kukolle, joka tarkisti kandidaatintyöni, joka laajennettiin diplomityöksi. Haluan kiittää kaikkia osapuolia, jotka mahdollistivat diplomityön kirjoittamisen Meksikossa. Lisäksi kiitän kaikkia minulle tärkeitä ihmisiä Suomessa, Kreikassa ja Meksikossa. Toivon pystyneeni ilmaisemaan kullekin heistä kiitollisuuteni heidän merkityksestään elämässäni.

Vuodet TTY:llä olivat antoisat ja opettivat paljon. Ne antoivat eväitä tulevaisuuteen. Nyt on aika katsoa uteliaan kiinnostuneesti kohti uutta tuntematonta.

Guadalajarassa, Meksikossa 22.11.2016

Eva Anastasi

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Case-organisaatio: Ohjelmistoyritys muutostilanteessa.....	4
1.4	Tutkimusstrategia	5
1.5	Työn eteneminen ja rakenne	11
2.	TEOREETTINEN TAUSTA	13
2.1	Johtaminen, johtamistyyliä ja johtamistyylin valintaan vaikuttavat tilannetekijät	13
2.2	Tilannejohtamisen malli	16
2.2.1	Neljä alaisen valmiusastetta	16
2.2.2	Neljä johtamistyyliä	22
2.2.3	Johtamistyylin ja valmiusasteen yhteensovittaminen	27
2.3	Muutostilanteen ja tilannejohtamisen yhteys	31
2.4	Teoriakatsauksesta kohti aineistoanalyysia.....	40
3.	AINEISTO JA AINEISTOANALYYSI	42
3.1	Aineiston esittely ja analyysin periaatteet	42
3.2	Johtamistyylien analysointi	45
3.3	Valmiustason analysointi	48
3.4	Muutosprosessin vaiheen ja muutossyklin analysointi	49
4.	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	51
4.1	Päätulokset	51
4.2	Johtamistyylianalyysin tulokset	54
4.3	Muutossyklianalyysin tulokset.....	60
4.4	Muutosprosessianalyysin tulokset.....	62
4.5	Valmiustasoanalyysin tulokset.....	64
5.	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	70
5.1	Yhteenveto	70
5.2	Päätelmät	72
	LÄHTEET.....	78

LIITE A: JOHDON TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE B: KESKIJOHDON TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE C: HAASTATTELUJEN ANALYSOINTILOMAKE

LIITE D: JOHTAJAN 1 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE E: JOHTAJAN 2 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE F: JOHTAJAN 3 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE G: JOHTAJAN 4 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE H: JOHTAJAN 5 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE I: JOHTAJAN 6 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE J: ALAISEN 1 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE K: ALAISEN 2 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE L: ALAISEN 3 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE M: ALAISEN 4 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE N: ALAISEN 5 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE O: ALAISEN 6 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE P: ALAISEN 7 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE Q: ALAISEN 8 HAASTATTELUANALYYSI

LIITE R: ALAISEN 9 HAASTATTELUANALYYSI

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Diplomityön tutkimusstrategia (perustuu lähteeseen Vuori 2011, s. 13).</i>	6
Kuva 2.	<i>Tutkimusotteita (perustuu lähteeseen Kasanen et al. 1991, s. 317).</i>	8
Kuva 3.	<i>Työn eteneminen.</i>	11
Kuva 4.	<i>Tilannejohtamisen mallin johtamistyyli (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 166).</i>	23
Kuva 5.	<i>Tehokkaimmat johtamistyyli kullekin valmiustasolle (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1982, s. 152).</i>	27
Kuva 6.	<i>Tilannejohtamisen mallin ja muutosprosessin yhteys (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 428).</i>	34
Kuva 7.	<i>Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen vaikeusaste (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 4).</i>	35
Kuva 8.	<i>Osallistuva muutos (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1972a, s. 9).</i>	36
Kuva 9.	<i>Ohjattu muutos (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1972a, s. 10).</i>	37
Kuva 10.	<i>Tilannejohtamisen ja muutossykliden yhteys (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 430).</i>	39
Kuva 11.	<i>Teoriakatsauksen anti aineistoanalyysiin</i>	41

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	<i>Johtamistyylin valintaan ja johtamisen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä (tekijät kerätty lähteistä Tannenbaum & Schmidt 1973, ss. 173-179; Barrow 1977, s. 240; Hersey & Blanchard 1990, s. 167; Blanchard et al. 2001, ss. 2-9; Hersey et al. 2008, ss. 214-215; Mullins 2010, s. 383, 400; Yukl 2010, s. 28, 30).</i>	15
Taulukko 2.	<i>Kyvykkyyden ja halukkuuden osatekijät ja näiden määritelmät.</i>	17
Taulukko 3.	<i>Alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, s. 137).</i>	17
Taulukko 4.	<i>Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 1 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, ss. 138-139).</i>	19
Taulukko 5.	<i>Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 2 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, s. 139).</i>	20
Taulukko 6.	<i>Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 3 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, ss. 139-140).</i>	20
Taulukko 7.	<i>Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 4 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, ss. 140-141).</i>	21
Taulukko 8.	<i>Tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet ja niiden käyttäytymisindikaattorit (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 179; Hersey et al. 2008, s. 155).</i>	24
Taulukko 9.	<i>Johtamiskäyttäytyminen ohjaavassa johtamistyyllissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 170; Hersey et al. 2008, s. 143).</i>	25
Taulukko 10.	<i>Johtamiskäyttäytyminen myyvässä johtamistyyllissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 171; Hersey et al. 2008, ss. 144-145).</i>	25
Taulukko 11.	<i>Johtamiskäyttäytyminen osallistuvassa johtamistyyllissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 171; Hersey et al. 2008, ss. 145-146).</i>	26
Taulukko 12.	<i>Johtamiskäyttäytyminen delegoivassa johtamistyyllissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 172; Hersey et al. 2008, ss. 146-147).</i>	26
Taulukko 13.	<i>Kolmivaiheisen muutosprosessin ominaispiirteet.</i>	33
Taulukko 14.	<i>Osallistuvan ja ohjatun muutossyklin ominaispiirteet.</i>	38
Taulukko 15.	<i>Eri johtamistyyliin viittaavien havaintojen lukumäärä.</i>	51
Taulukko 16.	<i>Eri muutossykleihin viittaavien haastattelujen lukumäärä.</i>	51
Taulukko 17.	<i>Eri muutosprosessin vaiheisiin viittaavien havaintojen lukumäärä.</i>	51
Taulukko 18.	<i>Eri valmiustasoihin viittaavien havaintojen lukumäärä talo-, tiimi ja henkilötasolla.</i>	52

Taulukko 19. Eri johtamistyyleihin viittaavien havaintojen lukumäärä kussakin analysoiduissa haastatteluissa.	55
Taulukko 20. Muutossyklialyysin tulokset kussakin haastattelussa.	60
Taulukko 21. Eri muutosprosessin vaiheisiin viittaavien havaintojen lukumäärä kussakin analysoidussa haastattelussa.	62
Taulukko 22. Eri valmiustasoihin viittaavien havaintojen lukumäärä kussakin analysoidussa haastattelussa talo-, tiimi ja henkilötasolla.	65

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Hyvästä johtajuudesta hyötyvät johtajan lisäksi alaiset, organisaatio ja sidosryhmät. Hyvä johtajuus parantaa organisaation tehokkuutta (Sydänmaanlakka 2004, s. 12). Näin ollen sillä saavutetaan myös rahallista voittoa. Hyvä johtajuus on kuitenkin rahaa arvokkaampaa: Tärkein syy, miksi työntekijät pysyvät yrityksessä, on hyvän johtajan kanssa työskentely ja oleellisin syy, miksi työntekijät lähtevät yrityksestä, on huonon johtajan kanssa työskentely (Hersey et al. 2008, s. 1). Jos työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, hän todennäköisemmin antaa itsestään enemmän ja näin yritysikin hyötyy.

Hersey et al. (2008) mukaan johtajuuden tutkimuksen historiassa on pitkään yritetty etsiä yleisiä lainalaisuuksia, joita voidaan soveltaa kaikkiin organisaatioihin. Tällainen lähestymistapa ei kuitenkaan tuota käytännössä työskenteleville periaatteita, joita voitaisiin soveltaa onnistuneesti missä ja milloin vain (Hersey et al. 2008). Nykyajan organisaatiot ovat moninaisia, yksilöllisiä, eläviä, muuttuvia ja näin ollen vaikeasti johdettavia kokonaisuuksia, joissa tilanteet vaihtelevat ja, joissa työntekijöiden osaaminen ja motivaatio vaihtelevat. Johtajan voi olla vaikea hahmottaa, minkälaisessa tilanteessa hänen on hyvä käyttää kutakin tyyliä. Näihin haastaviin ja vaihteleviin tilanteisiin tarjoavat ratkaisuja johtajuuden tyyli- ja tilanneteoreettiset tarkastelut. Yritysten sanotaan olevan jatkuvassa muutoksessa ja yksittäiset tilanteetkin vaihtelevat jatkuvasti. Johtajuus on olennainen tekijä organisatoristen muutosten läpiviennissä (Peltonen 2008, s. 131).

Nykyaikainen globaali toimintaympäristö edellyttää johtajilta uudenlaista osaamista. Johtaminen ei ole ikinä ollut niin haastavaa kuin nykyään (Hersey et al. 2008, s. 1). Johtajat eivät ole ehtineet muuttamaan toimintatapojaan samassa tahdissa toimintaympäristön muutosten kanssa. Ei ole paljonkaan aikaa siitä, kun hyväksi johtajaksi kuviteltiin käskevä ja kontrolloiva johtaja, tilanteesta riippumatta (Drucker 1998). Nykypäivänä on suuri pula hyvistä johtajista (Sydänmaanlakka 2004, s. 14). Tästä kertoo muun muassa se tutkimustulos, että useimmat johtajat käyttävät vain yhtä johtamistyyliä: 54 % käyttää yhtä, 35 % kahta, 10% kolmea ja vain 1 % neljää johtamistyyliä (Zigarmi et al. 1997, Tilannejohtaminen II 2001, s. 13 mukaan). Monen eri johtamistyylin hallinta ei kuitenkaan vielä takaa tehokasta johtamista, toisin kuin monien eri johtamistyylien käyttö oikealla tavalla sopivissa tilanteissa (Hersey et al. 2008, s. 215).

Liiketoimintaympäristön muutosvauhti kasvaa jatkuvasti ja organisaatioilla on paine uudistua ympäristöön muutoksiin sopeutuen. Siksi on tärkeää, että organisaatioissa osataan muuttua menestyksekkäästi. (Kotter 1996, s. 26) Hyvä muutoskohtaja osaa nähdä muutoksissa piilevät mahdollisuudet, osaa erottaa oikeat muutokset vääristä ja toteuttaa muutokset käytännössäkin (Nissinen 2004, s. 133). Kaksi erityisen tärkeää tekijää muutoksessa ovat onnistunut muutosprosessin läpivienti ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, s. 26). Myös asioiden johtamista tarvitaan; asioiden johtamisella pidetään muutosprosessi hallinnassa, kun taas ihmisten johtamisella luotsataan muutosta (Kotter 1996, s. 51). Kaikki menestyksekkäät uudistamishankkeet yhdistävät hyvän ihmisten ja hyvän asioiden johtamisen (Kotter 1996, s. 112).

Johtamisen teoreettisten näkökulmien historian kehitys voidaan jakaa klassiseen, moderniin, myöhäismoderniin ja jälkimoderniin vaiheeseen (Peltonen 2008, ss. 18-20). Modernissa vaiheessa 1950-1970-luvuilla panostettiin tutkimaan tilannetekijöitä. Sitten organisaatiot on nähty dynaamisesti toimivina kokonaisuuksina ja tutkimus on keskittynyt muutokseen ja oppimisen tutkimiseen. (Peltonen 2008, s. 18) Sydänmaanlakka (2004, s. 12) esittää, että itse johtajuuden kehitys ja tutkimus on jäänyt liian vähäiselle huomiolle keskittyessä muun muassa organisaation oppimiseen, laatujohtamiseen ja prosessijohtamiseen. Kun nämä opit on viety käytäntöön, on huomattu etteivät organisaatiot vieläkaan toimi tehokkaasti ja tasapainoisesti. Sydänmaanlakan mukaan puuttuva seikka on ollut hyvä johtajuus. (Sydänmaanlakka 2004, s. 12) Siksi on hyvä pysähtyä miettimään millaisia johtamistyyliä on olemassa ja palata modernin aikakauden tavoin pohtimaan tilannetekijöitä ja niiden vaikutusta johtamistyylin valintaan nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Tämän diplomityön päätavoitteena on tutkia alaisten ja johtajien käyttäytymistä erään ohjelmistoyrityksen muutostilanteessa ja antaa suosituksia johtamiskäyttäytymiseen, Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen malliin nojaten. Työlle asetetaan päätutkimuskysymys

Miten muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajat olisivat voineet mukauttaa paremmin johtamiskäyttäytymistään tilannejohtamisen mallin näkökulmasta?

Tutkimuskysymykseen vastataan seuraavien alakysymysten avulla:

- *Miten tilannejohtamisen mallissa määritellään sopiva johtamiskäyttäytyminen?*
- *Miten tilannejohtamisen mallissa otetaan kantaa organisaation muutokseen?*
- *Vastasiko muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajien käyttäytyminen tilannejohtamisen mallin suositusten mukaista johtamiskäyttäytymistä?*

Kahteen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kirjallisuustutkimuksen avulla. Kolmanteen alatutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan analysoimalla valmista haastatteluaineistoa kohdeorganisaatiossa perustuen kahdessa ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä löydettyihin vastauksiin. Päättökysymykseen voidaan vastata kun kaikkiin alatutkimuskysymyksiin on saatu vastaus.

Johtajuuden tutkimuksen historian aikana erilaisia johtamistyyliä ja -teorioita on luotua monia (ks. esim. McGregor 1960, Blake & Mouton 1964, Mintzberg 1973, Burns 1978). Eräs jaottelu lähestymistapoihin on jako klassisiin lähestymistapoihin, piirreteorioihin, johtamistyyli-lähestymistapoihin, tilannejohtamiseen, tavoitejohtamiseen, tiimijohtamiseen, psykodynaamisiin lähestymistapoihin, arvojohtamiseen ja eettiseen johtajuuteen, transformationaaliseen ja itsensä johtamiseen (Sydänmaanlakka 2004, s. 26). Tässä työssä perehdytään yhteen tilannejohtamisen malliin, minkä vuoksi johtamisen tarkastelu rajataan johtajuuden tutkimuksen tyyli-, käyttäytymis- ja tilanneteoreettisiin näkökulmiin.

Eri lähteissä (esim. Aaltio 2008; Mullins 2010; Yukl 2010) mainitaan tilanneteorioista muun muassa Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli, Fiedlerin kontingenssiteoria, Vroom-Yettonin päätöksentekomalli, Vroom-Jagon malli, Housen polku-päämääräteoria ja Fiedlerin kognitiivinen resurssiteoria. Kuitenkin esimerkiksi Peltonen (2008, ss. 125-126) jaottelee johtajuuden tilanneteoriat kahteen: tilannejohtamisen malliin ja kontingenssiteoriaan. Tilannejohtamisen malli tarkastelee, minkälaista johtamistyyliä on käytettävä valmiustasoltaan erilaisiin työntekijöihin ja kontingenssiteoria tarkastelee, millaista johtamistyyliä kannattaa käyttää kokonaisvaltaisesti organisatorisissa tilanteissa, esimerkiksi suotuisissa tai epäsuotuisissa tilanteissa (Sydänmaanlakka 2004, ss. 35-39; Peltonen 2008, ss. 125-126). Sydänmaanlakka (2004, s. 35) ei edes mainitse kontingenssiteoriaa, mutta painottaa tilannejohtamisen mallia jopa kaikkein laajimmin arvostetuksi johtamismalliksi. Monet tilanneteorioita esittelevät kirjat mainitsevat tilannejohtamisen mallin oleellisuuden ja käytännönläheisyyden (esim. Sydänmaanlakka 2004, s. 36, 38; Aaltio 2008, s. 91; Yukl 2010, s. 175). Lisäksi tilannejohtamisen mallin pohjalta koulutetaan johtajia edelleen (Sydänmaanlakka 2004, s. 38), vaikka se luotiin jo vuonna 1969 (Hersey & Blanchard 1982, s. 173). Tilannejohtamisen malli soveltuu ominaisuuksiltaan parhaiten tämän diplomityön kontekstiin ja tutkimuksen kohteeksi kuin muut tilanneteoriat, sillä siinä perehdytään tilanteisiin, joita johtaja ei voi olla kohtaamatta: valmiustasoltaan erilaiset työntekijät. Lisäksi case-organisaation haastatteluaineistossa asiat, joihin tilannejohtamisen mallissa otetaan kantaa, esiintyvät oleellisesti ja näitä analysoimalla tilannejohtamisen mallin valossa voitaisiin parantaa johtajuutta.

Hirsjärven et al. (2001, s. 20) mukaan on olemassa kahdenlaista tutkimusta: perustutkimusta ja soveltavaa tutkimusta. Soveltavan tutkimuksen lähtökohta on pyrkiä käytännön tavoitteeseen. Tarvitaan uutta tietoa, jonka avulla voidaan ymmärtää paremmin ongelman luonnetta ja löytää ratkaisuja ongelmaan. Perustutkimuksessa sen

sijaan ei pyritä käytännön tavoitteisiin, vaan etsitään uutta tieteellistä tietoa tiedon itsensä vuoksi. (Hirsjärvi et al. 2001, s. 20) Tässä työssä on soveltavan tutkimuksen piirteitä, sillä teoriaa pyritään soveltamaan käytännön ongelmanratkaisutilanteeseen. Vaikka kyseessä on yksi kohdeorganisaatio, muutkin johtotehtävissä työskentelevät lukijat voivat parantaa johtajuuttaan, tehokkuuttaan ja saavuttaa käytännön hyötyjä tullessaan tietoisiksi johtajuuden teorioista.

Usein monilla aloilla, kuten johtamisenkin alalla, ammattilaiset kyseenalaistavat tieteellisen tiedon merkityksen käytännössä, eivätkä koe, että teorioista olisi juurikaan hyötyä (Hirsjärvi et al. 2001, s. 21). Johtajien olisi kuitenkin hyvä tietää klassisia johtajuuden teorioita ja perusasioita, sillä tällä tavoin johtajat ja heidän organisaationsa voivat hyötyä monin tavoin. Tutkimuksen avulla saatu tieto auttaa vapauttamaan perinteisistä ajattelutavoista, auttaa suuntaamaan huomion olennaisiin seikkoihin, rikastuttaa arjessa saatuja käsityksiä, herättää kiinnostusta uusiin alueisiin, lisää harkintaa omissa ratkaisuissa ja luo uusia käsitteitä, joiden avulla syntyy uusia näkökulmia (Hirsjärvi et al. 2001, s. 21). Opittuaan teorioita johtajuudesta johtajat voivatkin esimerkiksi peilata omaa toimintaansa näihin ja analysoida tällä tavoin, kuinka hyvin teorioiden ominaispiirteet täyttyvät. Ei ole välttämätöntä yrittää tuoda teorioita käytäntöön sellaisinaan, mutta jo tietoisuus niistä auttaa johtajia syventämään ja rikastuttamaan ajatteluaan ja saavuttamaan edellä mainittuja hyötyjä.

1.3 Case-organisaatio: Ohjelmistoyritys muutostilanteessa

Tässä diplomityössä analysoidaan aiempaa tutkimusta varten kerättyä haastatteluaineistoa suuresta ohjelmistoalan yrityksestä, joka on uudistanut ohjelmistokehitysprosessensa. Ohjelmistoyritys toimii business-to-business (B2B) – sektorilla ja tuottaa yritysasiakkailleen laajoja ohjelmistoja (Kukko et al. 2008, s. 4). Yrityksen ohjelmistoliiketoiminta tarjoaa yrityksille ratkaisuja (engl. enterprise solutions), mikä tarkoittaa sitä, että ohjelmistoja tuotetaan useimmiten yleisiin teknologiaratkaisuihin ja standardeihin ohjelmistokehyksiin perustuen vastaamaan tietyn tyyppisiin asiakastarpeisiin. Yrityksen liiketoiminnassa on kuitenkin piirteitä myös sekä ohjelmistopalvelu että –tuote-tyyppisestä liiketoiminnasta, sillä yritys kustomoi tuotteitaan eri asiakkaiden tarpeisiin pohjautuen, mutta tarjoaa myös ”tuotekategorioita”. (Kukko et al. 2008, s. 2)

Ohjelmistokehitysprosessien uudistuksen tavoitteena on ollut kilpailukyvyn ylläpito ja tehokkuuden kasvattaminen lisäämällä mm. ohjelmistokoodin uudelleenkäytettävyyttä, johon on pyritty komponenttipohjaisella ohjelmistokehityksellä (engl. component-based-software-engineering, CBSE) (Kukko et al. 2008, s. 1, 4; Helander et al. 2011).

Yritys on kasvanut nopeasti viime vuosina, pääosin yritysostojen avulla, minkä jälkeen yrityksestä ja sen organisaatorakenteesta on tullut melko hajanainen. Toiminta perustuu projekteihin ja toisistaan riippumattomien tiimien työskentelyyn. Tiimit eroavat

toisistaan monin tavoin: heillä on mm. käytössään eri teknologioita, heillä on eri asiakkaita ja he valmistavat eri tuotteita. Joka tiimi vastaa omasta ohjelmistokehityksestä, tuotannosta ja myynnistä. Tiimit saattavat sijaita fyysisestikin etäällä toisistaan, mikä aiheuttaa sen, että yrityksen jäsenet eivät välttämättä tiedä, mitä muut tekevät parhaillaan. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät tekevät usein tietämättään päällekkäistä työtä, jonka minimointiin ohjelmistoprosessien uudistuksella on pyritty. (Kukko et al. 2008, s. 4; Helander et al. 2011)

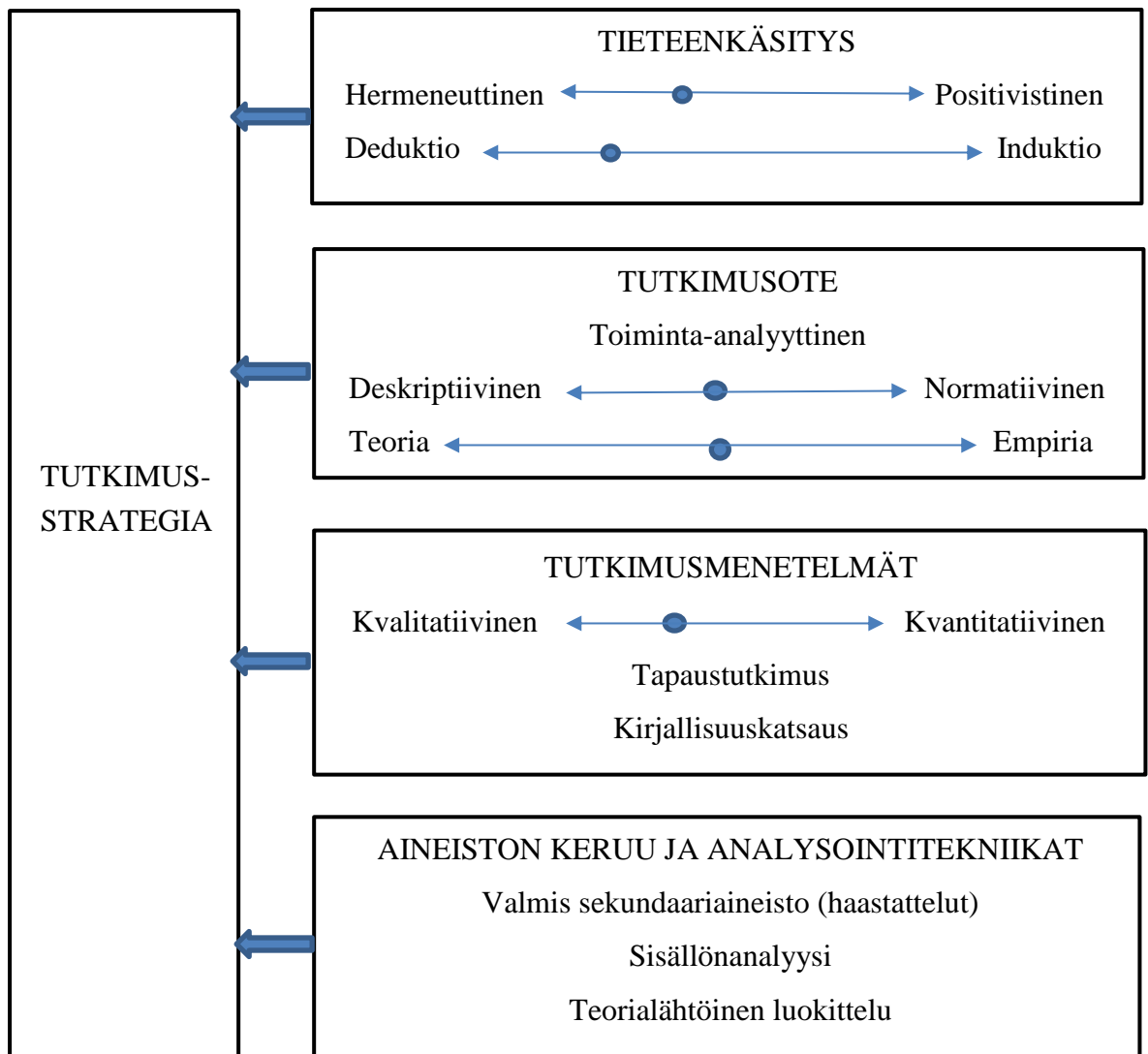
Uudistuksen keskiössä on ollut muuttaa toimintaa hajautettuun komponenttipohjaiseen ohjelmistokehitykseen. Sen lisäksi, että tiimit hoitavat päivittäiset velvollisuutensa, heidän on täytynyt tunnistaa mahdollisia uudelleenkäytettäviä ohjelmistokomponentteja, joita muutkin tiimit voisivat käyttää. Vastuu mahdollisten komponenttien tunnistuksesta on ollut kaikilla työntekijöillä, mutta erityisesti tiimien johtajilla. Kun uudelleenkäytettävä komponentti on tunnistettu ja hyväksytty, se on täytynyt siirtää komponenttikirjastoon organisaation muidenkin jäsenten saataville. (Kukko et al. 2008, s. 4; Helander et al. 2011)

Komponenttipohjaiseen ohjelmistokehitykseen siirtyminen on tuonut tullessaan muitakin muutoksia. Organisaatorakenteen muuttuminen tiimipohjaisesta kokonaisvaltaisempaan organisaationlaajuiseen ohjelmistokehitykseen on ollut haaste. Lisäksi yrityksessä on päätetty ottaa käyttöön yhteinen kehitysympäristö ja ohjelmointikieli, jotka ovat aiemmin olleet vain osalle tuttuja. (Kukko et al. 2008, s. 5; Helander et al. 2011)

1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia ymmärretään tässä tutkimuksessa periaatteellisina valintoina, jotka ohjaavat tutkimusta (ks. esim. Lähdesmäki et al. 2014). Näin ollen tutkimusstrategia heijastuu valinnoissa tieteenkäsitykseen, tutkimusotteisiin ja -menetelmiin sekä aineistonkeruun menetelmiin liittyen. Tieteenkäsityksellä tarkoitetaan ylimmän tason tarkastelutapaa tai suhtautumista tieteeseen. Erilaisia tieteenkäsityksiä on syntynyt, kun aikojen saatossa tiedettä tutkineiden keskuudessa on vallinnut erilaisia käsityksiä, tavoitteita ja perinteitä (Olkkonen 1994, s. 26). Tieteenkäsityksiin pohjautuen on syntynyt eri tieteenaloilla käytettäviä tutkimusotteita, työskentelytapoja, jotka heijastavat käsityksiä tieteen menetelmistä, tiedonhankintatavoista ja niillä saatavista tuloksista (Olkkonen 1994, s. 28, 50). Tutkimusmenetelmät koostuvat niistä käytänteistä ja tavoista, joilla havaintoja tehdään (Hirsjärvi et al. 2001, s. 170; Myers 2009, s. 24). Valitut tutkimusmenetelmät ohjaavat valintoja aineistonkeruumenetelmiin liittyen (Myers 2009, s. 24). Analysointitekniikoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä tapoja, joilla aineistoa analysoidaan tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi (ks. esim. Hirsjärvi et al. 2001, s. 210). Kuvassa 1 havainnollistetaan yllä mainittujen termien suhteita ja tässä työssä niihin liittyviä valintoja, joita alla perustellaan ja kuvaillaan

tarkemmin. Kuvassa 1 pallot janoilla osoittavat sitä, mihin kohtaan tämä työ sijoittuu kullakin janan jatkumolla.



Kuva 1. Diplomityön tutkimusstrategia (perustuu lähteeseen Vuori 2011, s. 13).

Tieteenkäsityksistä merkittävimmät ovat positivismi, jonka takana on filosofinen koulukunta realismi, ja hermeneutiikka, jonka takana on puolestaan idealismi (Olkkonen 1994, s. 26). Positivismin ja hermeneutiikan erot johtavat eri mahdollisuuksiin ja soveltuvuuteen tutkimuksessa (Olkkonen 1994, s. 35).

Positivismissa ajatellaan, että tutkimuksen on oltava tutkijasta riippumaton ja toistettaessa tutkimusta toinen tutkija päätyisi samaan lopputulokseen. Tiedon tulisi perustua todettuihin tosiasioihin, ”koviin faktoihin” aineiston ollessa usein kvantitatiivista tai mittaustuloksia sisältävää. Hermeneutiikka ei puolestaan takaa tutkijasta riippumattomuutta, koska siinä tarkastellaan tutkimusaineistoa ymmärryksen pohjalta ja aineisto on usein kvalitatiivista. Näin ollen eri tutkijat voivat ymmärtää aineiston eri tavoin. Hermeneuttisen tieteenkäsityksen antaman tutkimustuloksen

”totuuden” aste saattaa jäädä alhaisemmaksi kuin positivismissa. Positivismissa suositaan tutkimusongelmia, jotka ovat helposti strukturoitavia ja jotka esiintyvät laajassa tapausten joukossa. Positivistisessa tutkimuksessa voidaan käyttää lähtöaineistona totena pidettävää aikaisempaa teoreettista tietoa (deduktio), tai laajaa empiriistä aineistoa, jota voidaan käsitellä esimerkiksi tilastomatematisin keinoin (induktio). Positivistissa tutkimuskohteissa tutkimusongelmat ovat helppo strukturoida mm. teorian tai yleisyyden vuoksi. Hermeneutiikka puolestaan liittyy tutkimuksiin, joissa ongelma on vaikeasti strukturoitava tai kyseessä on uusi tutkimusalue, josta ei ole saatavissa laajaa tilastolliseen käsittelyyn soveltuvaa aineistoa. Hermeneutiikassa pyritään uuden tiedon saamiseen empiirisestä materiaalista induktion avulla. Aineisto koostuu yleensä suppeasta tapausten joukosta, eikä sitä ole mahdollista käsitellä tilastollisesti. Pohjalla ei ole teoriataustaa tai muuta käsitystä siitä, miten ongelmaa voisi lähestyä. Silloin hermeneuttisella otteella voidaan porautua muutaman tapauksen sisälle syvällisesti tarkastelemaan uutta tietoa tai hypoteeseja. Positivistinen ote pyrkii ilmiöiden selittämiseen ja hermeneuttinen ote niiden ymmärtämiseen. (Olkkonen 1994, ss. 35-38)

Positivismi ja hermeneutiikka eivät sulje toisiaan pois. Esimerkiksi hermeneuttisesti voidaan kehittää hypoteeseja, joita testataan positivismin hengessä ja tulosten tulkinassa turvaudutaan hermeneuttisesti ilmiön ymmärtämiseen. (Olkkonen 1994, s. 39) Luonnontieteissä usein pohjaututaan positivismiin ja humanistisissa tieteissä hermeneutiikkaan. Liiketaloustieteissä esiintyy molempia tieteenkäsityksiä. (Olkkonen 1994, s. 28)

Tässä tutkimuksessa voidaan havaita piirteitä molemmista tieteenkäsityksistä, vaikka tutkimus painottuu hermeneuttisen tieteenkäsityksen puolelle. Tutkimuksen pohjalla on teoreettinen viitekehys, tilannejohtamisen malli, ja tutkimuksessa on deduktiivista päättelyä, sillä siinä edetään teoriasta käytäntöön, mikä on tyypillisempää positivistiselle otteelle. Deduktiivista päättelyä esiintyy useimmiten teoreettisessa tutkimuksessa, kun yleisistä ja jo totena pidetyistä teorioista johdetaan yksityistapausta koskeva tieto, sovellutus (Olkkonen 1994, s. 29). Tässä tapauksessa tilannejohtamisen mallia sovelletaan kohdeorganisaatioon. Positivistisessä hengessä mallin pohjalta johdetaan tutkimuskysymykset ja mallista saadut osakysymykset (luku 2.4) ohjaavat tutkimusaineiston analyysia. Toisaalta, tutkimuksessa käsitellään kvalitatiivista tietoa, aineistoanalyysissa pyritään ymmärrykseen ja tutkijasta riippumattomuutta ei voida taata. Nämä tekijät viittaavat hermeneuttiseen lähestymistapaan. Empirian osuus ja merkitys erottaa positivismin ja hermeneutiikan toisistaan (Olkkonen 1994, s. 80). Vaikka tutkimuksen teoreettisessa osassa onkin viitteitä positivismiin, empiirisen aineiston käsittelytapa tekee tästä tutkimuksesta oleellisesti hermeneuttisen.

Eräs tutkimusotejaottelu on Neilimon ja Näsin (1980) jaottelu liiketaloustieteen tutkimusotteista: käsiteanalyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote. Näihin tutkimusotteisiin Kasanen et al. (1991) lisäävät vielä konstruktiivisen tutkimusotteen (kuva 2).

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiivinen tutkimusote

Kuva 2. Tutkimusotteita (perustuu lähteeseen Kasanen et al. 1991, s. 317).

Käsiteanalyttisen tutkimusotteen tarkoituksena ja työn tuloksena on kehittää käsitejärjestelmiä (Neilimo & Näsi 1980, s. 32). Aineistona on esimerkiksi kohdeilmiötä koskevat teoriat (Olkkonen et al. 1994, s. 65). Menetelmät sisältävät analyysiä, synteisiä, vertailuja yms. Nomoteettisessa otteessa pyritään positivistisessä hengessä etsimään kausaalisia ja korrelatiivisia yhteyksiä eri ominaisuuksien välillä. (Neilimo & Näsi 1980, s. 32, 67; Olkkonen et al. 1994, ss. 65-67) Tulokset ilmaistaan mm. matemaattisina malleina ja tilastollinen tulos ilmentää peruspopulaation, esimerkiksi yritysten joukon, ominaisuuksia ja riippuvuuksia (Olkkonen et al. 1994, s. 68). Päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa pyritään kehittämään pääosin matemaattis-pohjaisia menetelmiä, joita voidaan käyttää yksittäisen yrityksen päätöksenteon apuna (Neilimo & Näsi 1980, ss. 33-34; Olkkonen 1994, s. 70). Konstruktiiivisessa otteessa tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma ja siihen liittyy luovuuden ja innovatiivisuuden korostaminen (Kasanen et al. 1991, ss. 306-307). Sen tuloksen on todistettu toimivan käytännössä ja se voidaan osoittaa toimivaksi mahdollisesti myös yleisemminkin (Kasanen et al. 1991, s. 316). Tätä tutkimusta lähinnä oleva tutkimusote on toiminta-analyttinen tutkimusote. Sen taustalla on hermeneuttinen tieteenkäsitte, joten siinä pyritään ymmärtämään kohteena olevaa ongelmaa (Neilimo & Näsi 1980, s. 35). Aiheina ovat yleensä yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset, jolloin ongelmaan liittyvät myös ihmiset ja heidän tavoitteensa. Näin ollen tyypillisiä aiheita ovat johtaminen, ongelmanratkaisu, muutosprosessit tms. Tyypillistä on myös, että kyseessä on vaikeasti strukturoitavat ongelmat ja nopeasti muuttuvat tilanteet. Tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat, ongelman holistisuus, kohdetapausten vähäisyys ja aineisto, johon ei voida soveltaa tilastomatemaattisia menetelmiä, on tyypillistä

toiminta-analyyttiselle tutkimusotteelle. Saatavat tulokset voivat olla uusia hypoteeseja, käsitejärjestelmiä, muutosprosessien selityksiä tai normatiivisia ohjeita. Kohteiden tarkastelu on syväluotaavaa. (Olkkonen 1994, ss. 72-73)

Tiedon käyttötarkoitukseltaan tutkimukset usein jaotellaan deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimuksiin. Deskriptiiviset tutkimukset pyrkivät kuvailemaan jotakin ilmiötä ja normatiiviset pyrkivät löytämään tuloksia, joita voidaan käyttää ohjeina toimintaa kehitettäessä tai uutta suunniteltaessa. (Olkkonen 1994, s. 44) Tutkimusotetta valittaessa on lähdettävä tutkimusongelmasta ja tavoitteesta (Olkkonen 1994, s. 81). Tässä tutkimuksessa on piirteitä sekä deskriptiivisestä että normatiivisesta käyttötarkoituksesta. Ensimmäisessä ja toisessa alatutkimuskysymyksessä ilmenee pyrkimys kuvailevaisuuteen, joka saavutetaan tilannejohtamisen mallin tutkimisen kautta. Päättökysymys viittaa tutkimuksen normatiiviseen piirteeseen. Kuten luvussa 1.2 todettiin, tässä tutkimuksessa pyritään kuvailemaan erilaisia johtamiskäyttäytymisen tapoja ja tutkimuksessa on soveltavan tutkimuksen piirteitä, sillä käytännössä kohdeyritys tai johtajat voisivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen sijoituessa deskriptiivisen ja normatiivisen käyttötarkoituksen välimaastoon on luonnollista, että toiminta-analyttinen tutkimusote sopii parhaiten tutkimusotteeksi, kuten kuvasta 2 käy ilmi. Toisaalta, tutkimus ei ole puhtaasti empiirinen, eikä myöskään pelkästään teoreettinen. Teorian tutkimiseen käytettävä kirjallisuuskatsaus antaa viitteitä myös käsiteanalyttisestä tutkimusotteesta.

Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaotellaan usein kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin (ks. esim. Olkkonen 1994; Hirsjärvi et al. 2001; Myers 2009). Kuten jo todettiin, tämän tutkimuksen tiedon luonne on pääosin kvalitatiivista, eikä kvantitatiivista. Kuitenkin tulosten analyysivaiheessa aineistoa osittain kvantifioitiin, minkä vuoksi tutkimus ei ole puhtaasti kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa fokus on tekstissä, kvantitatiivisessa numeroissa (Myers 2009, s. 8). Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät kehitettiin sosiaalitieteisiin, jotta tutkijat voivat tutkia sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi case-tutkimusta, ja tiedonkeruun lähteinä on usein mm. havainnointi, haastattelut ja kyselyt, dokumentit ja tekstit sekä tutkijan reaktiot ja vaikutukset hänessä. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan ymmärtää tiettyä asiaa syvällisesti, esimerkiksi yhdessä tai muutamassa organisaatiossa. (Myers 2009, ss. 8-9) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al. 2001, s. 152). Analyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti induktiivinen: lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monimuotoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi et al. 2001, s. 155). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa menetelmät kehitettiin luonnontieteitä varten ja ne ovat esimerkiksi laboratoriokokeita tai numeerisia menetelmiä, kuten matemaattista mallinnusta. Numerot nähdään vahvana todistuksena siitä, kuinka ilmiöt toimivat. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään etenkin, jos otoskoko on laaja ja halutaan tehdä yleistyksiä, jotka käsittävät laajan populaation.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta tehdä koko populaatiota kattavia yleistyksiä yhdestä tai muutamasta tapausesimerkistä. (Myers 2009, ss. 8-9)

Tutkimusmenetelmiä on mm. kokeellinen tutkimus, tapaustutkimus, toimintatutkimus, ankkuroitu teoria ja etnografia (Hirsjärvi et al. 2001, s. 120, 179; Myers 2009, s. vi; Saunders et al. 2009, s. 138, 141). Tämän työn tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaustutkimus, sillä se sopii parhaiten työn tarkoitukseen ja päätutkimuskysymyksen ratkaisuun. Tapaustutkimuksessa hankitaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tavoitteena tapaustutkimuksessa yleensä on ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi et al. 2001, s. 123) Tapaustutkimuksessa käytetään todellisesta organisaatiosta saatua empiiristä aineistoa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” ja näin ollen ymmärtää mm. miksi tietty päätös tehtiin ja miten ja miksi liiketoimintaprosessit toimivat siten kuin ne toimivat. (Myers 2009, s. 73) Tapaustutkimus saattaa tuntua ”epätieteelliseltä”, mutta se voi olla hyvinkin hyödyllinen olemassaolevan teorian testaamiseen, jopa sen haastamiseen ja uusien tutkimuskysymysten luomiseen (Saunders et al. 2009, s. 147).

Tämän työn teoreettisen osan tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta. Oleellisia lähteitä tämän työn kannalta ovat tilannejohtamisen mallin luoja Hersey ja/tai Blanchardin kirjat (4 kpl) ja artikkelit (3 kpl) sekä muiden tekijöiden kirjat (5 kpl) ja artikkelit (11 kpl), joissa eritellään tilannejohtamisen mallia. Tilannejohtamisen malliin liittyvää materiaalia etsittiin mm. valitsemalla kuusi lehteä, jotka sisältyivät huhtikuussa 2016 Financial Timesin (2016) luokittelemiin TOP 45 journaaleihin. Valittujen lehtien nimet heijastivat vahvemmin johtamisnäkemystä, kuin muut lehdet. Valitut lehdet olivat Academy of Management Journal (ent. Academy of Management, kohdistuen haku aikavälille 1966-2013), The Academy of Management Perspectives (v. 1963-2016), Academy of Management Review (ent. Academy of Management, v. 1963-2016), Harvard Business Review (v. 1950-2016), Journal of Management Studies (v. 1950-2016) ja Management Science (v. 1950-2016). Haku suoritettiin käyttämällä www.tut.fi/kirjasto-sivuston tarjoamaa Nelli-portaalia käyttämällä hakusanaa ”Situational Leadership” AND-hakuna otsikko-, avainsana- ja tiivistelmätasolla. Tällä tavoin saatiin kuitenkin vain yksi osuma, minkä jälkeen haku laajennettiin kattamaan EBSCOHostin boolean haku ”Situational Leadership” hakusanalla. Tällä tavoin saatiin yli 100 osumaa. Pyrkimyksenä oli yleisesti päästä käsiksi primaarilähteisiin ja kun löydettiin työn kannalta oleellinen lähdeviittaus, primaarilähteen etsintään käytettiin mm. Google Scholaria, Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston kirjastoja sekä www.tut.fi/kirjasto-sivuston tarjoamia tietokantoja, kuten tutcatia, tamcatia, lindaa, nelli-portaalia, eBrarya ja Find eJournalia.

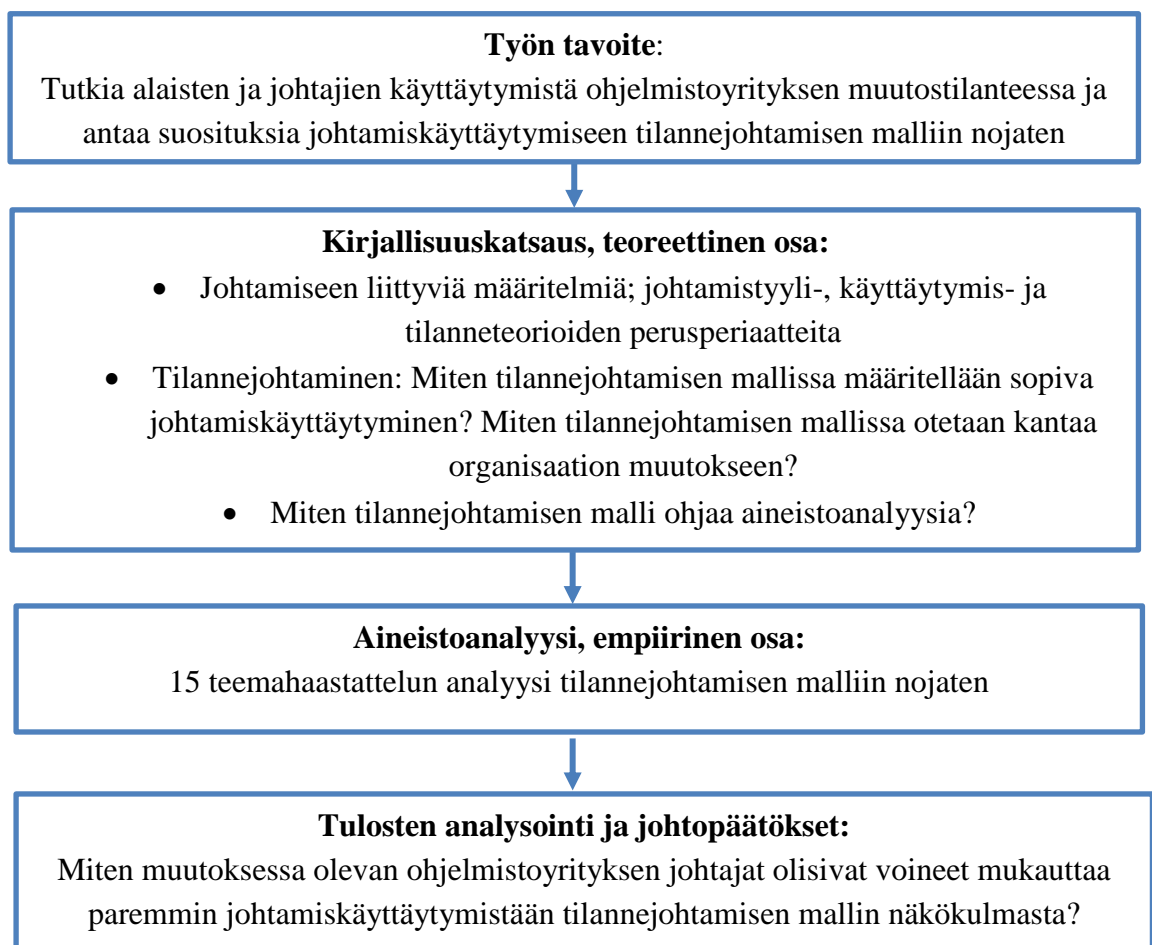
Tutkimusaineistojen keruussa on syytä pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Joka ongelman ratkaisemiseksi ei tarvitse itse kerätä aineistoa alusta alkaen, eikä opinnäytetyön arvo muutu sen mukaan, miten aineisto on hankittu. (Hirsjärvi et al.

2001, s. 173) Tässä työssä käytetään muiden keräämää sekundaariaineistoa. Analysoitava aineisto koostuu 15 teemahaastattelusta, jotka on toteutettu yksilöhaastatteluina, suoritettu ja litteroitu aiempaa tutkimusta varten Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) tiedonhallinnan laitoksella. Tapaustutkimuksen tyypillisimpiä laadullisia aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot (Koskinen et al. 2005, s. 157).

Tiedon analysoinnissa käytetään sisällönanalyysia ja teorialähtöistä luokittelua. Sisällönanalyysi on tekniikka tekstin analysointiin, jossa tekstistä kerätään tarkoituksenmukaisia osia tiettyjen sääntöjen mukaan (A Dictionary of Business and Management 2016). Deduktiiviselle päättelylle tyypillisesti datakategoriat johdetaan teoriasta ja ne muodostavat viitekehyksen aineistoanalyysille (Saunders et al. 2009, s. 491). Luvussa 3 kuvataan tarkemmin aineiston analyysia.

1.5 Työn eteneminen ja rakenne

Kuvassa 3 havainnollistetaan työn etenemistä.



Kuva 3. Työn eteneminen.

Työn luku 2 muodostaa tutkimuksen teoreettisen osan ja kirjallisuuskatsauksen. Luvussa 2.1 pohditaan johtamiseen liittyviä määritelmiä sekä esitellään tilanne-, johtamistyyli- ja käyttäytymisteorioiden peruseriaatteita. Lisäksi siinä esitellään lyhyesti millaisia johtamistyyliä on yleisesti olemassa ja esitellään yleisesti johtamistyylin valintaan ja johtamisen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 2.2 esitellään tilannejohtamisen malli. Luvussa 2.3 esitellään tilannejohtamisen mallin yhteys muutostilanteeseen. Luvussa 2.4 tiivistetään kirjallisuuskatsauksen anti ja muodostetaan teorian pohjalta kysymykset, joita lähdetään aineistoanalyysissä tutkimaan.

Luvussa 3 esitellään empiirinen aineisto ja sen analysointitekniikat. Luvussa 4 esitellään työn tulokset. Luvussa 5 koostetaan tutkimus vastaten tutkimuskysymyksiin. Lisäksi siinä pohditaan, mitä annettavaa työllä on toisaalta teorialle, toisaalta johtajille. Luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Johtaminen, johtamistyyli ja johtamistyylin valintaan vaikuttavat tilannetekijät

Johtamiselle on määritelmiä yli 400 (Creiner 1995, Mullins 2010, s. 373 mukaan). Toisten tulkintojen mukaan määritelmiä on yhtä useita kuin määrittelijöitäkin. Eroavaisuudet määritelmässä heijastelevat useimmiten kirjoittajan teoreettista lähestymistapaa ja erityiskiinnostuksen kohdetta (Clark & Clark 1996, s. 30; Yukl 2010, s. 20). Johtamiselle on monia näkökulmia, sillä se voidaan nähdä muun muassa suurmiesteoriana, vallankäyttönä ja vaikutusvaltana, tavoitteiden määrittelynä ja saavuttamisena, hallinnointina, muutosprosessina, luonteenpiirteenä, palveluna, tien ja vision näyttämisenä sekä opettamisena ja kouluttamisena (Sydänmaanlakka 2004, s. 106). Lisäksi johtamista on määritelty piirteiden, käyttäytymisen, vaikuttamisen, vuorovaikutuksen, roolien ja hallinnollisen aseman perusteella (Yukl 2010, s. 20).

Sydänmaanlakan (2004, s. 18, 106) mukaan johtaminen voidaan määritellä yleiskäsitteenä prosessiksi, joka sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelman ratkaisua ja päätöksentekoa. Johtaminen voi kohdistua organisaatiossa moniin eri alueisiin, esimerkiksi henkilöstöön, asioihin ja teknologiaan, sekä eri suuntiin eli itseen, sivulle, ylös tai alas (Sydänmaanlakka 2004, s. 18, 106).

Tähän työhön johtamisen määritelmää on syytä tarkentaa yleiskäsitteestä. Johtamistyylien käsittely rajaa pois johtamisen kohdistumisen itseen, jolloin kyse on muihin vaikuttamisesta johtamistyylien avulla. Tällä tavoin johtamisen katsotaan kohdistuvan henkilöstöön, vaikkakin eri johtamistyyliessä vaihtelevat painotukset ihmisiin ja asioihin keskittymisen välillä. Hersey'n et al. (2008, s. 5, 6, 62) mukaan johtaminen on yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuva vaikuttamisprosessi, jotta tavoite saavutettaisiin tietyssä tilanteessa. Näin ollen määritelmä huomioi johtajan, johdettavan sekä tilannetekijät (Hersey et al. 2008, s. 62). Siksi se on hyvä määritelmä tähän työhön, jossa keskitytään tarkastelemaan johtajan käyttämiä johtamistyyliä erilaisiin johdettaviin erilaisten tilannetekijöiden valossa. Määritelmän yleistä hyväksyttävyyttä tukee monien muidenkin johtamisen määrittelijöiden samankaltainen käsitys (esim. Clark & Clark 1996, s. 25; Mullins 2010, s. 373).

Johtajan käyttäytymistä voidaan arvioida muun muassa kolmen näkökulman avulla: johtamistyyli, tyylien vaihtelualue ja tyylin mukautumiskyky (Hersey & Blanchard 1974, s. 25). Johtamistyyli on se tapa, millä johtamistoiminnot tuotetaan eli johtajan käyttäytymistapa ryhmän jäseniä kohtaan (Mullins 2010, s. 380). Hersey et al. (2008, s.

213) täydentävät tätä määritelmää sillä tavoin, että johtamistyyli on nimenomaan se tapa, jolla muiden toimintaan yritetään vaikuttaa. Lisäksi se tarkoittaa muiden ymmärtämää johtajan käyttäytymistapaa, eikä johtajan omaa käsitystä. Kaikilla johtajilla on primaarittyyli, joka on luontevin ja useimmin käytössä oleva johtajan suosikkittyyli. Sekundäärittyyli tarkoittaa tyyliä, jota johtaja käyttää, kun suosikkittyyli ei toimikaan jossain tilanteessa. (Hersey et al. 2008, ss. 213-214)

Tyylin vaihtelualue tarkoittaa sitä laajuutta, millä johtajat kykenevät vaihtamaan tyyliään. Johtajien kyvykkyys vaihdella tyylejä vaihtelee. Monien johtamistyylien hallinnalla ei sinänsä ole vielä merkitystä, eikä sillä saavuteta tehokkuushyötyä, jos tyylejä ei osata sovittaa oikeaan tilanteeseen. Tätä puolestaan tarkoittaa tyylin mukautumiskyky. Se on kyky, jonka avulla johtaja voi hyödyntää johtamistyylien vaihtelualueitaan oikealla tavalla oikeaan tilanteeseen. Vasta hyvällä mukautumiskyvyllä voidaan saavuttaa tehokkuutta. (Hersey et al. 2008, ss. 214-215) Siksi on oleellista tarkastella, millaisissa tilanteissa kutakin tyyliä tulisi käyttää.

Johtamisen tehokkuutta arvioidaan usein muun muassa yksilöihin, ryhmiin tai organisaatioihin vaikuttamisen seurauksina. Yleisimpiä mittareita ovat se laajuus, millä tiimin tai organisaation suorituskyky on parantunut, tai miten paljon helpommaksi tavoitteiden saavuttaminen on tehty. Objektivisia mittareita ovat lukuisat taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto, voitto ja voittomarginaali, markkinaosuus, ROI-prosentti, tuottavuus ja muutos osakepääoman arvossa. Subjektivisia mittareita ovat muun muassa johtajan esimiehen, alaisten tai vertaisten arviot. (Yukl 2010, ss. 27-28)

Johtamistyyliin ja -käyttäytymiseen keskittyvät teoriat ja tarkastelutavat tutkivat johtajan käyttäytymistä ja painottavat johtamistyylin merkitystä. Tämän alueen tutkijat päättelivät johtamisen koostuvan lähinnä kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista, jotka ovat tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen. (Sydänmaanlakka 2004, s. 33) Tehtävä- tai asiakaskeisellä johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, kun johtaja on kiinnostunut enemmän tehtävien suorittamisesta kuin ihmisistä tai ihmissuhteista. Johtaja esimerkiksi nimittää tehtäviä alaisille, ylläpitää standardeja toimintatapoja ja koordinoi muutenkin alaisten toimintaa. Ihmissuhde- tai ihmiskeskeisellä johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, kun johtaja on kiinnostunut asioista enemmän ihmisistä ja suhteista. Johtaja tukee alaisiaan ja on kiinnostunut alaisten tarpeista ja tunteista. (Yukl 2010, s. 104, 107, 119)

Lisäksi monissa tutkimuksissa ja teorioissa on määritelty lukuisia johtamistyyliä, mutta ne voidaan yksinkertaistaa kolmeen päätyyliin: autoritäärisen, demokraattiseen ja laissez faire-tyyliin. Autoritäärisessä johtamistyyllissä valta on keskittynyt johtajalle. Johtaja yksin päättää asioista, määrittää menettelytavat tavoitteiden saavuttamiseksi, työtehtävät ja suhteet sekä kontrolloi palkitsemista ja rankaisua. Demokraattisessa johtamistyyllissä valta on keskittynyt ryhmään kokonaisuutena ja ryhmän jäsenten väliseen viestintään. Johtaja on ikäänkuin tiimin jäsen ja johtamistoiminnot ovat jaetut

ryhmän jäsenten välillä. Laissez faire- johtamistyyliässä johtaja on tehnyt tietoisesti päätöksen jättää valta ryhmän jäsenille sallien heidän tekevän sen, minkä parhaaksi näkevät. Johtaja ei tämän jälkeen häiritse ryhmän jäseniä, mutta on kuitenkin saatavilla, mikäli ongelmia ilmenee. (Mullins 2010, s. 381) Johtajalla on passiivinen välinpitämättömyys tehtävää ja alaisia kohtaan, mikä tarkoittaa tehokkaan johtamisen puuttumista (Yukl 2010, s. 279).

Kolme tärkeintä komponenttia johtamisprosessissa ovat johtaja, johdettavat sekä tilanne (Hersey et al. 2008, s. 95; Yukl 2010, s. 30). Nämä ovat tärkeimpiä tilannetekijöitä myös tilanneteorioissa ja johtamistyyliä valittaessa (Tannenbaum & Schmidt 1973, s. 173; Aaltio 2008, s. 92; Mullins 2010, s. 400; Yukl 2010, s. 32). Taulukossa 1 esitellään näitä johtamistyylin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa 1 mainitut tekijät vaikuttavat myös johtamisen tehokkuuteen (ks. esim. Hersey et al. 2008, ss. 214-215; Mullins 2010, s. 400).

Taulukko 1. Johtamistyylin valintaan ja johtamisen tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä (tekijät kerätty lähteistä Tannenbaum & Schmidt 1973, ss. 173-179; Barrow 1977, s. 240; Hersey & Blanchard 1990, s. 167; Blanchard et al. 2001, ss. 2-9; Hersey et al. 2008, ss. 214-215; Mullins 2010, s. 383, 400; Yukl 2010, s. 28, 30).

Johtajaan liittyvät tekijät	Johdettaviin liittyvät tekijät	Tilanteeseen liittyvät tekijät
-persoonallisuus	-persoonallisuus	-organisaation vakiintuneisuus ja muutokset
-asenteet ja optimistisuus	-asenteet ja optimistisuus	-organisaation tai ryhmän tyyppi, rakenne ja koko
-tausta tai henkilöhistoria	-tausta tai henkilöhistoria	-organisaatiokulttuuri
-osaaminen	-osaaminen	-ryhmän tehokkuus
-kokemus	-kokemus	-organisaation innovointitavat
-arvomaailma	-arvomaailma	-tehtävän rakenne ja kompleksisuus sekä rutiiniuden aste
-tapa käyttää valtaa ja vaikuttamistaktikat	-motivaatio, sitoutuminen ja tyytyväisyys	-tehtävien keskinäinen riippuvuus
-luottamus alaisiin	-tarpeet ja odotukset	-ajan paine/ päätöksentekoaika
-turvallisuuden tunne epävarmassa tilanteessa	-tavoitteet, asenteet, luottamus ja odotukset johtajaan	-johtaja-alaisuus
-päätöksentekotavat	-valmius ottaa vastuuta esimerkiksi päätöksenteossa	-ryhmän sosiaalinen ilmapiiri
-johtamistyylien vaihtelualue	-epävarmuuden sietokyky	-johtajan asema, valta ja auktoriteetti
-johtamistyylien mukautumiskyky	-kiinnostus ja sitoutuminen tehtävää kohtaan ja käsitys tehtävän tärkeydestä	-ulkoinen ympäristö ja sen ailahtelevaisuus
-kyky täyttää johdettavien odotukset ja tarpeet sekä kyky parantaa työn laatua, johdettavien taitoja, itseluottamusta ja kommunikaatiota	-organisaation tavoitteiden ymmärtäminen ja niihin samaistuminen	-kansallinen kulttuuri
	-luottamus ja tyytyväisyys johtajaan	-käytettävä teknologia
	-kuinka paljon haluaa itsenäisyyttä	-kommunikointitavat
		-työskentelytavat
		-johdettavien erilaisuus
		-avaintyötoverit

Lisäksi rahan voidaan katsoa vaikuttavan välillisesti johtamisen tehokkuuteen ja johtamistyylin valintaan, sillä se vaikuttaa resursseihin ja näin ollen esimerkiksi käytettävään teknologiaan tai osaamiseltaan arvokkaiden johdettavien tai johtajien rekrytointiin. Myös sattuma voi vaikuttaa esimerkiksi ryhmän suoritukseen ja tehokkuuteen (Fiedler 1967, s. 9).

Tilanneteorioissa oletuksena on, että eri tilanteet ja erilaiset ihmiset vaativat erilaista johtamista ja näin ollen yhtä parasta johtamistapaa ei ole, vaan johtajan tyyli ja käyttäytyminen sekä niiden tehokkuus riippuvat tilanteesta. Tilanteen tekijät siis auttavat hahmottamaan tehokasta johtamistapaa ja johtajan käytös vaikuttaa ryhmään tai yksilöön joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Aaltio 2008, s. 92) Kiinnostuksen kohteena tilanneteoreettisessa tarkastelussa on johtajien ja johdettavien käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa (Hersey et al. 2008, s. 94).

Yksittäiset tilanneteoriat vaihtelevat painotusta johtajien, johdettavien, tilannetekijöiden ja näiden muuttujien sisältämien alamuuttujien välillä. Yksittäisistä painotuseroista huolimatta tavoitteena niissä on kuitenkin aina löytää syy-seuraussuhteita, joiden avulla voidaan ennustaa lopullista seuraajan käytöstä. (Hersey et al 2008, s. 95) Koska taulukossa 1 esitetyt tekijät vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen, johtotehtävissä työskentelevien olisi oleellista pohtia näiden tekijöiden aiheuttamia syy-seuraussuhteita.

2.2 Tilannejohtamisen malli

2.2.1 Neljä alaisen valmiusastetta

Tilannejohtamisen mallissa johtamistyylin valintaan vaikuttava tärkein seikka on yksilön tai ryhmän valmiustaso. Valmiustasolla, valmiusasteella, tai myös kypsyydellä tarkoitetaan ihmisen *halukkuutta* tai *kyvykkyyttä* suorittaa tietty tehtävä tai ottaa vastuuta omasta käytöksestä johonkin tiettyyn tehtävään liittyen. (Hersey & Blanchard 1982, ss. 150-151; Hersey et al. 2008, s. 135; Mullins 2010, s. 389) Esimerkiksi opiskelija voi olla todella kyvykäs suorittamaan diplomityön, mutta hänellä ei ole motivaatiota suorittamaan sitä. Tällöin ohjaajan on käytettävä erilaista johtamistyyliä tähän opiskelijaan verrattuna opiskelijaan, joka on motivoitunut, muttei yhtä kyvykäs.

Halukkuuden rinnalle on otettu termi *epävarmuus*, sillä toisinaan voidaan alaisen katsoa olevan halukas suorittamaan tehtävä, mutta hänellä on sen suorittamiseen liittyen epävarmuutta tai pelkoa, koska hänellä voi olla vähäistä kokemusta sen suorittamiseen liittyen. Haluttomuuteen suorittaa tehtävä sen sijaan liittyy enemmän motivaation tai sitoutumisen katoamista tai heikentymistä. (Hersey et al. 2008, ss. 136-137)

Alkuperäistä tilannejohtamisen mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että valmiustason käsite on epäselvä, vaikeasti mitattavissa, ristiriitainen ja sisältää sisäisiä epä johdonmukaisuuksia (ks. esim. Barrow 1977, s. 236; Graeff 1997, ss. 154-155;

Aaltio 2008, s. 91). Mallia onkin muokattu ja korjailtu useita kertoja (Sydänmaanlakka 2004, s. 36).

Sittemmin alkuperäiseen Hersey'n ja Blanchardin malliin onkin täsmennetty valmiustason käsitettä: kyvykkyys koostuu tietämyksestä (knowledge), taidoista sekä kokemuksesta ja halukkuus koostuu luottamuksesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta (Graeff 1997, ss. 153-155; Hersey et al. 2008, s. 136). Hersey et al. (2008, s. 136) määrittelevät nämä termit ja ne on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. *Kyvykkyyden ja halukkuuden osatekijät ja näiden määritelmät.*

Kyvykkyys	Tietämys Taidot Kokemus	Tehtävään liittyvän ymmärryksen osoittaminen. Asiantuntemuksen osoittaminen tehtävässä. Osoitettu kyvykkyys suoritua tehtävästä.
Halukkuus	Luottamus Sitoutuminen Motivaatio	Osoitettu itsevarmuus kyvykkyydessä suorittaa tehtävä. Osoitettu omistautuminen tehtävälle. Osoitettu halu suoritua tehtävästä.

Tilannejohtamisen mallissa valmiustasot (V) on jaoteltu neljään osaan (1, 2, 3, 4) (Hersey & Blanchard 1982, ss. 152-155; Aaltio 2008, s. 89) ja ne on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3. *Alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, s. 137).*

Valmiustaso	V4 Korkea	V3	V2	V1 Alhainen
Kuvaus 1	Kykenevä ja varma	Kykenevä, mutta epävarma	Kykenemätön, mutta varma	Kykenemätön ja epävarma
Kuvaus 2	Kykenevä ja halukas	Kykenevä, mutta haluton	Kykenemätön, mutta halukas	Kykenemätön ja haluton

Taulukkoa 3 tulkitaan esimerkiksi siten, että olipa alainen sitten kykenemätön ja epävarma, tai kykenemätön ja haluton, hän kuuluu valmiustasolle 1. Näin ollen jomman kumman kuvauksen, kuvauksen 1 tai 2 täyttävä alainen, kuuluu taulukon osoittamalle valmiustasolle; molempien kuvausten ei tarvitse täytyä, jotta alaisen katsottaisiin kuuluvan tietylle valmiustasolle.

Edellä mainittu termi epävarmuus liittyy taulukkoon 2 siten, että se tarkoittaa luottamuksen puutetta. Näin ollen voidaan tulkita, että mikäli alainen osoittaa kyvykkyyttä, ja taulukossa 2 mainittuja sitoutumista ja motivaatiota, mutta myös taulukossa 2 mainittua luottamuksen puutetta eli epävarmuutta, hän täyttää valmiustasasteen 3 kuvauksen 1. Jos hän täyttää kykenevyyden kriteerit, ja luottamuksen kriteerin, mutta ei ole sitoutunut tai motivoitunut, hän on valmiustasasteella 3 kuvauksen 2 tasolla.

Tilannejohtamisen mallin luojat painottavat, että valmiustaso liittyy vain yksittäiseen tehtävään (Hersey & Blanchard 1982, s. 151; Mullins 2010, s. 389). Näin ollen alaiset voivat liikkua valmiusjatkumoa pitkin eteen- ja taaksepäin tilanteista, ajankohdista ja tehtävistä riippuen (Sydänmaanlakka 2004, s. 37). Esimerkiksi kaksikymmentä vuotta pianistina toiminut, motivoitunut henkilö voi soittaa laulun valmiustasolla neljä, mutta tehtaalla komponenttien kokoonpanossa sama henkilö on todennäköisimmin tasolla V1.

Hersey ja Blanchard (1982) eivät esittele tieteellistä perustetta sille, miksi valmiusjatkumolla kyvykkyys asetetaan halukkuuden edelle (Graeff 1983, s. 287; Graeff 1997, s. 155). Toisin sanoen, miksi kykenevä, mutta haluton tai epävarma on kypsempi kuin kykenemätön mutta halukas tai itseensä luottava? Tämänkaltainen oletus on hyvin kyseenalainen (Yukl 2010, s. 175). Kyvykästä työvoimaahan voidaan ostaa tai vuokrata, mutta halukkuutta tai motivaatiota ei. Tällä tavoin ajateltuna halukkuus täytyisi asettaa etusijalle.

Blanchardin kehittämässä Tilannejohtaminen II-mallissa valmiustasot on eri tavalla määritelty kuin Hersey & Blanchardin yhdessä kehittäessä Tilannejohtaminen I-mallissa (Sydänmaanlakka 2004, s. 36). Merkittävin ero on siinä, että Tilannejohtaminen II-mallissa osaamista arvioidaan skaalalla *vähäinen - vähäinen tai melko vähäinen - kohtalainen tai vahva - vahva*, kun taas sitoutumista arvioidaan skaalalla *vahva – vähäinen – vaihteleva - vahva* (Blanchard et al. 2001, s. 40). Tämän kaltaisella osaamisen ja sitoutumisen erillisillä jatkumomäärittelyillä päästään eroon edellä mainitusta priorisointiongelmasta, eli tällä määrittelyllä kyvykkyyttä ei oleteta automaattisesti halukkuutta tärkeämmäksi valmiustason määrittämisessä. On myös helpompaa selittää johtamistehokkuutta, kun valmiustason muuttujat ovat kaksi erillistä muuttujaa (Yukl 2010, s. 175). Tilannejohtaminen II-mallissa halukkuuden ja kyvykkyuden yhdistäminen tapahtuu niin, että esimerkiksi valmiustasossa yksi olevalla henkilöllä on vähäinen osaaminen ja vahva sitoutuminen sekä valmiustasossa neljä olevalla henkilöllä on sekä vahva osaaminen että vahva sitoutuminen ja kaksi muutakin yhdistelmää edellä mainittujen skaalojen samanlaisen järjestyksen yhdistelminä (Blanchard et al. 2001, s. 40).

Termien vaihtuvuutta eri mallin versioiden välillä sekä sitä, miten nämä termit on mallissa määritelty, on arvosteltu (Graeff 1997, ss. 155-156; Sydänmaanlakka 2004, s. 38). Ne aiheuttavat haasteen myös diplomityölle. Esimerkiksi Graeff (1997, s. 167) toteaa, että tilannejohtamisen mallin soveltaja saa ristiriitaisia ohjeita samalaisen tilanteen ratkaisemiseksi, riippuen siitä kumpaa mallia hän soveltaa. Mikäli työhön valittaisiin sovellettavaksi Tilannejohtaminen II-malli, esimerkiksi valmiustaso 2 nähtäisiin vähäisenä tai melko vähäisenä osaamisena ja vähäisenä sitoutumisena (Blanchard et al. 2001, s. 40), kun taas alkuperäisessä tilannejohtamisen mallissa valmiustasolla 2 alainen nähdään kykenemättömänä, mutta halukkaana tai varmana (Hersey et al. 2008, s. 137). Toisaalta esimerkiksi Tilannejohtamisen II –mallin valmiustasolle 3 (kohtalainen tai vahva osaaminen ja vaihteleva sitoutuminen) ei edes

löydy vastinetta määritelmällisesti alkuperäisen tilannejohtamisen mallin valmiustasojatkumosta.

Yllämainittujen valmiustasojen ristiriitojen vuoksi diplomityössä joudutaan valitsemaan sovellettava malli, sillä sopivan johtamistyylin valinta ja näin ollen myös tutkimuksen tulokset aineistoanalyysin myötä määräytyvät alaisen valmiustasosta. Tässä työssä käytetään alkuperäisen mallin mukaisia valmiustasomäärittelyjä (taulukot 2 ja 3). Syynä on mm. se, että tutkimuksessa käytettävä aineisto soveltuu paremmin alkuperäiseen malliin: valmiina saadusta haastattelumateriaalista on helpompaa arvioida tilannejohtamisen alkuperäisen mallin mukaan, onko alainen halukas, kyvykäs ja epävarma vai ei, verrattuna tilannejohtaminen II-malliin, jossa pitäisi pystyä määrittelemään, onko alaisen kyvykkyys ja sitoutuminen vahva, vaihteleva, kohtalainen tai vähäinen. Koska haastatteluaineisto on saatu valmiina, ei ole mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tilannejohtamisen II-mallin edellyttämälle tarkkuustasolle asti, minkä vuoksi haastatteluaineistoa tulkitaan korkeammalla tasolla analysoimalla karkeasti, onko alainen halukas, epävarma tai kyvykäs vai ei.

Alkuperäisestä mallista on laajennettu käsitystä valmiustasosta myös käyttäytymisindikaattoreiksi (Hersey et al. 2008, s. 137). Näiden avulla johtajat voivat helpommin arvioida, millä valmiustasolla alainen on. Eri valmiustasolla olevien alaisten käyttäytyminen on esitetty taulukoissa 4-7.

Taulukko 4. Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 1 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, ss. 138-139).

Valmiustaso 1: Kykenemätön ja epävarma tai haluton	<ul style="list-style-type: none"> • ei suorita tehtävää hyväksyttävällä tasolla • on peloissaan tehtävästä • epäselvyydet tehtävän ohjeistuksesta • tehtävän lykkäys tai välttäminen • ei saa tehtäviä loppuun • kysymysten teko tehtävään liittyen • epämukavuuden tunne ja puolustelevala asenne
Kuvaus 1: Kykenemätön ja epävarma	<ul style="list-style-type: none"> • kehonkieli ilmaisee epämukavuutta • hämmentynyt ja epäselvä käyttäytyminen • huoli mahdollisista lopputuloksista • virheen tekemisen pelko
Kuvaus 2: Kykenemätön ja haluton	<ul style="list-style-type: none"> • puolustelevala, selittelevä, valittava käyttäytyminen • tehtävien myöhästymisen • suorittaminen vain pyynnöstä • vahva turhautuminen

Taulukko 5. Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 2 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, s. 139).

Valmiustaso 2: Kykenemätön, mutta varma tai halukas	<ul style="list-style-type: none"> • innokas • kiinnostunut, reagoiva ja vastaanottavainen • osoittaa keskinkertaista kyvykkyyttä • tarkkaavainen, kuuntelee tarkkaavaisesti • uusi tehtävä, ei kokemusta • kehonkieli: puhuu nopeasti, intensiivisesti, nyökkäilee, "kyllä, tiedän"-tyyppiset kommentit • etsii selvyyttä • kyselee pinnallisia kysymyksiä • hyväksyy tehtävät • toimii nopeasti • on kiinnostunut lopputuloksista enemmän kuin asteittaisesta etenemisestä
--	---

Taulukko 6. Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 3 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, ss. 139-140).

Valmiustaso 3: Kykenevä, mutta epävarma tai haluton	<ul style="list-style-type: none"> • On osoittanut tietämystä ja kyvykkyyttä • Empii lopettamisessa tai seuraavan askeleen ottamisessa • Vaikuttaa pelästyneeltä, musertuneelta tai hämmentyneeltä • Vaikuttaa haluttomalta toimimaan yksin • Pyytää usein palautetta
Kuvaus 1: Kykenevä, mutta epävarma	<ul style="list-style-type: none"> • Kyseenalaistaa oman kyvykkyyden • Keskittyy mahdollisiin ongelmakohtiin • Itseluottamuksen puute • Ohjaajan tai johtajan läsnäolon kaipuu
Kuvaus 2: Kykenevä, mutta haluton	<ul style="list-style-type: none"> • On harkitseva tai vastahakoinen • Ylityöskentelyn tunne • Etsii vahvistuksia • Tehokkuuteen keskittyminen tuntuu rangaistukselta

Taulukko 7. Alaisen käyttäytyminen valmiustasolla 4 (perustuu lähteeseen Hersey et al. 2008, ss. 140-141).

<p>Valmiustaso 4: Kykenevä ja varma tai halukas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pitää johtajan tietoisena tehtävän edistyksestä • Pystyy työskentelemään itsenäisesti • On tulorientoitunut ja vastuuntuntoinen • Jakaa sekä hyvät että huonot uutiset • Tekee tehokkaita päätöksiä tehtävään liittyen • Korkea suoritustaso • On tietoinen asiantuntemuksestaan • Tehokas resurssien käyttö • On halukas auttamaan muita • Jakaa luovia ideoita • Suorittaa tehtävät ajallaan ja jopa enneaikaisesti
--	---

Mallin mukaan johtamistyyli on valittava, kunhan seuraajan valmiustaso on ensin analysoitu (Hersey & Blanchard 1982, s. 155; Sydänmaanlakka 2004, s. 37). Haasteeksi tässä muodostuu etenkin laajassa organisaatiossa se, että johtajalla on oltava riittävästi aikaa analysoida kunkin alaisen valmiustaso. Johtajien ja seuraajien käytännön työskentelyä varten valmiustason analysointiin on kehitetty kyselylomakkeita, jotka on erikseen kohdistettu joko johtajan täytettäväksi tai seuraajan itsensä täytettäväksi (Hersey & Blanchard 1982, s. 158; Hersey et al. 2008, s. 153). Kuitenkin sekä johtajan että seuraajan on täytettävä lomakkeet, jotta voidaan siirtyä valitsemaan sopivaa johtamistyyliä (Hersey et al. 2008, s. 155). Myös nämä kyselyt ovat saaneet osakseen arvostelua (Sydänmaanlakka 2004, s. 38). Riskinä voi olla esimerkiksi seuraajan halukkuus näyttää johtajalle motivaatiota ja kyvykkyyttä, vaikka todellisuudessa näin ei olisi.

Nykyään painotetaan enemmän analysoimaan myös valmiustason suuntaa, eikä ainoastaan staattista valmiustasoa, kuten V1 tai V2. Suunnan määrittämisessä hyväksikäytetään tilannejohtamisen alkuperäisen mallin tuoreempaa valmiustason määrittelyä niin, että kyvykkyyden ja halukkuuden kaikista kolmesta komponentista mietitään, ovatko ne nousussa vai laskussa. (Hersey et al. 2008, s. 152)

Ryhmän valmiustasoa määritettäessä johtajan on nähtävä valmiustaso koko ryhmän tasolla, riippumatta siitä, että ryhmässä on yksittäisiä henkilöitä eri valmiustasoilla (Hersey & Blanchard 1982, s. 151). Esimerkiksi luennoijalla on käsitys, millä valmiustasolla opiskelijat ovat kurssille tullessaan, jolloin hän käyttää tätä käsitystä luennoidessaan. Hän saattaa kuitenkin havaita, että yksittäinen opiskelija ei ole yhtä osaava kuin muut, jolloin hänen on käytettävä erilaista johtamistyyliä kommunikoidessaan kahden kesken tämän opiskelijan kanssa. (Hersey & Blanchard 1982, s. 151)

Tilannejohtamisen mallia on kritisoitu muun muassa siitä, etteivät organisaatiot saa selvää käsitystä siitä, kuuluisiko valita henkilökohtainen ohjaus vai ryhmän johtaminen

(Sydänmaanlakka 2004, s. 38). Kuten aiemmin todettiin, mallin mukaanhan johtajan on nähtävä ryhmän tapauksessa valmiustaso koko ryhmän tasolla. Silti ryhmän erityispiirteet ovat saaneet vähän huomiota mallissa (Aaltio 2008, s. 91). Analysoidaanko kaikkien jäsenten valmiustaso ja lasketaan näiden keskiarvo? (Aaltio 2008, s. 91). Carew et al. (1986) ovatkin sittemmin esitelleet, miten Tilannejohtaminen II-mallia voidaan soveltaa ryhmiin.

Vaikka mallissa on monesti muuteltu valmiustason käsitteitä ja määritelmiä, niin kuitenkin oleellista on, että luvussa 2.1 esitettyihin tekijöihin peilaten tilannejohtamisen malli käyttää johtamistyylin määrittämiseksi vain johdettavan ominaisuuksia eli kyvykkyyttä ja halukkuutta. Yukl (2010, s. 175) ja Barrow (1977, s. 236) kritisoivat mallia siitäkin syystä: se jättää huomiotta muita tärkeitä tilannetekijöitä. Mallin luojat Hersey & Blanchard (1982, s. 150) perustelevat valintaansa sillä, että vaikka kaikki tilannemuuttajat ovatkin tärkeitä, johdettavat ovat erityisasemassa, koska yksilöinä he joko hyväksyvät tai eivät hyväksy johtajaa ja ryhmänä he yhdessä määrittelevät, millainen valta johtajalla on.

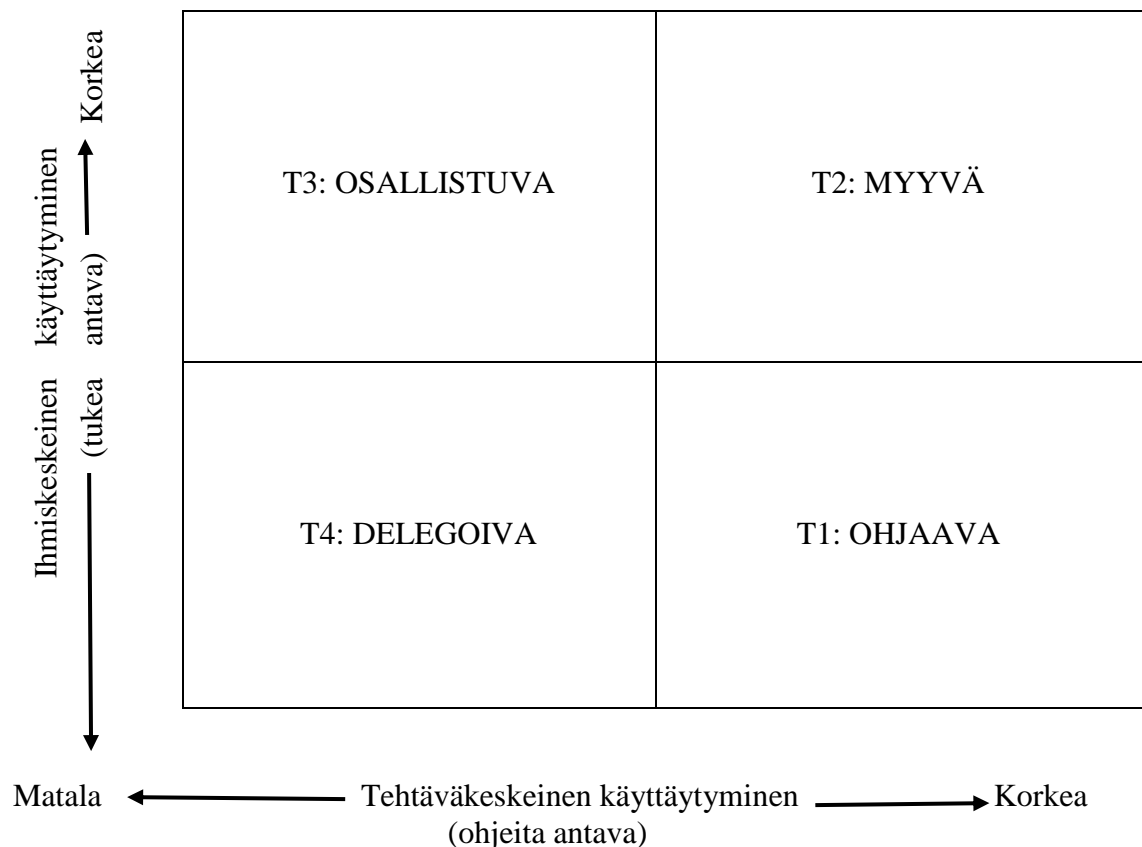
2.2.2 Neljä johtamistyyliä

Tilannejohtamisen mallissa oletetaan, että johtajuutta voidaan oppia, eikä se ole ainoastaan synnynnäistä (Aaltio 2008, s. 92; Hersey et al. 2008, s. 94). Tehtävä- ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen muodostavat Hersey'n ja Blanchardin (1982, s. 150, 152) mukaan jatkumon. Toisin sanoen tehtävä- tai ihmiskeskeistä käyttäytymistä esiintyy paljon, vähän, tai määrällisesti jotain siltä väliltä. Näin ollen tilannejohtamisen mallissakin hyödynnetään klassista ihmis- ja tehtäväkeskeistä jaottelua.

Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen on rinnastettavissa johtajan antamien ohjeiden määrään: missä määrin johtaja kertoo mitä tehdä, kuinka tehdä, missä ja milloin tehdä tehtävä (Hersey & Blanchard 1982, s. 150, 152; Aaltio 2008, s. 88). Lisäksi tehtäväkeskeinen käyttäytyminen tarkoittaa sitä, missä määrin johtaja määrittelee tavoitteita, johdettavien rooleja ja asettaa aikarajoja (Hersey & Blanchard 1982, s. 152, 160; Mullins 2010, s. 389). Myöhemmin on täsmennetty ohjeita antavan käyttäytymisen tarkoittavan myös sitä, kuinka paljon esimies kertoo odotuksista sekä kuinka tarkasti johtaja seuraa suorituksia ja arvioi tuloksia (Blanchard et al. 2001, s. 60; Aaltio 2008, s. 88). Tärkeitä toimenpiteitä ovat jäsentäminen, organisointi, kontrollointi, opettaminen, ohjaaminen ja arviointi (Hersey & Blanchard 1982, s. 160; Blanchard et al. 2001, s. 60). Tiivistettynä tehtäväkeskeinen käyttäytyminen kuvastaa sitä, missä määrin johtaja kertoo johdettavalle tai ryhmälle näiden vastuista ja velvollisuuksista sekä kuvastaa yksisuuntaista kommunikointia johtajalta johdettavalle. Johtaja ei ole niinkään huolestunut johdettavan tunteista, vaan siitä kuinka tämä saa tavoitteet ja tehtävät toteutetuiksi. (Hersey et al. 2008, s. 133)

Ihmiskeskeinen käyttäytyminen puolestaan on rinnastettavissa sosioemotionaalista tukea antavaan käyttäytymiseen: missä määrin johtaja tarjoaa tukeaan, rohkaisee ja kannustaa, keskusteleo johdettavan kanssa ja kuuntelee tätä sekä antaa palautetta (Hersey & Blanchard 1982, s. 150, 152, 160; Aaltio 2008, s. 88; Mullins 2010, s. 389). Myöhemmin on lisätty tukea antavan käyttäytymisen piirteiksi myös työntekijän ottaminen mukaan päätöksentekoon tai itsenäisen ongelmanratkaisun tukeminen. Oleellisiksi toiminnoiksi muodostuu mielipiteiden kysyminen, kuuntelu, auttaminen ongelmanratkaisussa, asioiden perusteleminen ja rohkaisu. (Blanchard et al. 2001, s. 61) Ihmiskeskeinen käyttäytyminen kuvastaa näin ollen kaksisuuntaisen kommunikaation laajuutta (Hersey et al. 2008, s. 133; Mullins 2010, s. 389).

Tehtävä- ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen ovat kaksi erillistä dimensiota ja ovat kuvattavissa erillisillä akseleilla (Aaltio 2008, s. 87; Hersey et al. 2008, s. 133). Näin ollen näistä tukevan ja ohjeita antavan, tai ihmis- ja tehtäväkeskeisen, erilaisista kombinaatioista on tilannejohtamisen mallissa johdettu neljä johtamistyyliä (Hersey & Blanchard 1982, s. 152; Mullins 2010, s. 389). Kuvasta 4 ilmenee missä määrin mikäkin tyyli (T), eli ohjaava (telling), myyvä (selling), osallistuva (participating) ja delegeoiva (delegating), hyödyntää ihmis- ja tehtäväkeskeistä käyttäytymistä.



Kuva 4. Tilannejohtamisen mallin johtamistyyli (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 166).

Tilannejohtamisen mallin pohjalta on luotu johtamistyylien määrittämiseksi ja analysoimiseksi lomakkeita, joita johtajat voivat soveltaa käytännön työskentelyssään

(Hersey et al. 2008, ss. 155-156). Lomakkeiden kysymyksissä hyödynnetään tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen ulottuvuuksia ja käyttäytymisen indikaattoreita, jotka on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. *Tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet ja niiden käyttäytymisindikaattorit (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 179; Hersey et al. 2008, s. 155).*

Tehtäväkeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet	Käyttäytymisen indikaattorit • Kuinka paljon esimies
Tavoitteiden asettaminen Organisointi Määräaikojen asettaminen Opastaminen / Ohjaaminen Valvonta / Seuranta	Täsmentää toteutettavia tavoitteita Organisoi työtilannetta Asettaa aikarajoja Antaa yksityiskohtaisia ohjeita Vaatii säännöllistä ja yksityiskohtaista raportointia edistymisestä
Ihmiskeskeisen käyttäytymisen ulottuvuudet	Käyttäytymisen indikaattorit • Kuinka paljon esimies
Tuen antaminen Kommunikointi Auttaminen vuorovaikutustilanteessa Aktiivinen kuunteleminen Palautteen antaminen	Antaa tukea ja rohkaisee Sitouttaa ihmisiä työtehtäviinsä syvällisillä keskusteluilla Auttaa ja antaa apua toisten kanssa tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin Tiedustelee ja kuuntelee toisten mielipiteitä ja huolen aiheita Antaa palautetta ihmisten suorituksista

Vaikka mallissa kuvataan johtamiskäyttäytymistä kussakin kuvan 4 osoittamassa neljänneksessä, niin mallia on siltikin kritisoitu (esim. Graeff 1983, s. 287) siitä syystä, ettei se määrittele riittävän selkeästi johtajan käyttäytymistä näissä neljänneksissä. Sittenkin mallia onkin täsmennetty kuvaamaan tarkemmin johtajan käyttäytymistä kussakin neljänneksessä. Nämä kuvaukset on esitetty taulukoissa 9-12.

Taulukoissa 9 ja 11 on esitelty erilaisille johdettaville suositeltavaa johtamiskäyttäytymistä, kun taas taulukoissa 10 ja 12 on vain yleisesti esitetty myyvää ja delegoivaa johtamistyyliä. Myöhemmin luvussa 2.2.3. selviää, että valmiustasolla 1 olevalle alaiselle tulee käyttää ohjaavaa johtamistyyliä, valmiustasolla 2 olevalle alaiselle myyvää tyyliä, valmiustasolla 3 olevalle alaiselle osallistuvaa johtamistyyliä ja valmiustasolla 4 olevalle alaiselle delegoivaa johtamistyyliä. Valmiustasoilla 1 ja 3 alainen voi olla joko haluton tai epävarma, kuten luvussa 2.2.1. todettiin, minkä vuoksi taulukoissa 9 (suositeltu johtamiskäyttäytyminen alaiselle, jonka valmiustaso on 1) ja 11 (alaiselle, jonka valmiustaso on 3) on eritelty tarkemmin sopivaa johtamiskäyttäytymistä erityisesti haluttomalle tai erityisesti epävarmalle alaiselle. Taulukoissa 10 ja 12 johtamiskäyttäytymisen erottelua erilaisille alaisille ei ole tarvetta tehdä, sillä alaiset valmiustasolla 2 ja 4 eivät kärsi haluttomuudesta tai epävarmuudesta. Taulukoita 9-12 voidaan siis lukea rinnakkain taulukoiden 4-7 kanssa.

Taulukko 9. Johtamiskäyttäytyminen ohjaavassa johtamistyyliissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 170; Hersey et al. 2008, s. 143).

T1: Ohjaava johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Kertoo kuka, mitä, milloin, missä ja miten tehtävä tehdään • Roolien määrittelyt • Pääosin yksisuuntainen kommunikointi johtajalta alaiselle • Johtaja tekee päätökset • Tarkka ohjeistus sekä työsuorituksen valvonta ja tarkkailu • Asteittaiset ohjeet • Asioiden pitäminen yksinkertaisina ja täsmällisinä • Opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen
T1 Kykenemättömälle ja epävarmalle alaiselle	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjoaa tehtävään liittyvää informaatiota pienissä määrin, vähitellen • Ei häkellytä tai "muserra" alaista • Vähentää virheiden tekemisen pelkoa • Auttaa askel askeleelta • Keskittyy ohjeistamiseen
T1 Kykenemättömälle ja haluttomalle alaiselle	<ul style="list-style-type: none"> • Sanoo suoraan faktoja • Vahvistaa positiivisesti pieniä parannuksia • Pohtii seurauksia, jos työ jää tekemättä • Pitää alaisen tunnetason rauhallisena

Taulukko 10. Johtamiskäyttäytyminen myyvässä johtamistyyliissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 171; Hersey et al. 2008, ss. 144-145).

T2: Myyvä johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Kertoo kuka, mitä, milloin, missä, miten ja miksi tehtävä tehdään • Selittää päätökset ja tarjoaa mahdollisuuden lisäselvityksiin • Kaksisuuntainen dialogi • Johtaja tekee päätökset • Selittää alaisen roolin • Kysyy kysymyksiä selvittääkseen alaisen valmiustasoa • Vahvistaa pieniä parannuksia • Pyrkii "myymään" suostuttelemalla • Tarkistaa, että alainen on ymmärtänyt tehtävän • Rohkaisee kysymään • Keskustelee yksityiskohdista • Tutkii alaisen kykyjä • Perustelee miksi ja painottaa miten • Antaa alaiselle asteittaisia ohjeita • Selittää, suostuttelee, selventää
--------------------------------	---

Taulukko 11. Johtamiskäyttäytyminen osallistuvassa johtamistyyliissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 171; Hersey et al. 2008, ss. 145-146).

T3: Osallistuva johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaisee ja kannustaa • Kuuntelee aktiivisesti • Alainen tekee päätökset, johtaja on avuksi • Kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi • Kannustaa riskinottoon • Onnittelee työn tuloksista • Ylistää ja rakentaa luottamusta • Yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen
T3 Kykenevälle, mutta epävarmalle alaiselle	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistää johtajan ja alaisen päätöksenteon • Määrittää seuraavan askeleen • Rohkaisee ja tukee • Keskustelee käsityksistä
T3 Kykenevälle, mutta haluttomalle alaiselle	<ul style="list-style-type: none"> • Antaa alaiselle vastuuta päätöksenteossa • "Ruokkii" alaisen tiedon tarpeita • Keskittyy tuloksiin • Sisällyttää alaisen tehtävän seurauksiin motivaation ja sitoutumisen lisäämiseksi

Taulukko 12. Johtamiskäyttäytyminen delegoivassa johtamistyyliissä (perustuu lähteisiin Hersey & Blanchard 1990, s. 164, 172; Hersey et al. 2008, ss. 146-147).

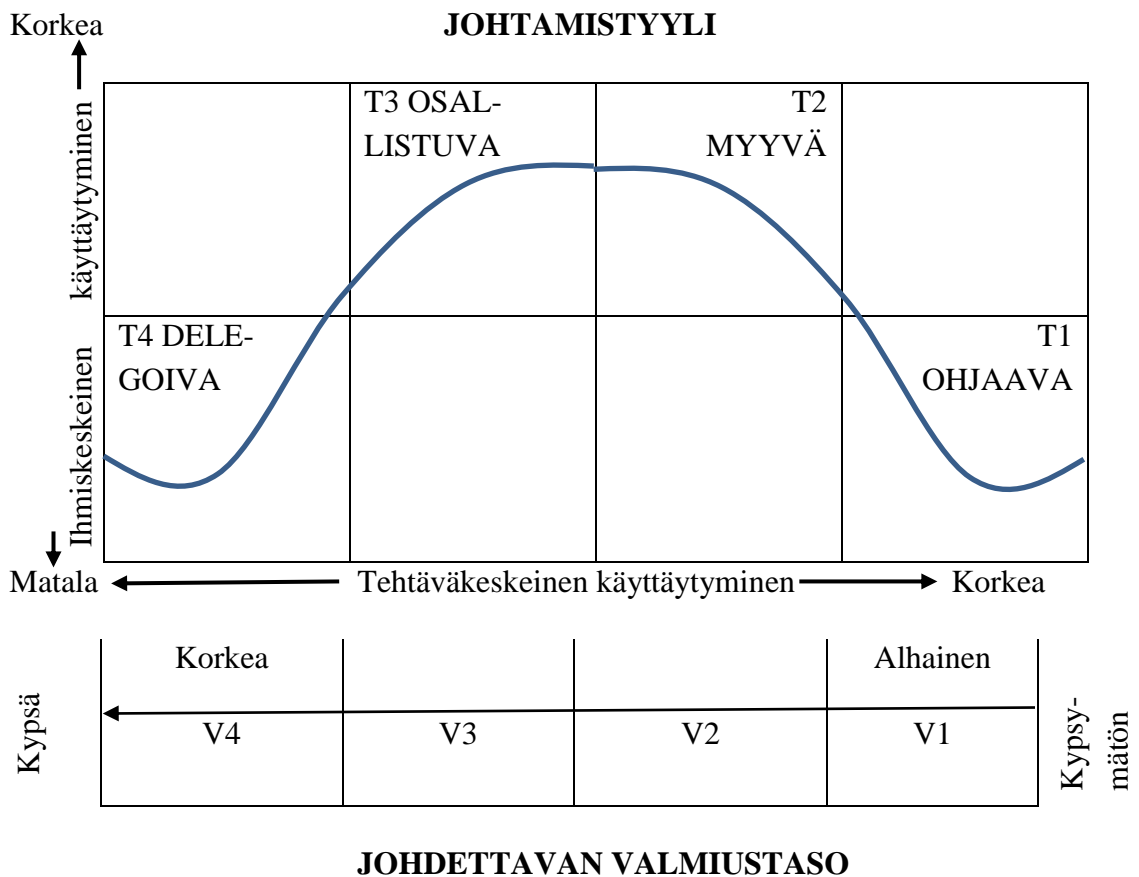
T4: Delegoiva johtamistyyli	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelee, kuinka työ edistyy • Välttää alaisen ylikuormittamista • Rohkaisee itsenäiseen työskentelyyn • Tarkkailee, eikä osallistu alaisen työskentelyyn • Tukee keskustelua alaisen aloitteesta • Tarjoaa tukea ja resursseja • Delegoi tehtäviä • Rohkaisee vapaaseen riskinottoon • Tarjoaa vain laajan näkemyksen tehtävistä, "big picture", suhteellisen kevyt ohjeistus tehtävistä • Alainen vastaa päätöksistä • Rohkaisee tuloksista • Johtaja on saatavilla tarvittaessa • Havainnoi ja tarkkailee
------------------------------------	---

Kun verrataan tilannejohtamisen mallin johtamistyyliä luvussa 2.1 mainittuihin autoritääriiseen, demokraattiseen ja laissez faire-tyyliin, voidaan huomata, että delegoiva tyyli muistuttaa laissez fairea, koska esimerkiksi valta ja vastuu päätöksistä on johdettavilla, eikä johtaja juurikaan puutu johdettavien työntekoon. Sen sijaan ohjaava tyyli näyttää muistuttavan autoritääristä tyyliä, koska valta päätöksistä on johtajalla ja lisäksi johtaja määrittelee tarkasti ohjeet ja toimintatavat. Demokraattisen johtamistyylin piirteet täyttyvät paremmin osallistuvan kuin myyvän johtamistyylin kohdalla, sillä vaikka molemmissa tyyliissä on kyse kaksisuuntaisesta

kommunikaatiosta, niin osallistuvassa tyyllissä johtaja on kuitenkin enemmän ikään kuin tiimin jäsenenä, eikä ohjeista yhtä paljon kuin myyvässä tyyllissä ja valta ja vastuu päätöksenteosta on jaettua, toisin kuin myyvässä tyyllissä, jossa johtaja edelleen tekee päätökset.

2.2.3 Johtamistyylin ja valmiusasteen yhteensovittaminen

Tilannejohtamisen mallissa oletetaan, että johtaja on tehokas, mikäli hänen johtamiskäyttäytymisensä on joustavaa ja mikäli hän onnistuu sovittamaan tyyliänsä eri tilanteiden vaatimilla tavoilla (Sydänmaanlakka 2004, s. 35; Aaltio 2008, s. 87, 90; Hersey et al. 2008, s. 95). Yhtä parasta johtamistyyliä ei siis ole, vaan johtajan on valittava sopivin johtamistyyli määrittämällä ensin yksilön tai ryhmän valmiustaso tai sen suunta (Sydänmaanlakka 2004, s. 37; Hersey et al. 2008, s. 148; Peltonen 2008, ss. 125-126). Kuvassa 5 on tilannejohtamisen mallin mukaiset tehokkaimmat johtamistyyliä valinnat kullekin valmiustasolle.



Kuva 5. Tehokkaimmat johtamistyyliä kullekin valmiustasolle (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1982, s. 152).

Mallin käyttämiseksi johtajan on etsittävä kuvan 5 valmiusjatkumosta se piste, mikä kuvastaa johdettavan valmiustasoa (Sydänmaanlakka 2004, s. 37). Sopiva johtamistyyli löytyy, kun pisteestä lähdetään suoraan ylöspäin ja valitaan se kohta, missä tämä

pystysuora viiva ja johtamistyylin ”paraabelikäyrä” kohtaavat (Hersey et al. 2008, s. 141). Näin ollen sopivien tyylien numerot vastaavat kypsyytstasojen numeroita eli ohjaavaa tyyliä (T1) tulisi käyttää alhaisen kypsyytstason (V1) johdettavalle, myyvää tyyliä (T2) valmiustason kaksi johdettavalle, osallistuvaa tyyliä (T3) valmiustason kolme johdettavalle ja delegoivaa (T4) tyyliä korkean valmiustason työntekijälle (Hersey & Blanchard 1982, s. 154; Mullins 2010, ss. 389-390).

Koska johdettava on valmiustasolla yksi sekä haluton että kyvytön, vahvasti ohjaileva tyyli tuottaa tehokkaimman tuloksen (Hersey et al. 2008, s. 142). Johdettavaa on siis ohjattava parempiin suorituksiin, jotta hänen itseluottamuksensa tehtävän suorittamisen suhteen nousisi. Usein työntekijän haluttomuus tässä vaiheessa on juurikin hänen turvattomuuden tunnetta tietyn tehtävän suhteen (Hersey & Blanchard 1982, s. 153). Liika sosioemotionaalinen tuki tässä vaiheessa saattaa olla liian sallivaa ja toisaalta se saatettaisiin nähdä palkitsemisena heikosta suorituksesta huolimatta (Hersey & Blanchard 1982, s. 153). Muutama tutkimus tukee väitettä, että alhaisemmalle kyvykkyydelle ja halukkuudelle tulisi käyttää enemmän ohjaavaa tyyliä (Yukl 2010, s. 175). Toisaalta esimerkiksi Graeff (1983, s. 287) arvostelee mallin tapaa yhdistää ensimmäinen valmiustaso ja ohjaava tyyli ja väittää, että työntekijän itsetunnon ja motivaation nostamiseksi olisi tärkeintä tukea paljon, jolloin ohjaavuuden määrällä ei niinkään ole merkitystä.

Valmiustasolla kaksi tarvitaan sekä ohjailevaa että tukevaa käyttäytymistä (Mullins 2010, s. 389; Yukl 2010, s. 174). Ohjailevaa käyttäytymistä tarvitaan vahvistamaan työntekijän kyvykkyyttä, koska työntekijä ei vielä tässä valmiustasossa ole kovinkaan kyvykäs, ja tukevaa käyttäytymistä tarvitaan vahvistamaan ja ylläpitämään halukkuutta ja innostusta (Hersey et al. 2008, s. 143). Tyyliä kutsutaan myyväksi, sillä johtaja edelleen ohjaa, mutta kommunikointi on kaksisuuntaista ja johtaja perustelee päätöksiään ja selittää, jolloin hän yrittää psykologisesti ”myydä” tai suostutella haluttuun käytökseen. Johdettavat yleensä tässä vaiheessa jatkavat työskentelyään johtajan päätösten mukaisesti, jos he vain ymmärtävät syyn ja jos johtaja edelleen jatkaa ohjeistusta. (Hersey & Blanchard 1982, s. 153)

Valmiustasolla kolme tarvitaan pääosin tukevaa, osallistuvaa käytöstä (Hersey et al. 2008, s. 145; Mullins 2010, s. 390). Koska johdettava on kyvykäs, mutta vain haluton tekemään sitä mitä johtaja pyytää, niin on oleellista tukea paljon johdettavaa ja esimerkiksi kuunnella tätä (Hersey et al. 2008, s. 145). Tyyliä kutsutaan osallistuvaksi, koska johtaja ja johdettava tekevät tässä vaiheessa päätöksiä yhdessä ja johtajan roolina on pääosin helpottaa päätöksenteossa (Hersey & Blanchard 1982, s. 153). Mallia on arvosteltu johtamistyylin ja valmiustason yhteensovittamisesta myös vaiheissa kaksi ja kolme (Graeff 1983, s. 287; Sydänmaanlakka 2004, s. 38).

Korkeimmalle valmiustasolle tehokkain tyyli on delegoiva, sillä johdettava on valmis ottamaan vastuun sekä halukkuuden että kyvykkyyden puolesta, jolloin hän ei enää

tarvitse ohjaavaa tai tukevaa käytöstä (Peltonen 2008, s. 126; Yukl 2010, s. 174). Johdettavan autonomian tarve on suurempi kuin tuen tai ohjauksen tarve (Hersey & Blanchard 1982, s. 156). Toisaalta myös valmiustasoltaan epäkypsemmillä voi olla tarve suurempiin vaikutusmahdollisuuksiin tai itsenäisyyteen. Esimerkiksi Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön (SAK 2012, s. 6) työolobarometrissa todetaan, että sitä mielekkäämpää työ on, mitä enemmän työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Sekä työn mielekkyys että vaikutusmahdollisuudet kaikilla osa-alueilla (esimerkiksi työtehtävien sisältöön, työmenetelmiin ja työtahtiin liittyen) ovat huonontuneet Suomessa vuosina 2008-2012 (SAK 2012, s. 8, 15). Delegoivalle johtamistyyliille näyttäisi siis olevan nykyään tarvetta muidenkin, kuin vain valmiustasoltaan kypsien työntekijöiden keskuudessa.

Mikäli johtaja ei kykene käyttämään sopivinta tyyliä kullakin valmiustasolla, tilannejohtamisen mallin avulla esitetään myös suosituimmuusjärjestys eri johtamistyyliille kullakin valmiustasolla. Tyylin tehokkuus riippuu siitä, kuinka kaukana se on kuvan 5 käyrällä sopivimmasta tyylistä (Hersey & Blanchard 1982, ss. 154-155). Näin ollen valmiustasolle yksi toiseksi tehokkain tyyli on myyvä (T2), mutta osallistuva (T3) ja delegoiva (T4) tyyli eivät enää ole tehokkaita. Valmiustasolle kaksi toiseksi tehokkaimmat tyylit ovat ohjaava (T1) ja osallistuva (T3), mutta delegoiva (T4) tyyli ei edelleenkään ole tehokas. Vastaavasti valmiustasolla kolme toiseksi tehokkaimmat tyylit ovat myyvä (T2) ja delegoiva (T4) sekä valmiustasolla neljä toiseksi tehokkain tyyli on osallistuva (T3). Useimmiten tehokkaita tyyliä onkin vähintään kaksi, mutta yleensä myös yksi tai kaksi johtamistyyliä ovat tehottomia. (Hersey & Blanchard 1982, s. 155) Hersey ja Blanchard (1982, ss. 154-155) eivät kuitenkaan esittele perusteluja sille, miksi tietyt tyylit ovat täysin tehottomia yllä esitetyissä tietyissä tilanteissa.

Sittemmin mallia onkin muokattu niin, että valmiustasolle yksi tyylien suosituimmuusjärjestys on: T1, T2, T3, T4, valmiustasolle kaksi T2, T1, T3, T4, valmiustasolle kolme T3, T2, T4, T1 ja valmiustasolle neljä T4, T3, T2 ja T1 (Hersey et al. 2008, ss. 147-148). Lisäksi erikseen ei mainita sitä, että tietyt johtamistyyli olisivat tehottomia. Suosituimmuusjärjestyksessä viimeiset tyylit vain ovat tehottomimpia (Hersey et al. 2008, ss. 147-148). Tällä jaottelulla alhaisen ja korkean valmiustason suosituimmuusjärjestykset ovat loogisia, mutta perusteluita ei edelleenkään esitetä sille, miksi valmiustasolla kaksi toiseksi tehokkain tyyli on ohjaava (T1), eikä osallistuva (T3) tai miksi valmiustasolla kolme toiseksi tehokkain on myyvä (T2), eikä delegoiva (T4).

Johtajan tavoitteena on kasvattaa johdettavan valmiustasoa sopivasti johtamistyyliä vaihdellen edellä kuvatun mukaisesti (Hersey & Blanchard 1982, s. 155; Mullins 2010, s. 390; Yukl 2010, ss. 174-175). Mikäli johdettava jostain syystä taantuu joko halukkuuden tai kyvykkyyden puolesta, on johtajan analysoitava valmiustaso uudestaan

ja tarvittaessa siirryttävä taaksepäin kuvan 5 johtamiskäyrää pitkin (Hersey & Blanchard 1982, s. 156; Yukl 2010, ss. 174-175).

Vain muutamat tutkimukset (esim. Hambleton & Gumpert 1982; Goodson et al. 1989; Blank et al. 1990; Norris & Vecchio 1992; Chen & Silverthorne 2005) ovat testanneet mallia ja sen takana olevia perusoletuksia (Sydänmaanlakka 2004, s. 38; Aaltio 2008, s. 91). Lisäksi on hyvin vähän todistusaineistoa sille, että mallin kuvailemalla johtamiskäyttötymisellä johtaja olisi todellakin tehokkaampi. Osasyynä vähäisten tutkimusten määrään voi olla useat epätarkkuudet mallin käsitteiden määritelmässä. (Yukl 2010, s. 175) Lisäksi käsitteiden uudelleennimeämiset ja monet versiot mallista voivat olla osasyynä. Ongelmana on myös se, että vaikka ihmis- ja tehtäväkeskeistä käyttötymistä onkin tutkittu, niin harvemmin mukaan on otettu johdettavan valmiustaso (Yukl 2010, s. 175).

Mallia on kritisoitu siitäkin syystä, että johtajuuden todellisia vaikutuksia ja tehokkuutta ei ole käsitelty riittävästi (Aaltio 2008, s. 91). Esimerkiksi tehokkaan tai tehottoman johtamistyylin määritelmä ei ole kovinkaan täsmällinen. Tehokas tyyli määritellään nimittäin tyyliksi, joka on sopiva tietyssä tilanteessa ja tehottomaksi tyyliksi tyyli, joka on epäsoveltuva tietyssä tilanteessa (Hersey & Blanchard 1982, s. 97). Tällaisilla määrittelyillä on haastava mitata tutkimuksessa, onko tyyli tehokas vai ei. Toisaalta Hersey & Blanchard (1982, s. 109) mainitsevat, että tehokkaan johtamisen tulokset näkyvät muun muassa johdettavan yksilön tai ryhmän lisääntyneenä tuottavuutena. Joihinkin tehokkuuteen liittyviin kysymyksiin saa kuitenkin vastauksia Hersey'n ja Blanchardin (1982, ss. 95-103) 3-ulotteisesta tehokkuusmallista (engl. Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model), johon tilannejohtamisen malli perustuu (Hersey & Blanchard 1982, s. 150).

Kritiikistä huolimatta tilannejohtamisen malli tarjoaa monia hyötyjä ja se on arvostettu. Hersey'n et al. (2008, s. 132) mukaan tilannejohtamisen mallin käsitykset, toiminnot ja menettelytavat pohjautuvat testattuihin metodologioihin, jotka ovat käytännöllisiä, toistettavia ja helppoja soveltaa käytäntöön. Johtajia on helppo kouluttaa mallin perusteella (Aaltio 2008, s. 91). Lisäksi tilannejohtamisen mallia voi soveltaa monenlaisissa organisaatioissa kuten yrityksissä, kouluissa ja jopa perheissä, sitä voi soveltaa eri organisaation tasoilla ja monenlaisissa tehtävissä (Sydänmaanlakka 2004, s. 38; Aaltio 2008, s. 91; Hersey et al. 2008, s. 132). Malli on paitsi kuvaileva myös ohjaileva eli se kertoo, mitä tietyissä tilanteissa pitää tehdä tai olla tekemättä (Sydänmaanlakka 2004, s. 38; Aaltio 2008, s. 91). Malli on selkeä, yksinkertainen ja käytännöllinen. Käytännön kannalta se on ehkä jopa paras johtamisen malleista. (Sydänmaanlakka 2004, ss. 38-39) Malli korostaa johtajan joustavuutta ja sopeutuvaa käyttötymistä, joista on tullut keskeinen periaate nykyisiin johtajuuden teorioihin ja tutkimukseen (Yukl 2010, s. 175). Tämä tarkoittaa sitä, että alaiset huomioidaan yksilöinä, heillä on erilaisia tarpeita ja heitä on kohdeltava sen mukaisesti ja tehtävästä riippuen (Sydänmaanlakka 2004, s. 38; Aaltio 2008, s. 91). Tärkeä mallin anti onkin se,

että johtajalla on merkittävä vaikutus alaisen halukkuuden ja kyvykkyyden kehittämisessä niin, ettei alaisen valmiustason työntekijä jää ainiaan ”ongelmatyöntekijäksi” (Yukl 2010, s. 175). Tilannejohtamisen malli ei ole ainoastaan suosittu, vaan myös yksi laajimmin tunnetuista ja käytetyistä johtamismalleista maailmalla (Sashkin 1982, s. 132; Johansen 1990, s. 73).

2.3 Muutostilanteen ja tilannejohtamisen yhteys

Hersey & Blanchard (1990, ss. 428-429) ottavat kantaa tilannejohtamisen mallissaan muutostilanteeseen. Tilannejohtamisen ja muutoksen yhteensovittaminen perustuu tilannejohtamisen malliin, Lewin'in (1947) voimakenttäanalyysiin ja kolmivaiheiseen muutosprosessiin sekä Hersey'n & Blanchardin (1972a) muutossykleihin.

Voimakenttäanalyysin mukaan joka tilanteessa on sekä muutosta edistäviä voimia (engl. driving forces) että muutosta vastustavia voimia (engl. opposing forces) (Lewin 1947; Hersey & Blanchard 1990, s. 130). Muutosta edistävät voimat ovat ne tilanteeseen vaikuttavat voimat, jotka ”työntävät” sitä tiettyyn suuntaan, aloittavat muutoksen ja ylläpitävät muutosta. Esimerkiksi ryhmän työtulosten paranemista edistäviä voimia voisivat olla esimieheltä tuleva paine, kilpailu tai lisäänsiot. Vastustavia voimia ovat sellaiset, jotka pyrkivät estämään tai vähentämään edistäviä voimia. Ryhmän työtulosten paranemista vastustavia voimia voisivat olla esimerkiksi välinpitämättömyys, vihamielisyys tai huono tarvikkeiden ja kalusteiden hoito. (Hersey & Blanchard 1990, s. 130) Voimien tasapaino saavutetaan, kun edistävien voimien summa on yhtä suuri kuin vastustavien voimien summa (Hersey & Blanchard 1972b, s. 29). On huomattava, että tietty johtajan käytös voi aiheuttaa sekä edistäviä että vastustavia voimia. Jos esimerkiksi voimien tasapainotilanteessa työryhmän tuloksiin tyytymätön johtaja ryhtyy käyttämään autoritääristä, valvovaa ja määräävää johtamistyyliä, se saattaa aiheuttaa lyhyen aikavälin tuloksen paranemisen, mutta saattaa myös synnyttää alaisissa vihaa ja vastarintaa, mitkä ovat vastustavia voimia ja voivat pidemmällä aikavälillä heikentää tulosta (Hersey & Blanchard 1990, s. 131).

Kolmivaiheinen muutosprosessi sisältää sulattamis-, muutos- ja vakiinnuttamisvaiheet (engl. unfreezing, moving, freezing steps). Sulattamisvaiheen tavoitteena on motivoida yksilö tai ryhmä valmiiksi muutokseen, mikä on todella tärkeä edellytys muutokselle. (Lewin 1947; Hersey & Blanchard 1972b, s. 30) Organisaatiossa tämä voi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenille näytetään informaatiota siitä, missä organisaatio on tällä hetkellä ja mihin sen täytyisi päästä voidakseen vastata markkinoiden haasteisiin (Burke 2002, s. 151). Yksilöön vaikuttavat voimat ”järjestetään” uudelleen niin, että yksilö näkee tarpeen muutokselle. Lisäksi sulattamisvaiheessa rikotaan yksilön tapoja, perinteitä ja vanhoja tapoja toimia, jotta hän voisi hyväksyä uusia vaihtoehtoja. Sulattamisvaihe (ja muutos) toteutuu silloin, kun muutosta edistävät voimat ovat suurentuneet tai vastustavat voimat pienentyneet. (Hersey & Blanchard 1972b, s. 30) Schein (1961, ss. 65-66) määrittelee

sulattamisvaiheelle neljä tyypillistä piirrettä. Ensinnäkin, yksilöt irroitetaan rutiineista, informaationlähteistä ja sosiaalisista suhteista, joihin he ovat tottuneet. Lisäksi sosiaalista tukea vähennetään. Kolmanneksi, yksilön jo saavutettua kokemusta arvostetaan vähemmän, jotta hän näkisi vanhan osaamisensa alempiarvoisena ja hänet saadaan motivoitua muutokseen. Neljänneksi, muutoshalusta palkitaan ja muutoksen vastustamisesta rangaistaan. (Schein 1961, ss. 65-66) Myöhemmin Schein (1987) on muokannut sulattamisvaiheen piirteitä. Hän mm. kertoo psykologisen turvallisuuden luomisen tärkeydestä. Jotta yksilö todella haluaisi muuttua, hänellä täytyy olla turvallinen tunne siitä, että muutos ei aiheuta nöyryytystä tai itsetunnon menetystä. (Schein 1987, Burke 2002, s. 152 mukaan)

Kun yksilöt ja/tai ryhmät on saatu motivoitua muutokseen, he ovat muutosvaiheessa valmiita toimimaan uusien käyttäytymismallien mukaisesti ja opettelevat niitä (Hersey & Blanchard 1972b, s. 30). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kouluttamista ja työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönottoa tai tietojärjestelmien parannuksia (Burke 2002, s. 151). Muutosvaiheessa yksilöt alkavat nähdä asioita eri tavalla. Tähän liittyy myös ympäristön tarkkailu uuden, relevantin tiedon kannalta, kuten: Ovatko muut organisaatiot onnistuneet vastaavassa muutoksessa, ollaanko keksimässä pyörää uudestaan ja voidaanko muiden kokemuksista oppia jotain? (Schein 1987, Burke 2002, s. 152 mukaan)

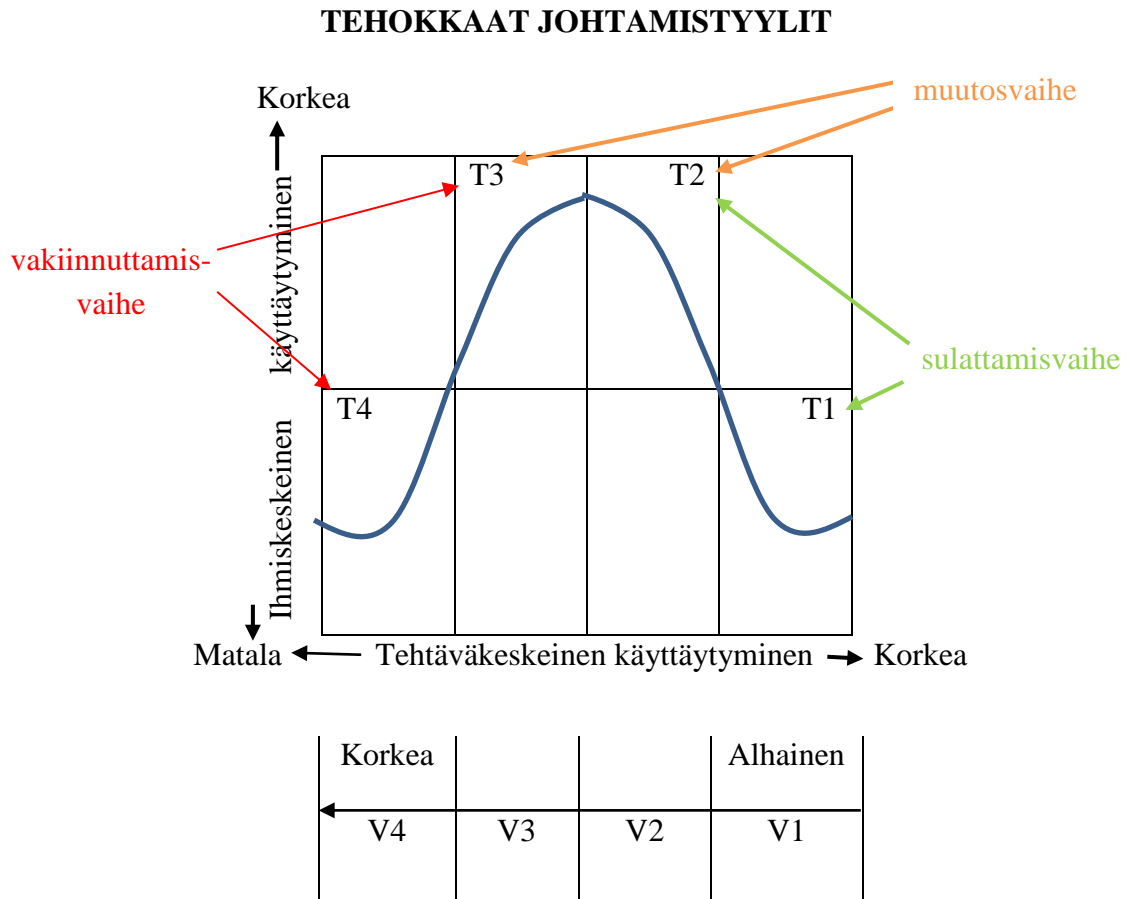
Vakiinnuttamisvaiheessa uusi omaksuttu käytös tulee integroiduksi osaksi kokonaisuutta ja yrityskulttuuria (Hersey & Blanchard 1972b, s. 30). Voimakenttäanalyysin mukaisesti vakiinnuttamisvaiheessa vastustavat voimat ovat edistäviä voimia suuremmat (Hersey & Blanchard 1990, s. 430). Muutos on ikäänkuin saatu tehtyä ja vakiinnuttamisvaiheessa on tarkoitus taas ”rauhottaa” ympäristö muutokselta. Oletuksena on, että ajan myötä vakiinnuttamisvaiheessa uusi omaksuttu käytös on jo niin luonnollinen osa toimintaa, että toiminta ei palaa entiseen tapaan. Jotta organisaatiossa voidaan vakuuttua tästä, voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, kuten palkitsemista uuden toimintatavan mukaan toimimisesta tai uuden tuottavuusmittariston käyttöönottoa (Hersey & Blanchard 1972b, s. 30; Burke 2002, s. 151). Jotta muutoksesta tulisi pysyvä, yksilön täytyy tuntea, että uusi toimintatapa on osa häntä itseään. Tämä vaatii harjoitusta: kokeilua uuden toimintatavan mukaan toimimista, palautteen saamista ja palkitsemista, kun asiassa onnistutaan. Toisaalta, myös muiden ihmisten, jotka työskentelevät yhteistyössä toimintatapansa muuttaneen yksilön kanssa, täytyy muuttua ja hyväksyä uusi toimintatapa. (Schein 1987, Burke 2002, s. 153 mukaan)

Taulukkoon 13 on koottu kunkin muutosprosessin vaiheen ominaispiirteet.

Taulukko 13. *Kolmivaiheisen muutosprosessin ominaispiirteet.*

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilön tai ryhmän motivointi muutokseen • Muutostarpeen osoittaminen informaation avulla • Perinteisten toimintatapojen rikkominen (rutiinit, informaationlähteet, sosiaalinen järjestäytyminen) • Sosiaalisen tuen vähentäminen • Uuden toimintatavan mukaisen osaamisen arvottaminen korkeammalle kuin entisen toimintatavan mukainen osaaminen • Muutoshalusta palkitseminen, rankaiseminen muutoksen vastustamisesta • Psykologisen turvallisuuden luominen
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien käyttäytymismallien opettelu • Kouluttaminen • Työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönotto • Tietojärjestelmien parannukset • Yksilöt näkevät asiat ja tarkkailevat ympäristöä uudella tavalla
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi käytös tai toimintatapa on integroitunut yrityskulttuuriin, yksilöihin ja yhteistyöhön • Pysyvä muutos • Palkitseminen uuden toimintatavan mukaan toimimisesta • Esimerkiksi uusi tuottavuusmittaristo • Palautteen antaminen

Kuvassa 6 on havainnollistettu Hersey'n & Blanchardin (1990) tilannejohtamisen ja muutosprosessin välistä yhteyttä. Kuvan mukaisesti sulattamisvaiheessa tulisi käyttää ohjaavaa ja myyvää johtamistyyliä, muutosvaiheessa myyvää ja osallistuvaa tyyliä ja vakiinnuttamisvaiheessa osallistuvaa ja delegoivaa tyyliä.



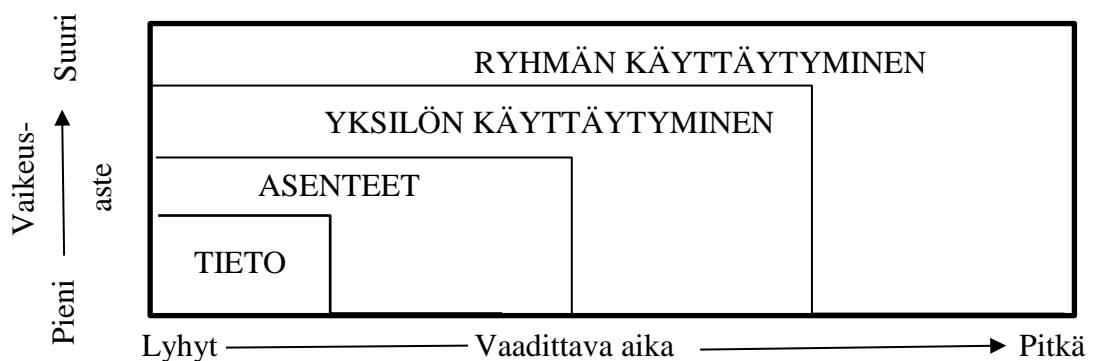
JOHDETTAVAN VALMIUSTASO

Kuva 6. Tilannejohtamisen mallin ja muutosprosessin yhteys (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 428).

Hersey'n & Blanchardin (1990, s. 429) mukaan muutosta käynnistettäessä pitäisi analysoida muutoksessa mukana olevien valmiustaso. Jos heidän valmiustasonsa on alhainen, eli he ovat joko haluttomia muutokseen tai epävarmoja siitä, heidän kohdalla vaaditaan enemmän sulauttamista, motivointia ja vakuuttelua muutoksen tärkeydestä. Työskenneltäessä alhaisella valmiustasolla olevien yksilöiden kanssa pomojen täytyisi ensin vähentää hieman tehtäväkeskeisyyttä antaen alaisille mahdollisuuden ottaa jonkun verran vastuuta. Vähitellen pomon täytyisi lisätä ihmiskeskeistä käyttäytymistä palkkioksi aina kun hän huomaa edes pientä valmiustason nousua alaisessa. Tällaisen asteittaisen, sahaavan prosessin, tehtäväkeskeisyyden vähentäminen ja sitten sosioemotionaalisen tuen lisääminen, tulisi jatkua kunnes muutos (tai muutokset) kehittyvät ihmisten oppiessa tavaksi. Tässä kohtaa esimiesten tulisi vähentää sosioemotionaalisen

tuen antamista siirtyessään kohti delegoivaa tyyliä. Jos sosioemotionaalisen tuen antamista olisi vähennetty aikaisemmin eli alaisten ollessa alhaisemmillä valmiustasoilla, se olisi tuntunut alaisista rangaistukselta. Sen sijaan korkeammilla valmiustasoilla työskentelevät ihmiset kokevat palkintona sekä alhaisen tehtävä- että ihmiskeskeisen käyttäytymisen, sillä he kokevat itsenäisen työskentelyn mielekkääksi. (Hersey & Blanchard 1990, s. 429)

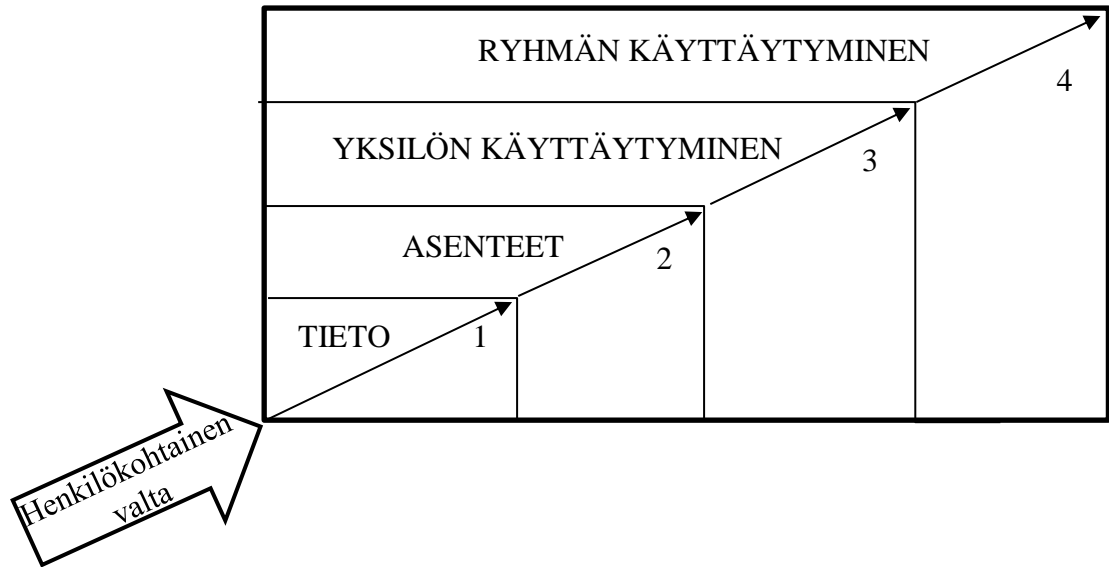
Hersey & Blanchard (1972a) mainitsevat myös muutostasoista ja muutossykleistä. Ihminen voi muuttua neljällä tasolla, jotka ovat tiedon muutokset, asenteiden muutokset, käyttäytymisen muutokset ja ryhmän tai organisaation muutokset (Hersey & Blanchard 1972a, s. 8). Kuvassa 7 havainnollisestaa sitä aikajännettä ja vaikeusastetta, jolla muutokset toteutuvat kullakin tasolla.



Kuva 7. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen vaikeusaste (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 4).

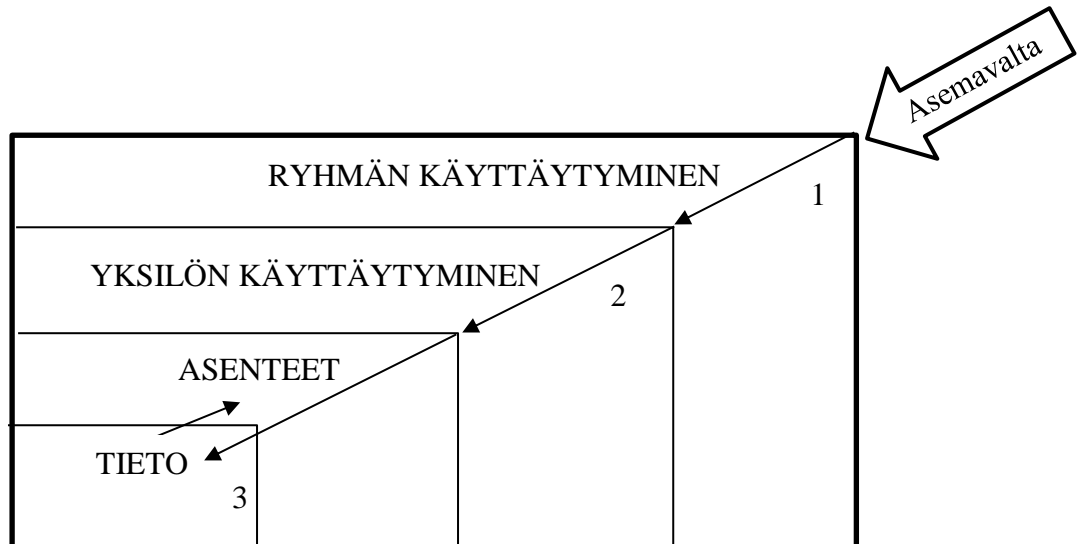
Tietoihin liittyvät muutokset ovat helpoimpia toteuttaa, sillä niitä voi syntyä jo esimerkiksi artikkelin tai kirjan lukemisen seurauksena. Asteiden muutoksia on hieman hankalampi toteuttaa, koska ne ovat emotionaalisesti latautuneet positiivisella tai negatiivisella tavalla. Koska tunne on mukana, asenteen muuttaminen on hankalampaa kuin tiedon. Yksilön käyttäytymisen muutokset ovat huomattavasti aikaavievimpiä ja työläämpiä saavuttaa kuin edellä mainitut, puhumattakaan koko organisaation muuttamisesta. Silloin muutetaan vuosien saatossa kehittyneitä tapoja, perinteitä ja tottumuksia. (Hersey & Blanchard 1972a, ss. 8-9; Hersey & Blanchard 1990, s. 327)

Muutostasot ovat merkittäviä silloin kun puhutaan muutossykleistä, joita on Hersey & Blanchardin (1972a, ss. 9-10; 1990, ss. 327-331) mukaan kahta eri tyyppiä: osallistuva muutos (engl. participative change) ja ohjattu muutos (engl. coerced change). Kuvassa 8 on havainnollistettu osallistuvaa muutosta ja kuvassa 9 ohjattua muutosta.



Kuva 8. Osallistuva muutos (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1972a, s. 9).

Osallistuva muutos käynnistyy henkilökohtaisen vallan (engl. personal power) vaikutuksesta. Henkilökohtaisella vallalla tarkoitetaan yksilön valtaa, jonka hänen alaisensa hänelle antavat tai valtuuttavat (Hersey & Blanchard 1972a, s. 6). Osallistuvassa muutoksessa uutta tietoa on yksilön tai ryhmän saatavilla, jolloin ryhmän toivotaan hyväksyvän tieto, sitoutuvan ja omaksuvan positiivisen asenteen muutokseen. Tehokkaaseen johtamiseen liittyy silloin se, että yksilö tai ryhmä saadaan mukaan valitsemaan uusia menetelmiä ja muokkaamaan muutosta toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin ryhmä osallistuu ongelmanratkaisuun. Tämän jälkeen alaisten sitoutuminen yritetään saada todelliseksi käyttäytymisen muutokseksi ja tätä kautta organisaationlaajuiseksi käyttäytymisen muokkaamiseksi. Tällöin on tehokasta tunnistaa työryhmien viralliset ja epäviralliset johtajat ja keskittyä siihen, että saadaan heidän käyttäytymistasoinen tukensa haluttuun muutokseen. Tämän jälkeen muut voivat rakentaa käyttäytymismallinsa arvostamiensa ihmisten mukaiseksi. (Hersey & Blanchard 1972a, s. 9; Hersey & Blanchard 1990, ss. 327-328)



Kuva 9. Ohjattu muutos (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1972a, s. 10).

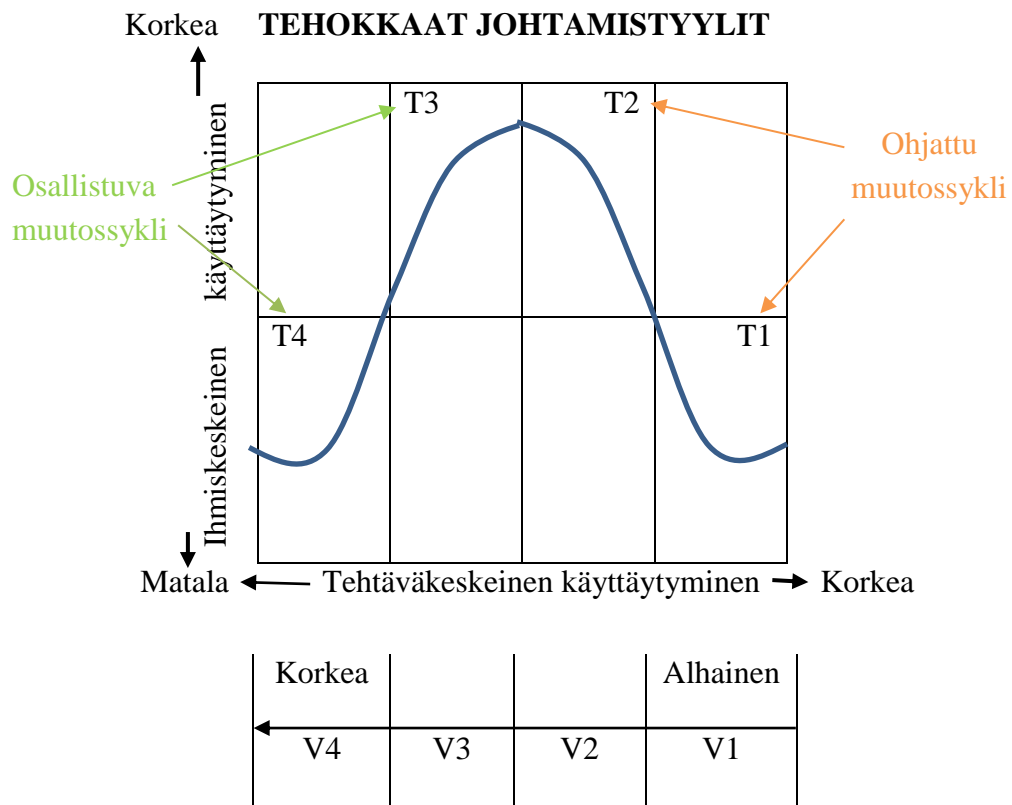
Ohjattu muutos käynnistyy asemavallan ansiosta. Asemavallalla tarkoitetaan valtaa, joka on mahdollista yksilön organisatorisen aseman vuoksi (Hersey & Blanchard 1972a, s. 6). Ohjattu muutos käynnistyy muutoksesta, jonka jokin voima, esimerkiksi johto, uusi laki tai yhteiskunta, kohdistaa koko organisaatioon ja muutos etenee ryhmän käyttäytymisen muutoksen kautta yksilön käyttäytymisen muutokseen ja lopulta asenne- ja tietomuutoksiin. Uudet kontaktit ja uudet käyttäytymismuodot luovat uutta tietoa, mikä yleensä vaikuttaa yksilöiden käsitykseen muutoksen puolesta tai sitä vastaan. Toisinaan pakotetun muutoksen tilanteissa uusi käyttäytyminen luo tietoa, joka lisää muutokseen sitoutumista. Tällöin muutos on luonteeltaan lähempänä osallistuvaa muutosta, koska se vahvistaa ryhmän ja yksilöiden käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1972a, ss. 9-10; Hersey & Blanchard 1990, s. 328, 429) Saatetaan ajatella, että jos vain yksilöt näkisivät, miten uusi järjestelmä toimii, he tukisivat sitä (Hersey & Blanchard 1990, s. 328).

Taulukkoon 14 on koottu osallistuvan ja ohjatun muutossyklin ominaispiirteitä.

Taulukko 14. *Osallistuvan ja ohjatun muutossyklin ominaispiirteet.*

Osallistuva muutossykli	<ul style="list-style-type: none"> • Käynnistyy henkilökohtaisen vallan ansiosta • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen • Uutta tietoa on yksilöiden saatavilla • Yksilö ja ryhmä osallistuu muutokseen liittyvien tavoitteiden ja menetelmien luomiseen sekä ongelmanratkaisuun • Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen, minkä avulla loputkin jäsenet saadaan motivoitua muutokseen
Ohjattu muutossykli	<ul style="list-style-type: none"> • Käynnistyy asemavallan ansiosta • Muutos etenee ryhmän käyttäytymisen muutoksen kautta yksilön käyttäytymisen, asenne- ja tietomuutoksiin • Uudet kontaktit ja uudet käyttäytymismuodot luovat uutta tietoa, mikä vaikuttaa yksilöiden käsitykseen muutoksen puolesta tai sitä vastaan

Kuvassa 10 on esitetty tilannejohtamisen ja muutossyklien yhteys.



JOHDETTAVAN VALMIUSTASO

Kuva 10. Tilannejohtamisen ja muutossyklien yhteys (perustuu lähteeseen Hersey & Blanchard 1990, s. 430).

Ohjaava ja myyvä johtamistyyli ovat yhdenmukaisia ohjattuun muutossykliin liittyvän käyttäytymisen kanssa, kun taas osallistuva ja delegoiva johtamistyyli edustavat osallistuvaa muutossykliä (Hersey & Blanchard 1990, s. 429). Osallistuva muutossykli sopii paremmin tilanteisiin, joissa työskennellään suoriutumismotivoituneiden, vastuuta hakevien ja uusien toimintatapojen kehittämisen kannalta tietoa ja kokemusta omaavien yksilöiden ja ryhmien kanssa. Vaikka korkeaa tehtäväkohtaista valmiustasoa edustavat ihmiset haluaisivat muutosta, heistä saattaa tulla joustamattomia ja muutosta vastustavia, jos muutos toteutetaan ohjatun muutossyklin tavoin. Ohjattu muutostyyli on parempi ja tuottavampi tilanteissa, joissa yksilöt eivät ole niin kunnianhimoisia ja ovat riippuvaisempia, eivätkä halua ottaa vastuuta. (Hersey & Blanchard 1972a, s. 10; Hersey & Blanchard 1990, s. 329) Kuitenkin olisi hyvä, jos ohjattua ja osallistuvaa muutossykliä sekoitetaan sopivalla tilanteeseen liittyvällä tavalla, eikä niinkään pakonomaisesti valita jompaakumpaa tapaa toteuttaa muutos (Hersey & Blanchard 1990, s. 331).

Lisäksi, ohjaava ja myyvä johtamistyyli sopivat vahvojen edistävien voimien rakentamiseen, kun taas osallistuva ja delegoiva johtamistyyli sopivat vastustavien

voimien vähentämisyrityksiin. Edistävien voimien lisäämisessä painotus on lyhyen aikavälin tuotoksissa, kun taas vastustavien voimien poistamisessa huomio kiinnitetään pitkän aikavälin tavoitteisiin ja väliintulevien muuttujien kehittämiseen. (Hersey & Blanchard 1990, s. 429)

2.4 Teoriakatsauksesta kohti aineistoanalyysia

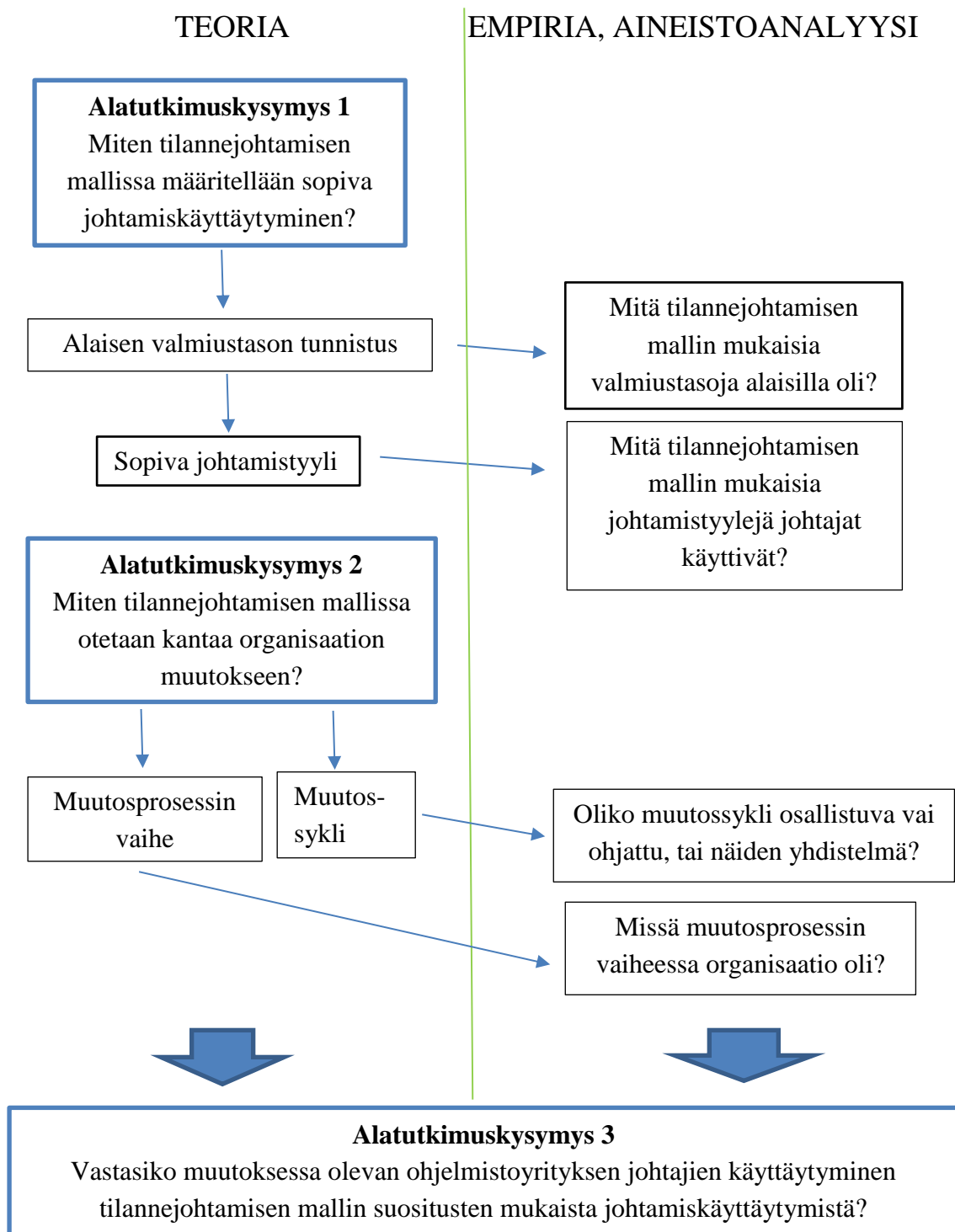
Tässä luvussa on vastattu kahteen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Ensimmäiseksi alatutkimuskysymykseksi määriteltiin *Miten tilannejohtamisen mallissa määritellään sopiva johtamiskäyttäytyminen?* Kuten luvussa 2.2 todettiin, ensin on tunnistettava alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso, joka on yksi neljästä kyvykkyyden ja halukkuuden kombinaatiosta. Kun valmiustaso on tunnistettu, johtajan täytyy mukauttaa käytöksensä vastaamaan alaisen valmiustasoa. Sopiva johtamistyyli on yksi neljästä ihmis- ja tehtäväkeskeisen käyttäytymisen kombinaatiosta.

Toiseksi alatutkimuskysymykseksi määriteltiin *Miten tilannejohtamisen mallissa otetaan kantaa organisaation muutokseen?* Kuten luvussa 2.3 todettiin, muutosprosessin vaihe (sulattaminen, muutos tai vakiinnuttaminen) ja muutossyklin tyyppi (ohjattu vai osallistuva) määrittävät, mikä neljästä johtamistyylistä olisi tehokkain tietyssä muutostilanteessa.

Kirjallisuustutkimuksen jälkeen haastatteluaineisto läpikäydään etsien siitä tekijöitä, joilla saadaan vastattua kolmanteen alatutkimuskysymykseen: *Vastasiko muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajien käyttäytyminen tilannejohtamisen mallin suositusten mukaista johtamiskäyttäytymistä?* Yllä mainittujen perusteiden johdosta valmiina saatu aineisto, kohdeorganisaatiossa suoritettujen haastattelun pohjalta, analysoidaan etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

- Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia valmiustasoja alaisilla oli?
- Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia johtamistyyliä johtajat käyttivät?
- Missä muutosprosessin vaiheessa organisaatio oli?
- Oliko muutossykli osallistuva vai ohjattu, tai näiden yhdistelmä?

Kuvassa 11 havainnollistetaan luvun 2 teorian antia tutkimuksen empiiriseen osioon.



Kuva 11. Teoriakatsauksen anti aineistoanalyysiin.

3. AINEISTO JA AINEISTOANALYYSI

3.1 Aineiston esittely ja analyysin periaatteet

Tämän työn empiirinen aineisto koostuu TTY:n tiedonhallinnan laitoksen aiempaa tutkimusta varten suoritetuista haastatteluista. Yrityksessä haastateltiin vuoden 2006 alusta lähtien vuoden 2006 toukokuulle asti 32 henkilöä (Kohdeyrityksen projektin loppuraportti 2006, s. 1). Tässä tutkimuksessa analysoitiin kuitenkin näistä haastatteluista vain 15, kunnes aineisto alkoi saturoitumaan. Haastattelut olivat teemahaastatteluja (Kukko et al. 2008, s. 4) ja yksilöllisiä (Kohdeyrityksen projektin loppuraportti 2006, s. 1). Haastatteluissa käytetyt teemat pohjautuvat teoreettiseen katsaukseen (Kukko et al. 2008, s. 4).

Haastatteluita toteutettiin yrityksen kolmella eri hierarkiatasolla: johdossa (ohjausryhmä ja arkkitehtiryhmä), keskijohdossa (tiimien ja yksiköiden johtajat) ja operatiivisella tasolla (ohjelmoijat ja myyjät) (Kukko et al. 2008, s. 4). Kullekin hierarkiatasolle oli erilaiset haastattelurungot. Liitteessä A on esitetty johdon teemahaastattelurunko ja liitteessä B keskijohdon teemahaastattelurunko. Johdolle suoritettut haastattelut olivat laajempia ja kattoivat kysymyksiä seuraavista teemoista: Taustatiedot, komponentointi muutoksena, komponentointi ja organisoituminen, komponentoinnin tekniset näkökulmat, arkkitehtiryhmä, johtaminen ja vuorovaikutus, tiedon kulku, tuottavuus ja koulutus. Keskijohdolle esitettiin samankaltaisia kysymyksiä, muttei yhtä kattavasti ja poislukien teemat arkkitehtiryhmästä sekä johtamisesta. Keskijohdolle esitettiin myös vakiokysymyksiä, joihin arkkitehtiryhmäläiset halusivat saada vastauksia.

Tässä tutkimuksessa analysoitiin kaikki johdon haastattelut (6 kpl), koska heille osoitettiin kattavimmat kysymykset johtamiseen liittyen. Tämän vuoksi oli oletettavaa, että johtoryhmän haastattelut analysoimalla saataisiin kattavampia vastauksia myös tämän tutkimuksen teemaan liittyen. Tämän jälkeen siirryttiin analysoimaan keskijohtoa, sillä keskijohto nähtiin johtoryhmän suorina alaisina, toisin kuin operatiivisen tason työntekijät. Analysointi lopetettiin yhdeksän keskijohdon jäsenen haastatteluanalyysin jälkeen saturoitumisen vuoksi.

Arkkitehtiryhmä koostuu johtajista ja asiantuntijoista, jotka ovat vastuussa muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Kaikki arkkitehtiryhmän 6 jäsentä haastateltiin ja osa jäsenistä on myös ohjausryhmän jäseniä. Lisäksi haastateltiin 19 tiimien ja yksiköiden johtajaa sekä 7 operatiivisen tason työntekijää. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. (Kukko et al. 2008, s. 4) Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista kahteen tuntiin, keskiarvon ollessa hieman yli yhden tunnin. Haastattelut suoritettiin

haastateltavien luona ja haastattelijoita oli paikalla yhdestä kolmeen henkilöä, yleensä kaksi. (Kohdeyrityksen projektin loppuraportti 2006, s. 1)

Loppuvuodesta 2006 samassa yrityksessä toteutettiin toinen haastattelukierros, jossa kartoitettiin muutoksen nykytilaa ja edistymistä. 10 yksilöllistä teemahaastattelua suoritettiin eri organisaatiotason edustajille: projektien, tulosityksiköiden ja tiimien johtajille sekä ohjelmoijille. Myös toisen haastattelukierroksen kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastatteluineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia ja teorialähtöistä luokittelua. Luokittelussa on pääosin kaksi aktiviteettia: kategorioiden luominen ja informaation lisääminen niihin (Saunders et al. 2009, s. 492). Kuten luvussa 2.4 todettiin, haastattelut analysoidaan etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia johtamistyyplejä johtajat käyttivät?
- Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia valmiustasoja alaisilla oli?
- Missä muutosprosessin vaiheessa organisaatio oli?
- Oliko muutossykli osallistuva vai ohjattu, tai näiden yhdistelmä?

Näiden kysymysten pohjalta muodostettiin kategoriat ja haastattelujen analysointilomake (liite C). Analysointilomake sisältää kategoriat ”oma valmiustaso”, ”oma johtamistyyli”, ”muutossykli”, ”muutosprosessin vaihe”, ”koettu organisaation valmiustaso” ja ”koettu johtamistyyli organisaatiossa”. Lisäksi analysointilomakkeessa on kohta ”muuta kiinnostavia kommentteja”, mikäli haastattelussa ilmeni jotain tämän tutkimuksen kannalta oleellista, mikä ei sopinut mihinkään edellä mainituista kategorioista. Oman valmiustason kohdalla lomakkeessa oli alun perin vain eritelty valmiustasot 1-4, mutta haastatteluja tutkiessa usein eteen tuli tilanne, jossa haastateltava mainitsi joko halukkuuteen tai kyvykkyyteen liittyvistä asioista, mutta ei molemmista, minkä vuoksi oman valmiustason kohdalle analysointilomakkeeseen lisättiin myös erikseen kohdat ”halukkuus” ja ”kyvykkyys”. Johtamistyyliä analysoitaessa poimittiin tekijöitä, jotka viittasivat johonkin tilannejohtamisen mallin neljästä johtamistyylistä. Johtamistyyliäkin tarkastellessa aina ei voitu osoittaa, mihin neljästä johtamistyylistä johtajan käyttäytyminen liittyi, mutta käytös liittyi selkeästi joko tehtävä- tai ihmiskeskeiseen käyttäytymiseen (luku 2.2.2 taulukko 8). Tämän vuoksi analysointilomakkeeseen lisättiin myös kohdat ”ihmiskeskeinen käytös” ja ”tehtäväkeskeinen käytös”. Muutossykli ja muutosprosessin vaiheet sisältävät luonnollisesti alakategorioiden ohjatun ja osallistuvan muutossyklin ja muutosprosessin vaiheet sulattamisvaihe, muutosvaihe ja vakiinnuttamisvaihe. Haastateltavat usein kommentoivat jotain myös toisten johtamistavoista (esimerkiksi tiiminvetäjä arkkitehtiryhmän johtamisesta tai arkkitehtiryhmän jäsen arkkitehtiryhmän johtamisesta). Tämän vuoksi lomakkeeseen lisättiin kohta ”koettu johtamistyyli organisaatiossa”, mihin kerättiin haastateltavan kommentteja muiden johtamistavoista. Vastaavalla tavalla lomakkeessa on kohta ”koettu organisaation valmiustaso”, mihin

lisättiin kommentteja, jotka saattoivat liittyä esimerkiksi yhteen alaiseen tai tiettyyn ryhmään.

Sisällönanalyysin mukaisesti kustakin haastattelusta poimittiin oleelliset kommentit analysointilomakkeeseen sopivaan kategoriaan. Samaa analysointilomaketta käytettiin kaikkiin haastateltaviin, vaikka esimerkiksi arkkitehtiryhmän valmiustason määrittäminen saattoikin tuntua turhalta, sillä arkkitehtiryhmän (hierarkiassa ylimmät haastatellut) johtamisen tutkiminen olisi ollut mielekkäämpää kuin valmiustason. Lähdetessä tutkimaan haastatteluja oli kuitenkin epäselvää, miten kattavasti vastauksia löydettäisiin ja mihin organisaation tasoihin tutkimus painottuisi (arkkitehtiryhmä, tiiminvetäjät, ohjelmoijat).

Kategorisoinnissa on suositeltavaa pitää ajantasaista listausta kategorioiden määritelmistä (Saunders et al. 2009, s. 495). Analysoitaessa haastatteluja johtamistyylien analysoimisessa hyödynnettiin luvun 2.2.2 taulukoissa 8-12 määriteltyjä ominaisuuksia, joiden avulla voidaan tunnistaa, mikä johtamistyyli on kyseessä. Alaisten valmiustasojen määrittämiseksi hyödynnettiin luvussa 2.2.1 taulukoissa 2-7 määriteltyjä ominaisuuksia. Muutosprosessin vaiheen tunnistamiseksi haastatteluaineistosta etsittiin luvun 2.3 taulukossa 13 listattuja ominaisuuksia ja muutossyklin tunnistamiseksi luvun 2.3 taulukossa 14 listattuja ominaisuuksia.

Esimerkiksi eräs haastateltavista totesi: *”Ihmisethän tietysti aina vastustaa kaikkea muutosta. Sehän on luonnollinen olotila. Ja samalla lailla täälläkin on tilanne. Ihmiset on huolissaan siitä siitä omasta osaamisestaan kun lyödään eteen eteen niinku peksi että teette muuten näin niin ne totee että ei me osata. Niin siellä herää herää ensimmäisenä mieleen mieleen se että onks tää mun osaaminen että firma ei sitä enää tarvi. Ja tulee tulee sellanen epävarma pelkotila siitä omasta tulevaisuudesta. Et onks mulle täällä enää mitään käyttöä kun mä en ees osaa tota tehdä tolla tavalla kun se pitäis jatkossa tehdä. Se on se vastustuksen syy, mä luulisin hyvin pitkälle. Ja aika paljon sitä ilmenee ympäri organisaatioo. Et se täytyy vaan nyt yrittää yrittää viedä eteenpäin ja todeta, että kyllä se vanha osaaminen siellä sitten tarvitaan edelleen parikymmentä vuotta vähintään, että turha ruveta ihmettelemään että mihin sen tarve tässä kokonaan katois.”* Analyysin kannalta tämä tarkoittaa ensinnäkin merkintää kategorian ”koettu organisaation valmiustaso” halukkuuden kohdalle: *”Ihmisethän tietysti aina vastustaa kaikkea muutosta. Sehän on luonnollinen olotila. Ja samalla lailla täälläkin on tilanne. Ihmiset on huolissaan siitä siitä omasta osaamisestaan kun lyödään eteen eteen niinku peksi että teette muuten näin niin ne totee että ei me osata.”* Tämä lause kuvastaa luvussa 2.2.1 mainittua epävarmuutta tehtävän suorittamiseen liittyen eli taulukossa 2 se ilmenee luottamuksen puutteena, kuten luvussa 2.2.1 todettiin. Toisaalta lauseesta *”Ja tulee tulee sellanen epävarma pelkotila siitä omasta tulevaisuudesta. Et onks mulle täällä enää mitään käyttöä kun mä en ees osaa tota tehdä tolla tavalla kun se pitäis jatkossa tehdä.”* tulee merkintä sulattamisvaiheen kohdalle, sillä lausahdus liittyy uuden toimintatavan mukaiseen osaamiseen

arvottamiseen korkeammalle kuin entisen toimintatavan mukaisen osaamisen. Sulattamisvaiheeseen tulee toinenkin merkintä lauseen ”*Et se täytyy vaan nyt yrittää yrittää viedä eteenpäin ja todeta, että kyllä se vanha osaaminen siellä sitten tarvitaan edelleen parikymmentä vuotta vähintään, että turha ruveta ihmettelemään että mihin sen tarve tässä kokonaan katois*” ansiosta, millä viitataan psykologisen turvallisuuden luomiseen, kuten luvussa 2.3 käy ilmi.

Kaikki yllä mainitulla tavalla analysoidut haastattelut on esitelty liitteissä D-R. Haastatteluja analysoitiin arkkitehtiryhmästä edeten tiiminjohtajiin. Yllä mainitun kaltaista analyysia tehtiin kaikille kuudelle arkkitehtiryhmän jäsenille sekä yhdeksälle tiiminjohtajalle. Seuraavaksi analysoiduista haastatteluista alettiin poimia järjestelmällisesti tekijöitä, joiden avulla voidaan vastata kysymyksiin

- Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia johtamistyyplejä johtajat käyttivät?
- Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia valmiustasoja alaisilla oli?
- Missä muutosprosessin vaiheessa organisaatio oli?
- Oliko muutossykli osallistuva vai ohjattu, tai näiden yhdistelmä?

3.2 Johtamistyylien analysointi

Arkkitehtiryhmäläiset nähtiin tässä tapauksessa johtajina (sitaaateissa ja liitteissä lyhenteellä J) ja tiiminvetäjät heidän alaisinaan (sitaaateissa ja liitteissä lyhenteellä A). Näin ollen arkkitehtiryhmäläisten analyyseista jätettiin huomioimatta heidän oma valmiustasonsa ja huomio kiinnitettiin arkkitehtiryhmäläisten johtamistyyliin. Valmis haastatteluaineisto muodosti tässä kuitenkin haasteen: Kuten luvussa 2.1 todettiin, tilannejohtamisen mallin mukaan johtamistyyli tarkoittaa muiden ymmärtämää johtajan käyttäytymistapaa, eikä johtajan omaa käsitystä. Valmiina saadusta haastatteluaineistosta ei kuitenkaan käynyt ilmi johtaja-alaispareja, eikä haastatteluissa myöskään viitattu yksittäisen henkilön johtamiskäyttäytymiseen. Näiden seikkojen vuoksi johtamisen tarkastelu oli mahdotonta rajata yksittäiseen johtajaan. Sen sijaan haastatteluissa esitettiin usein kommentteja mm. arkkitehtiryhmän käyttäytymisestä ja toisinaan niistä kävin ilmi myös haastateltavan oma käsitys johtamisestaan. Tämän vuoksi päädyttiin tutkimaan arkkitehtiryhmän johtamiskäyttäytymistä kokonaisuudessaan ja tilannejohtamisen mallin määritelmästä poiketen analyysiin sisällytettiin myös arkkitehtiryhmäläisen omat käsitykset johtamisestaan.

Jotta kysymykseen ”Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia johtamistyyplejä johtajat käyttivät?” saataisiin vastaus, analysoitiin tarkemmin arkkitehtiryhmäläisten haastatteluista osiot ”Oma johtamistyyli” ja ”Koettu johtamistyyli organisaatiossa” sekä tiiminvetäjien haastatteluista osio ”Koettu johtamistyyli organisaatiossa”. Johtajiksi rajattiin tiukasti vain arkkitehtiryhmäläiset. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli jossakin haastattelussa viitattiin ylempään johtoon ja heidän johtamiseensa, sitä ei huomioitu

tässä tutkimuksessa. Arkkitehtiryhmä ei ole organisaation ylintä johtoa, vaan ainoastaan hierarkiassa korkeimmalla oleva ryhmä, jota haastateltiin.

Jo yhdessä haastattelussa saattoi käydä ilmi, että johtaja itse käyttää mielellään ihmiskeskeistä johtamistyyliä ja arkkitehtiryhmän johtamiskäyttäytymisestä saattoi löytyä piirteitä jopa kolmesta eri johtamistyylistä. Tämän vuoksi tutkimuksessa päädyttiin kvantifioimaan tuloksia, jotta voidaan nähdä, missä määrin mitäkin johtamistyyliä käytettiin. Mikäli yhdessä kommentissa löydettiin useampi piirre, joka liittyy tiettyyn johtamistyyliin, merkittiin lukumääräksi tunnistettujen piirteiden lukumäärä.

Esimerkiksi *”Haastattelija: Onks se... Pääseeks se koulutukseen mahdollisesti tää henkilö omien intressien mukaan vai valitaanks se kuinka tarkkaan sitten? Arkkitehtiryhmäläinen: No, näissä take-keskusteluissahan tehdään aika paljon esimiehen ja henkilön välillä suunnitelmia, et mitä tietoo hän tän vuoden aikana tulis ottaan ja minkälaisiin koulutuksiin hän osallistuis ja niin päin pois. Se on semmonen niinku päälinjau... tehdään varmaan siellä. Mut tottakai niitä tulee sitten niitä tarpeita matkan varrella tuolla ja peruslähtökohta on se, että tää henkilö ottaa ja keskustelee oman esimiehen kanssa siitä ja sen jälkeen kun molemmat on yhtä mieltä, niin aktivoituu. Mut kyl mä luulen et semmonen yleiskuvio on, et lähes pääsääntöisesti, jos henkilö itse haluaa kehittyä, niin se pystyy kehittymään. Ei esimies tai joku muu taho, siihen esteitä pistä. Haastattelija: Voiko se tapahtua sitten toisinpäin myöskin, että se esimies keksii, että tiimistä jonkun täytyy lähteä ja tällä kertaa se olet juurikin sinä? Arkkitehtiryhmäläinen: No, tää ensimmäinen pätee varmaan, et tiiminvetäjä keksii, et jonkun pitää lähteä tälle kurssille. Mutta se, että onko se... määrääkö se jonkun, niin sitä mä en oo niin vakuuttunut. Vai onko sitten ennemminkin niin, että sieltä löytyy sitten aina vapaaehtoinen... ohje on se, että esimiehesi kautta annat niinku vinkkejä siitä, mitä koulutusta tarvitaan. Ja niinku mä sanoin, että se on ekana saatava se esimies vakuuttuneeks siitä, et sä tarvit sitä koulutusta ja sen jälkeen se esimies todennäköisesti alkaa kysymään sitä sieltä HR-yksiköstä tai jostain, että onko sitä tarjolla ja jos ei, niin milloin on ja niin päin pois. Näinhän se menee.”* Kommentista voidaan päätellä, että kommunikointi ja ideointi on kaksisuuntaista ja johtajat ”ruokkivat” alaisten tiedontarpeita. Nämä kaksi piirrettä viittaavat osallistuvaan johtamistyyliin, kuten luvun 2.2.2 taulukosta 11 ilmenee. Näin ollen kvantifioinnissa laitettaisiin kaksi merkintää osallistuvan johtamistyylin kohdalle.

Jos sama haastateltava mainitsee useassa kohdassa asiasisällöltään samankaltaisen asian, joka liittyy tiettyyn johtamiskäyttäytymisen piirteeseen, tämä huomioidaan laskelmissa vain yhteen kertaan. Esimerkiksi kommentti *”Nyt vasta lähdetään voimakkaammin sitten käymään keskustelua tiimien kanssa, tiimipäälliköiden kanssa ja... miettimään tavallaan vähän niinku jopa tiimikohtaista lanseeraussuunnitelmaa ja vaiheistusta.”* viittaa tehtäväkeskeisen käyttäytymisen organisoinnin piirteeseen. Toisaalta sama haastateltava toteaa myöhemmin: *”Joka tapauksessa tähän halutaan*

niinku koko porukka mukaan ja sitten katotaan niitä keinoja vähän tiimikohtaisesti, miten mennään.”, mikä viittaa myös organisointiin ja tiimikohtaisuuteen. Toisaalta, jos sama haastateltava mainitsee useassa kohdassa samaan johtamiskäyttäytymiseen liittyvän piirteen, mutta piirre ilmenee erilaisissa asiayhteyksissä, se huomioidaan laskelmissa kahdesti. Esimerkiksi sama haastateltava viittaa kahdesti myyvään johtamistyyliin piirteen ”pyrkii myymään suostuttelemalla”: Ensimmäisen kerran kommentissa ”Pääpanostus on tietenkin meidän tiiminvetäjillä nyt ja heille niinkun tän asian myymiselle.... kyl tiiminvetäjät on se kohderyhmä jota lähdetään ensisijaisesti varmaan painostamaan tai viemään eteenpäin.” ja toisen kerran ”Ja sit toisekseen, et kun me ollaan niin hajallaan, niin sit se aiheuttaa kuitenkin duunia et sä lähet keskustelemaan jonkun toisessa kaupungissa olevien ihmisten kanssa ja... Et se on niinku... Ja sitten tietysti joku on sanonut toisaalta ihan oikeinkin, että tää tehtaan niinku dokumentaatio- ja ohjeistusmalli ei oo ollut vielä valmiina. No, eihän se ollutkaan vielä viime vuonna. Nyt se alkaa olla. Mut mun mielestä se on vähän ollut tekosyy kyllä. Kyl niinku... Ei se oo kyl ollut se pääsyy. Et katotaan nyt, katotaan nyt... Mut niin kuin sanoin, niin kyllä me ollaan tässä mietitty alkuvuonna myös näitä keinoja, että millä näitä tavallaan näitä argumentteja mitä tässä nyt on tullut, pyrittäis sitten poistamaan ja saamaan tätä hommaa niinku vahvemmin laajaksi toimintamalliksi koko meidän töissä.”

Toisinaan johtamiskäyttäytymisestä ei voitu tunnistaa, mihinkä neljästä johtamistyylistä se liittyi eniten. Kommentista saattoi kuitenkin ilmetä joku luvun 2.2.2 taulukon 8 tekijöistä. Esimerkiksi kommentista ”Me pidetään kohtuullisen säännöllisesti tapaamisia. Puhelimet varmaan on kuumana lähes päivittäin. Et kyl me niinku pyritään... Mä nimenomaan... Tietysti mulla on siinä päävastuu kun mä vedän tätä projektia, pyrin kommunikoimaan” ilmenee ihmiskeskeistä johtamiskäytöstä kommunikoinnin muodossa. Kommentin perusteella ei voida kuitenkaan määritellä sen tarkemmin, onko kyseessä myyvä vai osallistuva johtamistyyli. Näin ollen myös tehtävä- ja ihmiskeskeistä johtamiskäyttäytymistä kvantifioitiin neljän johtamistyylin lisäksi.

Mikäli yhdessä kommentissa viitataan useaan eri johtamistyyliin, kaikki nämä huomioidaan, vaikka se olisikin ristiriitaista. Esimerkiksi kommentissa ”Vaan katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkean tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin. Et tää on jo käynnissä tiiminvetäjien kanssa.” viitataan tehtäväkeskeiseen käytökseen, erityisesti työtilanteen organisointiin, mutta toisaalta myös ”big picture”-ohjeistukseen, mikä viittaa tyyliin 4 ja 2-suuntaiseen kommunikointiin ja ideointiin, joka viittaa tyyliin 3 ja tyyliin 3 ja 4 ovat molemmat vahvasti ihmiskeskeisiä, eikä tehtäväkeskeisiä. Kuitenkin kvantifioinnissa merkittiin yksi havainto tyyliin 3, tyyliin 4 ja tehtäväkeskeisen käytöksen kohdalle.

3.3 Valmiustason analysointi

Tilannejohtamisen mallin mukaan valmiustaso pitäisi arvioida kullekin alaiselle erikseen. Kuten todettua, tässä haastatteluaineistossa ei kuitenkaan selviä johtaja-alaisparit, joten tutkimuksessa keskitytään analysoimaan organisaatiossa vallinnutta valmiustasoa yleisesti. Toisaalta tilannejohtamisen mallin mukaan tapauksissa, joissa on kyseessä ryhmä, johtajan on nähtävä valmiustaso koko ryhmän tasolla, riippumatta siitä, että ryhmässä on yksittäisiä henkilöitä eri valmiustasoilla, kuten luvussa 2.2.1 todettiin. Vain kommunikoidessaan yksittäisen ryhmän jäsenen kanssa, johtajan pitäisi käyttää tämän valmiustasoon sopivaa johtamistyyliä, mutta ryhmätasolla johdettaessa johtajan pitäisi kyetä näkemään koko ryhmän valmiustaso. Kuitenkin, kuten luvussa 2.2.1 todettiin, tilannejohtamisen mallia on kritisoitu siitä, että ryhmäjohtamisen erityispiirteet ovat saaneet hyvin vähän huomiota mallissa. Tässä tutkimuksessa kaikkien muiden ryhmien valmiustasot huomioidaan lukuunottamatta arkkitehtiryhmän eli kaikkien haastateltavien analyysilomakkeista läpikäydään osio ”koettu organisaation valmiustaso” ja lisäksi tiiminvetäjien analyysilomakkeista ”oma valmiustaso”, jotta saataisiin vastaus kysymykseen ”Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia valmiustasoja alaisilla oli?”.

Valmiustasonkin analyysi päätettiin kvantifioida, kuten johtamistyylienkin analyysi. Valmiustason tarkastelu päädyttiin tekemään joko koko organisaation, yksittäisten tiimien ja yksittäisten henkilöiden tasolla, sillä kvantifiointi olisi ollut epäluotettavampi, jos esimerkiksi jonkun kommentin mukaisesti koko organisaatiossa ollaan haluttomia ja toisen kommentin mukaan yksittäinen henkilö on haluton ja jos nämä olisi rinnastettu kvantifioinnissa. Jotta valmiustaso voitaisiin tunnistaa joksikin tilannejohtamisen mallin neljästä valmiustasosta, kommentteista tarkasteltiin karkealla tasolla, viittasiko se kykeneväisyyteen vai kykenemättömyyteen ja halukkuuteen tai haluttomuuteen. Haastatteluanalyysiin (liitteet D-R) merkittiin kunkin kommentin kohdalle, viitattiinko siinä yksilö-, tiimi- vai talotasoon ja kyvykkyyteen tai kykenemättömyyteen ja/tai halukkuuteen tai haluttomuuteen. Mikäli jostain kommentista kävi ilmi erityisesti jonkun valmiustason piirre (taulukot 4-7), se merkittiin kyseisen valmiustason kohdalle. Mikäli kommentista kävi ilmi epävarmuus tai pelko, se tulkittiin taulukon 2 luottamuksen puutteeksi, ja näin ollen haluttomuudeksi, kuten luvussa 2.2.1 määriteltiin.

Jos sama haastateltava mainitsee useassa kohdassa asiasisällöltään samankaltaisen asian, tämä huomioidaan laskelmissa vain yhteen kertaan, kuten johtamistyylienkin tarkastelussa. Tiiminvetäjien omaa valmiustasoa analysoitaessa saattoi käydä ilmi, että usea tekijä viittasi siihen, että tiiminvetäjä on kyvykäs. Esimerkiksi tiiminvetäjällä on kokemusta johtamisesta, kuten projektipäällikkönä olemisesta, mutta myös esim. Microsoft-tekniologiasta. Kvantifioinnissa tämä kuitenkin huomioitiin kertaalleen. Toisin sanoen, kustakin tiiminvetäjästä pyrittiin tunnistamaan, onko tämä kyvykäs tai kykenemätön ja halukas vai haluton ja kvantifioinnissa tämä luonnollisesti huomioitiin

yksittäisen henkilön, eikä tiimi- tai talotasolla. Vastaavasti, jos tiiminvetäjä mainitsee monta tekijää, joilla hän viittaa oman yksittäisen tiiminsä esim. kyvykkyyteen, merkitään laskelmiin vain kertaalleen kyseisen tiimin kyvykkyys. Tiiminvetäjien kyvykkyyden tarkastelu oman valmiustason osalta rajattiin koskemaan komponenttiprojektia, sillä valmiustasot ovat tilannejohtamisen mallin mukaan tehtäväkohtaisia. Toisin sanoen, haastatteluaineistosta kävi ilmi, että monella haastateltavalla on paljon kokemusta ja osaamista, mutta heidän kyvykkyystarkastelunsa rajattiin valmiustasoa analysoidessa heidän osaamiseensa komponenttikirjastoon siirtymiseen liittyvässä muutoksessa.

3.4 Muutosprosessin vaiheen ja muutossyklin analysointi

Muutosprosessin vaiheen tunnistamiseksi kaikkien analysoitujen haastattelujen osio ”Muutosprosessin vaihe” otetaan tarkasteluun. Tulokset kvantifioidaan, jotta voidaan arvioida, mihin muutosprosessin vaiheeseen muutos painottui haastattelujen hetkellä. Aina kun haastateltava mainitsi kommentin, joka liittyy luvun 2.3 taulukon 13 johonkin piirteeseen, se merkittiin muistiin. Haastateltavat kuitenkin usein mainitsivat esim. koulutukseen, tuottavuusmittaristoon, palkitsemiseen tai rankaisemiseen liittyviä asioita, mutta jos kommentista kävi ilmi, että sitä ei vielä oltu tuotu käytäntöön, kommenttia ei otettu mukaan kvantifiointiin. Useasta kommentista siis näkyi, että asiaa oltiin pohdittu, mutta mikäli sitä ei oltu tuotu käytännön tasolle asti, ei voida sanoa, että organisaatio olisi piirteeseen liittyvässä muutosprosessin vaiheessa. Mikäli yksi henkilö toi tietyn muutosprosessin piirteen haastattelussaan esille useammasti kuin kerran, merkittiin laskelmiin kuitenkin ainoastaan kerran tämä piirre. Kaikki asiaan liittyvät kommentit kuitenkin näkyvät haastatteluiden analysointilomakkeissa.

Jotta voidaan vastata kysymykseen ”Oliko muutossykli osallistuva vai ohjattu, tai näiden yhdistelmä?”, huomioidaan kaikkien analysoitujen haastatteluiden osio ”Muutossykli”. Kaikki kommentit kvantifioitiin, mutta päätuloksissa tarkastellaan vain haastattelun tasolla sitä, että oliko siinä viitteitä vain ohjatusta tai osallistuvasta muutossyklistä, vai molemmista. Perusteena käytettiin luvun 2.3 taulukossa 14 mainittuja piirteitä.

Liitteissä D-R punaisella värjätyt osiot kuvastavat, että niitä ei ole huomioitu kvantifioinnissa tutkimuksen luonteen vuoksi. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi arkkitehtiryhmäläisten oma valmiustaso jätettiin huomiotta, koska kuten yllä todettiin, tutkimuksessa keskityttiin alaisten valmiustasoon. Vastaavasti alaisten johtamistyyleihin ei kiinnitetty huomiota. Keltaisella värjätyt osiot jätettiin myös huomioimatta kvantifioinnissa, sillä kommentteissa ilmeni jotain, mikä täyttänyt kvantifioinnin kriteerijä tässä tapauksessa. Esimerkiksi jos tiiminvetäjä viittasi kommentissa johtamiskäyttäytymiseen, mutta siitä kävi ilmi, että se liittyi ylimpään johtoon, eikä arkkitehtiryhmään, sitä ei huomioitu, sillä kuten aiemmin todettiin: johtamistarkastelu haluttiin rajata vain arkkitehtiryhmään, eikä koskemaan ylintä johtoa. Vastaavasti

kommenteissa saattoi käydä ilmi esimerkiksi vakiinnuttamisvaiheen tematiikkaa, mutta jos kommentissa kävi ilmi, että se ei ollut vielä ajankohtaista tai tuotu käytäntöön, kommentti jätettiin huomiotta kvantifiointissa. Vihreällä merkityt osiot täyttivät kaikki kvantifiointin kriteerit ja huomioitiin kvantifiointissa.

4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

4.1 Päätulokset

Taulukoissa 15-18 on esitetty aineistoanalyysin päätulokset.

Taulukko 15. Eri johtamistyyliin viittaavien havaintojen lukumäärä.

Johtamistyyli	Havaintojen lukumäärä
Ihmiskeskeinen johtamiskäyttäytyminen	4
Tehtäväkeskeinen johtamiskäyttäytyminen	16
Ohjaava johtamistyyli (T1)	8
Myyvä johtamistyyli (T2)	4
Osallistuva johtamistyyli (T3)	35
Delegoiva johtamistyyli (T4)	13

Taulukosta 15 saadaan vastaus yhteen luvussa 2.4 esitetyistä kysymyksistä: Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia johtamistyyliä johtajat käyttivät? Osallistuva johtamistyyli on käytetyin johtamistyyli 35 havainnolla, toiseksi käytetyin tehtäväkeskeinen käyttäytyminen 16 havainnolla ja kolmanneksi käytetyin on delegoiva johtamistyyli 13 havainnolla.

Taulukko 16. Eri muutossykleihin viittaavien haastattelujen lukumäärä.

Muutossykli	Haastattelujen lukumäärä
Viitteitä vain ohjatusta muutossyklistä	1
Viitteitä vain osallistuvasta muutossyklistä	5
Viitteitä molemmista muutossykleistä	7
Ei viitteitä kummastakaan muutossyklistä	2

Taulukosta 16 selviää vastaus toiseen luvussa 2.4 esitettyyn kysymykseen: Oliko muutossykli osallistuva vai ohjattu, tai näiden yhdistelmä? Yrityksessä on viitteitä sekä ohjatusta että osallistuvasta muutossyklistä.

Taulukko 17. Eri muutosprosessin vaiheisiin viittaavien havaintojen lukumäärä.

Muutosprosessin vaihe	Havaintojen lukumäärä
Sulattamisvaihe	23
Muutosvaihe	7
Vakiinnuttamisvaihe	0

Taulukon 17 mukaan yrityksessä ollaan selvimminkin sulattamisvaiheessa 23 havainnon perusteella verrattuna muutosvaiheen 7 havaintoon. Vakiintumisesta ei vielä löytynyt

viitteitä. Näin vastaus saatiin luvussa 2.4 esitettyyn kysymykseen: Missä muutosprosessin vaiheessa organisaatio oli?

Taulukko 18. Eri valmiustasoihin viittaavien havaintojen lukumäärä talo-, tiimi ja henkilötasolla.

	Talo	Tiimi	Henkilö
Kykenevä		8	4
Kykenemätön	10	9	6
Halukas	6	7	13
Haluton tai epävarma	5	5	10
Valmiustaso 1	7	2	2
Valmiustaso 2		2	
Valmiustaso 3			
Valmiustaso 4			1

Taulukosta 18 saadaan vastaus viimeiseen luvussa 2.4 esitettyyn kysymykseen: Mitä tilannejohtamisen mallin mukaisia valmiustasoja alaisilla oli? Taulukon mukaan sekä talo-, tiimi- että henkilötasolla on enemmän viitteitä kykenemättömyydestä kuin kyvykkyydestä. Talotasolla ei ole viitteitä kyvykkyydestä ollenkaan, yksittäisissä tiimeissä ja henkilöissä puolestaan on. Kaikilla tasoilla oli enemmän viitteitä halukkuudesta kuin haluttomuudesta. Taulukon 3 mukaan organisaation voisi ajatella olevan valmiustasolla 2, sillä kaikilla tasoilla oltiin ennemminkin kykenemättömiä kuin kyvykkäitä ja kaikilla tasolla oli enemmän halukkuutta kuin haluttomuutta. Jos kuitenkin tarkastellaan taulukossa 18 esitettyjä tarkempia valmiustasohavaintoja, huomataan, että valmiustasoon 1 liittyen löytyi 11 havaintoa, valmiustasoon 2 kaksi havaintoa ja valmiustasoon 4 yksi havainto. Näin ollen yrityksen voisi ajatella olevan kokonaisuudessaan valmiustasojen 1 ja 2 välimaastossa.

Aineistoanalyysin tarkoituksena oli vastata kolmanteen alatutkimuskysymykseen: *Vastasiko muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajien käyttäytyminen tilannejohtamisen mallin suositusten mukaista johtamiskäyttäytymistä?* Tilannejohtamisen mallin mukaan on tiedettävä valmiustaso, muutossykli ja muutosprosessin vaihe, jotta voidaan arvioida oikea johtamistyyli. Valmiustasotarkastelun seurauksena voidaan todeta, että yrityksessä pitäisi käyttää joko ohjaavaa tai myyvää tyyliä valmiustason sijoittuessa 1 ja 2 välimaastoon. Yrityksessä ilmeni selkeästi piirteitä sekä ohjatusta että osallistuvasta muutosykyistä, joten muutosykytarkastelusta ei saada lisäsuositusta johtamiskäyttäytymiseen. Muutosprosessin painottuessa sulattamisvaiheeseen, suositelluimmat johtamistyyli olisivat ohjaava ja myyvä. Jos huomioidaan, että yritys oli osittain jo muutosvaiheessakin, myös osallistuva johtamistyyli tulisi toisinaan tarpeeseen. Kuten yllä todettiin, osallistuva johtamistyyli oli käytetyin johtamistyyli, tehtäväkeskeisen käyttäytymistyylin ja delegoivan johtamistyylin seurattessa. Vaikka tehtäväkeskeinen käyttäytymistyyli viittaakaan vahvemmin ohjaavaan ja myyvään tyyliin, yhteenvetona

voidaan todeta, että yrityksessä ei täysin noudatettu tilannejohtamisen mallin suositusten mukaista johtamiskäyttäytymistä. Yrityksessä olisi pitänyt painottaa ohjaavaa ja myyvää johtamistyyliä osallistuvan ja delegeoivan sijaan. Näin saatiin vastaus myös päätutkimuskysymykseen *Miten muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajat olisivat voineet mukauttaa paremmin johtamiskäyttäytymistään tilannejohtamisen mallin näkökulmasta?*

Kiinnostava havainto haastatteluissa oli, että useiden johtajien kommentista kävi ilmi kuitenkin tilannejohtamisen periaatteiden tunnistaminen. Esimerkiksi J3 (s. 31) toteaa: *”Joo, esimiehen on, tiiminvetäjän on tarkoitus kartoittaa nyt sitä siellä tiimeissään, että ketkä olis halukkaita, ketkä olis halukkaita tällaseen koulutukseen lähtemään ja kenellä olis eväitä ihan oikeesti siihen. Et se ei oo pelkästään sen yksittäisen työntekijän halusta kiinni, eikä se oo pelkästään sen tiiminvetäjän toiveista kiinni, vaan siinä haetaan sitä, että sieltä varmaan löytyy sellasia halukkaita, jotka myös on siihen kykeneviä.”* Kommentista käy ilmi pyrkimys tunnistaa alaisen halukkuus ja kyvykkyys. Vastaavasti J3:n (s. 20) seuraavasta kommentista käy valmiustason tunnistamisen lisäksi ilmi myös pyrkimys mukauttaa johtamistyyliä sopivaksi: *”Haastattelija: Niin mitä tää vaatii niiltä tiimeiltä ja tiimin esimiehiltä ottaa tää komponentointi käyttöön? J3: Kyl se tiimin esimieheltä vaatii sen, että tietysti niitten täytyy ensin itse sisäistää tää ja olla satakymmenenprosenttisesti tän ajatuksen takana ja haluta niinkun viedä sitä tiimiä ja se vaatii sen suunnitelmallisuuden siihen ja se vaatii sen, että se osataan nimenomaan esitellä sinne tiimiläisille oikealla tavalla. Et se vaatis sellasta... nyt mä sanon ilkeesti... se vaatii henkilöjohtamista, jota meillä ei ole. Mut tavallaan et jokainen tiiminvetäjän pitäis tuntea se oma porukkansa ja tietää miten niille pitää asia tuoda, jotta ne ei vetäytyis kuoreensa vaan ihmettelemään ja mutustelemaan.”*

Vastaavasti esimerkiksi J2 käyttäisi kykeneviin, mutta haluttomiin konkareihin sopivaa johtamistyyliä, osallistuvaa johtamistyyliä, mikä tunnistettiin haastattelussa J2:lle tyypillisemmäksi tyyliksi: *”Ne on sen kokemuksen kautta jo sen verran ikääntyneempiä ja ne on jo niin monta sellasta muutosta, työkalumuutosta ja muuta työurallaan nähneet, että ne ei ihan aina enää innokkaimpina ole taas uutta opiskelemissa... Tietysti kyllä ne täytyy kaikki mukaan saada nää vanhemmatkin konkarit, niin kun toimintatasolla sitten, että... Koska muuten siinä helposti tulee sitä, että koetaan ettei sitä omaa osaamista enää arvosteta ja ei sitten halutakaan tuoda ihan fiksujakin ajatuksia enää sitten välttämättä niin helposti esille.”* (J2, ss. 27-28)

J5 puolestaan on huomannut, että myyvä johtamistyyli ei toimi ohjelmoijiin: *”Haastattelija: No, miten sun mielestä kannattais motivoida tällasia henkilöitä? J5: Koodaajia? Haastattelija: Niin. Et mitä semmosia on jotain viestejä tai tapoja mitkä toimis? J5: Jaa-a. Se on just, et kun se on... koodaajille on hyvin vaikee lähteä niin kun... Itse asiassa semmonen... Haastattelija: Strategiasta perusteleen tai liike... J5: Niin, et... Tai semmonen niin kun... koittaa niin kun markkinoinnin keinoin. Kyllä ne yleensä älyää taustat siellä, että... Et niin kun, et jos sä sanot, et .NET on hyvä ja jos ei*

se oo, niin se ei oo. (naurua) Et ei se auta, vaikka kuinka kävis höpöttämässä...kun mullakin oli C#:sta ja Microsoftin kehitysvälineistä tietynlainen kuva, vaikken oo ikinä käyttänytkään ja nyt kun mä rupesin käyttämään, mun mielestä se oli todella hyvä, hyvä se kehitysofta ja kielikin oli hyvä ja... Haastattelija: Kannattaisko sitä sit miettii kuitenkin tollasta, vaikka sanoit että markkinoinnilla ei sinänsä saada koodareiden mieltä muuttumaan, mut just jos sanoit, et sulla ittellä oli tietynlainen kuva ja sit yllätyit positiivisesti, niin kannattaisko sitä jotenkin... J5: Pitää päästä kokeilemaan. Haastattelija: Niin just, et sitä puolta. J5: Et siis koodarin pitää antaa muodostaa oma mielipiteensä. Siinä tulee niin itse asiassa semmonen vastareaktio, jos niin kun kauheesti koitetaan tuputtaa.” (J5, ss. 43-44)

Edellä mainittujen esimerkkien lisäksi useassa haastattelussa kävi ilmi, että johtamista mukautettiin eri tiimeihin: tiimeille tehtiin oma etenemissuunnitelma tiimin valmiustasoon nähden, esimerkiksi: *”Nyt vasta lähdetään voimakkaammin sitten käymään keskustelua tiimien kanssa, tiimipäälliköiden kanssa ja... miettimään tavallaan vähän niinku jopa tiimikohtaista lanseeraussuunnitelmaa ja vaiheistusta.”* (J1, s. 6) Johtamisen mukauttaminen kävi ilmi myös siitä, että arkkitehtiryhmän roolia oli tarkoitus muuttaa muutosprosessin edetessä, esimerkiksi: *”Muuttuuko meidän [arkkitehtiryhmän] työnkuva sitten jotenkin merkittävästi sen jälkeen kun tää tehtaan pystytys on valmis lopullisesti, niin voi olla et se sitten keskittyy tämmöseen niinku mentorointi-, koulutuspainotteiseen työhön. Ja ehkä sitten tämmöseen asian valitsemiseen tai julkistamiseen tai julistamiseen, sanotaanko niin... tuolla kentällä. Haastattelija: Onks se siis just sillai, tavallas tässä käynnistysvaiheessa, te ootte mukana ehkä arvioimassa enemmän niitä, että mitä komponentoidaan ja niin edelleen... Ja sitten te jätte enemmän semmoseks tukihenkilöstöksi vai? J1: Kyllä, joo... aika hyvä malli, et ainakin mun idea on se, mut se jää nähtäväks että miten se sitten käytännössä menee. Mut kyllä tää... Kesään asti me joudutaan aika aktiivisesti oleen näissä projekteissa mukana miettimässä niitä yhteisiä komponentteja. Mut sitten, toivottavasti, esimerkiksi syksystä alkaen, kesän jälkeen tosiaan tiiminvetäjät, jotka nyt on etukenossa... pystyis tekemään sitä samaa juttua keskenään, ettei meidän tarvis niin paljon sit siihen panostaa.”* (J1, s. 21)

Voidaan todeta, että organisaatiotasolla johtamista oltaisiin voitu mukauttaa paremmin tilannejohtamisen mallin näkökulmasta, mutta yksittäisissä esimerkeissä käy ilmi, että jollain tasolla johtamisen mukauttamista onnistuttiin soveltamaan. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin haastattelukohtaiset tulokset sitaatteineen.

4.2 Johtamistyylianalyysin tulokset

Taulukossa 19 on esitetty eri johtamistyyliin viittaavien havaintojen lukumäärä analysoiduissa haastatteluissa. Lyhenteellä J viitataan johtajaan, A:lla alaiseen ja T:llä tilannejohtamisen mallin johtamistyyliin.

Taulukko 19. Eri johtamistyyleihin viittaavien havaintojen lukumäärä kussakin analysoiduissa haastatteluissa.

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
Tehtävä-keskeinen	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1			1			16
Ihmis-keskeinen	2				1		1									4
T1	1				1	2	1		2				1			8
T2	2	1	1													4
T3	9	14	8	1		1		2								35
T4	2	5	1		5											13

Tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä (katso taulukko 8, luku 2.2.2) löytyi 16 havaintoa seuraavista piirteistä (suluissa on kyseiseen piirteeseen liittyvien havaintojen lukumäärä, kustakin tunnistetusta piirteestä annetaan yksi esimerkki):

- **Opastaminen/ Ohjaaminen (5 kpl):** ”Haastattelija: Et mitä se arkkitehtiryhmä ihan käytännössä, niinku että mitkä on sen tehtävä ja rooli siinä komponentointiprojektissa? J2: No, kyllä mä nään, että se mitä nyt on tehty, niin on ollut just sitä ydinasiaa, eli ohjeiden ja tällasten koulutuksien järjestäminen. Eli tavallaan niiden... sen homman alkuun saattaminen.” (J2, s. 3)
- **Organisointi (5 kpl):** ”Vaan katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkean tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin. Et tää on jo käynnissä tiiminvetäjien kanssa.” (J3, s. 19)
- **Tavoitteiden asettaminen (5 kpl):** ”Haastattelija: ... Onkos teille muuten annettu niin kun tiimille jotain tavoitetta tän komponentointiprojektin suhteen, et esimerkiks tietty määrä komponentteja pitää syntyä? A7: Joo. Eliikkä just mul oli TAKE just, oliko se viime viikolla, niin annettiin tavoitteet seuraavalle kierrokselle, että pitää olla määrätty määrä komponentteja valmiina. Haastattelija: Joo. Se on varmaan tän vuoden... A7: Se on tän vuoden tavoite.” (A7, s. 10)
- **Määräaikojen asettaminen (1 kpl):** ”Mut niinku vuoden tämmöseltä periodilta me halutaan ja meil on niinku ylätason vaatimus tullut, että se on niinku oltava aika pitkälle... Haastattelija: ... Ootteko te miettiny sitä, että oisko se sitten sillä tavalla, että niinkun että esimerkiks tiiminlaajuisesti niillä on velvollisuus käyttää komponentteja tietty määrä, tietyssä ajanjaksossa tai vastaavasti tuottaa niitä? J1: Joo, on. Juuri näit on mietitty.” (J1, s. 8, 14)

Ihmiskeskeisestä käyttäytymisestä (katso taulukko 8, luku 2.2.2) löytyi 4 havaintoa seuraavista piirteistä:

- **Kommunikointi (2 kpl):** ”Me pidetään kohtuullisen säännöllisesti tapaamisia. Puhelimet varmaan on kuumana lähes päivittäin. Et kyl me niinku pyritään... Mä

nimenomaan... Tietysti mulla on siinä päävastuu kun mä vedän tätä projektia, pyrin kommunikoimaan.” (J1, s. 20)

- **Tuen antaminen (2 kpl):** *”Haastattelija: ... No, mitenkäs sinä olet saanut, millaista tukea arkkitehtiryhmältä tähän mennessä? A1: No... Itse asiassa... Tosiaan tässä meidän tuotteen kehityksessä, niin me siinä tavallaan kaivattiin tämmöstä ulkopuolista vetotukea, vetotukea. Sitä me ollaan saatu heiltä. Itse asiassa siitä on perustettu tämmönen komponenttien alaprojekti, jos näin hienosti vois sanoo, et siinä mielessä ihan hyvä tuki on ollut.” (A1, s. 5)*

Tilannejohtamisen mallin ohjaavasta johtamistyylistä (T1) löytyi 8 havaintoa seuraavista piirteistä (katso taulukko 9, luku 2.2.2):

- **Opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen (3 kpl):** *”Kesään asti me [arkkitehtiryhmä] joudutaan aika aktiivisesti oleen näissä projekteissa mukana miettimässä niitä yhteisiä komponentteja.” (J1, s. 21)*
- **Tarjoaa tehtävään liittyvää informaatiota pienissä määrin, vähitellen (3 kpl):** *”No, mä olen ollu niis tilaisuuksis, mitä on järjestetty tähän [yrityksen nimi]:n komponenttiprojektiin liittyen siitä, et mitä... missä on nyt sitten niin kun yritetty selvittää sitä, et mitä se [yrityksen nimi]:ssa nyt niin kun tarkoittaa tää komponentointiasia.” (A3, s. 3)*
- **Johtaja tekee päätökset (1 kpl):** *”Mä en edes oo itse asiassa ihan varma, että millä tasolla tommosia päätöksiä tehdään yleensä noissa tiimeissä. Haastattelija: Niin, et onks se kuitenkin tiiminvetäjä joka päättää vai? J5: Niin, meillä mä päätän sen, että mitä käytetään, käytetäänkö jotain Apachen koodia tai muuta. Mä en tiedä, voiks jossain tiimeissä yksittäinen kehittäjä päättää semmosia asioita. Ei oikein tunnu todennäköiseltä. Haastattelija: Niin just, elikä että tiimeissä yleensä on kuitenkin yks tai kaks henkilöä, jotka tekee ne päätökset, että.. J5: On, on. Kyllä mä näin uskon joo. Haastattelija: Joo. J5: Ja ne on tietysti avainhenkilöitä tässä hommassa.” (J5, s. 25)*
- **Asioiden pitäminen yksinkertaisina ja täsmällisinä (1 kpl):** *”Mitä paremmin ja yksinkertaisemmin me arkkitehtiryhmänä ja muutkin pystytään tuomaan, et mikä tää komponenttimalli on ja mitä tää tarkoittaa ja mitä tää ei tarkoita, niin sitä vähemmän sitä varmaan sitä koulutusta ja tämmöstä...” (J6, s. 19)*

Tilannejohtamisen mallin myyvästä johtamistyylistä (T2) löytyi 4 havaintoa seuraavista piirteistä (katso taulukko 10, luku 2.2.2):

- **Pyrkii myymään suostuttelemalla (3 kpl):** *”Kun on kierretty tuolla, niin on myyty sitä nimenomaan tällä, että miettikää sitä et kun te teette sinne, niin te niinku lahjotatte oman osuutenne sinne kirjaston kasvamiseen ja voitte sitten muitten tekemisiä hyödyntää siellä.” (J3, s. 14)*
- **Rohkaisee kysymään (1 kpl):** *”Mut kyllä se vähän liian suuri se kynnys tahtoo joskus olla, et lähtee kysymään...Siihen olis nyt hyvä tietysti, et jos keksis kautta*

joku tekniikka tai joku ratkasu löydettäis, että se kynnys madaltuis nyt näissä komponenttiasioissa, että... Et se alussa varsinkin kun ei tunne tietystikään tekniikkaa ja muuta, niin pitäis uskaltaa kysyä, koska se menee muuten metään, jos arvaa väärässä paikassa asioita.” (J2, s. 19)

Tilannejohtamisen mallin osallistuvasta johtamistyylistä (T3) löytyi 35 havaintoa seuraavista piirteistä (katso taulukko 11, luku 2.2.2):

- **Keskustelee käsityksistä (5 kpl):** *”No tota, semmonen filishän siin on koko ajan, hyvin usein niin, et se tiedetään et se on järkevää ja hyväksyttävää, mut sitten loppukädessä kukaan ei välttämättä kuitenkaan toimi sen mallin edellyttämällä tavalla kun tulee se tiukka paikka. Et tää on semmonen yleisfiilis, mikä mul on ainakin ollut, kun nyt oon paljon keskustellut eri tiimien kanssa tästä asiasta ja eri tiimien henkilöiden kanssa. Että kaikki pitää tätä äärimmäisen järkevänä, hyvänä, mut et semmonen niinku konkreettinen henkilökohtanen toimen... tai toimenpiteet sitten itsekultakin on aika vähäisiä kuitenkin... jäänyt ainakin toistaiseksi.” (J1, s. 4)*
- **Kuuntelee aktiivisesti (5 kpl):** *”Mä uskon et se tulee toimimaan näin. Se nimenomaan niin on tuolla huomannut, että tiimeissäkin ajatellaan että se tulee toimimaan näin. Vain ja ainoastaan näin. Et sit kun mä oon tarjonnu siellä ikään kuin et entäs jos tähän tulee ikään kuin joku tällanen niinku rahan jyvittäminen, että aina kun sä myyt jotain, niin aina lähetään jyvittämään, niin meil on aika heikkoja kokemuksia siitä jo ennestään, että... Siit ei tuu mitään muuta kuin hirvee organisaatio ja paperinpyöritys. Et ruvetaan niinku ihmetteleen et kun mä myyn tämän, niin kuin paljon tästä nyt kuuluu rahaa sille joka tämän on tehnyt.” (J3, s. 15)*
- **Yhdistää johtajan ja alaisen päätöksenteon (5 kpl):** *”Meillä oli joskus tiimikokouksiakin, mutta sitten enemmän tai vähemmän yhteisellä päätöksellä niin sovittiin, että meillä ei taida nyt olla tarvetta semmoselle tiimin sisällä enää, et ne tiimiläiset kiertää jo niin monessa projektikokouksessa, et se on yhtä... jopa suurimmalle osalle tuttua asiaa” (J2, s. 25)*
- **Kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi (5 kpl):** *”pyritään niinku siitä tarpeesta lähtemään... miettimään muiden kanssa että se en ole pelkästään minä joka miettii, että minkälainen ratakaus tullaan vaan että mun ehkä kannattaa kysyä tuolta ympäri firmaa, että minkälainen tästä kannattaa tehdä, että tekin voisitte sitä käyttää. Että mä luulen että se on se kaikki suurin kynnys. Luoda siihen sellanen järjestelmä että se on luonnollista ja toimivaa ja helppoa se kommunikaatio. Se on siinä aika iso kynnys.” (J3, s. 6)*
- **Ruokkii alaisen tiedontarpeita (5 kpl):** *”Mutta sitten on taas ihmisiä, jotka ei niinku pidä mistään tämmösestä koulutuksesta. Ne haluaa oppia ite niitä, ne lukee mieluummin kirjoja. Esimerkiks mulla on semmosia paljon, että ei ne suostu mihinkään kursseille menemään. Ne haluaa mieluummin, että osta mulle*

tää kirja, että hän lukee sitä sitten ja se on mun mielestä ihan yhtä hyvä tapa” (J6, s. 22)

- **Rohkaisee ja kannustaa (3 kpl):** *”Varsinkin projektipäällikkö tuntuu uskovan hyvinkin vahvasti asiaan ja yrittää kannustaa muita, et tekkää nyt niitä ja on saanut kyllä suurimman osa porukasta ihan tekemäänkin asioita.”* (J2, s. 3)
- **Antaa alaiselle vastuuta päätöksenteossa (2 kpl):** *”ja siinä mä oon aika paljon niin kun heittänyt vastuuta myös tiimiläisille itselleen, että ottakaa kantaa. Et se ei oo semmosta sanelupolitiikkaa, koska jos minä rupeen tai joku muu rupee sanomaan niille eksakteja päivämääriä niin sit ne vähän menee sen taakse, et ne ei mitään muuta huvita tehdä, kuin se mitä on sanottu, mikä tavallaan on tietysti oikeinkin, mut mä sanon, että sumplikkaa nyt itsekin keskenään jos teille tulee tai pyytäkää projektipäälliköitä sumpliin keskenään... jos kaks projektipäällikköä tulee sulta kysymään, et ehditkö tehdä huomiseksi jonkun jutun, niin päättäkää te, kumpi tehdään ja muuta, että... Se on musta parantunut se kuvio. Ainakin meillä. Että ihmiset on oppinut ajattelemaan vähän itekin ja venymään silloin kun on venymisen paikka ja sit voi ottaa löysemmin kun ei oo ihan jokapäiväistä hommaa.”* (J2, s. 31)
- **Keskittyy tuloksiin (2 kpl):** *”Haastattelija: Kuka sen päätöksen sitten tekee [komponentin teosta]? Onks se arkkitehtiryhmä vai se tiimi? J1: Joo, me [arkkitehtiryhmä] ollaan nyt vahvasti mukana tässä alkuvaiheessa siinä päätöksessä näitten tiiminvetäjien kanssa. Et mietitään just sitä. Että tavallaan silleen ollaan mukana, et me otetaan kantaa siihen, et meil on tästäkin niinku ohjeistus kirjoitettu. Et ne on niinku varmistanut sen, et se toimintamalli... sen ohjeistuksen mukainen toimintamalli on käyty läpi. Ja sitten kun se toteutus tai määrittelyvaihe lähtee käyntiin, niin heillä on niinku esittää meille... Se ehkä se toinen hyödyntää, se asiakas joka sen on maksanut... sen ensimmäisen toteutuksen. Muuten me voidaan sanoa, et ei onnistu ja katsokaa tilanne uudestaan.”* (J1, s. 18)
- **Yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen (2 kpl):** *”silloin kun mä muutin pari vuotta sitten Tampereelle ja oon ainoana Tamperelaisena sitten täällä meidän tiimistä, niin siinä sitten paljonkin kyselin ja kiertelin, et onks se haitannut sitä yhteistyötä, mut ei kukaan tunnustanut ja nyt ainakin noi tuloksetkin osoittaa sitä, että ihmiset... ihan kaikki mulle ei tänne soittelu, mut ne on sellasia sitten, ettei heillä oo sitä asiaakaan suoraan, että ne saa ne työnsä sitten joko projektipäälliköiltä tai sitten mä siellä käydessäni tsekkaan tilanteet, mutta noin puolet siitä porukasta on sellasia, joiden kanssa mä soittelen lähes päivittäin ja tsekkaan tilanteet ja muuta, että... Ihan hyvässä hengessä on näin mennyt”* (J2, s. 21)
- **Sisällyttää alaisen tehtävän seurauksiin motivaation ja sitoutumisen lisäämiseksi (1 kpl):** *”Ne on sen kokemuksen kautta jo sen verran ikääntyneempiä ja ne on jo niin monta sellasta muutosta, työkalumuutosta ja muuta työurallaan nähneet, että ne ei ihan aina enää innokkaimpina ole taas*

uutta opiskelemassa...Tietysti kyllä ne täytyy kaikki mukaan saada nää vanhemmatkin konkarit, niin kun toimintatasolla sitten, että... Koska muuten siinä helposti tulee sitä, että koetaan ettei sitä omaa osaamista enää arvosteta ja ei sitten halutakaan tuoda ihan fiksujakin ajatuksia enää sitten välttämättä niin helposti esille.” (J2, ss. 27-28)

Tilannejohtamisen mallin delegeoivasta johtamistyylistä (T4) löytyi 13 havaintoa seuraavista piirteistä (katso taulukko 12, luku 2.2.2):

- **Rohkaisee itsenäiseen työskentelyyn (3 kpl):** *”Et meil on vaan ajatuksena, että henkilö pystyy sitten hyvin itsenäisesti toteuttaan niitä toteutettavia komponentteja sillä kyseisellä arkkitehtuurilla” (J1, s. 11)*
- **Tarjoaa laajan, ”big picture” ohjeistuksen (2 kpl):** *”Vaun katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkean tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin.” (J3, s. 19)*
- **Tarkkailee, eikä osallistu alaisen työskentelyyn (2 kpl):** *”Et kun näistä tukitoimista sen verran, että arkkitehtiryhmän jäsenet on nyt toistaseks on sanottu niin, että me voidaan olla apuna määrittäsvaiheessa ja jopa etsiä toteuttajia, antaa tukee siihen toteutukseen, vaikkei tietysti ite ruveta tekemään” (J5, s. 5)*
- **Tarjoaa tukea ja resursseja (2 kpl):** sama esimerkki kuin edellä
- **Delegoi tehtäviä (1 kpl):** *”toivottavasti, esimerkiksi syksystä alkaen, kesän jälkeen tosiaan tiiminvetäjät, jotka nyt on etukenossa... pystyis tekemään sitä samaa juttua keskenään, ettei meidän [arkkitehtiryhmän] tarvis niin paljon sit siihen panostaa.” (J1, s. 21)*
- **Havainnoi ja tarkkailee (1 kpl):** *”silloin kun mä muutin pari vuotta sitten Tampereelle ja oon ainoana Tamperelaisena sitten täällä meidän tiimistä, niin siinä sitten paljonkin kyselin ja kiertelin, et onks se haitannut sitä yhteistyötä, mut ei kukaan tunnustanut ja nyt ainakin noi tuloksetkin osoittaa sitä, että ihmiset... ihan kaikki mulle ei tänne soittelu, mut ne on sellasia sitten, ettei heillä oo sitä asiaakaan suoraan, että ne saa ne työnsä sitten joko projektipäälliköiltä tai sitten mä siellä käydessäni tsekkaan tilanteet, mutta noin puolet siitä porukasta on sellasia, joiden kanssa mä soittelen lähes päivittäin ja tsekkaan tilanteet ja muuta, että... Ihan hyvässä hengessä on näin mennyt” (J2, s. 21)*
- **Johtaja on saatavilla tarvittaessa (1 kpl):** sama esimerkki kuin edellä
- **Välttää alaisen ylikuormittamista (1 kpl):** *”mutta tämmösessä, jossa opetellaan niin kun uutta, jota ei ole tehnyt täällä industry sisälläkään kovin moni ihminen, niin on selvää että ei niitä ihmisiä taas voi... Niitä voi vielä vähemmän sitten kuormittaa niin kun sadoilla kyselyillä. Muuten loppuu sekin vähä, mitä ne ehtii tehdä kokonaan. Et siinä mielessä se koulutus pitää nyt onnistua laajemmalle.” (J2, ss. 28-29)*

4.3 Muutossyklianalyysin tulokset

Taulukossa 20 on esitelty muutossyklianalyysin tulokset. Taulukosta näkee, että viidestä haastattelusta löytyi piirteitä vain osallistuvasta muutossyklistä, yhdestä haastattelusta löytyi piirteitä vain ohjatusta muutossyklistä, seitsemässä haastattelussa ilmeni viitteitä molemmista muutossykleistä ja kahdessa haastattelussa ei viitattu mitään muutossykleihin liittyvää. Mielenkiintoinen havainto muutossyklianalyysin tuloksissa oli se, että kaikissa johtajien haastatteluissa ilmeni viitteitä molemmista muutossykleistä, kun taas alaisten välillä oli enemmän hajontaa. Eräs selitys tälle voisi olla se, että haastattelujen perusteella yleisesti ottaen johdossa tiedettiin enemmän caseyrityksessä toteuttavasta komponenttimuutoksesta. Johdon näkemys oli laajempi kuin keskijohdon sekä muutokseen johtaneista syistä, muutoksen käytännön toteutuksesta sekä muutoksen mahdollisista seurauksista. Näin ollen he tunnistivat piirteitä sekä ohjatusta että osallistuvasta muutossyklistä. Tiiminjohtajien tietämys toteutettavasta muutoksesta vaihteli ja oli usein tiimikohtaista. Tämän vuoksi he mainitsivat asioita, jotka koskivat heidän tiimiään, eikä niinkään koko organisaatiota. Toisinaan muutoksesta ei tiiminjohtajien keskuudessa vielä tiedetty paljoakaan.

Taulukko 20. Muutossyklianalyysin tulokset kussakin haastattelussa.

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
Osallistuva							X		X	X	X				X	5
Ohjattu												X				1
Molemmat	X	X	X	X	X	X		X								7
Ei kumpikaan													X	X		2

Osallistuvaan muutossykliin liittyen seuraavia piirteitä tunnistettiin (katso taulukko 14, luku 2.3):

- **Uutta tietoa on yksilöiden saatavilla (11 kpl):** ”Sielt [intrasta] on ehkä helppo löytää, jos ei muualta niinku nopeesti saa tietoa, niin sieltä löytyy ne perusjutut. Sieltä löytyy perusdokumentit. On muistettava, et meil on tässä nyt tavallaan kaksikin semmosta niinku intraa, erillistä intraa, jotka osittain voi vähän hämmentääkin tätä kuvioo. Et meillähän on talotason intra, jossa meillä on teollisuuden sivut, jokaisen liiketoimintayksikön omat sivut. Ja siellä teollisuuden sivuilla on nyt jo aika paljon materiaalia myös tästä komponentointihankkeesta. Sieltä löytyy muun muassa ... kaikki ne matskut. Mut sitten me ollaan... Kun se on mallinnettu tavallaan se prosessi ja nää kirjastot, niin me ollaan myös luotu... Meil on oma semmonen julkaisukanava, niin sanottu... Mä en tiedä onks semmonen järjestelmä teille tuttu, kuin Confluence. Se on ihan yleinen julkaisujärjestelmä, dokumenttienhallintatuote. Oikeestaan tämmöseen niinku issuetrackingiin perustuva tuote, joka on ihan erillinen meidän intran suhteen, mut sinne pääsee tottakai meidän intrasta. Niin me ollaan sinne rakennettu vielä semmonen syvällisempi ohjeistus ja muun

muassa nää kaikki arkkitehtiryhmän tavallaan tuloksena syntyneet dokumentaatiot on sinne viety, ei tänne meidän talon intraan. Siellä on vaan tämmösiä niinku yleisdokumentteja, mistä niinku oikeestaan kuka tahansa voi käydä nopeesti katsomassa tällaset, että mitäs tää hanke nyt oikeestaan on syönyt. Mut sit nää syvällisemmät tehtaan kuvausdokumentit löytyy ainoastaan tällä hetkellä sieltä Confluencesta, johon sitten tietysti on kaikilla teollisuuden ihmisillä pääsy. Muutenkin siellä on hyvin paljon enemmän sellasta detaljitietoa, mitä... Ja sieltä muun muassa pääsee sitten kattoon näitä komponentteja mitä on työn alla, mitä on toteutettu, pystyy hakeen itselleen, pystyy näkeen kuka sen on tehnyt ja pystyy niinku ehkä ottaan yhteyttä. Se on niinku se meidän pääasiallinen kanava mitä sähköisesti voi hyödyntää tän asian... tiedon hankinnassa.” (J1, s. 22)

- **Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen, minkä avulla loputkin jäsenet saadaan motivoitua muutokseen (10 kpl):** ”Ollaan niinku otettu tavallaan kohderyhmäks kaikki meidän esimiehet, eli tiimin vetäjät, ja kun me saadaan se porukka niinku tavallaan mukaan tähän, niin me uskotaan et me saadaan sit se rivitekiäkin mukaan. Koska sit taas nää omat tai muut tiimin vetäjät toimii sit tämmösinä niinku agenteina ja tiedon eteenpäinviejinä.” (J1, s. 4)
- **Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen (8 kpl):** ”Kyllä tietysti siinä mielessä, että niin kun jotenkin kun niitä tarpeita tulee, niin saada se niin kun se porukka ite. Silloinhan se lähtee vetämään, kun saa ne ihmiset, jotka niin kun käytännössä tekee niitä, niin oivaltamaan ite jotakin. Yrittää esittääkin ne asiat silleen, että hei, tämmönen, mitenkähän et voisko sitä käyttää tossakin. Ei kannata niin kun komponenttilippu hulmuten, vaan niin kun esittää se, et oiskohan tästä niin kun apuu muuallekin. Saada ne ihmiset oivaltamaan itse. Sit kun ne oivaltaa ja hoksaa ite, niin silloin lähti.” (A4, s. 7)
- **Yksilö ja ryhmä osallistuu muutokseen liittyvien tavoitteiden ja menetelmien luomiseen sekä ongelmanratkaisuun (4 kpl):** ”pyritään niinku siitä tarpeesta lähtemään... miettimään muiden kanssa että se en ole pelkästään minä joka miettii, että minkälainen ratakaus tullaan vaan että mun ehkä kannattaa kysyä tuolta ympäri firmaa, että minkälainen tästä kannattaa tehdä, että tekin voisitte sitä käyttää.” (J3, s. 6)

Ohjattuun muutossykliin liittyen seuraavia piirteitä tunnistettiin (katso taulukko 14, luku 2.3):

- **Käynnistyy asemavallan ansiosta (12 kpl):** ”kuten sanottu, niin ylin johto on tän takana.” (J5, s. 15)
- **Uudet kontaktit ja uudet käyttäytymismuodot luovat uutta tietoa, mikä vaikuttaa yksilöiden käsitykseen muutoksen puolesta tai sitä vastaan (2**

kpl): ”Ja kynnyskysymyshän meill on oikeestaan aina ollut se, että kun kuinka me saadaan tää keskustelu myynnin ja niitten kehittäjien välillä toimimaan. Ja nyt se on tässäkin erittäin tärkeässä roolissa. Ja tässä on niinku ajateltu se niin, että ensimmäistä kertaa meidän firman historiassa oikeestaan siihen luodaan jonkun näkönen välineistökin, millä tätä kanssakäymistä kehitysporukan ja ja myyjien välillä saadaan aikaseks. Se ei oo pelkästään sitä, että istutaan palaverissa ja keskustellaan tai soitetaan puhelimella, vaan meil on ihan oikeesti niin myyjillä työpöydällään välineistö millä ne voi käydä kattomassa niitä komponentteja niitten edistymistä. Ne voi laittaa sinne uusi tällasia komponenttiaihioita. Et tässä ois tällainen idea, mull ois pari asiakasta tälle, et onks kellään mitään lisää. Et tää on se et, jos me ei saada sitä toimimaan sieltä, niin sillon niille ei o kysyntää niille komponenteille ja jos niille ei oo kysyntää niin ei niitä kukaan halua tehdä.” (J3, s. 16)

4.4 Muutosprosessianalyysin tulokset

Taulukossa 21 on esitetty eri muutosprosessin vaiheisiin viittaavien havaintojen lukumäärä analysoiduissa haastatteluissa.

Taulukko 21. Eri muutosprosessin vaiheisiin viittaavien havaintojen lukumäärä kussakin analysoidussa haastattelussa.

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
Sulattamisvaihe	4	4	4	1	3			1	1	2	1		1		1	23
Muutosvaihe	1		1			1	2	1	1							7
Vakiinnuttamisvaihe																0

Sulattamisvaiheeseen (katso taulukko 13, luku 2.3) liittyen löydettiin 23 havaintoa seuraavista piirteistä:

- **Perinteisten toimintatapojen rikkominen (11 kpl):** ”No periaatteessa se koskettaa kaikkia meitä ... elikkä meidän pitäis pystyy lähtemään miettimään tekosiamme tästä eteenpäin komponenttitekniikan kautta.” (A7, s. 4)
- **Psykologisen turvallisuuden luominen (3 kpl):** ”Ja sitten se, että kasvattaa sitä osaamista oikeeseen suuntaan, koska ihan oikeesti tilannehan on se, että miksi ihmiset pysyy niin kun vanhoissa toimintatavoissa, se on se, että ne pelkää niitä uusia ja pelkää niitä uusia sen takia, et jos on vanhalla tavalla ollut maailman paras. Sanotaan, että on maailman paras koodari, sit se joutuu tekeen ihan erilailta, niin sitä rupee niin kun kiukuttaa se, että ja hitto, mä mokaan kohta... Mä en tajuu tästä mitään. Tämmösten niin kun pelkojen poistaminen. Tää on niin kun inhimillistä toimintaa. Niin se on niin kun siellä se tausta. Se on ihan sama kuin erppikäyttöönotoissa, niin sitä vanhaa järjestelmää haukutaan, että

se on aivan susi. Oota kun se vaihtuu. Se on maailman paras. Se johtuu just tästä, koska ihmiset pelkäävät epäonnistumista. Se epäonnistumisen häpeä on niin suuri, että... niin kun peikko, että sitä pelätään ja sen takia pidättäytyään kaikes vanhassa. Tää on niin kun se. Tää on niin kun johtamis... ihmisten johtamiskysymys.” (A4, s. 7)

- **Yksilön tai ryhmän motivointi muutokseen (3 kpl):** *”Kyllä tää on sellanen että ei tää niinkun minkään kuuden hengen arkkitehtiryhmän voimin mee läpi. Et kyl siin tarvitaan niinku... Myyjät täytyy olla täysillä mukana ja tiiminvetäjät täytyy olla täysillä mukana. Sen jälkeen me voidaan vasta lähtee odottamaan sitä et se tiimikin lähtee. Jos tiiminvetäjä on sitä mieltä, että tää on huono juttu, ei tää ikinä tuu toimimaan, ei tähän kannata lähtee, niin sen voi arvata että ei se tiimi koskaan komponentteja tee.” (J3, s. 21)*
- **Uuden toimintatavan mukaisen osaamisen arvottaminen korkeammalle kuin entisen toimintatavan mukainen osaaminen (3 kpl):** *”J5: Siitä että siis, että tietysti nykyiset asiantuntijat saattaa olla huomenna sitten... rumasti sanoen tarpeettomia... Tai tarpeettomia, mutta niin kun... Haastattelija: Sillä vanhalla osaamisella ei oo enää sama merkittävä rooli. J5: Niin.” (J5, s. 41)*
- **Rankaiseminen muutoksen vastustamisesta (2 kpl):** *”Ennen kaikkea itse asiassa tähän asiaan on törmätty oikeestaan niin päin, että meillä on ollut muutamia henkilöitä... ainakin tossa loppuvuonna oli, jotka on tämmösiä vaikuttajia tavallaan... ja he hyvin negatiivisesti suhtautui tähän asiaan. Niin me ollaan nyt heitä otettu sitten vähän niinku erikoiskäsittelyyn siinä mielessä että, vaikkeivat he ehkä oo tiimipäälliköitä tai tämmösiä, niin et he ovat sitten saaneet vähän kahdenkeskistä koulutusta... sanotaanko niin. Ihan niinku positiivisessa mielessä kuitenkin.” (J1, ss. 27-28)*
- **Muutostarpeen osoittaminen informaation avulla (1 kpl):** *”Mehän ollaan tehty semmonen, tai he oli tehneet siihen mennessä semmosen teknologiaselvityksen, jossa käytiin Microsoftin .NETtiä ja Javaa... Enterprise Javaa ja Progressia läpi ja... Se on sillä lailla valaseva dokkari, että siinä kehutaan kovasti Enterprise Javaa ja Progressia, mutta sit todetaan, että... valitaan .NET.” (J5, ss. 7-8)*

Muutosvaiheeseen (katso taulukko 13, luku 2.3) liittyen löydettiin 7 havaintoa seuraavista piirteistä:

- **Kouluttaminen (3 kpl):** *”kaks näistä meidän konsulteista on sitten Progress-pohjaisia, jotka on nyt tavallaan koulutuksessa tähän Microsoft-teknologiaan” (A1, s. 7)*
- **Työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönotto (3 kpl):** *”Ja tiedän, et ensimmäinen määrittelykomponentti on tässä yhteisössä saavutettu ja sitä on rummutettu... tämmönen tuotehallintamäärittelykomponentti on toteutettu, sen mä tiedän” (A3, s. 8)*

- **Yksilöt näkevät asiat ja tarkkailevat ympäristöä uudella tavalla (1 kpl):** ”Ja onhan näitä muuallakin näitä komponenttiohjelmatehtaita, komponentteja tehdään, mutta tota, tää meidän valitsema malli on mun mielestä erittäin mielenkiintoinen, koska en tiedä mitään toista yritystä joka olis lähtenyt tekemään niinku komponenttiajatus ilman että siinä on omaa varsinaista organisaatiota takana joka niitä komponentteja tekee. Et siinä mielessä tää on haasteellinen, että ihan vastaavaa esikuvaa ei ole. Et on tarkoitus et ne komponentitkin tehdään siellä missä tehdään niitä räätälöityjä ratkaisuja. Siellä missä tänä päivänäkin ohjelmistoja rakennetaan. Siihen ei tule sellaista komponenttiorganisaatiota et siin on pienempi porukka tai isompi porukka joka pelkästään vaan rakentaa niitä komponentteja. Kukaan muu ei niinku tekis... Et siinä mielessä tää on vähän erilainen malli” (J3, ss. 5-6)

Vakiinnuttamisvaiheesta ei ollut havaintoja.

4.5 Valmiustasoanalyysin tulokset

Taulukossa 22 on esitetty eri valmiustasoihin viittaavien havaintojen lukumäärä analysoiduissa haastatteluissa talo-, tiimi ja henkilötasolla.

Taulukko 22. Eri valmiustasoihin viittaavien havaintojen lukumäärä kussakin analysoidussa haastattelussa talo-, tiimi ja henkilötasolla.

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
Talotaso																
Kykenevä																
Kykene- mätön	1	1	1	1	2	1	1			1			1			10
Halukas	1	1	2			1	1									6
Haluton tai epävarma	1	1	1	1		1										5
V1	3	1								2			1			7
V2																
V3																
V4																
Tiimitaso																
Kykenevä	1		1				1	1	1		1		1		1	8
Kykene- mätön			1		1	1		1	1		1		1	1	1	9
Halukas				1	1			1	1		1		1		1	7
Haluton tai epävarma	1		1	1	1										1	5
V1				2												2
V2				2												2
V3																
V4																
Henkilötaso																
Kykenevä	1						2							1		4
Kykene- mätön				1					1		1	1	1	1		6
Halukas		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Haluton tai epävarma	1	2	1	1	1		1		1	1			1			10
V1											1	1				2
V2																
V3																
V4					1											1

Talotason kyvykkyyteen ei viitattu ollenkaan, mutta talotason kykenemättömyyteen viitattiin kymmenessä kommentissa, esimerkiksi: ”Ja sit kun se tehdään niin kun uutena ja tehdään komponenttitekniikalla, ajatellen sitä, et sä teet nyt tästä jonkun ytimen siihen tulevaan komponenttimaailmaan ja tää on se ydin niin kun, mikä kuljettaa jotain dataa ja tän kannan suunnittelun pitää olla viimeisen päälle, et se tukee sitten tämmöstä maailmaa, niin sehän vaatii sit taas niin kun... Se vaatii jo niin kun äärettömän hyvää ammattitaitoo. Siis tämmöstä niin kun jo suunnittelua. Et siihen ei riitä pelkästään, et sä osaat koodata, vaan sul täytyy olla niin kun äärettömän kova näkemys siitä, et ensinnäkin, et mitä se niin kun... mitä se asia tarkoittaa niin kun tietovirtaketjuna ja kaikkina tämmösinä, saati sit et miten sä niin kun pystyt niin kun näkemään sen, et tää on vaan pohja ja sitten tähän rakentuu kaiken näkösi asioita ympärille, esimerkiks mistä

mä en voi tietääkään vielä, niin siin on mun mielestäni haastetta. Niin kun sen ihan sen uuden tekemiselle, et vaan osaa niin kun suunnitella järjestelmistä sit niin joustavia ja... et siit voi rakentuu sit melkein mitä vaan. Et kun mä teen täst hienon komponentin ja ajattelen, et tää on hieno komponentti, mut tääkin voi olla vaan jonkun kolmannen komponentin pieni osa, liittää sinne. Ja osata nähdä niin kun se, vaik mä olen niin kun mielestäni tehnyt maailman hienoimman ja vaikeimman ja tämmösen, niin et... Et täs on niin kun mun mielestäni haastetta nähdä se ja meil on niin kun sit... tähän meil on erilaisii ihmisii. Ja se on niin kun haaste, et tyypillisesti esimerkiksi meidän tiimis niin kun ei kauheesti tämmösii ihmisii o, vaan meil on niin kun... Et meil on ihan hyvii tekemään koodia, mut sit kun puhutaan niin kun tämmösist laajoista kokonaisuuksista, nähdä niit, niin ei niit vaan, ei niit tässäkään talos niin kauheesti oo. Mut ne on sit taas kullannarvosii, kun lähdetään tekemään sit taas uutta, jos lähdetään niin kun tekemään uusia kokonaisuuksia ja niist tehdään niin kun laajoja komponentteja, niin siin on niin kun se mun mielestä semmonen niin kun haaste kaiken kaikkiaan.” (A7, ss. 16-17)

Talotason halukkuuteen viitattiin kuudessa kommentissa, esimerkiksi: *”kaikki on komponentoinnista sitä mieltä, että se on oikea asia tehdä ja vihdoin lähdetään tekemään jotain niinku järkevästi. Siis tää on niinku siitä itse ajattelusta mitä ihmiset tyypillisesti tuolla tuolla pohtii.”* (J3, s. 7) Kuitenkin myös talotason haluttomuuteen tai epävarmuuteen viitattiin viidessä kommentissa, kuten: *”Suurin osa suhtautuu silleen nyrpistellen, koska suurin osa ei oo käyttänyt Microsoftin teknologiaa ja Microsoft koetaan tämmösenä vähän niin kun pirusta seuraavana suurin piirtein, että... Varsinkin nää Java-ihmiset niin ei varmasti niin kun ihan noin vaan sulavasti sinne siirry. Siin on semmonen tietty varaus ihmisillä.”* (J4, s. 16)

Tilannejohtamisen mallin mukaisista valmiustasomäärittelyistä löydettiin 7 havaintoa talotasolla ainoastaan valmiustasosta 1 seuraavilla piirteillä (katso taulukko 4, luku 2.2.1):

- **Suorittaminen vain pyynnöstä (2 kpl):** *”Mutta just sit se jatko, niin se on ymmärtääkseni meillä siinä ryhmässäkin aina vähän keskustelua herättänyt, et kuinka suuri se (arkkariryhmän) rooli tarttis jatkossa sitten olla, koska tiedän sen kokemuksesta, että jos on tämmönen joku nimetty ryhmä, niin sitten jos on sellasia yksikköjä kautta tiimejä, jotka ei mielellään siihen haluais lähtee, niin se on sitten... Jäädään aina odottamaan sitä, että kun siltä ryhmältä pitää... jonkun pitää käskee meitä tekeen jotakin ja se ei oo kyllä sitten se hyvä. Se ei luonnaa”* (J2, s. 3)
- **Pelko/epävarmuus (2 kpl):** *”me ollaan nyt, sanotaanko viime vuoden syksystä lähtien, jostain tuolta lokakuusta lähtien niin aika paljon pyritty niinkun tavallaan erinäisin keinoin ja mailien ja esimiesten kautta niin hakemaan niinkun niitä tämmösiä pilottikomponentteja tiimeistä, että mitkä vois toimii tämmösinä niinku yhteismitallisina komponentteina, niin niit on äärimmäisen vaikee löytää. Jos ei jopa mahdoton. Se on niinku semmonen pieni pelko, et*

miten nyt sit niitä alkaa löytyyn tässä kun tää homma pitäis tässä keväällä kunnolla nyt käynnistyä.” (J1, s. 15)

- **Ei suoriteta tehtävää hyväksyttävällä tasolla (1 kpl):** sama kuin edellä
- **Tehtävän lykkäys tai välttäminen (1 kpl):** *”mut sitten loppukädessä kukaan ei välttämättä kuitenkaan toimi sen mallin edellyttämällä tavalla kun tulee se tiukka paikka....Että kaikki pitää tätä äärimmäisen järkevänä, hyvänä, mut et semmonen niinku konkreettinen henkilökohtanen toimen... tai toimenpiteet sitten itsekseltäkin on aika vähäisiä kuitenkin... jäänyt ainakin toistaiseksi.” (J2, s. 4)*
- **Virheiden tekemisen pelko (1 kpl):** *”Se johtuu just tästä, koska ihmiset pelkäävät epäonnistumista. Se epäonnistumisen häpeä on niin suuri, että... niin kun peikko, että sitä pelätään ja sen takia pidättäytyään kaikis vanhassa.” (A4, s. 7)*

Tiimitasolla kykeneväisyyteen viitattiin kahdeksassa kommentissa, esimerkiksi: *”Haastattelija: Onks teillä tota mukana tulevaa Microsoftin teknologiaa niinkun, onks sitä osaamista jo tiimissä vai...? A9: On. Me tehdään niin kun pääosin Microsoft-teknologialla. Haastattelija: Onko teillä... sanoit, että pääosin, niin onko teillä kuitenkin jotain muuta vai onks se nimenomaankin tätä .NETtiä, mitä te... minkä päällä te sitä teette? A9: .NET on niin kun sellanen, minkä päälle ylivoimaisesti suurin osa porukoista tekee. Et sit meillä on muutama henkilö, jotka tekee niin kun Java-puolelle tai Oracle-alustalle” (A9, s. 3)* Kuitenkin myös kykenemättömyyteen viitattiin yhdeksässä kommentissa: *”Haastattelija: Vai onks teillä nyt käytetty tätä Microsoftin, mikä on tulossa uus teknologia-alusta, niin... A8: Eipä juur, et meillähän on vahvasti Progress-pohjanen ratkasu. Haastattelija: Niin kauankohan siinä sitten menis, että te saatte tän otettua käyttöön? A8: Öhm... Jaa. Mitähän toi tarkoittaa? Jos joku tekee fiksua komponentteja, joita me voidaan hyödyntää, niin ei siinä kauaakaan mene. Et tota... Oon ymmärtänyt, että niin kun tekniset valmiudet tällä eri teknologialla niin kun tehtyjä komponentteja niin hyödyntämään on olemassa, että... Ei siin oo ongelmaa. Se, että täs on nyt se kynnyks vaan, että saadaan oikeenlaisia komponentteja aikaseks. Se, että tietyl tavalla meidän ehkä on vaikee niin kun tyhjistä lähteä hirveesti panostamaan siihen, että saatais aikaseks yhteisiä komponentteja tai sanotaan, et niiden niin kun löytäminen siinä asiakasohjautuvassa tekoavassa niin... ei sitä ehkä suosi.” (A8, ss. 4-5)*

Tiimitason halukkuuteen viitattiin seitsemässä kommentissa: *”Haastattelija: Osaatko arvioida, että minkälainen asenne teillä on tiimissä sitten muilla jäsenillä, että onks tää niin kun positiivinen vai... A5: Joo ei, kyl se on hyvä asia, koska nää on sen tiedostanut, et esimerkiks versiohallinnassa ja yleensäkin se tuotekehitys niin kun jo täs meidän tiimissä se jää vaan lapsipuolen asemaan kun on asiakasprojekteja niin paljon, että ikään kuin se kaikki energia ja aika menee siihen. Niin se on hyvä, jos joitain asioita edes tehdään keskitetysti, johdetusti. Varmasti siel niit säveltäjiäkin ja säätäjiä on, mut ne on sitten taas... Se on ohjauskysymys.” (A5, s. 5)* Myös haluttomuuteen viitattiin

viidessä kommentissa: ”*Et täällähän on tosi paljon niinkö Progress-tekijöitä. Jos Progressii ajattelee, niin... No, ensinnäkin niin tietysti niin muutosvastarinta ja asenteet on niinkö sellanen ykköskynnys jos aattelee niinkö ihan tätä .NET-teknologiaa.*” (A9, s. 4)

Tiimitasolla valmiustasoon 1 viitattiin kahdessa kommentissa, joista käy ilmi kaksi valmiustason piirrettä:

- **Epävarmuus (1 kpl):** *”Mut että ne ketkä oikeesti joutuu sitten tekeen jotain, niin mä veikkaan et ne on epävarmoja, että miten... miten niitten työhön se vaikuttaa ja miten oikeesti niin kun siis jokapäiväisessä elämässä, miten se niin kun näkyy, että se pitäis olla selvä sitten kaikille ihmisille, että miten me tätä hallitaan tätä hommaa, että... Että varmasti sitä ei hirveesti vastustettais jos se, tää asia, ois niin kun selkeä ja kaikki ymmärtäis mikä on komponentti, kun sanotaan sana komponentti, niin kaikki ymmärtäis mist puhutaan.”* (J4, s. 4)
- **Epäselvyydet (1 kpl):** *”Ja sitten varmasti niin on just se epävarmuus ettei... ei niin kun oo selvä se, että miten se sitten hyödynnetään sitä omaa tekemää asiaa. Ja se mikä on tota yks... Huomasin tuolla tuotevastaavien kanssa kun oon keskustellut, niin heille on epäselvää se, että tää raha-asia, eli koska jos sen tekemiseen menee vaikka puoltoist kertaa kauemmin jonkun tietyn asian tekemiseen kun se komponentoidaan, niin kuka maksaa sen puolikkaan siitä sitten. Kuitenkaan se yksittäinen asiakas ei niin kun nää sitä, et sen pitäis maksaa.”* (J4, s. 5)

Tiimitasolla valmiustasoon 2 (katso taulukko 5, luku 2.2.1) viitattiin yhdessä kommentissa: *”J4: Mä oon itte ollut kyllä pitämässä yhden tietoiskun niin kun meidän omassa yksikössä, jossa oli kaikki paikalla. Ja kovasti oli mielenkiintoo siihen, mutta se vaan että... Ihan äkkiä ei nähty sitä, että miten se oma työ niin voitais komponentoida.... Haastattelija: Joo, joo. Eli onko ne asenteet yleensä epävarmoja siihen komponentointiin vai sit siihen, että mitenkä se on nyt tää projekti hoidettu täällä ja mahdollisesti siihen... J4: Mä luulen et se itse komponentointi ei oo niin kun se, se mikä siin on, vaan se että ei tiedetä että miten itse vois tehdä komponentteja tai miten voi hyödyntää kaverin tekemiä komponentteja, että...”* (J4, s. 5), joista käy ilmi kaksi valmiustason piirrettä:

- **Kiinnostunut (1 kpl) ja**
- **Uusi tehtävä, ei kokemusta (1 kpl).**

Henkilötasolla kykeneväisyyteen viitattiin neljässä kommentissa, esimerkiksi: *”Haastattelija: Tota... Teillä kun tehdään Progressilla töitä, niin tiedäk sä, että teidän tiimissä olis ylipäätäänkään sitä .NET taikka C#-osaamista? A8: On sitä ylipäätään, mutta ei tietysti hirveesti, että muutamilla henkilöillä on, että...”* (A8, s. 6)

Henkilötasolla kyvyttömyyteen viitattiin kuudessa kommentissa, esimerkiksi:

”Haastattelija: Onko siinä niin kun teknologiassa sinänsä siis... Mun täytyy sanoo, et mä en tunne sitä ollenkaan niin hyvin, niin jotain muuta sellasta ihan teknisesti niin kun hyvää tai huonoo puolta? Sinun tietämän mukaan. A3: Mul ei oo myöskään sieltä niin vahvaa osaamista... tai sellasta osaamista .NETistä, et en pysty vastaamaan tohon kysymykseen kyllä, et tota... En us... Luotan, jo niin kun tossa viittasin kintaallakin, niin luotan meidän teknologiahenkilöitten niin kun asiantuntemukseen siinä.” (A3, s. 12)

Henkilötasolla halukkuuteen viitattiin 13 kommentissa, esimerkiksi: *”Haastattelija: Tossa jo äsken vähän mainitsit, et komponentointi tulee oleen tärkeätä. Mitä muuten oot mieltä komponentoinnista toimintatapana? A2: Se on järkevä. Kyl mä oon sitä mieltä, että se on tulevaisuudessa niin kun tällanen komponentointi on tärkeää ja myös silloin se vähentää sitä, että... eli kun sanotaan, että syvällistä ohjelmointiosaamista myös tarvitaan siinä vaiheessa kun saadaan kunnolliset komponenttikirjastot aikaan, niin tota vähemmän. Eli me pystytään niin kun tehokkaammin ja nopeemmin ja joustavammin tekemään niin kun ratkasuja ja sovelluksia. Et siinä suhteessa niin nään sen erittäin tärkeänä. Ja fiksuna.” (A2, ss. 4-5)* Haluttomuuteen yksittäisten henkilöiden osalta viitattiin kymmenessä kommentissa, esimerkiksi: *”On kuultu huhua, et siel on tämmönen keskustelu käyty jossakin kahvipöydässä. Tää asia ei oo ollut tarpeeks ymmärretty moodissa tällä henkilöllä. On todettu, et kun hänet on kutsuttu johonkin meidän tilaisuuksiin, hän on säännöllisesti jäänyt pois niistä. Tämmösiä niinku elementtejä... Näitten pohjalta on sitten lähetty keskusteluja käymään niinku... asiaa läpi. Itse asiassa ei näitä nyt montaa oo, onko yks tai kaks käytännössä ollut tässä, et siinä mielessä ei asiaa hirveesti pidä suurentaa.” (J1, s. 27)*

Henkilötasolla valmiustasosta 1 löydettiin kaksi piirrettä:

- **Epäselvyydet tehtävän ohjeistuksesta (1 kpl):** *”Haastattelija: No osaatko sanoa, mitä tukimuotoja sinä kaipaisit siltä [arkkitehti]ryhmältä? Jotain erityistä tuleeko mieleen? ... A5: En mä tiedä. Nimenomaan just sit selkeet tota noin jatko-ohjeistukset ja ihan jotkut tämmöseet check listat, et nää asiat pitää niin kun aina ehdottomasti tehdä ja käydä läpi näin ja näin. En mä oikein pysty nyt...” (A5, s. 7)*
- **Turhautuminen (1 kpl):** *”Onko tiiminvetäjän toiveet huomioitu riittävästi tässä projektissa... tähän mennessä? RS: En usko, että tiiminvetäjillä on toiveita. Mä luulen, et niil on enemmänkin tällä hetkellä, saattaa olla semmosta turhautumia ja epäuskoa kyseiseen asiaan. Tää on ainoostaan tullut esille kahdenkeskisissä keskusteluissa suoraan sanottuna.” (A6, s. 2)*

Valmiustasoon neljä liittyen (katso taulukko 7, luku 2.2.1) tunnistettiin henkilötasolla yksi kommentti:

- **Pystyy työskentelemään itsenäisesti (1 kpl):** *”moni koodaaja tykkää itse räpeltää ja oppia.” (J5, s. 38)*

5. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

5.1 Yhteenveto

Tilannejohtamisen malli on Herseyn ja Blanchardin vuonna 1969 luoma malli, joka pohjautuu siihen johtajuuden tilanneteorioille tyypilliseen ajatukseen, että erilaisissa tilanteissa johtajan on hyvä käyttää erilaisia johtamistyyliä.

Työn ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: Miten tilannejohtamisen mallissa määritellään sopiva johtamiskäyttäytyminen? Herseyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallissa tehokkaimman johtamistyylin käyttämistä edellyttää alaisen valmiustason analysointi. Näin ollen tässä mallissa tilannetekijä, joka määrää johtamisen käyttäytymistä on alaisen valmiustaso.

Alaisen valmiustaso määritellään alaisen kyvykkyyden ja halukkuuden yhdistelmänä tiettyyn tehtävään liittyen. Alainen voi olla yhdellä neljästä valmiustasosta. Valmiustasolla 1 alainen osoittaa kykenemättömyyttä ja haluttomuutta tai epävarmuutta. Valmiustasolla 2 alainen osoittaa kykenemättömyyttä, mutta on halukas tai varma. Valmiustasolla 3 alainen on kyvykäs, mutta haluton tai epävarma ja valmiustasolla 4 sekä kyvykäs että halukas tai varma.

Tilannejohtamisen mallissa, kuten monessa johtajuuden mallissa, erotellaan ihmis- ja tehtäväkeskeinen käyttäytyminen. Tehtäväkeskeisessä johtamiskäyttäytymisessä keskiössä on ohjeita antava käytös: johtaja määrittelee alaiselle miten, missä ja milloin tehtävät tulisi suorittaa. Kommunikointi on melko yksisuuntaista johtajalta alaiselle ja johtaja tekee päätökset. Johtaja määrittelee alaisen vastuut ja velvollisuudet, valvoo ja tarkkailee alaisen työskentelyä. Ihmiskeskeisessä johtamiskäyttäytymisessä oleellista on sosioemotionaalisen tuen antava käytös: kommunikointi on kaksisuuntaista, johtaja kuuntelee alaista, antaa tälle palautetta, rohkaisee tätä ja kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon tai vähintään osallistaa tätä päätöksentekoon. Tilannejohtamisen mallissa määritellään neljä johtamistyyliä, jotka ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Ohjaava tyyli on korkean tehtäväkeskeisen ja alhaisen ihmiskeskeisen tyylin kombinaatio. Myyvässä tyyliässä johtaja käyttää paljon sekä tehtävä- että ihmiskeskeistä tyyliä. Osallistuvassa johtamistyyliässä ihmiskeskeinen käyttäytyminen on voimakasta ja tehtäväkeskeinen käyttäytyminen vähäistä. Delegoivassa tyyliässä sekä ihmis- että tehtäväkeskeinen johtamiskäyttäytyminen on vähäistä.

Tilannejohtamisen mallissa alaisen valmiustasot ja johtamistyyliä yhdistyvät siten, että valmiustasolla 1 olevalle alaiselle tulisi käyttää ohjaavaa tyyliä, valmiustasolla 2

olevalle alaiselle myyvää tyyliä, valmiustason 3 omaavalle alaiselle osallistuvaa tyyliä ja delegoivaa tyyliä tulisi käyttää kypsimmällä valmiustasolla 4 olevalle alaiselle.

Työn toinen alatutkimuskysymys oli: Miten tilannejohtamisen mallissa otetaan kantaa organisaation muutokseen? Lewin on esittänyt, että kaikkiin muutoksiin liittyy vastustavia ja edistäviä voimia. Edistävät voimat edesauttavat muutosta ja vastustavat voimat hidastavat tai ehkäisevät muutosta. Lewinin mukaan muutosprosessi on kolmivaiheinen sisältäen sulattamis-, muutos- ja vakiinnuttamisvaiheet. Sulattamisvaiheessa valmistaudutaan muutokseen vahvistaen muutosta edistäviä voimia: muutokseen liittyviä ihmisiä motivoidaan ja suostutellaan muutokseen, jotta he olisivat valmiita muuttamaan totuttuja toimintatapoja. Muutostilanteessa muutokseen sitoutuneet ihmiset opettelevat uusia toimintatapoja. Vakiinnuttamisvaiheessa muutosta vastustavia voimia lisätään; muutos on ikäänkuin tapahtunut, eikä tarvetta muutokselle toistaiseksi ole, kun organisaatiossa uudet omaksutut tavat juurtuvat organisaatiokulttuuriin.

Hersey ja Blanchardin mukaan organisaatiossa tapahtuva muutos voi olla osallistuva tai ohjattu. Osallistuvassa muutossyklissä siirrytään yksilön tietojen ja asennemuutosten kautta yksilön käyttäytymisen muutokseen ja lopulta organisaation käyttäytymisen muutokseen. Osallistuvassa muutoksessa alaiset osallistuvat uusien tapojen ja menetelmien kehittämiseen. Ohjattu muutossykli puolestaan käynnistyy jonkun voiman, kuten johdon, lain tai sopimuksen johdosta. Siinä muutos käynnistyy organisaatiokäyttäytymisen muokkaamisen kautta yksilön käytöksen muutokseen ja etenee vasta lopuksi asenne- ja tietomuutoksiin.

Hersey ja Blanchard yhdistävät tilannejohtamisen mallin sekä Lewinin kolmivaiheiseen muutosprosessiin että muutossykleihin. Sulattamisvaiheessa johtajan tulisi käyttää alaisiin ohjaavaa ja myyvää johtamistyyliä, muutosvaiheessa myyvää ja osallistuvaa tyyliä, ja vakiinnuttamisvaiheessa osallistuvaa ja delegoivaa tyyliä. Ohjatussa muutossyklissä tulisi käyttää ohjaavaa ja myyvää tyyliä, kun taas osallistuvassa muutossyklissä tulisi käyttää osallistuvaa ja delegoivaa johtamistyyliä.

Työn kolmas alatutkimuskysymys oli: Vastasiko muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajien käyttäytyminen tilannejohtamisen mallin suositusten mukaista johtamiskäyttäytymistä? Jotta tähän kysymykseen saatiin vastaus, analysoitiin ohjelmistoyrityksen kuuden johtajan ja yhdeksän alaisen haastattelut selvittäen alaisten valmiustasoja, johtajien johtamistyyliä, muutossykliä ja muutosprosessin vaihetta. Todettiin, että yrityksessä oltiin ensimmäisen ja toisen valmiustason välimaastossa. Yrityksessä oli viitteitä sekä ohjatusta että osallistuvasta muutossyklistä. Muutosprosessin vaihe painottui sulattamiseen, vaikka myös muutosvaiheesta oli viitteitä. Valmiustason ollessa ensimmäisen ja toisen välimaastossa sekä muutosprosessin ollessa sulattamisvaiheessa yrityksessä olisi ollut suotuisaa käyttää ohjaavaa ja myyvää johtamistyyliä. Koska myös muutosvaiheesta oli viitteitä,

osallistuva johtamistyyli tulisi toisinaan tarpeeseen. Haastatteluanalyysin mukaan johtajat käyttivät pääosin osallistuvaa johtamistyyliä, vaikka viitteitä myös tehtäväkeskeisestä käyttäytymisestä ja delegeivasta johtamistyylistä löytyi.

Näin saadaan vastaus työn päätutkimuskysymykseen ”Miten muutoksessa olevan ohjelmistoyrityksen johtajat olisivat voineet mukauttaa paremmin johtamiskäyttäytymistään tilannejohtamisen mallin näkökulmasta?” Johtajien olisi täytynyt painottaa tehtäväkeskeistä käyttäytymistä enemmän; ohjaavan ja myyvän johtamistyylin runsas käyttö osallistuvan ja delegeivaa tyylin sijaan parantaisi yrityksen onnistumisen mahdollisuutta muutostilanteessa tilannejohtamisen mallin näkökulmasta.

5.2 Päätelmät

Tämän diplomityön tavoitteena oli tutkia alaisten ja johtajien käyttäytymistä erään ohjelmistoyrityksen muutostilanteessa ja antaa suosituksia johtamiskäyttäytymiseen, Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtamisen malliin nojaten. Työtä voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan; alaisten ja johtajien käyttäytymistä onnistuttiin analysoimaan haastatteluaineiston avulla ja johtajille pystyttiin antamaan parannusehdotuksia muutostilanteen johtamiseen tilannejohtamisen mallin näkökulmasta.

Työn onnistumista on kuitenkin syytä arvioida myös luotettavuuden näkökulmasta. Eskola & Suoranta (1998, ss. 211-212) määrittelevät mm. uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi. Uskottavan tutkijan tulisi tarkistaa, vastaavatko hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, s. 211). Näin ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan toimittu. Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan yleistyksen mahdollisuutta, toisin sanoen tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa tai yhteyksissä. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida pitää siirrettävinä, sillä tutkimus kohdistui tapaustutkimuksena vain yhteen yritykseen. Eskolan & Suorannan (1998, s. 212) varmuutta tuodaan tutkimukseen, kun huomioidaan tutkijan ennako-oletukset. Tässä tapauksessa tutkimukseen ryhdyttäessä ei ollut ennako-oletuksia, sillä tutkijalla ei ollut etukäteistietoa case-yrityksestä. Ainoana ennakkotietona voitiin pitää johdannossa mainittua tutkimustulosta, jossa todettiin, että useimmat johtajat käyttävät vain yhtä johtamistyyliä ja näin ollen saatettiin olettaa, että todennäköisimmin tyylien mukautumiskyky on heikko tämänkin yrityksen johtajien keskuudessa. Vahvistuvuudella Eskola & Suoranta (1998, s. 212) tarkoittavat sitä, että tutkimustulokset saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tässä tapauksessa muita yrityksessä samaa ilmiötä tutkineita tutkimuksia ei kuitenkaan ole. Vaikka näihin kriteereihin nähden luotettavuus tutkimuksessa on varsin keho, sitä pyrittiin lisäämään tarkalla ja perustellulla aineistoanalyysin kuvauksella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus paraneekin tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi et al. 2001, s. 214).

Eskola & Suoranta (1998, s. 213) tarkastelevat luotettavuutta myös validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. He jakavat validiteetin käsitteen sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien sopusointua. Teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritelmien ja menetelmällisten ratkaisuiden pitäisi olla sopusoinnussa. (Eskola & Suoranta 1998, s. 213) Tutkija uskoo onnistuneensa sisäisen validiteetin haasteessa. Tutkimuksessa seurattiin hyvinkin tarkasti mallin määritelmiä valmiustasoista, johtamistyyleistä, muutossykleistä ja muutosprosessin vaiheista ja näitä määritelmiä käytettiin aineistoanalyysissa. Yleisesti ottaen malli ohjasi koko aineistoanalyysia ja määrittä tapaa analysoida aineistoa. Ulkoisella validiteetilla viitataan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston väliseen pätevytyteen (Eskola & Suoranta 1998, s. 213). Tätä ei tutkimuksessa voida todentaa, sillä kuten todettiin, tutkimustulokset eivät ole siirrettäviä, eikä vahvistettavia. Aineiston tulkinta on reliabeeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, s. 213). Reliabiliteetin tarkistamiseksi voitaisiin esimerkiksi käyttää useampaa havainnoitsijaa tai tutkimalla samaa kohdetta usealla tutkimuskerralla ja saamalla sama tulos (Hirsjärvi et al. 2001, s. 213), joista kumpaakaan ei tässä tutkimuksessa käytetty.

Luotettavuuden kannalta heikosti onnistuneen tutkimuksen syitä voi hakea mm. menetelmällisistä valinnoista. Toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen liittyy ylipäänsä yleistettävyyden ja verifiointin haaste (Olkkonen 1994, s. 74). Olkkosen (1994, s. 74) mukaan positivistisen näkemyksen mukaisesta tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä ei toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa voida edes puhua. Tutkimuksessa saatua tulosta ei voida yleistää toiseen organisaatioon ja tutkijan omat tulkinnat tuovat väistämättä tutkimukseen subjektiivisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa subjektiivisuus on haaste, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus on helpompi saavuttaa.

Myös sekundaariaineiston käytön haittapuoli realisoitui tässä tutkimuksessa. Saunders et al. (2009, ss. 269-270) toteaa, että sekundaaridata on mahdollisesti kerätty tarkoitukseen, joka ei vastaa toisen tutkimuksen tarpeita. Itse kerätty data mahdollistaisi omiin tutkimuskysymyksiin vastaamisen luotettavammin kuin sekundaaridata. Tilannejohtamisen mallin soveltaminen vaatisi tarkkaa alaisten valmiustason analysointia, mikä tässä tutkimuksessa oli mahdotonta. Valmiina ollut haastatteluaineisto ei mahdollistanut kysymysten muuntelua tähän tutkimukseen sopivaksi. Ei voida olla varmoja onko alaisten valmiustasoja tulkittu oikein, kun heihin ole voitu kohdistaa tarkentavia kysymyksiä. Ideaalitulanteessa tässä tutkimuksessa oltaisiin käytetty valmiustasojen ja johtamistyylien määrittämisessä niiden analysoimiseksi tarkoitettuja lomakkeita. Alaisten ja johtajien tulisi täyttää lomakkeet käsitystensä mukaan (Hersey & Blanchard 1990, ss. 177-179; Hersey et al. 2009, s. 153, 155). Kyselyiden teettäminen olisi kuitenkin ollut jo epätarkoituksenmukaista kymmenen vuotta muutostilanteen jälkeen ja toisaalta tutkimuksen luotettavuus olisi edelleen kärsinyt, jos haastatteluaineistosta olisi etsitty vastauksia lomakkeisiin, sillä

alaisten ja johtajien tulisi itse arvioida johtamistyyli ja valmiustaso, eikä objektiivisen tutkijan. Lisäksi, suureen osaan lomakkeiden kysymyksistä ei oltaisi saatu vastauksia valmiin haastatteluaineiston pohjalta, sillä kysymykset ovat spesifejä, joihin ulkopuolisen tutkijan on haastava vastata, ja niihin vastataan asteikolla 1-8 (ks. esim. Hersey et al. 2008, s. 153). Esimerkiksi yksi alaisen osaamista kartoittava kysymys on ”Ongelmanratkaisukyky”, jonka ääripäät ovat ”osaa ratkaista ongelmia itsenäisesti” (8) ja ”ei osaa ratkaista ongelmia itsenäisesti” (1) (Hersey & Blanchard 1990, s. 177). Tämänkaltaisiin kysymyksiin vastaaminen olisi ollut haastavaa haastatteluaineistoon pohjautuen ja tulokset eivät olisi olleet luotettavat. Tämän vuoksi tutkimuksessa tyydyttiin analysoimaan karkeammalla tasolla valmiustasoa ja johtamistyyliä niiden määritelmiin pohjautuen.

Toinen haittapuoli sekundaariaineiston käytössä on se, että alkuperäinen tarkoitus voi vaikuttaa siihen, miten informaatio esitetään (Saunders et al. 2009, s. 272). Tässä tapauksessa alkuperäiset haastattelukysymykset muodostettiin tiettyihin teemoihin ja tarkoituksiin pohjautuen, mikä aiheutti mm. sen, että jos esimerkiksi tiettyyn muutosprosessin vaiheeseen liittyen kysyttiin jotakin, siihen luonnollisesti saatiin enemmän vastauksia, kun taas johonkin toiseen vaiheeseen, josta ei kysytty.

Myös tilannejohtamisen malli sisältää tiettyjä puutteita tämän tutkimuksen näkökulmasta. Joitakin kommentteja jouduttiin jättämään huomioimatta kvantifioinnissa, vaikka ne olivat selvästi relevantteja tutkimuksen kannalta. Usein joku haastateltavista totesi jotakin päinvastaista, johon tilannejohtamisen mallissa otetaan kantaa. Esimerkiksi jos määräaikojen asettaminen on mallin mukaan tehtäväkeskeistä käytöstä, mitä johtamiskäytöstä on, jos haastateltava toteaa, että määräaikoja ei aseteta? Tämän kaltainen kommentti jouduttiin jättämään kvantifioinnissa huomiotta. Toisaalta, esimerkiksi J4 (s. 21) toteaa *“No, siis mähän itte en kommunikoi (naurahtaa) kenenkään esimiehen kanssa oikeestaan ollenkaan, että tota... Et mul on oma työ ja ei se esimies ei tiää siitä mun työstä mitään, että... Tämmösiä jotain henkilöstöasioita käydään läpi. Mä saan kaks... neljä kertaa vuodessa tota kvartaalin tuloksen sähköpostiin, että... Mut en mä silleen itte kaipaa sen kummempaa, että...”*. Kommentista käy ilmi, että J4 pystyy itsenäiseen työhön, mikä viittaa valmiustasoon 4, mutta toisaalta kommentista käy ilmi myös se, ettei hän pidä johtajaansa tietoisena tehtäviensä edistymisestä. Johtajan tietoisena pitäminen olisi yksi valmiustason 4 tunnuspiirteestä.

Ongelmaksi muodostui usein siis se, että johtamiskäyttämisen tai valmiustason määritelmässä otetaan kantaa siihen, millaista käytös on, mutta jos alainen tai johtaja toimiikin päinvastoin, niin siitä ei voida vetää johtopäätöksiä, jolloin tällaiset piirteet jätettiin huomiotta. Toisaalta tämä on mallin kannalta luonnollista, sillä esimerkiksi johtamistyyliä ovat määritelmällisesti ohjeellisia; ne ovat kuvauksia siitä, millaista johtajan käytöksen pitäisi olla tietyille alaiselle. Se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että tässä tutkimuksessa jouduttiin ikään kuin huomioimaan vain johtajien ”positiiviset”

piirteet. Esimerkiksi seuraavista kommenteista ilmenee vahva viesti välinpitämättömyydestä, ja kommentit jouduttiin kuitenkin jättämään vain osioon ”muita kiinnostavia kommentteja”: *”Haastattelija: Onko tiiminvetäjän toiveet huomioitu tässä riittävästi tässä projektissa? A3: En mä tiedä. Eihän meitä nyt ole millään tavalla... En mä tiedä, ollaanko me esitetty jotain toiveita.”* (A3, s. 4); *”Haastattelija: No mitäs yritys tavoittelee tällä komponentointiprojektilla? A5: No ei sitä oo kukaan mulle kertonut, mut mä olettaisin, et...”* (A5, s. 3). *”Haastattelija: No, miten se tieto vois tulla teille niistä komponenteista? A4: No, joku vois ihan yksinkertaisesti vaikka soittaa ja kertoo. (naurua) Ei se oo sen vaikeempaa. Tai sitten, että pitää vaikka listaa siitä, jonkun näkönen... johonkin hakemistoon vaikka tai intraan tai johonkin sivuille, että on niin kun luettelo niistä, että tämmönen... lyhyt kuvaus ja jos kaipaa tietoo, niin tämä tietää tästä enemmän.”* (A4, s. 10); *”Haastattelija: Tästä arkkitehtiryhmästä vielä, niin ootko sä saanut tarpeeksi mielestäsi nyt tietoa tähän mennessä tästä projektista? A7: En. Mut tota mä en oo varma, et onks sitä tietoo olemassakaan.”* (A7, s. 10); *”Haastattelija: onko tiiminvetäjien toiveet mielestäs huomioitu projektissa riittävästi tähän mennessä? A9: Onks niitä huomioitu ollenkaan? Siis mä en tiedä. Haastattelija: Joo. Että sinulle päin ei oo ainakaan näkynyt sitten... niin kun... A9: Ei vielä mitään sellasta niinkö konkreettista sinänsä. Et okei, tottakai tos on niinkö infotilaisuuksia ollu ja meilt on pari kaveria ollu tiimistä niinkö yhden tällasen perehtymispäivän siinä mukana ja näin, mut ei se siis vielä käytännös oo mun mielestä mitenkään konkretisoitunut. Eikä niinkö mun mielestäni tiimeiltä tai ainakaan meidän tiimiltä oo kyllä kukaan kysynyt, että... (naurahtaa) et mitä te mahdollisesti tarvitsisitte.”* (A9, s. 2)

Joistakin kommenteista kävi ilmi, että alaiset kaipasivat tietynlaista johtamistyyliä, mutta sitäkään ei tilannejohtamisen malli huomioi, esimerkiksi A7 (s. 4, 10) kaipaa ohjaavaa tyyliä: *”Haastattelija: Joo. Eli tossa mainitsit, että ollu vielä tekniikkavetoista, että minkälaiseen rooliin sitten... tai niin kun miten kaipaaisit, että missä ne sitten huomioitais se sitten tiimin vetäjien toiveet? A7: No kun lähtökohtahan on mun mielestä niin kun sitä, et nyt se on ollu tek... Elikkä nyt kun se on ollu alustaa ja sitä niin kun rakennettu kuntoon, eikä... ja rakennettu pohjaa, et me voidaan lähtee varsinaiseen komponenttien tekemiseen, niin se että niin kun lähetään tekeen komponentteja, mitä ne komponentit on, et se pitää tulla niin kun tuotepäälliköitten ja myynnin kautta, et me tehdään oikeita asioita. Ei tekniikkaryhmä voi sanoo meille, että tehkää jotain tai... Vaan kyl se on niin kun löydyttävä niin kun tiimeistä ja myynnin ja jostain tuolt niin kun, et hei, mitä tehdään. Ei me voida lähtee pöydän ääreen ja ruveta tekemään jotain. Ei se niin kun palvele sitä asiaa. Kyl se vaan niin kun... Sen takia niin kun se, et meidän täytyy vaan niin kun ymmärtää ja omaksua, et hei, tähän on mentävä ja löytää sit ne ratkasut sitä kautta, et niin sinne on mentävä...No tota, nyt jos puhutaan tästä lähinnä tästä komponenttiprojektista, niin tota... aikalailla aluillaanhan se on... niin kun hyödyntämisen suhteen. Joten ei paljon siihen liittyvää tietoa varmaan oo voinutkaan olla olemassa. Et siltä ei oo voinut odottaa hirveesti vielä. Mutta tota... Tää mitä tietoa*

nyt sitten ehkä kaipaisi enemmän ja minkä tiedon olemassaoloa jo hieman tossa epäilin, niin tää et kuinka niin kun keskitetympin ohjattais siihen tekemiseen eli tota välttämättä sitä intoa ja aavistusta tehdä niitä... kuinka niitä komponentteja tehtäis, mikä olis hyvä komponentti, mikäs tällä sun teknologiataustalla vois olla sellanen tuotos, mikä hyödyttäis muita, niin ehkä sellasta... seurantaa ja niin kun tukea sitten sieltä taholta vois tulla.”

Kuten luvussa 4.1 todettiin, J5 oli huomannut, ettei myyvä johtamistyyli toimi ohjelmoijiin. Oivallinen havainto, jonka voi laskea J5:n ansioksi, mutta toisaalta käytetyt tilannejohtamisen määritelmät eivät sallineet kommentin huomioimista millään tavalla, sillä siitä ei paljastunut määritelmällisesti mitään piirrettä, joka olisi viitannut tiettyyn J5:n johtamiskäyttäytymiseen tai ohjelmoijien valmiustasoon. Tämä ei ehkä ole mallin puute, vaan tutkimuksessa olisi luultavasti täytynyt jollain tapaa pystyä keräämään ”oivallisia johtamisesimerkkejä”. Muutamia esimerkkejä annettiin luvussa 4.1, mutta mitään järjestelmällistä lähestymistapaa näiden analysointiin ei käytetty.

Jatkossa tutkittaessa organisaatioiden johtamista, olisi hyvä, että yllä mainittujen kaltaisiin negatiivisiinkin johtamisperusteisiin ja alaisten tarpeisiin voitaisiin päästä käsiksi, jolloin tiedostettaisiin myös syyt, miksi johtajat ovat toimineet tietyllä tavoin. Tilannejohtamisen malli antaa hyviä suosituksia johtamiskäyttäytymiseen, mutta sen avulla ei välttämättä päästä käsiksi syihin, joidenka takia toivottu muutos onnistuu tai epäonnistuu. Siksi tämänkaltaisia tilanteita voisi tarkastella yhdistäen muitakin johtamisen teorioita, kuten muutosjohtamista tai transformationaalista johtamista. Toinen vaihtoehto jatkoa ajatellen, olisi käyttää Tilannejohtaminen II-mallia tässä työssä käytetyn alkuperäisen tilannejohtamisen mallin sijaan. Siinä on myös otettu kantaa organisaation muutostilanteeseen, mutta lisäksi myös tiimien valmiustason analysointiin, mikä olisi ollut hyödyllistä tässäkin työssä.

Tilannejohtamisen malli on vain yksi johtamisen malli monien joukossa. Johtajien ei ole tarkoituksenmukaista noudattaa sitä orjallisesti. Johdannossa mainittiin tutkimuksen olevan soveltava, jolla pyritään käytännön hyötyihin lisäämällä johtajien tietoisuutta johtamisteorioista. Vaikka tässä tutkimuksessa annettiin parannusehdotuksia yksittäisen yrityksen johtamiseen, oleellisempaa on, että yksittäiset johtajat pohtivat omaa johtamistaan. Johtajan olisi hyvä miettiä omia primääri- ja sekundääriytyylejään, pohtia onko hänellä hyvä tyylien mukautumiskyky, jolla saavutetaan tehokkuushyötyjä ja lisäksi olisi hyvä opetella tunnistamaan tilanteissa tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamistyylin valintaan. Kun johtajat esimerkiksi tunnistavat johdettavissaan erilaisia motivaation tai kyvykkyyksien yhdistelmiä, olisi hyvä muistella tilannejohtamisen mallin suosituksia. Mallin tarjoamista johtamistyylien analysointilomakkeista ja esimerkiksi valmiustason analysoimiseksi kehitetyistä lomakkeista johtajat saavat käytännön apua. Hyvän johtamisen edetyllytyksenä on tärkeää tuntee erilaisten johtamistyylien kirjo, jotta olisi työkaluja oman johtamistyylin mukauttamiseen. Tärkeintä olisi muodostaa kokonaiskuva, jonka kautta voidaan ymmärtää, mitkä tekijät

vaikuttavat johtamisen tehokkuuteen ja johtamistyylin valintaan sekä minkälaisia seurauksia johtamistyylien valinnoilla on tilanteesta riippuen. Johtamisen tehokkuutta on haastava arvioida, sillä todella monet tekijät vaikuttavat siihen (Yukl 2010, s. 28). Siksi on ymmärrettävää, ettei yksittäisiin johtamisen teorioihin voida sisällyttää kaikkia tekijöitä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2008). Johtajuus lisäarvona, 1. painos, WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki, 261 s.
- A Dictionary of Business and Management. (2016). 6th edition. Oxford University Press, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 1.10.2016): <http://www.oxfordreference.com>
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 231-251.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid, 1st edition, Gulf Publishing, Houston, 340 p.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi D. (2001). Tilannejohtaminen II, SLII: Osanottajan työkirja, 1. painos, The Ken Blanchard Companies, 208 s.
- Blank, W., Weitzel, J. R. & Green, S. G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory, *Personnel Psychology*, Vol. 43, No. 3, pp. 579-597.
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA, 326 p.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, 1st edition, Harper & Row, New York, 530 p.
- Carew, D. K., Parisi-Carew, E. & Blanchard, K. H. (1986). Group development and situational leadership: a model for managing groups, *Training and Development Journal*, Vol. 40, No. 6, pp. 46-50.
- Chen, J.-C. & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 280-288.
- Clark, K. & Clark, M. (1996). *Choosing to Lead*, 2nd edition, Center for Creative Leadership, Greensboro, 312 p.
- Drucker, P. F. (1998). Management's New Paradigms, *Forbes*, Vol. 162, No. 7, pp. 152-177.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 7. painos, Vastapaino, Tampere, 266 s.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1st edition, McGraw-Hill, New York, 310 p.
- Financial Times. (2016). 45 Journals used in FT Research Rank, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 8.4.2016): <https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0#axzz46fAHKBXD>.
- Goodson, J. R., McGee, G. W. & Cashman, J. F. (1989). Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions, *Group & Organization Studies*, Vol. 14, No. 4, pp. 446-461.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 285- 291.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review, *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 2, pp. 153-170.
- Hambleton, R. K. & Gumpert, R. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness, *Group & Organization Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 225-242.
- Kohdeyrityksen projektin loppuraportti. (2006). Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere, julkaisematon raportti, 41 s.

- Helander, N., Kukko, M. & Virtanen, P. (2011). A knowledge management view to a strategic change in a high-tec company, *International Journal of Strategic Change Management*, Vol. 3, No. 1-2, pp. 76–89.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1972a). The Management of Change, Part I: Change and the Use of Power, *Training and Development Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 6-10.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1972b). The Management of Change, Part III: Planning and Implementing Change, *Training and Development Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 28-33.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So You Want To Know Your Leadership Style?, *Training & Development Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 22-37.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, 4th edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 345 p.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1990). *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*, 5. painos, Yritysvalmennus Oy, Jyväskylä, 447 s.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2008). *Management of organizational behavior: leading human resources*, 9th edition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 334 p.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). *Tutki ja kirjoita*, 6.-7. painos, Tammi, Helsinki, 430 s.
- Johansen, B.-C., P. (1990). Situational Leadership: A Review of the Research, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 1, No. 1, pp. 73-85.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No. 3-1991, ss. 301-327.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere, 350 s.
- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*, Oy Rastor Ab, Helsinki, 163 s.
- Kukko, M., Helander, N. & Virtanen, P. (2008). Knowledge management in renewing software development processes, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, January 7-10 2008, RH Sprague, ss. 1-9.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-41.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. (2014). *Menetelmäpolkuja humanisteille*, Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 10.7.2016): <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York, 246 p.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York, 298 p.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*, 9th edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 860 p.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*, SAGE publications, Thousand Oaks, California, 284 p.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismin soveltamisesta*, *Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja*, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampereen yliopisto, Tampere, 82 s.

- Nissinen, V. (2004). *Syväjohtaminen*, Talentum, Helsinki, 224 s.
- Norris, W. R. & Vecchio, R. P. (1992). Situational Leadership Theory: A Replication, *Group & Organization Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 331-342.
- Olkkonen, T. (1994). *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*, 2. painos, Teknillinen korkeakoulu, Otaniemi, 143 s.
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*, 2. painos, KY-palvelu, Helsinki, 223 s.
- SAK. (2012). *Vaikutusmahdollisuudet ja työn mielekkyys SAK:laisilla työpaikoilla, SAK:n työolobarometri 2012/Osaraportti 3*, 20 s. Saatavissa: <http://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/muut-tutkimukset/vaikutusmahdollisuudet-ja-tyon-mielekkyys-saklaisilla-tyopaikoilla-2012-11-02>.
- Sashkin, M. (1982). Commentary: the editor, *Group & Organization Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 131-133.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5th edition, Prentice Hall, Harlow, England, 614 p.
- Schein, E. H. (1961). Management Development as a Process of Influence, *Industrial Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 59-77.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*, Talentum, Helsinki, 256 s.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3, pp. 162-180.
- Tilannejohtaminen II. (2001). *SLII: Johdanto*, 1. painos, The Ken Blanchard Companies, 20 s.
- Vuori, V. (2011). *Social Media Changing the Competitive Intelligence Process: Elicitation of Employees' Competitive Knowledge*, dissertation, Tampere University of Technology, Publication 1001, 201 p. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-2011111014874>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th edition, Pearson Education, New Jersey, 644 p.

LIITE A: JOHDON TEEMAAHAASTATTELURUNKO

Alkuperäistä teemahaastattelurunkoa on muokattu korvaamalla yrityksen nimi sanalla yritys.

Taustatiedot

- Mikä on toimenkuvasi yrityksessä tällä hetkellä?
 - o Kuulutko johonkin muuhun tiimiin kuin pelkkään arkkitehtiryhmään?
- Mikä on roolisi arkkitehtiryhmässä?
- Kertoisitko työhistoriastasi?
- Kuvaisitko omaa yksikköäsi tai tiimiäsi.
- Millaiseksi kuvailisit teknisen osaamisen tasosi?
 - o Millainen koulutus ja työkokemus sen taustalla on?

Komponentointi muutoksena

- Mitä mieltä olet komponentoinnista yleisesti ja erityisesti yrityksenne näkökulmasta?
- Millaisena muutoksena koet komponentoinnin?
- Millainen asenne yrityksessä yleisesti on tällä hetkellä vallalla komponentointimuutokseen liittyen?
- Millaisia haasteita komponentointiin mielestäsi liittyy?
 - o Miten niihin voitaisiin yrityksessänne parhaiten vastata?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät komponentointiin liittyvät termit?
 - o Mitä termejä kannattaisi käyttää? Esim. komponenttikirjasto vai -tehdas?
 - o Mitä eroja niissä näkee - miksi kannattaisi mitään käyttää?
 - o Onko yrityksessänne komponentointiin liittyen vakiintunut termistö?
- Millainen siirtymäaika komponentointiin liittyen tulisi olla?
 - o Missä ajassa ehditään opettelemaan uudet vaatimukset (esim. uusi kieli)?
 - o Kauanko ja miten vanhoja toteutuksia ylläpidettäisiin?
- Mitä mieltä olet kolmansien osapuolten kehittämien komponenttien hyödyntämisestä yrityksessänne?
 - o Tehdäänkö sitä, kannattaisiko sitä tehdä – miksi, miksi ei?

Komponentointi ja organisoituminen

- Kuvaile komponentointiin liittyvää organisaatiomallia.
 - o Miksi juuri tähän malliin on päädytty?
 - o Mitkä ovat sen hyvät ja huonot puolet.
- Pitäisikö komponentointiin ja uuteen organisaatiomalliin liittyä vielä joitain erityisiä rooleja ja vastuuta?
 - o Mitä?
- Kenen vastuulla komponenttien ylläpidon tulisi olla?
- Kuinka tiukat ovat tiimien väliset rajat? Onko niitä mahdollista/tarpeellista sekoittaa keskenään tai uudelleen organisoida?
- Onko komponenttien syntymisen edistämiseksi tarpeen käyttää pakotteita?

- Kenen velvollisuus on synnyttää komponentteja ja kuinka usein? (esim. vaaditaanko tiimiltä tietty määrä komponentteja tietyssä ajassa?)
- Tulisiko komponenttien kehittämisestä kirjastoon palkita?
 - Miksi? Miksi ei? Miten?
- Tulisiko kirjaston hyödyntämisestä palkita?
 - Miksi? Miksi ei? Miten?

Komponentoinnin tekniset näkökulmat

- Arkkitehtuuri: millä tavalla tekniset & liiketaloudelliset vaatimukset yhdistetty?
- Minkä takia juuri Microsoftin teknologia on valittu?
 - Mitkä ovat sen hyvät ja huonot puolet?
- Mitä mieltä olet avoimen lähdekoodin hyödyntämisestä?
 - Mitkä näet sen etuina tai riskeinä?
- Kuinka standardoituja muut käytössä olevat ohjelmistot tai laitteistot ovat yrityksessä?
- Millainen osaamistaso yrityksessä on C#-kielestä tällä hetkellä?
 - Miten hyvää osaamistaso siitä on tarpeen tai tavoitellaan?
 - Millaisena näet kielen merkityksen markkinoilla tulevaisuudessa?
- Minkä kokoisia komponenttien tulisi olla?
- Minkä kokoinen kirjaston tulisi olla?
- Miten jo luotujen komponenttien jatkokehitys tai yhdistely isommiksi kokonaisuuksiksi nähdään?
 - Kannatetaanko sitä? Mitkä ovat sen edut ja haitat?
 - Jos kannatetaan, miten vaikuttaa mahdolliseen palkitsemiseen ja pakotteisiin?
- Kuinka käytössä olevien komponenttien päivitys tapahtuu?

Arkkitehtiryhmä

- Millä tavalla arkkitehtiryhmässä on tehty yhteistyötä?
 - Kuinka tiivistä ja toimivaa, millaisia käytäntöjä ja toimintatapoja on ollut?
- Millä tavalla yhteistyötä tullaan jatkossa tekemään?
- Millainen mielestäsi arkkitehtiryhmän rooli on komponentoinnissa?
- Millaisia konkreettisia tukimuotoja ryhmän tulisi tarjota muille?
- Millaiset ovat arkkitehtiryhmän resurssit?
 - Esim. ajankäyttö (jäsenten sijainti), osaaminen?
 - Koetko resurssit riittävinä?

Johtaminen ja vuorovaikutus

- Millainen ilmapiiri/asenne yrityksessänne on toisten tekemien ideoiden hyödyntämiseen?
- Millaiseksi kuvaillet yrityksenne johtamiskulttuuria?
- Millaisena näet esimiesten roolin tiedon jakamisen näkökulmasta?
- Millaiset esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat yrityksessänne?
- Miten esimiestyötä on kehitetty? (Esim. koulutukset)
- Millaista vuorovaikutus eri tiimien/yksiköiden välillä on?
 - Miten sitä on edistetty?

- Miten sitä voisi/kannattaisi edistää?
- Mitkä ovat suurimmat mahdolliset ongelmat tiimien välisessä vuorovaikutuksessa?
- Miten myynnin ja kehityksen välinen yhteistyö toimii?
- Miten tieto asiakkaan toiveista välittyy kehitykseen ja tuotantoon?

Tiedon kulku

- Millainen rooli intralla on tässä projektissa?
- Miten intra on yleisesti toiminut yrityksessä tiedonjaon kanavana?
- Onko sinulla kehittämisideoita intran suhteen?
 - Millaisia?
- Mitä muita tiedonjaon kanavia/toimintatapoja yrityksessänne on käytössä?
 - Ryhmien sisäiset
 - Ryhmien väliset
 - ”Koko yrityksen tasolla”, esim. koko yrityksen tulokseen, toimintatapoihin tms. liittyvien asioiden jakaminen.
- Miten tiedonjako on onnistunut yrityksessä? (missä onnistuttu hyvin, mitkä ongelma-kohtia)
 - Tiimien sisällä
 - Tiimien välillä
 - Yksiköiden välillä
 - Koko organisaation tasolla
 - Saavatko työntekijät tarpeeksi tietoa oman työnsä tekemiseen?
- Mitä ja millaisia ratkaisuja ehdottaisit tiedonjaon parantamiseen?
- Onko yrityksessä erityisiä henkilöitä, jotka ovat vastuussa tiedon jakamisesta?
 - Onko tällaisia henkilöitä erikseen nimetty tai onko henkilöitä, joille on ”spontaanisti” tullut tällainen rooli?
 - Entä tämän projektin puitteissa?
- Millainen heidän roolinsa on? (esim. gatekeeper, knowledge broker)
- Millaisen vaikutuksen koet ko. henkilöillä olevan projektin etenemiseen?
- Miten mielestäsi tiedon hakeminen/syöttäminen komponenttikirjastoon tulisi tapahtua?
 - Millaisia ratkaisumalleja? Ehdotuksia hakusanoiksi?
- Millaisia vaikutuksia näette komponentoinnilla olevan asiakkaaseen?
 - Viestintä, pitääkö asiakkaalle kertoa vai ei?

Tuottavuus

- Mitä tuottavuus mielestäsi on?
- Millainen se yrityksessä tällä hetkellä on?
- Mitä vaikutuksia uskot komponentoinnilla olevan tuottavuuteen?
- Onko teillä mittareita, joilla pyritään seuraamaan tuottavuutta?
 - Millaisia mittareita; itse kehitetty/jostain hankittu, mistä?
 - Millaisia mittareita tulisi vielä olla?
 - Pitäisikö niitä kehittää itse vai etsiä muualta jo olemassa olevia?
 - Onko jo olemassa sellaisia mittareita (tai haastateltavalla ehdotuksia sellaisista mittareista), joilla voidaan mitata komponentoinnin parantamaa tuottavuutta?

Koulutus

- Miten yrityksessä yleensä päätetään koulutukseen osallistumisesta?
- Koetko tarvitsevasi koulutusta komponentointiin ja tähän projektiin liittyen?
 - o Millaista koulutusta?
- Koetko, että yrityksessä yleisesti tullaan tarvitsemaan koulutusta komponentointiin siirryttäessä?
 - o Kenelle? Millaista koulutusta?
- Millaiseksi näet kehityskeskustelujen roolin komponentointiin liittyvässä osaamisen kehittämisessä?
- Missä ovat tällä hetkellä suurimmat osaamiseen liittyvä puutteet tämän projektin näkökulmasta?
- Vaatiiko komponentointitehtäseen siirtyminen rekrytointeja tarvittavan/riittävän osaamisen takaamiseksi?
- Millaisia koulutusikäntöjä yrityksessä on ollut käytössä?
 - o Yrityksen ulkopuoliset koulutukset? Mikä taho järjestänyt (esim. kaupalliset organisaatiot, yliopistot)
 - o Yrityksen sisäiset koulutukset? Millaisia: mistä saaneet alkunsa (tarve?), mikä taho organisoinut, ketkä kouluttajina jne.?
 - o Onko esim. toimittu niin, että muutama käynyt yrityksen ulkopuolisessa koulutuksessa ja sitten kouluttanut yrityksen sisällä muita ko. koulutuksen pohjalta (miten - koulutus yrityksen sisällä, opastamalla yksittäisiä työntekijöitä)
 - o Mitkä ovat olleet toimivia toimintatapoja?
- Millaiset resurssit yrityksessä on koulutukseen varattu?
 - o Taloudelliset, ajalliset...
 - o Ovatko ne mielestäsi riittävät?
- Mikä on mielestäsi yrityksen ydinosaamista?
- Miten valittuihin teknisiin ratkaisuihin keskityttäessä ylläpidetään ”vanhaa” osaamista?
 - o Miten tässä huomioidaan/tulisi huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset motivaatiot ja preferenssit vai tuleeko niitä huomioida?

LIITE B: KESKIJOHDON TEEMAHAASTATTELURUNKO

Alkuperäistä teemahaastattelurunkoa on muokattu korvaamalla yrityksen nimi sanalla yritys.

Taustatiedot

- Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
 - o Millaisessa tiimissä työskentelet?
- Kertoisitko työhistoriastasi?
- Millaiseksi kuvailisit teknisen osaamisen tasosi?

Vakiokysymykset

- Tiedätkö mikä on komponentointiprojekti?
- Mitä jo tiedät komponentointiprojektista?
- Ketkä komponentointiprojektiin kuuluvat ja keitä se koskettaa?
- Mitä yritys projektilla tavoittelee?
- Onko tiiminvetäjien toiveet mielestäsi huomioitu riittävästi projektissa tähän mennessä?

Komponentointi muutoksena

- Mitä mieltä olet komponentoinnista?
- Millaisena muutoksena koet komponentoinnin yleisesti ja omassa tiimissäsi?
 - o Positiiviset ja haasteelliset seikat?
 - o Ratkaisuehdotukset?
- Pidätkö suunniteltua siirtymäaikaa realistisena? Perustele.
 - o Mitkä asiat tiimissäsi vaikuttavat siirtymäajan pituuteen?

Komponentointi ja organisoituminen

- Mitkä näet komponentointiin valitun organisaatiomallin hyvinä ja huonoina puolina?
 - o Käsittele eri tasot: ehdotus/päätös komponentista, ylläpito, päätös komponentin käytöstä
- Millaisena näet arkkitehtiryhmän roolin komponentoinnissa?
 - o Millaista tukea olet arkkitehtiryhmältä saanut tähän mennessä ja onko se ollut mielestäsi riittävää?
 - o Mitä tukimuotoja odostat arkkitehtiryhmältä jatkossa?
- Pitäisikö komponentointiin ja uuteen organisaatiomalliin liittyä vielä joitain erityisiä rooleja ja vastuuta?
- Tulisiko komponenttien kehittämisestä kirjastoon palkita tai tulisiko siihen käyttää pakotteita?
 - o Miksi? Miksi ei? Miten?
- Tulisiko kirjaston hyödyntämisestä palkita tai tulisiko siihen käyttää pakotteita?
 - o Miksi? Miksi ei? Miten?

Komponentoinnin tekniset näkökulmat

- Mitä mieltä olet Microsoftin teknologiasta ja sen valitsemisesta yritykselle?
 - o Mitkä ovat sen hyvät ja huonot puolet?
- Onko .NET ja C# sinulle ennestään käytännössä tuttuja?
- Millainen osaamistaso tiimissäsi on C#-kielestä tällä hetkellä?
- Minkä kokoisia komponenttien tulisi olla?
- Mitä vaatimuksia tai toiveita asettaisit tiedon hakemiselle komponenttikirjastosta ja syöttämiselle komponenttikirjastoon?

Tuottavuus

- Mitä tuottavuus mielestäsi on?
- Millainen tuottavuus on tällä hetkellä yrityksellä yleisesti ja toisaalta tiimissäsi?
- Mitä vaikutuksia uskot komponentoinnilla olevan tuottavuuteen?
- Onko teillä koko organisaatio- tai tiimitasolla mittareita, joilla tuottavuutta pyritään seuraamaan?
 - o Millaisia mittareita; itse kehitetty/jostain hankittu, mistä?
 - o Millaisia mittareita tulisi vielä olla?
 - o Pitäisikö niitä kehittää itse vai etsiä muualta jo olemassa olevia?
 - o Onko jo olemassa sellaisia mittareita (tai haastateltavalla ehdotuksia sellaisista mittareista), joilla voidaan mitata komponentoinnin parantamaa tuottavuutta?

Tiedon kulku ja vuorovaikutus

- Miten tiedonjako on onnistunut yrityksessä? (missä onnistuttu hyvin, mitkä ongelmakohtia)
 - o Tiimien sisällä
 - o **Tiimien välillä**
 - o Tiimien ja myynnin välillä
 - o Yksiköiden välillä
 - o Koko organisaation tasolla
 - o Saatko tarpeeksi tietoa oman työsi tekemiseen?
- Mitä tiedonjaon kanavia/toimintatapoja yrityksessä on käytössä?
 - o Tiimien sisäiset
 - o **Tiimien väliset**
 - o Koko organisaation tasolla (esim. tulokseen, toimintatapoihin tms. liittyen)
- Mitä ja millaisia ratkaisuja ehdottaisit tiedonjaon parantamiseen?
 - o Erityisesti tiimien välillä.
- Oletko mielestäsi saanut komponentointiprojektista riittävästi informaatiota?
 - o Miltä tahoilta olet saanut tietoa asiasta?
 - o Mistä tiedosta on puutetta?
- Miten olet viestinyt komponentointiprojektista tiimillesi?
- Miten intra yleisesti toimii yrityksessä tiedon jaon kanavana?
- Millainen rooli intralla on tässä projektissa?
 - o Millaisia kehittämisideoita sinulla on intran suhteen tähän projektiin?
- Millaisena näet esimiesten roolin tiedon jakamisen näkökulmasta?
 - o Esimiehet yleisesti
 - o Omat esimiehet

- Oma rooli esimiehenä
- Millaiset esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat yrityksessänne?
- Onko yrityksessä erityisiä henkilöitä, jotka ovat merkittävässä roolissa tiedon jakamisessa?
 - Ovatko roolit spontaaneja vai henkilölle nimettyjä?
 - Millainen heidän roolinsa on? (esim. gatekeeper, knowledge broker)
 - Millaisen vaikutuksen koet ko. henkilöillä olevan projektin etenemiseen?
- Millainen ilmapiiri/asenne yrityksessänne on toisten tekemien ideoiden hyödyntämiseen?
 - Eroavatko asenteet kolmansien osapuolten kehittämien komponenttien hyödyntämisen suhteen?
- Olisitko itse valmis muuttamaan tai näetkö mahdollisena muuttaa tiimien kokoonpanoja?

Koulutus

- Koetko itsesi tai tiimisi tarvitsevan koulutusta komponentointiin ja tähän projektiin liittyen?
 - Millaista koulutusta? Mitkä ovat suurimmat osaamistarpeet?
 - Riittääkö nykyisten henkilöiden koulutus vai tarvitaanko uusia rekrytointeja?
- Millaiset koulutuskäytännöt ovat mielestäsi toimivia?
 - Sisäinen koulutus, kurssitus, mentorointi....
- Millaisia resursseja tiimisi kouluttautumiseen tarvitsee?
 - Taloudelliset, ajalliset...
- Miten valittuihin teknisiin ratkaisuihin keskityttäessä tulisi ”vanhaa” osaamista ylläpitää?
 - Miten tässä tulisi huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset motivaatiot ja preferenssit vai tuleeko niitä huomioida?

LIITE C: HAASTATTELUJEN ANALYSOINTILOMAKE

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	
Halukkuus	

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutossykli

Osallistuva	
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	
Muutosvaihe	
Vakiinnuttamisvaihe	

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	
Halukkuus	

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	

3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muita kiinnostavia kommentteja

LIITE D: JOHTAJAN 1 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Vedän tän komponenttihankkeen eteenpäinmenoo siellä ja... Ja se on niinku se... Itse asiassa tietysti lähikuukausina ollut se työllistäväkin hanke. Mutta kehityspäällikön nimikkeellä mä itse asiassa toimin. Sen lisäksi mull on vielä oma tiimi teollisuudessa, mulla on seitsemän tiimiläistä, jotka tekee vähän myös semmosta spesifioitua teknologiakehitystyötä, sanotaanko niin.” s. 1 • ”Haastattelija: millaiseks itse kuvailisit teknisen osaamisen joka sulla on? J1: Mähän en oo mikään hyvin tekninen ihminen enää, sanotaanko niin. Mä oon joskus ollut, mutta tota... aikoinani, mut nyt kun mä oon viimeiset kymmenen vuotta about ollut esimiestehtävissä, niin siinä väkisinkin niinku tämmönen spesifioitu tekninen puoli jää vähemmälle, mut tietysti, kun olen nyt teknisen yksikön vetäjä ja teknisten tehtävien parissa, niinku kaikissa tehtävissä oikeestaan mukana, niin tietysti se nyt on... heijastuu aina myös siihen osaamipuoleen. Ja en mä osaa oikein muuta sanoo, kun että tietysti kun mä seuraan ja se kiinnostaa mua ja pyrin oleen aktiivinen teknisissä uudistuksissa, kaikessa mitä maailmalla tapahtuu ja markkinoilla tapahtuu ja mikä alaan liittyy... Lähinnä nyt tietysti jatko-opiskelun, koulutuksen kautta ja ehkä myös kokemuksen ja noitten hankkeitten kautta. Se on ehkä se tapa tällä hetkellä. Mä oon niin kauan tehnyt tätä hommaa, et tässä on ehkä muodostunut sitten kuitenkin... Haastattelija: Helpottaako se sitten johtamista merkittävästi, että sulla kuitenkin on se tekninen tausta? J1: Ilman muuta, joo” ss. 2-3
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”Mä oon nyt tän komponenttihankkeen osalta sitten tavallaan, vähän niinku omasta halusta myös, vanhoja peruja, niin lainassa tuolla meidän teollisuusvertikaalissa ja... tai puolittain lainassa, sanotaanko niin, puolet mun työajasta menee sinne” s. 1 • ”Haastattelija: No varmaan ihan yleisellä tasolla jos lähtee sitä varsinaista komponentointia ajatteleen, niin mitä mieltä sä ihan oot siitä? Onko se hyvä juttu tai kuinka hyvä juttu se on? J1: No ilman muuta mä oon sen kannalla...viis vuotta sitten mä jo ensimmäisen kerran näistä asioista puhuin jossain ja nyt se alkaa olla niinku konkretiaa. Enemmänkin varmaan... eli kuus vuottakin aikaa... Ja siinä mielessä vaan nää asiat niinku aika hiljaa ja hitaasti jalkautuu tonne tuotantoon niin sanotusti ja organisaatioon. Silloin ne oli enemmänkin hypee, et tota, mistä puhuttiin ja niin päin pois. Ehkä jotkut oli siinä mukanaakin, mut että... Mutta, mutta se on ehdottoman hyvä asia” s. 3

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> Keskustelee käsityksistä; Kuuntelee aktiivisesti: "No tota, semmonen fiilishän siin on koko ajan, hyvin usein niin, et se tiedetään et se on järkevää ja hyväksyttävää, mut sitten loppukädessä kukaan ei välttämättä kuitenkaan toimi sen mallin edellyttämällä tavalla kun tulee se tiukka paikka. Et tää on semmonen yleisfiilis, mikä mul on ainakin ollut, kun nyt oon paljon keskustellut eri tiimien kanssa tästä asiasta ja eri tiimien henkilöiden kanssa. Että kaikki pitää tätä äärimmäisen järkevänä, hyvänä, mut et semmonen niinku konkreettinen henkilökohtanen toimen... tai toimenpiteet sitten itsekultakin on aika vähäisiä kuitenkin... jäänyt ainakin toistaiseksi." s. 4
4	

Ihmiskeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikointi: "Me pidetään kohtuullisen säännöllisesti tapaamisia. Puhelimet varmaan on kuumana lähes päivittäin. Et kyl me niinku pyritään... Mä nimenomaan... Tietysti mulla on siinä päävastuu kun mä vedän tätä projektia, pyrin kommunikoimaan" s. 20
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> Virallisten ja "epävirallisten" johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen, minkä avulla loputkin jäsenet saadaan motivoitua muutokseen: "Ollaan niinku otettu tavallaan kohderyhmäks kaikki meidän esimiehet, eli tiimin vetäjät, ja kun me saadaan se porukka niinku tavallaan mukaan tähän, niin me uskotaan et me saadaan sit se rivitekijäkin mukaan. Koska sit taas nää omat tai muut tiimin vetäjät toimii sit tämmösinä niinku agenteina ja tiedon eteenpäinviejinä." s. 4 Uutta tietoa on yksilöiden saatavilla: "No tästähän on tavallaan tuolla meidän tehtaan ohjeistuksessa semmonen malli olemassa, siis dokumentti, ohjeistus olemassa, että miten se on tota niinku ajateltu, et meil on periaattees..." s. 15 Uutta tietoa on yksilöiden saatavilla: "Sielt on ehkä helppo löytää, jos ei muualta niinku nopeesti saa tietoa, niin sieltä löytyy ne perusjutut. Sieltä löytyy perusdokumentit... siellä teollisuuden sivuilla on nyt jo aika paljon materiaalia myös tästä komponentointihankkeesta... ollaan sinne rakennettu vielä semmonen syvällisempi ohjeistus ja muun muassa nää kaikki arkkitehtiryhmän tavallaan tuloksena syntyneet dokumentaatiot on sinne viety, ei tänne meidän talon intraan. Siellä on vaan tämmösiä niinku yleisdokumenteja, mistä niinku oikeestaan
--------------------	--

	<p>kuka tahansa voi käydä nopeesti katsomassa tällaset, että mitäs tää hanke nyt oikeestaan on syönyt. Mut sit nää syvällisemmät tehtaan kuvausdokumentit löytyy ainoastaan tällä hetkellä sieltä Confluencesta, johon sitten tietysti on kaikilla teollisuuden ihmisillä pääsy. Muutenkin siellä on hyvin paljon enemmän sellasta detaljitietoa, mitä... Ja sieltä muun muassa pääsee sitten kattoon näitä komponentteja mitä on työn alla, mitä on toteutettu, pystyy hakeen itselleen, pystyy näkeen kuka sen on tehnyt ja pystyy niinku ehkä ottaan yhteyttä. Se on niinku se meidän pääasiallinen kanava mitä sähköisesti voi hyödyntää tän asian... tiedon hankinnassa.” s. 22</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen, minkä avulla loputkin jäsenet saadaan motivoitua muutokseen: ”Kyllähän meillä tietysti semmosia niinku vaikuttajia on... jotka sitten vähän sisäisesti vaikuttaa niihin asioihin, vaikei heillä välttämättä semmoista virallista roolia ookaan siinä. Tämmösiähän on ilman muuta, tietysti. En mäkään tiedä tietysti kaikkia niitä, mutta... Kyllähän niitä on pyritty ottaan tähän mukaan. Ennen kaikkea itse asiassa tähän asiaan on törmätty oikeestaan niin päin, että meillä on ollut muutamia henkilöitä... ainakin tossa loppuvuonna oli, jotka on tämmösiä vaikuttajia tavallaan... ja he hyvin negatiivisesti suhtautui tähän asiaan. Niin me ollaan nyt heitä otettu sitten vähän niinku erikoiskäsittelyyn siinä mielessä että, vaikkeivat he ehkä oo tiimipäälliköitä tai tämmösiä, niin et he ovat sitten saaneet vähän kahdenkeskistä koulutusta... sanotaanko niin. Ihan niinku positiivisessa mielessä kuitenkin. Mut tää on aina tietysti ongelma, et näitä nyt on. Toisaalta sen voi kääntää positiiviseksikin, et jos ne löydetään ja tiedetään ja voidaan sitten ostaa ajatus tai myydä ajatus heille, niin on helppo sitten viedä sitä kautta myös eteenpäin” ss. 26-27 • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: ”Näähän [kaksi ”vastarannankiiskiä”] on yleensä semmosia fiksuja ihmisiä, noin pohjimmiltaan. Oikeestaan ihan parhaasta päästä. Mutta niillä on vaan sitten se oma malli, vanha tai... ei välttämättä edes vanha, vaan puhutaan toisenlaisesta mallista, niin iskostunut niin päähän, että se ei oo antanut tilaa uudelle ajattelulle. Mutta sitten kun he vähän funtsii sitä ja saa enemmän tietoa siitä, niin se on voinut hyvinkin helposti sit taas muuttua se mieli, koska heillä on kuitenkin se perusosaaminen, sanotaanko, keskimääräistä kovemmallalla tasolla. Sen takia he onkin tällasia vaikuttajia olleet... ja ovat. Et kompetenssia sitten löytyy keskustella asioista. Haastattelija: Näkisikö että se on kuitenkin... Kun sä sanoit, että he saa lisää informaatioo... tai siis tietoa siitä asiasta. Vai onko se sitä, että he pääsee vaikuttamaan mukaan? J1: No, varmaan molempia. Et kylhän me haetaan sitä, et he pääsis myös vaikuttamaan sisäisesti” s. 27 • Yksilö ja ryhmä osallistuu muutokseen liittyvien tavoitteiden ja menetelmien luomiseen sekä ongelmanratkaisuun: ”Eli katottais arkkitehtiryhmän jäsenen ja tiimipäällikön kanssa mahdollisesti jopa karkeesti niinku kahden kesken, et miten sun tiimin osalta tätä asiaa lähdetään viemään eteenpäin ja pantais se paperille. Katottais
--	--

	resurssiasioita, aikataulutusiasioita, teknologiakoulutustarve... tällaisiin tyyppisiin asioihin.” s. 23
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> • Käynnistyy asemavallan ansiosta: ”Viimeks just tossa aamulla meidän tota ylin liiketoimintayksikön johtaja niin totes, että tää on niin tärkeä asia, että tää viedään vaikka sitten väkisin läpi. Et se on kuitenkin niin prioriteetissa mahdollisimman korkealla nyt tällä hetkellä.” s. 6 • Käynnistyy asemavallan ansiosta: ”siihen tietysti valintaan vaikutti tämä yhtenä, mut myös sitten tietysti yhtenä isona asiana se, että meidän teollisuusyksikön ehkä semmonen visiolinjaus tuolla ihan meidän yksikön ohjausryhmä- eli johtajatasolla, niin nähdään tää Microsoftin kanssa yhteistyö niin hyvinkin järkevänä ja pitkällä aikavälillä. Ja se on ollut tietysti yks merkittävä asia mikä on ohjannut myöskin tätä meidän valintaa.” ss. 11-12

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilön ja ryhmän motivointi muutokseen: ”siis esimiehellehän, esimiehen tehtävä on viedä tätä ja vahvistaa tätä ajatusmallia ihmisille ja alaisille” s. 3; ”Ollaan niinku otettu tavallaan kohderyhmäks kaikki meidän esimiehet, eli tiimin vetäjät, ja kun me saadaan se porukka niinku tavallaan mukaan tähän, niin me uskotaan et me saadaan sit se rivitekijäkin mukaan. Koska sit taas nää omat tai muut tiimin vetäjät toimii sit tämmösinä niinku agentteina ja tiedon eteenpäinviejinä.” s. 4 • Uuden toimintatavan mukaisen osaamisen arvottaminen korkeammalle kuin entisen toimintatavan mukainen osaaminen: ”jotkut voi jopa ajatella niin, että kun aletaan miettiä tällaisia niinku yhteisiä tapoja tehdä asioita, et se tulee jollain aikavälillä myös näkyyn sitten tehtävien supistamisessa tai henkilöiden supistamisessa” s. 5 • Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”että meillä on niinku tää arkkitehtiryhmä, jossa meillä on nyt viis, kuus jäsentä, yks on aina vähän semmonen liikkuva, niin tota, joka luo tää tehtaan pohjan, toimii teknisinä asiantuntijoina, lanseeraajina, niinku tämmösinä asian edistäjinä, kouluttajina, suunnittelee kaikki nämä” s. 13; ”Haastattelija: No, jos mennään tohon koulutukseen tää projektin puitteissa, niin mitkä näät että on suupimpia osaamispuutteita niinku tiimien jäsenten keskuudessa, että minkälaista koulutusta... Tai tullaanko tarvitsemaan koulutusta? J1:... Toinen sitten ehkä on tää prosessiosaaminen. Tämmönen ajattelumalli, että nyt mä prosessin tietysssä vaiheessa käynkin jonkinlaiset keskustelut ehkä muidenkin kuin sen oman porukkani kanssa ja toimin sen prosessimallin mukaisesti mitä tässä nyt on haettu.”s. 31 • ”Rankaiseminen” muutoksen vastustamisesta: ”ainakin tossa loppuvuonna oli, jotka on tämmösiä vaikuttajia tavallaan... ja he hyvin negatiivisesti suhtautui tähän asiaan. Niin me ollaan nyt heitä otettu sitten vähän niinku erikoiskäsittelyyn siinä mielessä
------------------------	---

	<p>että, vaikkeivat he ehkä oo tiimipäälliköitä tai tämmösiä, niin et he ovat sitten saaneet vähän kahdenkeskistä koulutusta... sanotaanko niin. Ihan niinku positiivisessa mielessä kuitenkin.” ss. 26-27</p>
<p>Muutosvaihe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus: ”lähetä suunnittelemaan myös näitä koulutusasioita ja miettiin, et miten niitä sit viedään eteenpäin. Mut kylhän me nyt... Meille muun muassa ens viikolla jo tietylle porukalle on sovittu yks teknologiakoulutuspäivä, jossa lähdetään ensimmäisessä vaiheessa ensimmäisiä ihmisiä kouluttamaan” s. 11; ”Ja nyt muun muassa sitten tän kyseisen arkkitehtuurin puitteissa syksyllä oli aika isotkin niin sanotut koulutusputket, ne varmaan tullaan uusiin taas tässä keväällä” s. 31 • Tietojärjestelmien mahdolliset parannukset: ”Me nähdään, että myynnin kautta tää homma kans lähtis menemään alas sinne muihin organisaatioihin osittain myös, että myyntihän pitää olla aktiivinen, sen pitää tietää onko meillä joku komponentti tai toiminto olemassa ja jos asiakkaalta tulee joku tarve jollekin uudelle komponentille tai toiminnolle, niin se pystyy ehkä helposti... mahdollisesti jopa näkeen jostain kanavasta, julkaisujärjestelmästä, että onko tämmöstä tulossa tai oisko se jopa jo tulossa lähikuukausina, lähipäivinä.” s. 19
<p>Vakiinnuttamisvaihe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mittaristo: ”Se tulee muun muassa osaksi meidän katselmoiteja, eli tämmöstä niin kuin auditointiprosessia, että tää malli on jokaisessa meidän projektissa joita meidän liiketoimintayksikössä vedetään niin jo huomioitu. Eli projektipäällikkö vastaa siitä, että auditoija kun kysyy, että miten olette huomioineet komponenttihankkeen, niin häneltä löytyy järkeviä vastauksia siihen.” s. 6 • Tavoitteena pysyvä muutos: ”Niin kuin sanottu, niin ne vaan pitäis sitten jokaisen omaksua ja mieltää ja ymmärtää, että tässä ei tehdä lyhytjänteistä työtä, vaan tähdätään myös sinne ehkä vähän pidemmälle, niin että pidemmän ajanjakson jälkeenkin jotkut tiimit on sitten elossa. Semmoset, jotka ehkä nyt tuottaa hyvin, mutta joilla ei oo kuitenkaan parin, kolmen vuoden säteellä mitään tulevaisuutta... jos he jatkaa samaan malliin, kuin mitä he tänä päivänä tekee.” s. 7; ”tietysti pitää muistaa, että semmoset tiimit, jotka nyt ehkä keväällä lähtee, niin jollain tavalla tähän prosessiin, et ne myös sit tekee sitä ja pysyvänä ratkaisuna, ettei se jää niinku kertaluontoiseksi tämmöseks kaikki-tyytyväiseksi –tavaks ja sit saadaan taas rauhassa palata vanhaan kun kukaan ei enää kysele mitään.” s. 8 • Palkitseminen uuden toimintatavan mukaan toimimisesta: ”Haastattelija: Syntykö niitä komponentteja vai olisiko siihen tavallaan syytä rohkaista ihmisiä tai jopa pakottaa ihmisiä? J1: Joo, tää on... hyviä kysymyksiä ja kyl me niinku nähdään ja uskotaan, että ei niitä ihan välttämättä näitä sun mainitsemia keinoja kaihtamatta niin synny. Että kyl meillä niinku muun muassa semmosia asioita on nyt vahvasti mietitty, kun komponenttien tekijöiden palkitseminen, mutta myös sitten niitten hyödyntäjien palkitseminen. Et se on mun mielestä jopa

	<p>tärkeempi asia, et semmoset henkilöt, jotka sitten haluaa hyödyntää jo kertaalleen tehtyä, niitä niinku kannustetaan. Mut siit ei oo nyt mitään semmosia konkreettisia päätöksiä vielä olemassa, ainakaan mitä täs yhteydessä vois todeta. Mut nää on ollu niinku vahvasti tapeetilla. Ja niinku sitten tossa vähän viittasin, niin kyl meillä niinku vahva tavote, jopa niin vahva, että voidaan sitten alkaa puhuun tästä pakko-sanastakin, että tää asia menee eteenpäin, niin on tän asian niinku lanseeraamisen, käynnistämisen yhteydessä sovittu, et... Pakottaminen on aina huono sana, mutta joka tapauksessa niin halutaan sitten kattoo niitä keinoja jos ei se niinku lähde suosiolla, niin jotain pyritään sit kuitenkin tekeen asialle. Haastattelija: Aivan. Ootteko te miettiny sitä, että oisko se sitten sillä tavalla, että niinkun että esimerkiksi tiiminlaajuisesti niillä on velvollisuus käyttää komponentteja tietty määrä, tietyssä ajanjaksossa tai vastaavasti tuottaa niitä? J1: Joo, on. Juuri näit on mietitty, et tavallaan sitä tuottamista hyödyntämistä niin on niinku... pyrittäis jollain tavalla kannustamaan, et se... Onko se sitten pakottamista tai miten halutaan. Tietysti halutaan ekana ainakin nyt ensimmäisessä vaiheessa käyttää niitä kannustavia keinoja, niin ettei kukaan sitten koe, että väkisin ajetaan jotain uutta mallia läpi ajaa. Mut et... Kyllä tossa siinä mielessä on hyvä asia et selkee riski on et niitä, ne jää aika vähäseks” ss. 14-15; ”mitkä ois ne palkitsemiskeinot vai? No... No, en mä tiedä... Mä... Oikeestaan se on ehkä vähän ton ylemmän johdonkin asia mieltä, mut kyllähän siinä tietysti käytännössä puhutaan jostain kannustuspalkkioista, pienistä rahallisista korvauksista tai sitten jostain niinku muista etuuksista, mitkä ehkä liittyy sitten toimen... tai johonkin tämmöseen niinku vapaa-ajanviettoon. En tiedä. Mutta on puhuttu myös siitä, että tämmösiä niinku yksittäisiä komponentteja ei palkittais, vaan esimerkiksi vuoden aikana kertyneet, tuotetut komponenttien määrät... tällä tasolla... Tai sitten vuoden aikana hyödynnetty... niin, niin silloin alettais oleen niinku järkevämmissä asioissa jo. Mut et en mä ota tohon sen enempää kantaa. Toi on aika...” s. 16; ”Tota... En mä tohonkaan hirveesti halua ottaa kantaa. Se on... Kylhän tässä niinku semmonen lähtökohta on, et me ei niinku lähetä millekään pakkolinjalle. Et se on niinku kuitenkin sellanen tilanne mitä ei tavoitella. Enkä mä usko että semmosta väkisin lähdetään ihan suoraan tekemäänkään, et.” s. 17; “Mut niitä keinoja... Mä en nyt siihen osaa ottaa kantaa. En mä usko että tässä nyt mitään semmosta kovin raskaita keinoja kuitenkaan tullaan käyttään. Se on kuitenkin ymmärrettävää, et jotkut tiimit tulee menee vähän niinku takakenossa näissä asioissa.” s. 17</p>
--	--

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> Talotaso: Kykenemätön: ”Haastattelija: Niin, kuinka laajaa sen (.NET) osaaminen sitten on? J1: No, se on... Jos puhutaan taas meidän LTY:stä eli Industry... Teollisuudesta, niin se on aika vähäistä vielä
------------------	---

tällä hetkellä suhteessa. Et jos meil on... taas jotain lukuja, et jos meil on pari, kolmesataa toteuttajaa tai jollain tavalla toteutuksen kanssa tekemisissä olevia henkilöitä, niin korkeintaan kolkyt, nelkyt prosenttia heistä osaa edes jollain tavalla tätä kyseistä arkkitehtuuria.” s. 10; “Mutta komponenttihankkeen osalta niin tää kyseinen arkkitehtuuri on se millä me tehdään. Mutta meil on muutamat tiimit sitten, jotka tietysti tekee... ja on pitkään tehnytkin pääsääntöisesti kyseisellä arkkitehtuurilla töitä. Ja ne on myös sit etunenässä tavallaan nyt ottamassa haltuun tätä komponenttimallia. Ne on tarkoituksella niinku priorisoitu ensimmäiseks. Niit on taas joku pari-, kolkytprosenttii meidän tiimeistä ainoastaan. Et kyl tää niinku selkee vähemmistö on tällä hetkellä meidän osaamisen näkökulmasta, että siinä on... Sitäkin kautta se tuo niinku haastetta siihen teknologiaosaamistarpeeseen. itse asiassa tää sama pätee oikeestaan koko taloon. Et se ei oo niinku meidän teollisuuden ongelma tai hyvyys, miten sen nyt haluaa sitten itse kukin sanoa. Näin kuitenkin.” s. 10-11; ”Haastattelija: No, jos mennään tohon koulutukseen tän projektin puitteissa, niin mitkä näät että on suupimpia osaamispuutteita niinku tiimien jäsenten keskuudessa, että minkälaista koulutusta... Tai tullaanko tarvitsemaan koulutusta? J1: No, siin on oikeestaan kaks juttua. Oikeestaan isoimpana varmaan tää teknologia ja siihen liittyvät nää arkkitehtuurit ja nää ja tekninen osaaminen. Mä luulen että se on se isoin puute, koska niin kuin sanottu, sitä mallia mitä me nyt tullaan tässä hyödyntämään, ei juurikaan tänä päivänä vallitsevana käytetä monessakaan meidän tiimissä. Toinen sitten ehkä on tää prosessiosaaminen. Tämmönen ajattelumalli, että nyt mä prosessin tietyssä vaiheessa käynkin jonkinlaiset keskustelut ehkä muidenkin kuin sen oman porukkani kanssa ja toimin sen prosessimallin mukaisesti mitä tässä nyt on haettu. Eli nää kaks on semmosta isompaa, mut niinku sanottu, niin tää tekninen osaaminen on se ehkä isoin puute. Siihen me joudutaan panostamaan kyllä nyt. Mutta se on muistettava, että se tulee kuitenkin ehkä jossain määrin rajallisemmalle joukolle se tarve kuin tää prosessi...
 Prosessiosaamisen mieltäminen pitää lähtee oikeestaan niinku kaikkien meidän LTY:n ihmisten osalta. Et kaikkien pitää ymmärtää, mitä... Myynnin ihmiset... Kaikki projektipäälliköt, suunnittelijat, toteuttajat, kaikki mahdolliset. Mut sit tää tekninen osaaminen kohdentuu ehkä sinne toteutusporukkaan pelkästään, jos näin voi sanoa. Et siin on jossain määrin rajallisempi porukka kyseessä.” s. 31

- Yksittäinen tiimi ja yksittäinen henkilö: Kykenevä: ”Täähän on siinä mielessä, tää arkkitehtuuri oikeestaan osittain myös valittu, et meil on yks iso tiimi, ryhmä, hanke, joka on tehnyt sillä jo pitkään töitä. Ja ennen kuin he lähti sillä tekemään, he mallinsi sen, käytti aika paljon aikaa siihen asioiden miettimiseen. Ja siinäkin tavallaan sitten, vähän niinku komponenttihankkeen mukaisesti, hyödynnettiin kerran tehtyä mallia. Se sitten nostettiin niinku koko teollisuuden... ja tähän komponenttihankkeen perus... niinku mallirungoks. Et tää [henkilön nimi], joka nyt sattumoisin oli sairaana, on yks tän kyseisen tiimi pääarkkitehti. Eli osaamista jonkun verran kuitenkin on sitten tähän, tai aika paljonkin on kyllä, et ei se sitten toivottavasti lopu.” s. 11; ”Et

	<p>jos meil on... taas jotain lukuja, et jos meil on pari, kolmesataa toteuttajaa tai jollain tavalla toteutuksen kanssa tekemisissä olevia henkilöitä, niin korkeintaan kolkyt, nelkyt prosenttia heistä osaa edes jollain tavalla tätä kyseistä arkkitehtuuria.” s. 10; ”Mutta meil on muutamat tiimit sitten, jotka tietysti tekee... ja on pitkään tehnytkin pääsääntöisesti kyseisellä arkkitehtuurilla töitä.” s. 10</p>
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset tiimit: Haluttomuus: ”mut sitten sinne jää kuitenkin semmonen kaks, kolkytprossaa tiimeistä jotka ei oo pätkääkään kiinnostuneita varmaan tästä asiasta ja joitten osalta täytyy tehdä todella paljon töitä et asia niinku menee eteenpäin.” s. 8; ”Et kyllä tässä on tämmösiä inhimillisiä juttuja, mitkä varmaan sitten pitää huomioida. Ainakin jos miettii sitä viimeistä kahta, kolkytprossasta mikä varmaan jää niinku sellaseks hankalimmaks tässä yhteydessä.” s. 17 • Talotaso: Haluttomuus: ”Näitä toivottais enemmänkin tämmösiä, niin kuin aktiivisuutta sieltä tiimeistä päin. Tässä vaiheessa tietysti on ollut ehkä toisin päin, että me ollaan... arkkitehtiryhmäläiset on joutunut olemaan aktiivisempia kuin tiimiläiset. Mut kyllä näitäkin jonkun verran on ollut nyt.” s. 20 • Yksittäiset henkilöt: Haluttomuus: ”On kuultu huhua, et siel on tämmönen keskustelu käyty jossakin kahvipöydässä. Tää asia ei oo ollut tarpeeks ymmärretty moodissa tällä henkilöllä. On todettu, et kun hänet on kutsuttu johonkin meidän tilaisuuksiin, hän on säännöllisesti jäänyt pois niistä. Tämmösiä niinku elementtejä... Näitten pohjalta on sitten lähetty keskusteluja käymään niinku... asiaa läpi. Itse asiassa ei näitä nyt montaa oo, onko yks tai kaks käytännössä ollut tässä, et siinä mielessä ei asiaa hirveesti pidä suurentaa.” s. 27 • Talotaso: Halukkuus: ”No, toi on varmaan kans kauheen henkilökohtainen juttu, mut kyllä mä sanoisin, että kyl niinku... Monihan henkilö, joka haluaa oppia uutta, se haluaa kehittyä, se ei välttämättä pidä sitä, väittäisin, kieltä, mikä siinä ehkä uutena tulee, niin kovin merkittävänä juttuna. Se haluaa vaan kehittyä ja ymmärtää... Tai hän ymmärtää sen, että nyt tässä tehdään uusien mallien ja uusien juttujen kanssa töitä ja niistä on mulle hyötyä todennäköisesti vielä useammaks vuodeks eteenpäin, kuin siitä vanhasta millä mä tässä olen nyt tehnyt viimeiset viis, kymmenen vuotta. Tää on oikeestaan varmaan se pääporkkana millä halutaan oppia. Mä luulen, et kovin harva ajattelee, että mä en nyt halua kehittyä, kun tossa on kysymyksessä toi Microsoftin teknologia tai et siin on toi Java, mitä ne tuputtaa sit siinä kehittymisen yhteydessä. En usko, et tämmöstä paljonkaan tulee.” s. 35; ”No tota, semmonen fiilishän siin on koko ajan, hyvin usein niin, et se tiedetään et se on järkevää ja hyväksyttävää, mut sitten loppukädessä kukaan ei välttämättä kuitenkaan toimi sen mallin edellyttämällä tavalla kun tulee se tiukka paikka. Et tää on semmonen yleisfiilis, mikä mul on ainakin ollut, kun nyt oon paljon keskustellut eri tiimien kanssa tästä asiasta ja eri tiimien henkilöiden kanssa. Että kaikki pitää tätä äärimmäisen järkevänä, hyvänä, mut et semmonen niinku konkreettinen henkilökohtanen toimen... tai toimenpiteet sitten itse kultakin on aika vähäisiä kuitenkin... jäänyt ainakin toistaiseksi.” s.

	4
--	---

Valmius- taso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Tehtävän lykkäys tai välttäminen: ”mut sitten loppukädessä kukaan ei välttämättä kuitenkaan toimi sen mallin edellyttämällä tavalla kun tulee se tiukka paikka...Että kaikki pitää tätä äärimmäisen järkevänä, hyvänä, mut et semmonen niinku konkreettinen henkilökohtanen toimen... tai toimenpiteet sitten itsekultakin on aika vähäisiä kuitenkin... jäänyt ainakin toistaiseksi.” s. 4; “riskit kautta haasteethan varmaan löytyy sit just siitä, että henkilöt kokee tän asian semmosena, et tämmösiä nyt tehdään ja ne sit kuolee itsestään kun ne ei johda mihinkään. Ja siin menee aikaa vaan ja sitten kun on muka jotain tärkeempää tekemistä, eli jotain asiakasprojekteja joista joku asiakas välittömästi maksaakin, niin kuin lyhyellä tähtämellä, niin ne menee sitten aina näitten asioiden edelle.” s. 5 • Talotaso: Ei suoriteta tehtävää hyväksyttävällä tavalla; Pelko/epävarmuus: ”me ollaan nyt, sanotaanko viime vuoden syksystä lähtien, jostain tuolta lokakuusta lähtien niin aika paljon pyritty niinkun tavallaan erinäisin keinoin ja mailien ja esimiesten kautta niin hakemaan niinkun niitä tämmösiä pilottikomponentteja tiimeistä, että mitkä vois toimii tämmösinä niinku yhteismitallisina komponentteina, niin niitä on äärimmäisen vaikee löytää. Jos ei jopa mahdoton. Se on niinku semmonen pieni pelko, et miten nyt sit niitä alkaa löytyyn tässä kun tää homma pitäis tässä keväällä kunnolla nyt käynnistyä.” s. 15
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamis- tyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> • Opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen: ”Kesään asti me [arkkitehtiryhmä] joudutaan aika aktiivisesti oleen näissä projekteissa mukana miettimässä niitä yhteisiä komponentteja.” s. 21
2	<ul style="list-style-type: none"> • Pyrkii ”myymään” suostuttelemalla: ”Pääpanostus on tietenkin meidän tiiminvetäjillä nyt ja heille niinkun tän asian myymiselle.... kyl tiiminvetäjät on se kohderyhmä jota lähdetään ensisijaisesti varmaan painostamaan tai viemään eteenpäin.” s. 17 • Pyrkii ”myymään” suostuttelemalla: ”Ja sit toisekseen, et kun me ollaan niin hajallaan, niin sit se aiheuttaa kuitenkin duunia et sä lähet keskustelemaan jonkun toisessa kaupungissa olevien ihmisten kanssa ja... Et se on niinku... Ja sitten tietysti joku on sanonut toisaalta ihan oikeinkin, että tää tehtaan niinku dokumentaatio- ja

	<p>ohjeistusmalli ei oo ollut vielä valmiina. No, eihän se ollutkaan vielä viime vuonna. Nyt se alkaa olla. Mut mun mielestä se on vähän ollut tekosyy kyllä. Kyl niinku... Ei se oo kyl ollut se pääsyy. Et katotaan nyt, katotaan nyt... Mut niin kuin sanoin, niin kyllä me ollaan tässä mietitty alkuvuonna myös näitä keinoja, että millä näitä tavallaan näitä argumentteja mitä tässä nyt on tullut, pyrittäis sitten poistamaan ja saamaan tätä hommaa niinku vahvemmin laajaksi toimintamalliksi koko meidän töissä.” s. 15</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> • Antaa alaiselle vastuuta päätöksenteossa; yhdistää johtajan ja alaisen päätöksenteon; keskittyy tuloksiin: ”Haastattelija: Kuka sen päätöksen sitten tekee (komponentin teosta)? Onks se arkkitehtiryhmä vai se tiimi? J1: Joo, me ollaan nyt vahvasti mukana tässä alkuvaiheessa siinä päätöksessä näitten tiiminvetäjien kanssa. Et mietitään just sitä. Että tavallaan silleen ollaan mukana, et me otetaan kantaa siihen, et meil on tästäkin niinku ohjeistus kirjoitettu. Et ne on niinku varmistanut sen, et se toimintamalli... sen ohjeistuksen mukainen toimintamalli on käyty läpi. Ja sitten kun se toteutus tai määrittelyvaihe lähtee käyntiin, niin heillä on niinku esittää meille... Se ehkä se toinen hyödyntää, se asiakas joka sen on maksanut... sen ensimmäisen toteutuksen. Muuten me voidaan sanoa, et ei onnistu ja katsokaa tilanne uudestaan.” s. 18 • Kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi; ”Ruokkii” alaisen tiedontarpeita; Keskustelee käsityksistä; Yhdistää johtajan ja alaisen päätöksenteon: ”Haastattelija: Onks se... Pääseeks se koulutukseen mahdollisesti tää henkilö omien intressien mukaan vai valitaanks se kuinka tarkkaan sitten? J1: No, näissä take-keskusteluissahan tehdään aika paljon esimiehen ja henkilön välillä suunnitelmia, et mitä tietoo hän tän vuoden aikana tulis ottaa ja minkälaisiin koulutuksiin hän osallistuis ja niin päin pois. Se on semmonen niinku päälinjau... tehdään varmaan siellä. Mut tottakai niitä tulee sitten niitä tarpeita matkan varrella tuolla ja peruslähtökohta on se, että tää henkilö ottaa ja keskusteleo oman esimiehen kanssa siitä ja sen jälkeen kun molemmat on yhtä mieltä, niin aktivoituu. Mut kyl mä luulen et semmonen yleiskuvio on, et lähes pääsääntöisesti, jos henkilö itse haluaa kehittyä, niin se pystyy kehittymään. Ei esimies tai joku muu taho, siihen esteitä pistä. Haastattelija: Voiko se tapahtua sitten toisinpäin myöskin, että se esimies keksii, että tiimistä jonkun täytyy lähteä ja tällä kertaa se olet juurikin sinä? J1: No, tää ensimmäinen pätee varmaan, et tiiminvetäjä keksii, et jonkun pitää lähteä tälle kurssille. Mutta se, että onko se... määrääkö se jonkun, niin sitä mä en oo niin vakuuttunut. Vai onko sitten ennemminkin niin, että sieltä löytyy sitten aina vapaaehtoinen... ohje on se, että esimiehesi kautta annat niinku vinkkejä siitä, mitä koulutusta tarvitaan. Ja niinku mä sanoin, että se on ekana saatava se esimies vakuuttuneeks siitä, et sä tarvit sitä koulutusta ja sen jälkeen se esimies todennäköisesti alkaa kysymään sitä sieltä HR-yksiköstä tai jostain, että onko sitä tarjolla ja jos ei, niin milloin on ja niin päin pois. Näinhän se menee.” ss. 32-33
4	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaisee itsenäiseen työskentelyyn: ”Hirveen vaikee mitata

	<p>ihmisten osaamista millään mittareilla suoraan. Et meil on vaan ajatuksena, että henkilö pystyy sitten hyvin itsenäisesti toteuttaan niitä toteutettavia komponentteja sillä kyseisellä arkkitehtuurilla...” s. 11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegoi tehtäviä: ”toivottavasti, esimerkiksi syksystä alkaen, kesän jälkeen tosiaan tiiminvetäjät, jotka nyt on etukenossa... pystyis tekemään sitä samaa juttua keskenään, ettei meidän [arkkitehtiryhmän] tarvis niin paljon sit siihen panostaa.” s. 21
--	---

<p>Ihmiskeskeinen käytös</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikointi: ”että arkkitehtiryhmäläiset on kiertänyt tiimejä. Me ollaan käyty ihan tiimipalaverissa. Varmaan kolme-, neljäkymmentä tiimipalaveriakin kierretty läpi tässä viimeisen puolen vuoden aikana, viemässä tätä sanomaa käytännössä niinku jokaiselle tiimille suoraan ja ehkä sit myös tiiminvetäjille käyty henkilökohtaisia keskusteluja... Nyhän on sovittu myös se, että me tehtäis tää kierros vähän niinku uudestaan tässä kevään aikana ja tehtäis tiimikohtaisia lanseeraussuunnitelmia.” s. 23
<p>Tehtäväkeskeinen käytös</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Määräaikojen asettaminen: ”Mut niinku vuoden tämmöseltä periodilta me halutaan ja meil on niinku ylätasoa vaatimus tullut, että se on niinku oltava aika pitkälle.” s. 8; ”Ootteko te miettiny sitä, että oisko se sitten sillä tavalla, että niinkun että esimerkiks tiiminlaajuisesti niillä on velvollisuus käyttää komponentteja tietty määrä, tietyssä ajanjaksossa tai vastaavasti tuottaa niitä? J1: Joo, on. Juuri näit on mietitty” s. 14 • Organisointi: ”Nyt vasta lähdetään voimakkaammin sitten käymään keskustelua tiimien kanssa, tiimipäälliköiden kanssa ja... miettimään tavallaan vähän niinku jopa tiimikohtaista lanseeraussuunnitelmaa ja vaihteistusta.” s. 6; ”Joka tapauksessa tähän halutaan niinku koko porukka mukaan ja sitten katotaan niitä keinoja vähän tiimikohtaisesti, miten mennään.” s. 9; ”Eli katottais arkkitehtiryhmän jäsenen ja tiimipäällikön kanssa mahdollisesti jopa karkeesti niinku kahden kesken, et miten sun tiimin osalta tätä asiaa lähdetään viemään eteenpäin ja pantais se paperille. Katottais resurssiasioita, aikataulusasioita, teknologiakoulutustarve... tän tyyppisiä asioita.” s. 23 • Organisointi; Opastaminen/Ohjaaminen: ”että meillä on niinku tää arkkitehtiryhmä, jossa meillä on nyt viis, kuus jäsentä, yks on aina vähän semmonen liikkuva, niin tota, joka luo tän tehtaan pohjan, toimii teknisinä asiantuntijoina, lanseeraajina, niinku tämmösinä asian edistäjinä, kouluttajina, suunnittelee kaikki nämä” s. 13

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Jos tossa nyt pysyy hiukan tossa vaikuttamisessa... Kun mainitsit että tässä koko prosessissa tulee oleen olennaisessa roolissa esimiehet, niin minkälainen täällä yleisesti on henki esimiesten ja alaisten välillä? Mimmoset suhteet ja... J1: No, tästä vois sen verran... Meillähän koko ajan mitataan tätä asiaa. Meillä oli itse asiassa just tossa, marras-joulukuussako se oli, yks taas mittaus. Niin me ollaan siinä ihan tavoitteessa. Meil on tietty mittari, niin sanottu henkilöstötyytyväisyysmittaus. Vedetään kaks kertaa vuodessa ja siinä arvioidaan just tätäkin asiaa hyvin... aika monisäikeisestikin ja... monien kysymyksiä kautta ja niin päin pois. Niin ainakin se keskiarvo siitä, jos kattoo niinku talotasolla tai LTY-tasolla, niin oli selvästi tavoitteessa. Eli ei siellä niinku mitään isoo ongelmaa ole, mutta tiimikohtaisesti on sitten varmaan hyvinkin vaihtelua, että jotkut ihmiset on tietysti selvästi alle sen tavoitteen. Et ongelmia on, mut sit taas toiset on selvästi yli, et menee todella hyvin, et ei oo mitään sanottavaa. Tää on varmaan selkee juttu, mut kokonaisuutena tosta vois todeta, että en mä nää tossa välttämättä ongelmaa kyllä.” s. 28
- ”Jos sitten puhutaan ihan noista pienistä kilpailijoista, niitäkin meillä on aika paljonkin, mä luulen että siellä sitten tällainen tuottavuusongelma on helpompi, koska siellä on pienet organisaatiot ja sitä on helpompi hallita ja niin päin pois. Kaikki tekee niska limassa töitä sitten mahdollisesti kymmenen tuntia päivässä, että tällaisessa isossa organisaatiossa se voi sitten taas muodostua ongelmaksi, kun ei kaikkia ehdi vahtia, niin sanotusti.” s. 30
- ”Tiimithän on aina vähän erilaisia. Niin on osaamistaso ihan erilaisessa tilanteessa.” s. 6
- Kommentti kertoo johtamisen mukauttamisesta eri tiimeille, tilannejohtamisen ydin: ”Nyt vasta lähdetään voimakkaammin sitten käymään keskustelua tiimien kanssa, tiimipäälliköiden kanssa ja... miettimään tavallaan vähän niinku jopa tiimikohtaista lanseeraus suunnitelmaa ja vaihteistusta.” s. 6
- Kommentti kertoo johtamisen mukauttamisesta eri tiimeille, tilannejohtamisen ydin: ”Joka tapauksessa tähän halutaan niinku koko porukka mukaan ja sitten katotaan niitä keinoja vähän tiimikohtaisesti, miten mennään.” s. 9
- Kommentti kertoo johtamisen mukauttamisesta tilanteesta riippuen, tilannejohtamisen ydin: ”Muuttuuko meidän [arkkareiden] työnkuva sitten jotenkin merkittävästi sen jälkeen kun tää tehtaan pystytys on valmis lopullisesti, niin voi olla et se sitten keskittyy tällaiseen niinku mentorointi-, koulutuspainotteiseen työhön. Ja ehkä sitten tällaiseen asian valitsemiseen tai julkistamiseen tai julistamiseen, sanotaanko niin... tuolla kentällä. Haastattelija: Onks se siis just sillai, tavallias tässä käynnistysvaiheessa, te ootte mukana ehkä arvioimassa enemmän niitä, että mitä komponentoidaan ja niin edelleen... Ja sitten te jäätte enemmän semmoseks tukihenkilöstöksi vai? J1: Kyllä, joo... aika hyvä malli, et ainakin mun idea on se, mut se jää nähtäväks että miten se sitten käytännössä menee. Mut kyllä tää... Kesään asti me joudutaan aika aktiivisesti oleen näissä projekteissa mukana miettimässä niitä yhteisiä komponentteja. Mut sitten, toivottavasti, esimerkiksi syksystä alkaen, kesän jälkeen tosiaan tiiminvetäjät, jotka nyt on etukenossa... pystyis tekemään sitä samaa juttua keskenään, ettei meidän tarvis niin paljon sit siihen panostaa.” s. 21

LIITE E: JOHTAJAN 2 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”Tiiminvetäjänä ja yksikössä olen ollut töissä vähän reilut kymmenen vuotta” s. 1 • ”Tutustunut muiden [arkkitehti]ryhmäläisten tuotoksiin ja yrittänyt sitä kautta antaa omia näkemyksiäni nimenomaan siltä toteutuspuolelta, koska se kymmenen vuotta mitä mä oon täällä tehnyt, on puhtaasti ollut sitä toteutuspuolen vastuullisuutta ja tekemistä ja ihan kaikilla meidän ryhmän jäsenillä ei ymmärtääkseni ihan vastaavaa oo, että sit se on ollu ehkä... mitä itte on kokenut sen panoksen” s. 2 • ”Vaikka ei toki tällaseen, niinkun .NET-tyyppiseen komponenttiin, mut me on tehty niinku sen... Me käytetään Progress-työkalua tällä hetkellä.” s. 6 • ”... Enkä tunne sitä tekniikkaa niin hyvin, että osaisin sen hyviä ja huonoja puolia sanoa” s. 13 • ”Mä siihen joudun ihan korostuneesti omaltakin kohdalta asiaa miettimään ja oon vähän seurannut, koska mä olin, seitsemän vuotta asuin Helsingissä ja silloin olin sen tiimin niinku... En koko aikaa ollut siitä seitsemästä vuodesta esimies, mut kuitenkin olin siinä ryhmässä tiiviisti mukana ja olin viimeiset vuodet esimiehenäkin” s. 21
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”aikakiireiden vuoksi olen priorisoinut käskyllä asiakasprojektin ensin ja niitä on sitten riittänyt syksyn aikana.” s. 2 • ”vaan toi ajankäyttö on niinku se ainut. Ei ole niin hyvä panos kuin haluaisin siinä itselläni olevan.” s. 5 • ”Haastattelija: No, jos pohditaan ihan komponenttia vähän yleisemmin... komponentointia yleisemmin, niin mitä sä oot mieltä siitä toimintamuodosta ja sitten erityisesti yrityksen näkökulmasta, että... Onko se kannattavaa vai? Mitä etuja, hyötyjä, haittoja siinä on? J2: Kyllä mä nään sen hyvin tarpeellisena,” s. 5 • ”Eli sen Progressin sisällä on keskenämme niinkun sovittu tällasia tiettyjä rajapintoja, moduuleita, joita me nyt on yhdistelty ja jo siinä se on osoittanut voimansa. Et nyt kun on tullut loppumetreillä muutoksia pieniä, niin moduuleita yhdistelemällä, vaihtamalla on päästy hyvin nopeesti sellasiin järkeviin, dokumentoituihin ratkaisuihin. Et mä oon erittäin tyytyväinen ja uskon ton moduulikehityksen jatkoon.” ss. 5-6 • ”Kyllä näitä nykyajan tuloslukuja kun tuolla seurailee, lehdistä ja muuta, niin pitäis olla kaikille itsestään selvää, että kyllä yritysten täytyy kehittyä koko ajan pysyäkseen niinku tatsissa, että... Muuten täällä ei oo enää niitä käytäviä, millä jorista sitten.” s. 7 • ”En koko aikaa ollut siitä seitsemästä vuodesta esimies, mut kuitenkin olin siinä ryhmässä tiiviisti mukana ja olin viimeiset vuodet esimiehenäkin ja just johtuen siitä, että tykkään olla niissä ongelmisakin kaulaani myöten, että tiedän missä mennään, että ne ratkasut löytyy ja muuta vastaavaa” s. 21

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtävän lykkäys: ”Haastattelija: Osaatko sanoa, kuinka paljon sulla mennyt työajasta keskimäärin tähän ja mikä ois ollut... Mitä niinku aateltiin ehkä? J2: No, kyllä varmaan tavoite ois ollut huomattavasti suurempi, että olis pystynyt ihan tosissaan olemaan tämän... tai että kyllä se hyvin vähäistä on ollut,... Kyllä tässä niinku tavoitteena on montakin kertaa tän syksyn aikana ollut, että pääsis taas paneutumaan ja... Aina niitä deadlineja yritän antaa näillekin, mutta se... Juuri niinku äsken mainituista syistä yleensä aina puhelin on soinut enemmän tai vähemmän tiivistä, niin se on sitten heittänyt saman tien taas” s. 2 • Suorittaminen vain pyynnöstä: ”Itse ainakin omasta mielestäni kuulun siihen ryhmään, jolle pitäis riittää johdon määräys. Eli en kauheesti niinkun usko siihen, että jollain muulla... rahallisella tai jollain muulla, että tee työsi hyvin, niin saat lisäpalkkaa.” s. 8
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaisee kysymään: ”Mut kyllä se vähän liian suuri se kynnyks tahtoo joskus olla, et lähtee kysymään... Siihen olis nyt hyvä tietysti, et jos keksis kautta joku tekniikka tai joku ratkaisu löydettäis, että se kynnyks madaltuis nyt näissä komponenttiasioissa, että... Et se alussa varsinkin kun ei tunne tietystikään tekniikkaa ja muuta, niin pitäis uskaltaa kysyä, koska se menee muuten metään, jos arvaa väärässä paikassa asioita.” s. 19
3	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistää johtajan ja alaisen päätöksenteon: ”Meillä oli joskus tiimikokouksiakin, mutta sitten enemmän tai vähemmän yhteisellä päätöksellä niin sovittiin, että meillä ei taida nyt olla tarvetta semmoselle tiimin sisällä enää, et ne tiimiläiset kiertää jo niin monessa projektikokouksessa, et se on yhtä... jopa suurimmalle osalle tuttua asiaa” s. 25 • Sisällyttää alaisen tehtävän seurauksiin motivaation ja sitoutumisen lisäämiseksi; yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen: ”Ne on sen kokemuksen kautta jo sen verran ikääntyneempiä ja ne on jo niin monta sellasta muutosta, työkalumuutosta ja muuta työurallaan nähneet, että ne ei ihan aina enää innokkaimpina ole taas uutta opiskelemassa... Tietysti kyllä ne täytyy kaikki mukaan saada nää vanhemmatkin konkarit, niin kun toimintatasolla sitten, että... Koska muuten siinä helposti tulee sitä, että koetaan ettei sitä omaa osaamista enää arvosteta ja ei sitten halutakaan tuoda ihan fiksujaakin ajatuksia enää sitten välttämättä niin helposti esille. ” ss. 27-28 • Antaa alaiselle vastuuta päätöksenteossa; yhdistää johtajan ja

	<p>alaisen päätöksenteon; kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi: ”ja siinä mä oon aika paljon niin kun heittänyt vastuuta myös tiimiläisille itselleen, että ottakaa kantaa. Et se ei oo semmosta sanelupolitiikkaa, koska jos minä rupeen tai joku muu rupee sanomaan niille eksakteja päivämääriä niin sit ne vähän menee sen taakse, et ne ei mitään muuta huvita tehdä, kuin se mitä on sanottu, mikä tavallaan on tietysti oikeinkin, mut mä sanon, että sumplikkaa nyt itsekin keskenään jos teille tulee tai pyytäkää projektipäälliköitä sumpliin keskenään... jos kaks projektipäällikköä tulee sulta kysymään, et ehditkö tehdä huomiseksi jonkun jutun, niin päättäkää te, kumpi tehdään ja muuta, että... Se on musta parantunut se kuvio. Ainakin meillä. Että ihmiset on oppinut ajattelemaan vähän itekin ja venymään silloin kun on venymisen paikka ja sit voi ottaa löysemmin kun ei oo ihan jokapäiväistä hommaa.” s. 31</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rohkaisee ja kannustaa: ”työnsin sinne [koulutukseen] tosiaan yhden meidän webbigurun mukaan ja oon aika vakuuttunut, et hän on innokas sen asian parissa työskentelevä.” s. 11 • Yhdistää johtajan ja alaisen päätöksenteon; ”Ruokkii” alaisen tiedontarpeita: ”Kaikki tämmöset kurseille osallistumiset, missä niinku ihmiset saa tietoo suoraan jostakin, niin kyllä ne kaikki esimiehen kautta pitää mennä, mut mä oon tietysti sanonut, niin kuin yleisohje firmassa onkin, että henkilöt voi ehdottaa itseään kurseille, esimiehen puolto niissä täytyy olla, ettei se ihan mee pitsinnypläykseks ja tota...” s. 21 • Yhteistyö, auttaminen ja sitouttaminen; Keskittyy tuloksiin: ”silloin kun mä muutin pari vuotta sitten Tampereelle ja oon ainoana Tamperelaisena sitten täällä meidän tiimistä, niin siinä sitten paljonkin kyselin ja kiertelin, et onks se haitannut sitä yhteistyötä, mut ei kukaan tunnustanut ja nyt ainakin noi tuloksetkin osoittaa sitä, että ihmiset... ihan kaikki mulle ei tänne soittelu, mut ne on sellasia sitten, ettei heillä oo sitä asiaakaan suoraan, että ne saa ne työnsä sitten joko projektipäälliköiltä tai sitten mä siellä käydessäni tsekkaan tilanteet, mutta noin puolet siitä porukasta on sellasia, joiden kanssa mä soittelen lähes päivittäin ja tsekkaan tilanteet ja muuta, että... Ihan hyvässä hengessä on näin mennyt ja...” s. 21 • Aktiivinen kuuntelu; Keskustelee käsityksistä: ”Haastattelija: Mikä sun tuntuma on siihen, että minkämoinen ni täällä yrityksen sisällä yleisesti on asenne tohon komponentointiin menemisen suhteen? No, mä en oikeastaan tiedä. Että se on... Varmaan niitä on ihan laidasta laitaan... olin keskustellut heidän kanssaan aikaisemmin tällasesta yhteistyöstä ja nämä ihmiset, jotkut ainakin heistä, niin olivat olleet jo useimmissa tämmösissä kehityshankkeissa mukana ja vähän niinkun osittain ehkä leipääntyneet siihen, että kun ei se ookaan mennyt sitten niin nopeesti eteenpäin kuin oletat ja löytyy yleensä sata vähintään syytä, et miksei tämäkään tuu ihan heti ainakaan helppoo olemaan ja...” s. 7
4	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaisee itsenäiseen työskentelyyn: ”Et tota, oon pyrkinyt tiiminvetäjän roolissa niin just painottaan tota etukäteisselvittelyä, et ottakaa selvää...” s. 19

	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnoi ja tarkkailee; Johtaja on saatavilla tarvittaessa; Tarkkailee, eikä osallistu alaisen työskentelyyn: ”silloin kun mä muutin pari vuotta sitten Tampereelle ja oon ainoana Tamperelaisena sitten täällä meidän tiimistä, niin siinä sitten paljonkin kyselin ja kiertelin, et onks se haitannut sitä yhteistyötä, mut ei kukaan tunnustanut ja nyt ainakin noi tuloksetkin osoittaa sitä, että ihmiset... ihan kaikki mulle ei tänne soiteltu, mut ne on sellasia sitten, ettei heillä oo sitä asiaakaan suoraan, että ne saa ne työnsä sitten joko projektipäälliköiltä tai sitten mä siellä käydessäni tsekkaan tilanteet, mutta noin puolet siitä porukasta on sellasia, joiden kanssa mä soitelen lähes päivittäin ja tsekkaan tilanteet ja muuta, että... Ihan hyvässä hengessä on näin mennyt ja...” s. 21 • Välttää alaisen ylikuormittamista: ”mutta tämmösessä, jossa opetellaan niin kun uutta, jota ei ole tehnyt täällä industrian sisälläkään kovin moni ihminen, niin on selvää että ei niitä ihmisiä taas voi... Niitä voi vielä vähemmän sitten kuormittaa niin kun sadoilla kyselyillä. Muuten loppuu sekin vähä, mitä ne ehtii tehdä kokonaan.” ss. 28-29
--	---

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosykli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen: ”Sieltä haetaan sieltä kentältä niitä aktiivisia ihmisiä” s. 3 • Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen: ”täytyy saada... oikeet ihmiset täytyy löytää viemään asioita eteenpäin.” s. 8 • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: ”Mut et tosiaan lopullinen läpimurto tulee tietysti vasta siinä vaiheessa kun yksiköt rupee tekemään keskenään enemmän sitten yhteistyötä. Nyt se on tosiaan käynnistynyt yksikön sisällä, mikä on tietysti se ensimmäinen vaihe, mut että... Sitten toivon mukaan se lumipalloefekti lähtee siitä entisestään liikkeelle.” s. 17 • Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen, minkä avulla loputkin jäsenet saadaan motivoitua muutokseen: ”Haastattelija: Näkisitkö sä, että semmosia olis hyvä tän komponentoinnin yhteydessä niin kun kaivaa esiin semmosia ihmisiä, et tavallas yrittää heihin jotenkin vaikuttaa ja sit he ehkä vaikuttais muihin vai? J2: Niin, no varmasti niin kun industrian sisällä kyllä. Varsinkin jos niissä ihmisissä sattuis olemaan semmosia, jotka alkuvaiheessa jotenkin vastustais tän tyyppistä toimintaa... Enkä välttämättä sitten ainakaan jokaista semmosta varsinaista avainhenkilöä laittais, koska ainakin meillä on se tilanne, et nää avainhenkilöt tahtoo olla sitten jo... Ne on sen kokemuksen kautta jo
--------------------	---

	<p>sen verran ikääntyneempiä ja ne on jo niin monta sellasta muutosta, työkalumuutosta ja muuta työurallaan nähneet, että ne ei ihan aina enää innokkaimpina ole taas uutta opiskelemissa, että kyllä ne yleensä tahtoo olla ne nuoremmat konkarit sitten niin sanotut, jotka on ne semmoset niin kun, jos puhutaan tämmösestä tekniikkalähtösestä kehittämisestä, niin ne on aina etunenässä, ainakin meillä olleet. Pääsääntöisesti. Poikkeuksiaahan aina löytyy, mutta...Minä uskoisin, että meidän yksikössä tää komponenttitekniikka tulee menemään niin kun, puhtaasti teknillisesti ajatellen, niin nuorempien avainhenkilöiden kautta läpi, et heitä mä... on tarkoitus nyt kouluttaa ja sitä kautta viedä sitä.... Tietysti kyllä ne täytyy kaikki mukaan saada nää vanhemmatkin konkarit..." s. 27</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: "tää valittu tekniikka, niin kyllähän se täytyy niitten koulutusten kautta saada sitten.... Mut siinä menee just tolleen keihäänkärkiperiaatteella, niin kun nyt on lähdettykin, eli muutamia tutoreita koulutetaan ja ne taas kouluttaa sitten... Tai toimivat tavallaan niin kun tämmösinä tietynlaisina jokapäiväisinä apuina sitten taas seuraavalle aallolle, että... Näin mä sen näkisin." s. 28
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> • Käynnistyy asemavallan ansiosta: "Tällä ainakin on niin johtoa myöten niin kova paino päällä, että hankala nähdä enää kovempaa painostusta johdon puolelta, että nyt pitäis kaikkien ymmärtää, myös meidänkin arkkitehtiryhmän lisäksi, että tää homma pitää viedä eteenpäin ja se ei saa päättyä siinä, että joku tämmöinen ohjausryhmä kenties tiiv... tai sen toiminta jollakin tavalla niinku muuttaa muotoaan." s. 4 • Käynnistyy asemavallan ansiosta: "Että se vähän niinku samaan tyyliin, kuin tämä komponenttikuviokin, niin halutaan runnoa nyt johdon päätöksellä käyttöön ja toivottavasti siinä linja pysyy." s. 18

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisten toimintatapojen rikkominen (sos. järjestäytyminen): "sitten mitä mun pitäis tehdä, mun pitäis miettiä sitten vähän sitä tavallaan tämän projektin jatkovaihetta siinä mielessä... tai nykyistäkin vaihetta, että sais ikään kuin sen olemassa olevan porukan, koko industry sisäältä, niin jollakin tapaa toimimaan paremmin yhteen kuin se nyt toimii. Eli tällästä... me puhutaan sellasesta virtuaaliverkostoituminen, että sen kuvioita ois tarkoitus miettiä ja osallistua siihen toimintaan sitten kun se saadaan käyntiin." s. 2; "Haastattelija: Minkälaisena muutoksena sä näet sen, niinku teidän yrityksen näkökulmasta, tän komponentointiin siirtymisen? Iso? Pieni? Mitä siin on erityistä? Mitä se tuo? J2: Kyllä se varmaan aika iso on, koska mä kuvittelisin, että meidän yksikön tapainen kehitys on aika normaali tässä yrityksen kuviossa. Et tosiaan me oltiin pieni firma,... Meillä oli omat tapamme tehdä...Tämän tyyppisessä organisaatiossa on paljon tällasia firmoja joita on ostettu, niin
------------------------	---

	<p>kaikillahan meillä on ollut vähän erityyppiset jutut, niin kyllä se tulee olemaan suuri.” s. 6; ”Tarkotan nyt ihan niinku suunnittelu- ja myyntipuolta, että... myös, että tota se tuo heillekin tiettyjä tällasia rajoitteita, että ne asiat ei lähde iltapäivällä, jos ne aamupäivällä ei oo vielä edes tilattu – tyypisesti. Tähän täytyy tietty ketju vetää ja se tulee... Ei pelkästään siis toteutuspuolella tule muutoksia, vaan myös koko ketjussa ja se on ihan hyvä asia.” s. 7; ” Että tossa on varmasti haastetta, että saa sen... Ihmiset rupee... pääsevät tekemään ilman sitä asiakastakin, jotain asioita ainakin” s. 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psykologisen turvallisuuden luominen: ”Tietysti kyllä ne täytyy kaikki mukaan saada nää vanhemmatkin konkarit, niin kun toimintatasolla sitten, että... Koska muuten siinä helposti tulee sitä, että koetaan ettei sitä omaa osaamista enää arvosteta ja ei sitten halutakaan tuoda ihan fiksujakin ajatuksia enää sitten välttämättä niin helposti esille.” ss. 27-28 • Yksilön ja ryhmän motivointi muutokseen: ”Sieltä haetaan sieltä kentältä niitä aktiivisia ihmisiä ja koulutetaan ne ja sitten valvotaan tavallaan niiden kehittymistä ja saadaan se taas niinku se lumipallo vähän liikkeelle.” s. 3; ”Varsinkin projektipäällikkö [henkilön nimi] tuntuu uskovan hyvinkin vahvasti asiaan ja yrittää kannustaa muita, et tehkää nyt niitä ja on saanut kyllä suurimman osa porukasta ihan tekemäänkin asioita.” s. 3 • ”Rankaiseminen” muutoksen vastustamisesta: ”Tiedän, että tässäkin asiassa löytyy noita vastarannankiiskejä,” s. 7; ”Jos ja kun semmosia niin sanottuja vastarannankiiskejä on, niin ne saadaan ojennukseen sitten jollakin keinolla” s. 17
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaminen: ”Oon ihan vakuuttunut, että nyt kun tää tekninen koulutus tosta käynnistyy ja muuta, niin tää homma toivottavasti tulee menemään myös enemmän myös tekniikkapainotteisemmaks tän nykyisen ohjeiden tekemisen lisäksi, että tota...” s. 4 • Kouluttaminen ja muutossuunnitelmien käyttöönotto: ”Mutta mä haluisin, että se käynnistyy kumminkin ihan tämän kevään aikana se opiskelu” s. 12
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuusmittaristosta: ”Haastattelija: Että onko mielestäs tarvetta uusille mittareille vai onko nää nykyiset... J2: No, en mä nyt nää että... En ainakaan keksi mitään muuta mitattavaa asiaa kun nää kolme. Nää on sillä tavalla helposti toteutettavissa ja analysoitavissa sitten ja ne on enemmän tai vähemmän faktoja sitten kumminkin.” ss. 18-19

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Kykenemätön: ”Haastattelija: Mitenkä sitten koet, että minkälainen se teknisen osaamisen taso niinku näihin valittuihin teknologioihin liittyen tällä hetkellä teillä on? J2: No ei kai... Eihän se varmaan kovin hyvä ole siinä mielessä, että tosiaan ihan lähipiirissä, oman yksikön piirissä niin ei oo yhtään juuri sen kyseisen tekniikan
------------------	---

	<p>osaajaa tällä hetkellä, mut tosiaan luotan tohon koulutukseen ja oletan että se ei oo tekniikkaa kummempaa, koska monet... tai kaikkihan me toimitaan yksiköt jonkun tekniikan kanssa tälläkin hetkellä ja... Useimmilla meillä on myös, niin kuin meidänkin yksiköllä on ollut jo vuosia... Tällä hetkellä meidän volyyymi niinku yksikkötasolla meidän volyyymituote on nimenomaan webbilähtönen, webbilähtöset käyttöliittymät meidän vanhan... niin sanotun vanhan softan päälle, että tota se ajatuskulttuuri on hyvin tuttua, väittäisin monessakin yksikössä. Että webbiin mennään ja tän tyyppistä komponenttitekniikkaa... Siihen se niinku luonteutuu vielä paremmin kuin tämmöseen perinteiseen clientserver-tekniikkaan, jota on voitu tehdä vaikka metri... viistoista metriä koodia sinne eikä kukaan huomaa yhtään mitään, mutta... Mut komponentti... tommosessa webbitekniikassa... se menee vielä astetta pidemmälle, että se on nyt nykyaikaa. Mutta kyllähän se työtä vaatii, että se tulee hyvä taas sen parissa.” s. 14; ”Haastattelija:...vai tarvitaanko niin kun määrällisestikin ehkä enemmän sitä koulutusta? J2: No, kyllä varmaan alkuvaiheessa tarvitaan, koska tuota johtuen siitä, että ei oikein ole... Tai yleensäkin industryn sisällä ymmärtääkseni ei kauheesti ole sitä valmista niin kun .NET-osaajaa.” s. 28</p>
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset henkilöt: Haluttomuus: ”Tiedän, että tässäkin asiassa löytyy noita vastarannankiiskejä” s. 7 • Talotaso: Haluttomuus: ”Haastattelija: Mikä sun tuntuma on siihen, että minkämoinen ni täälä yrityksen sisällä yleisesti on asenne tohon komponentointiin menemisen suhteen? J2: No, mä en oikeastaan tiedä. Että se on... Varmaan niitä on ihan laidasta laitaan... olin keskustellut heidän kanssaan aikaisemmin tällasesta yhteistyöstä ja nämä ihmiset, jotkut ainakin heistä, niin olivat olleet jo useimmissa tämmösissä kehityshankkeissa mukana ja vähän niinkun osittain ehkä leipääntyneet siihen, että kun ei se ookaan mennyt sitten niin nopeasti eteenpäin kuin oletat ja löytyy yleensä sata vähintään syytä, et miksei tämäkään tuu ihan heti ainakaan helpoo olemaan ja...” s. 7 • Talotaso: Halukkuus: ”Haastattelija: Näkisitkö sä, että semmosia olis hyvä tän komponentoinnin yhteydessä niin kun kaivaa esiin semmosia ihmisiä, et tavallas yrittää heihin jotenkin vaikuttaa ja sit he ehkä vaikuttais muihin vai? J2: Niin, no varmasti niin kun industryn sisällä kyllä. Varsinkin jos niissä ihmisissä sattuis olemaan semmosia, jotka alkuvaiheessa jotenkin vastustais tän tyyppistä toimintaa. Meidän yksikössä niin kun semmosta vastustusta en oo huomannut...” s. 27 • Yksittäiset henkilöt: Halukkuus & Haluttomuus: ”Ne on sen kokemuksen kautta jo sen verran ikääntyneempiä ja ne on jo niin monta sellasta muutosta, työkalumuutosta ja muuta työurallaan nähneet, että ne ei ihan aina enää innokkaimpina ole taas uutta opiskelemassa, että kyllä ne yleensä tahtoo olla ne nuoremmat konkarit sitten niin sanotut, jotka on ne semmoset niin kun, jos puhutaan tämmösestä tekniikkalähtösestä kehitymisestä, niin ne on aina etunenässä, ainakin meillä olleet. Pääsääntöisesti. Poikkeuksiaahan aina löytyy, mutta...” s. 27; ”Haastattelija: Minkälainen sä uskot että tääl on henkilöillä motivaatio sit opetella näitä uusia, valittuja teknologioita, jos niihin ei oo vielä perehtynyt? J2: Kyllä mä uskon,

	että on hyvä. Kyl tää kuitenkin sen verran... se piiri, missä minä liikun, niin on niin sanotusti sen verran nuorta porukkaa, että en mä nyt pystys äkkiseltään nimeemään yhtään henkilöö, vaikka yrittäisin, joka ehdottomasti sanois, että minä en ainakaan mitään uutta opettele... En tiedä sitten muista yksiköistä. Olettaisin, että varmaan saman tyylistä.” ss. 31-32
--	---

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> Talotaso: Suorittaminen vain pyynnöstä: “Mutta just sit se jatko, niin se on ymmärtääkseni meillä siinä ryhmässäkin aina vähän keskustelua herättänyt, et kuinka suuri se [arkkitehtiryhmän] rooli tarttis jatkossa sitten olla, koska tiedän sen kokemuksesta, että jos on tämmönen joku nimetty ryhmä, niin sitten jos on sellasia yksikköjä kautta tiimejä, jotka ei mielellään siihen haluais lähtee, niin se on sitten... Jäädään aina odottamaan sitä, että kun siltä ryhmältä pitää... jonkun pitää käskää meitä tekeen jotakin ja se ei oo kyllä sitten se hyvä. Se ei luonnaa” s. 3
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> Rohkaisee ja kannustaa; ”Varsinkin projektipäällikkö [henkilön nimi] tuntuu uskovan hyvinkin vahvasti asiaan ja yrittää kannustaa muita, et tehkää nyt niitä ja on saanut kyllä suurimman osa porukasta ihan tekemäänkin asioita.” s. 3
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Organisointi; Opastaminen/Ohjaaminen: ”Et mitä se arkkitehtiryhmä ihan käytännössä, niinku että mitkä on sen tehtävä ja rooli siinä komponentointiprojektissa? J2: No, kyllä mä nään, että se mitä nyt on tehty, niin on ollut just sitä ydinasiaa, eli ohjeiden ja tällasten koulutuksien järjestäminen. Eli tavallaan niiden... sen homman alkuun saattaminen.” s. 3

Muita kiinnostavia kommentteja

- “Haastattelija: No, mites noin yleisesti kuvailisit tota yrityksen johtamiskulttuuria tai esimies ja alainen välisiä suhteita, että onko niinku avoin vai hierarkkinen vai? J2: No, lähinnä tietysti pystyn puhumaan vain tosta omasta

yksiköstä ja siitä lähipiiristä. Kyllä meillä on varsin avoin se kuvio, että... Kyllä mielestäni just noi henkilöstönäkökulman tulokset, oikeestaan edellinen ja siihen asti on ollu sitä, että ainakin niinku näissä kyselyissä henkilöstö, niinku tiimiläiset ja muut, niin vastaa just tän tyyppisiin kysymyksiin, et se on avointa.... Tietysti aina ihmiset on erilaisia, että joitain henkilöitä nyt tulis mieleen, voisin kuvitella että heidän tiimissään välttämättä ei ihan näin avointa ehkä tää toiminta olis kuin omassa tiimissä, mutta voin olla väärässäkin.” ss. 20-21

- ”Silloinhan se tarkoittaa sitä, että suuri hyöty on, et se ei sido siihen tekniikkaan, vaan et saadaan ne ihmiset keskustelemaan ja määrittelemään asioita useammalla kuin yhdellä ihmisellä ja nyky... omassa tiimissä olevissa. Täytyis se ajatus myös saada siihen ja se pitää saada siihen, että eri tiimit, jotka liittyy siihen samaan asiaan, niin kävisivät jonkunlaisen... set-pointit aina silloin tällöin, et mitä kullakin on menossa ja sen mä nään niinku alkuvaiheessa hyvin tärkeenä ja sitä on niinku jo tehty ennen tätäkin projektia, mutta tota tää antaa niinku tavallaan sille sellasen tietynlaisen raamin... tekemiselle. Et nään erittäin tärkeenä yhteistyön kehittämisen.” ss. 5-6
- ”Haastattelija: mitkä ois keskeiset haasteet tähän komponentointiin liittyen nyt [yrityksen nimi]:ssä? J2: No, kyllä mä ainakin omalta kannaltani ajattelisin sen, että just toi koulutus täytyy onnistua ja sitä pitää päästä sitten tekemään vaikka puoliväkisin sitä koulutuksen mukana tuomaa teknistä myllerrystä.” s.7
- ”Haastattelija: No, mitä sä uskot, että minkälaisia vaikutuksia tällä komponentoinnilla on sitten tuottavuuteen? J2: No, kyllä mä uskon, että ainakin meidän yksikössä, niin on kova usko siihen, että kyl se tulee entisestään lisäämään ja...” s. 17
- Arkkitehtiryhmästä: ”itse asiassa se lienee nyt ainut ryhmä joka tätä asiaa vie eteenpäin ja siinä mielessä oon kyllä ollu positiivisestikin yllätynyt tämän ryhmän muiden jäsenten panoksesta ja tuloksista, että ne on kyllä ihan oikeita asioita kirjattu ja mietitty ja...” s. 3
- ”Että jos meidän yksikkö olis jonkinlainen keskivertoyksikkö, eli tarkoitan sillä sitä, että ei ole tehty just tällä työkalulla tähän asti töitä, mutta toki niinkun toisilla vähän samantyyppisillä on tehty, että tota... Kyllä siinä nyt varmaan muutama vuosi menee, ennen kun meidän yksikössä se... tällä .NET-työkalulla tehdyt komponentit niinku myynnillisesti ylittävät nykytekniikalla tehtyjen komponenttien niinku volyymin. Et puhusin niinku kolmesta vuodesta heittona, että...” s. 12

LIITE F: JOHTAJAN 3 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taidot: Nykyisestä tehtävänkuvasta on kokemusta: ”se ydinryhmä oli niin pieni että meitä ei ollut kuin pari henkilöä jotka kykenivät niitä perusasioita tekemään ja prosesseja miettimään ja työkaluja tekemään ja suunnittelemaan niiden prosessien pohjalta ja sitten tekemään myynnille erilaisia demoja aina kun jotain uutta tuli ja...No kehitysprosesseja käytännössä olen nyt pyöritellyt aika pitkälle. Sitten alkuun sen komponenttikirjaston perusperiaatteita ja niitä ehtoja ja komponenttien määritelmiä ja tällaisia alkuvaiheissa ja sitten pääasiassa siirryin niitä prosesseja miettimään, että miten miten tää komponenttiajattelu istutetaan niihin normaaleihin prosesseihin, että ei luoda sellasta rinnakkaista prosessia vaan et se on se jokapäiväinen mitä nyt tehdään niin se yks prosessi ja se sisältyy siihen.” s. 2 • ”Haastattelija: Onko teillä joku työnjako muuten ihan selkeesti siinä arkkitehtiryhmässä? Niinku että kuka mitään tekee vai onks se vähän niinku teillä kaikilla... J3: No on meillä aika hyvä työnjako. Edellisten työtehtävien perusteella se on aika luonnollisesti jakautunut. Et mulle on langennut prosessit kun mä olen niitä miettinyt aikasemminkin ja tota jossain tuolla Tampereella ne ylläpitää näitä confluence-kuvioita koska ne on tehnyt sitä aikasemminkin. Ja jotain juridiikkaa mietti [henkilön nimi]. Hänel on ilmeisesti aikasemmin siitä jotain, jotain... Kyl se on aika hyvin on luonnostaan loppujenlopuks jakautunu se että mitä kukakin on tehnyt.” s. 5 • Komponenttiajattelu tuttua ennestään: ”Että silloin -95 kun suunniteltiin se erppi, ihan ensimmäinen graafinen, niin se lähti komponenttipohjalta. Siellä me tehtiin Progress-pohjainen ihan komponenttiajattelulla.” s. 5 • Taidot: ”Haastattelija: Eli sä et nyt oo varsinaisissa esimiestehtävissä vai ootko aikaisemmin ollut, mitenkä se on? J3: Mitenkähän mä nyt ton sanosin? En mä tykkää pyöritellä niitä papereita. Mä olen ollut projektipäällikkönä ja mä olen ollut vähän kaikennäköstä, mut tota niistä hommista mä en tykännyt. Et en kai mä varsinaisesti sillä tavalla esimiestehtävissä oo koskaan ollut.” s. 3 • Tietämys: ”Haastattelija: Mitä sä koet et on niitä suurimpia muutoksia tähän komponentointiin siirryttäessä? J3: Suurempia siihen normaaliin työhön, mä näkisin et ajattelumallin muutos” s. 6
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”Mä olen ollut projektipäällikkönä ja mä olen ollut vähän kaikennäköstä, mut tota niistä hommista mä en tykännyt.” s. 3 • ”Että en mä o jaksanut ihan pelkästään tehdä näitä. Veri vetää kuitenkin sinne tota johonkin prosessiteknologiaan kun sinne tulee uusia versioita ja muita, uusia asioita niin... Kuitenkin se on aika lähellä” s. 3 • ”Haastattelija: Et ihan koko maailma ei oo Javaa tai Microsoftia? J3: Luojan kiitos ei oo! Etenkään Microsoftia. (nauraa)” s. 3 • ”Jaa-a. Jos mä olisin itse valinnut, niin mä en olis valinnut Microsoftin

	<p>teknologiaa” s. 28</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Yleisesti komponentoinnista, ni sehän on ainoa oikeaa tapa tehdä asioita.” s. 5 ”siinä mielessä me ollaan firmatasolla mun mielestä vähän jäljessä siitä missä pitäis olla... Että silloin -95 kun suunniteltiin se erppi, ihan ensimmäinen graafinen, niin se lähti komponenttipohjalta. Siellä me tehtiin Progress-pohjainen ihan komponenttiajattelulla. Mut silloin tietysti rajoitteet oli ne, et me pysyttiin yhden teknologian sisällä. Se on niinku komponenttimallilla. Ja ihan kiva nähdä et nyt sitten ihan firmatasollakin lähetään ajaan samaa asiaa” s. 5
--	--

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Suorittaa tehtävät ajallaan ja jopa enneaikaisesti: ”ja mut irrotettiin sitten tekemään tätä... niin sanotusti sataprosenttisesti” s. 1; ”Haastattelija: Kuinka se aika riittää siihen? No äsken sä kyllä oikeestaan jo vastasitkin siihen että nyt riittää hyvin. J3: Joo, nyt riittää hyvin, nyt riittää hyvin. Et aina välillä tuntuu et mitähän tekemistä mä keksisin. Et... (nauraa) Ihan oikeesti on täytyntä tehdä jotain muitakin hommia välillä.” s. 3 • Pystyy työskentelemään itsenäisesti: ”jokainen [arkkitehtiryhmän jäsen] kykenee itsenäiseen työhön.” s. 3

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelee aktiivisesti; kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi; keskustelelee käsityksistä: "... pyritään niinku siitä tarpeesta lähtemään... miettimään muiden kanssa että se en ole pelkästään minä joka miettii, että minkälainen ratkaisu tullaan vaan että mun ehkä kannattaa kysyä tuolta ympäri firmaa, että minkälainen tästä kannattaa tehdä, että tekin voisitte sitä käyttää. Että mä luulen että se on se kaikki suurin kynns. Luoda siihen sellanen järjestelmä että se on luonnollista ja toimivaa ja helppoa se kommunikaatio. Se on siinä aika iso kynns.” s. 6 • Rohkaisee ja kannustaa: ”Et se täytyy vaan nyt yrittää yrittää viedä eteenpäin ja todeta, että kyllä se vanha osaaminen siellä sitten tarvitaan edelleen parikymmentä vuotta vähintään, että turha ruveta ihmettelemään että mihin sen tarve tässä kokonaan katois.” ss. 6-7 • Kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi; kuuntelee aktiivisesti; keskustelelee käsityksistä: ” Mä uskon et se tulee toimimaan näin. Se nimenomaan niin on tuolla huomannut, että tiimeissäkin ajatellaan että se tulee toimimaan näin. Vain ja ainoastaan näin. Et sit kun mä

	<p>oon tarjonnu siellä ikään kuin et entäs jos tähän tulee ikään kuin joku tällanen niinku rahan jyvittäminen, että aina kun sä myyt jotain, niin aina lähetään jyvittämään, niin meil on aika heikkoja kokemuksia siitä jo ennestään, että... Siit ei tuu mitään muuta kuin hirvee organisaatio ja paperinpyöritys. Et ruvetaan niinku ihmetteleen et kun mä myyn tämän, niin kuin paljon tästä nyt kuuluu rahaa sille joka tämän on tehnyt.” s. 15</p>
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilö ja ryhmä osallistuu muutokseen liittyvien tavoitteiden ja menetelmien luomiseen sekä ongelmanratkaisuun: “...pyritään niinku siitä tarpeesta lähtemään... miettimään muiden kanssa että se en ole pelkästään minä joka miettii, että minkälainen ratkaisu tullaan vaan että mun ehkä kannattaa kysyä tuolta ympäri firmaa, että minkälainen tästä kannattaa tehdä, että tekin voisitte sitä käyttää. Että mä luulen että se on se kaikki suurin kynnyks. Luoda siihen sellanen järjestelmä että se on luonnollista ja toimivaa ja helppoa se kommunikaatio. Se on siinä aika iso kynnyks.” s. 6 • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: ”Joo. Kyllä tää on sellanen että ei tää niinkun minkään kuuden hengen arkkitehtiryhmän voimin mee läpi. Et kyl siin tarvitaan niinku... Myyjät täytyy olla täysillä mukana ja tiiminvetäjät täytyy olla täysillä mukana. Sen jälkeen me voidaan vasta lähtee odottamaan sitä et se tiimikin lähtee. Jos tiiminvetäjä on sitä mieltä, että tää on huono juttu, ei tää ikinä tuu toimimaan, ei tähän kannata lähtee, niin sen voi arvata että ei se tiimi koskaan komponentteja tee.” s. 21 • Virallisten ja epävirallisten johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen: ”Haastattelija: Onks tunnistettavissa jotain muita, niinku vähän epävirallisempia rooleja tai henkilöitä, jotka olis kans tämmösiä... avainasemassa tän muutoksen aikaansaamisessa? J3: On, onhan niitä. Siel on tietysti vahvoja asiantuntijoita jotka ei oo tiiminvetäjiä. Niin se on selvä. Haastattelija: Onks niit pyritty jotenkin, tai aateltu, että kartoitettais tai kaivettais esiin? J3: On. Niit on kaivettu ja esimerkiks siinä kick off-tilaisuudessa ja infotilaisuudessa, niin ei ne oo ollu tiiminvetäjiä pelkästään ketä siellä on ollut mukana. Eli sinne on jo kartotettu sitä sellasta, nimenomaan sitä porukkaa, joka on sitten avainasemassa kun tätä lähdetään lanseeraamaan tonne kentälle.” s. 21 • Uutta tietoa on yksilöiden saatavilla: ”Miten sitä (intraa) voitais hyödyntää tän komponentoinnin näkökulmasta? J3: En mä tiedä. Ainut on nimenomaan se, et tää projektin tilanne näkyy siellä
--------------------	--

	<p>etusivulla. Ja sitten et sinne kirjastoon linkit on olemassa, suoraan siinä etusivulla, helposti saatavilla, siinä missä kaikki muutkin linkit on. Et se niinkun on se oleellinen asia, että kun sinne kerran kaikilla on pääsy, niin se olis kaikille myös helposti saavutettavissa. Et se ois helppo mennä kattomaan sinne, että mitä täällä on.” ss. 22-23</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksilö ja ryhmä osallistuu muutokseen liittyvien tavoitteiden ja menetelmien luomiseen sekä ongelmanratkaisuun: ”Mä uskon et se tulee toimimaan näin. Se nimenomaan niin on tuolla huomannut, että tiimeissäkin ajatellaan että se tulee toimimaan näin. Vain ja ainoastaan näin. Et sit kun mä oon tarjonnu siellä ikään kuin et entäs jos tähän tulee ikään kuin joku tällanen niinku rahan jyvittäminen, että aina kun sä myyt jotain, niin aina lähetään jyvittämään, niin meil on aika heikkoja kokemuksia siitä jo ennestään, että... Siit ei tuu mitään muuta kuin hirvee organisaatio ja paperinpyöritys. Et ruvetaan niinku ihmetteleen et kun mä myyn tämän, niin kuin paljon tästä nyt kuuluu rahaa sille joka tämän on tehnyt.” s. 15
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet kontaktit ja uudet käyttäytymismuodot luovat uutta tietoa, mikä vaikuttaa yksilöiden käsitykseen muutoksen puolesta tai sitä vastaan: ”Ja kynnyskysymyshän meill on oikeestaan aina ollut se, että kun kuinka me saadaan tää keskustelu myynnin ja niitten kehittäjien välillä toimimaan. Ja nyt se on tässäkin erittäin tärkeässä roolissa. Ja tässä on niinku ajateltu se niin, että ensimmäistä kertaa meidän firman historiassa oikeestaan siihen luodaan jonkun näkönen välineistökin, millä tätä kanssakäymistä kehitysporukan ja ja myyjien välillä saadaan aikaseks. Se ei oo pelkästään sitä, että istutaan palaverissa ja keskustellaan tai soitetaan puhelimella, vaan meil on ihan oikeesti niin myyjillä työpöydällään välineistö millä ne voi käydä kattomassa niitä komponentteja niitten edistymistä. Ne voi laittaa sinne uusi tällasia komponenttiaihoita.” s. 16 • Uudet kontaktit ja uudet käyttäytymismuodot luovat uutta tietoa, mikä vaikuttaa yksilöiden käsitykseen muutoksen puolesta tai sitä vastaan: ”Kyllä varmaan vois parantaa. Sehän ei suoranaisesti nyt oo komponenttia, mutta tota tää komponenttimalli pyrkii nyt siinä sivussa parantamaan myös tätä. Eli mä olen yrittänyt tuoda sitä esille, että vaikei se ole suoraan komponenttimallia, mut kun se sisältyy tänne komponenttimalliin niin me voidaan tätä käyttää ikäänkuin keppihevosenä siihen, että me saatais tätä tiedonvälitystä toimimaan täällä firman sisällä. Jos me saadaan tän mallin kautta, tän mallin puitteissa, tiedonvälitys pelaamaan ja kommunikointi pelaamaan, niin ihan yhtä hyvin se sitten pelaa sen ulkopuolella. Et ei se ole tähän komponenttiin ja komponenttimalliin sidoksissa oleva asia.” ss. 24-25

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”sitten pääasiassa siirryin niitä prosesseja miettimään, että miten miten tää komponenttiajattelu istutetaan niihin meidän normaaleihin prosesseihin, että ei luoda sellasta rinnakkaista prosessia vaan et se on se jokapäiväinen mitä nyt tehdään niin se yks prosessi ja se
------------------------	---

sisältyy siihen.” s. 2; ”että mehän on tehty jo näitä asioita et meil ei ole keskitettyjä organisaatioita tekemässä oikeestaan yhtään mitään. Et se on firman tapa oikeestaan, että lähetään tekemään tällä tavalla. Et meillä tuotteet on rakennettu tähänkin asti niin, että ei ole ollut sellasta tuotekehitysryhmää joka tekee, vaan on tehty asiakasprojekteissa asioita ja sieltä on tuotu sinne niinkun runkotuotteen kylkeen se tehty asia. Mut siinäkin on vaihtelua vaihtelua siin suhtautumisessa sen mukaan että minkä tuotteen parissa se kyseinen tiimi ja sen tiimin henkilöt työskentelee. Koska ne jotka on tehny tällasta työtä, että ne on tehty asiakasprojekteissa ja tuotu runkotuotteeseen sieltä, niin se on luonnollinen tapa toimia. Ne ei, ne ei osaa edes ajatella, että heil pitäis olla joku tällanen keskitetty. Sit kun meil on paljon tuotteita niin osa tuotteista on sellasia että siel on nimenomaan ollu tää keskitetty organisaatio. Ja ne muut on vaan toimittanu niitä asiakkaalle ja toiminu sen asiakkaan kanssa. Niin siellä se ajattelu on vähän toisenlaista. Sinne se ei uppoo ihan niin helposti.... Ja se onkin yks ongelma että kun tää on niin heterogeenista tää porukka että... Toiset on tehny eri tavalla kun toiset, niin... On vaikee viedä läpi.” s. 7; ”Ja kynnyskysymyshän meill on oikeestaan aina ollut se, että kun kuinka me saadaan tää keskustelu myynnin ja niitten kehittäjien välillä toimimaan. Ja nyt se on tässäkin erittäin tärkeässä roolissa. Ja tässä on niinku ajateltu se niin, että ensimmäistä kertaa meidän firman historiassa oikeestaan siihen luodaan jonkun näkönen välineistökin, millä tätä kanssakäymistä kehitysporukan ja ja myyjien välillä saadaan aikaseks. Se ei oo pelkästään sitä, että istutaan palaverissa ja keskustellaan tai soitetaan puhelimella, vaan meil on ihan oikeesti niin myyjillä työpöydällään välineistö millä ne voi käydä kattomassa niitä komponentteja niitten edistymistä. Ne voi laittaa sinne uusi tällasia komponenttiaihoita.” s. 16; “Haastattelija: Voisko siis nähdä että komponoinnin myötä tulee enemmän tämmöstä tiimien välistä vuorovaikutusta syntymään? J3: Joo, sitä tulee...Haastattelija: Onko sitä kanssakäymistä nykytilanteessa? J3: Ei.” s. 18; ”Kyllä varmaan vois parantaa. Sehän ei suoranaisesti nyt oo komponenttia, mutta tota tää komponenttimalli pyrkii nyt siinä sivussa parantamaan myös tätä. Eli mä olen yrittänyt tuoda sitä esille, että vaikkei se ole suoraan komponenttimallia, mut kun se sisältyy tänne komponenttimalliin niin me voidaan tätä käyttää ikäänkuin keppihevosenä siihen, että me saatais tätä tiedonvälitystä toimimaan täällä firman sisällä. Jos me saadaan tän mallin kautta, tän mallin puitteissa, tiedonvälitys pelaamaan ja kommunikointi pelaamaan, niin ihan yhtä hyvin se sitten pelaa sen ulkopuolella. Et ei se ole tähän komponenttiin ja komponenttimalliin sidoksissa oleva asia.” ss. 24-25

- Uuden toimintatavan mukaisen osaamisen arvottaminen korkeammalle kuin entisen toimintatavan mukainen osaaminen: ”Ihmiset on huolissaan siitä siitä omasta osaamisestaan kun lyödään eteen eteen niinku peksi että teette muuten näin niin ne totee että ei me osata. Niin siellä herää herää ensimmäisenä

	<p>mieleen mieleen se että onks tää mun osaaminen että firma ei sitä enää tarvi. Ja tulee tulee sellanen epävarma pelkotila siitä omasta tulevaisuudesta. Et onks mulle täällä enää mitään käyttöä kun mä en ees osaa tota tehdä tolla tavalla kun se pitäis jatkossa tehdä. Se on se vastustuksen syy, mä luulisin hyvin pitkälle. Ja aika paljon sitä ilmenee ympäri organisaatioo.” s. 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psykologisen turvallisuuden luominen: ”Et se täytyy vaan nyt yrittää yrittää viedä eteenpäin ja todeta, että kyllä se vanha osaaminen siellä sitten tarvitaan edelleen parikymmentä vuotta vähintään, että turha ruveta ihmettelemään että mihin sen tarve tässä kokonaan katois.” ss. 6-7 • Yksilön ja ryhmän motivointi muutokseen: ”Kun on kierretty tuolla, niin on myyty sitä nimenomaan tällä, että miettikää sitä et kun te teette sinne, niin te niinku lahjotatte oman osuutenne sinne kirjaston kasvamiseen ja voitte sitten muitten tekemisiä hyödyntää siellä.” s. 14; ”Joo. Kyllä tää on sellanen että ei tää niinkun minkään kuuden hengen arkkitehtiryhmän voimin mee läpi. Et kyl siin tarvitaan niinku... Myyjät täytyy olla täysillä mukana ja tiiminvetäjät täytyy olla täysillä mukana. Sen jälkeen me voidaan vasta lähtee odottamaan sitä et se tiimikin lähtee. Jos tiiminvetäjä on sitä mieltä, että tää on huono juttu, ei tää ikinä tuu toimimaan, ei tähän kannata lähtee, niin sen voi arvata että ei se tiimi koskaan komponentteja tee.” s. 21
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöt näkevät asiat ja tarkkailevat ympäristöä uudella tavalla: ”Ja onhan näitä muuallakin näitä komponenttiohjelmatehtaita, komponentteja tehdään, mutta tota, tää meidän valitsema malli on mun mielestä erittäin mielenkiintonen, koska en tiedä mitään toista yritystä joka olis lähtenyt tekemään niinku komponenttiajatusta ilman että siinä on omaa varsinaista organisaatiota takana joka niitä komponentteja tekee. Et siinä mielessä tää on haasteellinen, että ihan vastaavaa esikuvaa ei ole. Et on tarkoitus et ne komponentitkin tehdään siellä missä tehdään niitä räätälöityjä ratkaisuja. . Siellä missä tänä päivänäkin ohjelmistoja rakennetaan. Siihen ei tule sellaista komponenttiorganisaatiota et siin on pienempi porukka tai isompi porukka joka pelkästään vaan rakentaa niitä komponentteja. Kukaan muu ei niinku tekis... Et siinä mielessä tää on vähän erilainen malli ja...” ss. 5-6 • Kouluttaminen: ”koulutetaan tekijöitä tähän hommaan mukaan” s. 19
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Mittaristosta: ”miettiny sitten tota sen prosessin laadunvarmistus- ja tarkastuspisteitä, mittaristoa.” s. 3 • Tavoitteena pysyvä muutos/uusi käytös tai toimintatapa on integroitunut yrityskulttuuriin: ”sitten pääasiassa siirryin niitä prosesseja miettimään, että miten miten tää komponenttiajattelu istutetaan niihin meidän normaaleihin prosesseihin, että ei luoda sellasta rinnakkaista prosessia vaan et se on se jokapäiväinen mitä nyt tehdään niin se yks prosessi ja se sisältyy siihen.” s. 2; ”Et niinku mä sanoin tossa alussa, niin pyritään viemään se sinne ihan normaaleihin prosesseihin, et ei luoda sellasta et siin tarvii aina

	<p>olla joku oma instanssi joka hoitaa tän asian, vaan me ollaan tän mallin kehittämisen ja sen jälkeen kun tää pyörii, niin me ollaan vaan jonkun aikaa, arkkitehtiryhmänä olemassa, ylläpitämässä niitä kirjastoja ja antamassa sitä tukea. Ja pyritään sillä siihen, että jonkun ajan kuluttua ne tuotteen ohjausyksiköt ne pyrkis hoitamaan sen asian ihan ite.” s. 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: ”palkkio siitä, että kun kun teet komponentteja kirjastoon, niin sä saat ottaa sieltä ilmaseksi komponentteja. Eli tää olis niinku et kun sä nyt sinne teet jotain, niin sä voit sitten ottaa sieltä jotain ja myydä ja saada sen rahan itelles, tekemättä oikeastaan mitään työtä, muuta kuin sen toimituksen.” ss. 12-13; ”Ei oo tarkoituskaan et kaikki lähtee yhtä aikaa, et tää olis sellanen iso murros että... nyt, joka ainoa tiimi lähtee tekemään näitä komponentteja että... jollette oo ens kuussa keksineet komponenttia niin kenkää tulee. Et ei oo niinku sellasta keppimenetelmää ei oo tarkoitus tähän luoda.” s. 19
--	---

Koettu organisaation valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arkkariiryhmän valmiudesta: ”Haastattelija: Onko teillä joku työnjako muuten ihan selkeesti siinä arkkitehtiryhmässä? Niinku että kuka mitäkin tekee vai onks se vähän niinku teillä kaikilla... J3: No on meillä aika hyvä työnjako. Edellisten työtehtävien perusteella se on aika luonnollisesti jakautunut. Et mulle on langennut prosessit kun mä olen niitä miettinyt aikasemminkin ja tota jossain tuolla Tampereella ne ylläpitää näitä confluence-kuvioita koska ne on tehnyt sitä aikasemminkin. Ja jotain juridiikkaa miettii [henkilön nimi]. Hänel on ilmeisesti aikasemmin siitä jotain, jotain... Kyl se on aika hyvin on luonnostaan loppujenlopuks jakautunu se että mitä kukakin on tehnyt.” s. 5 • Talotaso: Kykenemättömyys: ”Mut toinen kynnys on tietysti luoda se tekninen osaaminen sinne, että ympäri organisaation osataan tehdä sillä valitulla teknologialla, valitulla sovelluskehysellä niitä oikeanlaisia komponentteja. Et siin on ne kaks suurinta haastetta mitä siin on.” s. 6; ”Haastattelija: millaisia koulutustarpeita täällä on? Tähän komponentointiin liittyen. J3: Kyl siihen on isoja tarpeita. Ihan teknologiatarpeita. Et .net, C# osaamista on tosi vähän. Sitä tarvii hankkia lisää. Samoin tarvii tohon sovelluskehukseen hankkia osaamista. Eli sitäkään osaamista meil ei ole kuin pienellä porukalla. Et se ei riitä missään tapauksessa, et... Nämä ne lähinnä on ja niitä tarvitaan paljon. Et se tulee olemaan suuri haaste.” s. 30 • Yksittäiset tiimit: Kyvykkyys & Kykenemättömyys: ”Haastattelija: Eiks se nyt kuitenkin oo siis tää .net ja sen myötä tää C#, jotka on nää termit niin, kuinka paljon sitä teillä osataan? J3: Jonkun verran osataan, mutta tota sitä tarvii lisätä sitä osaamista huomattavasti. Haastattelija: Onko olemassa tiimejä joissa ei oo jäsentä joka osais niitä? J3: Varmaan... Tiimitkin lähtee siihen eri tavalla. Et meil on sellasia tiimejä jotka on tehnyt jo .netillä ja C#:lla, siel on se osaaminen olemassa. Niin ne on lähdössä nyt jo tähän systeemiin mukaan. Et ne lähtee jo nyt tekemään komponentteja. Sit on sellasia
-------------------------	---

	<p>tiimejä, jotka ei osaa mitään muuta kun progressia esimerkiksi. Niin, siellä se kestää kauemman aikaa että sieltä löydetään, koulutetaan tekijöitä tähän hommaan mukaan. Mut ne tulee sit perässä. Ei oo tarkotuskaan et kaikki lähtee yhtä aikaa, et tää olis sellanen iso murros että...” s. 19; ”Mutta sit jos sä olet joku Progress-koodari, niin silloin se polku on pidempi, koska se ei oo ihan... Se on perusteiltaan erilainen kieli. Haastattelija: Eli sellasia tiimejä voi olla, missä sitä osaamista ei oo vielä ollenkaan? J3: Joo.” s. 32</p>
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Haluttomuus (Luottamuksen puute / Epävarmuus/ Pelko): ”...Ihmisethän tietysti aina vastustaa kaikkea muutosta. Sehän on luonnollinen olotila. Ja samalla lailla täälläkin on tilanne. Ihmiset on huolissaan siitä siitä omasta osaamisestaan kun lyödään eteen eteen niinku peksi että teette muuten näin niin ne totee että ei me osata.” s. 6 • Talotaso: Halukkuus: ”Komponentoinnista kaikki on komponentoinnista sitä mieltä, että se on oikea oikea asia tehdä ja vihdoinkin lähdetään tekemään jotain niinku järkevästi. Siis tää on niinku siitä itse ajattelusta mitä ihmiset tyypillisesti tuolla tuolla pohtii.” s. 7; ”Mut sitten onneksi suurin osa on hirveen innostuneita. Suurin osa on sellasia, että tää on todella hyvä juttu ja tähän lähdetään.” s. 22 • Yksittäiset henkilöt: Halukkuus: ”siel on kuitenkin näitä henkilöitä, jotka haluaa kehittyä, jotka haluaa ehdottomasti lähteä uusiin asioihin mukaan. Siel on paljon sellasia joista me saadaan niinkun tähän uuteen teknologiaan tekijöitä. Jotka tosiaan odottaa sitä, että hei, kun me nyt päästään tähän kyytiin niin me lähetään heti. Niin se antaa sinnekin lisää motivaatiota, tottakai. Saa kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Et se on vielä yks sellanen iso asia” s. 18 • Yksittäiset henkilöt ja yksittäiset tiimit: Haluttomuus: ”Haastattelija: Onko sulla käsitystä, kuinka se ryhmä on ottanut tän asian vastaan? Siis niinku, onko siellä joku kanto kaskessa niin sanotusti, vai? Onko jo raivattu maata? J3: On siel, siel on kantoja kaskessa kyllä ihan selvästi. Siel on joitain tiimejäkin, joista on jo keskusteltu siihen malliin, että mitähän näille tehtäis. Et tota, kyl siellä näit on.... Et siel on sitten joitain tällasia kantoja, mutta et eiköhän ne saada kaivettua ylös.” s. 22 • Talotaso: Halukkuus: ”Tää on nyt meillä. Et tää on nyt niinku teollisuuden hanke tässä vaiheessa. Kiinnostusta on jo muut Suomessa, on kysynyt että pääsiskö he mukaan. Mut ei oo haluttu laajentaa sitä tässä vaiheessa kun se on vielä ikään kuin kehitteillä. Et ilman muuta tavoite on, et sitten kun tää on valmis. No eihän se nyt ikinä valmis oo, mutta riittävän valmis. Niin silloin me lähdetään viemään sitä muualle. Ja se mikä täs on jo tullut ilmi, niin myös Ruotsissa emoyhtiö on kiinnostunut tästä ja seuraa tätä. Eli... Haastattelija: Et älkää välittäkö paineista. J3: Ei, ei. Ei me oo ruotsalaisista ennenkään välitetty. Niin, tota... Se tulee laajenemaan, mutta ei haluta täs vaiheessa, et me saatais siihen jonkun näkönen ryhti tähän touhuun, niin viedään sitä nyt omassa yksikössä. Meitäkin on ihan riittävästi, neljä ja puoli sataa, et siinä on ihan riittävästi, neljä ja puoli sataa, et siinä on ihan riittävästi hommaa. Et ei oteta tätä kahden ja puolen tuhannen Suomea vielä. Saati sitten

	kymmentuhannen koko konsernia. Mennään nyt pienin askelein, että... Et tota tulee pienempi pannukakku jos tää ei onnistu.” s. 23
--	--

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> Tehtävän lykkäys ja välttäminen (arkkitehtiryhmän keskuudessa): ”Haastattelija: Millai sitten sä oot kokenut tavallaan sen, jos itse sanoit et sä oot pystynyt parhaiten pistään aikaa tähän projektiin niinku, niin millai sä koet et muut nää arkkitehtiryhmäläiset? Onko siinä ollu ongelmia et millai he pystyy aikaa pistään tähän... Ja, just se, millai? Ootko kokenut? J3: No, mä oon ollu aistivinani et tota niin, paljon vähemmän ovat pystyneet pistämään aikaa kun on alun perin ollu ajatus... vähän etenkin alkuvaiheessa oli aikatauluongelmia, että ei pysytty siinä aikataulussa mitä suunniteltiin, mutta se onnistuttiin sit kirimään jollain ihmeen tavalla kiinni että... (nauraa) En tiedä miten se tapahtui...” s. 4
2	
3	
4	<ul style="list-style-type: none"> Pystyy työskentelemään itsenäisesti (Arkkitehtiryhmän jäsenet): ”jokainen kykenee itsenäiseen työhön.” s. 4

Koettu johtamistyöli organisaatiossa

Johtamistyöli	Viitteet johtamistyölistä
1	
2	<ul style="list-style-type: none"> Pyrkii ”myymään” suostuttelemalla: ”Kun on kierretty tuolla, niin on myyty sitä nimenomaan tällä, että miettikää sitä et kun te teette sinne, niin te niinku lahjotatte oman osuutenne sinne kirjaston kasvamiseen ja voitte sitten muitten tekemisiä hyödyntää siellä.” s. 14
3	<ul style="list-style-type: none"> Kaksisuuntainen kommunikointi ja ideointi: ”Vaakaan katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkean tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin. Et tää on jo käynnissä tiiminvetäjien kanssa.” s. 19
4	<ul style="list-style-type: none"> Tarjoaa laajan, ”big picture”, näkemyksen tehtävistä: ”Vaakaan katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkean tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin. Et tää on jo käynnissä tiiminvetäjien kanssa.” s. 19

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Organisointi: ”Vaakaan katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkean tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin. Et tää on jo

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Miltä sinusta nyt tuntuu, että minkälainen asenne ihmisillä täällä on lähtee tätä hommaa ottaan käyttöön? J3: Ää... Ihmisethän tietysti aina vastustaa kaikkea muutosta. Sehän on luonnollinen olotila. Ja samalla lailla täälläkin on tilanne. Ihmiset on huolissaan siitä omasta osaamisestaan kun lyödään eteen eteen niinku peksi että teette muuten näin niin ne totee että ei me osata. Niin siellä herää herää ensimmäisenä mieleen mieleen se että onks tää mun osaaminen että firma ei sitä enää tarvi. Ja tulee tulee sellanen epävarma pelkotila siitä omasta tulevaisuudesta. Et onks mulle täällä enää mitään käyttöä kun mä en ees osaa tota tehdä tolla tavalla kun se pitäis jatkossa tehdä. Se on se vastustuksen syy, mä luulisin hyvin pitkälle. Ja aika paljon sitä ilmenee ympäri organisaatio. Et se täytyy vaan nyt yrittää yrittää viedä eteenpäin ja todeta, että kyllä se vanha osaaminen siellä sitten tarvitaan edelleen parikymmentä vuotta vähintään, että turha ruveta ihmettelemään että mihin sen tarve tässä kokonaan katois.” ss. 6-7
- ”Haastattelija: Niin mitä tää vaatii niiltä tiimeiltä ja tiimin esimiehiltä ottaa tää komponentointi käyttöön? J3: Kyl se tiimin esimiehellä vaatii sen, että tietysti niitten täytyy ensin itse sisäistää tää ja olla satakymmenenprosenttisesti tän ajatuksen takana ja haluta niinkun viedä sitä tiimiä ja se vaatii sen suunnitelmallisuuden siihen ja se vaatii sen, että se osataan nimenomaan esitellä sinne tiimiläisille oikealla tavalla. Et se vaatis sellasta... nyt mä sanon ilkeesti... se vaatii henkilöjohtamista, jota meillä ei ole. Mut tavallaan et jokainen tiiminvetäjän pitäis tuntea se oma porukkansa ja tietää miten niille pitää asia tuoda, jotta ne ei vetäytyis kuoreensa vaan ihmettelemään ja mutustelemaan. ” s. 20
- ”Joo, esimiehen on, tiiminvetäjän on tarkoitus kartoittaa nyt sitä siellä tiimeissään, että ketkä olis halukkaita, ketkä olis halukkaita tällaseen koulutukseen lähtemään ja kenellä olis eväitä ihan oikeesti siihen. Et se ei oo pelkästään sen yksittäisen työntekijän halusta kiinni, eikä se oo pelkästään sen tiiminvetäjän toiveista kiinni, vaan siinä haetaan sitä, että sieltä varmaan löytyy sellasia halukkaita, jotka myös on siihen kykeneviä.” s. 31
- ” ... Et siinä mielessä tää on vähän erilainen malli ja... mun käsittääkseni tyrmätty aika monen asiantuntijan taholta, että näin tää ei tuu toimimaan. Haastattelija: Siis teillä vai ulkopuolella? J3: Ulkopuolelta. Et on ihan kiva osoittaa että he ovat väärässä. (nauraa)” s. 6 -> kova luottamus, että organisaatio onnistuu muutoksessa
- Johtamisen mukauttaminen, tilannejohtamisen ydin: ”Vaun katotaan niitä tiimien edellytyksiä ja sen mukaan luodaan jokaiselle tiimille tällainen oma suunnitelma. Karkeen tason suunnitelma, että miten tätä hommaa viedään teidän tiimissä eteenpäin. Et tää on jo käynnissä tiiminvetäjien kanssa. ” s. 19
- ”Meil oli pitkään niin et meil ei ollu sellasta esimieskäsitetä. Hyvin matala organisaatio että... Kaikki oltiin aikalailla samalla viivalla.” s. 3

- Johtamisen mukauttaminen tilanteen mukaan; tilannejohtamisen ydin: ”me ollaan tän mallin kehittämisen ja sen jälkeen kun tää pyörii, niin me ollaan vaan jonkun aikaa, arkkitehtiryhmänä olemassa, ylläpitämässä niitä kirjastoja ja antamassa sitä tukea. Ja pyritään sillä siihen, että jonkun ajan kuluttua ne tuotteen ohjausyksiköt ne pyrkis hoitamaan sen asian ihan ite.” s. 12

LIITE G: JOHTAJAN 4 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Eli mä aloitin -99 maaliskuussa ohjelmoijana... Ja sitten vähän aikaa siitä, niin must tehtiin tuotekehityspäällikkö [erään yrityksen nimi]:ssa eli käytännössä toimin niin kun ohjelmoijien esimiehenä ja myöskin meidän Tallinnan yksikön niin kun työnjohtajana toimin siinä samalla sitten. Ja... No, oikeestaan sitä työtä oon sitten tehnyt siitä lähtien tai [erään yrityksen nimi] ostettiin puoltoist vuotta sitten [caseyrityksen nimi] ja sitten firman nimi vaihtu, mutta tehtävät kuitenkin on pysynyt suurin piirtein samoina, että tota... Et, et... Sitten niin kun sanoin, mä oon tehnyt ohjelmointityötä, sit tällä hetkellä ehkä päätyönä on tämmönen ohjelmistojen määrittely. Oon jonkun verran tehnyt testauksen suunnittelua ja sitten myös arkkitehtisuunnittelua ja teknistä suunnittelua oon tehny. Et oikeestaan mä oon tehnyt kaikkee paitsi en oo myynyt.” s. 1 • “Otettiin Microsoftin .NET-teknologia käyttöön... Ja nyt sitten kun tää aloitettiin tää komponenttiprojekti täällä, niin ilmeisesti tässä meidän teollisuusvertikaalissa sitten katottiin, että tää on niin kun tää meidän projekti on tämmönen hyvä lähtökohta mistä voidaan ottaa oppia ja... Ja, ja... Sen takia mä oikeestaan oon... Edustan tavallaan sitä meidän... meidän projektia tässä.” s. 2 • “Haastattelija: Osaatko sä sanoa, että millai tavallas... millai... Mitä siitä on hyödynnetty siitä aikaisemmasta proggiksesta missä sä oot ollut mukana tai mitä siit on ollut hyötty sulle itselle ehkä sitten täs nykyisessä? J4:... Ja varmaan siit eniten hyötyä sitten on ollut tälle komponenttiprojektille niin tästä, että mul on ehkä eniten kokemusta tämmösestä niin kun kansainvälisesti hajotetusta yhteistyöstä, ... Ja sit toinen on, mikä tässä, mistä ehkä mulle eniten, tai musta on ollut eniten hyötyä, on ollut tää Microsoftin teknologian tuntemus, että näillä muilla arkkitehtiryhmäläisillä ei oo aikasempaa kokemusta Microsoftin teknologiasta.” s. 2
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Haastattelija: mitä sä oot yleisesti mieltä tällasesta muutoksesta tai että komponenttitoimintatavasta? J4: No, must se on ihan luonnollista että niin ilman muuta pitää toimia, että..” s. 2 • “No tavallaan se [henkilön nimi] tuli mukaan tähän projektiin ehkä samaan rooliin kun minä. Häl on tietysti vähän erilainen tausta, mutta kuitenkin niin. Niin se... Must se vaikuttaa tai tuntuu siltä, että hänet on siihen niin kun otettu mun tilalle. Haastattelija: Oisko sulla ollut mielenkiintoo kuitenkin jatkaa tän hankkeen kehittämistä? J4: Mun mielestä... Mä oon itte ollut kiinnostunut just tämmösestä toiminnasta, että... Et koska mä [erään yrityksen nimi]:ssä oli aikanaan yhdessä vaiheessa tittelillä suunnittelupäällikkö ja mun vastuulla oli [erään yrityksen nimi]:n prosessien kehittäminen ja kaikkien menetelmien kehittäminen. Sinänsä tää on niin kun must tosi mielenkiintonen hanke. Mut sit taas niin... Kyl mä sen niin kun ymmärrän, et en mä voi olla mukana tässä.” s. 10 • “Haastattelija: No, mitäs olet mieltä tästä Microsoftin teknologia-

	<p>valinnasta? J4: No, mustahan se on tietysti hyvä koska mehän ollaan itte siihen päädytty [yrityksen nimi]:ssa aikanaan.” s. 16</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Se on yks syy, minkä takia mä en niin kun oikein ikinä haluais, että joku teknologia määrää jotain, että koska viiden vuoden päästä ei oo .NET-teknologiaa kuitenkaan, et on joku muu.” s. 33
--	--

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaa haluttomalta toimimaan yksin: “Se on, vähän riippuu, että esimerkiks meidän Lappeenrannassa, kun me ollaan kaikki samaa yksikköä, niin sit vois tuntua aika orvolta, jos yksinään tekis sieltä niin kun ulkopuolelle töitä. Haastattelija: Aivan. J4: Että... Mut tääl on tietysti asia ihan toinen, että sen vaan vaihtaa kerrasta, niin pääsee niin kun toiseen yksikköön tavallaan, että... Et kyl mä niin kun näkisin, että jossain... Tai ainakan mulle ei ehkä sopis silleen, että mä yksinään tekisin jotain erityistä hommaa ja... Et täs komponenttiprojektissakin on vähän sitä, et kun mä oon ainoo siellä, ei oo oikein ketään kenen kanssa päivittäin kahvipöydässä asiasta puhuu, että...” s. 23
4	<ul style="list-style-type: none"> • Pystyy työskentelemään itsenäisesti: “No, siis mähän itte en kommunikoi (naurahtaa) kenenkään esimiehen kanssa oikeestaan ollenkaan, että tota... Et mul on oma työ ja ei se esimies ei tiää siitä mun työstä mitään, että... Tämmösiä jotain henkilöstöasioita käydään läpi. Mä saan kaks... neljä kertaa vuodessa tota kvartaalin tuloksen sähköpostiin, että... Mut en mä silleen itte kaipaa sen kummempaa, että...” s. 21

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosykli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Muutos etenee yksilöiden tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: “Haastattelija: Onks se semmonen kuitenkin, kun sanoit et se on niin kun... komponentti on keskeisin termi, niin onks se semmonen asia mitä
--------------------	---

	pitäs sitten ihan niin kun rummuttaa selkeesti käytännön tasollakin, et tavallas et se menis niin kun että... J4: Kyllä. Mun mielestä se olis hyvä, että... Et jos ei ohjelmoijat sitä niin kun sisäistä, niin sit tästä ei oo kyllä mitään hyötyä.” s. 7
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> Asemavalta: “valintahan on tehty nyt sitten niin kun liiketoiminnallisista näkökohdista, mikä on tietysti ihan oikein, koska eihän tota... teknologisesta näkökulmastahan nyt ei mitään tommosia päätöksiä kannata tehdä. Et ne ketkä, kellä on vastuu, niin ne myöskin saa päättää siitä asiasta. Kyl siis must se on... Se on niin vahva peluri, että tota ei sitä voi niin kun sivuuttaa.” s. 16

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Perinteisten toimintatapojen muutos: “Haastattelija: Mitkä sä näkisit sitten, että mitkä on nyt jos mietitään tätä komponentointiprojektia, että... tai komponentointii, niin mitkä on ne suurimmat ehkä mahdollisesti osaamispuutteet teillä sitten siihen liittyen? Onks se, onks se ihan puhtaasti joku teknologinen vai onks sit et täytyis tehdä jotain enemmän nyt semmosella asennepuolella vai? J4: Must se on semmonen niin kun ajattelutavan muutos, että... Et asioita voi niin kun suunnitella etukäteen esimerkiks paperilla. Et se on niin kun se, mikä pitäis ymmärtää, niin kun hahmottaa se, että kun tekee jotain, niin sen voi piirtää paperille ja kattoo, et miten se niin kun kommunikoi vaikka ulkomaailman kanssa tai muuta. Et ei semmonen että koodataan ensin ja suunnitellaan sitten. Et päästään vähän tämmösestä reverse-engineeringistä niin... ..etukäteisengineeringiin.” ss. 19-20
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Koulutus: “tässä on suunniteltu myös koulutusputket ja muut tämmöset, että... Mahdollisesti sertifiikaattien hankkimista ja muuta, että... ” s. 17; “Haastattelija: Miten ihan konkreettisia tukimuotoja arkkitehtiryhmän tulis tarjota? J4: Ensinnäkin semmonen koulutus” s. 12
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Palkitsemisesta: “No, se että jos julkasee jonkun komponentin ja kukaan ei ikinä sitä käytä, niin ei se nyt hirveen suuren palkinnon arvonen oo. Et kyl mä näkisin, että se jos se komponentti hyödyttää muita, niin se ois niin kun se pointti minkä perusteella pitäis palkita.” s. 13; “Haastattelija: Mites sitten tuo... tommonen puoli tavallas, että niitä komponentteja alkaa syntyyn, niin uskotko sä että niitä alkaa syntyyn ittestään vai täytyykö siihen ehkä sit käyttää jotain pakotteita tai tavallas keppejä sillä puolella ja... Vai millai? J4: En ikinä tuu uskoon, että itestään syntyis. Haastattelija :Joo. J4: Että se on... Siihen täytyy pakottaa aluks ainakin. Haastattelija: Millä keinolla sitä pakottamista voidaan tehdä? Mitä näkisit, että mikä oikeesti tehoo sitten siihen? Ja et niistä tulee semmosia komponentteja, mitkä sitten oikeesti hyödyttää jotain muita. J4: Se on, että kun joku projekti alotetaan ja sitten se projektin suunnitelma vaikka

	<p>käydään läpi, niin tarpeeks ylhäältä pitää tulla käsky, että tästä projektista syntyy komponentti lopputuloksena. Mut että siihen pitää sitten olla myöskin selvät sävelet, että kuin se niin kun kompensoidaan se ylimääräinen työ jonka mahdollisesti joutuu tekeen sen komponentoinnin takia. Kuitenkin se ei hirveesti motivoi jos joku vaan sanoo, et teette tästä komponentin ja...” s. 14</p>
--	---

Koettu organisaation valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Kyvyttömyys: “meillähän on tosi vähän itse asiassa Microsoftin osaamista tässä teollisuudessa” s. 17 • Yksittäiset henkilöt: Kyvyttömyys: “Haastattelija: Millai sä yleisesti arvioisit, niin kun ohjelmoijan näkökulmasta, et jos nyt vähän irtautuu teidän tilanteesta, mut yleisesti et millai ohjelmoijat suhtautuu komponentointiin? Mitä ajatuksia se herättää yleensä? J4: No se... Jotkut ohjelmoijat pitää sitä niin kun itsestäänselvyytenä, et aina pitää tehdä komponentti. Se vähän riippuu, et varsinkin vanhan kansan ohjelmoijat, ne on ehkä enempi semmosia, et ne tekee niin kun yhtä pötköö, tekee vaan sitä omaansa ja ei niin kun... Se on ajattelutavan muutos ja ei sitä... Vaikkei ne vastustaiskaan, niin ne ei silti välttämättä osaa.” s. 6
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset tiimit: Halukkuus; Yksittäiset tiimit: Epävarmuus; ”Haastattelija: millanen asenne sun mielestä on yleensä henkilöstössä, että tätä projektia kohtaan? Onks se... myönteisesti suhtaudutaan vai? J4: No, se vaihtelee. Myynti on... tosi myönteisesti suhtautuu siihen, koska ne ei joudu niin kun likaan käsiään siinä kuitenkaan. Mut että ne ketkä oikeesti joutuu sitten tekeen jotain, niin mä veikkaan et ne on epävarmoja, että miten... miten niitten työhön se vaikuttaa ja miten oikeesti niin kun siis jokapäiväisessä elämässä, miten se niin kun näkyy, että se pitäis olla selvä sitten kaikille ihmisille, että miten me tätä hallitaan tätä hommaa, että... Että varmasti sitä ei hirveesti vastustettais jos se, tää asia, ois niin kun selkeä ja kaikki ymmärtäis mikä on komponentti, kun sanotaan sana komponentti, niin kaikki ymmärtäis mist puhutaan. Haastattelija: Joo. J4: Mutta ei sekään varmasti oo kovin selkee. Sanoisin, että semmoset myynti-, määrity- tai niin kun toimiala-asiantuntijat ehkä suuntautuu myönteisimmin ja voisin veikata että ohjelmoijat ois sitten ehkä enempi... Koska ne ko... Ne näkee sen karun todellisuuden kuitenkin, ne joutuu niin kun sit viime kädessä tekeen niitä komponentteja.” s. 4 • Yksittäiset henkilöt: Halukkuus; “Haastattelija: Millai sä yleisesti arvioisit, niin kun ohjelmoijan näkökulmasta, et jos nyt vähän irtautuu teidän tilanteesta, mut yleisesti et millai ohjelmoijat suhtautuu komponentointiin? Mitä ajatuksia se herättää yleensä? J4: No se... Jotkut ohjelmoijat pitää sitä niin kun itsestäänselvyytenä, et aina pitää tehdä komponentti. Se vähän riippuu, et varsinkin vanhan kansan ohjelmoijat, ne on ehkä enempi semmosia, et ne tekee niin kun yhtä pötköö, tekee vaan sitä omaansa ja ei niin kun... Se on ajattelutavan muutos ja ei sitä... Vaikkei ne vastustaiskaan, niin ne ei silti

	<p>välttämättä osaa. “ s. 6; “Haastattelija: Onko toi ohjelmoijien mielestä niin kun positiivista, että pääsee oppimaan uuden kielen vai halutaanko siinä yhdessä kielessä keskit... syventyä? J4: No, kyl mä niin kun näkisin, et suurin osa ohjelmoijista haluaa aina siirtyä niin kun uuteen ja uuteen. Tai ainakin mul on semmonen käsitys.” ss. 17-18</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Haluttomuus: “Suurin osa suhtautuu silleen nyripistellen, koska suurin osa ei oo käyttänyt Microsoftin teknologiaa ja Microsoft koetaan tämmösenä vähän niin kun pirusta seuraavana suurin piirtein, että... Varsinkin nää Java-ihmiset niin ei varmasti niin kun ihan noin vaan sulavasti sinne siirry. Siin on semmonen tietty varaus ihmisillä.” s. 16; “Mut kyl tämmöstä asennetta varmasti on, et ne ketkä on toiminut jossain Java-maailmassa, niin ajattelee että Microsoft on ihan huono siihen verrattuna.” s. 35 • Yksittäiset henkilöt: Haluttomuus: “Haastattelija: Kuinka suuri ongelma se voi olla että... vaikka yksittä... Voiko joku lähtee vaikka, jättää ja lähtee organisaatiosta sen takia? J4: Voi ja varsinkin... No, mä en ehkä niinkään siihen Java-ihmisten lähtöön niinkään pelkää vaan siihen sit enempi tämmöset, jotka tekee vähän vanhemmalla teknologialla, on tottunut tekeen ja ehkä ei oo sitten valmiita enää sitten hyppäämään uuteen. Että semmoset on selkeesti vaaravyöhykkeessä vaihtaa paikkaa, että... Et muutenkin mä en niin kun... en ois niin kun... hirveesti painottais tätä teknologiaa täs komponentoinnissa, että... Must se on nyt yks hailee millä teknologialla niit komponentteja tehdään, että pääasia et niit voi käyttää niin kun ulkopuolelta mist tahansa.” s. 16
--	--

Valmius-taso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimitaso: Epävarmuus; epäselvyydet: “Mut että ne ketkä oikeesti joutuu sitten tekeen jotain, niin mä veikkaan et ne on epävarmoja, että miten... miten niitten työhön se vaikuttaa ja miten oikeesti niin kun siis jokapäiväsessä elämässä, miten se niin kun näkyy, että se pitäis olla selvä sitten kaikille ihmisille, että miten me tätä hallitaan tätä hommaa, että... Että varmasti sitä ei hirveesti vastustettais jos se, tää asia, ois niin kun selkeä ja kaikki ymmärtäis mikä on komponentti, kun sanotaan sana komponentti, niin kaikki ymmärtäis mist puhutaan.” s. 4; “Ja sitten varmasti niin on just se epävarmuus ettei... ei niin kun oo selvä se, että miten se sitten hyödynnetään sitä omaa tekemää asiaa. Ja se mikä on tota yks... Huomasin tuolla tuotevastaavien kanssa kun oon keskustellut, niin heille on epäselvää se, että tää raha-asia, eli koska jos sen tekemiseen menee vaikka puoltoist kertaa kauemmin jonkun tietyn asian tekemiseen kun se komponentoidaan, niin kuka maksaa sen puolikkaan siitä sitten. Kuitenkaan se yksittäinen asiakas ei niin kun nää sitä, et sen pitäis maksaa.” s. 5
2	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimitaso: Kiinnostunut; Uusi tehtävä, ei kokemusta: “Mä oon itte ollut kyllä pitämässä yhden tietoisikun niin kun meidän omassa yksikössä, jossa oli kaikki paikalla. Ja kovasti oli mielenkiintoo siihen, mutta se vaan että... Ihan äkkiä ei nähty sitä, että miten se

	oma työ niin voitais komponentoida.... Haastattelija: Joo, joo. Haastattelija: Eli onko ne asenteet yleensä epävarmoja siihen komponentointiin vai sit siihen, että mitenkä se on nyt tää projekti hoidettu täällä ja mahdollisesti siihen... J4: Mä luulen et se itse komponentointi ei oo niin kun se, se mikä siin on, vaan se että ei tiedetä että miten itse vois tehdä komponentteja tai miten voi hyödyntää kaverin tekemiä komponentteja, että...“ s. 5
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaja tekee päätökset; johtaja kertoo mitä ja miten tehdään; pääosin yksisuuntainen kommunikointi johtajalta alaiselle: “Haastattelija: Osaisitko kuvailla johtamiskulttuuria täällä teillä? J4: No, mä oon nyt reilun vuoden sitä katellu ja meil on johtoryhmä, jossa teollisuuden johtaja sanoo, että kuinka (naurahtaa) tääl toimitaan, että.... Ja aika pitkälle se on... oli myös [erään yrityksen nimi]:ssa aikanaan tapa, et siel on... Siis hirveen mielellään... ja ihmiset kasvaakin siihen, että on joku yks johtaja joka sanoo, niin omien päätöksien tekeminen tulee... Siihen kasvetaan, että joku sanoo mitä tehään ja sitten... Pientäkin asioita... Pitää ostaa lyijykynä, niin pitää kysyy joltain johtajalta voiks ostaa. Et toi on musta silleen niin kun... Aika ylhäällä tehdään pieniä päätöksiä. Haastattelija: Eli miten, jos miettii hierarkioita, niin onko täällä korkeet hierarkiaerot? J4: No, se ei silleen niin kun tunnu, että kaikki on niin kun silleen hirveen tuttavallisia kyllä, et ei oo niin kun, et jotain pitää kattoo tälleen ylöspäin, niin ei se semmosta oo, mut et on se niin kun sitten jos jotain pitää päättää, niin on siin selvästi on semmosta hierarkiaa, et...” s. 20 • Kertoo kuka tekee tehtävät: “Haastattelija: Millai nyt tähän mennessä tuo teidän arkkitehtiryhmän sisäinen viestintä, vuorovaikutus, niin millai... Onks se toiminut hyvin ja mitkä siin on ollu keskeisimmät tavat vai oisko pitänyt sitten jotain olla enemmän tai jostain ehkä karsii? Kun te keskenänne ootte työskennelly. J4: No, siis aika silleen niin kun projektipäällikköveitoisesti must on niin kun tää projekti mennyt, elikkä [projektipäällikön nimi] on aika pitkälle niin kun suunnitellut projektin, jakanut tehtävät” s. 12
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • ”Ruokkii” alaisen tiedon tarpeita: “Haastattelija: Miten ihan konkreettisia tukimuotoja arkkitehtiryhmän tulis tarjota? J4: ... pitää järjestää joku kanava, josta saa niin kun sitten kaiken tarvittavan tiedon, se yksittäinen työntekijä, joka on ehkä epävarma siin et miten komponentointii tehdään.” s. 12 • Kuunnellaan aktiivisesti: “Haastattelija: Millai sit, osaatko sanoo, niin kun päälinjaa siitä, et tavallas jos sanoit, että... Et päätöksiä tehdään niin kun... tai että ylhäällä tehdään suht pieniä, pienistäkin

	asioista päätökset, niin millai sit taas et kulkeeko sit taas se viesti sieltä tavallas alemmilta tasoilta sit sinne päätöksen tekijöille saakka, että... Onks se vuorovaikutus sillai, et niitä kuunnellaan niitä oikeita tekijöitä vai, vai millai se? J4: Niin, kyllä kuunnellaan tietysti, että... Se on vaan, et monien asioiden ymmärtäminen voi olla niin kun vaikeeta, et helposti menee aika yksityiskohtia... yksityiskohtasia asioita lähetään viemään ylöspäin ja sitten se hämärtyy se kokonaisuus. Et kyl must niin kun silleen kuunnellaan ihan.” s. 21
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> • Organisointi; Opastaminen, ohjaaminen: ”No siis, nyt etukäteen tietysti on arkkitehtiryhmän rooli on se, että se luo nää käytännöt ja just suunnittelee komponenttikirjastot ja komponentoinnin ja sitten niitten käyttöönoton. Et tän lanseerauksen niin kun tänne koko vertikaaliin. Se on niin kun ihan ensimmäinen tehtävä.” s. 11

Muita kiinnostavia kommentteja

- “En mä tiedä, tää on kuitenkin silleen aika asiantuntijatyötä, että ei oo niin kun tämmöstä, työn ohjaaminen on vaikeeta esimiehelle, koska esimies ei tiä siit asiasta paljookaan.” s. 21
- Johtamisen mukauttaminen, tilanteen mukaan: “Haastattelija: Minkälaisena näkisit tän arkkitehtiryhmän roolin nyt tässä komponentointimuutoksessa? J4: No siis, nyt etukäteen tietysti on arkkitehtiryhmän rooli on se, että se luo nää käytännöt ja just suunnittelee komponenttikirjastot ja komponentoinnin ja sitten niitten käyttöönoton. Et tän lanseerauksen niin kun tänne koko vertikaaliin. Se on niin kun ihan ensimmäinen tehtävä. Ja jatkossa tulee olemaan semmonen poliisitehtävä, että tota valvoo ja tarvittaessa muutattaa. Et se tietysti että kun siinä ryhmässä nyt ei hirveesti oo sit semmosta varsinaista käytännön näkemystä, niin se voi olla että se jää vähän semmoseks niin kun korkeen tason poliisirooliks, että...” s. 11
- “Haastattelija: Nääk sä että tää arkkitehtiryhmä, että se tulee niin kun säilymään tyyliin aina vai loppuiks sen toiminta jossain vaiheessa vai? J4: Vastaava ryhmä pitäis olla mun mielestä, joka... Haastattelija: Joo. J4: ...joka niin kun valvoo sitä komponentointitoimintaa. Et vaik se... Koska tää on projekti ja projekti päättyy. Se on niin kun... muuten se ei oo projekti. (naurahtaa) Niin tota, joku muu ryhmä siihen sitten pitää perustaa joka, jonka vastuulla on tää ilosanoman levittäminen pitkin yritystä. Haastattelija: Aivan. Haastattelija: Onko arkkitehtiryhmän resurssit ollu riittävät tai mitä on jatkossa suunniteltu, että riittääkö ne tähän tehtävään? Vai pitäiskö siihen mahdollisesti hankkia joku... J4: No, niin kun sanoin, niin mun mielestä tää ei oo niin kun sivutoiminen työ ollenkaan. Haastattelija: Joo. J4: Että sit käytännössä täs ei oo kukaan täyspäiväinen. Et [henkilön nimi] on... nimettiin täyspäiväseks jossain vaiheessa, mut sitten tuli

joku projekti, jossa [henkilön nimi]:a tarvittiin. Se oli sitten siinä (naurahtaa) käytännössä, että... Et aina kun löytyy joku ulkopuolinen maksaja, niin se on aina kuitenkin tärkeempi kuin oma sisäinen kehityshanke. “ s. 11-12

- ”Mul on semmonen tuntuma, että toivotaan että tota... Tää jotenkin menee tälleen vähän oman työn ohessa tää komponentointi, että.. Et se on jo aikanaan [yrityksen nimi]:ssa, joka oli paljon pienempi yritys, niin kaikki kehityshankkeet oikeestaan oli semmosia, et toivottiin että sen nyt ihmiset tekee oman työn ohessa sitten, puoliks vapaa-ajalla näitä kehityshankkeita, että... Toiminnan kehittäminen tuntuu olevan aika vaikeeta. Et kaikki ymmärtää, et pitää kehittää, mutta siihen ei löydy sitten rahaa siihen kehitykseen. Haastattelija: Näkisik sä, et oisko tän projektin puitteissa niin kun tarpeellista, tai mitään niin kun mahdollisuuksia siihen, että... Et nyt niin kun lähdetään jotenkin systemaattisemmin viemään tätä komponentointii eteenpäin, siihen sitten selkeesti ruvettais ihmisille varaamaan niin kun sitten tän toiminnan kehittämiseen sit työaikaakin vai? J4: No, se on tosi vaikeeta, että kun kaikilla on oma työ ja siel on asiakkaat takana, että... Vähän vaikeeta niitä on niin kun ihmisiä irrottaa sieltä omasta työstäkään pois, että... Ja sitten toisaalta tää arkkitehtiryhmä mikä tässä on, niin kaikki tekee tavallaan niin kun sivutyönä tätä. Haastattelija: Joo. Aivan. J4: Tätä hommaa, että... Kyl must se jotenkin tuntuu hirveen vaikeelta. Haastattelija: Joo. Haastattelija: Niin eli ei oo nyt niin kun tarpeeks täysillä lähdetty nyt tekeen tätä muutosta? J4: No, mun mielestä ei oo lähetty, että siihen ois pitänyt nimetä täyspäiväset henkilöt.” s. 3
- ”Haastattelija: Koetko sä et tää komponentointi niin tavallas, että mimmonen muutos se täällä on? Minkälaisena muutoksena sä sen koet täällä? J4: No se... Isoin muutos on se, että ihmisten pitää lopettaa se pelkästään omassa ympäristössä pyöriminen ja pitää miettiä vähän laajemmin, että... Tai ainakin jonkun pitäis miettiä laajemmin. Ei välttämättä yksittäisen kehittäjän, mut että jonkun pitäis koordinoida sitä, että mitä tehdään missäkin, että tuskinpa kukaan tietää, että mitä naapuriyksikössä tehdään loppujen lopuks.” ss. 3-4
- “Haastattelija: Ja uskok sä, et siin joutuu tos käyttään just jotain tai että joutuu hirveesti sitten motivoimaan tai jotain tekemään, et ne rupee käyttään niitä toisten tekemiä komponentteja? J4: Kyl mä luulen et joutuu, että voi olla et joutuu jopa niin kun määräämään, et sitä on nyt käytettävä. Haastattelija: Uskot sä, et voiko tapahtua semmosta että, just että, tyypit tietää, että no tämmönen komponentti on olemassa, mut sitten et mä kuitenkin haluan tehdä sen itse? Et uskotko sä et semmosen riski on niin suuri, et sitä just tosiaan, kun sanoit et arkkitehtiryhmä toimii poliisina, et semmoseen joudutaan puuttumaan, että he ei halua, että nyt on valmiina, että turha tehdä itte? J4: Luulen kyllä joo. Sit koska meidän oma projektikin, niin me haluttiin tehdä itte reskontra vaikka talossa on viissataa erilaista reskontrajärjestelmää. (naurua) Et tota... Et se kuulostaa niin kun niin typerältä. Mitä järkee tehdä? Ja niin se tietysti onkin. Että kun me haluttiin tehdä paras ja muut oli huonoja. No, nyt sitten meidät määrättiin, et käytätte tätä.” s. 29
- “Kun mä pelkään, että siin komponenttikirjastossa voi helposti käydä niin, että meil on komponenttikirjasto, mut ihmiset ei käytä sitä.” s. 22

LIITE H: JOHTAJAN 5 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvyk- kyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”mä on ehkä ollut mukana vähän ehkä, kun tää on tätä Microsoft- teknologiapainotteista vähän tää komponenttiprojekti, niin kun mä, mulla taas on niin tota projektikokemusta kauheesti, niin... Javan puolelta ja tällai, niin ajateltiin, että multa vois tulla jotain vastakkaisia kommentteja erilaisiin asioihin tuolta niinku Javan suunnasta.” s. 3 • roolista arkkitehtiryhmässä: ”Sitten mulla erityisesti on ollut tää tota tän verkkosivustojen tekeminen, mitä me siellä... miten me julkastaan se näiden... samoin kuin sitten versiohallinnan ja tota issuetrackingin käyttöönotto. Ja nyt jatkossa, kun... (naurahtaa) tota niin, niin ilmeisesti ollaan nyt vaihtamassa koko platformi Microsoft-puolelle, niin mä oon sitten varmaan siinä mukana” s. 4 • ”Siis sillä lailla tietysti jos on kokenut ohjelmoija... Tän näin komponenttiprojektin yhteydessä mä oon pikkusen kattonut sitä C#:a... Mä en oo ikinä tehnyt sillä mitään. Tietysti se on nopee oppia ja se on hyvä ohjelmointikieli ja noin niin kun ohjelmoinnin kannalta” s. 9 • ”Mä en oo sitä C#:a... En mä siis... Jotain pieniä webservice-clienteja tehnyt sillä ihan vaan oman mielenkiinnon takia.” s. 10 • ”Haastattelija: Eli että kaiken kaikkiaan se ei välttämättä olis kovin iso työ ohjelmoijan opetella se... J5: No, ei ainakaan mun taustalla... Jolla on jo vähän useempia näitä kieliä jo...niin kun taustalla, niin. Siis ei se oo ollenkaan vaikeeta sen opettelu.” s. 11 • ”Mut mul on tosiaan aika vähän niin kun tarttumapintaa tohon myyntiin ja johtoon ja projektinvetämiseen noin niin kun sieltä puolelta, että... Mun päivät täyttää nää tekniset kuviot aika tarkkaan.” s. 28 • ”Mä teen nykyään vaan vähän vähemmän ja ei oo niin paljon rooleja, että... Että ennen mä tein kaiken niinku ite, mutta... oli paljon pienempi firma aikoinaan... Mut et tosiaan, mä oon tässä vaan liikkunut ja tehnyt näitä omia juttujani että...” s. 29
<p>Haluk- kuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”Haastattelija: Mitä mieltä sä oot komponentoinnista ja sitten erityisesti, että kun sitä ollaan tänne [yrityksen nimi]:lle tuomassa, niin mikä sun on mielipide? J5: (yskii) No, se... No tää nyt meidän komponentointimalli on mun mielestä täysin väärä, mutta tota... Sille nyt ei valitettavasti voi mitään. Elikkä tää lähtee niin... Se on niin vaikee täällä kun... Kun ollaan lyöty lukkoon, tai siis täs on vähän niin kun... Jos ajatellaan komponentointia noin niin kun ohjelmistokehityksessä niin kun... ohjelmointikomponentteja tai sitten ajatellaan jotain palveluorientoitunutta arkkitehtuuria, mistä nyt täällä niin kun puhutaan, joka täällä tarkoittaa komponentointia, eli on rajapinnat on määritelty ja se on tota web-services ja näin pois päin, mut sit kuitenkin lyödään taustalla se teknologia lukkoon, eli Microsoftin .NET jota ei kukaan teollisuudessa oikeastaan osaa, niin tota... Se on vähän ristiriitasta. Mutta tota... Koska täällä on siis pääasiassa täällä on Java ja Progress jossain taustalla. Tai pääasiassa

	<p>Progress ja sitten Java ja sitten Microsoft.” s. 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Ja onhan se .NET siis ympäristönä... luokkakirjastot ja nää, niin sehän on äärettömän rikas... Et siin ei tarvi tosiaan paljoo pyörää keksiä enää... Mut tietysti, jos mä saisin päättää, niin kaikki kirjoitettais C++:lla” s. 10 • ”Haastattelija: Mitä sä oot mieltä, että onks sillä kuinka yleisesti muutenkin markkinoilla kysyntää tän kielen osaamisesta? Et kun miettiin yksittäisen henkilön näkökulmasta, niin onks se sellanen, että siihen on motivaatioo lähtee opetteleen? J5: No se vähän riippuu tietysti, että miten paljon semmosia asioita arvostaa, mutta... Ei, kyllä siis selvästi noin niin kun oman uran kannalta olis parempi oppia Javaa.” s. 10 • ”Mulla ei o sitä kieltä vastaan mitään.” s. 11 • ”Haastattelija: Miten... Tohon palaan vielä kun sä sanoit, että on valittu väärä malli, niin onks se nimenomaan siltä kannalta, että on päädytty Microsoftiin vai onks jotain tässä teidän arkkitehtiryhmässä ja tässä muuten tässä niin kun et kuinka tää komponentti tulee syntyyn ja ylläpitovastuut ja muut... Onks siinä jotain vikaa? J5: Ei. En mä usko että siinä mitään vikaa ois. Siis se on ihan selvä, että niitä pitää jostain päin niin kun hallinnoida sitä, mikä päätyy komponentiksi ja... Siis tää tämmönen prosessikuvio on varmasti... Enpä usko että sitä olis mitenkään voinut muutenkaan tehdä” s. 13 • ”mä oon nyt ollut tosiaan näissä omissa hommissani niin kiinni. Mä en oo tehnyt komponenttiprojektin eteen tuntiakaan varmaan kuukauteen.” s. 34 • ”Että mullehan tämmöset asiat on mahtavia. Mun mielestä se on hienoo kun, jos saa tehdä jotain ihan kokonaan uutta ja oppia uutta. Ja tietysti toivoo, että muillakin on samanlainen, mut kyl se voi olla, että...” ss. 40-41 • ”Kun jos mä ajattelen niin kun meidän Javan kannalta, niin kyllä... Ei tosta .NETistä oo... Ei siitä oo mitään järkeä.” s. 43 • ”Mut se mikä siinä on siis tosiaan ongelma, on se että se on valtava muutos...tiimeihin ja mä pahoin pelkään niin kun, että komponenttituotanto ei tuu ihan hirveen aktiivista olemaan...nyt lähivuosina...Et jos olis se palveluorientoitunut arkkitehtuuri ollut niin, että Progress-tiimille olis sanottu, että tossa on rajapinta, käytä millä käytät, siellä on komponentti, niin se olis saattanut, tosin ei sekään nyt ihan niin vaan käy, mutta... Mut se, että on sanottu, että kaikki komponentit pitää kirjoittaa .NETillä, jotta ne hyväksytään komponenteiks komponenttikirjastoon, niin...” s. 8
--	---

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Pystyy työskentelemään itsenäisesti: ”Mut et tosiaan, mä oon tässä vaan liikkunut ja tehnyt näitä omia juttujani että... Haastattelija: Mut et sul on kuitenkin ollut suht itsenäinen rooli ilmeisesti? J5: On, on.” s. 29

	<ul style="list-style-type: none"> Pystyy työskentelemään itsenäisesti: ”Mä oon nyt suhteellisen itsenäisesti tehnyt työtä ja toisaalta mulla ei oo mitään ongelmia ikinä niin kun jutella vapautuneesti johtajien kanssa ja... Mulla ei o semmosta selkärankaan iskostunutta herranpelkoo siinä mielessä, että... (naurahtaa) Mutta mul on aina ollu kohtuuhyvät suhteet kaikkiin johtajiin. Ei mul oo mitään valittamista.” s. 29
--	--

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> Johtaja tekee päätökset: ”Mä en edes oo itse asiassa ihan varma, että millä tasolla tommosia päätöksiä tehdään yleensä noissa tiimeissä. Haastattelija: Niin, et onks se kuitenkin tiiminvetäjä joka päättää vai? J5: Niin, meillä mä päätän sen, että mitä käytetään, käytetäänkö jotain Apachen koodia tai muuta. Mä en tiedä, voiks jossain tiimeissä yksittäinen kehittäjä päättää semmosia asioita. Ei oikein tunnu todennäköiseltä. Haastattelija: Niin just, elikä että tiimissä yleensä on kuitenkin yks tai kaks henkilöä, jotka tekee ne päätökset, että.. J5: On, on. Kyllä mä näin uskon joo. Haastattelija: Joo. J5: Ja ne on tietysti avainhenkilöitä tässä hommassa.” s. 25
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosykli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen: ”Haastattelija: Millä perusteella ne valittiin nää henkilöt? J5: Arkkitehtiryhmäläisiltä kysyttiin vinkkejä, että... Etitään tietysti semmosia, joitten voidaan ajatella olevan innokkaita ja näin pois päin, kun täällä on sitten tietysti ihmisiä joilla on pitkä ura jonkun Progressin kanssa ja näin pois päin, niin... ja jonka mielenlaatu saattaa olla vähän semmonen... Haastattelija: ...negatiivisempi. J5: ...vastustavainen. Niin semmosia ei halutakaan niihin tilaisuuksiin nyt tässä vaiheessa.” s. 6 Virallisten ja ”epävirallisten” johtajien tunnistaminen, heidän motivointi muutokseen: ”Haastattelija: Onko tota tohon tiedonjakamiseen liittyen, niin semmosia henkilöitä, jotka on keskeisiä avainhenkilöitä... syntynyt mahdollisesti niin kun ihan itsestään tai sitten nimettyjä, jotka vaikuttaa siihen, että tieto pääsee leviämään? J5: ... Meillähän on vähän niin kun toi [henkilön nimi] niin kun laitettu tämmöseks evankelistaks tähän asiaan, että hänestä
--------------------	---

	<p>pitäis sellanen tulla sitten.... Et kyllä näit on mietitty, et tästä... [henkilön nimi] on taas tietysti näissä Progress-puolen... tunnettu, arvostettu. Mut se on samoin just mietitty sitä, että kenelle pitäis asiaa niin kun puhua. Et kun toisaalta on vähän ajateltu niin, että jos tiedetään, että on vastarannankiiskejä, niin tässä vaiheessa ei edes ruveta semmosille höpöttään mitään.... [henkilön nimi] ja sit [henkilön nimi] on varmaan semmosia tyyppejä joilla on eniten niin kun... sanotaanko semmosta vaikutusvaltaa jota tässä tarvitaan." ss. 35-37</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: "Haastattelija: Ketkä sä näkisit niin kun täs projektissa niin kun semmosiks tärkeimmiks henkilöiks? Keitä pitäis niin kun tiedottaa ja keihin pitäis niin kun vaikuttaa positiivisesti, et sit se lähtis tavallas laajenemaan enemmänkin? J5: Mun henkilökohtainen mielipide on ehdottomasti noi kehittäjät.... Niin, se vaikutus saattaa tulla myös sieltä alhaalta ylöspäin, mun mielestä, sieltä kehittäjiltä tiimipäällikölle päin." s. 37
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> • Käynnistyy asemavallan ansiosta: "Haastattelija: Mistä se tuli tää päätös, että se pitää olla Microsoftin... J5: Se tuli tota... teollisuuden vetäjän päästä." s. 7 • Käynnistyy asemavallan ansiosta: "Mutta sanotaan niin, että tää vertikaalin vetäjä, johtaja niin... Microsoft on strateginen päätös." s. 13 • Asemavalta: "on sanottu, kuten sanottu, niin ylin johto on tän takana" s. 15

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Muutostarpeen osoittaminen informaation avulla: "Mehän ollaan tehty semmonen, tai he (Gardner) oli tehneet siihen mennessä semmosen teknologiaselvityksen, jossa käytiin Microsoftin .NETtiä ja Javaa... Enterprise Javaa ja Progressia läpi ja... Se on sillä lailla valaseva dokkari, että siinä kehutaan kovasti Enterprise Javaa ja Progressia, mutta sit todetaan, että... valitaan .NET." ss. 7-8 • Uuden toimintatavan mukaisen osaamisen arvottaminen korkeammalle kuin ent. toimintatavan mukainen osaaminen: "Siitä että siis, että tietysti nykyiset asiantuntijat saattaa olla huomenna sitten... rumasti sanoen tarpeettomia. Tai tarpeettomia, mutta niin kun... Haastattelija: Sillä vanhalla osaamisella ei oo enää sama merkittävä rooli." s. 41 • Perinteisten toimintatapojen rikkominen: "Haastattelija: Tota, kuinka isona muutoksena sä koet tän uuden toimintamallin tulon? J5: Todella isona. Siis jos ajatellaan niin kun koko tätä teollisuus... Se on valtava muutos näille Progress-puolen ihmisille. Haastattelija: Miltä kannalta? Onks se erityisesti sen uuden kielen opetteleminen vai onks se niin kun... J5: Sen ja sitten tietysti tota... Oikeestaan vähän kaikkien, et siihen liittyy sitten uudet kehitysympäristöt ja kaikki tämmönen, että... Kun
------------------------	--

	<p>heillä on tosiaan, kuten sanottu, niin on hyvin pitkälle tuotteistettuja. Ne tuntee sen koodipohjan niin kuin omat taskunsa. Ne sanoo näin ja näin koodit, ne tietää melkein rivinumerot sieltä koodista. Niin jos sä nyt meet sanomaan, että sun pitää kirjoittaa .NETillä toi...” s. 12</p>
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaminen: “meidän pitää jonkinlainen koulutuspaketti tai suunnitelma saada aikaseks tiimeille jotka haluaa lähteä mukaan” s. 5; ”Haastattelija: onko tarpeita koulutukselle... tai mitä osaamisaukkoja mahdollisesti tulee tän komponenttiprojektin myötä? J5: No, ne tulee olemaan sekä siis ihan tän kehitysympäristön osalta, että tota sitten just tän arkkitehtuurin .NET, se on valtava kokonaisuus....Se .NET-kuvio kaiken kaikkiaan.” s. 38 • Tietojärjestelmien parannukset: ”Haastattelija: liittyyen vielä siihen komponenttikirjastoon, että millä tavalla sun mielestä siihen tiedonhakemisen sieltä tai tiedon syöttämisen pitäis tapahtua? Et onks teillä nyt jo mietittynä siihen ne mallit ja... J5: On, mutta ne menee uusiks. Kuten sanottu, se vaihtuu se julkasukanava ja tota tallennusvälineiden... Se muuttuu täysin Microsoft-pohjaseks, että... J5: Se on ollu alunperinkin väärä se työkaluvalinnat, mitä siihen otettu, että...” (siirrytään Confluencesta Microsoft-pohjaseen) s. 34
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: ”Haastattelija: Miten arvioisit noin muuten asennetta täällä, niin sanotusti toisten ideoiden hyödyntämiseen, että... Onko tarvetta mahdollisesti kannustaa tai palkita tai pakottaa komponenttien luomiseen tai sitten hyödyntämiseen? J5: Kyllä niitten luomiseen on pakotettava. Se on mun henkilökohtanen mielipide. Niistähän nyt on sen verran ajateltu sitä, että tiimi vois saada jonkinlaista lisenssirahaa siitä, mutta ei ne mee kauheesti kaupaks jos niistä kauheesti pyydetään rahaa niin kun talon sisällä... Haastattelija: Mutta et sä näät, et se olis enemmän semmonen palkitseminen siinä, et sinne kehitetään, ei niinkään siinä, et hyödynnetään? J5: Niin, en mä tiedä... Kyllä ne kuitenkin sit, mä niin kun haluaisin ainakin usko, että tiimit sen verran niin kun ihan järkipohjalta tekee hommia, että jos ne pystyy asiakkaalta saamaan saman liksan, mutta niitten ei tarvi tehdä tota ja tota ja tota, niin...” ss. 23-24; ”et jos tiimi tekee semmosia projekteja, joista ei synny mielekkäitä komponentteja, niin ei siitäkään saa rangaista.” s. 46

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Kyvyttömyys: ”sit kuitenkin lyödään taustalla se teknologia lukkoon, eli Microsoftin .NET jota ei kukaan teollisuudessa oikeastaan osaa, niin tota... Se on vähän ristiriitasta. Mutta tota... Koska täällä on siis pääasiassa täällä on Java ja Progress jossain taustalla. Tai pääasiassa Progress ja sitten Java ja sitten Microsoft” s. 7; ”Haastattelija: Tos oli ainakin puhe, että osaamista tän .NETin puitteissa on aika vähän, mut miten sä koet, mitkä on keskeisiä... Et
------------------	--

	<p>onko tarpeita koulutukselle... tai mitä osaamisaukkoja mahdollisesti tulee tän komponenttiprojektin myötä? J5: No, ne tulee olemaan sekä siis ihan tän kehitysympäristön osalta, että tota sitten just tän arkkitehtuurin. .NET, se on valtava kokonaisuus... Se .NET-kuvio kaiken kaikkiaan. Vaikka se on, niin kun yleensäkin ohjelmointikielien, C:ssä on parikymmentä varattua sanaa. Et sen ohjelmointikielen oppii nyt kuka tahansa, miltä pohjalta tahansa. Kun se nykyään se... Ei se kieli riitä, et se on se koko se kehitysympäristö ja arkkitehtuuri ja..." s. 38; "Haastattelija: Kuinka paljon noin, osaatko arvioida prosentuaalisesti on tällöisiä tiimejä, joissa Microsoft on ollut käytössä paljon? J5: Jos tiimien lukumäärä... En osaa sanoa. Mut kyllä nää meidän niin kun päätuotteet on Progressilla... Ylivoimainen osuus siis." ss. 12-13</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Kyvyttömyys: "Haastattelija: Mikä sen C#:n osaamistaso tällä hetkellä on täällä? J5: Elikä tässä on just semmonen... Teollisuudessa se on pieni. Haastattelija: Mut onks se muissa [yrityksen nimi]:n yksiköissä sitten isompi vai? J5: Sitä mä en tiedä, me ollaan sen verran erillään, mutta siis sanotaan niin, että... Sen mä tiedän, että finanssissa ja digitaalisessa mediassa niin... preferoitu alusta on Enterprise Java." s. 9 • Tiimitaso: Kyvyttömyys: "...kuten sanottu, meillä kaikki tekee miinus [henkilön nimi] tekee työtä vain ja ainoastaan niin kun sen Java-koodin kanssa..." s. 22
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset tiimit: Halukkuus: Yksittäiset tiimit: Haluttomuus "Haastattelija: No miten ihan tää muutos, että ruvetaan synnyttään niitä komponentteja, niin onks se sitten ajatuksena minkälainen... vastaanotto on ollut tuolla? J5: Mä en oo itse asiassa puhunut asiasta oikein niitten toteuttajatiimien kanssa oikeestaan ollenkaan... Siis jos puhutaan ihan puhtaasti siitä ajatuksesta, niin ajatus on... varmaan saa hyvän vastaanoton, mut sit kun siihen tulee nää näin niin kun realiteetit sitten, että miten sitä pitää sitten tehdä, niin... Mut et, se on tosiaan kun on niin paljon erilaisia taustoja näillä tiimeillä ja teknologioita sun muita, että ne jotka on Microsoft-puolella, niin varmaan ottaa mielellään." ss. 12-13; "Haastattelija: Minkälaisena sä näät tän siirtymäajan nyt liityen tähän komponentointiprojektiin, että missä aikavälissä tapahtuu... voi tapahtua mitäkin? J5: Jälleen kerran, se varmaan niin tulee olemaan aika epätasapainossa just näiden tiimien kesken, että toiset varmaan ottaa ilolla ja on tullut jo ehdotuksia komponenteiksi muutamasta tiimistä. Just näiltä Microsoft-puolen porukoilta... Mut sit taas tää Java- ja Progress-puoli niin kyllä varmaan tulee oleen hidasta" s. 15 • Yksittäiset henkilöt: Haluttomuus: "Haastattelija: Tiedätteks te näitä vastarannankiiskejä? TV: Joo, kyllä ne nyt tossa sillä lailla on tiedossa. kyllähän siitäkkin voi vetää johtopäätöksiä, kun näit on nyt ollut kaks näitä, et oli se kick-off ja sit oli tää viimeinen infotilaisuus, niin missä tekin olitte, niin kun on henkilöitä jotka on kieltäytyneet molemmista kun on kutsuttu erikseen. Tällöisistä tietysti voi vetää johtopäätöksiä... Tiiminvetäjiä on semmosia, joita ei asia kiinnosta tippaakaan." s. 36

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset henkilöt: Pystyy työskentelemään itsenäisesti: ”moni koodaaja tykkää itse räpeltää ja oppia.” s. 38

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkkailee, eikä osallistu alaisen työskentelyyn; Tarjoaa tukea ”Et kun näistä tukitoimista sen verran, että arkkitehtiryhmän jäsenet on nyt toistaseks on sanottu niin, että me voidaan olla apuna määritysvaiheessa ja jopa etsiä toteuttajia, antaa tukea siihen toteutukseen, vaikkei tietysti ite ruveta tekemään” s. 5 • Tarjoaa resursseja; Tarjoaa ”big picture” ohjeistuksen: ”Ollaan ajateltu, et meidän pitää jonkinlainen koulutuspaketti tai suunnitelma saada aikaseks tiimeille jotka halua lähtee mukaan, että on niin kun steppejä ja resursseja” s. 5 • Rohkaisee itsenäiseen työskentelyyn: ”Ja itse asiassa, ei nyt [ohjelmoijien] tiimpäälliköiltä tarvi kaikkea kysyä.” s. 37

Ihmiskeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> • Tuen antaminen: ”Siinä työpaketissa, et miten tätä lähetään markkinoimaan, mut siihen on ihan [yrityksen nimi]:n johtoryhmästä tukee siihen kyllä jo saatukin kyllä...” s. 34 • Tuen antaminen: ”Että me yritetään just nyt sit... Nyt sitten on ajatuksena koittaa saada jonkinlainen tämmönen niin kun polku tiimille, mitä kautta pystyy etenemään tähän komponenttituotantoon, että mitä pitää tehdä, minkälaisia koulutuksia ja mistä saa mitäkin apua. Et mun mielest se on ainoo oikee tapakin on se just, et ei niin kun lähdetä sanomaan, että nyt niin kun kesään mennessä kaikkien pitää osata .NETtiä.” s. 40
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> • Opastaminen/ Ohjaaminen: ”Että me yritetään just nyt sit... Nyt sitten on ajatuksena koittaa saada jonkinlainen tämmönen niin kun polku tiimille, mitä kautta pystyy etenemään tähän komponenttituotantoon, että mitä pitää tehdä, minkälaisia koulutuksia ja mistä saa mitäkin apua. Et mun mielest se on ainoo oikee tapakin on se just, et ei niin kun lähdetä sanomaan, että nyt niin kun kesään mennessä kaikkien pitää osata .NETtiä.” s. 40

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”[Yrityksen nimi]:ssa on hyvin vahva jo... asetettu tämmöset toimintamallit ja näin pois päin, muualta käsin, että me ei sinänsä oikein haluta tai voidakaan puuttua tiimien niinku tapaan tehdä.” s. 4
- ”Haastattelija: Tota mitä sä oot vielä noin ite mieltä tästä komponentointiorganisaatiomallista? Eli se nyt on tietyllä tavalla pakko oli valita tämä, että tiimit sen tekee, mutta liittyyks siihen sun mielestä jotain ongelmia tai onks se niin, et se on nimenomaan hyvä valinta... J5: No, kyllähän noi... En oo tätä asiaa niin kun millään lailla tutkinut tai lukenut, mutta... mitään tutkimuksia asiasta, mutta äkkiseltään kuulostaa järkevämmältä... kuulostais järkevämmältä, että olis dedikoitu tiimi tekemässä niitä komponentteja... Että äkkiseltään kuulostais järkevämmältä, koska nyt meidän täytyy sit kouluttaa joka tiimistä niin kun useita ihmisiä.” s. 23
- On huomannut että myyvä tyyli ei koodaajiin vaikuta: ”Haastattelija: No, miten sun mielestä kannattais motivoida tällasia henkilöitä? J5: Koodaajia? Haastattelija: Niin. Et mitä semmosia on jotain viestejä tai tapoja mitkä toimis? J5: Jaa-a. Se on just, et kun se on... koodaajille on hyvin vaikee lähtee niin kun... Itse asiassa semmonen... Haastattelija: Strategiasta perusteleen tai liike... J5: Niin, et... Tai semmonen niin kun... koittaa niin kun markkinoinnin keinoin. Kyllä ne yleensä älyää taustat siellä, että... Et niin kun, et jos sä sanot, et .NET on hyvä ja jos ei se oo, niin se ei oo. (naurua) Et ei se auta, vaikka kuinka kävis höpöttämässä” s. 43; ”kun mullakin oli C#:sta ja Microsoftin kehitysvälineistä tietynlainen kuva, vaikken oo ikinä käyttänytkään ja nyt kun mä rupesin käyttämään, mun mielestä se oli todella hyvä, hyvä se kehitysohjelma ja kielikin oli hyvä ja... Haastattelija: Kannattaisko sitä sit mieltii kuitenkin tollasta, vaikka sanoit että markkinoinnilla ei sinänsä saada koodareiden mieltä muuttumaan, mut just jos sanoit, et sulla ittellä oli tietynlainen kuva ja sit yllätyit positiivisesti, niin kannattaisko sitä jotenkin... J5: Pitää päästä kokeilemaan. Haastattelija: Niin just, et sitä puolta. J5: Et siis koodarin pitää antaa muodostaa oma mielipiteensä. Siinä tulee niin itse asiassa semmonen vastareaktio, jos niin kun kauheesti koitetaan tuputtaa. ” s. 44; Haastattelija: Millä sitä voitais sitten saada vietyä eteenpäin et ne suostuis kokeilemaan edes sitä? J5: Ei se... Niin no se olis... Mä en tiedä sitten... Se olis tietysti yks, että sanotaan että saat vapaasti käyttää työaikaan siihen. Se on ihan selvä, et jos vaan sanotaan, että tutustu siihen nyt omalla ajallasi, niin... Kerro mitä mietit. Just se, mutta kun sit siihen taas noi... (naurahtaa) Tiedän, että tiimipäälliköt ja tämmöset suhtautuu varovaisesti semmoseen. Monet niistä on kontrollifriikkejä, ne haluaa että kirjataan tunnit vartin tarkkuudella, että mitä on tehnyt ja... Haastattelija: Okei. Haastattelija: Pitäiskö sinne sitten yrittää lyödä tavallasi, et tiimipäälliköillä olis niitä resursseja siihen, että niillä on nyt tietyille henkilöille... Tai on niille tiimiläisille varattu se resurssi olla pois siitä asiakasprojektista sen aikaa, tai niin kun tietty aika... J5: Kyllä. Ehdottomasti. Haastattelija: ...että pystyy sitten tätä kokeilemaan. J5: Kyllä. Haastattelija: Et siin on niin kun merkattu, että siihen on varattu se ja se resurssi aikaa. J5: Kyllä. Näin me sitä on ajateltukin, että... Tai että niin kun tähän tulee tämmösiä, puhutaan ihan kustannuksista. Se on ihan selvä juttu,

että... Ei sitä voi niin kun velvottaa vielä sitä opettelemaankin työajan ulkopuolella mun mielestä” ss. 44-45

- ”Haastattelija: Miten te jatkon osalta ootte miettinyt arkkitehtiryhmän roolia tässä projektissa ja komponentoinnissa? Ja minkämoisia tukimuotoja esimerkiksi teidän tulee tarjota muille? J5: No, tuota noin... Jos ajatellaan sitä tilannetta, että alkaa tulla niitä komponentteja, niin silloin meidän tehtävänä on... miten mä nyt sanoisin... varmistaa, että hyvistä komponenttiehdokkaista tulee komponentteja. Ja tota... Sitten julkasta ne ja katselmoida ne ja tarkistaa että ne täyttää laatuksiteerit, jotka meillä käytännössä tarkoittaa sitä, että ne on ollut tuotantokäytössä” s. 4
- ”Haastattelija: Mites, vaatiiks tää toimintatavan muutos, tai siis tää uuden prosessin omaksuminen minkäänlaista koulutusta tai... muuten? J5: Mä toivon, et ei. Kyllä se niin selkeesti on kuvattu se, miten se homma sitten etenee, että on väärissä hommissa jos ei sitä sitten ymmärrä.” s. 40
- ”Haastattelija: Tota, mitä luulet, että tarvitaanko, täytyykö rekrytoida mahdollisesti jotain Microsoftin erikoisosaajia vai... Ois tarvetta sille? J5: Kyllä mä veikkaisin näin. Tai toivoisin, sanotaan niin ehkä mieluummin.” s. 40
- ”Haastattelija: Haluuko yleensä joku koodaaja, niin haluuk se pikemminkin keskittyä niin kun tiettyihin ratkaisuihin, tiettyihin teknologioihin ja kieliin ja kehittyä siinä niin kun hirveen syväks... tai syväks ja syväks, niin asiantuntijaks vai sit sillai et hallitsee useemman? J5: Ei kyllä, kyllä yleisesti ottaen mulla on ainakin se kuva nyt on vuosien saatossa muodostunut, että kyllä halutaan olla hyvä yhdessä... Et kyllä koodari on semmonen... Usein monet ainakin semmoset... sanotaan hyvät koodarit on semmosia, ne on perfektionisteja ja ne on... Ja just siltä pohjalta ajatellen, niin yhden osaaminen on tärkeitä. Mitä paremmin sen osaa, niin sitä parempi koodaaja monen koodaajan mielestä on.” s. 42; ”Ja kun siin on se ongelma, että nää Progress-koodaajat joutuu kuitenkin tekemään vielä sitä vanhaakin. Eli kyse ei oo tietenkään siitä, että ne pääsis tekemään kokonaan uusilla työkaluilla jotain ihan uutta, vaan ne joutuu... Tää tulee vaan lisää.” s. 43
- ”Haastattelija: miten yleisesti koet esimerkiks johtamiskulttuurin täällä? J5: Se muuttu radikaalisti tässä vähän aikaa sitten, että... Silloin kun oltiin [erään yrityksen nimi], elikkä... [Erään yrityksen nimi]:han oli tämmönen niin kun äärimmäisen vanhoillinen. Johtajilla oli oma autotalli ja... Ja niin pois päin ja... Vanhoja pappoja, jotka... Ja semmonen hyvin hierarkkinen ja... Ja [erään yrityksen nimi]-aikana jos sanoit väärää sanoja väärälle henkilölle, niin työura oli ohi ja... Se oli hyvin semmosta... ja jäykkää. Mut sit [kohdeyrityksen nimi]:n myötä se kulttuuri on muuttunut ihan täysin, että ihan näkee päivittäisessä... ..työssä, että... Et on paljon avoimempaa ja sillä lailla. Nyt päätöksiä tehdään enemmänkin niin kun järkisyillä. Egoja ei näy ihan niin paljoo.” ss. 28-29
- Arkkitehtiryhmän roolista tulevaisuudessa: ”kun se arkkitehtiryhmän rooli muuttuu, eli siitä tulee enemmän tämmönen hallinnoiva, koordinoiva” s. 6
- ”Mutta kun täälläkin projektipäälliköt niin... anteeks, tiiminvetäjät, niin he tekee kyllä ihan työtä koko ajan. Haastattelija: Niin just, et... J5: Et ei heidän työnsä oo sillä lailla tiiminvetäminen, että he niin kun päivät pitkät mieltis, että mitä mä nyt tiedotan. Haastattelija: Niin just, niin silloin ei oo ees niin paljon aikaa sille.

J5: Ei, ei se... Se on tota.... Se on lähinnä enemmänkin merkki tulosvastuusta kuin mistään niin kun työtehtävistä. Haastattelija: Okei. Joo. Mites sitten yksiköiden vetäjillä? Heil on sitten ilmeisesti jo vähän erilainen rooli kuitenkin, että... J5: Joo. Tottakai.” s. 30

- ”Haastattelija: Onks mitään tämmösiä ohjauskeinoja mietitty? J5: Mä en oo ollut mukana miettimässä ainakaan. Haastattelija: Joo. J5: Kyllä ne täytyy liittyä rahaan valitettavasti. Tai sitten tietysti, kun tosta noin krakamies tulee ja sanoo, että... Haastattelija: Näin tehdään. J5: ...näin tehdään ja jos ei tehdä, niin... moi. Mut niin ei voi sanoo tietystikään, mutta.. Haastattelija: Niin. J5: Noin periaatteessa.” s. 24
- ”Mut sitä tietysti pitää erikseen miettiä, että onko tämmöset kurssit tehokkain tapa opettaa, vai niin kun minkälainen tapa, että... Sen mä tiedän, että moni koodaaja tykkää itse räpeltää ja oppia. Mut siihen taas päällikkötaso, ja erityisesti johtajataso, suhtautuu... Niiden mielestä on, kun on kurssi ja siitä maksetaan, niin sä osaat. Haastattelija: Okei. J5: Ne ei tykkää siitä, että ei pysty hallitsemaan jotain tyyppiä, joka vaan räpeltää tuolla. Haastattelija: Mutta et sun mielestä... J5: Vaikka se mun mielestä on... Haastattelija: ...parempi. J5: Ainakin mulle se on tehokkaampaa.” ss. 38-39

LIITE I: JOHTAJAN 6 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • hän ei koe tätä uudeksi asiaksi s. 1
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • työajasta pitäisi komponentointiprojektiin käyttää 50% työajasta, mutta todellisuudessa käyttää noin 10-20%. s. 1 • idea on hänen mielestään loistava ja pakollinen s. 1 • uskoo projektiin, ei muuten olisi lähtenyt mukaan s. 1 • pitää komponentointia edellytyksenä s. 1

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • ”Ruokkii” alaisen tiedon tarpeita: ”Mutta sitten on taas ihmisiä, jotka ei niinku pidä mistään tämmösestä koulutuksesta. Ne haluaa oppia ite niitä, ne lukee mieluummin kirjoja. Esimerkiksi mulla on semmosia paljon, että ei ne suostu mihinkään kursseille menemään. Ne haluaa mieluummin, että osta mulle tää kirja, että hän lukee sitä sitten ja se on mun mielestä ihan yhtä hyvä tapa sitten, että... Toisaalta ehkä silloin pitäis antaa sille aikaa, et se lukis sitä kirjaa niinku työaikana sitten...” s. 22
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Et se mikä sen [intran] rooli on komponenttihankkeessa, niin yhtälailla se on ollut tiedotuskanava ja näin pois päin, mut taas sitten väline suoraan siihen komponenttikirjastoon. Mut sitten kun taas palaa... (epäselvää) ...ja näin pois päin, niin tää nyt on menossa siihen, että se intra, komponenttikirjastot ja muut järjestelmät on niinku yks väline vaan ja yks näkymä, tämmönen työpöytä. Se on niinku se kanava päästä
--------------------	---

	<p>näihin komponenttiprojektin yhtäläillä tietoihin, kuin niihin komponentteihinkin sitten käsiks. Eli sinne komponenttikirjastoonhan on tällä hetkellä ihan vapaa pääsy. Kuka tahansa meidän ihminen voi mennä hakeen ne koodit ja muut sieltä, että.” s. 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Virallisten ja epävirallisten johtajien tunnistaminen: ”Haastattelija: onks sitten havaittavissa, tiedätsä onks teidän yrityksessä olis semmosia henkilöitä, jotka tavallas tietää ja on jonkinlaisia vaikuttajia ja tietää vaikka, että tuolla on tollaista osaamista ja tollasta osaamista... Semmosia niinku nimeämättömiä vaikuttajia tai ihan roolihenkilöitä? J6: Onhan niitä ja niitä me on pyritty saamaan sitten, tämmösiä vaikuttajia, nimenomaan tähän meidän komponentti... niinku avainhenkilöiks, joita on nimettykin sitten kyllä, että enemmän on kutsuttu tiedotustilaisuuksiin tämmösiä, tulenkantajia tai tällasia. Kyllä niitä on ja me ollaan yritetty huomioida ne sitten ja... pitää mukana. Haastattelija: Niit on koettu tärkeeks, et niit on niinku haettu tähän komponentointiprojektiinkin liittyen, että tavallas niitä tavoitetaan niitä ihmisiä? J6: No, kyllä mä ainakin näkisin näin, että tota noin niin... Esimerkiks tässä komponenttiprojektissa nimenomaan... No, se [henkilön nimi] on tiiminvetäjä, mä oon tiiminvetäjä, mut et muut on sitten... ei oo tiiminvetäjiä, vaan muita arkkitehtejä tai jotain kehittämispäälliköitä tai jotain muita, et ihan niinku satunnaisesti. Ja sitten näihin tota tilaisuuksiin ollaan yritetty just kattoo, mikä on se paras porukka ja kenen... ketä näistä tietää ja näin pois päin. Just sellasia ihmisiä, ketkä toisaalta vie sitä viestiä parhaiten eteenpäin, että toisethan on hiljaisia ihmisiä ja tekee sitä mitä tekee ja... tai silleen, et ei oo parhaita sanansaattajia, tarkoitan tällä tavalla, vaan sellasia että... Mut et...” ss. 15-16
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> • Asemavalta: arkkitehtiryhmä tuo esiin myös talotason panostusta asiaan s. 1 • Asemavalta: ”Kyllä meidän siinä talossa kaikkien esimiehien pitää... Me ollaan kuitenkin täällä vaan töissä ja työn takia ja näin pois päin, niin jotain tulee aina annettuna ja nää on ehkä monesti niitä asioita mitkä tulee annettuna ja...” s. 9

Muutosprosessin vaihe

Sulattamis-vaihe	
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojärjestelmien parannukset: uusien välineiden käyttöä halutaan edistää - yhtenäistää [eri järjestelmiä] ja pienentää eri järjestelmien määrää s. 1 • Muutos tulee vaatimaan koulutusta s. 2 • Koulutus: ”Niin, no kyllä se saattaa olla, että jotain tarvitaan, et toinen on sitten tää teknologian koulutus, mikä on vähän niinku eri sitten kun tää komponenttimallin koulutus” s. 19 • Koulutus: ”Haastattelija: Näätsä ton, että onks nää niinku sen kokosia tarpeita tavallas, tai... sen verran on jotain puutetta teidän yrityksessä näihin liittyvää osaamista, just että kokonaisnäkemyistä ja uudet työkalut, sun muuta, niin niihin

	<p>täytyy järjestää jotain ihan selkeesti niihin liittyvää koulutusta? J6: No, kyl niihin välineisiin liittyen varmaan pitää jotain järjestää ja niinkun niitä järjestetäänkin parhaillaan. Se on se tietty porukka, jonka tuote ehkä vanhenee, niin ne on nyt just koulutusputkessa, et se tulee sitä myötä... Oon sitä mieltä, että se ei välttämättä ihan just tuu just tän komponenttihankkeen edellytyksenä, että tää on nyt se hanke, teidän pitää kouluttautua, vaan se tulee niinku luonnollisesti muutenkin. Ne tukee toisiaan, että..." s. 21</p>
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Mittaristosta: "Haastattelija: No, onks teillä käytössä jotain tuottavuuden mittareita? J6: Onhan meillä moniakkin. Haastattelija: Tota, onks sun mielestä tarvetta uusille mittareille? Et onko jotain puutetta jossain? J6: No, ei mulla nyt ainakaan tuu heti mieleen." s. 18 • Palkitsemisesta: mitä enemmän jonkun tekemää komponenttia käytetään asiakastuotteissa, sen parempi; siitä voidaan tekijää palkita. hyödyntämistä ei hänen mukaan pidä palkita s. 2; "Tiiminvetäjätasolla pitäis melkein... Siellä jos ei porkkana tehoo, niin siellä melkein sitä keppiä pitää sitten laittaa. Kyllä meidän siinä talossa kaikkien esimiehien pitää... Me ollaan kuitenkin täällä vaan töissä ja työn takia ja näin pois päin, niin jotain tulee aina annettuna ja nää on ehkä monesti niitä asioita mitkä tulee annettuna ja... Niiden tehtävänä ei sinänsä oo välttämättä ainakaan olla kritisoijana sinne niinku tiimitasolle asti ja se pätee ihan mihin tahansa niinku johtamiseen ja tälläseen, että... Tiiminvetäjällä on tietty vastuu ja ihmisten pitää jotain ottaa semmosena annettuna ja näin pois päin." s. 9

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Arkkitehtiryhmän toiminta on itseohjautuvaa s.1 • Talotaso: Kyvyttömyys: ei tarvita pelkästään Microsoft(MS)-osaamista, vaan muutakin osaamista s. 2; "Niin, no kyllä se saattaa olla, että jotain tarvitaan, et toinen on sitten tää teknologian koulutus, mikä on vähän niinku eri sitten kun tää komponenttimallin koulutus" s. 19; "Haastattelija: Niin nääksä kuitenkin, että tän nyt komponentoinnin myötä olis jotain semmosia, mitä voidaan sanoo... osaamisaukkoja ehkä, mitkä just johtuu tähän komponentointiin siirtymisestä? Nääksä ollenkaan sellasia? J6: No, kyllä niitä varmaan jotain osaamisaukkoja on, että... Sanotaan, että jos... Mä puhuin, että tää ohjelmistoala menee enemmän siihen prosessointiin ja orkestrointiin, niin jollain tavalla varmaan siltä ohjelmalta vaatii ehkä enemmän tämmöstä kokonaisnäkemystä ja tällasta, että niinku osaa siihen palastelemiseen ja niitten kokoomista... tai asian kokoamista yhteen, että... Sillä tavalla niinku saattaa olla jotain palasia tai semmosia aukkoja mitä jotkut niinku perusohjelmointityön... tai semmosen suorittavan työn ihmisillä ei välttämättä sitten oo. Ja kyllä se jotain tietysti välineitä ja jotain versionhallintatyökaluja ja jotain tällasia uusia tulee, jotka ei oo välttämättä... kun siirrytään esimerkiks
------------------	---

	<p>teknologiasta toiseen, niin jota pitää opetella. Kyllä niitä jotain semmosia aukkoja varmasti on.” ss. 20-21</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiimitaso: Kyvyttömyys: tällä hetkellä hänen ryhmänsä tekee esimerkiksi 90% :sesti Javalla s. 2 • ”Ja mehän sitten taas arkkitehtiryhmäläisinä niin mehän ollaan sitten näitten... satunnaisesti poimittujen... ei satunnaisesti ihan olla poimittu, mutta että... ollaan näistä tiimeistä vaan vedetty semmosia ihmisiä, jotka katotaan, että edustetaan mahdollisimman hyvä kokonaisnäkemys nimenomaan. Tossa just puhuin että esimerkiks Microsoft-teknologiaosaajia ei ollu kuin yks, että... Me ollaan niinku se tietty otos tästä teollisuusyksiköstä ja...” s. 9
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Halukkuus: yleinen asenne yrityksessä: usko, että suurimmalla osalla sama asenne kuin hänellä s.1 • Talotaso: Epävarmuus: hanke nähdään hienona, mutta tietyt teknologia-valinnat voivat luoda epävarmuutta • Yksittäiset henkilöt: Halukkuus: ”Haastattelija: Mainitsit, että noi tiiminvetäjät on tavallaan tämmösinä sanansaattajina, jotka vie tätä sanomaa ilmeisesti sinne vielä alemmaks, niin millai he on suhtautunut tähän komponentointiin? Miten siellä on... J6: No, se on ainakin se, mitä meillä se kick off, niin kyllä mä... Kyllä ne kaikki ainakin kovasti nyökytteli päätään ja paljon tuli keskustelua ja näin pois päin, et kyllä ne otti sen mun mielestä ihan hyvin ja on niinku siinä mukana, että..” s. 9

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> • Opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen; Asioiden pitäminen yksinkertaisina ja täsmällisinä: ”Mitä paremmin ja yksinkertaisemmin me arkkitehtiryhmänä ja muutkin pystytään tuomaan, et mikä tää komponenttimalli on ja mitä tää tarkoittaa ja mitä tää ei tarkoita, niin sitä vähemmän sitä varmaan sitä koulutusta ja tämmöstä...” s. 19
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö, sitouttaminen: ”Sitä me ollaan täällä [yrityksen nimi]:lla pyritty yllä... tätä yhteistyötä ja avoimuutta ja kaikkea rajojen... rajoitteita ja näitä estämään ja mun mielestä se... Viime vuonna ja toissa vuonna tehtiin paljon töitä siihen mehengen kasvattamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Must se varmaan ihan onnistukin, elikkä... Meillä aika hyvä henkilöstötyytyväisyys on. Ja yleensä kannustetaan nimenomaan siihen yhteistyön tekemiseen ja se on tässä

	oikeestaan niinku edellytyskin.” s. 4
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Opastaminen/Ohjaaminen: arkkitehtiryhmän rooli on pääasiassa teknistä neuvontaa ja muutoksen tukemista s. 1

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”[Yrityksen nimi] on vähän poikkeuksellinen, elikä meillä on tosiaan semmonen matala organisaatio mun mielestä, että meillä... Jotain kuvaa sekin, että me ei edes puhuta sisäisesti... meillä ei maileissa esimerkiks oo välttämättä mitään titteliä tai tällä tavalla ja kaikki on niinku kaikki on yhtä lailla tasavertasta. Jollakin on ehkä enemmän vastuuta tai jotain, mutta meillä ei niinku sinällään katota et on johtajaa ja tällasta, että.. Haastattelija: Just sanoit, että teillä ei mitenkään hirveen hierarkiseks voi kutsuu teidän organisaatioo, niin onks teillä millai, onks kuitenkin jokaisella tiimillä selkee semmonen vetäjä? Et siel on niinku esimies joka tunnistetaan esimieheks... J6: On, joo. Siis onhan meillä silleen ihan selkee organisaatiohierarkiakin täällä muuten, et...” ss. 7-8
- ”loppujen lopuks tässä ei oo kysymys mistään ihmeellisestä asiasta, eikä oleellisesti minkään toimintatavan muuttamisesta” s. 19
- arkkitehtiryhmän resurssit ovat hänen mielestään liian vähäiset - nykyinen liiketoiminta ajaa edelle s. 1
- ”Haastattelija: No, miten tohon koulutukseen varatut resurssit, onks ne sun mielestä riittävät? J6: Et ei ne varmaan nyt sitten riittävät oo, jos mä ihan suoraan sanon. Et kyllähän sitä ihmisten pitäis vähän välillä päästä keskittyyn kokonaan siihen kouluttamiseen, että ei vaan siinä työn ohessa ja näin pois päin. Mut et niinku yleisesti voi sanoa, että kyllä varmaan noi ajalliset resurssit ei oo riittävät. Pitäis tehdä enemmänkin... voitais käyttää siihen kouluttautumiseen aikaa.” s. 22
- ”Mutta sitten on taas ihmisiä, jotka ei niinku pidä mistään tämmösestä koulutuksesta. Ne haluaa oppia ite niitä, ne lukee mieluummin kirjoja. Esimerkiks mulla on semmosia paljon, että ei ne suostu mihinkään kursseille menemään. Ne haluaa mieluummin, että osta mulle tää kirja, että hän lukee sitä sitten ja se on mun mielestä ihan yhtä hyvä tapa sitten, että... Toisaalta ehkä silloin pitäis antaa sille aikaa, et se lukis sitä kirjaa niinku työaikana sitten...” s. 22

LIITE J: ALAISEN 1 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen henkilö: Kyvykkyys: ”toiminut ihan asiakaspalvelussa, myynnissä. Ehkä semmosena päätyönä on ollut aikasemmin projektipäällikkyudet, elikkä monta kymmentä tämmöstä toimitusprojektia, kehitysprojektia vetänyt ja tosiaan ne viimeiset pari vuotta, niin mä oon toiminut tiimipäällikkönäkin... KTM...Mulla ei sinänsä teknistä varsinaista koulutusta ei oo olemassa, mutta tota tavallaan työn kautta, niin kyllä mä uskosin, että mä ymmärrän aika paljon myös tästä näistä myöskin teknisistä atk-alan asioista. Haastattelija: Joo. Mut esimerkiks missään varsinaisissa ohjelmointitehtävissä et oo ollu? A1: En oo varsinaisesti. Tosin mä oon määritellyt aika paljon. Elikkä... Ja sitten sanotaan, että kummiskin Progressilla on tietokannat ja Progressiin ja Microsoftin työkaluihin aika paljon... Ja jonkun verran kyllä nyt ittekin oon tehnyt, eli tiedän sen verran. Ainakin ymmärrän kuinka ne työkalut toimii ja mitä niillä pystytään tekemään ja...” s. 1
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen henkilö: Halukkuus: ”Haastattelija: Ihan yleisesti ottaen, mitä olet itse mieltä komponentoinnista toimintatapana? A1: No, siis kyllä mä ehdottomasti sitä kannatan ja kyllä se on siis ihan järkiperaistä ja varmaan niin kun meidän tapaisessa talossa, joka on... koostuu niin kun sadoista eri tuotteista, erinäköisistä osasovelluksista ja vastaavista, niin jotka ei sitten monessakaan tapauksessa oo millään tavalla toistensa kanssa pelaa yhteen, niin kyllähän tää komponenttiajattelu ja sen eteenpäinvieminen, niin on monella tapaa tosi järkevää.” s. 3; ”Haastattelija: Mitä olet mieltä tästä Microsoftin teknologiavalinnasta ihan näin kun se yleisesti otet... nyt lähdetään [yrityksen nimi]:lla sitä yleistämään, niin mitä olet mieltä? A1: Kyllä mä oon sitä mieltä, että se on varmasti hyvä valinta kuitenkin, että kun sen verran kuitenkin, mitä mä nyt tässä näin tekniikasta ymmärrän, niin kyllä mä... Että se on semmonen teknologia, joka varmasti, jol on pitkä elinkaari ja joka varmasti valtaa siellä ja on tehokas ja, ja... hyvä, että kyllä mä... Se on ihan ok.” s. 7

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä

1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutossykli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Haastattelija: Miten teillä on muuten tiimissä tai et minkälaista tietoa sinä oot saanut? Oletko ollut nyt jossain infotilaisuuksissa ja... A1: No tota joo, siis... Itse asiassa siitä on ollut tällöisiä infotilaisuuksia ja tehty sellasta... Vaasassa oli arkkitehtiryhmän yks henkilö, sitten on ollut tällöisiä yleisiä ja sitten kun mä oon tässä meidän liiketoiminnan ohjausryhmässä, niin tää on myös niin kun vakioaihe ollut siellä, että aika hyvin on informoitu kyllä.” ss. 5-6 • Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Haastattelija: Mitä olet mieltä teidän intrasta? Onko se toimiva? A1: Mun mielestä se on toimiva. Haastattelija: Ja sopii ilmeisesti hyvin tähän komponenttiprojektinkin viestintään? A1: Ähm... Kyllä ja varmaan se komponentti... Siis meillä on tää Ruorikin, hanke menossa, joka on... joka on sitten... siellä ilmeisesti on komponentti... on niin kun omana osanansa, mutta kyllä tosiaan meidän intra sinänsä on mun mielestä hyvä.” s. 11 • Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Arkkitehtiryhmästä on ollut semmonen itse asiassa semmosen päivän, jossa käytiin yleisiä periaatteita plus sitten ihan niin kun konkreettisesti kävi sen meidän tuotteen kannalta asioita läpi. Että ihan tällöinen päivä. Ja sitten on ollut semmosta yleistä tiedotusta nyt on toki tullut erinäköisissä tiedotteissa ja intran kautta ja tän tyyppistä. Haastattelija: Joo. Onko tiimin jäsenet olleet ketkään näissä infotilaisuuksissa tai tietoiskuissa? A1: On ollu mukana ja tosiaan meil on ollu sitten myöskin tässä ihan tässä komponentti... tätä ensimmäistä komponenttia rakentamassa meidän tiimin henkilöitä. Haastattelija: Joo. Elikkä tosiaan tiimin jäsenetkin on aika hyvin sitten perillä tästä projektista? A1: Kyllä mä näin väittäisin.” s. 13
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönotto: ”Homma on mun käsittääkseni aika lailla alussa vielä. Siellä ei hirveen

	<p>paljoa ole olemassa. Itse asiassa meidän... mun käsittääkseni se on yks komponentti. Tämmönen, jonka itse asiassa meidän tiimi, meidän tiimi on ollut mukana sitä rakentamassa, tämmönen tiimin henkilö.” s. 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaminen: ”niin näistä kaks näistä meidän konsulteista on sitten Progress-pohjaisia, jotka on nyt tavallaan koulutuksessa tähän Microsoft-teknologiaan, elikkä meil on suht koht hyvä tilanne kuitenkin verrattuna niin kun yleisesti ottaen” s. 7
<p>Vakiinnuttamisvaihe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: ”Haastattelija: Mites sitten tää palkitseminen tai pakottaminen, et saadaa tää komponenttikirjasto käyntiin ja toimimaan, niin näätkö et ois tarpeen joko niitten komponenttien luomista tai sitten hyödyntämistä niin palkita tai sit jopa pakottaa siihen? A1: Niin no... Niin mun mielestä taas toisaalta se ei oo itseisarvo, et me tehdään jonnekin kirjastoon komponentteja, joita kukaan ei käytä, niin ei sekään oo niin kun järkevää. Elikkä jos sinne määritellään tämmösiä massoja, että nyt pitää kymmeniä komponentteja sinne tämän vuoden aikana syntyä. Kyllähän niitä sinne syntyy, mut onko niistä sitten ikinä mitään hyötyä, niin en mä sitä sillä tavalla nää. Kyllä se mun mielestä taas menee sillä tavalla, että sitten lähdetään niin kun joko ihan tuotelinjalle tai... tai meillähdään tämmösiä road mappia, että mikä on tuotteen elinkaari ja miten sitä jatketaan, niin semmosissa luonnollisessa yhteyksissä, kun tätä komponenttiajattelu... voidaan lähteä rakentamaan tämmösiä komponentteja tai sit on tämmösiä, on esimerkiks joku sähkönen lasku, Sinfors-malli, että käyttää suuri osa meidän tuotteista, niin silloin kun se on niin kun selkee tämmönen tilaisuus, niin silloin tehdään näitä komponenttia, et silloin olis ihan oikeesti olemassa tarve. Se että jos lähdetään pakottamaan, niin se helposti menee, että saadaa paperilla asiat näyttään hyvältä, mutta ei siitä sitten oo käytännössä mitään hyötyä. Ei se siihen... Se ei oo kyllä hyvä.” s. 6 • Mittaristosta: ”Haastattelija: No näkisitkö, että olis tarvetta uusille mahdollisesti tän komponenttiprojektinkin myötä? A1: No mun mielestä taas meillä ei... Kun [yrityksen nimi]:ssa on tää, että on kolme asiaa, että on henkilöstötyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, tulos, taloudellinen tulos, niin se kolmio on tosi hyvä. Elikkä siinä vähän sama asia kolmelta eri kantilta katottuna, että jos sanotaan, että tehdään hirveen hyvää tulosta, mutta henkilöstötyytyväisyys on huono, niin se tietää ongelmia seuraavana todennäköisesti, että henkilöstö vaihtaa työpaikkaa ja... Nää mittarit on siinä mielessä, että näitä mittareita mä en nyt välttämättä kaipaa lisää, kerta sinänsä näillä pärjää tosi hyvin.” s. 12

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimitaso: Kyvykkyys: ”Haastattelija: No entäs teidän tiimissä, millasena näät, että kuinka iso muutos tää tulee olemaan? Siirtyminen tähän komponentointiin. A1: No en mä usko, että se sinänsä muutos on, että kyllä me näitä ohjelmistoja kehitetään ja viedään sitä eteenpäin tavallaan sitten muistakin lähtökohdista ja en mä usko, että se niin kun suuri... suuri... Tietyllä tavalla meidän... jos sitä nyt ei oo aikasemmin puhuttu komponenttien nimellä, niin kyllähän tätä niin kun periaatetta on pyritty noudattamaan niin kun pienemmissä ympyröissä ennenkin.” s. 3; ”Haastattelija: Ja teillähän oli Microsoftin teknologia jo käytössä? A1: Meillä on, joo. Meillä on osittain Microsoftin teknologia tai me ollaan siirtymässä siihen teknologiaan kyllä. Haastattelija: Joo. Eli juurikin .NETtia ja C#:a? A1: Joo. Siis kyllä to... sanotaan tommosella keskipitkällä aikavälillä, niin nimenomaan .NETtiin kyllä...” s. 3; ”Onko tiimin jäsenet ollu ketkään näissä infotilaisuuksissa tai tietoisuuksissa? A1: On ollu mukana ja tosiaan meil on ollu sitten myöskin tässä ihan tässä komponentti... tätä ensimmäistä komponenttia rakentamassa meidän tiimin henkilöitä. Haastattelija: Joo. Elikkä tosiaan tiimin jäsenetkin on aika hyvin sitten perillä tästä projektista? A1: Kyllä mä näin väittäisin.” s. 13 • Yksittäiset henkilöt: Kyvykkyys: ”Haastattelija: Onko teillä... Miten arvioisit tota .NET- tai C#-osaamista teidän tiimissä? Onko se millä tasolla? A1: No... Siis meillä on, sanotaan, henkilö, yks henkilö vasta, joka osaa... osaa hyvin, hyvin tota, joka on siihen muussakin yhteydessä... Mutta sitten... Ja tavallaan sitten meillä, jos meidän tiimi jakautuu sillä tavalla, että meillä on kehityshenkilöitä on kolme ja muut on sitten konsultteja, niin näistä kaks näistä meidän konsulteista on sitten Progress-pohjasia, jotka on nyt tavallaan koulutuksessa tähän Microsoft-teknologiaan, elikkä meil on suht koht hyvä tilanne kuitenkin verrattuna niin kun yleisesti ottaen. Itse asiassa meillä on henkilöitä, jotka on tässä niin kun komponenttiprojektin pioneeriryhmässä, niin ne ovat tässä teknologian soveltamisessa mukana, että meillä se on ihan... Se ei oo sinänsä varmaan ongelma, että me ollaan joka tapauksessa siihen suuntaan menossa.” s. 7; ”... mun käsittääkseni se on yks komponentti. Tämmönen, jonka itse asiassa meidän tiimi, meidän tiimi on ollut mukana sitä rakentamassa, tämmönen tiimin henkilö. Niin. Elikkä se mikä on jo valmistunut vai? A1: Se on Sinfors-komponentti. Se on meidän... tää [henkilön nimi] Turusta, joka on ollu siinä mukana.” s. 2 • Talotaso: Kyvyttömyys: ”Se tekninen puoli voi tietysti siinä mielessä olla, että meillähän on paljon Progress-osaamista. Jos ne komponentit tuotetaan .NETillä, niin tottakai siinä sitten on paljon ihmisiä, jotka ei siihen pysty meidän talossa, mutta toisaalta nyten ihan sitä tarkota tää komponenttiprojekti, että me yhtäkkiä kaikki siirrytään .NETille, vaan se on varmasti hyvin pitkä tie.
-----------	---

	<p>Meil on paljon asiakkaita, paljon tuotteita, jotka tehdään jollakin muulla tekniikalla vielä.” s. 4</p>
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • ”kyllä ylipäättään näissä teknologia, koodausasioissa se on hyvin paljon henkilöstä kiinni, että kuinka nopeesti niin kun pääsee uuteen. Jos se on tosiaan innostunut ja motivoitunut, niin se on uskomattoman paljon lyhyempi aika kun semmosella, joka kestää vaan niin kun kahdeksasta neljään -asenteella.” s. 8 • Yksittäiset henkilöt: Haluttomuus: ”Haastattelija: Onko tämmönen tosiaan koo... niin sanotusti koodareitten tai ohjelmoijien keskuudessa tämmönen uuden opettelu, niin onko se hyvä asia tai mielenkiintonen asia? A1: No se on hyvin henkilöky... Siis mul on... Mä uskon, että silloin jos tosiaan on taustalla kymmenen kaksyt vuotta työtä jollain tietyllä, niin se uuden opiskelu voi olla jopa todella iso kynnys. Ja tota... Ja nimenomaan se motivaatiopuoli siihen, että kun on tavallaan jonkun vanhan teknologian osaa täydellisesti ja kaikki hommat ratkee niin kun rutiinilla, niin siitä sitten lähtee niitä... hypätään semmoseen... joka tapauksessa vuo... että samalle tasolle pääsee uudestaan, niin se on vuosien asia, niin se on iso kynnys ja mä uskon, että monet sitä ihan pätkäilee vakavissaan, että mitä tekee, että jatkaako esimerkiks [yrityksen nimi]:ssa vai jääkö johonkin osa-aikaeläkkeelle tai siirtykö sitten tekemään jotain ihan muuta.” ss. 8-9 • Talotaso: Halukkuus: ”Haastattelija: Elikkä tavallaan kumpi siinä voi olla niin kun isompi muutos, joku asennemuutos vai teknologiamuutos vai...? Tässä komponentti... A1: Me siis... Mä en usko, että se asenteellisesti siinä mielessä, siis tää ideologia, niin tää on varmaan kautta aikojen sillä tavalla, että on niin kun kaikkia sen, että yleensäkin koodamisessa koodin hyväksikäyttö, jälleenkäyttö, monistettavuus, niin nää on semmosia yleisiä periaatteita. Mä usko, että siinä asennepuolella tulee... Lähinnä se on sitten tämmönen käytännöntoteutuksen, jos ihan konkreettisesti puhutaan, että meil on semmonen kun [tuotteen nimi] niminen tuote, niin joka on tässä komponenttiprojektissa... tai komponenttiprojektina, osaprojektina plus sitten käytetty, kun sitä tehdään meidän talossa monessa eri paikassa, että mun mielestä nimenomaan siinä toteutetaan sillä tavalla, että... että oikeestaan se kehitys on semmosta, että jos me tehdään joku osa siihen, niin se on sitten kaikkien muidenkin hyväksikäytettävissä, että ne... se on niin kun siinä suunnittelussa niin kun lähtökohta. Että meil on yks iso [yrityksen nimi]versio, niin, niin... En mä usko, että se...” s. 4

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> Tarjotaan tehtävään liittyvää informaatiota pienissä määrin, vähitellen: ”Haastattelija: Miten teillä on muuten tiimissä tai et minkälaista tietoa sinä oot saanut? Oletko ollut nyt jossain infotilaisuuksissa ja... A1: No tota joo, siis... Itse asiassa siitä on ollut tällöisiä infotilaisuuksia ja tehty sellasta... Vaasassa oli arkkitehtiryhmän yks henkilö, sitten on ollut tällöisiä yleisiä ja sitten kun mä oon tässä meidän liiketoiminnan ohjausryhmässä, niin tää on myös niin kun vakioaihe ollut siellä, että aika hyvin on informoitu kyllä.” ss. 5-6; ”Arkkitehtiryhmästä on ollut semmonen itse asiassa semmosen päivän, jossa käytiin yleisiä periaatteita plus sitten ihan niin kun konkreettisesti kävi sen meidän tuotteen kannalta asioita läpi. Että ihan tällöinen päivä. Ja sitten on ollut semmosta yleistä tiedotusta nyt on toki tullut erinäköisissä tiedotteissa ja intran kautta ja tän tyyppistä.” s. 13
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Tuen antaminen: ”Haastattelija: No, miten kaks sinä olet saanut, millaista tukea arkkitehtiryhmältä tähän mennessä? A1: No... Itse asiassa... Tosiaan tässä meidän tuotteen kehityksessä, niin me siinä tavallaan kaivattiin tällöistä ulkopuolista vetotukea, vetotukea. Sitä me ollaan saatu heiltä. Itse asiassa siitä on perustettu tällöinen komponenttien alaprojekti, jos näin hienosti vois sanoa, et siinä mielessä ihan hyvä tuki on ollut.” s. 5
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden asettaminen: ”Haastattelija: Onko teille annettu jotain tavoitetta tän komponenttiprojektin osalta? Että esimerkiks että vuoden sisään pitää syntyä niin ja niin monta komponenttia? A1: On. On annettu, joo, kyllä. Haastattelija: No näetkö, että se on realistinen se tavoite, mikä teille on asetettu? A1: No siis... siis siinä mielessä, kun me ollaan tehty, nimenomaan tätä [tuotteen nimi]:ia on tehty esimerkiks vuoden aikana, niin siin on niin... jotka voidaan niin kun tulkita tällöisiks komponenteiks, niin meille se on suht koht helppo. Lähinnä se on, että me dokumentoidaan ne.” s. 4

Muita kiinnostavia kommentteja

- “No, siis itse asiassa lähinnä mä ymmärrän sen sillä tavalla, että se on... siis sellanen niin kun keskeinen päämäärä on sellanen, että ylipäätään meidän toimintaa saada niin kun tällöiseen komponenttijaottelun mukaisesti, eli että mitä nyt tehdään erinäköisiä kehityshankkeita, että ne ois yhteensovitettavia,

jälleenkäytettäviä ja sitä kautta niin kun rationalisoida tätä meidän toimintatapaa.” s. 2

- Perinteisten toimintatapojen rikkominen (?): ”mun mielestä oikeestaan tärkeempi on se, että niin kun yleensä tämmösten niin kun tuoteperheiden ja vastaavien sisällä niin kun pyrittäis tätä komponenttiajattelua edesauttaan, että on sitten pieni raportti tai pieni ohjelman pätkä, että se pitäis olla mahdollisimman semmonen moneen sopiva...Haastattelija: Joo. No miten sä näkisit, että jos tavallaan se tuoteperheiden sisällä ne komponentit, niin kuinka muodollista se voi olla tai että kuinka se viestintä niistä sitten tapahtuu? A1: No varmaan se tuoteperheissä lähtee siitä, että esimerkiks [yrityksen nimi]-kehityksessä päätetään, että meil on yks versio, johonka tehdään kaikki kehitystyö, niin silloinhan se... ja se on tavallaan se komponenttiajattelu tulee niin kun automaattisesti. Tavallaan automaattisesti, että me ei, jos me tehdään se sama versio, parametroidaan asioita, niin silloinhan ne on kaikki työt on niin kun kaikkien käytössä... periaatteessa käytettävissä, että sitten se on lähinnä sitä informaatiota ja että sitä osataan niin kun... jaetaan sitä tietoa niitten tekijöiden kesken.” ss. 9-10
- Perinteisten toimintatapojen rikkominen (?): ”Haastattelija: Miten muuten tää Ruori ja sitten komponenttiprojekti... Saadaanko ne niin kun hyvin sillai lomitettua, et niin kun tukeeko ne toinen toisiaan? A1: No kyl varmasti sillä tavalla, et jos Ruori ymmärretään sillä tavalla, et se on meidän tapa toimia ja tota tää komponentti on nimenomaan yks osa sitä varmasti. Ihan tavallaan pitäis olla niin kun sama asia. Että tavallaan Ruorissa pitäis määritellä, että toimitaan tämmösellä komponenttiajattelulla, niin... kyllä.” ss. 11-12
- ”Haastattelija: Vielä noista asenteista, että onko teillä mahdollisesti havaittavissa jotain kielteistä asennetta siihen, että ei haluta jakaa omia ideoita tai ei haluta hyödyntää toisten? A1: En oikeestaan semmoseen lähtis, että asenteet on lähinnä, tulee sitten ongelmat, tulee siinä, että kun sitten kun ruvetaan rahasta puhumaan. Elikkä kun tiimien, että jos joku tekee jotain ja sitten toinenkin hyödyntää sitä ja saa asiakkaalta rahaa, niin niissä yhteyksissä joskus tulee hankauksia, mutta siis ei... Semmoseen, että ois joku niin kun joku, että mä oon nyt tän tehnyt, tää on vaan mun ja en tätä anna kellekään, niin ei... En mä semmoseen oo kyllä törmännyt.” s. 12
- ”Haastattelija: No onko mielestäsi tiiminvetäjien toiveet huomioitu projektissa tähän mennessä riittävästi? A1: Öhm... Siis, no... Mä en usko... Tiiminvetäjien toiveet... Kyl mä varmasti niin kun uskosin, että ne tiiminvetäjien toiveet on huomioitu, mitä niitä sitten on olemassakaan tän suhteen, niin on varmaan jaettu, mut se, että kuinka konkreettisesti niitä on pystytty kartoittamaan, niin se on sitten eri asia.” s. 3

LIITE K: ALAISEN 2 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”siellä projektipäällikkönä. Ja sen jälkeen on vastannut, oon ollut tän porukan niin kun tuotepäällikkönä” s. 2 • ”mä edelleen pystyn lukemaan koodia, mutta en oo sen kans ollu, ohjelmoinnin kanssa tekemisissä oikeestaan niin kun sanoin, niin neljään, viiteen vuoteen, että... Haastattelija: Mutta silloin aiemmin tosiaan ihan koodasit? A2: Aiemmin hyvin, joo hyvin vähän, yksinkertasilla niin kun VisualBasic –tämmösillä sovelluksilla sekä sit jonkun verran tämmösillä SQL-Windows –järjestelmällä, millä nää meidän sovellukset oli tehty, mutta sanotaan, että tällä hetkellä ohjelmointikyvyt on kyllä heikolla tasolla.” s. 3
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus: ”Mut sanotaan näin, että nyt jatkossa niin kun puhuin tästä (puhelin soi)... Anteeks. Niin tota uudesta tota mallista, niin siinä kohtaa meillä selkeesti tulee tarve ajatella tällä tavalla komponenttipohjaisesti. Eli kun tehdään tänne [tuotteen nimi]-platformille uusia toiminnallisuuksia, mahdollisesti multi-utility-ratkasuja, niin siinä vaiheessa tää on erittäin tarpeellinen ja tärkeä ottaa huomioon. Elikkä jos lähdetään tekemään niin kun Utility-puolelle, että siel on sähköä, lämpöä, maakaasua, vettä, jätettä ja muuta, et tollanen niin kun CRM-ratkasu, niin siinä vaiheessa nää komponentit on... komponenttiajattelu otettava huomioon ja ne on erittäin hyödyllisiä. Toinen toki on se puoli, että onko ne edelleen liian pieniä komponentteja. Että puhun nyt sitten Utility-komponenteista enkä tämmösistä globaaleista komponenteista, mitä voidaan käyttää yli toimialarajojen, mutta lähinnä tää ajattelu on niin kun erittäin tärkeä tossa meidän tulevaisuudessa.” s. 4; ”Haastattelija: Tossa jo äsken vähän mainitsit, et komponentointi tulee oleen tärkeä. Mitä muuten oot mieltä komponentoinnista toimintatapana? A2: Se on järkevä. Kyl mä oon sitä mieltä, että se on tulevaisuudessa niin kun tällanen komponentointi on tärkeää ja myös silloin se vähentää sitä, että... eli kun sanotaan, että syvällistä ohjelmointiosaamista myös tarvitaan siinä vaiheessa kun saadaan kunnolliset komponenttikirjastot aikaan, niin tota vähemmän. Eli me pystytään niin kun tehokkaammin ja nopeemmin ja joustavammin tekemään niin kun ratkasuja ja sovelluksia. Et siinä suhteessa niin nään sen erittäin tärkeänä. Ja fiksuna.” ss. 4-5; ”No, mitä mieltä sä oot tästä Microsoftin teknologiavalinnasta [yrityksen nimi]:lle? Teil on se käytössä, niin... A2: Mnn. Kyllä mä nään, että joku linja pitää olla ja toki niin kun mäkin koitan tolkutua omille asiakkaileni, että [yrityksen nimi] on iso ja turvallinen toimittaja, niin kyllä mä näkisin, että tässä ajatellaan samalla tavalla, että ainakin nään niin kun tulevaisuuden selkeänä. Toki se kaikkien munien laittaminen samaan koriin ei oo aina kannattavaa, mutta tässä tapauksessa en

	nää siinä mitään niin kun huonoa. Kyllä se ihan varmasti on mietitty ja hyvä väline tiiminjäsenien suhteen. Ja ite tosissaan kun en oo niin syvästi ohjelmointipohjanen, niin en nää siinä myös mitään tunneperäisyyttä enkä muuta. Toki paljon tunnen ohjelmoijia ja niitten kanssa oon tekemisissä. Se on enemmän sitten tunneperäistä ajattelua myös.” s. 9
--	--

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> Yksilö ja ryhmä osallistuu muutokseen liittyvien tavoitteiden ja menetelmien luomiseen sekä ongelmanratkaisuun; uutta tietoa on yksilöiden saatavilla: ”Sanotaan näin, että meillehän on annettu hyvin... asiasta on kysely ja meille on annettu mahdollisuuksia vaikuttaa. Meille on järjestetty näitä tilaisuuksia ja meidän yksiköstäkin on... kuuluu tähän [komponenttihankkeen nimi], tähän hankkeen ryhmään kuuluu yks henkilö, toi [henkilön nimi]. Sitä kautta saanu niin kun ihan hyvin tietoa ja varmasti niin kun pääsisi myös riittävällä tasolla vaikuttamaan tähän. Toki se on ollu aina sellanen tilanne, että tällä hetkellä se oo niin kun koskettanut mun omaa tiimiä niin, koska tuotteet on vanhoja ja palvelu on perustunut just tähän sovelluspohjaseen niin kun ajatteluun.” s. 4 Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Haastattelija: No mitäs oot mieltä tosta intran toimivuudesta ja onks se kuinka käytössä? A2: On, kyllä se on ihan tiedonjakokanavana varmasti tota ihan ok. Ainut tietysti, et vähän sekava, et kestää aikansa ennen kun kaikkee löytää, mut toki tietysti huono sanoo, mikä ois parempi. Kyllä se on järkevä väline ja sitä pitää käyttää. Haastattelija: Ja
--------------------	---

	<p>komponentointiprojektinkin suhteen... A2: Ilman muuta joo, kyllä.” s. 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Haastattelija: Eli mistäs... Elikkä ootko sinä ollu... Mä vielä kertaan. Sä oot ollu tiedotustilaisuudessa tähän komponentointiin liittyen? A2: Joo ja sitten oon tota... Sitten meillä oli... Mä oon kaks kertaa istunut täällä näin ja toises tehtiin jotain harjoituksiin tai niin kun meidän piti pienryhmissä mietti, et mitkä voi olla komponentteja. Eli kaks tilaisuutta on tän suhteen ollu.” s. 12
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> • Asemavalta: ”Haastattelija: No, onko teille asetettu jotain tavoitetta, konkreettista tavoitetta vaikka, kuinka monta komponenttia tulee syntyä ja... A2: Minulle on ylhäältä päin... meille on annettu tuota selkeesti vuositavoite, että minkälaisia... Haastattelija: Tälle vuodelle, että... A2: Kyllä. Ja se on... Sanotaan näin, että se on tullu suoraan ylhäältäpäin” s. 5; ”Haastattelija: Onko teillä tiimissä pelko tosiaan, et tää komponentointiprojekti tulee vähän siihen oman työn oheen, et se vaan niin kun lisää työtaakkaa vai kuinka se nähdään sitten, että kuinka te pystytte hyötyyn siitä kirjastosta sitten aikanaan? A2: Niin kun sanoin, että tiimi on pieni ja he ei oikein oo vielä pystyneet eikä oo mahdollisuutta ollu perehtyä asiaan eikä muuten. En usko, että he pelkää, mutta jos se nyt meille väkisin työnnetään niin... Kun mulle tulee ylhäältä, sanotaan että tee viis komponenttia, niin voi... Sen jälkeen me voidaan vaan vuoden vaihteessa pakata tavarat ja panna, sammuttaa valot, että ei oo mitään, rehellisesti niin kun mitään realistisia mahdollisuuksia tehdä yhtään komponenttia niin kun tän vuoden aikana. Se on ihan selvä.” s. 14

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”Haastattelija: No, miten teidän tiimissä tuleeko se oleen iso muutos toimintatavassa? A2: Tulee olemaan.” s. 5
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönotto: ”täs [tuotteen nimi]:ssa, niin sieltähän periaatteessa [tuotteen nimi]-platformilta on jo tehty komponentteja sinne komponenttikirjastoon ainakin yks, en tiedä, jatkon kannalta niin niitä varmaan tulee lisää” s. 5 • Kouluttamisesta: ”Haastattelija: Mites tota, puhuit, että koulutusta ainakin on tarpeen saada... A2: Kyllä. Haastattelija: Öö... Minkälaiset ne olikaan ne tarpeet? Elikkä teknologia... A2: Tekninen, teknologiaosaaminen ja yleensä tämmönen niin kun arkkitehtuuriosaaminen täs tapauksessa. Järjestelmälustat ja tollaset on uusia ja hankalia.” s. 10
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitseminen: ”Haastattelija: No, mites sitten sinne kirjastoon, kun tekee komponentteja, niin tulisko siitä palkita tai sitten vastavuoroisesti jopa pakottaa, että käyttää keppiä vai porkkanaa? Kumpi ois niin kun kannattavampi? A2: Joo. Sanotaan näin, että kyllähän se niin kun nykymaailmassa

	<p>varmaan porkkana on parempi. Siitä tulis varmaan palkita esimerkiksi sillä tavalla niin kun meil on nyt muissa malleissa, eli tällainen myyntileadeissa ja muussa, että siitä saisi se kotipesä jotain etua, niin sillä me myös voitais vähän niin kun kaventaa sitä eroa, just niin kun puhuin tästä tulospainotteisuudesta ja muusta, niin se motivois ehkä sitten sitä porukkaa ja myös sitä niin kun tulosityksikön johtoakin niin kun hyväksymään tällainen komponenttimenettely, eli tällainen siihen ja jos siihen alkuun menee enemmän aikaa ja muuta, niin jos se on hyvä idea, niin toki sieltä tietty prosentti jostain vois jatkossa vaikka... asiakkaalle käytetään samaa komponenttia, niin sieltä tulis joku muutaman prosentin siivu sit aina sinne tekijän pesään, niin se vois olla tällainen järkevä menetelmä. Että se kantais tuottoa myös niin kun jatkossa, mitä siihen on satsattu kuluja... Joo. No, mites se hyödyntäminen sitten, että jos sitä kirjastoa aktiivisesti käyttää, niin onks siitä syytä palkita tai sitten että onks siihen sitten tarvetta pakottaa? A2: Niin. Eli onko nyt vaakakupissa niin, että otanko valmiin komponentin kirjastosta vai teenkö itse? Kuulostaa hölmöltä, että pitäis tehdä itse. Kyllä siis tuohan on... aikasemmin saatavissa silloin jos saadaan vaan valmista kauraa. Mun mielestä... No, joo kai sellasiakin voi olla (naurahtaa), että tekis mieluummin itse. Riippuu siitä komponentin laadusta, kun ne on hyviä ja sopivia, niin mun mielestä, ainakin omaa työtä niin varmasti helpotettais, kun ois kirjasto mistä koota nappulat ja viedä asiakkaalle ja saada implementointi äkkiä käyntiin. Että sehän on suoraan rahassa mitattavissa. Että markka on... markka tulevaisuudessa aikasemmin kassaan kun rupee komponenteista kasaamaan jotain. Haastattelija: Et tavallaan siinä ois kannusteena juurikin se taloudellinen tulos sitten? A2: Niin. Kyllä. Kyllä. Ehdottomasti. Itse näkisin näin päin, että... Ja sitten tietenkin, että se, niin kun äsken puhuttiin joku, kuka sen ois joskus tehnyt, niin se saisi siitä pikkasen itelleen kanssa.” ss. 8-9</p>
--	--

Koettu organisaation valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: No, miten teidän tiimissä tuleeko se oleen iso muutos toimintatavassa? A2: Tulee olemaan. Siis jos puhutaan ihan niin kun nykytiimistä, missä parsitaan ja korjataan vanhaa sovellusta, mikä on tehty niin kun aikansa eläneillä työkaluilla, niin ilman muuta se on hirvittävä muutos ja pelkään just sen kompetenssin puolesta, että meillä ei oo tarvittavaa kompetenssia vielä niin kun lähtee tällaseen ajatteluun. Haastattelija: Eli onks se minkälaista? Teknistä? A2: Tekninen osaaminen muun muassa niin on sellanen, että jos se on yhden tuotteen kapee... kapeella sektorilla yhden työvälineen kanssa pyörity kymmenen vuotta, niin se on, niin kun ymmärrät, niin silloin se on hankalaa lähteä tekemään uutta ja kun niin tiukasti tulospaineitten alla tehdään, niin tota duunia, niin ei oo myös hirveesti varaa eikä mahdollisuuksia lähteä ajamaan
-------------------------	--

	<p>porukkaa niin kun opettelemaan uutta ellei se oo täysin omatoimista opiskelua sitten.” s. 5; ”Haastattelija: Mites tota, puhuit, että koulutusta ainakin on tarpeen saada... A2: Kyllä. Haastattelija: Öö... Minkälaiset ne olikaan ne tarpeet? Elikkä teknologia... A2: Tekninen, teknologiaosaaminen ja yleensä tämmönen niin kun arkkitehtuuriosaaminen täs tapauksessa. Järjestelmälustat ja tollaset on uusia ja hankalia.” s. 10; ”Haastattelija: Miten sä arvioisit muuten sitä tasoo, mikä teil on nyt tästä .NETistä tähän mennessä? Onko niin kun... A2: Siis mun tiimissä? Haastattelija: Niin. A2: Siis se on heikko. Haastattelija: Heikko on? A2:Se on erittäin heikko. Kyllä.” ss. 10-11</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Kyvykkyys: ”Haastattelija: Eli tehdääns sitä nyt sitten... Teillä tehdään sitä kuitenkin vai toteutuus se... A2: Siis meidän tulosityksikössä tehdään. Siel on niin kun projektiryhmä aikanaan, monta vuotta sitten siihen varattu ja siellä on jonkun verran .NET-osaamista sekä sitten alihankintaa... tai ei se oo ees alihankintaa, meil on Virossa tuotekehitysyksikkö, missä tehdään sitten paljon... Se ohjelmointi itse asiassa tehdään siellä. Haastattelija: Joo. Niin just elikkä ne tekee Virossa sillä. A2: Kyllä. Mutta tässä [tuotteen nimi]... tähän projektiryhmään niin periaatteessa he ei kukaan kuulu mun tiimiin. Elikkä se on ihan omana projektinaan ja se on tällä hetkellä sen sähkötiimin alla.” s. 11; ”Ja nyt tää uus tuoteperhe mikä on tulos, tää [tuotteen nimi], niin sehän on .NET-pohjanen.” s. 3
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Halukkuus: ”Haastattelija: Mikäs teil on tiimissä sitten motivaatio alkaa opettelemaan uutta teknologiaa? A2: Anteeks? Haastattelija: Motivaatio tiimissä opetteleen uutta teknologiaa? A2: On siis se... Se on... No, siis siel on kaks ohjelmoijaa ja heillä molemmilla on niin kun korkea motivaatio ruveta opiskelemaan uutta ja he haluisikin opiskella uutta, mutta niin kauan kuin se menee tän, pyörii tämän saman asian ympärillä, niin siihen ei oo oikein ollu vielä mahdollisuutta.” s. 11

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelee aktiivisesti; ”Ruokkii” alaisen tiedon tarpeita: ”Sanotaan näin, että meillehän on annettu hyvin... asiasta on kyselty ja meille on annettu mahdollisuuksia vaikuttaa. Meille on järjestetty näitä tilaisuuksia ja meidän yksiköstäkin on...

	<p>kuuluu tähän [komponenttihankkeen nimi], tähän hankkeen ryhmään kuuluu yks henkilö, toi [henkilön nimi]. Sitä kautta saanu niin kun ihan hyvin tietoa ja varmasti niin kun pääsisi myös riittävällä tasolla vaikuttamaan tähän. Toki se on ollu aina sellanen tilanne, että tällä hetkellä se oo niin kun koskettanut mun omaa tiimiä niin, koska tuotteet on vanhoja ja palvelu on perustunut just tähän sovelluspohjaseen niin kun ajatteluun.” s. 4</p>
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden asettaminen: “Haastattelija: No, onko teille asetettu jotain tavoitetta, konkreettista tavoitetta vaikka, kuinka monta komponenttia tulee syntyä ja... A2: Minulle on ylhäältä päin... meille on annettu tuota selkeesti vuositavoite, että minkälaisia... Haastattelija: Tälle vuodelle, että..., A2: Kyllä. Ja se on... Sanotaan näin, että se on tullu suoraan ylhäältäpäin ja en usko, että Utility, koko tulosityksikön puolesta, niin tulee olemaan vaikeuksia, nimenomaan kun puhun, että meil on tuotteet vanhoja ja viereisen tiimin tuotteet on samal taval vanhoja ja ainut, että missä täs [tuotteen nimi]:ssa, niin sieltähän periaatteessa [tuotteen nimi]-platformilta on jo tehty komponentteja sinne komponenttikirjastoon ainakin yks, en tiedä, jatkon kannalta niin niitä varmaan tulee lisää, mutta se että tän vuoden aikana esimerkiksi mun tiimi tuottais viis komponenttia, niin on sula mahdollisuus. Haastattelija: Just, joo. Elikkä et pidä nyt sitä siirtymäaikaa realistisena. A2: En vietynä tiimitasolle. Siis tän... siinä, tässä selkeessä tavoitteessa, mikä on annettu, mikä on ihan hyvä, niin ei oo millään tavalla otettu huomioon näitä tiimejä ja tiimien kokoja ja niitten tuotteita, palvelutarjontaa.” s. 5

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Näkisitkö, että joku... Sitä kirjastoa koordinoiva keskitetty ryhmä ois tarpeen jatkossa? A2: Ehdottomasti. Kyllä. Siis täyty olla ja... olla se koordinointi sillä ryhmällä. Semmonen ryhmä pitää olla, mikä pystyy sitä niin kun hanksamaan. Että muutenhan siitä tulee villiä, liian villiä siitä... Haastattelija: Mitä kaikkee sen ryhmän vastuulla vois olla? A2: Siis laatuvaatimukset on ehdottomasti sellasia, mitkä on ja sitten nää soveltuvuusvaatimukset komponenteille, eli niin mun mielestä sen tulee vastata siitä, pitää niin kun jalat maassa sen suhteen, mistä on kannattavaa tehdä komponentteja. Toisaalta sitten myös valvoo sitä, että yleishyödyllisistä asioista, niistä tulee tehdä komponentti, että siitä hyötyy sitten joskus muutkin.” s. 7

- ”Haastattelija: Tota, ootko törmännyt semmoseen asenteeseen, että nähdään, että mun koodi on parasta koodia ja että ei sen takia haluta hyödyntää toisten tekemää? A2: Sanotaan näin, että en enää. Kyl must se on muuttunu niin kun jo ihan oman työhistorian aikanakin enemmän niin kun tämmöseen enemmän just tähän komponenttipohjaseen ajatteluun, että ei oo enää just niitä, että tää koodi on mun tekemä ja... Sitä oli vielä muutama vuos sitten. Sehän riippuu nimenomaan just sovelluksesta. Eihän näissä laajoissa erpeissä ja tommosissa asiakastietojärjestelmissä enää voida ajatella niin kun niin, että tää on mun, mun koodia. Että ei mun mielestä. Ihmettelen jos vielä sellasta on. Haastattelija: Eli periaatteessa tämmöstä asenne-estettä tän komponentoinnin onnistumiseen ei pitäis olla? A2: En nää.” s. 9
- ”Haastattelija: No, mites sitten tää valittu malli, että tää tullaan istuttamaan... komponentointituotanto istutetaan sinne tiimeihin, niin näätkö sen toimivana? A2: Tietyllä tapaa kyllä, mutta se lisää... Aina pitää liiketoiminnassa ottaa huomioon se tota asetetut tavoitteet liiketoiminnan suhteen ja sitten tämmönen sisäinen kehittäytyminen ja muu. Mikäli se löytää niin kun balanssin, niin en usko, että ihmisillä on ainakaan motivaatiosta puutetta, niin kun teknisillä ihmisillä, teknisesti suuntautuneilla ihmisillä tämmöseen ajatteluun. Mut sanon näin, että niin kun siinä, et jos se löytää tasapainon, niin kyllä se on mahdollista.” s. 6
- ”Haastattelija: No, mitenäs sitten tässä mallissa tulis mielestäsi hoitaa... tai missä päätös tehdä siitä, että mistä tehdään komponentti, mikä viedään sinne kirjastoon, niin missä se tulis tehdä? A2: Kyllä mä nään, että tulosityksikkötasolla, tulosityksikön ohjausryhmät eli tota tulosityksikön vetäjä yhdessä tiiminvetäjien kanssa niin tulis tehdä päätöksiä demokraattisesti siitä, että mitkä on mahdollista toteuttaa komponenttina. Ja silloin siitä tulee olla niin kun liiketoimintayksikön johdolle selkee viesti, että koska se ainakin alkuvaiheessa tulee viemään resursseja eritavalla ennen kuin se saadaan käyntiin. Niin, niin tota alkuvaiheessa enemmän. Tietenkin loppuvaiheessa tulemana on se, että silloin niitä resursseja enää... sanotaan kun kirjasto on kasassa, niin niitä ei pitäis mennä enää, mutta ainahan tää on tää alku on hankalaa. Mutta ilman muuta niin kun tässä tapauksessa niin kun, että ylhäältä tullut käsky viidestä komponentista, niin siinä ei oo otettu huomioon millään tavalla toimialaa eikä tiimien resursseja eikä liiketoimintatavoitteita tällä hetkellä.” s. 6
- ”Haastattelija: No mitenäs se... Mitenkä te ootte tiimin sisällä sitten käsitelty asiaa? A2: Sanotaan näin, että me tiimin sisällä ei oo käsitelty asiaa oikeestaan ollenkaan, koska se ei oo ajankohtanen.” s. 12

LIITE L: ALAISEN 3 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”mä toimin yritysyksikössä ja SME-liiketoimintayksikössä [tuotteen nimi]-liiketoiminnan tota... toiminnanohjaustiiminvetäjänä.” s. 1 • ”mä olen aloittanut it-urani vuonna -67” s. 1 • ”Haastattelija: millaiseks kuvailisit teknisen osaamisen taitos... tasosi? A3: Siis puhutaanko nyt ihan tota tästä tämmösest... Haastattelija: Niin lähinnä kai koodaamista me tällä ajetaan takaa... A3: Joo, siis ohjelmointitaito vai? Haastattelija: Niin. A3: Voi sanoo, et mä olen tehnyt sitä koko ikäni ja vaik olenkin täl hetkel esimiestehtävissä, niin teen sitä silti ihan pysyäkseen vaan niin kun ajan tasalla ja sanotaanko, et se on paras tapa tietää... Tiedän myöskin siit omasta osa-alueestani, et missä [tuotteen nimi]-ohjelmisto toiminnanohjausjärjestelmien osalta on kun osallistun siihen tekemiseen. Mä pysyn itse kaikkein parhaiten niin kun ajan tasalla. Enkä vaan pelkästään tee hallinnollista työtä.” ss. 1-2 • ”Haastattelija: Minkä verran ajankäytöstä menee... pystyt koodaamaan? A3: No, se tietysti vaihtelee hyvin paljon. Et mitään isompaahan mä en pysty ottamaan tai en voi ottaa, koska en mä pysty niin kun yhtäjaksoisesti niin kun keskittymään siihen, et tota... Lähinnä tommosii selvitystöitä voin kattoo ja joku pikkujuttu, jos joku halua jonkun pikkujutun, sinä aikana kun mä kerron sen jollekin, mää olisin sen itte tehny. Elikä ehkä about kaks-, kolmekyt prosenttii käytän työajast siihen. Haastattelija: No, se on aika paljon kuitenkin. A3: No, se vaihtelee. Joskus jopa... jollakin viikoina jopa enemmän, lähem... Voi olla, et jollain viikolla on tota yli puolet.” s. 2 • ”Haastattelija: millanen koulutustausta sinulla on? A3: No, mul ei oo... Itse asias mä oon niin sanottu pitkälinjalainen. Ei silloin ollu. Haastattelija: Niin. Aivan. A3: Ei silloin -60-luvun puoles välis, ei kukaan puhunu mitään. Silloin oli se, että kiinnostus pelkästään alasta riitti. Ei ollu.” s. 3 • Yksittäinen henkilö: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: Onko siinä niin kun teknologiassa sinänsä siis... Mun täytyy sanoo, et mä en tunne sitä ollenkaan niin hyvin, niin jotain muuta sellasta ihan teknisesti niin kun hyvää tai huonoo puolta? Sinun tietämän mukaan. A3: Mul ei oo myöskään sieltä niin vahvaa osaamista... tai sellasta osaamista .NETistä, et en pysty vastaamaan tohon kysymykseen kyllä, et tota... En us... Luotan, jo niin kun tossa viittasin kintaallakin, niin luotan meidän teknologiahenkilöitten niin kun asiantuntemukseen siinä. . Mä olen tehnyt silloin aikoinaan niin kun selkeen päätöksen tässä, että tota tää teknologiapuoli ja sit on tää varsinainen substanssipuoli, elikkä tää järjestelmien rakentamispuoli, niin mä yritän sen hallita ja sitten tota tää, et mitä tuol koneen sisällä liikkuu, niin se ei minua kiinnosta” s. 12
-------------------------	--

Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus: “No, mä olen ollut niissä tilaisuuksissa, mitä on järjestetty tähän [yrityksen nimi]:n komponenttiprojektiin liittyen siitä, et mitä... missä on nyt sitten niin kun yritetty selvittää sitä, et mitä se [yrityksen nimi]:ssa nyt niin kun tarkoittaa tää komponentointiasia.” s. 3; ”Haastattelija: Noin ihan yleisesti, mitä mieltä olet komponentoinnista? A3: Komponentointi on sinänsä ihan hyvä asia. Siis eihän se mikään... Niin kun sanoin, se ei oo mikään uus asia. Se on maailman sivu... Se, että onko puhuttu modulaarisuudesta tai mistä on puhuttu ja siitä, että tota ei samaa asiaa tehdä yh...” s. 4 • Yksittäinen henkilö: Haluttomuus: ”Haastattelija: Mitä mieltä sinä olet nyt tästä valitusta teknologiasta? Siitä, että te nyt juurikin päätitte valita sen, mikä nyt valittiin, eli tää .NET ja C# ja... A3: Hm. No, sehän on... Näin ollaan rähmällä Microsoftiin, niin ei sil mitään voi. (nauraa) Ollaan rähmällä Microsoftiin, niin mikäs siinä sitten voidaan. Ei siin sinänsä. Joillakin oli ehkä semmonen näkemys, että J2EE olisi ollut globaalimpi vaihtoehto. Et tota... Meidän yhteisöstä, niin kun mä tossa jo aluksi kuvasin, niin me ollaan aina vierastettu tätä, et me ollaan niin kun jonkun narus. Ja se on niin kun... Kieltämättä Microsoftin on merkittävä asema, mut siit huolimatta. Et tota... Mutta ei siin mitään, ei me... Ei se oo niin kun kynnyskysymys ollenkaan, enkä mä näe sitä sillä tavalla ongelmana, et tota... Ainoo se, että... Et meilläkin nyt sit on täällä kuitenkin meidänkin yhteisössä tätä J2EE-koulutusta niin kun pyörinyt ja väki vieläkin, parasta aikaakin, käy nyt J2EE-koulutuksissa. Me ollaan toteutettu näit webbijuttuja nimenomaan niin, niin tuota taas sit niin kun meni uusiks. Et sehän tässä on niin kun se. Et täytyy olla niin kun vähän nää strategiat ja linjat niin kun hiukan selkeämmät, että...” ss. 11-12
------------------	--

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: ”Haastattelija: Oisko se paikallaan, et sinne tulis jonkun sortin matkasaarnaaja kertoon siitä, että...? A3: Kyllä, mut mun mielestä täytyy olla jotain konkreetiaa. Ei enää... Ei se... Kyl mä edellyttäisin, et täytyis olla joku ihan konkreettinen sitten esimerkki siitä, et mikä on toteutettu. Mä en tiedä, tää [komponentin nimi](?) nyt on... on tota... Se on määrittelykomponentti ja on... Tietysti joku tomonenkin käy, mut tota mun mielest se täytyy olla... Se, et jos se on vaan pelkkää höpinää, niin ei se välttämättä oo niin kun... Voidaan jopa tuhota hyvä asia. Et kannattaa niin kun mieltii ennen kun tulee, et ei tuu niin kun takki levällään heti. (nauraa) Sielt voi lähtee sit häntä koipien välis pois. Se riski ain on olemas ja sen takia on syytä... Mä sen sikäli vaan sanon, et siin voidaan niin kun hyvä asia pilata. Sil väärällä tavalla. Et se on syytä niin kun... Et miten se viestitään, jotta se saavutetaan se haluttu lopputulos. Haastattelija: No, eikös siinä ois aika hyvä, vois kuvitella, että konsultoida juurikin tiiminvetäjää, että millä tavalla sitä vois lähestyä sitä asiaa, että... A3: Kyllä, mut se et... Mä oon sitä mieltä, et täytyy olla niin kun... Tämmösen konkreettisen esimerkin avulla on niin kun se olennainen asia, et silloin se menee niin kun jakeluun se homma ja siit saa niin kun... voi saada sit nää henkilöt mukaan siihen kuvioon.” s. 21
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”Niin ku mä siel palaverissakin sanoin silloin, heti ensimmäises palaverissa, et tota se se onkin se, joka vaatii todellisen taidon henkilöltä tai henkilöiltä, joka tekee ohjelmakomponentin niin, että... miksei myöskin määrittelykomponentin, koska määrittelykomponentti on samal taval ko... ja siit on tietysti helpompi alottaa, jotta se on todella... yleiskäyttönen. Ettei ajatella jonkun tuotteen näkökulmasta, jonkun asiakkaan näkökulmasta. Siel ollaan heti mettässä. Et pystytään se asia katsoon niin kun globaalisti sen asian näkökulmasta. Se on se clue siin jutus, jotta siit saadaan... Ja sit toinen on tietysti se, että... puhutaan ohjelmakomponentist, on se, et se pitää olla sellanen, et se pitää olla sanotaanko toteutettu sellasella välineellä, jota voidaan kutsuu... jossa on sellanen rajapinta, jota voidaan kutsuu niinko millä tahansa... periaatteessa millä tahansa välineellä koodatusta järjestelmästä. Et kyl se on... Se on todella haasteellinen homma.” s. 5
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönotto: ”Ja tiedän, et ensimmäinen määrittelykomponentti on tässä yhteisössä saavutettu ja sitä on rummutettu... joku [komponentin nimi]-integraatio (?), tämmönen tuotehallintamäärittelykomponentti on toteutettu, sen mä tiedän, mutta tota...” s. 8

	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttamisesta: ”Haastattelija: millaista koulutusta sää näkisit, et te tarviitte? A3: No, totta kai me tarvitaan tietysti sitä teknistä tai sitä tekemiskoulutusta. Se on ihan selvä asia. Perusteet ensin ja sitten ihan normaali ohjelmointikoulutusta sitten sen pohjalta. Et se on... Siihen tarvitaan sitten koulutusputket. Ihan selkeet.... ... Et se, että ei kaikkia tarvi välttämättä kouluttaa yhtä aikaa. Et se on ihan selvä, et varmasti tapahtuu tämmöstä. Jotkut menee niin kun kärjessä” ss. 12-13
Vakiinnut- tamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: ”Haastattelija: Pitäiskö siitä komponenttien kehittämisestä sitten niin palkita jollain tavalla... näitä tekijöitä tai mahdollisesti jos niin kun tavallaan aattelee sieltä toiselta puolelta, niin kepillä vai porkkanalla, että pitäiskö siihen käyttää pakkokeinoja siinä, että niitä komponentteja syntyis? A3: Mä en... Se on ensinnäkin se... yleensäkin se, kun lähdetään tekemään jotakin, niin se toimeksianto tulee jostakin muualta kun silt tekijältä itseltään. Ja sitten toinen asia on se, et miten se sitten niin kun palastellaan, ositetaan se juttu ja miten se juttu yleensäkin tehdään. Niin sitäkään ei välttämättä ratkase se tekijä. Et tässä on nyt se vaara, et tota, onko se sit niin kun... Mä en nää, osaa niin kun yhtäkkiä ajatella, et miten se komponentin tekijä ja komponentti ja siitä niin kun jotenkin... Tää palkkionäkökulma, niin mä en osaa nyt sitä kyl oikein... Ei aukee ihan, et miten se vois niin kun toimia. Kuitenkin toimitaan niin kun... kuitenkin jonkun näköisen linjaorganisaation mukaisesti. Elikä tulee päätökset, et miten joku juttu tehdään, niin ylempää. Ei se tekijä enää välttämättä tee sitä ratkasua, et onks... käytetäänkö tähän komponenttii vai ei, vaan kyl sen tekee joku muu. Mää näkisin... Tää on niin kun mun arvioini, mut voin olla pahastikin väärässä. Haastattelija: No, mites sitten toiselta puoleltaan sitä, kun näitä komponenttia tai niin kun ratkasuja haetaan tai tehdään, niin jos sitten käyttääkin komponenttia, niin pitäiskö siitä palkita? Tai pitäiskö siihen pakottaa? A3: Niin, viitataan nyt tietysti tohon, mitä äsken sanoin, et tota... Et se on... Mä en oikein sitä komponentin käyttämistä ja palkitsemishommaa, niin mul ei kyl heti aukee, et miten sen niin kun vois yhdistää, niin et siit ois... et se olis niin kun oikein ja oikeudenmukainen. Se mua täs nyt arveluttaa eniten.” ss. 8-9

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Kyvykkyys: ”Haastattelija: Millä kielellä te sitten teette hommia? A3: No, meillä on tällä hetkellä tota... Meillähän on oma kehitin tossa [tuotteen nimi]:in osalta. Ja tota... Se on niin sanottu X-kieli. Se on hyvin lähellä... Se on C-kielen... C-kieltä niin kun hyvin lähellä. Siin on vaan tiettyjä ominaisuuksia, jotka on niin kun selkeesti C-kieltä paremmat ja helpommat ja tota... Sit siit on jätetty kaikki se turha pois, et se on... Haastattelija: Ootteks te itte tehny sen sitten? A3: On se kielikin on tehty itte” s. 2; “Mehän itse harrastamme sitä
------------------	--

	<p>[komponentointia] parast aikaa. Tai ollaan harrastettu esimerkiksi koko, esimerkiksi tämän tuotteen, minkä ympärillä olen, niin koko ajan. Se, että jos meil on kokonaisjärjestelmä, jossa on kaikki sekä henkilöstön, talouden, että toiminnanohjauksen sovellukset samassa integroidussa järjestelmässä, kokonaisjärjestely, niin eihän siit olis tullu mitään, jos me oltais jokaiselle tehty esimerkkinä maksuehdon eräpäivän laskentatoiminto. Me ollaan koodattu se yhden kerran. Ja se toimii sit kautta järjestelmän. Oot sä sit reskontrissa tai laskutuksissa tai toiminnanohjauspuolel, mistahansa, niin se toimii täsmälleen yhtä oikein tai väärin. Se on vain kerran ja kaikki käyttää sitä. Ihan esimerkkinä. Ja kaikki muutkin on vaan tehty kerran. Ei koodata samaa asiaa moneen kertaan” ss. 4-5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: Onko teidän tiimissä nyt muuten tästä C#:sta vielä osaamista? A3: Ei. Eikä .NETistä. Ei.” s. 12; ”Sitten toinen asia on se, että mitä se merkitsee sitten tiimiläiselle siitä kun... jos ja kun ne joutuu siin niin kun tekemään, niin sehän on selvä asia, et uuden oppimista pitää tapahtuu, koska niittenhän pitää osata sitten sillä valitulla tavalla ja kielellä pystyä tuottamaan niitä... tuottamaan niitä komponentteja.” ss. 6-7
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Halukkuus: ”Haastattelija: Mites muuten teidän tiimissä on nyt motivaatio nyt lähtee sitten uutta asiaa opiskelemaan? Minkälainen asenne siellä vallitsee? A3: No, sanotaanko niin, et jos mä peilaan siihen, mitä nyt niinko J2EE-koulutuksii on ollu, niin todella positiivinen. Et mä luotan siihen, mut niin kun tos alussa oli puhetta, niin on, on tietysti meil on riski tää tota tää ikärakenne.” s. 15

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> • Opastaminen, neuvominen, jäsentäminen; Tarjoaa tehtävään liittyvää informaatiota: ”No, mä olen ollu niis tilaisuuksis, mitä on järjestetty tähän [yrityksen nimi]:n komponenttiprojektiin liittyen siitä, et mitä... missä on nyt sitten niin kun yritetty selvittää sitä, et mitä se [yrityksen nimi]:ssa nyt niin kun tarkoittaa tää komponentointiasia.” s. 3
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden asettaminen: ”Haastattelija: Onko teille muuten annettu joku tavote siihen, että koska pitäis olla paljonko komponentteja valmiin? A3: No, meillähän on esimiehil laitettu tohon TAKE-keskusteluist joku tämmönen luku, joka jo pitäis olla tämän vuoden aikana jotain komponentteja” s. 8

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Onko tiiminvetäjän toiveet huomioitu tässä riittävästi tässä projektissa? A3: En mä tiedä. Eihän meitä nyt ole millään tavalla... En mä tiedä, ollaanko me esitetty jotain toiveita. Totta kai näis tilaisuuksissahan me ollaan saatu avata sanaisen arkkumme. Et eihän siin sinänsä mitään ole. Et sehän on se ainoa kanava. Totta kai nyt kun mä nyt satun tietämään nämä ja tunnen erittäin hyvinkin nää muutamat, jotka istuu siin kekkereis, niin tota... ja olen heidän kanssaan muuten tekemisis, esimerkiks [henkilön nimi]:n kans jatkuvasti, niin tuota... niin, niin... Onhan mul kanava tietysti välittää tietoo silloin jos mä haluan jotain välittää. Et ei siin mitään estet oo.” s. 4
- Kommunikaation parantumisesta: ”No totta kai se olis tietysti, koska samojen asioiden kanssahan sitä pähkäillään.... monta kertaa. Mut mä nyt olen oletanut ja luotan siihen, että jos joskus tämä realisoituu tää komponentointiasia, niin sehän itsessään jo tuo sitä... asiaa juuri ja sitä toimintamallia, et niin kun asiaa pähkätään niin kun yhdessä, eikä...” s. 19
- ”Haastattelija: Mites muuten teidän tiimissä on nyt tätä komponentointiprojektia käsitelty? Sinä olet ollut niissä tiedotus tilaisuuksissa, niin... A3: No, tiimipalavereissa on noin niin kun mä näin yleisinfoo kertonut siitä, et missä mä olen ollu ja mitä siel on puhuttu ja yleensä tämmöstä vapaata keskustelua aiheesta, mutta ei mitään muutta. Haastattelija: Et sinä oot ollut se kontakti siihen? Et esimerkiks teidän tiimissä ei oo käynyt... A3: Kyllä. Haastattelija: ...kukaan näistä arkkitehtiryhmän jäsenistä tai... A3: Ei. Ei. Haastattelija: Oisko se paikallaan, et sinne tulis jonkun sortin matkasaarnaaja kertoon siitä, että...? A3: Kyllä, mut mun mielestä täytyy olla jotain konkretiaa. Ei enää... Ei se... Kyl mä edellyttäisin, et täytyis olla joku ihan konkreettinen sitten esimerkki siitä, et mikä on toteutettu. Mä en tiedä, tää [komponentin nimi] (?) nyt on... on tota... Se on määrittelykomponentti ja on... Tietysti joku tommonenkin käy, mut tota mun mielest se täytyy olla... Se, et jos se on vaan pelkkää höpinää, niin ei se välttämättä oo niin kun... Voidaan jopa tuhota hyvä asia. Et kannattaa niin kun miettii ennen kun tulee, et ei tuu niin kun takki levällään heti. (nauraa) Sielt voi lähtee sit häntä koipien välis pois. Se riski ain on olemas ja sen takia on syytä... Mä sen sikäli vaan sanon, et siin voidaan niin kun hyvä asia pilata. Sil väärällä tavalla. Et se on syytä niin kun... Et miten se viestitään, jotta se saavutetaan se haluttu lopputulos. Haastattelija: No, eikös siinä ois aika hyvä, vois kuvitella, että konsultoida juurikin tiiminvetäjää, että millä tavalla sitä vois lähestyä sitä asiaa, että... A3: Kyllä, mut se et... Mä oon sitä mieltä, et täytyy olla niin kun... Tämmösen konkreettisen esimerkin avulla on niin kun se olennainen asia, et silloin se menee niin kun jakeluun se homma ja siit saa niin kun... voi saada sit nää henkilöt mukaan siihen kuvioon.” s. 21

- Päätösten teko: ”Se on ensinnäkin se... yleensäkin se, kun lähdetään tekemään jotakin, niin se toimeksianto tulee jostakin muualta kun silt tekijältä itseltään... Kuitenkin toimitaan niin kun... kuitenkin jonkun näköisen linjaorganisaation mukaisesti. Elikä tulee päätökset, et miten joku juttu tehdään, niin ylempää.” ss. 8-9
- Kommentti kertoo siitä että mukauttaa johtamista kuhunkin alaiseen: ”että mä tiedän et jos mä annan henkilölle A, niin mä voin sen kertoa, et mitä pitää tehdä. Jos mä annan henkilölle B, mä tiedän et mä en voi sitä kertoa vaan mun täytyy kirjoittaa se paperille. Elikä me ihmiset ollaan niin erilaisii. Ja nää täytyy osata... Tää on tätä henkilöstöjohtamisen problematiikkaa, joka liittyy tähän tota tähän ja sil on vaikutusta tuottavuuteen. Ja sitten se, et se ohjaa myöskin sitä, minkälaisia tehtäviä mä annan henkilölle B ja minkälaisia tehtäviä mä annan henkilölle A. Elikä tää on niin kun tämmöst. Tää henkilöstöjohtaminen ei oo niit maailman helpoimpia asioita, enkä väitä ollenkaan, et mä osaan tätä. Siis se on niin vaikea asia, et tota... Mutta se, että kun riittävän kauan ja samojen henkilöitten kanssa, niin mä tunnen henkilöt niin hyvin, niin mä... Sanotaanko niin, että on oppinut tietämään, et miten mä lähestyn niin kun henkilöö A ja miten mä lähestyn henkilöö B niin, et mä saan niin kun sen asiani hoidettuu niin, että mä pyrkisin välttämään sitä, et siin näkyis jollakin tavalla, et mä olen esimies ja mä määrään sun tekemään jotakin vaan... Tää lähestymishomma... Mä tiedän, et meil on ollu myöskin tässä yhteisös myöskin semmosii henkilöitä, joita lähestymisessä niin tota joillakin on ollu pientä opettelemista. Jotkut on jopa joutunu sanomaan, et hetkinen, mä poistun ja otan uuden lähestymisen, et se on lähteny niin kun ihan väärästä päästä ja sielt on tultu heti häntä koipien välissä takasin, et tota... (nauraa) Et tää on niin kun tää... Se on taitolaji niin kun ihmisien... Mutta se, että kun riittävän kauan samojen ihmisten kanssa, niin oppii tietysti tuntemaan ne ja tietää, et miten... mikä on kenenkin sanotaanko suorituskyky ja tuottavuus. Ja totta kai sitä esimiehenä ajattelee se, et olis niin kun ihanne se, että todella kaikki tiimin henkilöt olis niin kun maksimaalisen tuottavuuden omaavii henkilöitä niin, mut se nyt on utopistinen ajatus. Täytyy hyväksyy myöskin se, että... Ja totta kai se, että totta kai pyritään palkitsemaan niitä, jotka... Yleensä se, et henkilöt jotka on niin kun osaavampii ja tuottavampii niin myöskin tilinauhas yleensä se näkyy. Sehän on se tapa, jolla näitä asioita sit niin kun hoidetaan. Ei se, että ollaan piiskan kans, vaan sitten tällä... Raha on se, jolla sit niin kun tätä hoidetaan. Haastattelija: Mutta mihin se perustuu oikeastaan nyt, siis tää kiinnostaa mua nyt henkilökohtasesti tää osa-alue, niin se että silloinhan sitä täytyy jollain mitata ja todennäköisesti se suoritus on ollu parempi kuin niillä joita ei palkita. Eiks niin? A3: Nii-in, mutta se, että mä annan jollekin tehtävän, niin kyllähän mä seuraan sitä koko ajan. Mä nään sen ihan silmilläni sen, et miten tää homma etenee, kuin kauan se sen kansa tuhrii ja se, mikä mua tietysti auttaa täs paljon, on se kun mä osaan itse tehdä. Mä tiedän ihan oikeesti kuin kauan sen tekemiseen multa menis kun mä teen sen. Mul on niin pitkä kokemus tekemisestä. Lähes neljäkymmenen vuoden kokemus tekemisestä, niin mä uskon, et mul on niin kun kyky arvioida, et paljonko ton tekemiseen tekee. Ja mä olen nyt vuodest -67 täl välineel tehny, et mä tunnen myöskin tuon välineen, miten se...” ss. 23-25

LIITE M: ALAISEN 4 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • ”Toimenkuva on ERP-myynti... kuuluu niin kun toimenkuvaan myydä ja kaupata... Minä kuulun myyntitiimiin” s. 1 • ”Projektipäällikkönä... nyt sitten myynti... myyntipäällikkö lukee käyntikortissa tällä hetkellä.” s. 1 • ”Haastattelija: Minkälaiseks sä itse kuvaisit nyt teknisen osaamisen tason, joka sinulla on? A4: Kohtuulliseksi. Ei syvällinen, mutta sanotaan, perustietämys aika monesta” s. 1
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus, haluttomuus: ”Haastattelija: No, mitä mieltä sinä olet komponentoinnista? A4: Se on ihan, teoriassa hyvinkin kaunis asia, että siinä mielessä, että... Idea on hyvä, mutta sitten tietenkin käytännön tekniset rajoitteethan siinä tulee vastaan. Että se on ihan sama, jos mietitään, että autossa on komponentteja ja avaruusraketiissa on komponentteja. Ne ei välttämättä oo yhteensopivia vaikka kuinka haluttais, että...” s. 2; ”Haastattelija: No, mitäs mieltä sä oot tästä valitusta teknologiasta? A4: Se on ihan hyvä teknologia, et en mä siihen nää mitään ongelmaa... missään määrin.” s. 11

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Perustelee miksi; Pyrkii ”myymään” suostuttelemalla: ”Kyllä se, niin kun sanoin, et konkretisoimalla asioita, kertomalla ne hyödyt ja... Ihmisen perusidea tai toimintahan on se, että ihminenhan on niin kun laiska. Sehän ei tee mitään ylimääräistä. Niin kun pystyä osoittamaan se, että hei, jos tehdään niin kun nää asiat niin kun komponentteina, niin sitä pyörää ei tarvii keksiä joka kerta uudestaan. Sä pääset paljon vähemmällä ja sä voit pitää pidemmän kahvitauon ja... ynnä muuta, ynnä muuta. Et sehän se on.” s. 7
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
------------------------------	--

Tehtäväkeskeinen käytös	
--------------------------------	--

Muutosykli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> Muutos etenee yksilön tiedon, asenteiden ja käytöksen muutoksen kautta organisaation muutokseen: ”Kyllä tietysti siinä mielessä, että niin kun jotenkin kun niitä tarpeita tulee, niin saada se niin kun se porukka ite. Silloinhan se lähtee vetämään, kun saa ne ihmiset, jotka niin kun käytännössä tekee niitä, niin oivaltamaan ite jotakin. Yrittää esittääkin ne asiat silleen, että hei, tämmönen, mitenkähän et voisko sitä käyttää tossakin. Ei kannata niin kun komponenttilippu hulmuten, vaan niin kun esittää se, et oiskohan tästä niin kun apuu muuallekin. Saada ne ihmiset oivaltamaan itse. Sit kun ne oivaltaa ja hoksaa ite, niin silloin lähti.” s. 7
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”Mut kyllä se niin kun kulttuurimuutos on enempi, että se tapa tehdä ja ajatella asioita ja kyllähän se niin kun... Eihän se synny, että jos täälläkin on ihmisiä, jotka on tehny kymmenen, viistoist, kaksykt vuotta asioita tietyllä tavalla. Sit ne joutuu niin kun pistään sen nahkakuulassa olevan prosessorinsa ihan ympäri, niin ei se ihan hetkes käy.” s. 6 Psykologisen turvallisuuden luominen: ”Ja sitten se, että kasvattaa sitä osaamista oikeeseen suuntaan, koska ihan oikeesti tilannehan on se, että miksi ihmiset pysyy niin kun vanhoissa toimintatavoissa, se on se, että ne pelkää niitä uusia ja pelkää niitä uusia sen takia, et jos on vanhalla tavalla ollut maailman paras. Sanotaan, että on maailman paras koodari, sit se joutuu tekeen ihan erilailla, niin sitä rupee niin kun kiukuttaa se, että ja hitto, mä mokaan kohta... Mä en tajuu täst mitään. Tämmösten niin kun pelkojen poistaminen. Tää on niin kun inhimillistä toimintaa. Niin se on niin kun siellä se tausta. Se on ihan sama kuin erppikäyttöönotoissa, niin sitä vanhaa järjestelmää haukutaan, että se on aivan susi. Oota kun se vaihtuu. Se on maailman paras. Se johtuu just tästä, koska ihmiset pelkäävät epäonnistumista. Se epäonnistumisen häpeä on niin suuri, että... niin kun peikko, että sitä pelätään ja sen takia pidättäydytään kaikkes vanhassa. Tää on niin kun se. Tää on niin kun johtamis... ihmisten johtamiskysymys.” s. 7
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Kouluttautuminen: ”Haastattelija: Että jotain koulutusta myynnille, että minkälaisia komponentteja voi olla tai mitä komponentit voi pitää sisällään tai jotain tämmöstä, niin onko sitä ollut tai oisko se paikallaan? A4: Ei sitä oo ollut. Kyllä se niin kun vois olla paikallaan. Ihan että vois niin kun käydä semmoset periaatteet läpi, että mitä me on oikeesti tehty. Ihan

	<p>semmoset konkreettiset esimerkit ja miks ne on niin kun komponenteiksi nimettyjä. Toinen sitten, että pyrkii niin kun hahmottamaan se, että mitkä on niin kun semmosen potentiaalisen komponentin keskeiset tunnuspiirteet, et osattais sit kun tuolla kuuluu, et hei, täähän vois olla... täähän käy kaikille, täähän voisikin olla semmonen homma, mitä kannattais... Sitä kautta. Ja asiakkaalle se tietysti voidaan.... se aikataulukysymys myydä sillä lailla, että... niin kun tämmösenä, että hei, kun joudutte nyt oottaan, sori, vähän pidempään, mutta kun me tehään tästä semmonen yleiskäyttönen... Sehän on sitten loppupelissä niin kun hinnottelukysymys. Saat sen kymmenen prosenttia halvemmalla. Ja se kannattaa meidän se alennus antaa, koska se on sitten käytettävissä muualla ja me saadaan sit se rahavirta sieltä tulevaisuudessa.” ss. 8-9</p>
Vakiinnut- tamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: “Haastattelija: Auttaisko sitä, jos ne sais jonkunlaisen palkkion siitä, että ne tekee komponentteja? A4: No, kyllähän se nyt on... Kaks asiaahan aina on, mitkä vaikuttaa, piiska ja porkkana. Haastattelija: Kumpi ois parempi tässä tapauksessa? A4: Kyllä mä tietysti sitä porkkanapuolta suosittelen. Piiskaamisesta ei tuu kun persaus kipeeks. Mut kyllä se niin kun kulttuurimuutos on enempi, että se tapa tehdä ja ajatella asioita ja kyllähän se niin kun... Eihän se synny, että jos täälläkin on ihmisiä, jotka on tehny kymmenen, viistoist, kakskyt vuotta asioita tietyllä tavalla. Sit ne joutuu niin kun pistään sen nahkakuulassa olevan prosessorinsa ihan ympäri, niin ei se ihan hetkes käy.” s. 6 • Mittaristosta (ei liity erityisesti komponenttiprojektiin): ”Haastattelija: Voisko sitä mitata jollain tavalla, että kuinka tuottavia nää tuotantotiimit on... taikka te sen paremmin? Myynti on nyt varmaan asia erikseen. A4: Kyllähän sitä tietysti voi, että siinä mielessä. Varmasti voi mitata. Haastattelija: No, pitäiskö sitä mitata? A4: Se on tietysti hyvä kysymys. Johdon näkökulmasta varmasti kyllä. Jos asianomaisilta henkilöiltä kysyy, niin ei missään nimessä. Et eihän tätä nyt voi mitata. Mut tosiasiahan on, että niitä asioita tehdään, mitä mitataan. Sehän on se fakta.” s. 15

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: Minkälainen tunne sinulla on siitä, että nää kaikki tiimit, kun ilmeisesti tässä niin kun tavallaan sunkin takana tuotantoo on eri tiimeissä aika montakin, niin minkälainen henki siel on nyt menossa, että tekeekö ne niitä komponentteja niin kun suunnitellusti? A4: No, kyllä minulla semmonen aika vahva epäily on, että epäilen vahvasti, et eivät kyllä ihan täysin ole tätä asiaa sisäistäneet.” s. 6
Halukkuus	

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
--------------------	--------------------------------

1	<ul style="list-style-type: none"> Talotaso: Pelko, virheiden tekemisen pelko: ”Ja sitten se, että kasvattaa sitä osaamista oikeeseen suuntaan, koska ihan oikeesti tilannehan on se, että miksi ihmiset pysyy niin kun vanhoissa toimintatavoissa, se on se, että ne pelkää niitä uusia ja pelkää niitä uusia sen takia, et jos on vanhalla tavalla ollut maailman paras. Sanotaan, että on maailman paras koodari, sit se joutuu tekeen ihan erilailla, niin sitä rupee niin kun kiukuttaan se, että ja hitto, mä mokaan kohta... Mä en tajuu täst mitään. Tämmösten niin kun pelkojen poistaminen. Tää on niin kun inhimillistä toimintaa. Niin se on niin kun siellä se tausta. Se on ihan sama kuin erppikäyttönoissa, niin sitä vanhaa järjestelmää haukutaan, että se on aivan susi. Oota kun se vaihtuu. Se on maailman paras. Se johtuu just tästä, koska ihmiset pelkäävät epäonnistumista. Se epäonnistumisen häpeä on niin suuri, että... niin kun peikko, että sitä pelätään ja sen takia pidättäytyään kaikkes vanhassa. Tää on niin kun se. Tää on niin kun johtamis... ihmisten johtamiskysymys.” s. 7
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden asettaminen: ”Haastattelija: Onko teille jo kerrottu, että missä vaiheessa niitä pitäis ruveta myymään niitä komponentteja? A4: Niitähän pitäis alkaa myymään jo eilen.” s. 3

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Miten muuten näät ton arkkitehtiryhmän... jatkossa roolin, että minkälaista... Et ilmeisesti nyt käynnistyksessä tosiaan on merkittävä rooli, että pitäis tiedottaa ja potkia liikenteeseen, niin sanotusti, mut mites sitten jatkossa? A4: Kyllähän jollain pitää se olla se homma niin kun koordinoinnissa. Muutenhan rupee niin kun... Se on vähän niin kun laivassa ei ois kapteenia sitten, että... tai miehistöä, että... Siellä rupee matkustajat päättään, et ajetaan Karibialle ja toinen sanoo, et ei kun karille. Haastattelija: No, oisko se rooli sitten jotenkin hyvin tekninen tavallaan tai semmosta kirjaston ylläpitoa ja... vai...? A4: Siinä on varmaan niin kun eri tasoja, että joku pitää sitä tekniikkapuolta huolta, että ne on niin kun yhteensopivia sun muita ja... Kyllä

siellä niin kun sitä semmosta ihan aitoa niin kun toiminnan, bisneksen ymmärrystä varmaan kaivataan, että...” s. 13

- ”Haastattelija: Onko ne [arkkitehtiryhmä] käynyt kertomassa teille jotain ilosanomaa tästä... A4: No, yhden esityksen ovat käyneet pitämässä tästä aiheesta ja tietysti käytännössä tilanne on se, että yks tästä arkkitehtiryhmästä sattuu nyt istuun viereisessä huonees, niin se vähän... Epävirallisesti saadaan tietää enemmän kuin virallisesti. Haastattelija: No, onko tätä virallista tietä tullu tarpeeks tietoo tästä komponentoinnista, että tavallaan antas sulle työkaluja tehdä omaa työtäs? A4: No, ei voi niin sanoo, että ois ainakaan liikaa tullut. Ja sanotaan, että se tieto, mikä on tullut, niin siitä puuttuu se konkretia.” s. 5
- ”Haastattelija: No, miten se tieto vois tulla teille niistä komponenteista? A4: No, joku vois ihan yksinkertasesi vaikka soittaa ja kertoo. (naurua) Ei se oo sen vaikeempaa. Tai sitten, että pitää vaikka listaa siitä, jonkun näkönen... johonkin hakemistoon vaikka tai intraan tai johonkin sivuille, että on niin kun luettelo niistä, että tämmönen... lyhyt kuvaus ja jos kaipaa tietoo, niin tämä tietää tästä enemmän.” s. 10

LIITE N: ALAISEN 5 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”[tuotteen nimi]-tuote, Microsoftin erppi. Oon tiiminvetäjänä siinä...oon siis aloittanut vuonna -89 it-alalla...vuoteen -93 jolloin menin myyntihommiin...Vedin siellä Teollisuuden myyntitiimiä ja olin myös myyjänä itte. Ja nyt sitten pari, kolme kuukautta sitten, niin tätä [tuotteen nimi]-tiimiä tuln vetämään.” s. 1 • ”ja sitten käytännössä mun on tarkoitus jossain kohtaa itekin lähtee näihin myyntiharrastuksiin” s. 2 • ”Haastattelija: Vielä tosta sinun teknisestä osaamisesta, jos nyt ajatellaan ehkä sillä niin kun ohjelmointia, niin nimenomaan, niin minkälainen se on? A5: En osaa yhtään.” s. 2 • Yksittäinen henkilö: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: tää .NET ja sit sen myötä tää C#, ei oo sulle ennestään tuttuja. A5: Ei. (nauraa)” s. 9; ”Totta kai mä tiedän, mikä .NET-teknologia on ja mitä se on, mutta... mutta tota... En mä esimerkiks C#:a... ekan kerran kuulen.” s. 9; ”Haastattelija: Tiedätkö mikä on komponentointiprojekti? A5: Mä tiedän hyvin vähän, mut et mä nyt voin kertoa mitä mä kuvittelen tietäväni siitä.” s. 3
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus: ”Haastattelija: No mitä oot yleisesti mieltä komponentoinnista toimintatapana? A5: No kyllä se varmaan ainut oikee tapa tota noin, että jos... Mä en osaa nyt sitä teknologiaa... tekniikkanäkövinkkelistä, et toimiiko se oikeesti niin, et me tehdään yks joku komponentti, joka käytännössä istuu sit joka tuotteeseen. Mut jos näin on, niin sehän on älyttömän hyvä homma. Koska tyhmään se on niin kun tehdä tuotteittain, tiimeittain niitä asioita uudestaan ja uudestaan.” s. 4; ”Haastattelija: No, et mitä mieltä olet tästä Microsoftin teknologiavalinnasta? Ilmeisesti kuitenkin... A5: No on se meidän tapauksessa, kun me myydään Microsoftin tuotetta, niin se on varmaan niin kun aivan ok. Että tota se on varmaan relevantti kysymys enemmänkin muille, että meille tota se on ehkä tietysti vois sanoo ainut ja oikee. Tunteamatta nyt taas sitä teknologiaa oikeesti sitten. Et voishan se olla et se ois ihan sama millä sen asian tekis, mutta meille käy ainakin näin.” s. 9

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Epäselvyydet tehtävän ohjeistuksesta: ”Haastattelija: No osaatko sanoa, mitä tukimuotoja sinä kaipaisit siltä ryhmältä? Jotain erityistä tulee mieleen? A5: Siis tältä arkkitehti...? Haastattelija: Niin. A5: En mä tiedä. Nimenomaan just sit selkeet tota noin jatko-ohjeistukset ja ihan jotkut tämmöseet check listat, et nää asiat pitää niin kun aina ehdottomasti tehdä ja käydä läpi näin ja näin. En mä oikein pysty nyt...” s. 7

2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutossykli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> Virallisten ja epävirallisten johtajien tunnistaminen: ”Haastattelija: Tota, pystytkö tunnistaa sieltä jotain, tiimistä jotain avainhenkilöitä, jotka... joille erityisesti, joiden kautta esimerkiks tää tieto sitten kulki muillekin? Itsesi lisäksi? A5: No siis meil on niin kun yks rooli jatkossa tämmönen kun tuotepäällikkö, [henkilön nimi] niminen kaveri. Ja hän on nyt esimerkiks jo sitten kutsuttu johonkin sessioon, johon mutkin oli kutsuttu, niin kutsuin [henkilön nimi]:n ja... Koska...” s. 12
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”Haastattelija: No osaatko arvioida, että mikä... Et kuinka iso muutos tää tulis teidän tiimissä oleen? A5: No on se varmaan, et meidän täytyy niin kun ottaa huomioon aika monii asioita, jotka siihen vaikuttaa. Siis ihan jo jossain, lähtien käsittääkseni sieltä koodauksesta, et miten jotain asioita tehdään ja mihin osiin tietokantaa niit muutoksia tehdään ja mitä lie tauluja ja what ever siellä onkaan ja... Siis ihan tämmöset, et se pitää niin kun tietyl tapaa niin kun jonkun mallin mukaan mennä, joka meil on tää Ruori-malli ja tiukasti sit, et siinä mielessä tähän astihan, varsinkin tähän asti, niin ainakin meidän tiimissä on tehty aikalailla omapäisesti mitä on haluttu. Et siihen se vaikuttaa ainakin. Toisaalta taas sitten niin kyllähän se niin kun mahdollisuusmielessä, niin tuo valtavasti niin kun ikään kuin resursseja lisää, koska nyt joka paikassa tehdään asioita, niin periaattees sielt pitäis niitä valmiita ratkasuja alkaa tupsahteleen
------------------------	--

	<p>kun sieniä satees, että... Ja must se on pelkästään hyvä asia siin mieles, että resurssit on ainakin meidän tiimissä ja must tuntuu, et vähän joka tiimissä, mitä on keskustellu, niin aika tiukalla, niin silloin pitäis keskittyä siihen olennaiseen, eli mikä se on se sen tiimin tekeminen. Et ei niin kun tarvii niin kauheesti jotain sellasii asioita, semmosii niin kun yleisii asioita mietiskellä tai tota noin kehittää. Tai sitten niitä ainakin tehdään sit yhdessä. Pelkästään positiivista... Tietysti mä en tiedä... Voi olla et tekniikkanäkövinkkelistä siel tulee jotain asioita, jotka niin kun ikään kuin kankeutta jotain tai vaikeuttaa jotain. Niin just vähän niin kun toimintatapana pitää ottaa huomioon enemmän muita.” ss. 4-5; ”Haastattelija: Tota... Onko se Ruori-malli semmonen mielestäs, että tää komponentointiprojekti... tai komponentointitoimintatapa istuu siihen, et sieltä löytyy... A5:Varmaan istuu, koska... Mä en oon nyt niin hyvin itekään tutustunut, et mitä kaikkee sielt ihan niin kun käytännön työhön sitten voidaan ottaa, mutta siis perusajatus kumminkin, että on niin kun tietyt raamit, tietyt mallit, miten tehdä. Yhtenäiset tavat toimia ja näin päin pois, niin eiks se nyt just tue tämmöstä komponentti... Mun mielestä ainakin.” s. 8; ”Niin mä luulen, et se on enemmän niin kun toimintojen muutosta ja sit ottaa huomioon nää asiat, mitä täs ryhmässä sitten komponenttiprojektin kautta tulee.” s. 13</p>
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttaminen: ”Varmaan tää vuosi tässä niin kun aletaan jo tekemään, opiskelemaan ja loppuvuonna voi olla jotain tuotoksiikin sitten” s. 5; ”Haastattelija: Mites sitten tota vielä tosta... Ootko... Pystytkö tota koulutusta suunnittelemaan, että mitkä niin kun on niitä keskeisiä tarpeita tai millasella aikavälillä, että tuoko tää komponentointi jotain lisätarvetta vai onks se sitten... A5: Koulutus? Haastattelija: Niin. Koulutukseen. Vai onks se sit vaan, että sitä painotetaan vaan erilailla? A5: Tota... En mä osaa oikein sanoo nyt, mutta en mä tiedä nyt välttämättä et mitään valtavaa koulutusta. Mä en tiedä tuleeks sielt nyt jotain semmosia asioita et sitten, mitä me ei oo ikään kuin ennen tehty, mutta.. Niin mä luulen, et se on enemmän niin kun toimintojen muutosta ja sit ottaa huomioon nää asiat, mitä täs ryhmässä sitten komponenttiprojektin kautta tulee... Jos siihen liittyy jotain työkaluja tai jotain malleja, niin niiden koulutus tietysti sitten.” ss. 12-13
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: ” Haastattelija: No mites sitten tämmönen keppi ja porkkana -näkemys sitten tähän komponenttien synnyttämiseen ja hyödyntämiseen, et oisko siihen tarvetta palkita tai sit jopa pakottaa, että saatais tää sitten nyt ensinnäkin käyntiin kunnolla, et se kirjasto saatais syntymään? A5: Jaa. Haastattelija: Vai mikä siin ois... A5: No siis, mun mielestä se pitäis oikeestaan olla jotenkin silleen, ettei... Se on niin kun vaan... Se on vaan niin kun näin tehtävä ja piste, että jokainen sen mieltää sen ajatuksen niin. Et en mä nyt tiedä, tarviiko sitä sen enempää pakottaa tai porkkanoida, että... Mut mun mielestä se on vaan, et se jotenkin iskostuu pikku hiljaa tässä, et näin me

	<p>toimimme jatkossa ja se on se meidän tapa tehdä töitä. Piste. Haastattelija: Et se hyöty tavallaan tulee sit siitä itse toimintatavasta, et sitten kun ne... kirjasto on käynnissä, niin... tai? A5: Niin. Et, et... Ei se varmaan, jos ei ne oikeesti siit jotain hyötyä, niin vaikka siinä kuin sitten porkkanoita tai raippoja antaa, niin jos se ei sit, jos ei se toimi, niin ei se toimi sitten. Sit sitä ei käytetä. “ s. 8</p>
--	---

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen tiimi: Kyvykkyys ja kyvyttömyys: ”Haastattelija: Eikös toi... Toi ilmeisesti tehdään toi [tuotteen nimi] niin .NETillä ja... vai? A5: Joo, siis Microsoftin teknologiahan siinä on, mut me käytännössä niin me... meidän koodarit meidän tiimissä, niin ne koodaa sil omalla, omalla tota noilla työkalulla, mikä siin on joku... object jotain, en mä ees tiedä sitä... Oon mä nähnyt kun ne tekee, mutta... Tosiaan, kun en oo itte siitä kohtaa niin tekninen, niin en oo perehtynyt siihen. Mut siis Microsoft-teknologia” s. 2; ”Haastattelija: Ja onko teillä tiimissä se kuinka tuttu? Onks siellä osaamista siitä? A5: No siis... En tiedä C#:sta, mutta tota noin totta kai .NET on joo. Siis kyllä siel varmaan kaikennäköistä osaamista... Voi olla hyvin, että meille nää, joillekin nää termitkin ois ihan tuttuja” s. 9
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen tiimi: Halukkuus: ”Haastattelija: Osaatko arvioida, että minkälainen asenne teillä on tiimissä sitten muilla jäsenillä, että onks tää niin kun positiivinen vai... A5: Joo ei, kyl se on hyvä asia, koska nää on sen tiedostanut, et esimerkiks versiohallinnassa ja yleensäkin se tuotekehitys niin kun jo täs meidän tiimissä se jää vaan lapsipuolen asemaan kun on asiakasprojekteja niin paljon, että ikään kuin se kaikki energia ja aika menee siihen. Niin se on hyvä, jos joitain asioita edes tehdään keskitetysti, johdetusti. Varmasti siel niit säveltäjiäkin ja säätäjiä on, mut ne on sitten taas... Se on ohjauskysymys.” s. 5; ”Haastattelija: No osaatko arvioida, et minkälainen siirtymäaika teillä vois olla tässä... et koska mahdollisesti... A5: No ei siis me halutaan mahd pikasesti asioita eteenpäin tän tyyppisiäkin, et siinä mielessä, ei me mitään siirtymäaikaa tarvita, mut et sehän on ihan niitä käytännön tekemisen kautta, et miten ne nyt sit aikataulut menee. Varmaan tää vuosi tässä niin kun aletaan jo tekemään, opiskelemaan ja loppuvuonna voi olla jotain tuotoksiikin sitten jo niin kuin, mitkä ikään kuin koskettaa meidän tiimiä sitten toivottavasti.” s. 5

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteista: “Haastattelija: Tiedätkö onko teille asetettu nyt joku konkreettinen tavoite tän projektin suhteen, että pitäis vaikka joku tietty määrä komponentteja saada syntyyn tietyssä ajassa? A5: Varmaan on. Tai uskosin, et on, mutta en mä tiedä tota onko ja jos, et mitkä ne on. Mut kyl mä uskosin, koska mun käsittääkseni tää on varmaan niitä johdon tota noin niin kun isoja asioita. Niin kun Teollisuuden johdon. Et mitkä on asetettu taas sitten jostain heille, että... Haastattelija: Mut teidän tiimillä ei oo var... A5: Ei meidän tiimillä oo ainakaan täl hetkel vielä.” s. 5

Muita kiinnostavia kommentteja

- “Haastattelija: No mites sitten tää arkkitehtiryhmä, niin minkälainen rooli sillä pitäis olla nyt tässä projektissa? Ehkä juurikin jatkossa. A5: Arkkitehtiryhmä? Et minkälainen rooli niil pitäis olla? Haastattelija: Et jos siin on kumminkin jonkinlainen, et onko tämmönen jonkinlainen koordinoiva keskitetty elin tarpeen, että tää komponentointi... A5: Niin varmaan pitää niin kun raamit antaa, et mitä tehdään, totta kai. Ja, ja... Varmaan joku tota noin seurantakin sit, et niin tapahtuu, miten ikään kuin on sitten määritelty, että... Et en mä kauheen hyvin osaa tohon nyt ottaa kantaa, mut varmasti pitää olla, et ei tosiaan ne oo sitten taas kumminkin niin kun henkilön, sen ns. tuotepäällikön tai sen virtuaalitiimin vetäjän tai komponenttiryhmän vetäjän näkösiä sitten. Et selkeet raamit, miten se asia rakentuu ja mitkä asiat siin pitää huomioida, pitää olla. Haastattelija: No osaatko sanoa, mitä tukimuotoja sinä kaipaisit siltä ryhmältä? Jotain erityistä tuleeko mieleen? A5: Siis tält arkkitehti...? Haastattelija: Niin. A5: En mä tiedä. Nimenomaan just sit selkeet tota noin jatko-ohjeistukset ja ihan jotkut tämmöseet check listat, et nää asiat pitää niin kun aina ehdottomasti tehdä ja käydä läpi näin ja näin. En mä oikein pysty nyt...” s. 7
- ”No siis, mun mielestä se pitäis oikeestaan olla jotenkin silleen, ettei... Se on niin kun vaan... Se on vaan niin kun näin tehtävä ja piste, että jokainen sen mieltää sen ajatuksen niin.” s. 8
- ”Haastattelija: Sanoit, että muutama teidän tiimistä tai pari on käynyt jossain tiedotustilaisuudessa? A5: Niin tai ne on varmaan niin kun keskustellut jossain. En mä tiedä. Must tuntuu, et kukaan ei oo missään niin kun komponenttiryhmän

siis, jos on ollu tämmösii tän ikään kuin tän hankkeen jotakin, niin mä veikkaisin et kukaan meistä ei ole jostain syystä ollut mukana.” s. 12

- ”Haastattelija: No entäs tiimivetäjien toiveet, onko ne mielestäs huomioitu nyt riittävästi projektissa? A5: No mä en nyt oikeestaan osaa vastata kun mä en oo ollut yhdessäkään tämmöses palaverissa, et itse asiassa mut on nyt kutsuttu johonkin palaveriin mukaan, jossa tota noin katsotaan nyt sitä [tuotten nimi]:nkin näkövinkkelistä. Et en mä osaa oikein vastata tohon.” s. 4
- ”No mitäs [yrityksen nimi] tavoittelee tällä komponentointiprojektilla? A5: No ei sitä oo kukaan mulle kertonut, mut mä olettaisin, et...” s. 3
- ”Et sen lisäksi et mä tiedän tästä, niin must tuntuu et meidän tiimi tietää melkeinpä vielä vähemmän, et siellä tietää pari kaveria ehkä jotain, jotka on ollu jossain tota noin istunnossa” s. 10

LIITE O: ALAISEN 6 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • ”Vastaan SME-yksikössä [tuotteen nimi]:in myynnistä, markkinoinnista ja jälleenmyynnistä” s. 1 • ”Oon vastannut pk-sektorin myynnistä, toiminut toimialajohtajana kiinteistösektorilla, vastannut taloudenohjauksen ohjelmistokehityksestä, ollu sen jälkeen töissä [erään yrityksen nimi] osakeyhtiössä myyntijohtajana, [erään yrityksen nimi]:ssä toimialajohtajana. Sen jälkeen ollu kuus vuotta ensin [erään yrityksen nimi], sit [kohdeyrityksen nimi]:lla. Haastattelija: Minkälainen sinun pohjakoulutus on? A6: Kauppätieteiden maisteri.” s.1 • ”Olen opiskellut myös tietotekniikkaa. Haastattelija: Just. Minkälaiseks sä nyt kuvailisit sitten oman teknisen osaamisen tasosi? A6: Yleistuntemus on, sanotaanko lähinnä, jos puhutaan... En pysty koodaamaan. Olen tehnyt sitä joskus, mut tällä hetkellä ei mitään niin kun edellytyksiä tehdä sitä.” s. 2 • Yksittäinen henkilö: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: Onko nää .NET taikka C# niin ennestään tuttuja teknologioita, tekniikoita, kieliä sinulle? A6: Ei ole. Niin kun sanottua, en oo koodari.” s. 6; ”Tiedätkö, mikä on komponentointiprojekti? A6: Oon seurannut sitä komponentointiprojektia lähinnä sivusta, koska oon mukana siinä SME:n johtoryh... ohjausryhmässä, mut tuota noin... Voisin sanoa, että se on aika hatara se tietämys tällä hetkellä.” s. 2; ”Mut täll hetkellä niin kun sanoin, et ei hirveesti niin kun sitä tietoo oo kuitenkaan valunu mulle ainakaan.” s. 2
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus: ”Haastattelija: Mitä mieltä sä itse olet tästä komponentoinnista? A6: Itse oon sitä mieltä, et se on valtava mahdollisuus jatkon päälle,... Tää mun mielest tää komponentti palvelee myynnin näkökulmasta aika hyvin. Eli sillä voidaan antaa asiakkaalle mielikuva siitä, että meillä voidaan kasata asiakkaalle ratkasu [yrityksen nimi]:lla olemassa olevista komponenteista. Ei puhuta enää silloin räätälöinnistä, mikä on negatiivinen sana.” s. 3

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> Uutta tietoa yksilöiden saatavilla: ”Itse asiassa meidän intrassa on hirveesti tietoa, jos sitä kaivaa sieltä esille. Sieltä saa aina kaiken tarpeellisen. Nythän tota noin ollaan tän Ruorin myötä siirtymässä tällaseen työpöytätyöskentelyyn ja sieltä se tulee nimenomaan tää myynnin työpöytä, jossa projektissa myöskin mä niin kun SME:n edustajana, myynnin edustajana, oon mukana. Ja mäkin nään, että sieltä kautta, nimenomaan nykyisen intra pikkuhiljaa kuoleutuu, ainakin Industryn osalta, kuoleutuu pois. Et siirrytään tänne Ruorin tuota noin käyttöön. Väittäisin varmaan tän vuoden loppuun mennessä. Se on siinä kunnossa. Intrassahan... Eihän siellä oo paljon aikaa käydä tutkimassa. Et sieltä haetaan se tieto vaan silloin kun on tarvis... Haastattelija: Mitäs jos palataan tähän komponentointiprojektiin vielä, niin minkälaiseks voisit kuvitella sen intran roolin siinä yhteydessä? Oisko siitä apua? A6: Tiedonvälityskanavana kyllä. Kyllä. Nimenomaan.” s. 9
Ohjattu	<ul style="list-style-type: none"> Asemavalta: ”Haastattelija: jos nyt ajattelee ihan sitä teknistä puolta tässä asiassa, niin minkälainen käsitys sinulla on tästä Microsoftin valitusta teknologiasta ja siitä, et se nyt valittiin [yrityksen nimi]:lle? A6: Kyl mä näkisin näin, että... Omalla tavallaan asiakkaiden päätökset ohjaa myös meidän käyttäytymistä. Ja kyl vaan niin kun tosiasia on se, että kyl Microsoftin välineistö, teknologia on sellasta, mitä... mihinkä asiakkaat siirtyy ja ei me voida potkia tutkainta vastaan.” s. 6

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Koulutukseen: ”Haastattelija:... koetko itsesi tai tiimisi tarvitsevan koulutusta komponentointiin tai tähän projektiin liittyen. A6: Ei tarvita. Haastattelija: Niin. Kun mun mielestä ne on tehty nimenomaan näille tuotantotiimeille enempi nää kysymykset, että siinä mielessä niin... Niin, no, johan sanoit, et ei tarvita. A6: Ei me siin mieles tarvita, et me kyllä tarvitaan ainoastaan sitä informaatiota siin vaihees kun löytyy konkretiaa.” s. 10
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Palkitsemisesta: ”Itse asiassa palkitsemista voi tapahtua niin eri tavoin. Mielestäni rahapalkitsemista se ei tarvi, koska jokainen tekee palkkansa eteen töitä, eli sen täytyy ainakin tässä alkuvaiheessa olla enemmän tällasta glooriaa, kunniamainintoja, kuin mitään rahallista palkitsemista.

	<p>Haastattelija: Mites sitten jos aattelee, tää vanha sanontahan on, joko kepillä tai porkkanalla, niin mites se keppipuoli tässä yhtälössä, että olisko se sitten, että siihen pitäis jonkinlaisia pakotteita laittaa, että sinne pitää tuottaa niitä komponentteja? A6: Se on pakko olla pakotteita, koska muuten tää projekti ei etene. Se on ihan varma asia, koska kyl tiedät itsekin, et tällä hetkellä kyl tää jengi on ihan kädet täynnä työtä. Ja tuota noin, noin, silloin niin kun tälle ei jää aikaa ellei sitten oo olemassa aikataulut, joita myös valvotaan. Haastattelija: Mites sitten siinä toisella puolella asiaa, elikkä nyt kun niitä komponentteja sitten menee sinne kirjastoon ja niitä rupee oleen siellä, niin niiden hyödyntämisestä ja käyttämisestä, niin pitäiskö siitä sitten palkita jollain tavalla tai pitäiskö siihen sitten olla joku pakote? A6: No, siihen pitää olla kyllä pakote, se että... Et se, että miten se valvotaan sit, et niit myös hyödynnetään? Se on erittäin hyvä kysymys. Mä en ainakaan itse osaa sitä sanoo, et kuka on sit se poliisi, mut jotenkin se pitäis järjestää.” ss. 4-5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuusmittaristosta: ”Haastattelija: Tulkitsenko mä oikein, jos mä sanon tosta, että sinun mielestä se olis ihan hyvä, jos tällasia mittareita olis olemassa. A6: Pitää olla. Pitää olla. Tähän täytyy olla yhä enemmän teollisempaa toimintaa. Tää hype on kadonnut aika päiviä tältä sektorilta ja toimialalta. Haastattelija: Aivan. Onko sinulla tiedossasi jotain tämmösiä mittareita, joita vois harkita käytettäväks? Muuta kuin toi edellä mainittu? A6: Ei. Ei muita kuin ne edellä mainitut. En mä pysty ainakaan muita siihen lisäämään.” s. 12
--	--

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	
Halukkuus	

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset henkilöt: Turhautuminen: ”Haastattelija: Onko tiiminvetäjän toiveet huomioitu riittävästi tässä projektissa... tähän mennessä? A6: En usko, että tiiminvetäjillä on toiveita. Mä luulen, et niil on enemmänkin tällä hetkellä, saattaa olla semmosta turhautumia ja epäuskoa kyseiseen asiaan. Tää on ainoostaan tullut esille kahdenkeskisissä keskusteluissa suoraan sanottuna.” s. 2
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden asettaminen: ”Haastattelija: Onko teidän tiimille asetettu jotain tavoitteita komponentointiin? A6: Ei myyntitiimeille, mitä mä edustan, niin ei. Ei oo asetettu.” s. 4; ”Haastattelija: Ketä siihen komponenttiprojektiin kuuluu ja ketä se koskettaa? A6: No, tällä hetkellä mä tiedän ainakin SME-yksikön osalta, että [henkilön nimi] vastaa siitä koko projektista ja taas toisaalta siellä niin kun SME:n sisällä projektissahan on mukana jossain määrin meidän tuotepäälliköt. Heil on vastuutettu tiettyjä asioita. Heidän pitäis lähteä toteuttamaan tällasia komponentteja. [yrityksen nimi] -tasolla en tällä hetkellä tiedä tarkkaan, ketkä kaikki siin on mukana.” s. 2

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Oisko siinä mahdollisesti tarpeen, että joku siitä arkkitehtiryhmästä tulis niin kun tietystä miehestä matkasaarnaajan ominaisuudessa kertoon siitä teille? A6: Mieluummin vasta sitten kun löytyy jotain konkretiaa. Niin sit se asia on hyvä ottaa esille.” s. 8
- ”Se must on erittäin suuri haaste tällä hetkellä on tehdä kaikkia yksiköitä palvelevia komponentteja johtuen siitä, että näil on erittäin pitkä historia näillä eri ohjelmistoratkaisuilla, mitä [yrityksen nimi]:lla on tällä hetkellä. Ja miten saada nimenomaan tällaset komponentit nivoutettua niihin olemassa oleviin ratkasuihin, niin se on erittäin suuri haaste.” s. 3
- ”Haastattelija: Tota, minkälaisena siirtymäaikana teidän tiimi esimerkiks tähän vois hypätä? A6: Me voidaan itseasiassa siirtyä siihen varsin nopeallakin aikataululla, riippuen siitä, että miten nopeasti me tehdään tuotepäätöksiä, millä tuotteella me jatketaan toimintaa jatkossa. Me voidaan siirtyä siihen hyvin nopeastikin. Ja silloin me nimenomaan hyödynnetään sitä tollasesta markkinointinäkökulmasta.” s. 4
- ”Haastattelija: Mites nyt sitten sä kuvittelet tilanteen olevan tai siis minkälainen tilanne sinun mielestäsi on, että näin asenteellisesti jos aattelee sitä, et mun mielestä se on aika inhimillinen piirre, että jos on joku alansa osaava koodari esimerkiks, niin käyttääkö hän omaa työtään vai ottaako, pystyykö hän ottaan niin kun jo mielikuvallisesti sen jonkun toisen tekemän koodinpätkän siihen omaan ohjelmaan? Onko tässä mitään ongelmaa tai haastetta? A6: On. Onhan siinä. Ainahan se itse tehty on pirun paljon parempi, kuin se kaverin tekemä. Tää

on ollu kautta aikain tää sama ongelma, et eihän se oo mihinkään poistunut, eikä poistukaan, mut se, että tää on koulutuksellinen asia ja tää on työnjohdollinen asia, et näin tapahtuu. Se on oltava näin.” s. 5

- ”et me kyllä tarvitaan ainoastaan sitä informaatiota siin vaihees kun löytyy konkretiaa.” s. 10

LIITE P: ALAISEN 7 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

<p>Kyvykkyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ”mä osaan ohjelmoida ja mielestäni ihan kohtuu hyvinkin ja sitä kautta tää niin kun mun historian, on sit painolasti tai ei, mut tota mä niin kun ymmärrän tota tekniikkaakin jonkin verran.” s. 2 • Yksittäinen henkilö: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: Onko tää kuinka tuttu ennestään nytten tää Microsoftin .NET ja C# mitkä tähän on nyt sitten tulee mukaan? A7: Ei oikeestaan. Et nyt mä olen tutustunut sil taval, mä olen käynyt yhden kurssin viime vuonna tutuessani siihen, mut et... Mut voi sanoo periaatteessa, et en oo koskaan töitä asialla, eikä... sil taval niin kun vieras asia” s. 14
<p>Halukkuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus: ”Haastattelija: No, mitä olet itse mieltä noin yleisesti komponentoinnista... toimintatapana? A7: Siis mun mielestäni se on ainoa ja oikee. Mul on hyvä kokemus...” s. 5; ”ja sit taas niin kun karseesti mä olen kokenut sen, että kun tämmöstä komponenttimallia ei oo käytössä esimerkiks nykyisellä Java-tekniikalla... Me ollaan tehty Javalla nyt näitä muutamia. Meil on joku matkalaskusovellus tai tämmösiä ja me ollaan jouduttu tekeen ihan nolllista. Elikkä meidän tekijät hapuilee jossain Sunin sivuilla tai pitkin maailmaa hakemassa yksinkertaista komponentti... Päivämäärän käsittely, tai mikä se termi nyt on, mut siitäkin voidaan käyttää nimee komponentti. Niin kun meil ei semmosta oo niin kun olemas, niin kyl mää niin kun niin onnellinen olisin kun meil ois niin kun pienemmistä komponenteista isompaan komponenttiin olemassa. Sieltä sä löytäisit yhtenäisen tavan käyttää päivämäärää esimerkiks. Ei kun ihan totta. Siis se on näin triviaalii, mut et tää se vaan on. Et tota se on mun mielestäni niin kun tän hyvä puoli.” s. 5 • ”Haastattelija: No mitä mieltä oot siitä, että se [.NET ja C#] nyt tulee? A7: Tota... Haastattelija: Mitä hyviä ja huonoja puolia? A7: Mä en hirmusesti osaa sanoa siihen hyviä ja huonoja puolia, mutta siihen mä osaan sanoa sen, että kunhan vaan tehdään selkeitä päätöksiä. Et se on joku yks. Et mä tykkään niin kun siitä, et me ollaan niin kun... Me ollaan nyt itse asiassa käytetty aikaamme ihan liikaa siihen, että me ihmetellään et mihin linjaan me lähetään kun me oltais jo tehty sil määrättyllä linjalla jo pitkään töitä. Et nyt on niin kun sen hankaluus, et tehdään sitten Javalla ja sit joudutaan ihmettelemään asiakkaalle, hei, mitäs me nyt sit oikein... Et mitä nopeemmin päästään niin kun tekemään sillä sovitulla päätetyllä tekniikalla, niin sen parempi.” s. 15

- Haastattelun monista vastauksista näkee että tämä henkilö on sisäistänyt asian. Valmiustasoltaan tuntuu olevan hyvä siinä mielessä. Vastaukset yhtä laajaa alaisia kuin arkkareilla. Osasi ottaa kantaa oleellisiin kysymyksiin ennenkö niitä edes kysyttiin.

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	<ul style="list-style-type: none"> Asteittaiset ohjeet; Opastaminen, neuvominen ja jäsentäminen: ”Haastattelija: No mites sitten taas niin päin, että ollaanks valmiita jakaan niitä omia ideoita muille? A7: Siis mun mielestäni... En määh niin kun... nääh yhtään ongelmaa siin, et eikö se olis niin kun valmista jakamaan. Et... Se on eri sit, jos joutuu hirmusesti käyttämään aikaa kertoakseen, opastaakseen jonkun, mut tyypillisesti niin kun tekijän, silloin kun ollaan niin kun koodaritason ihmisten, niin ne on sit jo yksi... et se on yks ohjelma tai se on yks liittymä tai... Et sä koko järjestelmää sano, et hei, täss on tai et sä edes sano, et täs on sul ostoreskontra tai... Niin kyl se menee sitten, et hei, täs on joku toiminnallinen, minkä sä voit, niin se on sit sen verran pieni, et sen niin kun neuvominen jo käy ihan niin kun mun mielest ihan ok ja näin me ollaan tehty. Nyt tässä niin kun meidän pienessä piirissämmme, elikkä tiimien yli kun mennään, niin...” s. 9; ”Siis mun mielestä se, et kun me tullaan sinne niin kun tekopäähän, niin se on sit enemmän jo niin kun toimintaohjeistusta ja niin kun vaan niin kun mä alussa silloin sanoin, niin en mä nääh ongelmaks sitä, ettei meidän ihmiset tee sit kun niille annetaan ohjeet ja opastus ja kaikki, et ne osaa tehdä, niin kyl se syntyy.” s. 14; ”Kun mun mielestäni, jos aattelee, mä aattelen ihan meidän niin kun tekijöitä, niin mun mielestäni niin kun se, että kun tekijöille niin kun annetaan ohjeet, et täs on uus toimintamalli, niin kyl meidän tekijät tekee. Ne tekee ihan just niin kun ohjeet on, et se on enemmänkin niin kun ongelmatiikka saada itte niin kun esimerkiks ohjeistettu ja kerrottua, et hei, nyt näin pitäis toimia, kun se että... Kyl ihmiset mielellään tekee ohjeitten mukaan. Ei se oo ongelma. En mä nääh sitä sil taval ongelmaks, jos se vaan sit on niin kun myös et siinä, et se on niin kun jär... Et vaan kaiken kaikkiaan, et se on vaan järkevää toimintaa.” s. 8 Tarkka ohjeistus: ”ja siihen pitää olla selkee itse asiassa jopa käsikirjaohjeistus, et hei, tää on tapa toimia.” s. 18
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosykli

Osallistuva	
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamis- vaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisten toimintatapojen rikkominen: "Sit joku yrittää tai huomaa kekata, et... ja on niin fiksu, et se huomais, et tehdään täst nyt sit yleiskäyttönen, et tätä vois joku muukin tarvita. Ja lähtee etenemään sille tielle. Niin sitä kautta ne sit vaan syntyy. Ja varmaankin osittain pakolla. Et niit on sit keksittävä se määrätty määrä niit, et jossain vaiheessa niitä tulee niin kun tehtyä." s. 11; "Niin toki siihen pitäis liittyä jonkinmoinen niin kun hyväksyntärutiini, et tää on todella komponetti. (naurahtaa) Et koska siinäkin varmaan on niin kun eri näkemyksiä, et milloin se sit on komponentti, et se täyttää ne komponentin määrittelyt, mitä komponentin sit pitää olla, niin jonkun kai semmosen tarkistuksen pitää tehdä." s. 12; "Ongelmana syntyy niin kun se, että ne ketkä niin kun suunnittelee ja päättää niin kun itse asiassa mä itte (naurahtaa) ja kaikkii muita, et niin kun ymmärtää ja osaa nähdä, et hei, tää on komponenttiasiaa. Et tehdään täst vähän yleisempi ja otetaan ne kaikki vastaan, mitä se komponentin tekeminen niin kun edellyttää. Et se on se, et tehdään itte se päätös, et hei, täst me tehdään, niin kyl se sit niin kun se tekeminen... En mä sit... Se on vaan sit... Sehän on aina enemmän sit, et joo niin kun hei, resurssi- ja aikavaraukset riittävästi, et se aluks lähdetään oppimaan ja sit... ja tekemään sen mukaan ja.." s. 8; "No periaatteessa se koskettaa kaikkia meitä Industryn ihmisiä, elikkä meidän pitäis pystyy lähtemään miettimään tekosiamme tästä eteenpäin komponenttitekniikan kautta." s. 4
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Työprosessien muutossuunnitelmien käyttöönotto: "Mä tiedän, et se hanke on menossa ja tota sitä teknistä alustaa ollaan selvitetty ja siin ollu tällöinen arkkitehtuuriryhmä sitä niin kun viemässä eteenpäin ja... Nyt ymmärtääkseni ollaan niin kun siinä pisteessä, että me päästäis niin kun tositoimiin, et alkaa olemaan niin kun alustat mietittynä ja sitä kautta järjestelmää voitais lähtee niin kun viemään eteenpäin. Et se on nyt suurin piirtein niin kun mun ymmärryksen mukaan tän hetkinen se tilanne." s. 3 • Kouluttaminen: "Et siin on oikeestaan vois sanoo, semmonen selkee kouluttaminen ja siihen pitää olla selkee itse asiassa jopa käsikirjaohjeistus, et hei, tää on tapa toimia." s. 18

Vakiinnut- tamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: ”Palkitseminen ja pakottaminen. Siis jonkinmoisen pakottamisen se varmaan vaatii. Siis etenkin tää tarkoittaa pakottamisella niin kun mun tasosii kavereita. Siis mun mielestä se, et kun me tullaan sinne niin kun tekopäähän, niin se on sit enemmän jo niin kun toimintaohjeistusta ja niin kun vaan niin kun mä alussa silloin sanoin, niin en mä nää ongelmaks sitä, ettei meidän ihmiset tee sit kun niille annetaan ohjeet ja opastus ja kaikki, et ne osaa tehdä, niin kyl se syntyy. Et kyl se niin kun ongelmatiikka istuu niin kun tässä näin nyt sit, et miten mää niin kun saan... Se että... et, et... onks se palkitse... Toki niin kun palkitseminenkin on ihan hyvä, mut kyl se niin kun siellä (naurahtaa)... Kyl se niin kun osittain on varmaan sen komennon takana. Et kyl sit se palkitseminen välttämättä ei oo tasapuolista aina kaikissa tilanteissa. Se on niin kun se hankaluus, et jollain todella voi syntyä ne muutama, riippuen just et missä joukkueessa olet tai mitä mahdollisuuksia on, et se sit saattaa aiheuttaa sit jo ongelmatiikkaa siin suhteessa et se palkitseminen kolahtaa sitten niin kun liian helposti jollekin ja joku sit taas kärsii sen takia, kun on jossain semmosessa tilanteessa, et yksinkertaisesti niit komponentteja ei tähän tuotantoon nyt sovi, niin se on sit väärin niit kohtaan.” s. 14
----------------------------------	---

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Kyvyttömyys: ”Haastattelija: Onks se sitten teidän tiimissä, onko siellä sitä [.NET ja C#] osaamista? A7: Ei.” • Yksittäinen tiimi: Kyvykkyys: ”No nyt on kysymys aika pitkälti tietysti just se, et tota millä välineellä tehdään se. Tehdäänks se jollain C# tai jollain? Esimerkiks meidän väline, mikä on C-pohjanen X-kieli, niin se on aika lähellä C#:a. Jos me sil toteutetaan asioita, niin se on niin kun koodaamismielessä aika lähellä samanlaista.” s. 16 • Talotaso: Kyvyttömyys: ”Ja sit kun se tehdään niin kun uutena ja tehdään komponenttitekniikalla, ajatellen sitä, et sä teet nyt tästä jonkun ytimen siihen tulevaan komponenttimaailmaan ja tää on se ydin niin kun, mikä kuljettaa jotain dataa ja tän kannan suunnittelun pitää olla viimesen päälle, et se tukee sitten tämmöstä maailmaa, niin sehän vaatii sit taas niin kun... Se vaatii jo niin kun äärettömän hyvää ammattitaitoo. Siis tämmöstä niin kun jo suunnittelua. Et siihen ei riitä pelkästään, et sä osaat koodata, vaan sul täytyy olla niin kun äärettömän kova näkemys siit, et ensinnäkin, et mitä se niin kun... mitä se asia tarkoittaa niin kun tietovirtaketjuna ja kaikkina tämmösinä, saati sit et miten sä niin kun pystyt niin kun näkemään sen, et tää on vaan pohja ja sitten tähän rakentuu kaiken näkösii asioita ymärille, esimerkiks mistä mä en voi tietääkään vielä, niin siin on mun mielestäni haastetta. Niin kun sen ihan sen uuden tekemiselle, et vaan osaa niin kun suunnitella järjestelmistä sit niin joustavia ja... et siit voi rakentuu sit melkein mitä vaan. Et kun mä teen täst hienon
------------------	--

	<p>komponentin ja ajattelen, et tää on hieno komponentti, mut tääkin voi olla vaan jonkun kolmannen komponentin pieni osa, liittää sinne. Ja osata nähdä niin kun se, vaik mä olen niin kun mielestäni tehnyt maailman hienoimman ja vaikeimman ja tämmösen, niin et... Et täs on niin kun mun mielestäni haastetta nähdä se ja meil on niin kun sit... tähän meil on erilaisii ihmisii. Ja se on niin kun haaste, et tyypillisesti esimerkiks meidän tiimis niin kun ei kauheesti tämmösiä ihmisii o, vaan meil on niin kun... Et meil on ihan hyvii tekemään koodia, mut sit kun puhutaan niin kun tämmösist laajoista kokonaisuuksista, nähdä niit, niin ei niit vaan, ei niit tässäkin talos niin kauheesti oo. Mut ne on sit taas kullannarvosii, kun lähdetään tekemään sit taas uutta, jos lähdetään niin kun tekemään uusia kokonaisuuksia ja niist tehdään niin kun laajoja komponentteja, niin siin on niin kun se mun mielestä semmonen niin kun haaste kaiken kaikkiaan.” ss. 16-17</p>
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Halukkuus; Yksittäiset henkilöt: Haluttomuus: “Mut et en mä niin kun nää sitä, etteikö sitä niin kun hyväksyttäis. En mä niin kun semmosena sitä nää. En mä ainakaan niin kun meidän tiimis sillä tavalla. Et kyl mul se uskomus on, et tota... Kun täs on kuitenkin niin kun järki takana.” s. 8; ”Haastattelija: No, mites jos tota osaamista ei siellä tiimissä vielä oikeestaan ole kovinkaan paljoo, niin onks siellä mimmonen motivaatio kuitenkin lähtee opettelemaan uutta? A7: Joo, on. Meil on niin kun sil taval, et nyt kun me ollaan nyt jouduttu valitettavasti siihen, et me ollaan lähdetty näit Java-asioita viemään eteenpäin. Me ei olla voitu kaikkia niin kun viedä kerralla siihen, vaan sitä on jouduttu sitten valitsemaan määrättyjä ihmisiä ja kyl se niin kun sil taval, et kyl se keskustelus, et kaikki ne haluais lähtee uusil tekniikoil tekemään. Et kyl se halu vaan on niinku et... olemassa ja tokihan siihen liittyy ihan tämmöset työpaikkojen ja oman kehityksen niin kun kehittäminen, et... Voi sit löytyy tietysti jotain yksittäisii, mitkä haluais ehkä vähemmän kehitty, mut periaatteessa niin kun voi sanoo, et kyl se yleinen halu on, et...” ss. 15-16 • ”Haastattelija: Onks tiimissä mahdollisesti havaittavissa asenteita jompaan kumpaan suuntaan? A7: No, täl hetkel meidän tiimissä ei se keskustelu oo tol tasol. Et kyl se enemmän, kun ei meil täl hetkel kummallakaan niin kun tehdä töitä vaan se on vielä sillä vanhalla välineellä, niin ei se niin kun konkreettise... muuta... Muutamit ihmiset tekee sillä Javalla näit niin kun netti... webbiasioita, mut tota... Oikeestaan siinäkin niin kun kysymys on se, et se on siinä vaiheessa oli se valittu välineistö ja sillä sipuli ja sit tehdään sil töitä ja... Et ei semmosta ongelmatiikkaa tai sanotaan keskusteluu ei meidän tiimissä ainakaan oo.” s. 15

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	<ul style="list-style-type: none"> • Talotaso: suorittaminen pyynnöstä: ”Siis mun mielestä se, et kun me tullaan sinne niin kun tekopäähän, niin se on sit enemmän jo niin kun toimintaohjeistusta ja niin kun vaan niin kun mä alussa

	<p>silloin sanoin, niin en mä nää ongelmaks sitä, ettei meidän ihmiset tee sit kun niille annetaan ohjeet ja opastus ja kaikki, et ne osaa tehdä, niin kyl se syntyy.” s. 14; ”Kun mun mielestäni, jos aattelee, mä aattelen ihan meidän niin kun tekijöitä, niin mun mielestäni niin kun se, että kun tekijöille niin kun annetaan ohjeet, et täs on uus toimintamalli, niin kyl meidän tekijät tekee. Ne tekee ihan just niin kun ohjeet on, et se on enemmänkin niin kun ongelmatiikka saada itte niin kun esimerkiksi ohjeistettu ja kerrottua, et hei, nyt näin pitäis toimia, kun se että... Kyl ihmiset mielellään tekee ohjeitten mukaan. Ei se oo ongelma. En mä nää sitä sil taval ongelmaks, jos se vaan sit on niin kun myös et siinä, et se on niin kun jär... Et vaan kaiken kaikkiaan, et se on vaan järkevää toimintaa.” s. 8</p>
2	
3	
4	

Koettu johtamistyö organisaatiossa

Johtamistyö	Viitteet johtamistyöstä
1	<ul style="list-style-type: none"> Tarjotaan tehtävään liittyvää informaatiota pienissä määrin, vähitellen: ”Haastattelija: Onko muut kun sinä ollu tiimistä jossain tiedotustilaisuuksissa tai muualla mukana? A7: On. Elikkä itse asiassa sul on ollu tää [henkilön nimi] ja [henkilön nimi], niin ne on niin kun... tai siis ne on niin kun meidän tuotepäälliköitä. Me ollaan ollu yhdessä niin kun. Mut ei tiimeist ei oo ketään ollu. Et varsinaisii niin kun tekijöitä mistään tiimeistä ei oo ollu niin kun mukana. Et se on ollu niin kun tää päällikköporukka ollu niin kun sil taval mukana, et tota... Et just et kaikilla tiimeillä on varmaan sama tilanne, et aika köyhät eväät siin suhtees niin kun tän asian suhteen viel on.” s. 20
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden asettaminen: ”Joo. Elikkä just mul oli TAKE just, oliks se viime viikolla, niin annettiin tavoitteet seuraavalle kierrokselle, että pitää olla määrätty määrä komponentteja valmiina. Haastattelija: Joo. Se on varmaan tän vuoden... A7: Se on tän vuoden tavoite. Haastattelija: Pidätkö sitä tavoitetta realistisena? A7: No... Siis tavoitteitahan aina pitää olla. Ja jos se olis yks, niin... Jos tavoite olis tehdä yks, niin se olis vähän matala (naurahtaa). Et siin suhtees en... Siis mä väittäisin et se on enemmänkin sit, kun siit pääsee alkuun, niin niit syntyy. Se on enemmänkin kun siit, et sä pääset alkuun ja alkaa niin kun honaamaan, et

	<p>mitä ne nyt... mistä mä voin löytää semmosii komponentteja. Et... Ja toki siin niin kun se hankaluus on mikä se, et nyt... et miten niitten kans sit toimitaan ja miten niit tehdään ja kaikkii ihan semmosii. Niin siin menee niin kun se oma aikansa, et se voi olla, et se on haastava, mut taas... Nyt me kyl puhutaan taas, et mikä se komponentin koko on. Niin siitähän se kysymys on. Et jos se on edelleen se päivämäärän tarkistusfunkkarin tekeminen, niin se voi olla niin kun rajallinen asia, mikä sinänsä sit hyödyntää tuhansii tunteja, et ei sen tarte olla sen isompi, mut tota... Se on nyt tää tavoite ja sillä sipuli. Ei sen kummallisempia.” s. 10</p>
--	---

Muita kiinnostavia kommentteja

- Tietojärjestelmien parannukset: ”Haastattelija: Et sitä [intraa] vois niin kun tässä komponentointiprojektinkin tukena sit hyödyntää jotenkin tässä sisärajassa tai...? A7: Joo. Se joo... Mun mielestäni joo. Koska täähän on niin kun... Kun sä opit intrassakin käyttämään jotain paikkaa, et tuolta mä niit asioita löydän, jos siel on paikka komponenteille ja komponenttien niin kun, et sieltä löytyy komponenttikirjasto tai mitä sit löy... pitää ollakaan. Miten se niin kun rakentuu, niin kylhän se ihan oikee paikka on. Et en mä niin kun siihen niin kun sil taval... Et perinteisesti intrahan on niin kun ainoo vaan se intran huono puoli, mikä aina on, et aina kun sä kysyt jotain, niin sit sanotaan, et onhan se intrassa. (naurahtaa) Sit sulla ei oo niin kun harvainta aavistusta, koska se on sinne tullu ja miten, et se on niin kun se ongelmatilanne, mikä varmaan tässäkin on, mut et jos sinne saadaan nästii jotkut sivut, missä niin kun on komponentit ja niitten kirjastot ja niitten ryhmittelyt ja hakusanat ja kaikki tämmöset, niin mikä ettei? Niinhän se sit pitäis toimii. Ja se puoltas just sitä, et joku muukin huomais niit ottaa käyttöön, kun ne löytäis niit sieltä. Et tota... Kai se on se oikee tapa. En mä tiedä mitään muutakaan tapaa loppujen lopuks, et missä se pitäis olla.” s. 22
- “Haastattelija: No mites, onko tiiminvetäjien toiveet mielestäsi huomioitu riittävästi tässä projektissa? A7: Itse asiassa mun mielestäni ei tällä hetkellä. Tällä hetkellä mun mielestä niin tää on ollu aika pitkälle tämmönen niin kun tekniikkavetoista vielä. Lähinnä ilmeisesti ton alustan... alustan tota suunnittelemisen ja ratkaisun myötä, et mun mielestäni vielä ei oo kovinkaan paljon...” s. 4
- Kaipaa ohjaavaa tyyliä: ”Haastattelija: Eli tossa mainitsit, että ollu vielä tekniikkavetoista, että minkälaiseen rooliin sitten... tai niin kun miten kaipaisit, että missä ne sitten huomioitais se sitten tiimin vetäjien toiveet? A7: No kun lähtökohtahan on mun mielestä niin kun sitä, et nyt se on ollu tek... Elikkää nyt kun se on ollu alustaa ja sitä niin kun rakennettu kuntoon, eikä... ja rakennettu pohjaa, et me voidaan lähtee varsinaiseen komponenttien tekemiseen, niin se että niin kun lähetään tekeen komponentteja, mitä ne komponentit on, et se pitää tulla niin kun tuotepäälliköitten ja myynnin kautta, et me tehdään oikeita asioita. Ei tekniikkaryhmä voi sanoo meille, että tehkää jotain tai... Vaan kyl se on niin kun löydyttävä niin kun tiimeistä ja myynnin ja jostain tuolt niin kun, et hei, mitä tehdään. Ei me voida lähtee pöydän ääreen ja ruveta tekemään jotain. Ei se

niin kun palvele sitä asiaa. Kyl se vaan niin kun... Sen takia niin kun se, et meidän täytyy vaan niin kun ymmärtää ja omaksua, et hei, tähän on mentävä ja löytää sit ne ratkasut sitä kautta, et niin sinne on mentävä.” s. 4

- ”... Itse asiassa tässä niin kun vaan niin kun johdon fiksuutta niin kun sil taval, et hei, kun nyt tämmöseen mennään, niin vaan ymmärrettäis se asia, et tää edellyttää panostuksia. Se panostus näkyy jossain taloudellisessa ja kaiken näköisissä muissa asioissa ennen kun sit taas se hyötyy näkyy muutaman vuoden päästä.” s. 12
- ”Joo, siis mun mielestäni jonkinmoinen hallintaorganisaatio pitäis olla. Ei se muuten mun mielestä se niin kun karkaa mahdolluuksiinsa ja just sitä, et tota kun meillä alkaa niitä komponenttikirjastoja tulemaan ja me dokumentoidaan niitä, niin sanotaan, et pitää senkin järjestelmän, niin kun sen millä niit hallitaan ja sitä kehitty... Niin jonkun sitä pitää viedä eteenpäin, niin siihen tarvitaan jonkinmoinen. Se että mikä sen ryhmän koko on, niin en mä tiedä, mut et tarvitaan kuitenkin niin kun joku hallinnoimaan sitä. Haastattelija: Niin. Sitä pitikin kysymäni juuri, et osaatko sanoa, että mitä osaamista semmoselta ryhmältä voidaan vaatia ja... Tai kokoonpano, et voiks se olla joku kiintee ryhmä vai vaihtuva vai...? A7: Siis jonkinmoinen ydinryhmä siin varmaan pitäis olla tämmönen tekniikan... Kyl se ryhmä on varmaan teknispainotteinen. Siis se hallinnointi ja semmonen ryhmä. Mut sit taas se ryhmä, mikä päättää... et mikä on sit... et milloin jostain tuotepalasesta tulee komponentti ja onks se... Vaikka se teknisesti täyttäis komponentin mitat, niin onks se silti komponentti? Niin sekin on hyvä kysymys, et onko se järkevä olla komponentti, niin kuka sen päättää? Myynti? Tuotanto? Tekniikka? (naurahtaa) Kun jotenkin tuntuu just, et jotain kontrollii siellä pitää niin kun olla. Ei siit... Ainakin mitä korkeemmalle tasolle mennään, niin syntyis sit sitä. Ei se it... Tai sanotaan nyt, et pitää olla ja kun siit pitäis olla ne jotkut säännöt ja sit varmaan joku Ruori siihen. Jollei nyt, niin siihen tehdään sit se säännöstö, millä se pitää niin kun tarkistuttaa ja hyväksyttää ja näin edespäin. Joku elin se sitten on, mut en mä osaa sanoa siihen mitään, et mikä se... mikä se vois olla se...” s. 13
- Talotaso: Kyvykkyys: ”Tai siis ensinnäkin kaikkea meidän niin kun... meidän tuotebisnesajattelu, mitä me ollaan nyt tehty sit jo viistoista vuotta, niin sehän perustuu yhden tuotteen sisällä tämmöseen pienimuotoiseen kompo... Me ollaan niin kun totuttu siihen ajatukseen, et hei, kun tehdään tämmönen, mä puhun meidän termeillä, niin kehote, tätä käyttää kaikki muutkin.” s. 5

LIITE Q: ALAISEN 8 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen henkilö: Kyvyttömyys: “Koen, et se [tekninen osaaminen] on ollut niin kun työtehtäviin nähden lähes riittävä, mutta tota... Tietysti näitä tämmösiä komponenttiprojekteja ja vastaavia niin kun hyödyntääksemme, niin toki sais merkittävästi katsoa ympärilleenkin, että...” s. 2
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen henkilö: Halukkuus: “Haastattelija: Mitä mieltä sä oot tästä komponentoinnista? A8: Hyvä tavoite. Öö... aika kova haaste... Öhm... Mä en osaa sanoa onko toimiva työtapa. Se riippuu siitä, et mikskä se tehdään, kuinka sen muotoillaan, mitä edellytetään, mitä tavoitellaan ja millä keinoin, että... Siin on omat rajansa, mitä niin kun hyvinkin kirjavan niin kun ohjelmistojoukkion osalta on mielekäs lyhyellä tähtäimellä tavoitella ja mitä sitten... mihin halutaan mennä pitkällä juoksulla... Mä uskon, et siin on niin kun aika suuri kynnyks saada sieltä todella hyötyjä irti. Eli tehdä sellasta, päästä tekemään sellasta, mitä... mist ois niin kun selkeesti monelle hyötyä.” s. 3; ”Hyviä puolia [komponentoinnissa]... Lähes kaikki, mut et se, että saadaan sitä eteenpäin sitä hanketta, niin se on siinä vaikeeta eli nää valinnat, mitä tehdä ja millä panostuksilla, että... Et hyviä puolia on toki se, että saadaan standardoitua ratkasuita ja kehitettyä niitä sitten yhteisellä panoksella eteenpäin.” s. 4

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus: “Haastattelija: Miten hei tota toi koulutus, jos ajatellaan määrällisesti, niin onko siihen niin kun tarvetta lisätä määrällisesti teillä tähän komponentointiprojektiin liittyen koulutusta vai onks se vaan sitten, et se pitäis niin kun kohdistua enemmän justiin siihen ajattelumalliin tai siihen? Et tavallaan niin kun suunnata sitä uudella tavalla? Vai onko niin kun... tuoko tää todella niin kun määrällisesti lisää tarvetta? A8: Taatusti tuo. Ainakin nyt sitten hetkellisesti. Mutta mun mielest keskeinen panostus olis nimenomaan se, että opetellaan selvittämään niitä, tunnistamaan niitä yhteisiä asioita.” s. 13
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisesta: “Tulis. Eli tota... Tää pakottaminenkin voi tulla kyseeseen. Ihan niin kun jossain perustelluissa tilanteissa, että... Pakottamisella niin ohjataan sitä, että tehdään ikään kuin erillisenä projektina. Et sitten sitä jotain vähän isompaa ratkasua yhteisesti hyödynnettäväks komponentiks. Haastattelija: No, mites se palkitsemispuoli? Oisko se toimivampi? Parempi? Huonompi? A8: Se voi ohjata sit kuitenkin niin kun epäolennaisuuksiin... tekemistä, että... Jossain määrin harkiten, mutta tota, en mä nää sitä niin kun parhaana ja ainoona tapana, että... Sit voi herkästi tulla sillisalaattia.” s. 9

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen tiimi: Kyvyttömyys: “Haastattelija: Vai onks teillä nyt käytetty tätä Microsoftin, mikä on tulossa uus teknologia-alusta, niin... A8: Eipä juur, et meillä on vahvasti Progress-pohjanen ratkasu. Haastattelija: Niin kauankohan siinä sitten menis, että te saatte tän otettua käyttöön? A8: Öhm... Jaa. Mitähän toi tarkoittaa? Jos joku tekee fiksua komponentteja, joita me voidaan hyödyntää, niin ei siinä kauaakaan mene. Et tota... Oon ymmärtänyt, että niin kun tekniset valmiudet tällä eri teknologialla niin kun tehtyjä komponentteja niin hyödyntämään on olemassa, että... Ei siin oo ongelmaa. Se, että täs on nyt se kynnys vaan, että saadaan oikeenlaisia komponentteja aikaseks. Se, että tietyl tavalla meidän ehkä on vaikee niin kun tyhjästä lähteä hirveesti panostamaan siihen, että saatais aikaseks yhteisiä komponentteja tai sanotaan, et niiden niin kun löytäminen siinä
------------------	---

	<p>asiakasohjautuvassa tekotavassa niin... ei sitä ehkä suosi.” ss. 4-5; ”Ja se, että saatais korvattua jotain niin kun täysin uudella ratkasulla, niin siin on se pieni kynnys.” s. 5; “Haastattelija: No, mites näet ton koulutustarpeen nyt sit tän projektin tulon myötä niin teidän tiimissä? Et onko jotain osaamispuutteita havaittavissa? A8: Taatusti tulee olemaan, mutta tota sehän tulee sitä mukaa kun todella sit lähdetään tekemään, että... Mä en usko, että nää tekniikat, varsinkin jos ollaan hyödyntämässä jotain, niin nousee niin kun kynnyskysymykseks... tai niiden oppiminen. Että tietysti sitten jos jotain mittavampaa päästään oikein itsekin tuottamaan, niin siinä vaiheessa sitten niin väkisinkin tarvitaan lisäoppia, mut että mä nään, että... et se sen tekniikan oppiminen ei oo varmaankaan se keskeisin este sille tän komponenttihankkeen eteenpäin viennille sekä niin kun hyödyntämis että tuottamisasiassa, vaan se, että tavalla tai toisella panostaa siihen, että... et niin kun nähtäis, mitkä ois niitä järkeviä, oikeita kohteita komponenteiks.” s. 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset henkilöt: Kyvykkyys: ”Haastattelija: Teillä kun tehdään Progressilla töitä, niin tiedäk sä, että teidän tiimissä olis ylipäättäänkään sitä .NET taikka C#-osaamista? A8: On sitä ylipäättään, mutta ei tietysti hirveesti, että muutamilla henkilöillä on, että...” s. 6
Halukkuus	

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Tästä arkkitehtiryhmästä vielä, niin ootko sä saanut tarpeeksi mielestäsi nyt tietoa tähän mennessä tästä projektista? A8: En. Mut tota mä en

oo varma, et onks sitä tietoo olemassakaan. Haastattelija: Eli minkälaista tukea sä oot arkkitehtiryhmältä tähän mennessä saanut? A8: Muutaman tällöisen pienen esityksen, että mitä ovat tehneet ja mitä ajattelevat, että tää komponenttiprojekti on. Haastattelija: Onko heitä käynyt täällä teidän tiimeissä vai? A8: No, yks sen ryhmän jäsenistä on konkari tän meidän tuotteen kehittämisessä, että... oltu... sitä kautta.” s. 10

- ”No tota, nyt jos puhutaan tästä lähinnä tästä komponenttiprojektista, niin tota... aikalailla aluillaanhan se on... niin kun hyödyntämisen suhteen. Joten ei paljon siihen liittyvää tietoa varmaan oo voinutkaan olla olemassa. Et siltä ei oo voinut odottaa hirveesti vielä. Mutta tota... Tää mitä tietoa nyt sitten ehkä kaipaisi enemmän ja minkä tiedon olemassaoloa jo hieman tossa epäilin, niin tää et kuinka niin kun keskitetympin ohjattais siihen tekemiseen eli tota välttämättä sitä intoa ja aavistusta tehdä niitä... kuinka niitä komponentteja tehtäis, mikä olis hyvä komponentti, mikäs tällä sun teknologiataustalla vois olla sellanen tuotos, mikä hyödyttäis muita, niin ehkä sellasta... seurantaa ja niin kun tukea sitten sieltä taholta vois tulla.” s. 10
- ”Haastattelija: No, mitenäs sitten tiimeissä pitäis se päätös siitä syntyä, että koska otetaan komponentti käyttöön tai koska tehdään itse? A8: Jaa-a. Haastattelija: Miten näät, et teillä se toimis? A8: Kai se bisnestä... Jos niitä komponentteja tuotetaan tiimeissä asiakasrahoituksella, niin kaipa se komponenttien hyödyntämispäätöskin on tiimeissä bisnesohjautuvasti. Ja tota... Mut sitä voidaan tukea sitten näillä yhteisillä ponnisteluilla ja tiedottamalla, opastamalla, tukemalla.” s. 8
- ”Haastattelija: Minkälainen sun mielestä sitten siinä tää arkkitehtiryhmän rooli on... tässä kokonaisuudessa? Tarviiko sitä olla ylipäättäänkään kohta? Vai mitenkä sää näät sen? Tarkotan siis sitä ohjausryhmää tai arkkitehtiryhmää, mitkä nyt itseensä nimittää. A8: Tos jo äsken todettiin, että siinä joku tällöinen pienempi pysyvä vastuuryhmä niin valitsee niitä tai hyväksyy komponentteja, niin kyllä siinä tarvitaan tällöistä jonkun tyyppistä pysyvää panostusta. Et just tää tällöinen arkkitehtiryhmä, niin mä näkisin, että semmosta roolia ois hyvä olla, että seurataan niitä kehitystarpeita, mitä niin kun eri tahoilla on ja koitetaan sit sieltä bongata sillä yhteisellä, yleisellä kattavammalla näkemyksellä, että mitä todella kannattais tehdä ja sitten katsoo, et miten niihin panostetaan. Panostetaanko tai ohjataanko siihen palkiten tai jopa pakottaen tai sitten vaan jollain tavalla niin kun ohjataan tahot tekemään yhteistyötä.” ss. 9-10
- ”Mutta mun mielest keskeinen panostus olis nimenomaan se, että opetellaan selvittämään niitä, tunnistamaan niitä yhteisiä asioita... Et selvitetään mitä yhteisiä tarpeita... Tutustutaan niin kun eri taholla oleviin ratkaisuihin ja kehitystarpeisiin.” s. 13
- ”Teknistä osaamista tarvitaan sitten kun niin kun tehdään niitä oikeita asioita, mut keskeistä on löytää ne oikeet asiat. Paljon keskeisempää.” s. 14

LIITE R: ALAISEN 9 HAASTATTELUANALYYSI

Oma valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> • tiiminvetäjänä s. 1 , on teknissuuntautunut s. 2
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäinen henkilö: Halukkuus: ”Komponentointi sinänsä on niinkö hyvä asia.” s. 3; ”Haastattelija: Mitä mieltä sä siitä teknologiasta oot? Siitä .NETistä, joka nyt valittiin, että onks se niin sanotusti soiva peli? A9: On. On. Kyllä. Ihan pätevä.” s. 4

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Oma johtamistyyli

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muutosyikli

Osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Uutta tietoa on yksilöiden saatavilla: ”Okei, totta kai on nää osoitteet ja paikat mist noi aineistot löytyy, niin ne on niinkö jaettu tiimille, että... Haastattelija: Tuntuuko että sitä tietoo on kuitenkin tarpeeks ollu saatavilla siitä, että...? A9: Joo. Sinänsä ei... En mä tiedä. Siinäkin on se, että kyl siellä... Sieltäkin niinkö kun kysyy, niin hyvin niinkö löytyy, mut et ei kai se niinkö silleen... En mä tiedä toimiiks se muuten niinkö sen paremmin tai huonommin kun muutkaan, et ihan kohtuullisen hyvin, että... Et sehän siinä nyt.... Varmaan sellasta niinkö jos aattelee ihan tota tiimien tekemistä, niin sitä pitäis saada sit konkretisoitua niinkö jotenkin. Et okei, mitä tää nyt voi tarkoittaa ihan oikeesti käytännössä, niin...” s. 11; ”tottakai tos on niinkö infotilaisuuksia ollu ja meilt on pari kaveria ollu tiimistä niinkö yhden tällasen perehtymispäivän siinä mukana” s. 2
Ohjattu	

Muutosprosessin vaihe

Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Perinteisten toimintatapojen rikkominen: ”Haastattelija: No, mites sitten tää valittu malli, mikä on nyt... mitä tää projekti lähtee ajamaan, niin mitä hyviä ja huonoja puolia sä näät tällä mallilla, millä nyt sitten, mikä on valittu, et komponentteja lähetään tuottamaan? Että niitä tehdään siellä tiimeissä ja niin edespäin. A9: Niin. Vähän vaikea kommentoida täs vaihees. Sinänsä niin kun siinä tietysti aina, et kun se on sillä lailla hajautettu malli, niin tota olettais, että riskinä on niinkö just se, että tota tiimeissä tehdään asioita ja keksitään niitä pyöriä ja sitä ruutia uudelleen eikä sen kummemmin niinkö yritetä yleistää. Se vaan niinkö helposti menee vähän tolleen, et tota noin niin varsinkin jos on jotain aikataulupaineita ja tällasta, niin kyl siel suht helposti mennään sitten... mennään sit niinkö tällaseen perinteiseen tyyliin.” s. 6
Muutosvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Kouluttaminen: ”Haastattelija: näetkö, et tulee jotain erityisiä koulutustarpeita nyt tän koulutusprojektin myötä teidän tiimissä? A9: No, jos aatellaan niinkö .NET-puolta, niin ei. Mut jos aatellaan niinkö tätä ite komponenttikirjastoa ja komponenttien tekemistä, niin kyllä.” s. 12
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> Palkitsemisesta: ”Haastattelija: Jos nyt aattelee sitten, että näitä komponentteja sinne kirjastoon tehdään, niin tulisko niistä sun mielestä antaa jotain palkkioita sille tekijälle tai tulisko periaatteessa niin kun jopa pakottaa ihmisiä, että tehkää nyt niitä komponentteja? A9: No, pakottamisesta ei ehkä... Kyllä siit tietysti voi ohjata ja sillai, mut ei kukko käskien laula, et kyl siihen pitää luoda niinkö edellytykset niinkö et tota noin niin niitten tekemiseen kaikella tapaa niinkö myöskin niille ihmisille ja tota noin niin sit tietysti vähän kohteliaasti ohjata, että (naurahtaa) siihen suuntaan, et sieltä jotain tulis ja... No, okei, palkkioasiaa... Mun mielestä tässäkin niinkö sellanen, tällanen avoimenlähdekoodin periaate ois niinkö ihan ok, että ei tota noin niin... Minusta siitä nyt ei niinkö tarvi tekeväälle tiimille niin tulla suuresti korvauksia. Että se pitäis mennä niinkö siihen, että... et tota noin niin... Niin, niin... Okei, sitä vois sitä ohjausta ajatella esimerkiks niin, että jos tiimi tuottaa jonkun komponentin sinne kirjastoon, niin se voi vastaavasti sitten hyödyntää sieltä niinkö niitä olemassa olevia komponentteja, mut sit jos ei niinkö vaikka viimeeseen vuoteen tuottanut sinne yhtään mitään, niin sitä tiimiä voitais siitä niinkö vähän sakottaa tavallaan (naurahtaa) jollakin tavalla, mut et ei niinkö... Ei välttämättä niinkö tällasia mitään lisensointi... En mä tiedä onks niist... sisäisesti mitään... Mitä iloa siitä sitten on?” s. 7

Koettu organisaation valmiustaso

Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> Yksittäinen tiimi: Kyvykkyys: ”Haastattelija: Onks teillä tota mukana tulevaa Microsoftin teknologiaa niinkun, onks sitä
------------------	--

	<p>osaamista jo tiimissä vai...? A9: On. Me tehdään niin kun pääosin Microsoft-teknologialla. Haastattelija: Onko teillä... sanoit, että pääosin, niin onko teillä kuitenkin jotain muuta vai onks se nimenomaankin tätä .NETtiä, mitä te... minkä päällä te sitä teette? A9: .NET on niin kun sellanen, minkä päälle ylivoimaisesti suurin osa porukoista tekee. Et sit meillä on muutama henkilö, jotka tekee niin kun Java-puolelle tai Oracle-alustalle” s. 3;</p> <p>”Haastattelija: Koetko sinä, että tästä seuraa jonkunlainen muutos... noin niin kun yleisellä tasolla, mutta ennen kaikkea tietysti teidän tiimissä? A9: No, en itse asiassa usko, että tästä tulee niinkö mitään isoja muutoksia jos aattelee ihan niinkö omaa tiimiä. Silleen, että... Okei, voi olla että me jossain vaiheessa pystytään ehkä tarjoamaan jotakin yleishyödyllistä muillekin ja sitten toivottavasti jostakin saadaan niinkö jotain yleishyödyllistä mitä voidaan käyttää, mut et me aika paljon on, mun mielest me on pyritty niinkö tällaseen uudelleenkäytettävyyteen niin ihan niinkö kooditasolla ja sit suunniteltu niinku tota... tehty suunnittelua, toteutusta, määrittelyä niinkö sillä tasolla aika pitkälti. Tosin, tottakai se muuttaa sitten niinkö sillä tavalla asioita, että pitää ottaa sit enemmän huomioon niinkö vielä enemmän muita ja mahdollisesti muiden tekemisiä tai tällasia, mutta... ei mun mielest siit ei tuu mitään semmosta periaatteellista muutosta meidän tiimille. Käytännön muutoksia voi tulla, mutta ei, ei tarvi muuttaa niinkään ajattelutapaa eikä niitä periaatteita.” s. 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset tiimit: Kyvyttömyys: ”Ja sitten tota toinen asia on se, että tällanen Olio-ohjelmoinnin osaaminen ja tällanen... ylipäätään niinkö tällasten löyhien rajapintojen, sidosten niinkö ymmärtäminen, kaks eri asiaa, mut kumminkin, niinkö on mun mielestä niinkö tuolla, sen mitä nyt on törmäillyt näihin Progress-juttuihin, niin se on niinkö siellä aika heikoilla. Et siellä nimenomaan tää Olio-ohjelmoinnin... Progress ei oo Olio-pohjanen kieli, niin se on erittäin iso kynnyks niinkö monelle. Ja toinen on sit se tietysti, että kun sen kynnyksen yli pääsee, niin sit pitäs vielä niinkö ylipäätään ymmärtää tehdä niinkö sellasta helpommin uudelleenkäytettävää ja tota noin niin tällasta. Haastattelija: Että saattaa olla, et siin on vähän hommia edessä vielä? A9: No, mä veikkaan et siin on hommii vähän edessä.” s. 5
Halukkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yksittäiset tiimit: Haluttomuus: ”Et täällähän on tosi paljon niinkö Progress-tekijöitä. Jos Progressii ajattelee, niin... No, ensinnäkin niin tietysti niin muutosvastarinta ja asenteet on niinkö sellanen ykköskynnys jos aattelee niinkö ihan tätä .NET-teknologiaa.” s. 4 • Yksittäinen tiimi: Halukkuus: ”Haastattelija: No, teillä varmaan sitten ei mikään yllättävän pitkä siirtymäaika oo tähän varsinaiseen komponentointiin. Vai miltä se susta tuntuu? A9: Ei, ei, ihan siis itse asiassa tossa jo toivottiin, että olis saatu tota noin niin sen [tuotteen nimi]-hankkeen tiimoilta hyödynnettyä niinkö sitä, mitä on muualla tehty, mut se tyssäs siihen, et...” s. 5; ”ja meil on niinkö ihan hyvät kokemukset siitä, mitä me on... mitä me nyt on tossa reilu kaks vuotta niin kun ton .NETin ympäril

	pyörity, niin... suhteellisen virheetöntä, hyvin dokumentoitua pääosin. Ei niin kun mitään sellasta... Eikä tossa niinkö tiimiläisiltä niinkö ei o silleen, ei tuu silleen kommentteja niinkö esimerkiks kun nyt kumminkin tehdään noilla esimerkiks Oraclen Java-pohjasilla työkaluilla, niin siin on niin kun aika hyvä vertailupohja. Haastattelija: Eli niistä tulee toisin sanoen enemmän kommentteja, että...? A9: (naurahtaa) Niistä tulee enemmän kommentteja. Tota noin niin, ne on kankeita... kankeita ja hyvinkin raskaita... ja pätsättäviä.” s. 4
--	---

Valmiustaso	Viitteet valmiustasosta
1	
2	
3	
4	

Koettu johtamistyyli organisaatiossa

Johtamistyyli	Viitteet johtamistyylistä
1	
2	
3	
4	

Ihmiskeskeinen käytös	
Tehtäväkeskeinen käytös	

Muita kiinnostavia kommentteja

- ”Haastattelija: Onks... ilmei... niin kun hyvät lähtökohdat teidän tiimillä on, mut mitä näät haasteita, et mitkä voi teille tulla nyt... olla ongelmallisia? A9: No, lähinnä nyt varmaan, jos nyt ihan akuuttia tilannetta ajattelee, niin ehkä ajankäyttö on niinkö sellanen koska se kuitenkin niinkö sitoo hiukan tossa alkuvaiheessa varsinkin. Niin... se on ehkä sellanen, mitä tossa nyt niinkö... lyhyellä tähtämellä ainakin tuntuu että vois olla sellanen asia ja tota... Oikeastaan sellasta... En nyt hirveästi nää siinä niinkö sellasia suuriakaan haasteita, että tossa... että tos nyt olis... olis niinkö oikeestaan mihinkään suuntaan.” s. 5
- ”Haastattelija: No, mitenäs sitten tuota... Millasena näät tän arkkitehtiryhmän roolin... nyt komponentoinnissa? A9: Melko keskeisenä. (naurahtaa) Jos kerta heidän niinkö keskeinen tehtävä on niinkö luoda niitä puitteita ja koordinoita jollakin tasolla tota touhua, niin kyllähän se nyt aika keskeinen rooli on. Haastattelija: No, näätkö niillä jatkossakin, ryhmällä jonkun roolin... vai onks se sitten nimenomaan tässä käynnistysvaiheessa? A9: Kyllä se mun mielestä niinkö

säilyy tai täytyy säilyä niinkö jatkossakin, et jos sitä... Jos sitä niinkö tällasta koordinoivaa toimintoa ei oo, niin kyllä se leviää... leviää niinkö aika helposti sen jälkeen.” ss. 6-7

- ”Haastattelija: onko tiiminvetäjien toiveet mielestäs huomioitu projektissa riittävästi tähän mennessä? A9: Onks niitä huomioitu ollenkaan? Siis mä en tiedä. Haastattelija: Joo. Että sinulle päin ei oo ainakaan näkynyt sitten... niin kun... A9: Ei vielä mitään sellasta niinkö konkreettista sinänsä. Et okei, tottakai tos on niinkö infotilaisuuksia ollu ja meilt on pari kaveria ollu tiimistä niinkö yhden tällasen perehtymispäivän siinä mukana ja näin, mut ei se siis vielä käytännös oo mun mielestä mitenkään konkretisoitunut. Eikä niinkö mun mielestäni tiimeiltä tai ainakaan meidän tiimiltä oo kyllä kukaan kysynyt, että... (naurahtaa) et mitä te mahdollisesti tarvitsisitte.” s. 2
- ”Haastattelija: Eli määrällisesti vois olla tarvetta lisätä koulutusta? Vai sit vaan suunnata sitä erilailla? A9: No, siis nimenomaan et jos me lähdetään niinkö tekeen tai hyödyntään jotain olemassa olevaa komponenttia, niin siinä kohtaa tarvitaan niinkö, jos ei nyt... ehkä koulutusta ja varsinkin sitten tukea myöskin, et tota... pystytään niinkö tekemään niitä käytäntöjä ja työkaluja, välineitä hyödyntäen, mitä tohon on nyt niinkö ajateltu.... tällä hetkellä. Se ei oo meille mikään ongelma tehdä uudelleenkäytettävä .NET-komponentti, mut se niinkö, että se ois sit niinkö yhteensopiva tän tota noin niin... valitun mallin kanssa, niin se tarvii niin kun kattoo läpi, et...” s. 12
- ”Haastattelija: Millä perusteella muuten ne kaks, jotka oli sitten siellä perehdytyksessä mukana, niin oli valittu... tai että he juuri olivat siellä? A9: Ne oli ihan mun nimeämiä. Et tota näitä, ketkä meillä on tossa aika paljon kehitystä tehny, niin...” s. 12