

**AMMATILLISTA TOIMIJUUTTA EDISTÄVÄÄN
TYÖSSÄ OPPIMISEEN IT-ALALLA**

Iida-Lotta Vilkki

Aikuiskasvatustieteen pro gradu –tutkielma

Kevätlukukausi 2016

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Sisällys

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tarkoitus | 7 |
| 2 | TYÖSSÄ OPPIMINEN | 8 |
| 2.1 | Työssä oppimisen tutkimuskenttä..... | 8 |
| 2.2 | Muutoksessa oppiminen | 12 |
| 2.3 | Ammatillisen identiteetin uudelleenneuvottelu oppimisprosessina..... | 13 |
| 2.4 | Ammatillinen toimijuus edistää oppimista | 16 |
| 2.5 | Ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen..... | 19 |
| 3 | IT-ALAN ORGANISAATIOT MUUTOKSEN YTIMESSÄ | 21 |
| 3.1 | Työehtojen yksilöllistyminen | 21 |
| 3.2 | Johtamiskulttuurin muutos..... | 22 |
| 3.3 | Tulevaisuuden oppimistarpeet | 24 |
| 3.4 | Tukikeinojen muutos | 25 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET..... | 27 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 28 |
| 5.1 | Kohderyhmä ja aineistonkeruu | 28 |
| 5.2 | Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä..... | 29 |
| 5.3 | Haastattelurungon muodostaminen..... | 30 |
| 5.4 | Temaattinen sisällönanalyysi | 31 |
| 6 | TYÖSSÄ OPPIMINEN IT-ALAN YRITYKSESSÄ | 34 |
| 6.1 | Tärkeimmät työssä oppimisen kohteet | 34 |
| 6.2 | Tärkeimmät työssä oppimisen tavat | 35 |
| 7 | AMMATILLISTA TOIMIJUUTTA EDISTÄVÄ TYÖSSÄ OPPIMINEN IT- ALAN YRITYKSESSÄ..... | 38 |
| 7.1 | Toimijuus koettuina vaikutusmahdollisuuksina työssä | 38 |
| 7.2 | Toimijuus työn kehittämisessä..... | 41 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 7.3 | Toimijuus työidentiteettien neuvotteluna | 42 |
| 8 | TYÖSSÄ OPPIMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT IT-ALAN YRITYKSESSÄ | 44 |
| 8.1 | Vaikutusmahdollisuudet oppimisen edistäjinä | 44 |
| 8.2 | Avoin ja oppimismyönteinen työilmapiiri | 45 |
| 8.3 | Työn mielekkyys ja merkityksellisyys | 46 |
| 8.4 | Oppiminen osana ammatillista identiteettiä..... | 47 |
| 9 | TYÖSSÄ OPPIMISTA ESTÄVÄT TEKIJÄT IT-ALAN YRITYKSESSÄ.... | 49 |
| 9.1 | Ajan puute..... | 49 |
| 9.2 | Laskutettavan työn priorisointi | 51 |
| 9.3 | Ammatillisen kehittymisen tuen puute | 54 |
| 9.4 | Johtajuus asiakasprojektityöskentelyssä | 56 |
| 10 | POHDINTA | 58 |
| 10.1 | Keskeiset johtopäätökset ammatillista toimijuutta edistävästä työssä oppimisesta IT-alan yrityksessä..... | 58 |
| 10.1.1 | Työssä oppiminen IT-alan organisaatiossa..... | 58 |
| 10.1.2 | Toimijuuden toteutuminen | 61 |
| 10.2 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 62 |
| 10.2.1 | Yleistettävyyys ja rajoitukset..... | 63 |
| 10.2.2 | Tutkijan vaikutus tutkimukseen | 65 |
| 10.3 | Tutkimuksen eettisyys | 66 |
| 10.4 | Jatkotutkimushaasteita | 67 |
| 10.5 | Ehdotuksia oppimisen edistämiseen | 68 |
| | LÄHTEET..... | 69 |
| | LIITTEET..... | 79 |
| | LIITE 1. Tutkimushankkeeseen osallistuminen | 79 |
| | LIITE 2. Tutkimukseen osallistumissuostumus..... | 81 |
| | LIITE 3. Ryhmähaastattelun teemat | 83 |

TIIVISTELMÄ

Vilkki, Iida-Lotta. 2016. AMMATILLISTA TOIMIJUUTTA EDISTÄVÄÄN TYÖSSÄ OPPIMISEEN IT-ALALLA. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 86 sivua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista työssä oppimista ja erityisesti ammatillista toimijuutta edistävää työssä oppimista IT-alan organisaatiossa esiintyy. Tutkimuksessa tarkasteltiin työssä oppimisen kohteita ja tapoja. Tämän lisäksi tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka mahdollistavat tai estävät työssä oppimista. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen kvantitatiivisen mittarin kehittäminen. Tutkimusaineisto kerättiin kuuden fokusryhmähaastattelun avulla. Haastattelua täydensivät lyhyet lomakepohjaiset kyselyt. Haastatteluihin osallistui yhteensä 21 työntekijää, jotka edustivat yrityksen seuraavia työntekijäryhmiä: testaajat, myyjät, hallinto- ja tukifunktioiden työntekijät, graafikot, ohjelmistonkehittäjät sekä asennus- ja installaatioasiantuntijat. Aineisto analysoitiin temaattisella sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittavat, että IT-alan organisaatiossa tapahtui jatkuvaa oppimista ja kehittymistä esimerkiksi omassa työn sisällöllisessä osaamisessa, työkäytännöissä sekä yleisissä työelämätaidoissa, kuten vuorovaikutustaidoissa. Oppiminen tapahtui eniten työnteon lomassa ja työtä tekemällä. Oppimista tapahtui myös sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen eri komponentit toteutuivat osittain tutkimuksen kohteena olleessa IT-alan organisaatiossa. Parhaiten toteutuivat vaikutusmahdollisuudet työssä ja heikoimmin identiteetti-toimijuus. Tärkeimpinä työssä oppimista edistävinä tekijöinä työntekijät pitivät vaikutusmahdollisuuksia, yksilön halua oppia ja innostusta työstään sekä avointa ja oppimismyönteistä ilmapiiriä. Tärkeimpinä työssä oppimista estävinä tekijöinä pidettiin ajan puutetta, laskeutettavan työn priorisointia sekä jossain määrin myös ammatillisen kehittymisen tuen vähäisyyttä ja johtajuutta asiakasprojektityöskentelyssä.

Jatkossa olisi tarvetta tutkia ammatillista toimijuutta edistävää työssä oppimista määrällisin tutkimusmenetelmin eri aloilla sekä määrittellä käsite laajemmin.

Hakusanat: ammatillinen toimijuus, työssä oppiminen, IT-ala

1 JOHDANTO

Työelämää kuvaa nykyisin muutoskeskeisyys kasvavien tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten sekä globaalin kilpailun tuoman taloudellisen paineen vuoksi (Eteläpelto, Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen, 2014a). Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo (2012) ovat esittäneet, että muutosta ohjaa erityisesti teknis-taloudellinen muutos, joka perustuu tieto- ja viestintäteknologioiden nopeaan kehitykseen, joten muutoksen voidaan olettaa myös olevan nopeinta ICT-alan organisaatioissa. Ennen muutokset työssä tarkoittivat ohimeneviä poikkeustilanteita, kun taas nykyään työn keskeneräisyys ja jatkuvat uudistukset ja kehittämistyö työpaikoilla on vakiintunut tilanne. Muutospaine ulottuu tuotannolliseen ja organisaatioajatteluun ja johtaa työelämän rakenteelliseen ja sisällölliseen muutokseen. (Alasoini ym., 2012.) Töitä, työyhteisöjä ja työorganisaatioita muutetaan niin kiivaalla tahdilla, ettei voida puhua enää väliaikaisesta muutoksesta tai toiminnasta (Eteläpelto ym., 2014a). Jatkuva kehittämisen ja uudistamisen tarve asettaa siten ehtoja sekä organisaatioille että työntekijöille (esim. Alasoini, 2010; Heiskanen, 2010; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014b). Tämä on myös tuonut tarpeen tarkastella muutoksessa oppimista yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla sekä miten oppimista voitaisiin tukea.

Rakenteellinen ja toiminnallinen uudistaminen organisaatioissa on haasteellista (Eteläpelto ym., 2014a). Organisaatiotasolla oppimistarve tarkoittaa tehokkaiden työkäytäntöjen sekä uusien johtamismallien kehittämistä (Paloniemi, Eteläpelto, Hökkä, Vähäsantanen & Törmäkangas, 2014a). Alasoini ym. (2012) näkevät, että työpaikoilla tapahtuvat keskeneräiset muutokset, uudet teknologiat, uudet organisaatiokenteet sekä uudet asiakkaat ja asiakkuudet aiheuttavat lisätyötä, koska ne koetaan jatkuvana poikkeustilanteena. Työn hallinnan kokemusta vähentää vaatimus työskennellä yhtä aikaa vanhan ja uuden tuotantomallin mukaan. Näin ollen organisaatioiden tulisi pyrkiä muuttamaan vanhan ajattelutavan mukaiset työkäytännöt ja sallivan työntekijöille jatkuvaa laajaa osallisuutta ja yksilöiden itsensä toteuttamista. Uusissa tuotantomalleissa työ tulee hajaantumaan verkostoiksi usealle eri toimijalle, joka vaatii työn parempaa käsitteellistämistä ja ymmärtämistä. Työ tulee muuttumaan itseorganisoivammaksi ja verkostoissa tapahtuvaksi, joten työn jakautumista, hallitsemista ja rajaamista tulisi huomioida. (Alasoini ym., 2012.)

Johtajuuden, työorganisaation toimintakulttuurin sekä työyhteisön ilmapiirin tulisi olla kehittämistä tukevaa ja kannustavaa (Eteläpelto ym., 2014a). Työyhteisöjen tulisi muokata työkäytänteitä ja luoda luovia ja vuorovaikutuksellisia tapoja työskennellä. Työn tavoitteet ja tarkoitus muuttuvat, joka vaatii työntekijöiltä myös uudelleen-suuntautumista (Alasoini ym., 2012). Yksilötasolla oppimistarve tarkoittaaakin ammatillista kehittymistä, työssä oppimista sekä ammatillisten identiteettien muokkaamista (Billett, 2011; Eteläpelto ym., 2014a; Kira & Balkin, 2014). Työntekijöiden täytyy myös oppia uusia taitoja ja tietoja, sopeutua uusiin rooleihin ja velvollisuuksiin, ylittää perinteisiä ammatillisia rajoja ja aktiivisesti rakentaa uraansa (Paloniemi, Eteläpelto, Hökkä, Vähäsantanen & Törmäkangas, 2014b).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämä pro gradu -työ on osa laajempaa Työsuojelurahaston (TSR) rahoittamaa ja aikuis-kasvatuksen professori Anneli Eteläpellon johtamaa tutkimushanketta *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen (ALW-21) - Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset*. Hanke kuuluu Suomen Akatemian Tulevaisuuden oppiminen ja osaaminen (TULOS)-ohjelmaan. Tutkimushankkeen pohjalta on tarkoitus kehittää helppokäyttöinen arviointimenetelmä, jota voidaan käyttää työorganisaatiossa arvioitaessa oppimis-, kehittämis- ja koulutustarpeita ja sitä, miten näitä tulisi tukea. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on siten osaltaan toimia ALW-21-tutkimushankkeen laadullisena esitutkimuksena toimijuutta edistävään työssä oppimiseen. Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on antaa alustavaa suuntaa metodin kehittämiseksi yhteen työorganisaatioon kohdistuvan laadullisen tapaustutkimuksen kautta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä ja millaista on ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen IT-alan yrityksessä sekä mitkä tekijät estävät tai mahdollistavat ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen. Luvussa neljä on täsmennetty tutkimuskysymykset.

2 TYÖSSÄ OPPIMINEN

2.1 Työssä oppimisen tutkimuskenttä

Työssä oppimisen tutkimuskenttä on laaja ja sitä voidaan hahmottaa eri tavoin. Työssä oppimista ei tulisi käsittää vain uusien tietojen ja taitojen hankkimisena, vaan myös esimerkiksi ajattelun muutoksena. Tynjälä (2012) on jaotellut työssä oppimisen tutkimusta kuuden eri suuntauksen kautta. Suuntaukset sisältävät 1) työssä oppimisen luonteen tutkimuksen 2) ammatillisen identiteetin ja toimijuuden tutkimuksen 3) asiantuntijuuden kehittymisen tutkimuksen 4) analyysit kompetenssin kehittymisen koulutuksessa erityisesti ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakoulutuksessa 5) työyhteisön tutkimuksen ja 6) organisaatiotason oppimisen tutkimuksen. Näiden kuuden tutkimussuuntauksen perusteella Tynjälä (2012) on tehnyt 3-P mallin työssä oppimisesta (ks. KUVIO 1). 3-P malli jaottelee työssä oppimisen tutkimussuuntaukset edelleen kolmeen luokkaan niiden luonteesta riippuen 1) oppimisen lähtökohtiin ja oppimista ennakoiviin tekijöihin (Presage) 2) oppimisprosessiin (Process) ja 3) oppimisen lopputuloksiin (Product). Työssä oppimista määrittää pitkälti yksilöllisten tekijöiden lisäksi sosiokulttuuriset tekijät, joten työssä oppimista tulisi aina tarkastella tietyn työkontekstin kautta. Tynjälä (2012) kuitenkin huomauttaa, että työssä oppimisen tutkimussuuntaukset sekä 3-P malli ovat vain suuntaa antavia linjoja, joiden kautta voidaan yrittää hahmottaa työssä oppimisen laajaa tutkimusskaalaa ja mahdollisesti löytää analyttisiä linjauksia omalle tutkimukselle.

Työssä oppimisen luonteen tutkimus on keskittynyt oppimisprosessin tarkasteluun informaalin oppimisen ja työpaikkapedagogiikan kautta. Informaali oppiminen käsitetään niin sanotusti tahattomaksi oppimiseksi, koska tarkoituksena ei ole ollut oppiminen, vaan oppimista on tapahtunut työn teon lomassa (Marsick & Watkins, 1990). Informaali oppiminen tapahtuu ikään kuin huomaamattomana sivutuotteena muun työn ohessa ja koska yksilö ei useinkaan ole tietoinen oppimisprosessistaan, on oppimista myös vaikea sanallistaa (ks. Eraut, 2004). Formaaleissa koulutuksissa taas on strukturoitu ja selkeä oppimistavoite, joka on selvä oppijallekin. Tämän vuoksi formaali koulutus ja valmennus on edelleen nähty tehokkaimpana oppimisen edistäjänä osaami-

sen lisäämisessä ja työkäytäntöjen muutoksessa antaen informaaliselle oppimiselle vähemmän painoarvoa. (ks. Eraut, 2004.) Informaalin oppimisen merkitystä työkäytäntöjen muutoksessa ei tulisi jättää vähemmälle huomiolle ja siksi onkin painotettu refleksion merkitystä oppimisen tiedostamisessa ja näkyväksi tekemisessä (ks. Marsick & Watkins, 1990; Eraut, 2004). Eraut (2004) onkin luokitellut informaalia oppimista kolmeen eri luokkaan: implisiittiseen, reaktiiviseen ja tarkoitukselliseen oppimiseen. Implisiittisessä oppimisessa työntekijä on oppinut uusia taitoja ja tietoa tiedostamatta sitä itse, kuten sisäistäessä työpaikan hiljaista tietoa. Reaktiivisessa oppimisessa työntekijä on tietoisempi oppimisprosessistaan ja pyrkii löytämään oppimismahdollisuuksia, mutta oppiminen tapahtuu kiireisissä työtilanteissa, joissa ei ole aikaa ajatella ja reflektoida toimintaa. Tarkoituksellisesta oppimista tapahtuu tilanteissa, joissa on selkeä työhön liittyvä tavoite, jonka ohessa myös oppimista voidaan olettaa tapahtuvan. Esimerkiksi projektityöskentelyssä voidaan olettaa olevan keskustelua, ongelmanratkaisua, osallistumista päätöksentekoon ja toimintatapojen reflektointia, jotka ovat myös lähtökohtia työssä oppimiselle. (Eraut, 2004.)

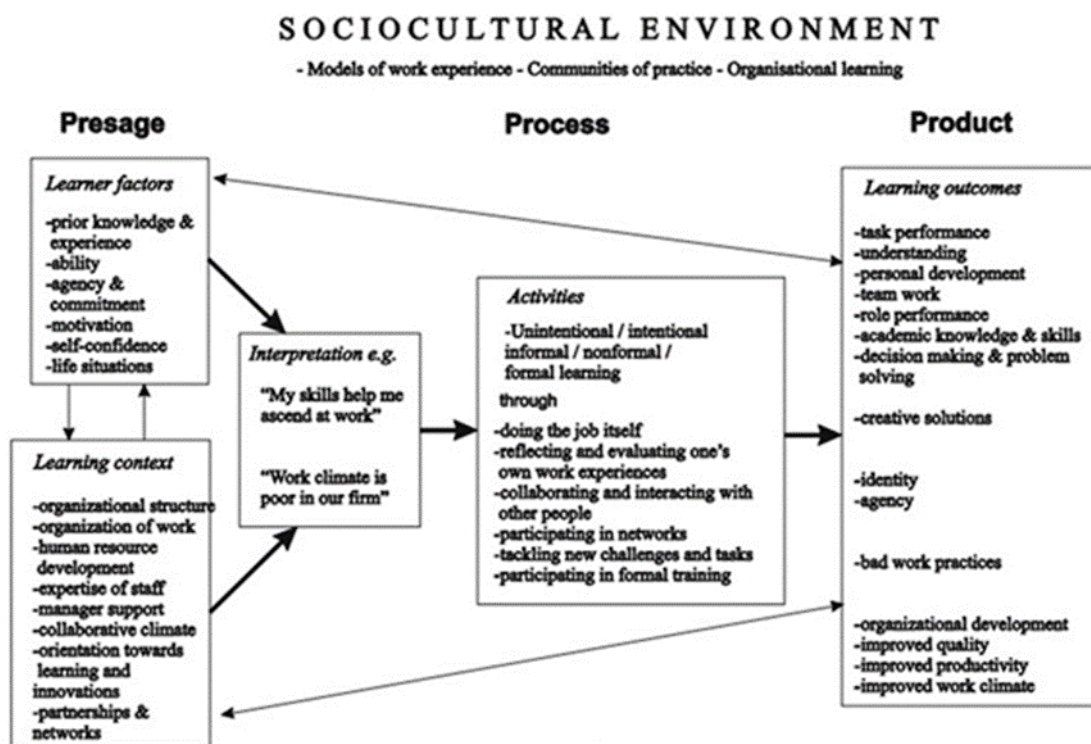
Nonformaalia oppimista tapahtuu etukäteen suunnittelematta informaalisissa tilanteissa, mutta se sisältää selkeää, tietoista ja tarkoituksellista toimintaa, joiden kautta tietoa ja taitoja jaetaan. Nonformaalia oppimista tapahtuu usein tilanteissa, joissa työkollegat jakavat tietoa ja osaamistaan, kuten mentoroinnissa tai valmennuksessa (coaching). Nonformaalin oppimisen yhteydessä on usein nostettu esiin myös työpaikkapedagogiikka. Työpaikkapedagogiikan avulla voidaan hahmottaa työpaikan työssä oppimisen ja ohjaamisen käytäntöjä. Billett (2002) on kuvaillut työpaikan pedagogista toimintaa 1) työn aktiiviteetteihin osallistumisena 2) ohjattuna työssä oppimisena ja 3) ohjattuna oppimisena tavoitteena siirtovaikutus. Edelliset sijoittuvat mallin prosessikomponenttiin (ks. KUVIO 1). Jotta työ olisi tehokasta, tarvitaan oppimistilanteita jokapäiväisessä työssä. Oppimistilanteilla tarkoitetaan mahdollisuutta osallistua, havainnoida ja kuunnella sekä mahdollisuutta saavuttaa tavoitteita. Työpaikalla tulisi myös olla suoraa ohjausta, kuten mallintamista ja valmennusta sekä eri työvälineiden ja tekniikoiden hyödyntämistä ymmärryksen kehittämiseksi ja oppimisessa. Yksilöiden taitojen ja tiedon siirtäminen erilaisiin työtilanteisiin tapahtuu käyttämällä esimerkiksi kyseenalaistamista, ongelmanratkaisua ja rakentamalla eri skenaarioita. Fuller ja Unwin (2004, 2011) ovat esittäneet oppimisen lähtökohtiin ja oppimista ennakoiviin tekijöihin sisältyviä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät työvoiman kehittymistä. Työpaikka voi edistää työntekijöidensä oppimista tarjoamalla työympäristön, jossa on mahdollisuus

osallistua (Billett, 2002; Fuller & Unwin, 2004). Oppimista edistävä työpaikka tarjoaa työympäristön, jossa työntekijöillä on runsaasti mahdollisuuksia osallistua eri aktiviteetteihin ja toimintaan. Työpaikan tulisi järjestää aikaa työntekijöiden reflektiolle ja oppiminen tulisi nähdä keinona kehittyä edelleen urallaan. Työpaikan tulisi järjestää mahdollisuuksia rajojen ylitykseen sekä arvostaa koko työvoiman tietoja ja taitoja. Johtajat on nähty fasilitaattoreina, ei kontrolloijina. Työpaikka arvostaa innovatiivista toimintaa ja mahdollistaa työntekijöille uusien taitojen ja töiden oppimisen. Oppimista rajoittava työpaikka taas ei tarjoa työntekijöille mahdollisuuksia oppia uutta ja oppiminen nähdään vain itse työn tekemisenä. Johtajat on nähty kontrolloijina, ei fasilitaattoreina ja työpaikalla arvostetaan vain tiettyjä henkilöitä tai ryhmiä. Työpaikalla ei edistetä innovatiivista toimintaa, vaan nojaututaan lähinnä vanhoihin työkäytäntöihin. (Fuller & Unwin, 2004.) Yleisesti työssä oppimisen luonteesta voidaan todeta, että se on usein informaalialla ja tahatonta. Se voi kuitenkin olla myös tarkoituksellista, semi-formaalialla ja suunniteltua toimintaa, jossa työntekijät oppivat muilta ja muiden kanssa. Koska jokainen työpaikka on erilainen, on tärkeää huomioida se työkonteksti, jossa työssä oppimista tarkastellaan. (Tynjälä, 2012.)

Asiantuntijuuden tutkimuksen kautta on voitu esittää keinoja, joilla työympäristö voi edistää oppimista systemaattisemmin. Näin ei tarvitse luottaa vain informaaliseen oppimisen tapahtumista. Bereiter ja Scardamalia (1993) ovat esittäneet, että asiantuntijat kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita ja ratkaisevat haastavampia ongelmia edellisiin verrattuna. Näin asiantuntijat oppivat jatkuvasti uusia asioita ja kehittävät edelleen asiantuntijuuttaan ongelmanratkaisun kautta. Ongelmanratkaisu sisältää useita kognitiivisesti haastavia tehtäviä, kuten reflektointia ja laajojen asiayhteyksien hahmottamista. Hakkarainen, Palonen, Paavola ja Lehtinen (2004) ovat myös esittäneet, että on tarpeen tutkia kollektiivista asiantuntijuutta yksilöllisen sijaan sekä sosiokulttuuristen ja yksilöpsykologisten tekijöiden suhdetta asiantuntijuuden kehittymisessä.

Työyhteisön tutkimuksessa on otettu huomioon, että työyhteisökin voi olla oppija jos sillä on yhteinen visio ja tavoite (Wenger, 1998). Huomionarvoista on myös, että työyhteisössä jokainen työntekijä on oppija. Vanhat työntekijät opettavat uusille työntekijöille, mutta myös uudet työntekijät opettavat vanhoja työntekijöitä tuomalla ajankohtaista tietoa. (Fuller & Unwin, 2002.) Organisaatiotason oppimisen tutkimus on painottanut yksilön, ryhmien ja työyhteisön oppimista edistävän työilmapiirin luomista (ks. Argyris & Schön, 1996; Lehesvirta, 2004; Lähteenmäki, Toivonen & Mattila, 2001;

Senge, 1990; Simons, Germans & Rujiters, 2003). Nonaka ja Konno (1998) ovat nostaneet esiin käsitteen 'Ba', joka tarkoittaa jaettua yhteistä tilaa. Tämä tila voi olla fyysinen, virtuaalinen tai henkinen, tai kaikkien edellisten yhdistelmä, jonka avulla voidaan luoda yksilöllistä tai kollektiivista tietoa. Organisaatiot, joissa työskentely perustuu asiantuntijoiden tiedon hyödyntämiseen eri projekteissa osastojen välillä, vaaditaan entistä enemmän yhteistyötä ja rajojenylitystä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä, jotta työkäytäntöjä voitaisiin kyseenalaistaa ja muuttaa. Edellisen kaltaisessa tilanteessa eri osastojen työntekijät kokoontuvat, keskustelevat, ratkaisevat ongelmia ja tarkoituksellisesti pyrkivät luomaan uutta tietoa ja muuttamaan työkäytänteitä, joka johtaa innovatiiviseen toimintaan ja oppimiseen. (ks. Engeström, 2004, 2011; Hakkarainen ym., 2004; Knight, 2002; Miles, Miles & Snow, 2005) Organisaation olisikin tärkeää mahdollistaa näitä jaettuja keskustelun tiloja työntekijöilleen edistääkseen oppimista.



KUVIO 1. 3-P-malli työssä oppimisesta (Tynjälä, 2012, s.14).

Ammatillisen identiteetin ja toimijuuden tutkimus levittyy Tynjälän (2012) mukaan mallin kaikkiin osiin; oppimisen lähtökohtiin ja oppimista ennakoiviin tekijöihin, oppimisprosessiin sekä oppimisen lopputuloksiin. Tulen esittelemään ammatillisen identiteetin ja toimijuuden lähtökohtia ja yhteyttä työssä oppimiseen luvuissa 2.3, 2.4 ja 2.5.

2.2 Muutoksessa oppiminen

Tynjälä ei ole kuviossaan erikseen huomionnut nykytyöelämään kohdistuvaa jatkuvaa muutospainetta ja sitä, miten se vaikuttaa työssä oppimiseen. Muutoksessa oppimista on kuitenkin tutkittu jo vuodesta 1978 lähtien Jack Mezirowin kehittämän transformatiivisen oppimisen käsitteen kautta. Mezirow on määritellyt transformatiivisen oppimisen oppimisprosessina, joka tapahtuu kriittisen itsereflektion kautta, joka johtaa muutokseen merkitysperspektiivissä ja auttaa yksilöä ymmärtämään kokemustaan paremmin (Segers & De Greef, 2012). Mezirow ymmärtää transformatiivisen oppimisen siis yksilöllisenä prosessina, jossa aikuinen muuttaa tapaansa hahmottaa asioita. Tämä tapahtuu kolmen vaiheen kautta: kriittisesti refleктоimalla oletuksiaan, keskustelemalla oletuksistaan muiden kanssa sekä lopulta toiminnalla. Merkitysperspektiivit vaikuttavat siihen, miten aikuinen käsittää itsensä ja mikä on hänelle merkityksellistä. (Illeris, 2014.) Mezirow tarkastelee transformatiivista oppimista yksilöllisistä näkökulmista ottamatta huomioon sosiokulttuurista ympäristöä. Kriittistä huolimatta Mezirowin transformatiivisen oppimisen käsite antaa hyvät lähtökohdat hahmottamaan myös nykyajan muutoksessa oppimista ja oppimisprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Nykyisin oppimista tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös sosiokulttuuriset seikat, kuten konteksti ja valta-asetelmat. Ihmistä myös tarkastellaan kokonaisuutena, johon vaikuttavat tiedollisten seikkojen lisäksi sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät. (Segers & De Greef, 2012.) Nykyisin transformatiivinen oppiminen onkin hahmotettu enemmän yleisterminä oppimiselle, jonka tuloksena on jokin laadullinen muutos. Muutos ei siten tarkoita vain uusia tietoja tai taitoja, vaan myös, että jokin jo olemassa oleva on muokkaantunut, muuttunut tai uudistunut. (Illeris, 2014.) Tämä voi tarkoittaa laadullista muutosta työntekijässä tai laajemmin organisaatiossa.

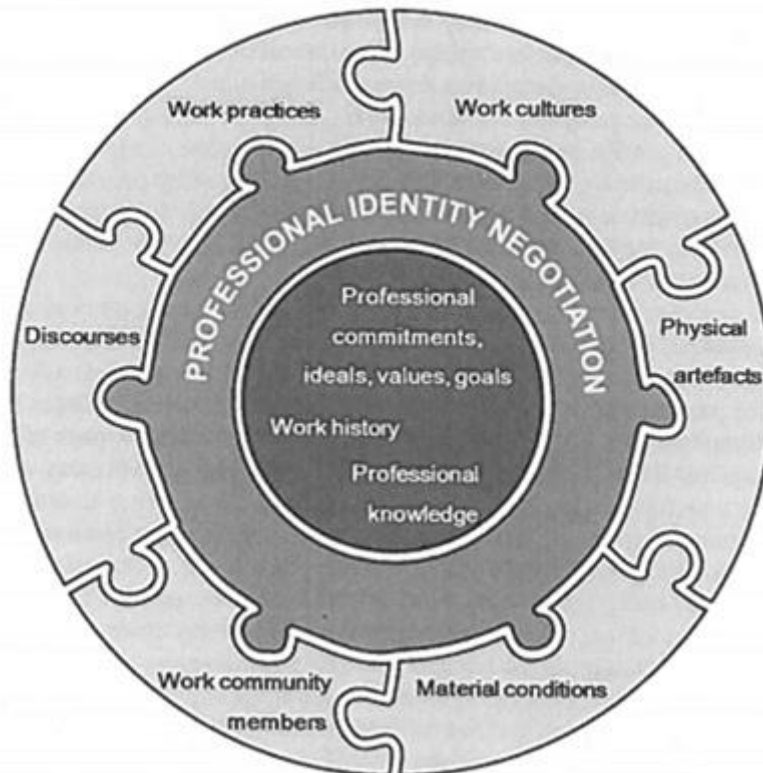
Oppimisprosessissa tulisikin ottaa huomioon kriittinen reflektio, jossa yksilö arvioi ja kyseenalaistaa asioita sekä on tietoinen ennakko-oletuksistaan ja ajattelutavoistaan. Tämän lisäksi tulisi olla keskustelua ja pohdintaa, jossa ikään kuin peilataan muiden kanssa näitä käsityksiä. Kuitenkaan pelkkä reflektio ja keskustelu eivät ole riittäviä, jotta asiat muuttuisivat. Tarvitaan myös toimintaa, jossa nämä uudet näkemykset tulevat käytäntöön. (Segers & De Greef, 2012.) On esitetty (Segers & De Greef, 2012), että muutoksessa oppimisessa työilmapiirin tulisi mahdollistaa uuden oppiminen ja reflektointi sekä yksin että yhdessä. Tämän lisäksi työilmapiirin tulisi edistää uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Muutoksessa oppimista estää muun muassa hierarkkinen organisaatorakenne (Segers & De Greef, 2012), jossa yksilöillä ei ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia. Jos yksilö ei uskalla tai pysty refleктоimaan, keskustelemaan tai kokeilemaan asioita käytännössä, ei todellista muutosta myöskään synny.

2.3 Ammatillisen identiteetin uudelleenmuuttelu oppimisprosessina

Ammatillinen identiteetti voidaan määritellä yksilön käsityksiksi itsestään työntekijänä. Ammatillinen identiteetti sisältää yksilön sitoumukset, kiinnostuksen kohteet, aatteet, tavoitteet, uskomukset, arvot ja eettiset lähtökohdat työhön liittyen (Beijaard, Meijer, Verloop, 2004; Canrinus, Helms-Lorenz, Beijaard, Buitink & Hofman, 2011; Little & Bartlett, 2002; Vähäsantanen & Eteläpelto, 2011). Ammatillinen identiteetti vaikuttaa siihen, millaisena työntekijänä yksilö näkee itsensä, mikä on yksilön suhde työhönsä ja minkä hän kokee tärkeäksi työssään (Beijaard ym., 2004; Billett, 2007; Eteläpelto, 2008; Kirpal, Brown & Dif, 2007; Van Veen & Sleegers, 2009; Vähäsantanen ym., 2008). Ammatillinen identiteetti on muodostunut yksilön elämänhistorian ja työkokemusten kautta ja sisältää myös tulevaisuusorientaation, eli millaiseksi työntekijäksi haluaa tulla (Eteläpelto ym., 2014b). Ammatilliset identiteetit muodostuvat pitkäaikaisesta tavoitteiden ja arvojen pohdinnasta, koulutuksesta ja työkokemuksesta sekä eettisistä periaatteista ja maailmankuvasta ja ovat siksi pysyviä ja hitaasti muuttuvia (Eteläpelto ym., 2014a). Ammatillinen identiteetti muokkautuu aina tietyn sosiaalisen kontekstin,

eli työpaikan, mahdollisuuksien ja rajoitteiden sisällä. Ammatillinen identiteetti neuvotellaan työpaikalla kollektiivisessa toiminnassa peilaten omaa ammatillista toimintaa muiden ammatilliseen toimintaan. (Eteläpelto ym., 2014b.)

Kuten jo todettiin, työssä oppiminen ei ole vain tietojen ja taitojen hankkimista. Tässä tutkimuksessa ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelu käsitetään oppimisprosessina, koska jatkuvassa muutoksessa yksilöiden tulee myös jatkuvasti määrittellä itseään työntekijänä ja omaa suhdettaan työhön. Ammatillista identiteettiä neuvotellaan yksilöllisen ja sosiaalisen välimaastossa ottamalla huomioon omat henkilökohtaiset resurssit, tavoitteet, sitoumukset ja arvot ja yhdistäen ne muiden ihmisten toimintaan sekä työn tarjoamiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin (ks. KUVIO 2). Toiminta on aina vastavuoroista, koska ammatillisen identiteetin muutos tuo muutoksia myös työkäytänteisiin ja muutos työkäytänteissä tuo muutostarpeen yksilöiden ammatilliseen identiteettiin. Näin voidaan todeta, että ammatilliset identiteetit ovat sosiaalisesta kontekstista analyttisesti erilliset, mutta kuitenkin riippuvaisia työkontekstin sosiokulttuurisista ja materiaalisista ehdoista. Sosiokulttuuriset ja materiaaliset olosuhteet voivat niin ikään toimia ammatillisen identiteetin resursseina kuin myös sen esteinä rajoittaen ammatillista oppimista, ammatillisen identiteetin muokkausta tai työkäytäntöjen kehittämistä. (Eteläpelto ym., 2014b.) Näin ollen ammatillisen identiteetin neuvottelua edistäviä tai rajoittavia tekijöitä tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon työpaikan kulttuuri, työkäytännöt, diskurssit ja materiaaliset olosuhteet. Materiaaliset olosuhteet sisältävät muun muassa tilan ammatillisen identiteetin neuvottelulle, fyysiset artefaktit tarkoittavat esimerkiksi tarjolla olevaa tekniikkaa kommunikoinnin tukena ja diskurssit tarkoittavat työyhteisössä käytettävää kieltä, joka myös määrittää yksilön asemaa työyhteisössä. (ks. KUVIO 2)



KUVIO 2. Kontekstuaaliset ja yksilölliset tekijät ammatillisen identiteetin neuvottelussa (Eteläpelto ym., 2014b, s.656).

Ammatillisen identiteetin uudelleenmäärittelyä on tutkittu hierarkkisissa instituutioissa, kuten sairaalakonteksteissa. Ulkoapäin pakotetuilla muutoksilla voi olla monia eri seurauksia riippuen työntekijästä – muutos voidaan kokea uhkana ammatilliselle identiteetille tai se voidaan kokea mahdollisuudeksi (Eteläpelto ym., 2014a; Vähäsantanen, 2013; Hökkä, 2012; Paloniemi & Collin, 2010). Muutostilanteissa työntekijän on aina uudelleenneuvoteltava ammatillinen identiteettinsä, eli työstettävä käsityksiään siitä, kuka hän on ja mihin hän kuuluu ammatissaan ja työssään, sekä millaisiin tavoitteisiin, ihanteisiin ja eettisiin normeihin hän työssään sitoutuu (Eteläpelto ym., 2014a). Ulkoa tulevien muutosten edessä tulisi työyhteisössä käydä keskustelua ja työntekijän tulisi työstää omaa arvomaailmaansa. Ilman edellisiä voi työntekijä jäädä sisäisesti vanhaan toimintamalliin, vaikka ulkoisesti toimisi uuden toimintamallin mukaan (Vähäsantanen, 2013). Edellisen kaltaisessa tilanteessa uuden oppimista ei tapahdu, joten todellista kehitystä ei ole myöskään tapahtunut. Onkin todettu, että ulkoa tuodun ja pakotetun organisaatiomuutoksen sekä perinteisen muutokseen taipumattoman organisaation oppimi-

sen estäjä on usein ollut ammatillinen identiteetti. Vain organisaatorakenteita ja toimintokuvia muuttamalla ei muutosta tapahdu, ammatillisen identiteetin tulisi myös muuttua, jotta oppimista ja arkityön muutosta tapahtuisi. (Eteläpelto ym., 2014a.) Hökkä, Eteläpelto ja Rasku-Puttonen (2010) ovat havainneet, että rajanteko tiimien välille heikentää yhteistyötä ja jaettua tietoa ja näin myös ammatillista oppimista organisaation tasolla. Näin organisaatiossa esiintyvä kilpailu eri tiimien välillä rajoittaa ammatillisen identiteetin neuvottelua sekä kollektiivista ammatillista oppimista (ks. Hökkä ym., 2010). Hökkä, Rasku-Puttonen ja Eteläpelto (2008) ovat myös havainneet yhteistyön puuttumisen työyhteisössä johtaneen vaikeuksiin ammatillisen identiteetin neuvottelussa. Koska ammatillisen identiteetin muodostumisesta ja uudelleenmäärittelystä ei voida suoraan tehdä poikkitieteellisiä yleistyksiä, tulisikin sitä tutkia eri aloilla ja ammateissa.

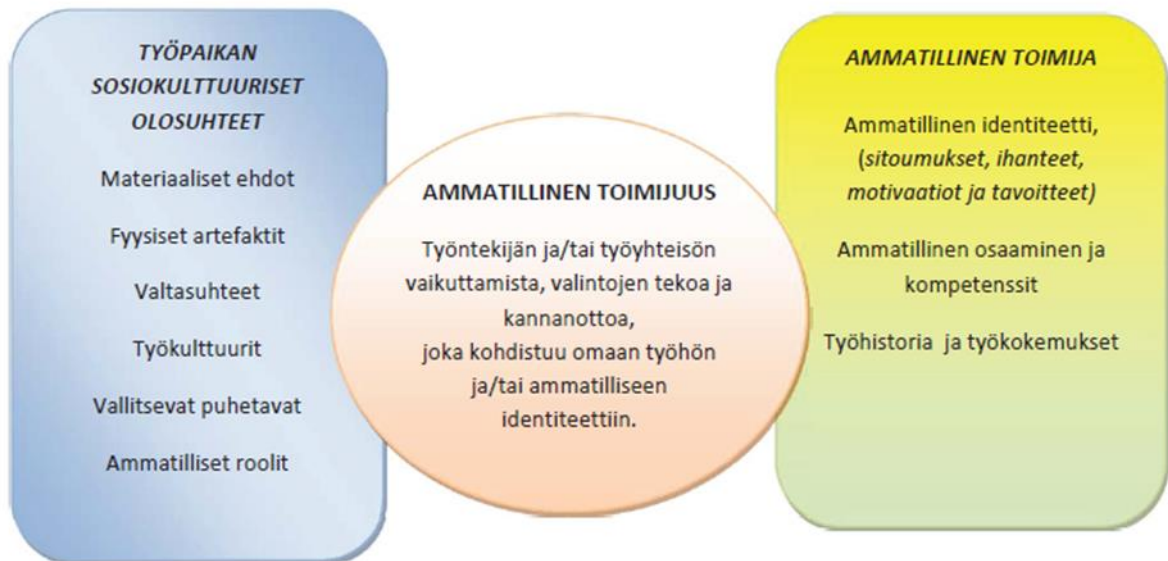
2.4 Ammatillinen toimijuus edistää oppimista

Toimijuuden (agency) käsitettä on käytetty muun muassa psykologian (ks. Bandura, 2006), kasvatus- ja aikuiskasvatustieteen (ks. Biesta & Tedder, 2007; Billett, 2011), sosiaalitieteen (ks. Archer, 2003; Giddens, 1987) ja naistutkimuksen (ks. Clegg, 2006; McNay, 2004) tieteenaloilla. Vaikka toimijuus ei käsitteenä ole uusi, ei sille ole löydetty vain yhtä selkeää määritelmää. Käsitteen epäselvyydestä huolimatta on toimijuus usein liitetty muun muassa yksilön aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin (Eteläpelto ym., 2013). Tämän vuoksi ei ole ihme, että toimijuus on noussut esille keskusteluissa, jotka ovat käsitelleet elinikäisen oppimisen haasteita sekä keinoja lisätä työntekijöiden luovuutta, motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia työssä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013). Elinikäisen oppimisen ja toimijuuden teemoista keskustelu on johtanut siihen, että on entistä enemmän tutkittu myös aikuisten oppimista työssään (ks. Biesta & Tedder, 2007; Billett, 2006; Evans, 2007; Paloniemi & Collin, 2010; Tynjälä, 2008). Näin on myös syntynyt käsite ammatillinen toimijuus.

Tässä tutkimuksessa ammatillinen toimijuus (professional agency) on määritelty subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan työntekijän tai työyhteisön vaikuttamisena, valintojen tekona ja kannanottona, joka kohdistuu omaan

työhön tai ammatilliseen identiteettiin. Subjektikeskeisessä sosiokulttuurisessa lähestymistavassa ammatillinen toimijuus nähdään linkittyvän yksilöllisen tiedonmuodostuksen ja sosiokulttuurisen kontekstin välimaastoon. Ammatillista toimijuutta tarkasteltaessa tuleekin ottaa huomioon yksilöiden aktiivinen rooli tiedon muodostuksessa sekä tietyn kontekstin merkitys oppimisessa. Työelämässä ammatillinen toimijuus on siten yhteydessä työntekijöiden ammatillisiin identiteetteihin, osaamiseen ja yksilölliseen työhistoriaan sekä työpaikkojen sosiaalisiin, kulttuurisiin ja materiaalsiin olosuhteisiin (Eteläpelto ym., 2014a).

Ammatillista toimijuutta harjoitetaan, kun yksilöt vaikuttavat ja tekevät päätöksiä työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä liittyen (Eteläpelto ym., 2013). Ammatillista toimijuutta tarvitaan erityisesti oman työn ja työolojen kehittämiseen, työssä oppimiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun (Eteläpelto ym., 2014a). Ammatilliseen toimijuuteen vaikuttavat sekä työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet että yksilön ominaisuudet. Yksilöllisiin tekijöihin kuuluvat ammatillinen identiteetti, kuten sitoumukset, ihanteet, motivaatiot ja tavoitteet. Yksilöllisiin tekijöihin katsotaan kuuluvaksi myös ammatillinen osaaminen ja kompetenssit sekä työhistoria ja työkokemukset. (ks. KUVIO 3.) Työpaikan sosiokulttuurisiin olosuhteisiin lukeutuvat materiaaliset ehdot, fyysiset artefaktit, valtasuhteet, työkulttuurit, vallitsevat puhettavat ja ammatilliset roolit. Ammatillisen toimijuuden resursseina toimivat työntekijöiden työhistoria ja -kokemukset, osaaminen, asiantuntijuus ja kompetenssit sekä työpaikan sosiokulttuuriset ja materiaaliset olosuhteet. (Eteläpelto ym., 2014a.) Materiaaliset olosuhteet sisältävät muun muassa tilan ammatillisen identiteetin neuvottelulle. Fyysiset artefaktit tarkoittavat esimerkiksi tarjolla olevaa tekniikkaa kommunikointiin. Ammatillinen toimijuus linkittyy vahvasti epävirallisen ja virallisen vallan tuomiin rajoitteisiin (Eteläpelto, Heiskanen & Collin, 2011), koska toimijuutta rajoittaa valta ja tietyn kontekstin resurssit (Eteläpelto ym., 2014b). Yksilön asema muodostuu edellisistä työpaikan sosiokulttuurisista tekijöistä (Eteläpelto ym., 2013), koska tietyn kontekstin resurssit vaikuttavat yksilön vaikutusmahdollisuuksiin ja päätösvaltaan.



KUVIO 3. Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen (Eteläpelto ym., 2014a, s.22).

Toimijuuden käsitteessä kohtaavat sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet että työelämän muutosvaatimuksista nousevat uudistamistarpeet. Vaikutusmahdollisuuksien myötä yksilöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtänsä ja samalla se luo turvallisuutta ja edistää hyvinvointia. Samalla vaikutusmahdollisuudet ylläpitävät oman osaamisen vahvistamista sekä parantavat työn tuottavuutta ja laatua. (Eteläpelto ym., 2014a.) Eteläpelto ym. (2014a) sanovatkin, että ammatillinen toimijuus kuvaa jatkuvaa kehittymistä edistävää toimintakulttuuria. Toimijuutta tarvitaan, kun ehdotetaan uusia tai produktiivisempia työkäytänteitä, yhteistoiminnallisia työtapoja tai ammatillisen identiteetin muokkausta (Eteläpelto ym., 2014b). Ammatillinen toimijuus on täten aktiivista osallistumista, vaikuttamista, valintojen tekoa ja kannanottoa, joiden kohteena on oma työ tai oma työidentiteetti (Eteläpelto ym., 2014a; Eteläpelto ym., 2014b).

Ammatillinen toimijuus voi olla yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön tai organisaation toimintaa (Eteläpelto ym., 2014b). Yksilöllisen toimijan lisäksi toimijana voi siis olla myös työyhteisö, tiimi, verkosto, ammattijärjestö, osasto, työpaikka, organisaatio tai muu yhteenliittymä. Aktiivinen yksilöllinen toimijuus sekä yhteisöllinen ja organisaatiotason toimijuus vaikuttavat työssä oppimiseen. (Eteläpelto ym., 2014a.) Näin ollen ammatillisen toimijuuden ja oppimisen toteutumisessa tulisikin ottaa huomioon sekä yksilö- että organisaatiotaso. Yksilöllinen ammatillinen toimijuus on

tärkeä varsinkin ammatillisen identiteetin uudelleenneuvottelussa. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työn sisältöihin, työn strategiseen kehittämiseen, yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnitteluun, ongelmien näkyväksi tekemiseen ja ratkaisemiseen yhteisissä keskusteluissa ja tilaisuuksissa (Vähäsantanen ym., 2014). Ottamalla yksittäiset työntekijät mukaan päätöksentekoon, yksilöiden ammatillisen identiteetin muutos on yhtenäinen organisaatiomuutoksen kanssa, jolloin yksilö sitoutuu uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin (Eteläpelto ym., 2014b). Työntekijän liian vahva yksilöllisen ammatillisen toimijuuden tunne ilman kollektiivisen ammatillisen toimijuuden toteutumista voi toimia myös organisaation kehityksen esteenä (Hökkä, 2012).

Kollektiivinen ammatillinen toimijuus on tärkeää, kun halutaan luoda yhteinen ymmärrys ja päämäärä uusien työkäytäntöjen luomiseen, työn sisällön kehittämiseen, organisaation muutokseen ja työssä esiintyvän luovuuden ja innovaation lisäämiseen. (Eteläpelto, 2014.) Kollektiivisella tasolla tulisi edistää yhteistyötä ja ammatillisten rajojen ylitystä eri työryhmien välillä (Eteläpelto ym., 2014b), joten työntekijöiden yhteistyö ja tiedon jakaminen tulisi ottaa huomioon organisaation eri osissa (Hökkä & Vähäsantanen, 2013). Johdon vastuulla onkin luoda vuorovaikutuksellisia tiloja, joissa yksilöllinen ja yhteisöllinen toimijuus on mahdollista. Työyhteisön ilmapiiri ja johtamiskäytännöt vaikuttavat oleellisesti ammatillisen toimijuuden tiloihin ja mahdollisuuksiin. Organisaation tulisi tarjota mahdollisuus ammatillisen toimijuuden harjoittamiselle, mutta työntekijöiden olisi myös toimittava organisaation strategian ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan. Jotta yksilöllistä ja koko organisaatiotason oppimista ja kehittymistä tapahtuisi, tulisi työyhteisön toimia yhteisen mission ja tavoitteiden mukaisesti kuitenkin estämättä yksilöllisen toimijuuden toteutumista. (Vähäsantanen ym., 2014.)

2.5 Ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen

Viime vuosina on alettu tutkimaan tarkemmin ammatillisen toimijuuden yhteyttä työssä oppimisen edistämiseen. Tutkimuksista on noussut uusi käsite: ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen (agentic learning at work). Toimijuus on jaettu eri komponentteihin ja eri komponentit edistävät osaltaan tietynlaista oppimista. Toimijuuskomponentit on jaettu 1) koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin 2) työn kehittämiseen ja

3) työidentiteettien neuvotteluun. Työn kehittäminen on jaettu edelleen aktiiviseen osallistumiseen yhteisiin käytänteisiin sekä työtapojen muuttamiseen. Työidentiteettien neuvottelu on jaettu kuulluksi tulemiseen työssä sekä identiteettitoimijuuteen. (A. Eteläpelto, suullinen tiedonanto, 19. syyskuuta, 2015; Vähäsantanen ym., 2015.)

Toimijuus koettuina vaikutusmahdollisuuksina työssä tarkoittaa, että yksilö voi osallistua asioiden valmisteluun yksikössään ja voi tehdä työtään koskevia päätöksiä. Tämän lisäksi yksilö voi osallistua yksikössään päätöksentekoon ja vaikuttaa siihen, että työt jaetaan tasapuolisesti työyhteisössä. (A. Eteläpelto, suullinen tiedonanto, 19. syyskuuta, 2015; Vähäsantanen ym., 2015.)

Toimijuus työn kehittämisessä on aktiivista osallistumista yhteisiin käytänteisiin, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijä kysyy ja kommentoi aktiivisesti yksikössään. Tämän lisäksi se voi tarkoittaa sitä, että hän tuo esille omia mielipiteitään työyhteisössä, tekee aktiivisesti yhteistyötä ja osallistuu toiminnan kehittämiseen. Tämän lisäksi toimijuus työn kehittämisessä on työtapojen ja työkäytänteiden muutosta, eli työkäytänteitä uudistavaa toimijuutta. Se merkitsee sitä, että työntekijä kehittää työskentelytapojaan, kyseenalaistaa työtapoja työyhteisössä, kokeilee uusia ideoita työssään ja tuo esille työhönsä liittyviä kehittämis ehdotuksia. (A. Eteläpelto, suullinen tiedonanto, 19. syyskuuta, 2015; Vähäsantanen ym., 2015.)

Toimijuus työidentiteettien neuvotteluna ja tuunauksena on toimijuutta kuulluksi tulemisena työssä. Yksilön mielipide otetaan huomioon yksikössä, hänen näkemyksensä otetaan huomioon yksikössä ja hän tulee kuulluksi omaa työtänsä koskevissa asioissa. Tämän lisäksi toimijuuteen työidentiteettien neuvotteluna ja tuunauksena kuuluu identiteettitoimijuus. Identiteettitoimijuus on toimijuutta ammatillisen identiteetin ilmaisemisena. Yksilö voi toimia työssään eettisten periaatteiden ja arvojen mukaan. Yksilö pystyy toteuttamaan ammatillisia tavoitteitaan ja keskittyä työssään asioihin, jotka häntä kiinnostavat. Identiteettitoimijuuteen kuuluu myös toimijuus uralla etenemisessä, eli yksilöllä on mahdollisuus edetä urallaan ja edistää uraansa organisaatiossa. (A. Eteläpelto, suullinen tiedonanto, 19. syyskuuta, 2015; Vähäsantanen ym., 2015.)

3 IT-ALAN ORGANISAATIOIDEN MUUTOKSEN YTIMESSÄ

3.1 Työehtojen yksilöllistyminen

Alasoini ym. (2012) ovat esittäneet useita tekijöitä, jotka tulevat muuttumaan työelämässä teknis-taloudellisen muutoksen vuoksi. Näitä ovat muun muassa työehtojen sisällöt, johtamiskulttuuri, oppimistarpeet ja tukitoiminnot. Koska työelämän muutos johtuu tieto- ja viestintäteknologioiden nopeasta kehityksestä (Alasoini ym., 2012), voidaan muutoksen olettaa näkyvän myös ensimmäiseksi ICT-alan organisaatioissa. Nuoret kokevat työn ammatillisen kehittymisen ja osaamispääoman kartuttamisen kautta sekä mahdollisuutena saada onnistumisen kokemuksia (Haavisto, 2010). Tulevaisuudessa työnantajien on muodostettava yksilöllisiä ratkaisuja saadakseen työntekijät sitoutumaan ja innostumaan työstä (Alasoini ym., 2012). Organisaatiot pyrkivätkin houkuttelemaan työntekijöitä itselleen tekemällä yksilöllisiä ratkaisuja työehdoissa, kuten työajan pituudessa ja ajoittamisessa, työn tekemisen paikoissa, työtehtävien laajuudessa ja intensiteetissä, työhön sisältyvässä vastuussa ja kehittymisen mahdollisuudessa, palkitsemisessa ja työsuhteen pysyvyydessä (Alasoini ym., 2012). Yksilöllisten työehtojen määrittely on nähtävissä kuitenkin jo tänä päivänä.

Alasoinin ym. (2012) mukaan eri-ikäisten ja eri koulutustaustaisten työelämää osallistuminen helpottuu työhön tekoa sallivan, erilaisia työnteon muotoja kannustavan, joustavien järjestelyjen työhön osallistumisessa sekä lopputuloksen tarkastelun työssä vietetyn ajan sijaan. Koska työvälineet ja teknologia muuttuvat niin nopeasti IT-alalla, ei koulutuskaan ole välttämättä pystynyt pysymään perässä (Ruohonen ym., 2002). Tämä on johtanut IT-alan työntekijöiden iän ja koulutustaustan monimuotoisuuteen ja siihen, että osaamisella on suurempi painoarvo kuin koulutuksella. Alasoini ym. (2012) ennustavat, että tulevaisuudessa työtä tullaan tekemään erilaisissa paikoissa ja erilaisina aikoina asiakasvaatimusten kasvun, talouden globalisoitumisen, verkostomaisten organisointitapojen yleistymisen ja teknologian kehittymisen myötä. Uudet työajat ovatkin IT-alalla jo nyt ajankohtaisia. IT-yritykset tarjoavat henkilöstölleen yksilöllisen jouston mahdollisuutta, kuten liukuvaa työaika ja etätyövaihtoehtoa, useammin kuin suomalaiset yritykset keskimäärin (Kandolin & Huuhtanen, 2002). Yksilöllisesti joustavat työajat lisäävät

autonomiaa ja vastuuta, joka parhaimmillaan lisää työntekijän henkistä ja sosiaalista hyvinvointia (ks. Kandolin, Härmä & Toivanen, 2001). Uudet työajat ja niin sanottu 24/7 yhteiskunta, jolloin työntekijä on aina saavutettavissa, voivat kuitenkin myös johtaa negatiivisiin lopputuloksiin. Onkin todettu (Pyöriä, 2002), että tietotyössä esiintyy keskimääräistä pidempiä työpäiviä ja työntekijöitä vaivaa työn psyykkinen kuormittavuus. Alasoini ym. (2012) ennustavat, että säännöllisen työajan tekemispaikesta työpaikka muuttuu yhteisöllisten tilojen tarjoavaksi tiimien ja projektien kokoontumispaikaksi. Työ tulee olemaan projektimaista, joka vaatii jatkuvaa varuillaanoloa ja nopeaa reagointikykyä tuleviin vaatimuksiin (Alasoini ym., 2012). Pahimmassa tapauksessa jatkuva varuillaanolo ja nopea reagointi työn vaatimuksiin johtavat jatkuvaan työpäivien venymiseen ja työssä uudistumiseen, joten organisaatioiden tulisikin pohtia, kuinka työntekijä tulee jaksamaan työssä myös pidemmällä aikavälillä (Pyöriä, 2002).

3.2 Johtamiskulttuurin muutos

Alasoini ym. (2012) näkevät, että perinteinen asia-, tehtävä-, tulos- ja prosessijohtaminen tulevat muuttumaan yhä enemmän yhteisten arvojen ja päämäärien sekä jaettujen näkemysten aikaan saamiseksi ja ohjaamiseksi monitoimijaisessa verkostossa. Keskiöön nousee siten yhä enemmän vuoropuhelun merkitys ja yhteisen ymmärryksen luominen asiakkaiden toiveiden ja työntekijöiden yksilöllisten halujen välillä (Alasoini ym., 2012). Näin johtaminen verkostoissa on yhä harvemmin suoraan käskyttävää, vaan sen sijaan tilannesidonnaista, välillisesti vaikuttavaa, integroivaa, koordinoivaa ja ohjaavaa (Valkokari ym., 2008). Alasoini ym. (2012) esittävät, että jatkossa menestyvien suomalaisyritysten ydinosaaminen linkittyy tuotteiden, palvelujen ja niiden tuottamisen tapojen kehittämiseen ja innovointiin ja tämän toiminnan organisointiin. Kehitys ja innovaatio vaativat reagointikykyä käyttäjien, asiakkaiden ja markkinoiden toiveiden mukaan.

Vallankäyttöön liittyvät tekijät voivat rajoittaa työntekijän luovaa ja innovatiivista toimintaa (Eteläpelto & Lahti, 2008; Sawyer, 2007, 2012). Alasoini ym. (2012) ennustavatkin, että organisaatiot pyrkivät hajauttamaan organisaatorakennettaan ja purkamaan hierarkkista ja tiukkarajaista organisaatiomalliaan, koska uskovat sen tehostavan työpaikan toimintaa ja kasvattavan kilpailukykyä. Näin ollen yksilöt ja tiimit ovat yhä enemmän itseohjautuvia suunnitellen itsenäisesti kuinka saavutetaan tulostavoitteet ja

millaista työn ja toiminnan kehittämistä se vaatii. Jotta työntekijät haluaisivat ja kykenisivät aktiivisesti etsimään uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja sekä kehittämään toimintaa, henkilöstöllä on oltava hyvät mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Näin ollen työpaikan organisaatorakenne ei voi olla moniportainen ja byrokraattinen, vaan työntekijöille tulee antaa vastuuta sekä antaa mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä ja niiden kehittämiseen. (Ylöstalo, 2002.)

Weick (1976) on määritellyt väljäkytkentäiseksi organisaation, jossa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja autonomia ovat korkealla, koska kytkökset eri ammattiryhmien ja hallinnollisten tasojen välillä ovat löyhiä. Vähäsantanen ym. (2012) ovat havainneet väljäkytkentäisten organisaatioiden tukevan ammatillista oppimista ja siten myös yksilöiden sitoutumista organisaatioonsa ja oman työnsä kehittämiseen. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut organisaation oppimisen ja uudistumisen tehottomuus (Hökkä, 2012). Väljäkytkentäisissä työpaikoissa työskenteleviä häiritsevät kiire ja kireät aikataulut vähemmän kuin byrokraattisimmista työpaikoissa (Ylöstalo, 2002). Vastuun jakaminen ei poista johtamisen merkitystä, vaan johtamisen merkitys korostuu entisestään. Johtamisen rooli painottuu tuen ja kannustuksen antamiseen, palkitsemiseen sekä avoimuuteen (Ylöstalo, 2002). Johtamisen näkökulmasta tulee työntekijöille antaa tila itseohjautuvuuteen samalla tarjoten siihen tarvittavat resurssit ja riittävästi kannustusta ja informaatiota ja ymmärrystä organisaation toimintaympäristöstä ja kehityshaasteista. Organisaatiomuutoksen kautta työ tulee myös organisoitumaan epävirallisten ja sattumanvaraisten käytäntöjen kautta. Tämä lisää työntekijöiden välisten suhteiden, motivoituneisuuden, tavoitetietoisuuden ja innostuneisuuden merkityksellisyyttä työn onnistumiselle ja koordinaatiolle. Tärkeää on myös työntekijöiden osallisuus ja yhteisöllisyys uusien toimintatapojen käytössä. (Alasoini ym., 2012.) Alasoini ym. (2012) näkevät, että esimerkiksi tavoitteenasettelut ja niiden koordinointi, työhön osallistuvien etsintä ja rajaaminen sekä kunkin osallistujan oikeudet ja velvollisuudet ovat keskeisiä työn organisoinnin keskusteluissa esiin nousevia teemoja.

Tiukkakytkentäisessä organisaatiossa työntekijöiden autonomia ja vaikutusmahdollisuudet ovat taas alhaisemmat (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen, 2010). Tiukkakytkentäisissä organisaatioissa, kuten sairaaloissa, uudistukset tulevat ulkoapäin hallinnollisina määräyksinä, joka organisaation kehittämisen näkökulmasta näyttää tehokkaalta. Kuitenkin edellinen vähentää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, joka taas vähentää muun muassa innovatiivisuutta ja luovuutta (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstadt & Heikkilä, 2014; Eteläpelto, Heiskanen & Collin, 2011; Vanhalakka-

Ruoho, 2006). Yksilöiden ammatillista uusiutumista voi rajoittaa ajan, tilan tai resurssien puute (Mahlakaarto, 2010; Vähäsantanen & Eteläpelto, 2011) sekä työyhteisöjen kulttuuriset ja vallitsevat puhetavat (Hökkä, 2012). Tämä voi lopulta johtaa muutosvastarintaan, uupumiseen ja sitoutumattomuuteen (esim. Kinnunen, 2010; Vähäsantanen, 2013). Tällöin muutokset organisaatiossa voivat jäädä pinnallisiksi, jolloin todellista oppimista ja muutosta ei tapahdu (Järvensivu, 2010).

3.3 Tulevaisuuden oppimistarpeet

Pelkän vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen tai organisaatioiden ja sääntöjen muuttaminen ei muuta työpaikkoja ihannetyöpaikoiksi, vaan yhteistyösuhteet vanhoine reviireineen ja valtakysymyksineen ja jokapäiväisten totuttujen käytäntöjen eli työpaikan toimintatapojen on myös muututtava (Ylöstalo, 2002). Näin ollen tarvitaan uusia lähestymistapoja kehittämisstrategioihin, kehittämistekniikoihin, asiantuntijoiden osaamiseen ja rooliin sekä ohjelmien ja projektien johtamiseen. Uusien kasvuorganisaatioiden etuna voidaan nähdä, ettei heillä ole vielä rutinoituneita työkäytänteitä, vaan uusia ja toimivia työkäytänteitä etsitään ja kehitetään jatkuvasti. Näissä organisaatioissa strategiana on ollut kokeilun kautta löytää hyviä käytäntöjä. Kuitenkin koska nämä käytännöt ja ratkaisut ovat kehittyneet äänettömän tiedon ja luovan oppimisprosessin kautta, on niitä vaikea soveltaa, hyödyntää tai siirtää organisaatioissa. (Alasoini, 2002.)

Koska työssä oppiminen on usein informaalista IT-alalla, vaatii se entistä enemmän työn reflektointia (ks. Järvinen, Koivisto & Poikela, 2000). Johdon näkökulmasta työntekijöille tulisi tarjota aikaa ja tilaa reflektiolle (ks. Kolb, 1984). Myös työssä oppiminen kollegoiden kautta ja kollegoille korostuu. Taito jakaa ja ottaa vastaan tietoa kollegoilta nousee tärkeäksi taidoksi ja osaksi työnkuvaa, jota tulisi myös opettaa työntekijöille. (Alasoini, 2002.) Lundvall (2000) on esittänyt, että äänettömän tiedon merkitys yritysten kilpailutekijänä on sitä suurempi, mitä monimutkaisemmassa ja tiheämmin verkostoituneessa organisaatiossa toimitaan ja mitä nopeampaa ja radikaalimpaa yritysten muutosprosessi on. Ääneton tieto saavutetaan työtä tekemällä ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta jakamalla kokemuksia, joten mahdollisuus osallistua muutosten suunnitteluun ja sen toteutukseen on tärkeää työntekijöiden osaamisen kannalta (ks. Alasoini, 2002). Reflektiivisyys tulisikin olla projektityön perusta, jonka kautta voidaan seurata

kehittämiprosessien vaikutuksia ja kykyä joustavasti tehdä uudelleenmäärittelyjä kehityksen kohteisiin, sisältöihin ja toimintamuotoihin tilanteen sitä vaatiessa. Näin ollen vain jälkikäteen tapahtuvan oppimisen reflektoinnin sijasta projekteissa tulisi jo alusta lähtien pyrkiä kiinteään kokemustenvaihtoon ja yhteistyöhön, jotta tuotannollisia oppimisverkostoja syntyisi. Asiantuntijoiden rooli tulisi siirtyä valmiiden ratkaisujen tuottamisesta kehittämiprosessien suunnitteluun, koordinointiin ja tukemiseen vuorovaikutuksessa johdon ja henkilöstön kanssa. (Alasoini, 2002.)

3.4 Tukikeinojen muutos

IT-alan nopean kehityksen ja yhä tehostuvan tietoteknisen työn vaikutuksia IT-alan työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa on alettu kiinnittää enemmän huomiota (Kalimo, 2000). IT-alan kehityksen myötä on työstä löydettävissä hyvinvointia edistäviä tekijöitä, kuten IT-alan työn itsenäisyys, haasteellisuus ja kehittävyys (Kalimo, 2000) sekä vaikutusmahdollisuuksien suuruus työpaikalla (ks. Buunk & Schaufeli, 1993). Työssä jaksamista voidaan tukea eri keinoin, kuten hyvällä johtamisella, ohjauksella, kannustuksella ja rohkaisulla (Kivistö, 1989), hyvällä ilmapiirillä (Kalimo & Toppinen, 1997), hyvillä vaikuttamismahdollisuuksilla (Kraemer & Danziger, 1990), hyvillä kehittymismahdollisuuksilla (Kivistö & Kalimo, 2000) sekä riittäväällä neuvottelulla, keskustelulla ja palautteella (Kivistö & Kalimo, 2002).

Vaikka tietotyöhön liittyy normaalia enemmän autonomiaa ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia (Härmä ym., 2002), IT-alan työntekijöiden työssä jaksamista heikentävät muun muassa työn jatkuvat muutokset, työn epävarmuus, kasvava informaatiotulva, lisääntyvä kiire ja ylikuormitus työssä sekä työn ja muun elämän rajojen hämärtyminen (Kalimo, 2000). Tietotyössä tietoylikuorma, tiukat aikataulut, stressi ja työuupumus heikentävät työssä jaksamista (Blom ym., 2001; Sonnentag, Brodbeck, Heinbokel & Stolte, 1994; Kalimo, 2000; Toppinen & Kalimo, 1995). Pitkät työajat ja niihin liittyvä lyhytunisuus ovatkin tietotekniikan ammattilaisilla yleisempiä kuin koko väestössä (Härmä, Kivistö, Kalimo & Sallinen, 2002). On oletettu, että vastuuseen ja lisääntyviin vaikutusmahdollisuuksiin perustuvassa työssä sekä myös ylemmillä toimihenkilöillä kokonaistyöajat ovat pidemmät ja työpaikoilla esiintyy paljon myös kiirettä ja työuupumusta (Antila & Ylöstalo 2000, Aitta, 2000). On kuitenkin myös esitetty (Härmä ym.,

2002), että pitkät työpäivät johtuvat enemmänkin työn korkeista sisällöllisistä vaatimuksista kuin hyvistä vaikutusmahdollisuuksista. Näin ollen lisäämällä tietotekniikan ammattilaisten vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja työaikojen suunnitteluun sekä suhteuttamalla työn vaatimukset yksilöllisiin resursseihin ovat hyviä keinoja pyrittäessä lyhentämään kokonaistyöaikoja IT-alalla (Härmä ym., 2002). Univajetta voidaan vähentää tukemalla yksilöllisiä kehittymismahdollisuuksia ja työssä osaamista sekä lisäämällä työyhteisön sosiaalista tukea ja tauotusta (Härmä ym., 2002).

Koska työtehtävät muuttuvat IT-alalla sisällöltään, vaatimuksiltaan ja toteutustavoiltaan kaiken aikaa, on uusien laitteistojen ja työmenetelmien hallintaongelmat todettu tärkeiksi voimavaroja kuluttaviksi ja stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi tietointensiivisessä työssä (Kivistö & Kalimo, 2002). Esimerkiksi Kivistön ja Kalimon (2002) tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 1995 uuden tiedon tasalla pysyttelemisen rasitti 40 % IT-alan ammattilaisista ja vuonna 2002 luku oli 55 %. Koska tietotekniikan kehitys on kiihtynyt entisestään, luvun voidaan olettaa olevan vielä korkeampi nykyään. Voimavaroihin ylimitoitettujen työn vaatimukset lisäävät työuupumusta (Blom, Melin & Pyöriä, 2001). Jos työn vaatimukset eivät vastaa kykyjä ja valmiuksia tai jos työ ei anna mahdollisuuksia itselle keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, lisää se stressiä (Kivistö & Kalimo, 2002). Tyytyväisyys työn sisältöön ja työssä vaadittavan ammatillisen osaamisen hallitseminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työpaikalla pysymiseen (Kivistö & Kalimo, 2000), työpaineiden kokemiseen (Toppinen & Kalimo, 1995), ammatillisen pätevyyden tunteeseen (Mendelson & Ziegler, 1999) ja hyvinvointiin, kuten työkykyyn ja vireyteen (Kivistö & Kalimo, 2002). Olisikin tärkeää saada työtehtävien sisällöt paremmin vastaamaan IT-alan ammattilaisten tietoja ja taitoja (Kivistö & Kalimo, 2002). Työn hallinnan ongelmat heikentävät henkistä hyvinvointia työssä (Kalimo & Toppinen, 1997). Alasoini ym. (2012) ovatkin ennustaneet, että tulevaisuuden työterveystavoitteet liittyvät työn hallinnan ulottuvuuksiin, työn mielekkyyteen, hallittavuuteen ja ennustettavuuteen. Työpaikojen tukikeinot työn hallittavuuteen liittyvissä ongelmissa ovat työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen parissa (Alasoini ym., 2012). Työn hallittavuutta voidaan siten edistää tukemalla työssä oppimista ja kehittymistä.

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista työssä oppimista IT-alan organisaatiossa esiintyy. Tutkimuksessa tarkastellaan työssä oppimisen kohteita ja tapoja. Lisäksi tarkastellaan, millaista ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen on IT-alan yrityksessä. Tämän lisäksi pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka mahdollistavat tai estävät työssä oppimisen toteutumista IT-alan yrityksessä. Tulokset antavat suuntaa ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen käsitteen laajempaa määrittelyä ja metodista operationaalistamista varten.

Tutkimuskysymykset voidaan täsmentää seuraavasti:

1. Millaista työssä oppimista on IT-alan organisaatiossa?
 - 1.1 Mitkä ovat tärkeimmät työssä oppimisen kohteet IT-alan organisaatiossa?
 - 1.2 Mitkä ovat tärkeimmät työssä oppimisen tavat IT-alan organisaatiossa?
2. Millaista ammatillista toimijuutta edistävää työssä oppimista on IT-alan organisaatiossa?
3. Mikä edistää työssä oppimisen toteutumista IT-alan organisaatiossa?
4. Mikä estää työssä oppimisen toteutumista IT-alan organisaatiossa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Aineistonkeruu tapahtui yhdessä IT-alan asiantuntijaorganisaatiossa fokusryhmähaastattelun keinoin. IT-alan asiantuntijaorganisaatio rakentaa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun ratkaisuja. Yrityksen toiminta perustuu asiakkuuksissa tapahtuviin asiakasprojekteihin. Aineistonkeruu aloitettiin 13.5.2015 ja lopetettiin 11.6.2015. Yrityksen yhteyshenkilö muodosti yhteensä kuusi haastatteluryhmää työntekijöiden eri työnkuvien perusteella. Ammattiryhmiksi muodostuivat testaajat, myyjät, hallinto- ja tukifunktioiden työntekijät, graafikot, ohjelmistonkehittäjät sekä asennus- ja installaatioasiantuntijat. Ryhmissä oli kolmesta viiteen henkilöä. Yksi ryhmähaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna yrityksen työntekijöiden työkiireiden vuoksi. Haastateltavia oli yhteensä 21, joista 12 oli miehiä ja yhdeksän oli naisia. Kaikilla haastateltavilla oli toistaiseksi voimassa-oleva työsopimus. Haastateltavien koulutus vaihteli ylioppilastutkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon, yleisimpänä koulutuksena oli ammattikorkeakoulututkinto. Haastateltavat olivat iältään 26 -62 -vuotiaita, keskiarvona 38 -vuotta. Haastateltavat olivat työskennelleet nykyisessä työtehtävässään 0-12 vuotta, keskimäärin kolme vuotta. Haastateltavat olivat työskennelleet nykyisellä työnantajallaan 0-10 vuotta, keskimäärin neljä vuotta. Alan työkokemus vaihteli yhdestä vuodesta 35 vuoteen, keskiarvona 11 vuotta. Taustatietolomakkeen yhteydessä oli osio, jossa työntekijöiden tuli arvioida omia vaikutusmahdollisuuksiaan IT-alan organisaatiossa. Vastaaminen tehtiin Likert-asteikkoa käyttäen (ks. luku 7.1). Vastaajia oli sama määrä kuin haastateltavia, eli yhteensä 21. Haastatteluissa oli kaksi haastattelijaa paikalla: tutkimuksen tekijä sekä tutkimushankkeen johtaja. Ryhmähaastattelut kestivät noin 1,5 tuntia ja ne toteutettiin yrityksen neuvottelu- ja kokoustiloissa. Haastattelut videoitiin ja nauhoitettiin. Litteroitua aineistoa kerääntyi yhteensä 182 sivua fontilla Calibri (Leipäteksti), fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

5.2 Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Fokusryhmähaastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvin joustava ja tehokas tapa hankkia tietoa (Stewart, Shamdasani & Rook, 2007). Fokusryhmähaastattelussa (focus group interview) muodostetaan kohdejoukkoa edustava joukko osallistujia, jotka fokuroidusti keskustelevat tutkijan etukäteen määrittelemistä aiheista. Fokusryhmähaastattelun avulla pystytään keräämään runsas aineisto lyhyessä ajassa ja suhteellisen halvoihin keinoin. Ryhmät tuottavat tietoa, jota ei olisi saatu yksilöhaastattelun tai kyselylomakkeen avulla. Ryhmän neuvotellessa ja keskustellessa tietyistä teemoista, saadaan tietoa heidän ajatuksenkulustaan - miten ja miksi ollaan jotain mieltä asioista. Ryhmäkeskustelussa yksilöt muodostavat kollektiivisesti jaetun ymmärryksen, jotka perustuvat yksilöllisiin kokemuksiin ja käsityksiin. Tämä vaatii mielipiteiden ja ajattelutapojen neuvottelua ja vertailua ryhmässä. (Wilkinson, 1998.) Näin yksilöt ottavat kantaa muiden näkemyksiin esittäessään samalla omiaan (Pietilä, 2010). Koska fokusryhmähaastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa, voidaan kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä teemoista tai vastauksista tai voidaan olla puuttumatta keskusteluun ja antaa vuorovaikutuksen ottaa oma suuntansa (Stewart ym., 2007). Myös tässä tutkimuksessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa ja joustavasti annettiin haastateltavien myös keskustella eri teemoista, vaikka ne eivät olisivatkaan olleet suoraan vastaus kysytyyn kysymykseen. Jos haastateltavat olivat jo keskustelleet tietyistä teemasta, jota haastattelija ei ollut vielä kysynyt, tarkkuudesta ja aikataulusta riippuen kysyttiin tarkentavia kysymyksiä tai jätettiin itse haastattelukysymys kokonaan kysymättä.

Fokusryhmähaastattelua on käytetty erityisesti osana laajempaa tutkimusta tai kun jostain etukäteen tuntemattomasta asiasta on haluttu saada yleiskäsitys. Fokusryhmähaastattelu on erityisen hyödyllinen esimerkiksi esitestattaessa kyselylomakkeen pätevyyttä ja toimivuutta kohderyhmässä. Fokusryhmähaastattelun avulla saadaan tietoa, miten osallistajat käsittävät ja puhuvat esimerkiksi kyselylomakkeen teemoista. (Stewart ym., 2007.) Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on myös toimia osana laajempaa kyselylomakkeella toteutettavaa tutkimushanketta, soveltuu fokusryhmähaastattelu hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi.

Haastattelijan vastuulla on luoda ilmapiiri, jossa yksilö kokee voivansa avoimesti kertoa mielipiteensä ja jossa niitä arvostetaan (Stewart ym., 2007). Haastateltavien

tulisi myös ymmärtää mitä heiltä odotetaan ja miten tähän päästään. Aloituspuheenvuorolla tulisikin alussa selittää mistä, miten ja miksi on tarkoitus keskustella. Aloituspuheenvuoro osaltaan vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri keskustelullekin luodaan. (Valtonen, 2005.) Ennen videoinnin ja nauhoittamisen aloittamista pidettiin kaikkien haastattelujen alussa yleisinstruktio, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, haastateltavien roolista ja tutkimuksen toteuttamisen, aineistonkeruun, säilytyksen ja tulosten raportointiin liittyvien Suomen Akatemian ja yliopistojen sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseettisiä määräyksiä. Ennen haastattelujen aloittamista pyydettiin haastateltavia allekirjoittamaan tutkimukseen osallistumissuostumus. Kaikissa haastatteluissa saatiin aikaan keskustelua, joissa haastateltavat puhuivat toisilleen, eivät pelkästään haastattelijalle. Haastatteluissa pysyttiin tutkimuskysymysten kannalta oleellisten aiheiden piirissä ja haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja jakoivat hyvässä hengessä mielipiteitään.

5.3 Haastattelurungon muodostaminen

Haastattelurungon muodostamisen pohjana käytettiin Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä -tutkimushankkeessa rakennettua kyselylomaketta. Kyselylomakkeesta poimittiin teemoja, joiden nähtiin olevan oleellisia ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen ja IT-alan ominaisuuksien kannalta. Haastattelukysymykset eivät olleet suoraan kyselylomakkeesta poimittuja, vaan kyselylomakkeesta poimittuihin teemoihin muodostettiin fokusryhmähaastatteluun soveltuvia kysymyksiä. Haastattelun runko jakautui kuuteen pääteemaan: työn luonteeseen ja ominaispiirteisiin, omassa työssä, työyhteisössä ja organisaatiossa oppimiseen, työilmapiiriin oppimisen kannalta, vaikutusmahdollisuuksiin, organisaation johtamisrakenteeseen sekä tulevaisuuden kuviin. Teemoihin muodostettiin useita apukysymyksiä, joka edistää avointa keskustelua halutusta aiheesta ja samalla estää haastattelun muodostumisen vain suulliseksi kyselylomaketutkimukseksi.

Haastattelurunkoa ja haastatteluun liittyviä tiedostoja muokattiin kaksi kuukautta tiiviissä yhteistyössä tutkimuksen tekijän, tutkimushankkeen johtajan ja tutkimushankkeen muiden jäsenten sekä yrityksen yhteyshenkilön kanssa ennen haastattelujen

aloittamista. Haastattelukysymyksiä joko poistettiin, muokattiin tai lisättiin, jotta haastatteluisissa saavutettaisiin tutkimuskysymysten ja tutkimushankkeen kannalta olennaisin tieto. Haastattelun yhteyteen muodostettiin taustatietolomake, jotta jokaisesta haastatteluvasta saataisiin tarvittavat tiedot. Taustatietolomake muodostettiin myös Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä -tutkimushankkeen kyselylomakkeen yhteydessä ollutta taustatieto-osiota hyödyntäen. Taustatietolomakkeeseen päätettiin lisätä myös alustava kysely työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista, joka antaa suuntaa tutkimushankkeessa myöhemmin toteutettavan kyselylomakkeen aineistonkeruulle ja samalla tukee fokusryhmähaastatteluista saatua aineistoa. Kyselylomakkeesta saadut tiedot laskettiin osin Microsoft Excel 2013-ohjelmalla ja osin IBM SPSS Statistics 22-ohjelman avulla.

5.4 Temaattinen sisällönanalyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin temaattisen sisällönanalyysin avulla. Braun ja Clarke (2006) esittävät, että temaattinen analyysi tarjoaa teoreettisesti joustavan tavan analysoida laadullista aineistoa. Temaattisen analyysin avulla voidaan analysoida aineistosta löytyviä teemoja. Vähimmillään temaattinen sisällönanalyysi organisoii ja kuvaa teemoja ja pisimmällään sen avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimusaiheesta (Braun & Clarke, 2006; Boyatzis, 1998). Braunin ja Clarcken (2006) mukaan teema kertoo jotain tärkeää ja toistuvaa aineistosta, joka on tärkeä tutkimuskysymyksen kannalta. Temaattisessa analyysissä keskiöön nouseekin teemojen etsiminen, jotka toistuvat läpi aineiston ja muodostavat näin merkityksiä (Braun & Clarke, 2006).

Tutkimuksen analyysi aloitettiin aineiston huolellisella läpilukemisella ja tiivistämisellä. Aineistoa käytiin läpi haastattelu kerrallaan ja poistettiin tutkimuskysymysten kannalta epärelevantit kohdat. Tiivistetystä aineistosta etsittiin systemaattisesti toistuvia teemoja jokaisen tutkimuskysymyksen kautta. Teemat ovat esiintyneet läpi aineiston jokaisessa haastattelussa riippumatta ammattiryhmästä. Jos teemojen sisällä esiintyi selviä näkemyseroja, joko ammattiryhmän sisällä tai ammattiryhmien välillä, nostettiin eroavaisuudet esille. Temaattinen analyysi voi olla aineisto- tai teorialähtöistä (Braun & Clarke, 2006). Tässä tutkimuksessa käytettiin osin aineisto- ja osin teorialähtöistä analyysiä. Ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen valmiit komponentit ovat

auttaneet teemoittelua ja analyysin tekoa, koska tutkimuksessa ja analyysissä on voitu käyttää valmiita teoreettisia käsitteitä ja teoreettista viitekehystä. Aineistosta oli kuitenkin myös löydettävissä toistuvia teemoja, jotka eivät sopineet aiemman tutkimuksen tai teorian viitekehykseen. Nämä teemat otsikoitiin aineiston perusteella. Näin teoria ja aineisto ovat kulkeneet käsi kädessä analyysissä.

Ensin aineistosta nostettiin yleisemmin oppimiseen liittyvät teemat esille – mitä oppimista IT-alan organisaatiossa esiintyi. Eli oppimisen kohteet, jotka esiintyivät läpi ammattiryhmien, nostettiin esille ja muodostettiin omiksi teemoikseen. Teemat nimettiin niiden sisällön perusteella. Myös oppimisen tavat läpi ammattiryhmien, eli miten opitaan, nostettiin omiksi teemoikseen ja nimettiin sen sisällön perusteella. Sen jälkeen etsittiin ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen eri komponenttien esiintymistä läpi haastattelujen. Teemat ja niiden sisältö on nimetty valmiin ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen eri komponenttien perusteella. Tässä on tuotu esille näiden komponenttien esiintymistä ja toteutumista läpi haastattelujen. Tämän jälkeen etsittiin tekijät, jotka mahdollistavat tai estävät oppimisen toteutumista läpi haastattelujen.

Jos yhtäläinen mielipide tai kokemus jaettiin saman ammattiryhmän sisällä tai kaikkien haastatteluryhmien välillä, voidaan sen olettaa kertovan jotain oleellista tutkimuskysymyksen kannalta ja näin se nostettiin teemaksi. Haastateltavat nostivat esille asioita, jotka toistuivat valtaosassa haastatteluista ammattikuvista riippumatta. Haastatteluissa toistuvat teemat muodostettiin omaksi ryhmäkseen ja nimettiin niiden sisällön perusteella.

Kuitenkin jokaisessa haastattelussa on teemasta puhuttu eri näkökulmasta, mikä haluttiin tässäkin tutkimuksessa tuoda esiin. Eri ammattiryhmissä näihin samoihin teemoihin tuotiin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka rikastavat yhden teeman kuvailua. Ruusuvuori (2010) kehottaa käyttämään myös osa-aineistollista tai tapausanalyysiä, joka keskittyy tiettyyn haastattelun kontekstiin tai erityistapaukseen liittyviin havaintoihin. Koska laadullisessa tutkimuksessa voidaan olettaa löytyvän teemoja, joita poikkeukset tukevat, olisi tarkoituksenmukaista käyttää toistuvien teemojen lisäksi osa-aineistollista luokittelutapaa. Näin analyysi esittelisi systemaattisesti aineistoa yleisten ja yksittäisten tapausten kautta tuoden tulosten esittämiseen myös aineiston vaihtelevuutta. Valtamielipiteiden lisäksi on tuotu esiin poikkeuksia, mikä tuo tekstiin vaihtelevuutta ja tukee tehtyjä tuloksia. Tämän tutkimuksen analyysiin ei otettu diskursiivisia tai keskusteluanalyttisiä lähtökohtia, vaan analyysissä keskityttiin vain sisältöön ja siihen, mitä sanotaan. Analyysissä otettiin huomioon, oliko haastatteluryhmän sisällä mielipiteissä

eroja, vai jakoiko koko ammattiryhmä saman kokemuksen asiasta. Tämän lisäksi vertailtiin kokemuksia muihin ammattiryhmiin. Tutkimuksen analyysissä käytettiin siten myös osa-aineistollista koodaustapaa nostettaessa esiin eroavaisuuksia kokemuksissa ammattiryhmien sisällä tai ammattiryhmien välillä.

Braun ja Clarke (2006) huomauttavat, että pelkkä aineiston esittely ja kuvaus eivät ole riittäviä, vaan tutkijan tulisi tehdä tulkintaa ja argumentteja aineiston ja tutkimuskysymyksen välillä. Ei riitä, että esitellään haastattelurunko, jonka pohjalta analyysi tehtäisiin (Braun & Clarke, 2006). Kuten kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, myös temaattisessa analyysissä on tärkeää esittää avoimesti ja johdonmukaisesti mitä on tehty ja miksi (Holloway & Todres, 2003). Tässä tutkimuksessa onkin pyritty läpinäkyvyyteen, eli siihen, että on huolellisesti esitelty tutkimuksen eri vaiheet niin, että lukija pystyy itse arvioimaan tutkimuksen etenemistä ja sen oikeellisuutta.

Tulososiossa aloitetaan vastaamalla tutkimuskysymysten järjestyksessä, kuten ne on yllä (ks. luku 4) esitetty. Ensin esittelen millaista oppimista IT-alan organisaatiossa esiintyy, mitä opitaan ja miten (ks. luku 4, tutkimuskysymys 1). Sen jälkeen esittelen, mitä ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen on IT-alan yrityksessä (ks. luku 4, tutkimuskysymys 2). Kolmannessa tulosluvussa tarkastellaan, mikä mahdollistaa työssä oppimisen toteutumista IT-alan yrityksessä (ks. luku 4, tutkimuskysymys 3). Lopuksi esittelen mikä estää työssä oppimisen toteutumista IT-alan yrityksessä (ks. luku 4, tutkimuskysymys 4).

6 TYÖSSÄ OPPIMINEN IT-ALAN YRITYKSESSÄ

6.1 Tärkeimmät työssä oppimisen kohteet

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millaista työssä oppiminen on IT-alan yrityksessä (ks. luku 4, tutkimuskysymys 1). Tässä luvussa kuvaillaan tärkeimpiä oppimisen kohteita, eli mitä opitaan. Työntekijät kuvailivat oppimista jatkuvaksi kehittämiseksi ja alan jatkuvaan muutokseen liittyväksi välttämättömäksi seikaksi esimerkiksi seuraavasti: *”Aika jatkuvaa kehitystähän se on koko ajan. Yleensä meidän alallakin taitaa olla, ei vaan testausryhmässä. Jatkuvasti oppii kyllä uutta ja pitääkin oppia että pysyy mukana.”* Työ ja ala ovat siis jatkuvassa muutostilassa, joka vaatii työntekijältä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Jatkovaa oppimista ei kuitenkaan koettu ahdistavaksi, vaan enemmänkin työn positiiviseksi puoleksi. Kysyttäessä, mikä tuottaa työniloa tai mitkä ovat työn positiivisia puolia, vastasi yksi haastateltava: *”Varmaan se että oppii koko ajan uutta. Se on itselle tärkeä että jatkuva oppiminen koko ajan tapahtuu.”*

Työntekijät sanoivat, että alalla tapahtui jatkuvia muutoksia, jonka vuoksi oli tärkeää pysyä itse kehityksen mukana. Kehityksen mukana pysyminen tarkoitti työntekijöiden mielestä talon ulkopuolista toimintaa, että seuraa alan uutisia, uusia teknologioita, markkinoita, kilpailijoiden ja asiakkaiden toimintaa. *”--Pitää olla itse aktiivinen ja lukea myös talon ulkopuolelta eri lähteistä ja seurata alaa että miten kehittyy.”* Näiden kautta työntekijät uudistivat myös omia työkaluja, toimintatapoja, rutiineja, käytänteitä, tietoa ja taitoa. Työntekijät sanoivat, että *”On aika välttämätöntä oppia myös asiakkaidemme toimialoista.—”*, jos toimi asiakasprojekteissa. Tuli siis ymmärtää asiakkaan lähtökohdat, tarpeet, toiminta, bisnes – mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Oman työn sisällöllinen osaaminen, itsensä kehittämisen, oman asiantuntijuuden ylläpitäminen ja niin sanotusti oman markkina-arvon ylläpitäminen nähtiin myös tärkeäksi. Tämän lisäksi itsetuntemus, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuutta edistävät taidot nähtiin tärkeiksi oppia. Piti esimerkiksi osata priorisoida työtehtävien tärkeysjärjestystä ja tuli itse tietää mitä on opittava ja kehitettävä omassa työssä. Lisäksi työntekijät mainitsivat verkostoitumiskyvyn. Tällä tarkoitettiin sitä, että tulisi tietää, keneltä kysyttiin mistäkin ja kuka on vastuussa mistäkin. Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot nähtiin oleellisiksi taidoiksi. Koettiin, että piti osata selittää asiat niin, että tulee ymmärretyksi

puolin ja toisin. Varsinkin oman näkökulman esiin tuominen ja perustelu nähtiin myös tärkeäksi taidoksi. Oppimisen kohteisiin liittyen toteaa eräs haastateltava:

”No mä kattoisin että ollaan semmoisella alalla että koko ajan tulee lisää asioita mitä pitää oppia, kehittää. Tulee lisää tuotteita ja lisää asiakkaita ja työtapoja ja työkaluja ja koko ajan niin kuin sanottiin.. mainittiin että vuoden päähän on ihan turha ennakoida mitään. Se on vähän semmonen edellytys tälle koko.. että koko ajan pysyy kartalla ja mitä oppii ja miten kehittää. --On paljon että kaikkea voi aina kehittää ja oppia.”

6.2 Tärkeimmät työssä oppimisen tavat

Tässä luvussa tarkastellaan tärkeimpiä oppimisen tapoja, eli miten opitaan. Valtaosa koki, että oppimista tapahtui eniten työnteon lomassa, eli informaalisti ja nonformaalisti. IT-alan asiantuntijaorganisaatiossa oppimista tapahtuu erityisesti yhden haastateltavan lausahdukseen tiivistettynä: *”Tarvepohjaisesti ja ongelmalähtöisesti käytännössä.”*

Työnteon lomassa oppimista tapahtui käytännön työnteon kautta, eli työntekijöiden mukaan *”--käytännön kautta oppii eniten.”* Oppiminen saattoi olla itsenäistä ongelmanratkaisua, jonka lopputuloksena yksilö oppi esimerkiksi uusia ja parempia työtapoja. Tällaista käytännön tekemisen kautta tapahtuvaa oppimista tapahtui päivittäisessä työssä kun työntekijän eteen tuli ongelma, joka hänen tuli ratkaista. Esimerkiksi projektien yhteydessä opittiin uusia toimintatapoja ja käytettäviä työkaluja ja tämän lisäksi yrityksessä käytettävät järjestelmät myös muuttuivat jatkuvasti. Työntekijät myös kertoivat etsivänsä jatkuvasti tietoa alalla tapahtuvista asioista ja päivittävänsä tietämystään. Nähtiin, että asioista pois oppiminen oli tärkeää. Jotta voisi tehdä ja toimia uudella ja paremmalla tavalla, piti pystyä luopumaan vanhoista käytänteistä ja muodostamaan uusia. Tämän lisäksi oppiminen tapahtui juurikin usein käytännön kokeilun kautta, varsinkin jos työ painottui teknologioiden käyttämiseen. Yrityksessä opittiin osin myös formaalin koulutuksen kautta. Yrityksessä oli parhaillaan käynnissä kaikille työntekijöille tarkoitettu itsensä johtamisen koulutus.

"H1: No tästä päästiinkin tähän oppimiseen että seuraava kysymys on että mitä teidän mielestä on oppiminen tässä teidän työssä että miten opitte ja mitä opitte?"

V1: Haaste on se asioista pois oppiminen.

V2, V3: Mmm. ((nyökyttelee))

V1: Tuntuu että uudet asiat on vähän semmoista hienosäätöä että sama koskee mun mielestä alaa yleisesti ja yhteiskuntaakin sitten. Että ne ajatukset mitä tulee on kummin-kin rajattu niihin samoihin vanhoihin ajatuksiin mitä siellä taustalla on. Jotenkin sitten että sitten semmoinen oikeasti merkityksellisempi tehokkaampi oppiminen olisi sitä että on mahdollisuus ja kyky tehdä joitakin kokeiluja ja saada siitä sitten uusia ajatuksia.--

V4, V2: Mm. ((nyökyttelee))

--V1: --se oppiminen on kokeilua ja sitten kun se kokeilun hinta on pieni niin siinä on mahdollisuus myös epäonnistua ja siinä se on myös riski aina.

V2, V9: Mm.

V3: Oppiminen-

V2: Kokeilusta oppii kyllä.

V3: Tekemällä-

V2: Jos ei ikinä tee tai kokeile mitään uutta niin ei opikaan mitään uutta.

V1: Niin eikä se ole mitään semmoista päätöntä. -- Että se pitää toisaalta olla sillä tavalla ihan hallittua ja kontrolloitua. Kokeillaan jotain ja katsotaan mitä tästä opittiin ja sitten vedetään seuraavat askeleet sen mukaan tai lähdetään siitä suunnasta kokonaan.-

V4: --niin kuin V1 sano että on oikeasti mahdollisuus sitten oikeasti kokeilla ja epäonnistua ja ehkä sitten vielä siitä epäonnistumisen kautta etenemään sitä kautta se oppiminen tapahtuu. Ja se unlearning on todella iso juttu että se meitä hidastaa kaikkia että mitä sallivampi ympäristö meillä on ja joku mekanismi pitäisi siihen olla että ei olisi niin suuri paine pitäytyä niissä vanhoissa turvallisiksi koetuissa asioissa. Että ihmiset jotenkin paremmin ymmärtäisi sen että on lupa tehdä virheitä ja saa tehdä virheitä että pääsee niistä vanhoista asioista irti."

Käytännön työn tekemisen lisäksi opittiin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa: *"Sitten jos haluaa jakaa jonkun tietyn tavan tehdä asioita. Niin sitten siitä kertoo muille ja sitä kautta voi muut ehkä oppia tai ottaa jonkun tietyn pienen osasen siitä sun työskentelytavan omaan testausrutiiniinsa esimerkiksi."* Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva oppiminen oli siis tiedon jakamista ja vaihtoa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Oppiminen saattoi tapahtua yrityksessä fyysisesti esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai ei-fyysisesti, kuten virtuaalisen palautteenannon kautta. Oppiminen saattoi tapahtua yrityk-

sessä esimerkiksi työpaikalla käytäväkeskusteluna, eri yhteisöjen tapaamisissa, kouluksissa ja kehityskeskusteluhetkissä, joissa tuodaan esiin mielipiteitä ja jaettiin tietoa. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista tapahtui yrityksessä myös palautteenannon ja arvioinnin yhteydessä, tai kun asioita refleктоitiin yhdessä, koska näissä tilanteissa jaettiin tietoa ihmisten kesken. Myös mentorointi, perehdyttäminen ja rekrytointi nähtiin sosiaalisen oppimisen tilaksi, sillä näissä tilanteissa oltiin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja jaettiin tietoa.

Haastateltavat painottivat erityisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan oppimisen tärkeyttä, kuten yksi haastateltava tiivistää: *”Ehkä se tehokkainta ja jatkuvaahan se oppiminen kuitenkin se yhdessä tekeminen ja siihenhän me myös kannustetaan.”* Osa sanoi oppivansa käymällä työkavereiden kanssa keskusteluja, kuuntelemalla muiden keskusteluja, pyytämällä muilta apua, yhdessä refleктоimalla sekä saamalla ja antamalla palautetta. Osa koki, ettei sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva oppiminen ollut riittävää ja toivottiin, että nykyisiin käytäntöihin tulisi muutoksia, jotta oppiminen helpottuisi. Esittelen enemmän työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä luvussa 8 ja 9.

”V5: Mä opin ainakin hyvin paljon tekemällä ja keskustelemalla ja muilta ihmisiltä. Että tällainen formaalinen oppimisympäristö ei ole nyt vähään aikaan ole ollut mulle oikeastaan se vaihtoehto. Että sitten käyn tapahtumissa, luen paljon verkosta irrallisia artikkeleita ja blogeja ja pysyn sillä tavalla kärryillä että mitä maailmassa tapahtuu ja varsinkin tällä omalla alalla. Ja sitten tuodaan niitä parhaimpia puolia toivottavasti sitten meille käytäntöön ja sitä kautta opitaan.

V6: Kyllä itse mä koen oman oppimisen että toinen toisiltaan niin kuin ainakin nyt tässä hetkessä eniten näiltä omilta läheisiltä työkavereilta. Ja joka päivä oikeastaan voi sanoa että tulee jotain opittua tai kehityttyä jollain tasolla töitä tehden oikeastaan nyt tällä hetkellä.--.”

7 AMMATILLISTA TOIMIJUUTTA EDISTÄVÄ TYÖSSÄ OPPIMINEN IT-ALAN YRITYKSESSÄ

Toinen tutkimuskysymys oli, millaista ammatillista toimijuutta edistävää työssä oppimista esiintyy IT-alan organisaatiossa (ks. luku 4, tutkimuskysymys 2). Ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen (agentic learning at work) on jaettu eri komponentteihin ja eri komponentit edistävät osaltaan tietynlaista oppimista. Tässä luvussa tarkastellaan eri komponenttien toteutumista tässä IT-alan organisaatiossa. Toimijuuskomponentit on jaettu 1) koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin 2) työn kehittämiseen ja 3) työidentiteettien neuvotteluun. Työn kehittäminen on jaettu edelleen aktiiviseen osallistumiseen yhteisiin käytänteisiin sekä työtapojen muuttamiseen. Työidentiteettien neuvottelu on jaettu kuulluksi tulemiseen työssä sekä identiteettitoimijuuteen.

7.1 Toimijuus koettuina vaikutusmahdollisuuksina työssä

Paljon vaikutusmahdollisuuksia (keskiarvo 4) koettiin olevan työajoissa, työskentelyta-voissa, työtehtävien suorittamisjärjestyksessä ja työskentelypaikassa. Vaikutusmahdollisuuksien koettiin olevan riittäviä (keskiarvo 3) työvälineiden valinnassa, kenen kanssa työskennellään, työtehtävissä, työyhteisön työnjaossa, työyhteisön päätöksenteossa, yksikköä koskevissa uudistuksissa, palkkauksessa ja työtä koskevissa muutoksissa. Juuri-kaan vaikutusmahdollisuuksia (keskiarvo 2) ei koettu olevan asiakkuuksissa joissa työskennellään. (ks. taulukko 1.) Keskiarvojen (ks. taulukko 1) voidaan olettaa täydentävän haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä, mutta niiden perusteella ei voida tehdä yleisempiä johtopäätöksiä.

TAULUKKO 1. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa (1=ei lainkaan, 2=ei juurikaan, 3=riittävästi, 4=paljon, 5=erittäin paljon).

| Vaikutusmahdollisuudet (n=21) | Keskiarvo | Keskihajonta |
|-----------------------------------|-----------|--------------|
| Työajat | 4,05 | 0,81 |
| Työskentelytavat | 3,95 | 0,81 |
| Työtehtävien suorittamisjärjestys | 4,15 | 0,81 |
| Työvälineiden valinta | 3,43 | 0,87 |
| Kenen kanssa työskentelen | 3,05 | 0,74 |
| Asiakkuudet joissa työskentelen | 2,24 | 0,83 |
| Työtehtävät | 3,30 | 1,08 |
| Työnjako työyhteisössä | 3,19 | 0,87 |
| Palkkaus | 2,52 | 0,93 |
| Työskentelypaikka | 3,52 | 0,87 |
| Työyhteisön päätöksenteko | 3,24 | 0,94 |
| Työtäni koskevat muutokset | 3,24 | 0,63 |
| Yksikköäni koskevat uudistukset | 2,71 | 0,90 |

Työntekijät kokivat, että heidät oli palkattu tiettyyn työtehtävään, joka toi mukanaan työtehtäviä ja rutiineja, jotka oli hoidettava ja joita oli noudatettava. Kuitenkin työntekijät kokivat, että heillä oli vapaus ja vastuu omasta työstään, eli he saivat määritellä työnsä toteutustapaa ja sisältöä. Työntekijät saivat valita mikä on työssä tärkeää ja miten tavoitteeseen päästään, jonka tuloksena voi olla esimerkiksi uusia parempia tapoja toteuttaa työtä. Tätä pidettiin erittäin tärkeänä omassa työssä ja oppimisessa.

V7: Kyllä se varmaan joo varmaan se just että on se vapaus ja vastuu niin omasta työstä on tosi suuri. Että kyllähän se on hyvä asia. --.

H2: Onko teillä kaikissa töissä tätä vapautta yhtäläillä vai tuota?

V8: No on. -- kyllä iso osa on sitä että saa itse päättää kuitenkin asioistaan että tietyt rutiinit on olemassa mutta sitten sen jälkeen saa sitten itsekin miettiä.

V9: Joo. Ihan samanlaisia ajatuksia. Siis sillä lailla että just oma vapaus tehdä sitä työtä ja ei ole mitään semmoista niin kuin rytmitetty että nyt sä teet noin ja noin. Että se vähän niin kuin itse hoksaa ja löytää ja hakee ne omat tapansa tehdä ja mitä näkee tarpeelliseksi tehdä. Ja ettei ole semmoista että kahdeksasta neljään sulle on määritelty että mitä hommia sä teet. Että kyllä siinä tosiaan on sitä omaa vapautta ja vastuuta toki että jotkut työtehtävät on hoidettava ja tehtävä ja niissä on tiukempi aikataulu mutta kuitenkin että saa aika kivasti ohjata sitä omaa työtä niin se on tosi tärkeä homma.”

Työntekijät, jotka olivat johtoasemassa tai tehtävissä, joita eivät määritelleet asiakkuudet ja asiakasprojektit, kokivat eniten vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Nämä työntekijät saivat itsenäisesti määritellä työnsä suhteellisen vapaasti. Sen sijaan esimerkiksi asiakasprojekteissa työskentelevät testaajat kokivat, että heidän työnsä sisältöön ja toteutukseen vaikuttivat vahvasti projektipäällikön ominaisuudet ja sen myötä projektihallinnolliset tekijät.

”Mä kaipaisin siihen että no nyt itse asiassa on vaihtunut toi projektipäällikkö jonka myötä on muuttunut tosi paljon toimintatavat. Uusi haluaa tehdä omalla tavallaan ja mä tykkään hänen toimintatavoistaan huomattavan paljon enemmän kuin tämän aiemman. Ja silloin kun mä olin tämän aiemman projektipäällikön projekteissa niin tuntui että siinä oli tosi huonot vaikutusmahdollisuudet että miten se projekti hoidetaan ja sen myötä myös testaus. Että se kumminkin projektin toimintatavat vaikuttaa tosi paljon siihen testaamiseen että miten sen pystyy siinä sitten hoitamaan. Silloin mä en oikein kokenut että mulla oli mitään valtaa vaikuttaa siihen itse projektiin.”

Asennustiimiläiset eivät kokeneet voivansa vaikuttaa omaa työtänsä merkittävästi vaikuttaviin asioihin. He näkivät, että *”--se laatikko on aika pieni missä voi tehdä itse ne päätökset. Elikä työntekijällä ei minun mielestä ole tässä teknisellä tasolla sitä valtaa tehdä semmoisia merkittäviä päätöksiä mitkä voisivat muuttaa sitä työskentelyä sitten merkittävästi. --Eli se itseohjautuvuus toimii siinä omassa laatikossa mutta jotta siellä laatikossa asiat voisivat toimia paremmin niin se vaatisi että olisi valtaa myös sinne laatikon ulkopuolelle sitten.”* Asennustiimiläiset kokivat johtoportaan tekemän strategisen linjauksen vaikuttavan heidän työnsä sisältöön ja toteutusmahdollisuuksiinsa. Asennustiimiläiset näkivät tämän heikentävän heidän vaikutusmahdollisuuksiaan, vaikka toimittiinkin itseohjautuvassa organisaatiossa.

7.2 Toimijuus työn kehittämisessä

Haastatellut kertoivat jatkuvasti kehittävänsä ja kokeilevansa uusia käytäntöjä ja muuttavansa omia työskentelytapojaan työn lomassa. Kuitenkin nähtiin, että yhteinen kehittäminen ja käytänteiden muutos laajemmin koko työyhteisössä oli vaikeutunut ja jäänyt vähemmälle. Koettiin, että oma muutosehdotus, esimerkiksi työkäytänteisiin, tulisi pysyä markkinoimaan ja perustelemaan hyvin, jotta muut työntekijät muuttaisivat työtapojaan. Työntekijät kokivat, että yksin oli vaikeampi saada muutosta aikaan. Työpaikalla oli muodostettu ammattikuvien perusteella yhteisöjä, jolloin muutosta vietiin eteenpäin yhdessä. Koettiin myös, että muutos tapahtuu todennäköisimmin, jos muutosehdotus tulee kollegalta, joka tuntee työn ja osaa siten perustella, miten muutos hyödyttäisi yksittäisen työntekijän työtä. Piti myös tietää, kenelle kertoo omat muutosehdotukset, jotta muutosta todella tapahtuisi.

H1: No miten te sitten vuorovaikutatte tässä työyhteisössä? Että jos teillä tulee jotain muutosehdotuksia tai olette eri mieltä jostain niin miten ne sitten lähtee etenemään? Että onko se ok jos on eri mieltä?

V10: Riippuu ihan henkilöstä ja myös siitä että millä paikkakunnalla hän on, mikä hänen asemansa on. Että välillä pitää sanoa suoraan ja välillä pitää vaikuttaa muita keinoja käyttäen että sellainen toisten ihmisten kautta vaikuttaminen on aika paljon nykyään mun työtä. Se on jännä että tällainenkin on tullut. Nyt mä vasta sen tajusin. Ei ollut silloin aiemmin sellaista. Silloin mentiin sanomaan suoraan sille ihmiselle. Mutta että jos mä nyt vaikka haluan että XX toimistolla tulee muutoksia niin en mä voi sille vetäjälle sitä mennä sanomaan vaan sitten pitää mennä muita kautta.

H1: Mikä siinä on että ei voi suoraan mennä sanomaan?

V10: No kun ei siellä tapahdu mitään.

V11: Se on ehkä sitten tähän henkilöihin liittyvää.

V10: Joo.

V11: Että se pitää aina mieltä että kuka siellä on lopullisessa kädessä vastaanottaja.

V10: Tai sitten pitää niin kuin vihjailevasti sanoa että ei tämä nyt suoranaisesti ole väärin mitä sinä olet tehnyt. Mutta mites jos tehtäisiin tällä tavalla.”

7.3 Toimijuus työidentiteettien neuvotteluna

Valtaosa haastateltavista koki ristiriitaisuutta identiteetti-toimijuudessa siltä osin, että he eivät voineet aina tarpeeksi keskittyä asioihin, jotka heitä kiinnostivat tai jotka he kokivat tärkeiksi. Moni esimerkiksi kaipasi enemmän aikaa kehitystyölle ja omalle ammatilliselle kehitymiselle. Osa koki, että työssä voi edistää uraansa, mutta osa koki, että organisaatiolla tulee taloudellinen raja vastaan tietyssä kohdassa. Tämän rajan kohdattessaan, työntekijä ei voi edetä urallaan eikä kehittyä ammatillisesti esimerkiksi osallistumalla konferensseihin.

”V12: No ammatillinen kehittyminen on.. -- Niin meillä on sellaisia tyyppejä töissä jotka on sitten jo sillä tasolla että ne ovat suorittaneet sertifikaatteja ja ne osaavat niitä hommia jo hyvällä tasolla. Ja sitten seuraavaksi se eteenpäin vieminen vaatisi sitten sitä rahallista panostusta firmalta. Eli esimerkiksi konferenssit tai ulkopuoliset koulutukset tai vastaavat tällaiset. Niin tällaista rahallista tukea ei löydy siihen. Ja sille olisi minun mielestä tarvetta että ne ketkä ovat sanotaan nyt huippuja huippuosajia niin heitä viettäisiin siis vielä enemmän huipulle siis vielä enemmän. Että niitä uusi rekryttäviä on kohtuullisen helppo kouluttaa talon sisällä kun täällä on niitä huippuosajia. Mutta niitten huippuosajien vieminen eteenpäin vaatisi rahallista panostusta ja sellaista ei firma ole antanut tähän mennessä.

V13: Ja tästä johtuen meiltä on niitä tyyppejä aika paljon häipynyt tässä sanotaan viimeisen 1,5-2 vuoden aikana.

V12: Kyllä. Ihmiset ovat selvästi lähteneet hakemaan ammatillista kehittymistä muualta.

V13: Meillä tulee se katto vastaan selvästi.

V12: Kyllä.

V13: Varsinkin jos pysyy saman teknologian sisällä niin se katto on vastassa jossain kohtaa ja sitten se on siinä.

V12: Niin.”

Osa työntekijöistä mainitsi myös, että organisaatiossa on jouduttu toimimaan omien eettisten periaatteiden tai arvojen vastaisesti. Tämä koettiin negatiivisena ja työniloa vievänä tekijänä, joka on vaikuttanut työn tekemiseen ja siten myös oppimiseen.

” -- Että se mikä mulle henkilökohtaisesti on tärkeää on semmoinen välittämisen kulttuuri. Niin se on tietenkin nyt vähän tässä ollut hukassa. Ja sitä tietysti tässä koko ajan

rakennetaan uudelleen. Mutta se on nyt syönyt omaa motivaatiota todella paljon että on joutunut vähän tekemään semmoisia omien arvojen vastaisia asioita. Mutta koko ajan parempaan suuntaan mennään ja kuten sanoin että tänä vuonna on ollut jo ihan hyvässä mallissa. Että se kuitenkin että ollaan reagoitu näihin kipuiluihin ja tehty asioille jotain. Mutta tietenkin se on vaikuttanut siihen omaan tekemiseen.”

8 TYÖSSÄ OPPIMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT IT-ALAN YRITYKSESSÄ

Tämän tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys oli, mikä mahdollistaa työssä oppimisen toteutumista IT-alan yrityksessä (ks. luku 4, tutkimuskysymys 3). Suurimmat työssä oppimista mahdollistavat tekijät olivat vaikutusmahdollisuudet, yksilön halu oppia ja innostuneisuus työstä sekä avoin ja oppimismyönteinen ilmapiiri.

8.1 Vaikutusmahdollisuudet oppimisen edistäjinä

Luvussa 7.1. on esitelty vaikutusmahdollisuuksia toimijuuskomponentin osana, tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan vaikutusmahdollisuuksia oppimisen edistäjinä. Kaikki haastatteluryhmät kertoivat koettujen vaikutusmahdollisuuksien vaikuttavan positiivisesti työhön ja oppimiseen. Työntekijöillä olivat tietyt ammattikuvaan kuuluvat työtehtävät, jotka antoivat työlle raamit, mutta jokainen sai itse valita miten työtään toteuttaa ja sai vaikuttaa myös työtehtäviin. Työntekijät saivat vapaasti ohjata omaa työtänsä ja säädellä työpäiväänsä ja työtehtäviänsä. Yksilö sai itse valita mieluisimman tavan tehdä työtänsä ja myös määritellä työnsä tavoitteita laajemmin. Työntekijät puhuivat myös paljon itsensä johtamisesta, joka oli teemana noussut organisaatiossa poistuttaessa tiimiorganisaatiomallista.

”--Ja nyt sitten viime aikoina on tullut tämä itsejohtaminen trendinä noussut täällä meillä että tavallaan vastuu ja vapaus omasta työstä ja työnkuvasta ja roolista on ensisääntöisesti itsellä. Että pääsee vaikuttamaan siihen omaan tekemiseen ja sitten myöskin siinä ohessa kehittämään tekemistä muutenkin että organisaatiokehitystä ja prosessikehitystä ja muuta pääsee vaikuttamaan.”

Kuitenkaan työntekijät eivät kokeneet, että tiimiorganisaatiomallin aikana olisi ollut vähemmän vaikutusmahdollisuuksia, joten organisaation rakenne ei näyttänyt vaikuttavan työntekijöiden koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin.

8.2 Avoin ja oppimismyönteinen työilmapiiri

Työilmapiiri, jossa sai pyytää apua tarvittaessa, edisti oppimista. Työntekijät kokivat, että *”Täällä on erittäin hyvä ilmapiiri sen suhteen että voi kysyä ja aina on aikaa auttaa vaikka olisi kuinka tulipalokiire. Että sen suhteen hyvä ilmapiiri että kun on asiantuntijaorganisaatio niin se oikeastaan elää siitä. Että jos tuo ei toimi niin ei mikään ei toimi.”* Kollegoilta sai pyytää apua tarvittaessa, työkollegaa autettiin jos vain mahdollista ja koettiin, että se oli koko organisaation elinehto. Työilmapiiri myös koettiin oppimismyönteiseksi – kaikki työntekijät pyrkivät jatkuvaan kehittymiseen, uuden oppimiseen ja osaamisen ylläpitämiseen. Pääosin nähtiin, että johto myös kannusti oppimiseen.

”V14: No kyllä mä ainakin koen että ihan avoin ilmapiiri kaiken kokeilemiseen ja uuden oppimiseen että jos siihen halua löytyy.

V15: Niin. Kyllä on ihan suotuista että kyllä se varmaan kuitenkin on sen oman pään sisällä.

V14: Niin. Että jaksaa lähteä vaan viemään sinnikkäästi eteenpäin niin kyllä varmaan tuota..

V15: Niin. En mä ainakaan keksi nyt mitään muuta rajoitteita. Että kyllähän työilmapiiri on tosi hyvä sen suhteen.

V16: Ja jos nyt ajattelee että me ollaan asiantuntijaorganisaatio jossa meidän tärkein juttu on se kuitenkin meidän jokaisen osaaminen. Kyllä me ollaan asiantuntijoita siinä missä sitten nekin jotka tekee sitä laskutettavaa työtä että kyllä se ihan lähtökohta on että sitä osaamista kehitetään. Ja jos me halutaan olla edelläkävijöissä niin kyllä meidän pitää sitä pitää yllä jokaisen.”

Onnellisimmassa asemassa olivat työntekijät, jotka olivat tiimiläisten tai samaa työtä tekevien kanssa samassa fyysisessä tilassa tai kun työskenneltiin samassa projektissa, jossa oli useampi työntekijä samalla työnkuvalla. Tällöin tiedon liikkuvuus ja avun pyytäminen oli helpompaa, koska sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oleminen, ja sen kautta oppiminen, helpottui.

”-- Että se on tässä hyvä että meillä on nytenkin aika monta tiimiläistä samassa tilassa niin semmoisia mitä ei ryhtyisi välttämättä sähköisesti viestiin niin pystyy nyt kysymään pyöräyttämällä näytön ympäri tai kävelemällä sen selän taakse ja vainoamalla hetken

siinä. Niin ihan sillä juttelemalla ja kuuntelemalla pääsee aika pitkälle. – Että tässä on ympärillä se pyöreästi 20 ihmistä joiden kanssa erityisesti asioi niin onhan se aika helppoa ja kevyt meininki sillain että siinä just kun kukaan ei ole sulkeutunut pois täällä mihinkään. Että en osaa yhtään sanoa että miltä se tuntuu sitten XX päässä missä ihmisiä on jakautunut useisiin kerroksiin. Että siellä voisinkin kuvitella että ihan koko porukan kesken ei voi olla jatkuvaa yhtenäisyyttä. Mutta kyllä se täällä ainakin aika helposti toimii.”

8.3 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Työntekijät, jotka kokivat olevansa innostuneita ja motivoituneita työstään, kertoivat haluavansa myös tehdä työnsä hyvin ja kehittyä. Asiantuntijatyössä työn mielekkyyttä lisäsivät myös alalla yleisesti arvostetut asiat, kuten ammatillinen kehittyminen ja osaaminen. Työtehtävien vaihtelevuuden ja monipuolisuuden nähtiin tuovan mielekkyyttä työhön. Erityisesti haastavat työtehtävät, joissa oppimista tapahtui jatkuvasti, nähtiin mielekkäinä.

” H1: Mikä teillä tuottaa työniloa? Niitä positiivisia puolia siinä teidän työssä.

V17: Mulla ainakin on se että kun se ongelma ratkeaa. Monesti ne on haastavia ongelmia. Että siis osa on myös aika tommoisia irrelevantteja asiakas on huolissaan kun jossain on joku väri väärin tai vastaavaa. Mutta sitten ne todelliset ongelmat että jos siellä on jotain rikki että me koitetaan keksiä että miten se korjataan niin ne voi olla haastavia ja sitten kun ne saa ratkaistua niin se on minulle antoisaa se. Mutta sitten totta kai sellaisia on aika vähän. Sanotaan näin jos ajatellaan sitä tehtävien lukumäärää että sitä peruskauraa on eniten ja sitten se on vähän sellaista että sitä vaan lapioidaan noni tälleen näin tälleen näin ja sitten se menee siinä.

H1: Miten se peruskaura eroaa siitä?

V19: Peruskauran osaa varmaan tehdä silleen suoriltaan.

V17: Niin. Tai se voi olla joku toistuva ongelma mikä johtuu vaikka että kun joku kolmas osapuoli ei osaa jotain hommaa ja tekee sen väärin. Ja sitten se kuitenkin tipahtaa meille että voitteko korjata kun täällä on tällöinen ongelma. Tai sitten se on sellaista

*helppoa että siis halutaan kun on sellaisia juoksevia tehtäviä että pitää vaikka siivouksia tehdä yleisellä tavalla tai järjestelmiä siivota tai vastaavaa niin ne menee aika rutii-
nilla että siinä ei ole sitten sellaista haastetta niinkään.*

V18: No aika samaa hommaa itselläkin että se nyt on mukavinta kun pidemmän ongelman saa ratkaistua.

V20: Tai sitten kun oppii jotain siinä tekemisen ohessa mikä yleensä tietysti tapahtuu silloin kun on joku tällainen.

V17: Niin, no kyllä.

V20: Niitten sen perustaakan lapioimisessa se oppi harvoin kasvaa mutta se on myös toinen mikä positiivinen asia useimmiten.

V19: Sama. Ja sitten se oppiminen silloin just kun tulee joku ongelma tai muu mistä on mahdollista oppia sitten ja se kun onnistuu ylipäättänsäkään jossain niin.. ((nauraa))

V20, V18, V17: ((nauravat))”

Työntekijät peräänkuuluttivat myös, että kokemus työn merkityksestä on tärkeää. Työ koettiin merkitykselliseksi, kun siitä oli myös hyötyä muille. Tämä myös lisäsi motivaatiota työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Yhden haastateltavan sanoin työn mielekkyys on ”--tiivistetty englanniksi lauseeseen *having progress in meaningful work*. Ja itsellä on toisaalta joskus se että ei semmoista käsin kosketeltavaa tulosta heti aina välttämättä ole niin se myös semmoinen kipupiste. Mutta jos asioita on mahdollista saada aikaiseksi ja niistä on jotakin hyötyä jollekin niin yleensä sieltä löytyy semmoista mikä tuottaa iloa ja motivaatioedellytyksiä.”

8.4 Oppiminen osana ammatillista identiteettiä

Haastateltavat arvostivat yleisesti jatkuvaa kehittymistä, koska koko ajan tuli uusia teknologioita ja asiat muuttuivat. Työntekijät olivatkin ajattelultaan hyvin muutosmyönteisiä. He olivat ottaneet työnsä lähtökohdiksi oppimisen ja halusivat jatkuvasti kehittää työnteon tapoja ja työn sisältöä sekä omassa työssä että laajemmin työympäristössään. Kehittymisen kautta nähtiin, että asiat paranivat ja kehittyminen tuotti onnistumista. Toisin sanoen työntekijät kokivat alalla yleisemmin arvostetut asiat tärkeiksi.

”H2: Niin mikä tuottaa työniloa?

--V21: Joo sama juttu se on itselläkin että kipuhan on sitä jos muut kipuilee ympärillä ja asiakas kipuilee ja muuta niin se tuottaa kipua itsellä. Sitten toisaalta kun jos saa asioita semmoiseen sitten miten itse ne näkee että ne omat kynnsiemenet itää sitten josakin ympärillä ja sitten asiat kehitty ja ihmiset kehitty ja ihmiset saa onnistumisia niin se on se missä itsellekin tulee se onnistumisen tunne. Että silloin on onnistunut jos asiat paranee siinä omassa ympäristössä.

V22: Vähän just niin kuin valmentaja.

V23, V21: Mm.”

9 TYÖSSÄ OPPIMISTA ESTÄVÄT TEKIJÄT IT-ALAN YRITYKSESSÄ

Tämän tutkimuksen viimeinen tutkimuskysymys oli, mikä estää työssä oppimisen toteutumista IT-alan yrityksessä (ks. luku 4, tutkimuskysymys 4). Suurimmat työssä oppimista estävät tekijät nähtiin olevan ajan puute ja laskutettavan työn priorisointi. Lisäksi mainittiin ammatillisen kehittymisen tuen puute sekä johtajuus asiakasprojektityöskentelyssä.

9.1 Ajan puute

Työntekijät kokivat, ettei kehittämistyölle ja oppimiselle ollut riittävästi aikaa. Nähtiin, että aikaa voisi vapautua jos kävisi keskustelua ja perustelisi johdolle, miksi kehittämistyölle ja oppimiselle tarvittaisiin enemmän aikaa. Kuitenkaan johdon kanssa ei aina lähdetty keskustelemaan, koska jotta ”--lähtisi taistelemaan sen kanssa että saisi siitä laatikon ulkopuolelta joitakin asioita vietyä läpi niin se on sitten pois siitä ajasta mitä voi tehdä niitä oikeasti töitä. Niin ei siihen oikein ole paukkuja.-- Kun se että jos lähtisi silleen enemmänkin yrittämään muuttaa joitakin asioita niin kyllä se vaatii aika paljon panostusta ja kanssakäymistä sun muuta. Niin siihen menee sitten aikaa ja ei sitä oikein ole.” Aikaa toivottiin vapautuvan erityisesti laskutettavasta työstä myös kehitettävään työhön, jotta oppimista ja innovaatiota tapahtuisi.

”H1: Mikä sitten estäisi sitä uuden oppimista tässä teidän työssä? Puhuttiin näistä mitä ehkä tarvitsisi oppia niin mikä sitten estää ettei kehity siihen?”

V24: Varmaan se mitä V25 sanoi että ajan puute.

V25: Niin. Ajan puute ehkä. Ettei sitten löydä sille aikaa. Ja sitten jos tahtoo että saisi sen opin hyvin hyödykseen niin pitäisi kuitenkin vähän rauhoittua sillekin ajatukselle sille oppimiselle. Että ei hirveen hädellin keskellä yritä sitten jossain välissä käydä ottaa jotain oppia. Kun se tahtoo mennä toisesta korvata sisään ja toisesta ulos.

V24: Niin. Silloin kun on väsynyt.. stressaantunut mieli ei ole oppimiskykyinen.

V25: Niin. Että se pitäisi olla semmoinen sopiva hetki että sen ajoitus että saisi sen.”

Toisaalta osa työntekijöistä totesi, että kiireeseen ja kiireen tuntemiseen voi yrittää myös itse vaikuttaa. Koska yksilöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään, he voivat määritellä työaikaansa ja asennoitua erilailla kiirettä kohtaan.

”V26: Se että ympärillä on ihmisillä kiire tai kiireen tuntu. Mä väitän että se on vaan tuntemus tai siis aina tulee olemaan kiire mutta se että miten sä suhtaudut siihen. Jos ne suhtautuu silleen että meillä on apua apua kiire niin sitten se on semmoinen negatiivisempi ilmapiiri kuin se että otettaisiin nyt kuitenkin rauhallisesti vaikka on paljon tekemistä että semmoinen häseltäminen se aiheuttaa negatiivisuutta.”

--V27: --asiat mitkä kokee kiirettä tai teknologiaa tai mitä tahansa niin mä oon ehkä tullut jotenkin immuuniksi sille että ne on toisaalta semmoisia mihin itekin pystyy vaikuttamaan.

V26, V28: Mmm ((nyökyttelevät)).”

Osa työntekijöistä kuvasi, että koska kiire on kova ja aikapaineet ovat kovat, on yritykseen muodostunut uhrautumisen kulttuuri. Osa työntekijöistä koki, että johto osin edisti ja tuki ylitöiden ja vapaa-ajalla tehtävien töiden tekemistä. Jotkut totesivat, että osalla oli johdon taholta nouseva paine uhrautua työn teolle ja työnteolle uhrautuminen oli muodostunut yleiseksi normiksi tietyissä ammattikuvissa. Suuri osa haastateltavista kuitenkin totesi, etteivät he tee töitä vapaa-aikana kuin äärimmäisessä poikkeustapauksessa, eivätkä itse hyväksy, että jotkut uhrautuvat työlleen liikaa. Lisäksi todettiin, että itse kuitenkin pystyy asettamaan rajat työnteolleen.

”V42: Joo sitä on kyllä semmoista uhrautumiskulttuuria on vähän buustattu johdon suunnalta tässä viime vuosina vähän silleen ehkä ne ei ole itsekään tajunnut sitä. Että mun mielestä se ei ole hyvä asia.

--V43: Kovasti oon yrittänyt teroittaa sitä varsinkin noille meidän mitkä tekee hirveällä loadilla töitä. Just sitä että pitäisi enemmän mennä siihen moodiin että projekti joustaa, ei pelkästään ihmiset. Ja se jotenkin semmoisen uhrautumisen moodi on aika monella päällä. Tuossa vähän hirvittääkin itse asiassa seurata tilannetta että...

V42: Joo kyllä mulle tekee ihan paha katsoa kun ihmiset tekee ylitöitä viikonloppusin ja iltasin tuolla projekteissa. Tekee paha. --Mä uskon että loppupeleissä itse pystyy asettamaan rajoja just sille työlle jos vaan haluaa. Elikä voi linjata että mä en tee ylitöitä ja ei kenelläkään pitäisi olla mitään sanomista siihen. Tai siis silleen jos itse vaan pysyy sen päätöksensä takana että sä itse valitsit sen. Että mäkin oon itse tehnyt sen päätöksen jo aikoja sitten että mä en tee kuin poikkeustilanteissa ylitöitä tai viikonlopputöitä. Enkä ole vielä tähän mennessä joutunut ikinä tekemään.

V43: Joo kyllä itse pystyy että itsestäänhän se kiinni on. Että itse pitää se päätös tehdä mutta kyllä siinä tavallaan on sitten se sosiaalinen paine ja semmoinen yleinen asenne ja uhrautuminen että sitten siihen moodiin on taas niin helppo mennä.”

9.2 Laskutettavan työn priorisointi

Haastatteluista ilmeni, että monet kokivat yrityksen suurimman prioriteetin olevan asiakkaalta laskutettavassa työssä, koska se on työtä josta yritys saa taloudellista tuottoa. Kasvun ja kehityksen nähtiin olevan osin toisiaan poissulkevia, jolloin kehitystyö jäi kasvun ja laskutettavan työn tekemisen vuoksi pienemmälle prioriteetille.

”-- Eli siis puheissa on että tämä oppiminen, kehittyminen, osaamisen kasvattaminen kaikki mitä termejä siihen nyt sopiikaan niin on tärkeitä asioita firman mielestä. Tai siis firman johdon kommunikoinnissa. Mutta käytännössä sitten se prioriteetti on hyvin pieni. Se laskutettava työ on se suurin prioriteetti. --No minun mielestä se ongelma taikka osaamiseen ja näihin liittyvät ongelmat helpottuisivat jos se painopiste siitä laskutettavasta työstä sitä laskettaisiin sitä painopistettä. --Ja sitten että puhutaan ehkä enemmän niistä oireista kuten vaikka siitä kun ei ole nyt aikaa tehdä jotain. Niin vastaus on että tehdään sitten kun on sitä aikaa. No niin no se on sitten tällainen muna kana ongelma siinä. Minä en tiedä onko sinne ketkä tekevät firman strategisia linjauksia tämä viesti mennyt tästä laskutustyön painotuksesta. Mutta minä olen kertonut sitä eri tahoille useaan kertaan mutta tosiaan en sitten tiedä mihin asti se on kulkenut koska en ole missään välissä tekemisissä näiden sen ylimmän johdon kanssa joka tekee näitä linjauksia ja päätöksiä.”

Osa työntekijöistä kertoi olevansa huolissaan laskutettavan työn priorisoinnista kehittämisen ja kehittämisen kustannuksella. Nähtiin, että laskutettava työ on myös tärkeää, mutta jotta kehittyttäisiin edelleen ja pystyttäisiin sen kautta tuottamaan asiakkaille lisäarvoa, ei laskutettavaa työtä tulisi priorisoida kehitystyön kustannuksella.

”--Mutta se ehkä että varmaan joku ihan meidän busineksenkin kehittäminen jossain tietyillä osa-alueilla. Että vaan tehdään samalla tavalla niitä asioita niin ehkä se on jäänyt nyt enemmän siihen että paljon kuulee kaikkia haaveita että mitä kaikkea haluaisi siinä kehittää siinä omassa työssään ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tietyillä jutuilla mutta ei niitä kerkeä kehittämään. Niin se pelottaa se että kuinka me jäädään sitten paikalle junnaamaan jos me ei saada näitä kaikkia upeita ideoita sitten jalostettua

mitä meillä ihmisillä on. Meillä on tosi kovia asiantuntijoita täällä et sitä potentiaalia pitäisi hyödyntää enemmän kuin että tehdään vaan niitä projekteja 100%. Tämä on sellainen tietty haaste että tietenkin kannattava liiketoiminta täytyy olla siellä pohjalla mutta se että kuinka hyvin me mennään eteenpäin niin pitää sitä kehittämistä olla.”

Työntekijät näkivät, että ”--tämmöisiä perustavanlaatuisia ongelmia kuten vaikka tämä laskutustyö tai laskutettavan työn täysi painotus kautta tämä resursointiongelma niin ne ongelmat ovat vuosi toiseen”, jotka johtuivat kasvun ja taloudellisen tuottavuuden tavoittelusta. Vaikka organisaatorakennetta muutettiin itseohjautuvammaksi ja laskutettavan työn priorisointiin yritettiin vaikuttaa, ei johdon strategisen tason linjauksen vuoksi työn luonne ja siihen vaikuttavat ongelmat muuttuneet. Jotta ongelmista päästäisiin eroon, vaatisi se ”--sitä että esimerkiksi siitä tuloksen tekemisestä siirryttäisiin vaikka siihen että tehtäisiin vähän vähemmän tulosta ja sitten parannettaisiin jotain muuta.” Toisin sanoen tämä oli asia johon työntekijät eivät kokeneet voivansa vaikuttaa, vaan se vaatisi strategisen tason muutoksen, eli johtotason ajattelutavan muutoksen.

Osa työntekijöistä koki, että tulisi pyrkiä riskien minimoimiseen, koska taloudellista menetystä tulisi välttää. Näin myös uusien ja parempien työkäytänteiden löytäminen kokeilun kautta vaikeutui. Monet nostivat esiin, että yritys oli kasvanut muutamassa vuodessa suuresti, mutta toimintatavat olivat edelleen samat kuin pienen yrityksen. Toisaalta tämä nähtiin hyvänä asiana ja toisaalta huonona asiana. Asian positiiviset puolet olivat, että organisaatiokulttuuri nähtiin avoimena. Asian negatiivisina puolina nähtiin, että yritys toimi samoilla toimintatavoilla, koska ei uskallettu ottaa riskiä ja kokeilla uusia tapoja, eli ei ollut opittu pois huonoista käytänteistä. Esimerkkinä nostettiin vanhentuneet bisneskäsitteet ja tehdastyömäinen ajattelu, jossa ei ollut pitkän tähtäimen visiota, vaan mentiin sinne minne raha vie.

”Jos miettii ihan konkreettisesti niin sehän on monesti myyntiorganisaatiossa jos ajatellaan että siellä on 40-60 vuotta siinä ikähaarukassa olevia ihmisiä. Niin niitten se tapa oppia.. oppiminen.. miten ne on oppineet myymään ja tekemään niin sehän on 20-30 vuoden takaa. Ja it-ala on kehittynyt paljon se tämä ketteryys ja tämmöiset mallit siellä tuotantopuolella. Mutta se ongelma tulee siinä että jos myynti myy tai business miettii niillä menneillä mekanismeilla ja pyrkii toisaalta tekemään niin sanotusti turvallisia ja helppoja ja riskittömiä ratkaisuja missä sitten sidotaan se laskutus tuntihintoihin ja maksimoidaan sitä tuntia. Että se on helppoa, hän saa helposti turvallisen diilin aikaseksi ja se on lyhyellä mitta-akselilla tuntuu riskittömältä ja se onkin sitä. Mutta siinä onkin taas kyse siitä että pitäisi pystyä firmalle ja myynnissä ja niitten businessmallien

rakentamisessa ja busineksessa ja businessrakentamisessa ylipäättään pitäisi uskaltaa paljon enemmän ottaa riskejä miten sitten 10-20 vuoden päästä ollaan itse asiassa paljon tuottavampia ja kannattavampia. Ja mä sanon että henkilökohtaisesti siellä on ihmisiä että se vaatisi ihan hirveästi pokkaa ja pelkään että siellä on myös se, että ihmisten pitäisi kasvaa siihen ja jos siihen ei ole pakottavaa tarvetta niin eihän sitä kehittymistä myöskään tapahdu.”

Tukipalveluita ja testajia kutsutaan tässä nollatuloksella tekeviksi työntekijöiksi. Nollatuloksella tekevillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka eivät suoraan tuo taloudellista tuloa organisaatiolle, koska eivät tee asiakkaalta laskutettavaa työtä. Nollatuloksella tekevät työntekijät kokivat, että koska laskutettava työ oli tärkeää yrityksessä, nähtiin niin sanotusti nollatuloksella tekevien työ lisäkuluna.

”V28: Tai mulle tuli mieleen yksi semmonen että mun mielestä täällä talossa pitäisi ymmärtää että testaaminen on aivan välttämätöntä ja vaikka ei joka tunnista saada asiakkaalta velotettua niin siitä huolimatta tässä talossa pitäisi testata.

--V29: Yksi mikä vois olla paikallaan nyt kun testauksesta puhutaan että se on semmoinen turha kuluerä semmonen mielen ylentäminen testausyhteisön kesken. Että täällä on kaikki rautaisia ammattilaisia joiden ammattitaidon toteutuminen on välttämätöntä jotta me saadaan aikaan laadullista tuotetta asiakkaalle. Ja tavallaan sen iskostuminen jokaisen päähän että sitä tavallaan sitä samaa habitusta tuo arjessa esille että ei emmi jos sanoo jotain asiaa. Vaan sanoo että asia on tälleen näin ja minä tiedän sen ja sun pitää päättää miten sä suhtaudut tähän asiaan. Että niin.

V30: Niinpä. Että jättää sen semmoisen anteeksi pyytelyn asenteen pois.”

Nollatuloksella tekevät kertoivat, että koska heidän työnsä nähtiin lisäkuluna, vähensi se myös heidän työnsä arvostusta. Tämän vuoksi työhön annettavat resurssit ovat pienempiä ja arvostuksen puute laski myös motivaatiota sekä työn mielekkyyttä.

”V31: Ja ehkä se on sitten sitä mitä tässä nyt on viime aikoina ollut paljon puhetta siitä että kun tukitoiminnot eivät ole sinänsä suoraan firmalle tuottavia. Niin sitten joissain tietyissä asioissa sen ehkä sitten mä itse ainakin koen että sitä ei sitten välttämättä arvosteta niin sitä tekemistä. Ja sitten just tämmöisissä työkuorma-asioissa esimerkiksi että jos asiasta sanotaan niin sitä ei sitten ehkä ihan niin vakavasti oteta tai muuta.--

-- V32: Niin onhan se totta. -- Mutta se että kyllähän siinä tietysti on ollut mukana myös hirveästi tämä tuottavuusajattelu että kyllähän se näkyy ihan selvästi siinä että laskutusaste pitäisi olla kova ja meillähän se on nolla. Että varmasti heijastuu sillä tavalla että aina ei ehkä tule ajatelleeksi sitä että miten tärkeää se tämmöinenkin työ sitten on.”

9.3 Ammatillisen kehittymisen tuen puute

Työnkuvasta riippuen osa koki, että johto tukee ammatillista kehittymistä, kun osa taas koki, ettei johto tukenut ammatillista kehittymistä. Työntekijät, jotka kokivat, etteivät saaneet tarpeeksi tukea, näkivät resurssien, kuten ajan puutteen, suurimpana esteenä oppimiselle. Työntekijät, jotka kokivat saavansa tukea, näkivät suurimpana oppimisen esteenä oman ajattelun.

”V33: Niin. On kyllä varmasti. Varsinkin jos puhutaan tämmöisestä ulkopuolisista tilaisuuksista tai varsinaisista koulutuksista niin en usko että siinä nyt kuitenkaan tulee se rahallinen resurssi kovinkaan monesti vastaan. Että se on enemmän sitten sitä että itse ei vaan tai kokee että ei ole nyt aikaa lähteä ja osallistua tai että-

V34, V35: Niin.

V33: Voinko mä nyt mennä tähän.. kun ei tämä nyt suoranaisesti liity just tähän mun työtehtävään. Että se on enemmän oman pään sisässä ehkä kuin siitä että täältä tulisi firman puolelta rajoituksia siihen että no ei ole sun alaa tai että nyt ei budjetti riitä tähän.

V34: Niin se on totta joo. Että ei varmaan kukaan estä jos haluaa johonkin osallistua. Että meidän roolissa sen pystyy kyllä hyvin itse päättämään.”

Työntekijät kaipasivat tiedon yhtenäistämistä ja jakamista, jolloin ammatillinen osaaminen leviäisi yksilöstä organisaatioon. Toivottiin, että työntekijöillä olisi yhtenäinen osaamis pohja. Yhden haastateltavan sanoin tieto *”--pitäisi pystyä yhtenäistämään. Ettei tarvitse pyörää keksiä joka kerta uudestaan.”* Nähtiin, että tällä hetkellä *”--yksilö oppii mutta se organisaatio ei niinkään.”* Nähtiin, että oppiminen olisi tehokkaampaa, jos tieto ja toimintatavat leviäisivät laajemmin. Työntekijät mainitsivat *”--että meillä asiakas, asiakkuudet ja asiakasprojektit tehdään erillään toisistaan ja niitten välillä ei juurikaan jaeta oikeastaan mitään-- tietämystä eikä mitään koodipohjaa eikä mitään. Että aina vähän lähetään suurin piirtein tekemään tyhjältä pöydältä elikä keksitään pyörää uudestaan asiakkuudesta toiseen. Mutta siinäkin tulee se on strateginen linjaus siinä mielessä suuri määrä työtä ja siitä saa laskutettavaa työtä aikaseksi.”* Koettiin, että asiakkuuksien välille oli muodostunut siltoja, joissa tieto ei liikkunut asiakasprojektista toiseen.

Perehdyttämisessä, mentoroinnissa ja rekrytointitavoissa nähtiin osin puutteita, joihin kaivattiin muutosta. Koettiin, että siten myös oppiminen helpottuisi. Haastateltavat näkivät, että perehdyttämisen ja mentoroinnin toteutuminen vaihtelivat ajankohdasta ja perehdyttäjistä riippuen ja useimmiten rekrytointi ja perehdyttäminen toteutuivat projektityön ohessa kiireen keskellä. Perehdyttämistä saattoi tapahtua niin, että eteen tuleva ongelma selvitetiin alusta asti ja toteutettiin ilman perehdyttämissuunnitelmaa. Toisten kanssa taas käytiin ”--*perusjuttuja joita mietin itsekin että kunpa nämä olisi ollut itselläkin silloin kun aloitti. Niin kaikki järjestää niin se olisi ollut hyvinkin paljon helpompaa se töiden tekeminen*” Nähtiin, että perehdyttämiskäytännöt vaihtelivat, koska rekrytointikäytännöt vaihtelivat. Usein yrityksessä tehtiin ”--*rekrytoinnit siinä vaiheessa kun kakka on jo niin syvällä housussa että- siinä ei ole enää aikaa perehdyttää sitä kaveria joka tulee uutena. Se lähtee sitten opettelemaan niitä ja kyselee milloin sitten kukaan ehtii sille vastaila mitään. Ettei ole silleen että etukäteen rekrytoitaisiin silleen että kun on rauhallista niin nytten opetellaan ja sitten kun on paine päällä niin sitten meillä on itse heppuja jotka osaa tehdä niitä juttuja.*” Tämä pohjautui ajatteluun, että työntekijät rekrytoidaan suoraan projekteihin mukaan, jolloin heidän työstään voidaan laskuttaa asiakkaalta, ”*vaikka se käyttäisi kaikki aikansa töissä siihen asian opettelemaan niin sen voi laskuttaa siltä sitten. Ja --uimaan oppii kun heitetään sinne syvään päähän ja katsotaan miten käy. Ja tässä on ehkä samanlainen ajatusmalli että siellä sitä sitten oppii kun pitää pysyä pinnalla jos haluaa jatkaa tässä hommassa.*” Useat työntekijät kokivat, ettei heidän ammatillisista kehittymistään tuettu tarpeeksi, vaan että he olivat jääneet yksin selviämään ammatillisista haasteista.

Osa työntekijöistä kaipasi myös enemmän reflektointia, että yhdessä miettäisiin mihin halutaan suuntautua, miten kehittyä, mitä oppia ja jossa olisi myös yhteinen visio mukana. Työntekijöiden mielestä, jotta ”--*asiat menee eteenpäin on aika tärkeää että kaikilla on se sama näkemys että mihin sitä tulisi mennä ja sen yrityksen. Että kaikki sitoutuu siihen tekee myös niitä asioita jotka edistää eikä tavallaan vedä omaa agendaansa siinä sivussa.*”

Kaivattiin enemmän palautetta, jotta oppiminen ja kehittyminen helpottuisivat. Työntekijät kaipasivat palautteen lisäksi muitakin työn arvioinnin mittareita, kuin vain taloudellisen tuloksen. Tämä edistäisi myös oppimista ja kehittämistä, kun työn tavoitteet olisivat konkreettisempia ja ne olisivat koko organisaatiotasolla tunnistettuja.

”HI: Milloin te tiedätte että olette onnistuneet työssänne?”

V36: *No meillä se on aika helppo mitata myynnissä että tietenkin myynti varmaan paras mittari kuitenkin loppujen lopuksi ja sit tietenkin asiakaspito ja tämän tyyppiset asiakkuuteen liittyvät mittarit.*

V37: *Niin kyllä kai tällä alalla mitataan aika paljon sitä onnistumista rahalla mitä on tuonut ja mitä yksikkö tuottaa ja paljonko jää sitten viivan alle ja näin pois päin. Mutta pitäisi kyllä olla muitakin onnistumisen mittareita esimerkiksi just se palaute ja että sinä olet oppinut tai opettanut jotain ja kehityt ja asiakas ymmärtää sinua ja saatte kehitettyä hyvän suhteen vaikkapa johonkin luottamuksen asiakkaaseen. Pitäisi olla enemmän mittareitakin paljon alalla kuin alalla tuijotetaan vaan sitä rahaa mutta pitäisi olla yllä muitakin oppimisen mittareita.*

V38: *Joo kyllä mä oon tuossa ihan samaa mieltä ja sitten taas ehkä näiden formalisointikin meidän talossa olisi ihan syytä tehdä.--”*

9.4 Johtajuus asiakasprojektityöskentelyssä

Muutama vuosi aiemmin yrityksessä tapahtui organisaatiomuutos, jolloin luovuttiin tiimiorganisaatiomallista ja siirryttiin itseohjautuvan organisaation malliin. Useimmat sanoivat, ettei muutos vaikuttanut mitenkään heidän työhönsä, eli asiat tehtiin aivan niin kuin ennenkin. Nähtiin, että jotkin asiat, kuten esimiesten kiinnostus alaisten työstä, ihmisiin vaikuttaminen ja kommunikaatio, olivat menneet muutoksen kautta jopa huonompaan suuntaan. Nähtiin, että tiimiorganisaatiomallin mukainen työskentely oli palauttamassa asiakkuuksien muodossa takaisin työntekijöiden keskuudessa.

”V39:--Ja sitten miten tämä itseohjautuvuus niin se on jäänyt ehkä miettimättä että mitä se tarkoittaa. Että se on mun mielestä sanana paljon radikaalimpi mitä meidän organisaatiossa. Jos puhutaan asioista että onko ihmisillä mahdollisuus mennä vaikka työskentelemään semmoiseen projektiin mihin ne haluaa, perustaa omaa projektia tai tämmöistä näin niin se on itseohjautuvuutta. Se, että poistetaan esimiehet ja sanotaan, että ottakaa vastuuta omasta työstänne niin se iskee itsensä takasin. Se ei toimi.

V40: *Kyllä. Nyt se vanha tiimirakenne on uimassa takasin ihan selkeästi.*

V41: *Mm niin on.*

V40: *Mutta ne on vaan asiakkuuksiin perustuvia nytten.”*

Toivottiin myös, ettei asiakas toimisi johtajan roolissa, vaan että yrityksen asiantuntijat kertoisivat asiakkaalle mitä kannattaa tehdä ja toimisivat johtajana. Mainittiin, että

useinkaan asiakas ei tiedä asiasta tarpeeksi voidakseen tehdä ratkaisevia päätöksiä. Projektissa pienetkin asiat tulisi määritellä selkeästi ja tulisi tietää tarkkaan, mitä eri asioita tulisi ottaa missäkin projektin vaiheessa huomioon. Tämän nähtiin johtavan laadun heikkenemiseen, koska oli epäselvät vaatimukset ja asioita ei teknisesti korjattu kunnolla. Koettiin, että asiakkaille annettiin myös turhia lupauksia ja huomattiin myöhemmin projektin edetessä, ettei asioita voidakaan toteuttaa miten asiakas haluaa, koska se ei esimerkiksi ollut teknisesti ole järkevää. Yhden haastateltavan sanoin, ”--meilläkin voisi olla semmoinen jämäkkä ote siinä ((yhteistyössä asiakkaan kanssa)). Kertoa mitä on aiemmin tehty ja miksi ja mitä kannattaa tehdä.”

10 POHDINTA

10.1 Keskeiset johtopäätökset ammatillista toimijuutta edistävästä työssä oppimisesta IT-alan yrityksessä

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tukevat aiempaa tutkimusta työssä oppimisesta ja IT-alasta. Työntekijät oppivat uusia tietoja ja taitoja työtä tekemällä sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Oppimista edisti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä oppimismyönteinen ilmapiiri. Oppimista edisti myös työn kokeminen mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Oppiminen ja kehittyminen olivat jo osana työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Oppimista esti ajan puute sekä laskutettavan työn priorisointi kehityksen kustannuksella sekä osittain ammatillisen kehittymisen tuen puute. Ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen toteutumisesta ei ole aiempaa tutkimusta. Tässä tutkimuksessa toteutuivat toimijuus vaikutusmahdollisuuksina sekä toimijuus oman työn kehittämisessä. Identiteettitoimijuutta esiintyi vähiten.

10.1.1 Työssä oppiminen IT-alan organisaatiossa

Työntekijät näkivät IT-alan olevan jatkuvassa muutostilassa. Työntekijöiden mielestä työssä tuli jatkuvasti oppia ja kehittyä, jotta pysyisi IT-alan kehittymisen mukana. Omaa asiantuntijuutta ylläpidettiin aktiivisesti muun muassa seuraamalla alan kehittymistä uusiin teknologioihin ja asiakkaiden toimintaan tutustumisen kautta. Näiden avulla uudistettiin käytänteitä omassa työssä. Nykytyöelämässä onkin välttämätöntä jatkuvasti kehittää ja uudistaa työkäytänteitä (Alasoini ym., 2012), joka vaatii työntekijältä jatkuvaa uusien tietojen ja taitojen oppimista (Paloniemi, Eteläpelto, Hökkä, Vähäsantanen & Törmäkangas, 2014b). Voidaan todeta, että työntekijät toimivat nykytyöelämän vaatimusten mukaan, jotta pystyisivät jatkossakin tarjoamaan tehokkaita, kilpailukykyisiä ja tuottavia palveluita.

Eniten oppimista tapahtui käytännön työnteon kautta. Mainittiin, että omaa työtä tekemällä opittiin uusia toimintatapoja ja työkäytänteitä. Työntekijät nostivat

esille ongelmanratkaisun kautta oppimisen. Asiantuntijoiden oppimisen tutkimuksessa onkin todettu, että asiantuntijat oppivat ja kehittävät toimintaansa ongelmanratkaisun ja haastavien tehtävien kautta (Bereiter & Scardamalia, 1993). Osa työntekijöistä esitti, että on tärkeää myös oppia asioista pois, jotta on mahdollista uudistua. Tämä tukee tutkimusta, jossa työntekijöiden uudelleensuuntautuminen (Alasoini ym., 2012) ja ammatillisten identiteettien uudelleen neuvottelu (Eteläpelto ym., 2014b) on välttämätöntä uusien asioiden oppimisessa. Kerrottiin, että on tärkeää myös oppia kokeilun kautta. Innovatiivista muutosta onkin todettu tapahtuvan todennäköisemmin, kun työntekijä myös pystyy kokeilemaan uusia toimintatapoja käytännössä (Segers & De Greef, 2012). Työntekijät painottivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan oppimisen tärkeyttä. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa oppimista esiintyi esimerkiksi keskustelemalla kollegoiden kanssa. Työkäytänteiden laajempi muutos sekä uuden tiedon luominen vaatiikin asiantuntijaorganisaatioissa enemmän yhteistyötä, keskustelua ja reflektointia (esim. Engeström, 2011; Miles & Snow, 2005).

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat hyvin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa oppimista edistävästä tekijöistä. Työntekijät kokivat, että vaikutusmahdollisuudet edistivät työssä oppimista. Työntekijät saivat itse päättää, miten toteuttavat ja tekevät työtänsä. Vaikutusmahdollisuuksien onkin todettu edistävän työssä oppimista (esim. Eteläpelto ym., 2014a). Oppimista edistivät myös avoin ja oppimismyönteinen työilmapiiri. Työntekijät kokivat, että yrityksessä oli oppimis- ja kehittymismyönteinen ilmapiiri ja kollegoilta sai pyytää apua tarvittaessa. Avun saaminen helpottui, kun työskenneltiin samassa fyysisessä tilassa, projektissa tai samalla työnkuvalla. Työilmapiiriin ja keskustelua mahdollistavien tilojen on todettu edistävän oppimista (esim. Fuller & Unwin, 2004). Oppimista edisti myös työn mielekkyys ja merkityksellisyys. Työntekijät pitivät työstään ja kokivat työnsä mielekkääksi. Esimerkiksi osa työntekijöistä mainitsi, että erityisen mielekkäinä pidettiin haastavia ongelmatilanteita, joiden kautta opittiin. Työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi, kun siitä oli hyötyä myös muille. Koska oppiminen oli osa työntekijöiden ammatillista identiteettiä, edisti se myös oppimista. Työntekijät arvostivat kehittymistä ja oppimista sekä olivat muutosmyönteisiä. On todettu (esim. Alasoini ym., 2012), että saadessaan toteuttaa itselleen tärkeitä asioita työssään ja kokiessaan työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, edistää se myös oppimista.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset oppimista estävistä tekijöistä tukevat osittain aiempaa tutkimusta. Työntekijät mainitsivat, että oppimista estää erityisesti ajan puute. Koettiin, ettei aikaa ollut tarpeeksi kehittymiseen ja oppimiseen, jolloin muun muassa uusien teknologioiden käyttöönotto ja omien toimintatapojen uudistaminen vaikeutui. Onkin mainittu (Kalimo, 2000), että IT-alan työntekijöitä häiritsevät kiire, kasvava informaatiotulva ja ylikuormitus töissä.

Laskutettavan työn priorisointi kehittymisen kustannuksella nähtiin erityisesti oppimista estäväksi tekijäksi. Tämä oli myös asia, johon työntekijät eivät kokeneet voivansa vaikuttaa. Koettiin, että laskutettavan työn vähempi priorisointi vaatisi strategisen tason muutoksen, eli johtotason ajattelutavan muutoksen. Osa koki, että tästä syystä tulisi pyrkiä riskien minimoimiseen, jolloin uusien ja parempien työkäytäntöjen löytäminen kokeilun kautta vaikeutui. Valtaosa työntekijöistä oli huolissaan, jos jäädään kehityksestä jälkeen. Nähtiin, ettei tällöin voida tarjota asiakkaille arvokkaita palveluita. Laskutettavan työn arvostuksen vuoksi työntekijät, jotka eivät tuottaneet suoraan taloudellista hyötyä yritykselle, kokivat työnsä lisäkuluna, joka vähensi oman työn arvostusta. Laskutettavan työn priorisointi myös johti siihen, etteivät työntekijät kokeneet voivansa täysin tehdä asioita, mitkä kokivat tärkeiksi työssään. Ammatillisen kehittymisen tuen puutteen nähtiin estävän oppimista. Erityisesti tiedon jakamista sosiaalisessa kanssakäymisessä, kuten palautteen antamista ja saamista sekä yhdessä reflektointia ja hyvien toimintatapojen leviämistä työyhteisössä, toivottiin tapahtuvan nykyistä enemmän. Osa työntekijöistä koki jääneensä yksin selviämään ammatillisista haasteista. Nähtiin, että ammatillista kehittymistä voitaisiin tukea lisäämällä reflektointia kollegoiden kanssa. Koettiin, että esimerkiksi lisäämällä palautteen antamista ja saamista sekä lisäämällä muitakin työn arvioinnin mittareita kuin taloudellisen tuloksen sekä refleктоimalla muiden kanssa asioita, saataisiin vahvempi ymmärrys siitä, miten työssään tulisi kehittyä, mitä tulisi oppia sekä hahmotettaisiin myös yhteinen visio paremmin. Edellisten kautta helpottuisi myös ammatillinen kehittyminen.

On todettu, että työssä oppiminen on usein informaalista IT-alalla, jolloin tiedon hyödyntäminen ja siirtäminen organisaatiossa vaatii entistä enemmän työn reflektointia, kokemustenvaihtoa ja kollegiaalista yhteistyötä (esim. Alasoini, 2002; Lundvall, 2000). Erityisesti organisaatiot, joissa työskentely perustuu asiantuntijoiden tiedon hyödyntämiseen eri projekteissa osastojen välillä, vaaditaan entistä enemmän yhteistyötä ja rajojenylitystä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä, jotta työkäytäntöjä voitaisiin kyseenalaistaa ja muuttaa. Eri osastojen työntekijöiden tulisi kokoontua,

keskustella, jakaa tietoa, ratkaista ongelmia yhdessä ja tarkoituksellisesti pyrkiä luomaan uutta tietoa ja muuttamaan työkäytänteitä, joka johtaa innovatiiviseen toimintaan ja oppimiseen. (esim. Engeström, 2011; Dochy ym., 2011) On esitetty (Alasoini ym., 2012), että kehittäminen ja oppiminen tulisi olla jokaisen yrityksen lähtökohta. Johdon näkökulmasta työntekijöiden vuorovaikutukselle tulisi tarjota aikaa, tilaa ja resursseja (esim.. Hökkä & Vähäsantanen, 2013; Eteläpelto ym., 2014b).

Työntekijät kokivat, ettei yrityksen toiminta ollut muuttunut tiimiorganisaatiosta luovuttaessa ja itseohjautuvaan siirryttäessä, vaan asiat olivat pysyneet samoina tai menneet jopa huonompaan suuntaan. Tutkimuksissa on todettu (Ylöstalo, 2002), että kehitys ja innovaatio vaativat reagoitakykyä käyttäjien, asiakkaiden ja markkinoiden toiveiden mukaan ja yksilöt ja tiimit ovat yhä enemmän itseohjautuvia suunnitellen itsenäisesti kuinka saavutetaan tulostavoitteet ja millaista työn ja toiminnan kehittämistä se vaatii. Kuitenkin vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen lisäksi tulisikin työpaikan toimintatapojen myös muuttua (Ylöstalo, 2002.) Osa työntekijöistä toivoi, ettei asiakas toimi johtajan roolissa, vaan että asiantuntijat olisivat johtajia asiakasprojekteissa. Tämä antaa viitteitä tutkimuksiin (Alasoini ym., 2012), joiden mukaan vuoropuhelun merkitys ja yhteisen ymmärryksen luominen asiakkaiden toiveiden ja työntekijöiden yksilöllisten halujen välillä nousee keskiöön tulevaisuudessa.

10.1.2 Toimijuuden toteutuminen

Ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen eri komponentit toteutuivat osittain. Valtaosa työntekijöistä koki, että heillä oli vaikutusmahdollisuuksia työssään. Vaikutusmahdollisuuksien on todettu (Eteläpelto ym., 2014a) vaikuttavan positiivisesti työntekoon ja edistävän oppimista. Työntekijöillä toteutui toimijuus oman työn kehittämisessä. Paloniemi ym. (2014) ovat maininneet, että toimijuus on erityisen tärkeä käytännössä oppimisessa, eli työkäytänteiden muutoksessa, joka oli nähtävissä tässäkin tutkimuksessa. Tulokset antavat suuntaa, että työntekijöillä oli vahva yksilöllisen toimijuuden tunne. Kuitenkin koettiin, ettei yhteistä kehittämistä ja laajempaa käytänteiden muutosta ollut tarpeeksi työyhteisössä. Tulokset antavat suuntaa, ettei kollektiivista toimijuutta esiintynyt riittävästi, koska sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvalle oppimiselle ei ollut tarpeeksi resursseja. Kollektiivinen ammatillinen toimijuus on tärkeää

erityisesti, kun halutaan luoda yhteinen ymmärrys ja päämäärä uusien työkäytäntöjen luomiseen, työn sisällön kehittämiseen, organisaation muutokseen ja työssä esiintyvän luovuuden ja innovaation lisäämiseen. Kollektiivinen ammatillinen toimijuus toteutuu erityisesti edistämällä työntekijöiden yhteistyötä, tiedon jakamista ja ammatillisten rajojen ylitystä organisaation eri osissa (Eteläpelto ym. 2014b; Hökkä & Vähäsantanen 2013). On myös todettu (Hökkä 2012), että työntekijän liian vahva yksilöllisen ammatillisen toimijuuden tunne ilman kollektiivisen ammatillisen toimijuuden toteutumista voi toimia myös organisaation kehityksen esteenä. Kollektiivisen toimijuuden ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan oppimisen yhteydestä tulisikin tehdä jatkotutkimusta, jotta tarkempia johtopäätöksiä olisi mahdollista tehdä.

Identiteettitoimijuutta esiintyi vähiten. Osa työntekijöistä koki joutuneensa toimimaan arvojensa tai eettisten periaatteidensa vastaisesti, joka vaikutti negatiivisesti työntekoon. Työntekijät kokivat työssään ristiriitaisuutta, koska heille oli tärkeää oppia ja kehittyä, mutta eivät työssään voineet oppia ja kehittyä siinä määrin kuin kokivat tarpeelliseksi. Työntekijän tulisi pystyä toteuttamaan ammatillisia tavoitteitaan ja keskittyä työssään asioihin, jotka häntä kiinnostavat (A. Eteläpelto, suullinen tiedonanto, 19. syyskuuta, 2015). Johtamisessa tulee entistä enemmän ottaa huomioon työntekijöiden arvot, päämäärät ja tavoitteet, koska työn onnistuminen riippuu työntekijöiden välisistä suhteista, motivoituneisuudesta, tavoitetietoisuudesta ja innostuneisuudesta (Alasoini ym., 2012). Motivoitunut ja työstään innostunut työntekijä onkin yritykselleen tuottavampi (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015). Jos työ ei anna mahdollisuuksia itselle keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, heikentää se työssä jaksamista (Kivistö & Kalimo, 2002) ja siten myös yrityksen kilpailukykyä.

10.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta ja luotettavuutta arvioidaan erilalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi keskittyä systemaattisuuteen ja tulkinnan luotettavuuteen. Tutkimuksessa tulisi siten pyrkiä avoimuuteen. Tutkija voi perustellusti tutkimusongelman kautta rajata aineistoaan. Rajaus tulisi kuitenkin perustella, jotta lukijalle selviäisi, mitä on mahdollisesti jätetty myös tulkinnan

ulkopuolelle ja mitkä tekijät ovat johtaneet tuloksiin (ks. Mäkelä, 1990; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Tulisikin muistaa, ettei aineistosta itsessään nouse mitään eivätkä tulokset eivät ole analyttisesti neutraaleja, vaan ne ovat kyseisen tutkijan tulkintoja aineistosta ja tutkimuskysymyksestä. Tulkintoja ohjaa siten tutkijan käsitys siitä, mikä aineistossa on tärkeää ja olennaisinta (Mason, 2002). Lukijan tulisi kuitenkin ymmärtää, mitä valintoja ja rajauksia on tehty ja miksi. Aineiston kokonaisuus tulisi hahmottua ja tulisi osoittaa mille päätulokset perustuvat. Tutkimuksen rajoitusten esittelyminen vahvuuksien lisäksi lisää luotettavuutta. Validiteetti voidaan määritellä omien tulkintojen pitävyydeksi. Ihmisten puhe- ja jäsennystavoissa on aina joitain yhteistä, joten laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää yleistettävänä siinä mielessä, että nämä tavat hahmottaa ovat tässä tietyssä kulttuurissa jossain määrin jaettu eivätkä täysin yksilöllisiä. Sisäinen yleistettävyys tarkoittaa, että päätelmiä voidaan testata saman tutkimuksen koko aineistoon. (Ruusuvuori ym., 2010.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tutkimuksen läpinäkyvyyteen, jolla tarkoitetaan, että tutkimusraportissa on avoimesti esitetty mitä on tehty ja miksi. Esittämällä tulkinnat ja tutkimusprosessin eteneminen tarkasti, on pyritty antamaan lukijalle välineitä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

Luotettavuutta voidaan arvioida jo aineistonkeruuvaiheesta lähtien. Olen jo yksityiskohtaisesti avannut (luku 5.4.) haastattelurungon muodostamiseen liittyneitä vaiheita. Litterointi aloitettiin jo aineistonkeruun aikana ja kaikki haastattelut litteroitiin samalla tavalla. Litteroinnissa pyrin siihen, että haastateltavien oma ääni ja sanoma tulisivat mahdollisimman selkeästi esiin. Kuitenkin jouduin myös yhdenmukaistamaan tiettyjä sanavalintoja, ettei kenenkään henkilöllisyyttä voitaisi litterointitekstin perusteella tunnistaa. Koska haastattelut olivat sekä videoitu että nauhoitettu, pystyin tarkastamaan haastateltavien sanoman puheen ollessa epäselvää toisessa tallenteessa. Olen pohtinut fokusryhmähaastattelun sopivuutta tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi myös luvussa 5.2. Aineiston analyysi pyrittiin kuvaamaan yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi arvioida analyysin etenemistä ja tuloksia (ks. luku 5.3).

10.2.1 Yleistettävyys ja rajoitukset

Tässä tutkimuksessa käytetyn fokusryhmähaastattelun puutteina voidaan pitää aineiston koon pienuutta ja sen idiosynkraattista luonnetta. Onkin nähty, ettei ryhmähaastattelun

avulla saatuja tuloksia voida yleistää tutkittavien ulkopuolelle. On esitetty, etteivät haastatteluun osallistujat pysty edustamaan koko kohdejoukkoa (Stewart ym., 2007). Stewart ym. (2007) ovat kuitenkin vasta-argumentoineet, että yleistäminen riippuu siitä, mikä on kohderyhmä, tutkimuksen tarkoitus ja kuinka homogeeninen ryhmä on muodostettu. Jos ryhmäläiset ovat edustava joukko kohderyhmästä, voidaan tulokset myös yleistää laajemmin. Tämän tutkimuksen kohdejoukkojen voidaan olettaa olevan suhteellisen edustava joukko koko yrityksestä. Edustettavuutta voidaan olettaa lisänneen fokusryhmähaastattelun käyttö yksilöhaastattelun sijaan. Haastattelemalla kokonaisia ammattiryhmiä, tavoitettiin useampi näkökulma samaan aikaan samaan asiaan. Yrityksen yhteyshenkilö muodosti ammattiryhmät sen perusteella, että mahdollisimman monipuolinen ja edustava joukko saataisiin tutkimukseen mukaan. Yrityksessä toimii useita henkilöitä useilla eri ammattinimikkeillä ja yrityksen yhteyshenkilö on tietoinen koko yrityksen työntekijöiden työnkuvista. Yrityksen yhteyshenkilö on perustellusti muodostanut juuri nämä haastatteluryhmät, jotta saataisiin kattava ja poikkileikkauksellinen kuva koko yrityksestä. Tutkimuksessa oli tarkoitus haastatella myös projektipäälliköitä omana ryhmänään, mutta aikataulujen haastavuudesta johtuen, ei tätä haastattelua ehditty järjestämään. Projektipäälliköiden näkemykset olisivat varmasti tuoneet lisäarvoa tuloksiin. Toisaalta muutamat haastatellut olivat kirjoittaneet taustatietolomakkeeseen ammattinimikkeeseen projektipäällikkö. Koska työntekijöiden työnkuvat vaihtelevat ja työntekijät itse kokivat olevansa projektipäälliköitä, voidaan olettaa projektipäälliköidenkin näkemysten tulleen jossain määrin esille haastatteluissa.

Koska fokusryhmähaastattelulla saatu aineisto muodostuu vuorovaikutuksessa, on kritiikki kohdistunut myös ryhmäytymiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Onkin kysytty, missä määrin tuloksissa näkyvät vain ryhmän funktiot, roolien otto ja tutkijan vaikutus ryhmäläisiin, sen sijaan että saataisiin esille yksilöiden aidot mielipiteet. (Stewart ym., 2007.) Erilaiset ryhmäkoonpanot tuottavat erilaista vuorovaikutusta. Esimerkiksi vuorovaikutus työkollegoiden kesken on todennäköisesti hyvinkin erilaista kuin kahden tuntemattoman välillä. Koska työntekijät tunsivat toisensa ja työskentelivät samoilla työnkuvilla, voidaan kuitenkin olettaa, että he puhuivat avoimesti työnsä luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Vuorovaikutukseen vaikuttaa myös osallistujien ominaisuudet. Hyvänä pohjana keskustelulle on pidetty jonkin asteista samankaltaisuutta, jolloin osallistujilla on yhteinen pohja ja intressi keskustella aiheesta toistensa kanssa. Yhteinen pohja voidaan määritellä suhteessa aiheeseen. Tässä tutki-

muksessa samankaltaisuutta tavoitettiin samoilla ammattikuvilla sekä samalla haastatteluaiheella, joka oli työntekijöiden työ. Jotta ryhmä voisi toimia, tulisi heillä olla yhteinen tehtävä ja tavoite, eli tavoite keskustella tietyistä aiheista (Valtonen, 2005), joka tässä oli heidän työnsä ja työpaikkansa. Myös haastattelun sijainti vaikuttaa osallistujamäärään, varsinkin jos haastateltavien voidaan olettaa olevan kiireisiä. Yksilöt osallistuvat tutkimukseen todennäköisemmin, jos se järjestetään esimerkiksi heidän työpaikallaan (Stewart ym., 2007). Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin yrityksen neuvottelutiloissa, minkä voidaan olettaa nostaneen tutkimukseen osallistuneiden osallistujamäärää.

Tutkimusraportissa on pyritty tuomaan esille aineiston kulku ja tehdyt tulokset mahdollisimman tarkasti. Tulososiossa käytetyt aineistositaatit tuovat esille haastateltavien autenttisen äänen, jonka kautta lukija pystyy arvioimaan myös haastattelun kulkua ja tulosten luotettavuutta.

10.2.2 Tutkijan vaikutus tutkimukseen

Tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten tutkija vaikuttaa tutkimukseen. Koska tutkija on osa tutkimusasetelmaa, vaikuttaa tutkija aina tutkimusprosessiin. Tutkija suunnittelee tutkimuksen, organisoii tutkimustilanteen ja esittää kysymykset, jonka vuoksi on tärkeää, että tutkija pyrkii luomaan tutkimustilanteesta mahdollisimman tasa-arvoisen. (Mäkinen, 2006.) Tasa-arvon ja fokusryhmähaastattelutilanteen hallittavuuden vuoksi fokusryhmähaastatteluissa oli kaksi haastattelijaa paikalla, jonka voidaan olettaa lisänneen tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun aikana tulee osata ottaa huomioon ryhmän mahdolliset valta-asetelmat, ryhmän jäsenten yksilölliset tekijät, heidän osallistumisensa sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja non-verbaaliset vihjeet. Tärkeintä on pitää ryhmän keskustelunaiheet tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisina. Tärkeää on myös huolehtia ajankäytöstä sekä siitä, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat keskusteluun. (Stewart ym., 2007.) Edellisten onnistumisessa nousee ryhmän vetäjän rooli keskiöön. Vetäjä ei pyri osallistumaan keskusteluun, vaan luomaan ilmapiirin, jossa osallistujat ottavat keskusteluvastuun. Vetäjä ei saisi vaikuttaa osallistujien mielipiteisiin vaan hänen pitäisi ottaa tavoitteekseen saada osallistujien mielipiteet esiin keskustelua ohjaamalla (Valtonen,

2005). Kuitenkin Puchta ja Potter (2002) ovat esittäneet, että vetäjä ei koskaan ole neutraali, vaan antaa ryhmäkeskustelussa aina verbaalista ja non-verbaalista palautetta. Tämä taas muokkaa osallistujien käsityksiä siitä, mitä mielipiteitä heiltä odotetaan ja millä tavoin se tulisi ilmaista (Puchta & Potter, 2002). Näin vetäjä toiminnallaan tuottaa aina tietynlaisia asenteita ja mielipiteitä.

Tutkimuksen tuloksiin on varmasti vaikuttanut se, etten ole IT-alan osaaja. IT-alan ammattilainen olisi saattanut ymmärtää alan termistöä ja haastateltavien sanoman sisältöä paremmin ja keskittyä eri asioihin. Jotta haastattelukysymykset kohtaisivat IT-alan ominaisuudet ja lähtökohdat, tehtiin haastattelukysymykset yhteistyössä yrityksen yhteyshenkilön kanssa. Tutkimuksen kulkua ja erityisesti analyysiä on varmasti kuitenkin ohjannut vahva aikuiskasvatustieteellinen näkemykseni. Toisaalta koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia uudenlaista oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, en näe aikuiskasvatustieteellistä taustaani puutteena. Koska tutkimuksen kulkuun on vaikuttanut myös tutkimuksen yhteyshenkilö, tulisi ottaa huomioon myös tutkijan puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimuksen kulussa huomioitiin laajemmin ALW-21-tutkimushankkeen sekä yrityksen tarpeet ja toiveet, mutta lopulliset päätökset tutkimusta kohtaan tein itse. Koska en ole tutkimushankkeessa oman tutkimukseni päättönyt, enkä yrityksellä töissä, voin olla kriittinen ja puolueettomasti esittää havaintoni.

10.3 Tutkimuksen eettisyys

Tehtäessä laadullista tutkimusta henkilökohtaisesta aiheesta, tulee ottaa eettiset lähtökohdat huomioon tutkimusta tehtäessä. Haastateltavia informoitiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta ja aineiston käsittelystä. Yrityksen yhteishenkilö tarkasti lomakkeet useaan otteeseen. Haastatteluissa painotettiin vapaaehtoisuutta ja haastateltavilla oli oikeus lopettaa haastattelu tai kieltäytyä vastaamasta, jos he halusivat. Tutkimuslupa tutkimusaineiston hankkimiseen oli hankittu jo ALW-21-tutkimushankkeen alkaessa, jonka esitutkimuksena tämä tutkimus toimi. Tämän lisäksi jokaiselta haastatteluun osallistuneelta pyydettiin kirjallinen suostumus haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelusta saadun aineiston käyttöön ja säilytykseen. Haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluja laajemmin ALW-21-tutkimushankkeesta ja tästä tutkimuksesta sen osana sekä

myös haastattelun etenemisestä ja tutkimuksen kulusta. Näin tutkittavat tiesivät mihin olivat osallistumassa, mitä heiltä odotettiin ja mitkä ovat heidän oikeutensa haastateltavina.

Yritys ei halunnut heidän nimeään julkaistavaksi tutkimuksessa, joten pyrin kiinnittämään erityistä huomiota tunnistetietoihin. Poistin haastateltavien ja yrityksen tiedot ja tulosten havainnollistukset, joista yrityksen tai yksittäisten haastateltavien henkilöllisyys saattaisi paljastua. Havainnollistuksissa ei käytetty pätkiä, jotka saattaisivat olla liian arkaluontoisia (Kuula, 2006). Litteroinnissa haastateltavat anonymisoitiin, eli heidän oikeat nimensä poistettiin. Samalla poistettiin myös yrityksen yhteistyökumppaneiden ja asiakkuuksien nimet ja heihin liittyvät tiedot. Aineistoon pääsi käsiksi vain tutkimushankkeeseen osallistujat. Haastateltaville lähetettiin hyväksyttäväksi pro gradu -työssä käytetyt havainnollistuspätkät. Pro gradu -työ lähetettiin tarkistettavaksi tältä osin kaikille tutkimukseen osallistuneille. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa sitaattien käyttöön sellaisenaan ja kolmelta vastaajalta tuli suostumuksen lisäksi sisällöllistä palautetta työhön. Palautteessa kommentoitiin sitaattia, josta yrityksen olisi mahdollisesti voinut tunnistaa. Kommentoitiin myös, että joistakin gradun tuloksista oli osittain eri mieltä. Esimerkiksi pro gradun tuloksissa oli nostettu esiin, etteivät työntekijät kokeneet kehittämisen ja kokeilun olevan riittävää. Kuitenkin sisällöllisessä palautteessa mainittiin, että heidän mielestään yrityksessä esiintyi omalla työalueella vahva kokeilun ja kehittämisen kulttuuri. Saatu palaute otettiin huomioon ja pro gradu -työhön tehtiin tarvittavia muutoksia palautteen pohjalta. Lopullisen työn tarkasti vielä yrityksen yhteyshenkilö, jolla varmistettiin sekä yrityksen että yksittäisen osallistujan anonymiteetti. Olen pyrkinyt lähteistämään tutkimukseni mahdollisimman tarkasti. Valitessani lähteitä, olen pyrkinyt luotettavuuteen, tieteellisyyteen ja ajantasaisuuteen.

10.4 Jatkotutkimushaasteita

Ammatillista toimijuutta edistävä työssä oppiminen on käsitteenä uusi ja ilmiötä on tutkittu vasta vähän. Ammatillista toimijuutta edistävää työssä oppimista tulisi tutkia useammassa IT-alan organisaatiossa sekä laajemmin eri aloilla. Tämä tutkimus painottui laadulliseen tutkimusotteeseen, jonka yleistettävyyys laajemmin IT-alaan ja muiden alo-

jen organisaatioihin on kyseenalaista. Myös käsitteen laajempi määrittely on kyseenalaista. Ammatillista toimijuutta edistävää työssä oppimista tulisikin tutkia määrällisellä tutkimusotteella, jotta käsite voitaisiin perustellusti määritellä ja tuloksien yleistettävyyks olisi mahdollista. Tulevaisuudessa olisi hyvä myös keskittyä kollektiivisen toimijuuteen ja diskursiivisen oppimisen tutkimiseen itseohjautuvissa organisaatioissa.

10.5 Ehdotuksia oppimisen edistämiseen

Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksien olevan positiivinen asia. He kokivat, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on ollut merkittävä tekijä työssä viihtymiselle sekä itsenäiselle oppimiselle. Kuitenkin moni työntekijä painotti, että vaikka toimitaan itseohjautuvasti, se ei tarkoita, etteikö tukitoimia tarvittaisi. Työntekijät kaipasivat erityisesti enemmän yhdessä oppimista ja tiedon jakamista. Näin työntekijät voisivat oppia toinen toisiltaan ja luoda yhteistä osaamis pohjaa. Reflektointi kollegoiden kanssa nähtiin puutteelliseksi. Toivottiin myös, että kehitysideoita pääsisi kokeilemaan enemmän käytännössä.

Työntekijät kaipasivat tietoa siitä, mitä taitoja ja tietoja olisi hyödyllistä oppia ja miten tulisi kehittyä. Toivottiin yhteistä tavoitetta, joka olisi yleisesti tunnistettu ja että kaikki olisivat sitoutuneita päämäärään. Työntekijät kaipasivat lisää työn arviointikeinoja, joilla työssä kehittymistä ja onnistumista voidaan tunnistaa ja arvioida. Kaivattiin mittareita, joilla ei mitata vain taloudellista tulosta, vaan myös esimerkiksi oppimisen onnistumista.

Oppimisen nähtiin tapahtuvan vain sillä, että vähennetään laskutettavan työn priorisointia, jolloin resursseja, kuten aikaa ja rahaa, vapautuu kehittämistyölle. Kun aikaa ja rahaa vapautuu kehittämistyölle, tapahtuu myös innovaatioita ja yrityksen kilpailukyky lisääntyy.

LÄHTEET

- Aitta, U. (2000). Työkuormitukseen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylempien toimihenkilöiden työssä. *Teoksessa N. Järnefelt & AM. Lehto (toim.) Jaksaen ja joustaen. Helsinki: Tilastokeskus, tutkimuksia, 230, 147-158.*
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E., & Heikkilä, A. (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla, Menestys versoo työelämää uudistamalla. *Tekesin katsaus, 311, 2014.*
- Alasoini, T., Järvensivu, A., & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. *TEM raportteja, 14, 12.*
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. *Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA.* <https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf>
- Alasoini, T. (2002). Työorganisaatioiden ohjelmallisen kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia tietoyhteiskunnassa. *Teoksessa M. Härmä, & T. Nuppenen, (toim.): Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja, 22, 45-56.* <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>>
- Antila, J., & Ylöstalo, P. (2000). Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. *Teoksessa A-M. Lehti & N. Järnefelt (toim.) Jaksaen ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Tutkimuksia, 230. 15 – 44.*
- Archer, M. S. (2003). *Structure, agency and the internal conversation.* Cambridge University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organisational learning II: Theory, method and practice.* New York.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science, 1(2), 164-180.*
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and teacher education, 20(2), 107-128.*
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise.* Chicago: Open Court.

- Blom, R., Melin, H., & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus.
- Biesta, G., & Tedder, M. (2007). Agency and learning in the lifecourse: Towards an ecological perspective. *Studies in the Education of Adults*, 39(2), 132-149.
- Billett, S. R. (2011). Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. *Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) The international handbook of workplace learning*. London: Sage, 60–72.
- Billett, S. (2007). Exercising self through working life: Learning, work and identity. *Teoksessa A. Brown, S. Kirpal F. & Rauner (toim.) Identities at work, Springer Science, Dordrecht*. 183–210
- Billett, S. (2006). *Work, subjectivity and learning* (s..1-20). Springer Netherlands.
- Billett, S. (2002). Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation, and engagement. *Adult education quarterly*, 53(1), 27-43.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. *Teoksessa Professional burnout: Recent developments in theory and research*. W. B. Schaufeli (toim.), C. Maslach, & T. Marek, Taylor & Francis, Washington. 17-97.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2011). Profiling teachers' sense of professional identity. *Educational Studies*, 37(5), 593-608.
- Clegg, S. (2006). The problem of agency in feminism: A critical realist approach. *Gender and Education*, 18(3), 309-324.
- Engeström, Y. (2014). Activity theory and learning at work. *Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, & B. O'Connor (toim.) The SAGE handbook of workplace learning*. Los Angeles, CA: Sage. 86-104.
- Engeström, Y. (2004). The new generation of expertise: seven theses. *Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.) Workplace learning in context*. 145-165.
- Eraut, M. (2004). Transfer of knowledge between education and workplace settings.

- Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.), Workplace learning in context. London: Routledge. 201-221.*
- Eteläpelto, A. (2014). Agentic Learning at Work for the 21st Century (ALW-21): Processes, critical conditions and outcomes. Research Plan for Finnish Work Environment Fund (Työsuojelurahasto).
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2014a). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. *Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto. 17-32.*
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2014b). Identity and agency in professional learning. *Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning. Volume 2. Dordrecht: Springer. 645–672.*
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review, 10*, 45-65.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) (2011). Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalitussseura.
- Eteläpelto, A. (2008). Perspectives, prospects and progress in work-related learning. *Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.), Emerging perspectives of workplace learning. Rotterdam: Sense Publishers. 233-247.*
- Eteläpelto, A., & Lahti, J. (2008). The resources and obstacles of creative collaboration in a long-term learning community. *Thinking skills and creativity, 3(3)*, 226-240.
- Evans, K. (2007). Concepts of bounded agency in education, work, and the personal lives of young adults. *International journal of psychology, 42(2)*, 85-93.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2011). Workplace learning and the organization. *Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) The SAGE handbook of workplace learning. Los Angeles, CA: Sage. 46-59.*
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments. Integrating or

- ganizational and personal development. *Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.) Workplace learning in context. London: Routledge.* 126-144.
- Giddens, A. (1987). *Social theory and modern sociology*. Stanford: Stanford University Press.
- Haavisto, I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. *EVAn arvo- ja asennetutkimus*.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S., & Lehtinen, E. (2004). Communities of networked expertise: professional and educational perspectives. Amsterdam: Elsevier.
- Heikkinen, H., Tynjälä, P., & Kiviniemi, U. (2011). Integrative pedagogy in practicum: meeting the second order paradox of teacher education. *Teoksessa M. Mattsson, T. V. Eilertsen, & D. Rorrison, (toim.), A practicum turn in teacher education. Rotterdam: Sense.* 91-112.
- Heiskanen, T. (2010). Innovatiivisuuden ehdot työelämässä. Teoksessa: Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOY, 193–209.
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative research*, 3(3), 345-357.
- Härmä, M., Kivistö, M., Kalimo, R. & Sallinen, M. (2002). Työn vaatimukset, työajat ja uni tietotekniikan ammattilaisilla. *Teoksessa Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy.* <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>> 108-120.
- Hökkä, P., & Vähäsantanen, K. (2014). Agency-centred coupling—a better way to manage an educational organization?. *International Journal of Leadership in Education*, 17(2), 131-153.
- Hökkä, P. (2012). Teacher educators amid conflicting demands: tensions between individual and organizational development. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 433. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Saarinen, J. (2010). Toimijuuden tilat ja tunnot—opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatioissa. *Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja*

- asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro*, 141-159.
- Hökkä, P., Eteläpelto, A., & Rasku-Puttonen, H. (2010). Recent tensions and challenges in teacher education as manifested in curriculum discourse. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 845-853.
- Hökkä, P., Rasku-Puttonen, H., & Eteläpelto, A. (2008). Teacher educators' workplace learning: The interdependency between individual agency and social context. *Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.), Emerging perspectives of workplace learning. Rotterdam: Sense Publishers*. 51-65.
- Illeris, K. (2014). Transformative learning and identity. *Journal of Transformative Education*, 1541344614548423.
- Järvensivu, A. (2010). *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Järvinen, A., Koivisto, T. and Poikela, E. (2000). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. WSOY, Porvoo.
- Kalimo, R. (2000). Ihmisen voimavarat ja kuormittuminen tietointensiivisessä työssä. *Työ ja ihminen* 14 (2). 169-176.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kandolin, I. & Huuhtanen, P. (2002). Työajat suomalaisissa IT-yrityksissä. *Teoksessa Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy*. <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>> 81-92.
- Kandolin, I., Härmä, M. & Toivanen, M. (2001). Flexible working hours and well-being in Finland. *Journal of human ergology*, 30(1/2), 35-40.
- Kinnunen, U. (2010). Mikä edistää työkuormituksesta palautumista? *Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOY*, 161-174.
- Kira, M. & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24 (2), 131-143.
- Kirpal, S., Brown, A., & Dif, M. (2007). The individualisation of identification

- with work in a European perspective. *Teoksessa A. Brown, S. Kirpal & F. Rauner (toim.) Identities at work. Dordrecht: Springer.* 285-313.
- Kivistö, M. & Kalimo, R. (2002). Tietotekniikan ammattilaisen työ, voimavarat ja hyvinvointi. *Teoksessa Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy.* <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>> 93-107.
- Kivistö, M. & Kalimo, R. (2000). Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. *Teoksessa A-M. Lehto & N. Järnefelt (toim.) Jaksaen ja jousaen – Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Tutkimuksia 230. Helsinki.* 123-146.
- Kivistö, M. (1989). Esimiehen johtamiskäyttäytyminen. JTO -tutkimuksia, Johtamistaidon Opisto, Aavaranta.
- Knight, L. (2002). Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427–454.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Kraemer, K. L. & Danziger, J. N. (1990). The impacts of computer technology on the worklife of information workers. *Social Science Computer Review* 8(4). 592-613.
- Lehesvirta, T. (2004). Learning processes in a work organization. *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 92–100.
- Little, J. W., & Bartlett, L. (2002). Career and commitment in the context of comprehensive school reform. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8 (3), 345–354.
- Lundvall, B.-Å. (2000). The Learning Economy: Some Implications for the Knowledge Base of Health and Education Systems. *Teoksessa: Knowledge Management in the Learning Society. Organization for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD.* 125-141.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, 12(2), 113–129.
- Mahlakaarto, S. (2010). Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 394.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Second Edition. Sage.
- McNay, L. (2004). Agency and experience: Gender as a lived relation. *The Sociological Review*, 52 (2) 173–190
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2005). *Collaborative entrepreneurship. How communities of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Mäkelä, K. (1990). (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of ‘ba’: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Paloniemi, S., Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Törmäkangas, T. (2014a). Theorising and modelling professional agency from a subject-centred socio-cultural perspective. Paperiesitys EARLI-SIG 14 –konferenssissa. Oslo, 27.–29.8.2014.
- Paloniemi, S., Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Törmäkangas, T. (2014b). Theorising and modelling professional agency from a subject-centred socio-cultural perspective. Kirjallinen raportti.
- Paloniemi, S. & Collin, K. (2010). Workplace learning and work-related identity constructions in a clinical setting. *Teoksessa: M. P. Caltone (toim.) Handbook of lifelong learning developments. Education in a competitive and globalizing world series*. New York: Nova, 141–161.
- Pietilä, I. (2010). Vieraskielisten haastattelujen analyysi ja raportointi. *Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. ja Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi*. 411-423.
- Pyöriä, P. (2002). Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. *Teoksessa: Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy*. <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>> 57-67.
- Ruohonen, M., Kultanen, M., Lahtonen, M., Liikanen, H., Rytönen, T. & Kasvio A. (2002). Emerging knowledge work and management cultures in ICT industry – preliminary findings. *Teoksessa: Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy*. <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>> 7-22.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. *Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino.* 9-39.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. *Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino.* 424-431.
- Sawyer, K. (2012). Extending sociocultural theory to group creativity. *Vocations and Learning: Studies in Vocational and Professional Education*, 5 (1), 59–75.
- Sawyer, K. (2007). Group genius. The creative power of collaboration. New York: Basic Books.
- Segers, M. & De Greef, M. (2012). Transformational learning: the perspective of J. Mezirow. *Teoksessa F. Dochy, D. Gijbels, M. Segers & P. Van den Bossche., Theories of Learning for the Workplace. 2012. Routledge. Taylor & Francis Ltd – M.U.A.* 37-52.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. *New York: Doubleday Currency.*
- Simons, R.-J., Germans, J., & Ruijters, M. (2003). Forum for organisational learning: combining learning at work, organisational learning and training in new ways. *Journal of European Industrial Training*, 27 (1), 41–48.
- Sonnentag S., Brodbeck F. C., Heinbokel T. & Stolte W. (1994). Stressor-burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 327-341.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N. & Rook, D. W. (2007). Focus Groups, 2nd.
- Toppinen, S., Kalimo, R. (1995). Henkinen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen pätevyyden tunne: työuupumusta ennustavat tekijät tietotekniikan ammatillisilla ja muilla. *Työ ja ihminen*, 9(4), 235-254.
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: a literature review. *Vocations and Learning*, 6:1. Dordrecht: Springer Science + Business Media. 11-36.
- Tynjälä, P., & Gijbels, D. (2012). Changing world—changing pedagogy. *Teoksessa: Tynjälä, P., Stenström, M-L. & Saarnivaara, M. (toim.), Transitions and transformations in education. Dordrech: Springer.* 205-222.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3 (2). 130–154.

- Tynjälä, P., Slotte, V., Nieminen, J., Lonka, K., & Olkinuora, E. (2006). From university to working life: graduates' workplace skills in practice. *Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & G. Boulton-Lewis (toim.), Higher education and working life: collaborations, confrontations and challenges. Amsterdam: Elsevier. 73-88.*
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (2008). (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? *Teoksessa J. Ruusuvuori, L. Tiittula (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. 223-241.*
- Vanhalakka-Ruoho, M. (2006). Professionaalisuus – omissa vai muiden käsissä. *Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura. 124–143.*
- Van Veen, K., & Slegers, P. (2009). Teachers' emotions in a context of reforms: To a deeper understanding of teachers and reform. *Teoksessa P. Schutz & M. Zembylas (toim.), Advances in teacher emotion research: The impact on teachers' lives. New York: Springer. 233-252.*
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., Eteläpelto, A., Räikkönen, E., Vilkki, I-L. & Ihanainen-Rokio, O. (2015). Agentic Learning at Work for the 21st Century. Poster esitetty 9th Researching Work and Learning (RWL) Conference, Singapore.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2014). Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa. *Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto. 217-227.*
- Vähäsantanen, K. (2013). Vocational teachers' professional agency in the stream of change. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 460. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.*

- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus* 32 (2), 96–106.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. (2011). Vocational teachers' pathways in the course of a curriculum reform. *Journal of Curriculum Studies* 43 (3), 291–312.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., Rasku-Puttonen, H., & Littleton, K. (2008). Teachers' professional identity negotiations in two different work organisations. *Vocations and Learning: Studies in Vocational and Professional Education*, 1 (2), 131–148.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilkinson, S. (1998). Focus Group Methodology: A Review. *International Journal of Social Research Methodology* 1 (3), 181-203.
- Ylöstalo, P. (2002). Yritysten strategiat ja hyvinvointi. *Teoksessa Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Edita Prima Oy.* <<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf>> 35-44.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimushankkeeseen osallistuminen

Tutkimushankkeeseen osallistuminen

XX on mukana Työsuojelurahaston (TSR) rahoittamassa ja aikuiskasvatuksen professori Anneli Eteläpellon johtamassa tutkimushankkeessa *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen (ALW-21) - Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset*. Hanke kuuluu Suomen Akatemian Tulevaisuuden oppiminen ja osaaminen (TULOS)-ohjelmaan. Ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen tarkoituksena on lisätä samanaikaisesti työyhteisöjen osaamista ja innovatiivisuutta sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

Hankkeen yhteydessä aikuiskasvatustieteen maisteriopiskelija Iida-Lotta Vilkki tekee pro gradu –työnsä, joka liittyy IT-alan organisaatioiden toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Tältä pohjalta on tarkoitus myös kehittää helppokäyttöinen arviointimenetelmä, jota voidaan käyttää työorganisaatiossa arvioitaessa oppimis-, kehittämis- ja koulutustarpeita ja sitä, miten näitä tulisi tukea.

Tutkimusaineisto kerätään ryhmähaastattelun avulla. Tulemme keskustelemaan muun muassa yleisesti työhön luonteesta, oppimismahdollisuuksista, työilmapiiristä ja tulevaisuuden näkymistä työssänne. Aineisto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja kaikki yksittäisten osallistujien tunnistamisen mahdollistavat tiedot ja yksityiskohdat tullaan poistamaan. Kertyvän tutkimusaineiston pääsee lukemaan vain pro gradu –työn tekijä Iida-Lotta Vilkki ja tutkijat Anneli Eteläpelto, Katja Vähäsantanen ja Päivi Hökkä. Myös tutkimusta raportoitaessa taataan se, ettei tutkimukseen osallistujia tai organisaatiota voida tunnistaa. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja voitte myös keskeyttää osallistumisenne myöhemmin. Tutkimuksen toteuttamisessa, mukaan lukien aineistonkeruu, aineiston säilytys ja tulosten raportointi noudatetaan Suomen Akatemian ja yliopistojen sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseettisiä suosituksia, ohjeita ja määräyksiä.

Kiitämme etukäteen tutkimukseen osallistumisesta!

Anneli Eteläpelto, professori
Jyväskylän yliopisto

anneli.etelapelto@jyu.fi

Iida-Lotta Vilkki, opiskelija
Jyväskylän yliopisto

iida-lotta.v.vilkki@student.jyu.fi

Lisätietoa tutkimushankkeesta

- ◆ <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=114081>

LIITE 2. Tutkimukseen osallistumissuostumus

Tutkimukseen osallistumissuostumus

XX osallistuu Työsuojelurahaston (TSR) rahoittamaan ja aikuiskasvatuksen professori Anneli Eteläpellon johtamaan tutkimushankkeeseen *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen (ALW-21) - Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset*. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=114081> Hanke kuuluu Suomen Akatemian Tulevaisuuden oppiminen ja osaaminen (TULOS)-ohjelmaan. Ammatillista toimijuutta edistävän työssä oppimisen tarkoituksena on lisätä samanaikaisesti työyhteisöjen osaamista ja innovatiivisuutta sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

Hankkeen yhteydessä aikuiskasvatustieteen maisteriopiskelija Iida-Lotta Vilkki tekee pro gradu –työnsä, joka liittyy IT-alan organisaatioiden toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Tältä pohjalta on tarkoitus myös kehittää helppokäyttöinen arviointimenetelmä, jota voidaan käyttää työorganisaatioissa arvioitaessa oppimis-, kehittämis- ja koulutustarpeita ja sitä, miten näitä tulisi tukea.

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa. Tutkimuksen toteuttamisessa, aineistonkeruussa ja säilytyksessä sekä tulosten raportoinnissa noudatetaan Suomen Akatemian ja yliopistojen sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseettisiä suosituksia, ohjeita ja määräyksiä. Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja videoidaan ja se tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti. Kaikki osallistujien tunnistamiseen mahdollistavat tiedot ja yksityiskohdat tullaan muuttamaan tai poistamaan. Kertyvän tutkimusaineiston pääsee lukemaan vain pro gradu –työn tekijä Iida-Lotta Vilkki sekä tutkijat Anneli Eteläpelto, Katja Vähäsantanen ja Päivi Hökkä.

Annan täten luvan käyttää nauhoitettua ja videoitua ryhmähaastattelua pro gradu –työn ja *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen: Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset* –tutkimushankkeen tutkimusaineistona.

Päivämäärä ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Sähköpostiosoite

- ◆ Sähköpostia tullaan käyttämään vain lähetettäessä valmiita osia pro gradu tutkielmasta tutkimukseen osallistuneille tarkistettavaksi ennen julkaisua.

LIITE 3. Ryhmähaastattelun teemat

RYHMÄHAASTATTELUN TEEMAT

Työn luonne/ominaispiirteet

Kertoisitteko aluksi nykyisestä työstänne ja sen luonteesta yleisesti

- Mitä teette, mitkä ovat päätehtävät ja tavoitteet työssänne?
- Työnkuva / vastuualueet / työn sisältö
- Millaisten asiakkaiden kanssa työskentelette?

Minkälaisena koette työnne tällä hetkellä?

- Tärkeät ja positiiviset asiat työssä: mikä tuottaa työn iloa
- Keskeisiä haasteita työssä: Mikä rajoittaa /estää/ työn itsenäisyys

Oppiminen omassa työssä, työyhteisössä ja organisaatiossa?

Mitä mielestänne on oppiminen teidän työssänne: Mitä opitte ja miten?

Millainen oppiminen on työssänne merkityksellistä ja hyödyllistä? Mitä on tärkeintä oppia?

Mikä tukee, mikä estää työhön liittyvää oppimista?

Mikä on luontevin / paras tapa oppia tässä työssä (yksin, yhdessä, tekemällä, lukemalla, jne)

Kuvailkaa jokin haastava työtilanne ja miten selvisitte siitä - mitä opitte sen kautta?

Milloin /kuinka usein olette muuttaneet aiempaa tapaa työskenellä ja/tai teitte asioita uudella tavalla? Miksi näin tapahtui?

Mikä estää, ettei useammin kokeile uusia toimintatapoja?

Työilmapiiri oppimisen kannalta

Millaiseksi koette työyhteisönne työilmapiirin (oppimisen ja kehittymisen kannalta)?

Millaisissa tilanteissa pyydätte kollegoiltaan apua tai neuvoa?

Kuinka usein jaatte kokemuksia tai tietoa kollegoiden kanssa?

Miten saatte palautetta työstänne? Saatteko palautetta siitä, miten/millä menetelmin työ tehtiin (substanssia kehittävää palautetta)? Annatteko muille palautetta?

Milloin/miten tiedätte, että olette onnistuneet työssänne?

Koetteko saavanne tarpeeksi tukea työssä selviämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen?

Vaikutusmahdollisuudet

Koetteko, että voitte vaikuttaa riittävästi omaan työhönne?

- Mihin asioihin voitte mielestänne vaikuttaa riittävästi?
- Koetteko, että teillä on mahdollisuus vaikuttaa missä asiakasprojekteissa työskentelette ja mikä työnne sisältö on projekteissa?
- Voitteko tehdä ehdotuksia oman työn kehittämiseksi/kehittää omaa

työtä?

- Missä määrin / paljonko teette tällaisia ehdotuksia?
- Mihin asioihin toivoisitte voivanne vaikuttaa nykyistä enemmän?

Miten vuorovaikutatte työyhteisössä?

- Oman mielipiteen kertominen/ kannanotot työyhteisöä koskeviin asioihin
- Eri mieltä oleminen
 - Miten ratkaistaan erimielisyydet siitä, miten/millä menetel-
millä työ tehdään?
- Kehittämis- ja muutosehdotukset yhteisiin työkäytäntöihin

Koetteko, että mielipiteenne otetaan huomioon työyhteisössä?

Organisaation johtamisrakenne ja oma työ

Miten koette nykyisen organisaatiorakenteen oman työnne kannalta (2013 tiimiorganisaatio loppui):

- Miten näette organisaation ohjaus/johtamisrakenteen vaikuttavan työhönne?
- Miten se on mielestänne yhteydessä vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon?

Tulevaisuus

Mitä haluaisitte kehittää työssänne/mitä tavoitteita on työn suhteen?

Mikä vaikuttaa niiden saavuttamiseen?

Mitä haluaisitte oppia työssänne?

Millaisia ovat esteet uuden oppimiselle?

Mikä auttaisi että olisi helpompi selvitä haasteista

LOPUKSI:

Jos saisitte muuttaa yhden asian työssänne, mikä se olisi?

Vielä jotain mitä haluaisi sanoa tai lisätä?

LIITE 4. Taustatiedot

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli Mies Nainen

Syntymävuosi _____

Minkä tutkinnon olet suorittanut peruskoulun jälkeen? Valitse korkein suorittamasi tutkinto tai arvo.

- Ei suoritettua tutkintoa
- Ammatillinen perustutkinto
- Ylioppilastutkinto
- Opistoasteen ammatillinen tutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi yliopistotutkinto (kandidaatintutkinto)
- Ylempi yliopistotutkinto (maisterintutkinto)
- Tohtorin tutkinto
- Jokin muu, mikä _____

Ammatti-

ni-

mike _____

Työsuhteen laatu

- Toistaiseksi voimassaoleva/vakituinen
- Määräaikainen/sijainen
- Jokin muu, mikä _____

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi (vuosina)? _____

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa (vuosina)? _____

Kuinka pitkä työkokemus sinulla kaiken kaikkiaan on omalta alaltasi (vuosina)? _____

Missä määrin voit vaikuttaa seuraaviin seikkoihin työssäsi?

| | Erittäin paljon | Paljon | Riittävästi | En juurikaan lainkaan | En |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Työajat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työskentelytavat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työtehtävien suorittamisjärjestys | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työvälineiden valinta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kenen kanssa työskentelen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Asiakkuudet joissa työskentelen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työtehtävät | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työnjako | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| työyhteisössä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Palkkaus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Työskentelypaikka | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työyhteisön päätöksenteko | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työtäni koskevat muutokset | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yksikköäni koskevat uudistukset | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |