

Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto

# Ammatillinen toimijuus

Rakenne, mittari  
ja tuki



Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi,  
Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto

# Ammatillinen toimijuus

Rakenne, mittari ja tuki



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2017

Kannet: Ville Korkiakangas

Julkaisun pysyvä linkki: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6980-6>

URN:ISBN:978-951-39-6980-6

ISBN 978-951-39-6980-6 (PDF)

ISBN 978-951-39-6979-0 (nid.)

Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2017

## ESIPUHE

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen on mahdollistanut Työsuojelurahaston tarjoama rahoitus. Olemme rahoituksesta kiitollisia Työsuojelurahastolle, mutta myös Jyväskylän yliopistolle ja Suomen Akatemialle, jonka Tulevaisuuden oppiminen ja osaaminen (TULOS) ohjelmaan tämä hanke on kuulunut.

Olemme myös erittäin kiitollisia hankkeessa mukana olleille organisaatioille, niiden työntekijöille ja johdolle aktiivisesta panoksesta sekä sujuvasta ja antoisasta yhteistyöstä. Lisäksi haluamme kiittää Kaija Collinin johtamaa JELMO-hanketta ja tohtoriopiskelija Maarit Nurmijoki-Matilaista yhteistyöstä tutkimusaineistojen hankinnassa.

Eija Räikkösen tarjoama tilastoasiantuntemus on ollut hankkeen kannalta arvokasta ja korvaamatonta. Merianna Rossi on osallistunut hankkeeseen monipuolisena ja osaavana tutkimusavustajana, mistä hänelle lämmin kiitos. Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksikköä kiitämme tämän teoksen julkaisemisesta ja kannen suunnittelusta.

Jyväskylässä, helmikuussa 2017  
Toimittajat

## SISÄLLYS

ESIPUHE .....	3
1 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT .....	5
<i>Anneli Eteläpelto, Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä ja Susanna Paloniemi</i>	
2 AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN MONIULOTTEINEN RAKENNE JA MITTARIKEHITTELY.....	14
<i>Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi, Eija Räikkönen, Päivi Hökkä &amp; Anneli Eteläpelto</i>	
3 JOHTAMISVALMENNUKSELLA TOIMIJUUTTA ESIMIESTYÖHÖN: TYÖKALUJA UUDISTAMISEEN, KOHTAAMISEEN JA TYÖIDENTITEETTIEIDEN TUKEMISEEN.....	34
<i>Päivi Hökkä, Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi &amp; Anneli Eteläpelto</i>	
4 TOIMIJUUS JA OPPIMINEN OHJELMISTOAMMATTILAISTEN TYÖSSÄ .....	49
<i>Katja Vähäsantanen, Anneli Eteläpelto, Susanna Paloniemi &amp; Päivi Hökkä</i>	
5 AMMATILLINEN TOIMIJUUS TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSESSA JA KEHITTÄMISESSÄ .....	65
<i>Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä &amp; Anneli Eteläpelto</i>	

# 1 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT

*Anneli Eteläpelto, Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä ja Susanna Paloniemi*

Tämän Työsuojelurahaston rahoittaman *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen: Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset* (ALW-21) -hankkeen loppuraportti kuvaa pitkäkestoisen tutkimustyön yhtä merkittävää välivaihetta tuloksineen. Hankkeella on vahva tutkimuspohjainen tausta, joka on rakennettu aiemman teoreettisen työskentelyn, pääosin laadullisen tutkimuksen sekä työelämän käytännöissä toteutettujen interventioiden ja kehittämishankkeiden myötä. Tätä hanketta edeltäneissä tutkimuksissa olemme tehneet monitieteistä kartoitusta sekä teoreettista ja käsitteellistä määrittelyä tämänkin hankkeen keskiössä olevasta ammatillisen toimijuuden käsitteestä. Teoreettisen työskentelyn pohjalta olemme täsmentäneet omaa viitekehystämme ja sitä, mitä tarkoitamme ammatillisella toimijuudella työssä. Olemme myös tehneet runsaasti empiiristä, pääosin laadullista tutkimusta siitä, miten ammatillinen toimijuus ilmenee, mikä sitä rajoittaa ja mikä tukee erilaisissa töissä, työyhteisöissä ja organisaatioissa. Tutkimamme työkentät ovat olleet pääosin julkisella sektorilla koulutuksen ja terveydenhuollon alueilla. Näillä kentillä toteutimme myös laajan ja monitasoisen kehittämishankkeen, jonka tarkoituksena oli vahvistaa ammatillista toimijuutta. Hankkeen pohjalta kehitimme ammatillisen toimijuuden monitasoisen vahvistamisohjelman (Hökkä ym. 2014a).

Aiemman tutkimuksen pohjalta on kuitenkin syntynyt kaksi merkittävää tutkimuksen ja kehittämisen aukkoa, joihin tämä hanke pyrkii vastaamaan kahdella toisiaan täydentävällä osatutkimuksella. Yhteistä näille osatutkimuksille on se, että ne molemmat tähtäävät toimijuuden ja sen kehittämisen arviointiin työelämässä. Ensimmäinen osatutkimus keskittyy helppokäyttöisen kvantitatiivisen arviointimenetelmän kehittelyyn ammatillisen toimijuuden mittaamiseksi. Toinen osatutkimus koskee aiemmin kehitetyn toimijuuden tukemiseen tarkoitettun Johdon valmennusohjelman vaikuttavuuden arviointia. Lisäksi olemme tässä hankkeessa tehneet avauksen yksityisen sektorin työkentille ja

siellä erityisesti informaatioteknologian alalla työskentelevien IT-ammattilaisten työhön.

Yhdessä nämä osatutkimukset tukevat ja rikastavat toisiaan tarjoten laajenevaa, mutta entisestään syventävää ymmärrystä siitä, mikä on ammatillisen toimijuuden merkitys niin työntekijöiden oppimisen ja mielekkään työn kuin myös työn tuottavuuden kannalta. Hankkeen lähtökohtana on oletus, että ammatillinen toimijuus on tulevaisuuden työelämän avaintekijä. Näemme sen keskeiseksi erityisesti suomalaisessa työelämässä, jonka merkittävä resurssi on maailmanlaajuisissa vertailussakin toistuvasti korkeaksi todettu nuorten ja aikuisväestön osaamisen taso. Ilman ammatillista toimijuutta työssä tämä merkittävä resurssi jää hyödyntämättä.

Ammatillinen toimijuus on tämän hankkeen keskeinen käsite. Seuraavassa kuvataan, miten olemme ymmärtäneet sen aiemmissa tutkimuksissamme ja myös tässä hankkeessa. Samalla valotamme myös sitä, miksi ammatillinen toimijuus on kestävän menestymisen ja hyvinvoinnin avaintekijä.

## **Ammatillisen toimijuuden tarve**

Tämän hankkeen taustalla ovat kasvavat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset, jotka haastavat niin työntekijät kuin työyhteisöt ja organisaatiot toimintansa jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen (esim. Alasoini 2015). Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa ammatillista kehittymistä, työssä oppimista ja ammatillisten identiteettien muokkaamista (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014a, b). Erityisesti muutostilanteissa työntekijän on työstettävä käsityksiä itsestään ammatillisena toimijana: kuka olen ja mihin kuulun ammatissani ja työssäni sekä millaisiin tavoitteisiin, ihanteisiin ja eettisiin normeihin työssäni sitoudun.

Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen lisäksi työorganisaatioiden ja työyhteisöjen työkäytäntöjen kehittäminen on välttämätöntä, jotta organisaatiot voivat oppia ja toimia tuottavasti. Erityisesti työntekijöiden yhteistyö, moniammatillisuus ja rajanylitykset eri ammattiryhmien välillä ovat edellytyksenä organisaation oppimiselle ja uudistumiselle (Collin, Valleala, Herranen & Paloniemi 2012). Näiden esteenä ovat usein työpaikan viralliset ja epäviralliset valtasuhteet sekä työorganisaatiossa vallitsevat erilaiset työkuulttuurit ja niiden tuottamat ammatilliset roolit. Näyttääkin siltä, että rakenteellinen ja toiminnallinen uudistaminen organisaatioissa on hyvin haasteellista.

Muutosten onnistunut läpivienti organisaatioissa edellyttää mahdollisuuksia niin työntekijöiden kuin johtajien työidentiteettien työstämiseen. Lisäksi työyhteisöissä ja organisaatioissa tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa oman toiminnan ja työkäytäntöjen kehittämiseen samoin kuin työyhteisöjen toimintaan osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Muutoksessa ja kehittämisessä korostuu myös sellaisen johtamisen merkitys, joka aidosti kykenee vahvistamaan työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja samalla tukemaan organisaation toimintojen ja eri tasojen välisten suhteiden uudistumista (Hökkä & Vä-

häsantanen 2014; Hökkä ym. 2014b). Työntekijöiden hyvinvoinnin, työssä oppimisen ja koko organisaation toimivuuden näkökulmasta tarvitaankin työntekijöiden aktiivista vaikuttamista sekä osallistumista päätöksentekoon ja yhteiseen toimintaan (Kalliola 2014; Paloniemi ym. 2014). Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee tarvetta uudenlaiseen, työntekijöitä osallistavaan ja heidän työidentiteettiensä ymmärtämiseen perustuvaa johtamista. Olemme nimittäneet tällaista johtamista toimijuutta edistäväksi johtamiseksi (Hökkä ym. 2014b).

## Ammatillisen toimijuuden määrittely

Toimijuuden käsite on ymmärretty hyvin eri tavoin eri tieteenaloilla (Edwards 2005; Emirbayer & Mische 1998; Hiltin & Elder 2007). Useimmiten sillä kuitenkin viitataan aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen sekä osallisuuteen ja kokemukseen oman työn ja elämän hallinnasta, kuten myös todellisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Tässä hankkeessa määrittelemme\* toimijuuden toiminnalliseksi prosessiksi, joka ilmenee silloin, kun työntekijät ja /tai työyhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä, työkäytäntöihin ja/tai ammatillisiin identiteetteihinsä (Kuvio 1).

Toimijuuden määrittelyssä sitoudumme subjektikeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan (Eteläpelto ym. 2013, 2014a). Se hyödyntää aineksia niin sosiaalitieteellisestä ja välittävästä jälkistrukturalistisesta kuin subjektilähtöisestä sosiokulttuurisesta ja elämänkulkutoimijuuden traditioista. Oletamme, että ihmisellä on praktinen, diskursiivinen ja kehollinen suhde todellisuuteen, ja että toimijuus ilmenee ajallisesti muuttuvana yksilökehityksellisenä jatkumona, joka perustuu menneisyyteen, mutta sisältää aina myös tulevaisuusorientaation. Toimijuus on vahvasti kietoutunut persoonalliseen ja ammatilliseen identiteettiin, jonka jatkuvuus näyttäytyy ja rakentuu ihmisten elettyinä ja kerrottuina kokemuksina ja tunteena omasta minuudesta. Sosiaalisen ja yksilöllisen suhteen näemme analyttisesti erillisenä. Tämä mahdollistaa historiallisesti muuttuvan sosiaalisen ja yksilön ainutkertaisen elämänkulun vastavuoroisuuden tarkastelun. Toimijuutta ei tulisi kuitenkaan nähdä vain yksilöllisenä, vaan toimijuuden subjektina voi yhtä hyvin olla yhteisö (Eteläpelto ym. 2013, 2014b; Hökkä ym. 2014b).

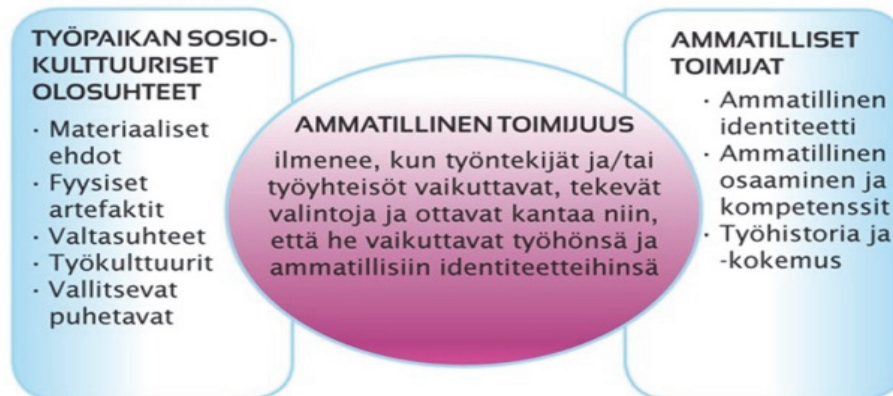
Subjektikähtöisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan toimijuus yksilöllisenä tai kollektiivisena ilmiönä nähdään kiinnittyvän toimijan ja työympäristön väliseen monitahoiseen vuorovaikutussuhteeseen (Kuvio 1). Toimijuuteen liittyvät - sitä rajoittaen tai tukien - työpaikan materiaaliset ehdot, fyysi-

---

\* Olemme aiempien PROAGENT ja PROFID -hankkeiden aikana julkaisseet useita artikkeleita ja kirjoja, kuten *Työ, identiteetti ja oppiminen* sekä *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa* (ks. [www.jyu.fi/proagent](http://www.jyu.fi/proagent)). Uusimmissa artikkeleissa olemme tarkastelleet ammatillista toimijuutta ja identiteettejä sekä niiden merkitystä työssä oppimisen kannalta (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013, 2014a, 2014b). Ammatillisen toimijuuden monikytkentäinen vahvistamisohjelma on kuvattu teoksessa Hökkä ym. 2014.



set ja aineettomat työvälineet kuten tietojärjestelmät, viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, vallitsevat toiminta- ja puhettavat sekä niiden kautta rakentuvat ammatilliset roolit ja positiot. Subjektilähtöisyys merkitsee sitä, että näemme ammatillisen toimijuuden kietoutuvan tiiviisti työntekijöiden ammatillisiin identiteetteihin, ammatilliseen osaamiseen sekä yksilölliseen työhistoriaan.



Kuvio 1 Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät

## Miksi juuri toimijuus?

Tässä hankkeessa katsomme ammatillisen toimijuuden käsitteen erityisen merkityksen nousevan siitä, että siinä kohtaavat kaksi keskeistä työelämän kehittämisen ajankohtaista tarvetta: työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja työn tuottavuus. Perinteisesti työelämän muutokset ovat merkinneet työntekijöille ja työnantajille erilaisia ja usein toisilleen vastakkaisia tavoitteita. Työntekijät ovat tavoitelleet mielekästä, antoisaa ja kohtuullisen huokoista työtä, jossa on runsaasti oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Työnantajien puolelta on vaadittu ensisijaisesti tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista sekä sitä tukevaa johtamista ja vallankäyttöä.

Viime vuosien keskustelussa on kuitenkin alkanut näyttää siltä, että työelämän laadun ja työn tuottavuuden parantaminen eivät välttämättä olekaan toisilleen vastakkaisia - ainakaan keinojen ja menetelmien tasolla. Jos työn huokoisuus mahdollistaa työssä oppimisen ja yhteistoiminnallisen työskentelyn, se merkitsee samalla tuottavuuden parantumista. Jos valtaa ja johtajuutta jakamalla päästään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen, se johtaa parempaan sitoutumiseen ja oman työn kehittämiseen. Näiden seurauksena myös tuottavuus paranee ja työssä jaksaminen kohentuu. Kun työn ilo, intohimo ja innostuneisuus lisääntyy, myös luovuus ja innovatiivisuus kasvaa. Kansainväliset oppimistulosten vertailut (PISA, PIAAC) ovat toistuvasti osoittaneet,

että meillä on yksi maailman osaavimmasta koululais- ja aikuisväestöistä. Onkin huolestuttavaa, jos tämä osaamispääoma jää ammatillisen toimijuuden rajoitteiden ja puutteiden vuoksi työelämässä hyödyntämättä (Eteläpelto, Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi 2014).

Ratkaisun avaimia työelämän laadun ja tuottavuuden kohottamiseen on eri aikoina haettu eri suunnista. Milloin on korostettu yksilöiden osaamista ja hyvinvointia, milloin taas koko organisaation toimintakulttuuria ja johtamisen laatua. Omien aiempien hankkeidemme pohjalta olemme löytäneet merkittävää evidenssiä sille, että yksilötasolla työssä oppiminen edellyttää usein työidentiteettien muutosta tai ainakin niiden muokkaamista (Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2016). Lisäksi työidentiteettien muutos ja uudelleen neuvottelu työyhteisöissä ja organisaatioissa edellyttävät sitä, että työntekijöillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään.

Ymmärrämme työssä oppimisen ei pelkästään puhetapojen ja kielenkäytön tasolla tapahtuvaksi vaan myös oman työn ja työkäytäntöjen kehittämiseksi (Eteläpelto ym. 2014a; Paloniemi ym. 2014). Tällainen käytännön työtoiminnan kehittäminen puolestaan edellyttää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Lisäksi se edellyttää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja kehittämistä tukevaa johtajuutta sekä sellaista työorganisaation toimintakulttuuria ja työyhteisön ilmapiiriä, jossa kannustetaan jatkuvaan oman työn, työyhteisön ja organisaation kehittämiseen.

Tällaista jatkuvaa kehittymistä edistävää toimintakulttuuria sopiikin kuvaamaan hyvin ammatillisen toimijuuden käsite. Sillä kun viitataan nimenomaan aktiiviseen osallistumiseen, vaikuttamiseen, valintojen tekoon ja kannottoihin, joiden kohteena on oma työ ja/tai oma työidentiteetti. Toimijuutta voi harjoittaa yhtä hyvin yksilö tai työyhteisö kuin kokonainen organisaatio. Keskeistä toimijuuden käsitteessä - verrattuna moniin sen lähikäsitteisiin kuten sisäinen yrittäjäyys, aktiivisuus, innovatiivisuus, osallisuus, vaikuttaminen - on toimijuuden kytkeytyminen monisäikeisiin ja usein näkymättömiin epävirallisen ja virallisen vallan luomiin rajoitteisiin (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011). Historiallisesti toimijuuden käsitteen juuret löytyvät niin aikuisten oppimisteorioiden voimaantumisen ja valtautumisen teorioista kuin yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja kollektiiviseen elinolojen parantamiseen tähtäävästä keskustelusta.

Omat aiemmat tutkimuksemme, joita olemme tehneet työssä oppimisesta erityyppisissä organisaatioissa, korostivat sekä työidentiteettien että ammatillisen toimijuuden merkitystä oppimiselle (Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto 2017; Paloniemi ym. 2014; Vähäsantanen ym. 2016). Tutkimukset osoittivat myös, että työidentiteetit ja ammatillinen toimijuus ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa. *Ensinnäkin* ammatillisten identiteettien uudelleen neuvottelu edellyttää toimijuutta, jota olemme kutsuneet identiteettitoimijuudeksi (Ruohotie-Lyhty & Moate 2016; Vähäsantanen 2015). *Toiseksi* oman ammatillisen identiteetin luonne vaikuttaa siihen, millaista toimijuutta henkilö harjoittaa. Esimerkiksi omat arvot, eettiset sitoumukset ja ihanteet vaikuttavat vahvasti siihen, miten opettajat tai hoitajat vaikuttavat, millaisia valintoja he tekevät, mihin

suuntaan kehittävät työtään ja millaisia kannanottoja esittävät (Eteläpelto, Vähäsantanen & Hökkä 2015; Vähäsantanen 2015). *Kolmanneksi* ammatillisen toimijuuden ja identiteettien välinen yhteys näkyy siinä, miten työntekijöiden ja johtajien kokemat vaikutusmahdollisuudet, jotka ovat toimijuuden keskeinen komponentti, heijastuvat sekä heidän ammatillisiin kehittämisenintresseihinsä että heidän käsitykseen itsestään ammatillisena. Jos esimerkiksi opettajat kokevat, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään, he saattavat ryhtyä hyvinkin vaativiin opetuskokeiluihin (Pappa, Moate, Ruohotie-Lyhty & Eteläpelto 2017).

Vastaavasti toimintamahdollisuuksien rajallisuus johtaa hyvinkin rajattuihin toimenkuviin, joista käsin ammatillisten rajojen ylittäminen ei ollut helppoa edes tätä varten tilapäisesti tarjotuissa toimijuuden tiloissa (Collin, Paloniemi & Vähäsantanen 2015). Hierarkkisessa sairaalaympäristössä ja yliopistollisessa opettajankoulutuksessa perinteisten ammatillisten raja-aitojen ylittäminen ja siirtyminen moniammatilliseen yhteistyöhön saatettiin kokea monella tapaa uhkaksi omalle ammatilliselle identiteetille ja siksi sitä vastustettiin voimakkaasti (Hökkä & Eteläpelto 2014; Paloniemi ym. 2014).

Toimijuuden kytkeytyminen läheisesti viralliseen ja epäviralliseen valtaan yhdistää sen erityisesti johtamiseen. Johtajat ovat toimijuuden suhteen avainasemassa ja heidän toiminnastaan paljolti riippuu se, millaisia vaikutusmahdollisuuksia työntekijöille on tarjolla. Parhaimmillaan johtajat voivat edistää alaisensa ammatillista toimijuutta ja myötävaikuttaa työntekijöiden toimintaedellytysten vahvistumiseen. Pahimmillaan taas huono johtaminen voi tukahduttaa osaavien ja korkean työmoraaalin omaavien ammattilaisten ja asiantuntijoiden toimijuuden. Tällainen toimijuutta tukahduttava johtaminen vaikuttaa vahvasti koko organisaation ilmapiiriin ja saa usein vahvan ammatillisen toimijuuden omaavat työntekijät lähtemään organisaatiosta samalla kun jäljelle jäävät voivat huonosti (Vähäsantanen & Eteläpelto 2015).

Vaikka johtajat eivät luonnollisesti yksinään voi vahvistaa työyhteisön tai organisaation ammatillista toimijuutta, he ovat toimijuuden suhteen avainhenkilöitä. Koska olemme tässä hankkeessa olleet kiinnostuneita toimijuuden vahvistamiseksi kehitetyn monitasoisen ohjelman vaikuttavuudesta (ks. Hökkä ym. 2014a) pitkällä tähtäimellä, olemme valinneet seurannan keskiöön ohjelmaan kuuluneeseen Johdon valmennusohjelmaan osallistuneet johtajat. Kehittämällä ammatillisen toimijuuden rakenteen arviointiin helppokäyttöisen kvantitatiivisen mittarin, tarjoamme näin toimijuutta edistävälle johtamiselle uuden työkalun toimijuuden nykytilan ja seurannan tutkimukseen. Mittari on tähän mennessä validoitu laajoilla kyselyaineistoilla, jotka on kerätty koulutuksen, terveydenhuollon, pelastustoimen sekä IT-alan työntekijöiltä ja johtajilta. Mittarin kehittelyn rinnalla olemme laadullisen tutkimuksen keinoin syventäneet käsitystä toimintakulttuuriltaan erilaisen IT-alan ja siellä erityisesti ohjelmistoammattilaisten työssä ilmenevästä toimijuudesta sekä sen haasteista ja resursseista.

Tässä loppuraportissa kuvataan toisiaan täydentävät osatutkimukset, jotka kuvaavat ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksia ja niiden pohjalta kehitettyä helppokäyttöistä ja luotettavaa mittaria. Luvussa kaksi kuvataan, miten mit-

tari rakennettiin ja validoitiin. Luvussa kolme kuvataan toisen osatutkimuksen tuloksia siitä, millaiseksi johtamisvalmennukseen osallistuneet kokivat valmennuksen vaikuttavuuden noin kolmen vuoden kuluttua ohjelman päättymisestä arvioituna. Luvussa neljä siirrytään IT-alan ammattilaisten työhön kuvaamaan sitä, miten ohjelmistoammattilaiset kokivat toimijuuden mahdollisuudet ja haasteet omassa työssään. Loppuluvussa tehdään vielä kokoavaa yhteenvetoa koko hankkeen osalta.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2, 2–37.
- Collin, K., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2015. Multiple forms of professional agency for (non)crafting of work practices in hospital organisation. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5 (3), 63–83.
- Collin, K., Valleala, U.M., Herranen, S. & Paloniemi, S. 2012. Ways of interprofessional collaboration and learning in emergency work. *Studies in Continuing Education* 34 (3), 281–300.
- Edwards, A. 2005. Relational agency: Learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research* 43 (3), 168–182.
- Emirbayer, M. & Mische, A. 1998. What is agency? *American Journal of Sociology* 103 (4), 962–1023.
- Eteläpelto, A. & Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Hankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 17–31. [www.jyu.fi/toimijuuskirja](http://www.jyu.fi/toimijuuskirja)
- 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., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014a. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer, 645–672.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. 2014b. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202–214.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P. 2015. How do novice teachers in Finland perceive their professional agency? *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21 (6), 660–680.

- Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Seeking new perspectives on the development of teacher education – A study of the Finnish context. *Journal of Teacher Education* 65 (1), 39–52.
- Hökkä, P. Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. 2014a. (toim.). Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 17–31. [www.jyu.fi/toimijuuskirja](http://www.jyu.fi/toimijuuskirja)
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice* 17 (2), 131–153.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S., & Eteläpelto, A. 2014b. Järki ja tunteet: Kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 121–144. [www.jyu.fi/toimijuuskirja](http://www.jyu.fi/toimijuuskirja)
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Mahlakaarto, S. 2017. Teacher educators' collective professional agency and identity: Transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education* 63, 36–46.
- Hiltin, S. & Elder, G. H. 2007. Time, self and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.
- Kalliola, S. 2014. Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 179–194. [www.jyu.fi/toimijuuskirja](http://www.jyu.fi/toimijuuskirja)
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Eteläpelto, A. & Kalliola, S. 2014. Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 195–211. [www.jyu.fi/toimijuuskirja](http://www.jyu.fi/toimijuuskirja)
- Pappa, S., Moate, J., Ruohtie-Lyhty, M. & Eteläpelto, A. 2017. Teacher agency within the Finnish CLIL context: Tensions and resources. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*. <http://dx.doi.org/10.1080/13670050.2017.128629217>
- Ruohotie-Lyhty, M. & Moate, J. 2016. Who and how? Preservice teachers as active agents developing professional identities. *Teaching and Teacher Education* 55, 318–327.
- Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education* 47, 1–12.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2015. Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism* 5 (3). <http://dx.doi.org/10.7577/pp.1394>

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2016. Professional learning and agency in an identity coaching programme. *Professional Development in Education*.  
<http://www.tandfonline.com/eprint/FYuMGIBSbIIGezx5mxZP/full>

## 2 AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN MONIULOTTEI- NEN RAKENNE JA MITTARIKEHITTELY\*

*Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi, Eija Räikkönen, Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto*

Luku kuvaa ammatillisen toimijuuden moniulotteisen rakenteen ja esittää ammatillisen toimijuuden mittarin, jota voi hyödyntää työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Tutkimusaineisto ( $N = 589$ ) kerättiin teorialähtöisellä ja verkkopohjaisella kyselylomakkeella koulutuksen, terveydenhuollon, pelastustoimen ja informaatioteknologian aloilta. Analyysiprosessin tavoitteena oli selvittää ammatillisen toimijuuden rakenne sekä validoida sen tutkimuksessa ja työelämän kehittämisessä käytettävä mittari. Eksploratiiviseen faktorianalyysiin (EFA) ja rakenneyhtälömalliin (ESEM) pohjautuvat tulokset osoittavat ammatillisen toimijuuden rakenteen sisältävän kolme ulottuvuutta: i) *Vaikuttaminen työssä*, ii) *Työkäytäntöjen kehittäminen* ja iii) *Ammatillisen identiteetin neuvottelu*. Tutkimus rikastuttaa nykyistä teoreettista keskustelua ja tutkimusta ammatillisesta toimijuudesta työelämässä. Lisäksi kehitettyä ammatillisen toimijuuden mittaria voidaan hyödyntää toimijuuden vahvistamisessa, sillä se antaa työntekijöille, työyhteisöille, kehittäjille ja johdolle tietoa toimijuuden senhetkisestä tilasta työorganisaatioissa ja -yhteisöissä.

---

\* Luku pohjautuu seuraavaan artikkeliin ja esitykseen:  
Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017 (under review). Measuring the multidimensional structure of professional agency.  
Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Räikkönen, E. 2016. Professional agency and learning at work: Developing a practical assessment tool. Paper presented at the EARLI sig 14 Conference. 24.-26.8.2016. Regensburg, Germany.

## Johdanto

Ammatillisesta toimijuudesta on tullut yksi ajankohtaisimmista teemoista työelämäntutkimuksessa (Billett 2011; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013; Harteis & Goller 2014; Priestley, Edwards, Priestley & Miller 2012; Toom, Pyhältö & Rust 2015; Tynjälä 2013). Sen rooli on havaittu merkitykselliseksi yksilöiden työssä oppimiselle ja organisaatioiden kehittymiselle (Goller 2017; Harteis & Goller 2014; Hökkä, Rasku-Puttonen & Eteläpelto 2008; Lukic, Margaryan & Littlejohn 2013; Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2016), työntekijöiden luovuudelle (esim. Collin, Lemmetty, Herranen, Paloniemi, Auvinen & Riivari 2018) sekä ammatilliselle identiteettityölle, hyvinvoinnille ja kokemukselle mielekkästä työstä (Kira & Balkin 2014; Pyhältö, Pietarinen & Soini 2015; Vähäsantanen 2015).

Huolimatta siitä, että ammatillisen toimijuuden tärkeydestä työelämässä ollaan yhtä mieltä, sen sisällöstä ei vallitse yksimielisyyttä. Ammatillinen toimijuus on ymmärretty usein valintojen tekemisenä, päätöksentekoon osallistumisena, mielipiteiden ilmaisuna, kapasiteettina ja kyynä, osallistumisena tai vaikuttamisena työkäytäntöihin, ammatilliseen identiteettiin tai uraan (ks. Harteis & Goller 2014; Eteläpelto ym. 2013; Toom ym. 2015). Useissa tutkimuksissa toimijuutta on tarkasteltu vain yhdestä näistä näkökulmista käsin, kuten osallistumisena, työssä vaikuttamisena tai ammatillisen identiteetin neuvotteluna. Lisäksi tähän mennessä tehty toimijuustutkimus on ollut pääasiassa laadullista. Ainoastaan muutamissa viimeaikaisissa tutkimuksissa toimijuutta on tarkasteltu määrällisin menetelmin työelämässä (Goller 2017; Pyhältö ym. 2015) tai koulutuksessa (Jääskelä, Poikkeus, Vasalampi, Valleala & Rasku-Puttonen 2016). Toimijuutta koskeissa keskusteluissa ja tutkimuksissa näyttäisikin olevan tarvetta ammatillisen toimijuuden käsitteellistämiseksi kattavalla, mutta tiiviillä tavalla. Lisäksi niin tutkimuksen kuin työelämän kehittämisen kentällä on tarvetta ammatillisen toimijuuden mittarille, jolla voitaisiin kartoittaa toimijuuden moniulotteista tilaa ja ilmenemistä erilaisissa työkonteksteissa.

Tässä kuvattava tutkimus pyrkii tarjoamaan perustellun ja kattavan ymmärryksen ammatillisen toimijuuden moniulotteisesta rakenteesta sekä esittämään mittarin toimijuuden tutkimiseen. Tutkimus perustuu vahvasti omiin teoreettisiin lähtökohtiimme ja pitkäjänteiseen laadulliseen tutkimustyöhömmme subjektikeskeisessä sosiokulttuurisessa viitekehyksessä (Eteläpelto ym. 2013) hyödyntäen myös muuta soveltuva ja ajankohtaista toimijuuskirjallisuutta. Emme tarkastele toimijuutta niinkään kapasiteettina tai kyvykkyytenä (esim. Goller 2017; Harteis & Goller 2014) vaan ymmärrämme sen laajemmin toiminnallisena ilmiönä, joka sisältää erityisesti vaikuttamisen sekä valintojen ja päätösten tekemisen (Eteläpelto ym. 2013).

Tässä luvussa avaamme ensin ammatillisen toimijuuden käsitettä, joka luo perustaa ammatillisen toimijuuden rakenteen hahmottamiselle ja tutkimiselle. Käsitteellisen tarkastelun jälkeen kuvaamme tutkimuksen toteuttamisen. Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida ammatillisen toimijuuden rakennetta



sekä rakentaa mittari ammatillisen toimijuuden arviointiin ja tutkimiseen. Tässä hyödynsimme eri toimialoilta kerättyjä kyselyaineistoja. Toimijuusmittarin kriteerivalidoinnissa tarkastelimme toimijuuden ulottuvuuksia suhteessa työssä oppimiseen ja emotionaalisesti mielekkääseen työhön. Nämä ilmiöt olivat mukana validoinnissa, koska ne liittyvät läheisesti ammatilliseen toimijuuteen ja ovat yleensäkin keskeisiä ilmiöitä ajankohtaisessa työelämäntutkimuksessa. Tulosten esittelyn jälkeen luvun lopussa vedämme yhteen tutkimuksen annin ammatillisen toimijuuden teoretisoinnille sekä työelämän tutkimukselle ja kehittämislle.

## **Ammatillinen toimijuus käsitteenä**

Ammatillinen toimijuus on määritelty eri tavoin työelämäntutkimuksessa. Yleisesti ottaen sen voidaan nähdä kohdistuvan niin työhön ja työympäristöön kuin ammattilaisen identiteettiin ja uraan (Eteläpelto ym. 2013; Harteis & Goller 2014). Ammatillinen toimijuus viittaa siihen, että ammattilaiset vaikuttavat, tekevät valintoja ja päätöksiä sekä neuvottelevat työhön liittyvistä asioista, ammatillisesta identiteetistään ja urastaan. Seuraavaksi esittelemme yksityiskohtaisemman kuvauksen ammatillisesta toimijuudesta kuuden ulottuvuuden avulla. Nämä kuusi ulottuvuutta luovat pohjan ammatillisen toimijuuden rakenteen kartoittamiselle tutkimuksessamme.

*Päätösten tekeminen työssä.* Ammatillinen toimijuus on usein määritelty sellaisten päätösten tekemiseksi, jotka vaikuttavat sekä työntekijöiden omaan työhön että yhteisiin työkäytäntöihin (Ketelaar, Beijaard, Boshuizen & den Brok 2012; Priestley ym. 2012; Vähäsantanen, Hökkä, Eteläpelto, Rasku-Puttonen & Littleton 2008; Ylén 2015). Tällöin päätöksenteko työssä koskee esimerkiksi työn tekemistä, työtehtäviä, yhteisöllisiä käytänteitä ja kulttuureja, työssä käytössä olevia resursseja sekä työn ja organisaation uudistuksia. Päätöksenteon kautta ammattilaiset voivat vaikuttaa työhönsä sekä edelleen edistää oppimistaan ja organisaatioiden kehittymistä (Hökkä ym. 2008; Lukic ym. 2013; Ylén 2015).

*Kuulluksi tuleminen työssä.* Ammatillinen toimijuus korostaa ajatusta siitä, että yksilöt ovat merkityksellisiä toimijoita sosiaalisissa suhteissa (Lipponen & Kumpulainen 2011; Pyhältö, Pietarinen & Soini 2012). Tässä mielessä toimijuus kattaa sellaiset toiminnot kuten työhön ja sen käytäntöihin liittyvien mielipiteiden ja ideoiden esittämisen sekä kannanottamisen. Aidon toimijuuden näkökulmasta on oleellista, että nämä toimijuuteen liittyvät teot tulevat huomioituksi ja yksilö tulee yleensäkin kuulluksi työkontekstissa. Tällöin yksilö voi vaikuttaa työn käytäntöihin ja organisaation kehittämiseen (Alasoini 2011; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2018).

*Yhteisiin työkäytänteisiin osallistuminen.* Toimijuus liittyy työssä toimimiseen myös osallistumisen ja sitoutumisen muodoissa. Monet tutkijat ovat korostaneet osallistumisen tärkeyttä, koska sen nähdään olevan erottamattomasti yhteydessä oppimiseen. Lave (1993) esittää, että osallistumisen aste kuvaa suoraan oppimista. Myös Smithin (2012) mukaan työn tekeminen ja oppiminen

muotoutuvat sillä perusteella, miten työntekijät osallistuvat työtoimintoihin ja käytäntöihin. Osallistumisella viitataan asioiden kommentoimiseen, omien mielipiteiden esille tuomiseen, yhteistyöhön ja osallistumiseen organisaation kehittämiseen (Billett 2004; Eteläpelto ym. 2014; Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2010, 2012; Valleala ym. 2015).

*Työkäytäntöjen uudistaminen.* Ammatillisen toimijuuden määrittely ja tutkimukset ovat valtaosin linkittyneet työkäytäntöjen muutokseen (esim. Billett 2011). Tällöin toimijuus käsitteellistetään usein *muutostoimijuudeksi* (Virkkunen 2006), joka ilmenee esimerkiksi työtapojen kyseenalaistamisena ja problematisointina sekä työkäytäntöihin liittyvien uusien ideoiden ja käytännöllisten ehdotusten kautta (ks. myös Collin, Paloniemi & Vähäsantanen 2015; Harteis & Goller 2014; Vähäsantanen, Saarinen & Eteläpelto 2009). Tällainen aktiivinen ja muutoshakuinen toimijuus on havaittu tärkeäksi uusien innovaatioiden aikaansaamisessa ja työkäytäntöjen kehittämisessä (Haapasaari, Engeström & Kerosuo 2016). Organisaatioiden kehittämisen ja yksilöiden oppimisen näkökulmasta ammatillinen toimijuus ymmärretään myös uusien asioiden kokeilemisena työssä (Harteis & Goller 2014; Ylén 2015).

*Ammatillisen identiteetin neuvoittelu.* Ammatillinen identiteetti tarkoittaa ammattilaisten tavoitteita, mielenkiinnon kohteita ja arvoja, eettisiä periaatteita ja sitoumuksia työssä sekä tulevaisuuden näkymiä ja suuntaviivoja (esim. Brown, Kirpal & Rauner 2007; Vähäsantanen & Eteläpelto 2011). On havaittu, että ammatillinen identiteetti liittyy ammatilliseen toimijuuteen kahdella tavalla. Toisaalta ammatillinen toimijuus voidaan ymmärtää tekoina, jotka ohjaavat työskentelyä ammatillista identiteettiä vastaavaan suuntaan (Ketelaar ym. 2012; Toom ym. 2015; Vähäsantanen ym. 2008). Toisaalta taas toimijuus kohdistuu ammatillisen identiteetin rakentamiseen ja uudistamiseen (Billett 2011; Brown ym. 2007; Ruohotie-Lyhty & Moate 2016; Vähäsantanen ym. 2016). Erityisesti työn ja työympäristön muuttuessa työntekijöillä on tarve tarkastella ammatillisia tavoitteitaan ja sitoumuksiaan sekä muokata ammatillista identiteettiään suhteessa muutoksiin.

*Uran rakentaminen.* Ammatillisen toimijuuden on myös havaittu olevan yhteydessä urasuunnitteluun ja uran rakentamiseen (Harteis & Goller 2014; Ketelaar ym. 2012). Toimijuuden avulla uraan voi vaikuttaa monella tavalla. Uraa koskevat päätökset voivat johtaa niin oman uran edistämiseen ja vahvempaan sitoutumiseen nykyisessä työssä kuin myös uuden urasuunnan ottamiseen ja irtisanoutumiseen nykyisestä työstä (esim. Brown 2004; Vähäsantanen & Eteläpelto 2015).

Voidaan siis olettaa, että ammatillinen toimijuus rakentuu edellä mainituista kuudesta ulottuvuudesta. Tämä oletus perustuu useisiin erillisiin tutkimuksiin ja käsitteelliseen keskusteluun. Kuitenkaan yksikään tähänastinen (laadullinen tai määrällinen) tutkimus ei ole tarkastellut kaikkia näitä ulottuvuuksia samanaikaisesti eivätkä aiemmat tutkimukset ole tarkastelleet ammatillisen toimijuuden rakennetta tai rakentaneet mittaria näiden ulottuvuuksien pohjalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin analysoida ammatillisen toimi-

juuden rakennetta sekä validoida tältä pohjalta ammatillisen toimijuuden arviointiin ja tutkimiseen soveltuva helpokäyttöinen mittari.

## Menetelmät

### Aineistonhankinta ja osallistujat

Tutkimusaineisto kerättiin verkkopohjaisella kyselylomakkeella vuosina 2012–2016. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 589 henkilöä eri ammattialoilta: koulutus- ja terveydenhuoltoalan henkilöstöä yliopistosta ja sairaalasta (aineisto 1;  $n = 235$ ), pelastusalalla toimivaa henkilöstöä (aineisto 2;  $n = 261$ ) sekä informaatioteknologia-alan henkilöstöä (aineisto 3,  $n = 93$ ). Kaikkien kolmen aineiston vastausprosentti oli saman tasoinen ja kokonaisvastausprosentiksi muodostui 32 ( $N = 589$ ). Sukupuolen, iän, koulutustason ja työsuhteen osalta vastaajien taustatiedot olivat samankaltaiset kuin työntekijöiden taustat yleisesti ja alakohtaisesti Suomessa (Lehto & Sutela 2014).

Aineisto 1 ( $n = 235$ ) koostui koulutuksen ja terveydenhuollon henkilöstön ja johdon vastauksista. Vastaajista yliopistolla (esim. opettajina, tutkijoina ja hallinnon tehtävissä) työskenteleviä oli yhteensä 151 ja sairaalan henkilöstöä 84 (esim. sairaanhoitajia, lääkäreitä ja hallinnon henkilöstöä). Suurin osa vastaajista oli naisia ( $n = 185$ ; 79 %) ja enemmistöllä oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ( $n = 152$ ; 65 %). Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 43 vuotta ( $kh = 10.99$ , vaihteluväli 22–66 vuotta). Vastaajat olivat työskennelleet nykyisen työnantajansa palveluksessa keskimäärin 11 vuotta ( $kh = 9.50$ ), työkokemuksen määrän vaihdelllessa alle vuodesta 39 vuoteen. Kyselyyn vastanneiden yliopiston ja sairaalan henkilöstön ammatillinen koulutustaso oli suhteellisen korkea. Enemmistöllä vastaajista ( $n = 167$ ; 71 %) oli vähintään ylempi korkeakoulututkinto suoritettuna. Sairaalassa työskentelevistä vastaajista  $\frac{3}{4}$  ( $n = 63$ ) oli suorittanut ammatillisen opistotason tai ammattikorkeakoulun tutkinnon. Yliopiston vastaajista 42 %:lla ( $n = 63$ ) oli akateeminen jatkotutkinto. Kyselyyn vastanneista 9 % ( $n = 21$ ) toimi esimiestehtävässä.

Aineisto 2 koostui yhteensä 261 pelastusalalla toimivan henkilön vastauksista. Tyypillisimmät ammattinimikkeet vastaajilla olivat palomies-sairaankuljettaja tai ensihoitaja. Suurin osa vastaajista oli alalle tyypillisesti miehiä ( $n = 241$ ; 92 %). Nuorimmat vastaajista olivat 22-vuotiaita ja vanhimmat 62-vuotiaita ( $ka = 41$ ,  $kh = 10.13$ ). Työkokemusta vastaajille oli nykyisen työnantajan palveluksessa kertynyt keskimäärin 12 vuotta ( $kh = 9.83$ , vaihteluväli 0–40 vuotta) ja enemmistön työsuhde oli voimassa toistaiseksi ( $n = 228$ , 87 %). Pelastusalan vastaajista reilulla puolella oli ammatillinen opisto tai ammattikorkeakoulututkinto ( $n = 150$ ; 58 %), vajaa kolmannes oli suorittanut ammatillisen perustutkinnon ( $n = 72$ ; 28 %). Kolmannes vastaajista ( $n = 88$ , 34 %) toimi esimiestehtävissä.

Aineiston 3 vastaajat ( $n = 93$ ) työskentelivät informaatioteknologian alalla, pääosin he olivat tuotekehityksessä toimivia suunnittelu- ja projekti-insinöörejä.

Miesvaltaisen ( $n = 86$ ; 93 %) vastaajajoukon työsuhteet olivat pääosin toistaiseksi voimassa olevia ( $n = 86$ ; 93 %). Vastaajat olivat työskennelleet nykyisen työnantajansa palveluksessa keskimäärin 7 vuotta ( $kh = 6.54$ ), vähimmillään alle vuoden ja pisimmillään 29 vuotta. Kyselyyn vastanneiden enemmistöllä oli joko ylempi akateeminen tutkinto ( $n = 39$ ; 42 %) tai ammattikorkeakoulututkinto ( $n = 32$ ; 34 %). Vastaajista 7 (8 %) toimi esimiehenä.

## Kyselylomake

### Kyselylomakkeen suunnittelu

Ammatillisen toimijuuden kartoittamiseksi laadittiin määrällinen kyselylomake. Tutkimuksen käynnistyessä vuonna 2012 tarjolla ei ollut validoituja mittareita ammatillisen toimijuuden arvioimiseksi, vaikka myöhemmin on kehitetty joitakin mittaristoja (Goller 2017; Pyhältö ym. 2015). Siksi emme voineet hyödyntää validoituja mittaristoja kyselylomakkeen suunnittelussa, vaan se muodostettiin olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden perusteella. Kyselylomake keskittyi ammatilliseen toimijuuteen, mutta samalla se tarkasteli ammatillista toimijuutta lähellä olevia ilmiöitä, kuten työssä oppimista. Kyselylomake sisälsi seuraavat teemat: vaikuttaminen työssä ja työyhteisössä (esim. Billett 2008; Ketelaar ym. 2012; Vähäsantanen ym. 2008), vuorovaikutus, osallisuus ja oppiminen (esim. Billett, Harteis & Eteläpelto 2008; Eraut 2011; Hökkä ym. 2010; Jääskelä & Valleala 2012; Tynjälä 2008), ammatillinen identiteetti ja ura (esim. Billett 2011; Brown 2004; Brown ym. 2007; Vähäsantanen & Eteläpelto 2011; Vähäsantanen ym. 2008) ja merkityksellisyys ja hyvinvointi työssä (esim. Young & Bhaumik 2011).

Kyselyä esiteltiin koulutus- ja terveydenhoitoalan ammattilaisilla. Heiltä kysyttiin, olivatko väittämät selkeitä ja ymmärrettäviä. Lisäksi selvitettiin, onko kyselystä jäänyt jotain olennaista pois tai liittyykö siihen muuten jotain, mikä vaatisi korjausta. Esitestauksen perusteella yksittäisten väittämien sanamuotoja muokattiin yksiselitteisimmiksi ja monitulkintaisia väittämiä poistettiin. Lopullinen kysely sisälsi 84 väittämää.

Kyselyn ohjeistuksessa osallistujia pyydettiin ottamaan kantaa esitettyihin väittämiin ja valitsemaan vastausvaihtoehdoista se, joka parhaiten sopi heidän tilanteeseensa. Väittämissä käytettiin käsitteitä työyhteisö ja yksikkö. Vastaajille kerrottiin, että työyhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, joka koostuu työkavereistasi, joiden kanssa teet yhteistyötä sekä yksiköllä tarkoitetaan yliopiston laitosta / sairaalan tai yrityksen yksikköä, jossa työskentelet. Kaikkia väittämiä arvioitiin käytämällä viisiportaista Likert-asteikkoa (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Siltä väliltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä).

### Ammatillista toimijuutta mittaavat väittämät kyselylomakkeessa

Ammatillista toimijuutta mittaavat väittämät muodostettiin hyödyntämällä relevanttia kirjallisuutta ammatillisesta toimijuudesta. Kaiken kaikkiaan kysely-

lomake sisälsi 22 väittämää, jotka mittasivat kuutta hypoteettista ammatillisen toimijuuden ulottuvuutta (Taulukko 1).

Taulukko 1 Ammatillisen toimijuuden oletetut ulottuvuudet ja niitä mittaamaan tarkoitetut väittämät (yhteensä 22).

Ulottuvuudet	Väittämät
<i>Päätösten tekeminen työssä</i>	1.1. Voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni. 1.2. Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä. 1.3. Voin osallistua päätöksentekoon yksikössäni. 1.4. Voin vaikuttaa siihen, että työt jaetaan tasapuolisesti työyhteisössäni.
<i>Kuulluksi tuleminen työssä</i>	2.1. Mielipiteeni otetaan huomioon yksikössäni. 2.2. Näkemykseni otetaan huomioon työyhteisössä. 2.3. Tulen kuulluksi omaa työtäni koskevissa asioissa.
<i>Yhteisiin työkäytäntöihin osallistuminen</i>	3.1. Kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni. 3.2. Tuon aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä. 3.3. Teen aktiivisesti yhteistyötä yksikössäni. 3.4. Osallistun yksikköni toiminnan kehittämiseen.
<i>Työkäytäntöjen uudistaminen</i>	4.1. Kehitän työskentelytapojani. 4.2. Kyseenalaistan joitakin työtapoja työyhteisössä. 4.3. Teen kehittämis ehdotuksia koskien yhteisiä työkäytäntöjä. 4.4. Kokeilen uusia ideoita työssäni. 4.5. Tuon esille työhöni liittyviä kehittämis ehdotuksia.
<i>Ammatillisen identiteetin neuvottelu</i>	5.1. Voin toimia työssäni eettisten periaatteideni mukaan. 5.2. Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti. 5.3. Pystyn toteuttamaan ammatillisia tavoitteita työssäni. 5.4. Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat.
<i>Uran rakentaminen</i>	6.1. Minulla on mahdollisuus edetä urallani tässä organisaatiossa. 6.2. Voin työssäni edistää uraani.

### Ammatillisen toimijuuden rakenteen validoinnissa käytetyt väittämät

Kuten luvun alussa totesimme, ammatillinen toimijuus on läheisesti yhteydessä moniin työhön liittyviin ilmiöihin, kuten työssä oppimiseen ja työn mielekkyyteen. Tässä tutkimuksessa käytimme rakennettavan toimijuusmittarin validoinnissa kriteerimuuttujina *Työssä oppimista* ja *Emotionaalisesti mielekästä työtä*.

*Työssä oppiminen.* Muuttuvassa työelämässä työntekijöiden tulee oppia jatkuvasti uusia asioita työssään. Työssä oppimisella viitataan useimmiten uuden tiedon hankkimiseen, taitojen päivittämiseen ja osaamisen kehittämiseen (esim. Billett ym. 2008; Eraut 2011; Tynjälä 2008, 2013). Näin tarkasteltuna oppiminen pitää sisällään paitsi ajattelun ja toiminnan muutokset, myös muutokset työssä suoriutumisen, kanssakäymisen ja kokemusten jakamisen, reflektoinnin sekä ongelmanratkaisun kautta (Billett ym. 2008; Eraut 2011; Hökkä ym. 2008; Tynjälä

lä 2013). Tässä tutkimuksessa *Työssä oppimista* arvoitiin kolmella väittämällä (Taulukko 2).

*Emotionaalisesti mielekäs työ.* Tunteiden on todettu olevan merkittävässä roolissa esimerkiksi päätöksenteossa työssä (Barsade & Gibson 2007). Kielteisten tunteiden on havaittu aiheuttavan ajattelun kapeutumista, kun taas myönteiset tunteet tukevat tiedon kokonaisvaltaisempaa käsittelyä (esim. Clore & Huntsinger 2007). Tämä tarkoittaa, että myönteiset tunteet edistävät inspiroitumista ja luovuutta työssä (Thrash & Elliot 2003). Tunteet ja inspiraatio yhdistetään myös työn mielekkyyteen. Työ on mielekäästä, kun siihen liittyvät kognitiiviset ja emotionaaliset miellelyhtymät ovat myönteisiä. Vuori ym. (2012) tuovat esiin, että työn kokeminen merkitykselliseksi sekä ilon ja mielihyvän kokemukset ovat oleellisia työn mielekkyyden kokemuksessa. Kiran ja Balkinin (2014) mukaan tasapaino ammatillisen identiteetin (esim. ammatillisten mielenkiinnon kohteiden ja tavoitteiden) ja työn välillä luo kokemuksen mielekkäästä työstä. Koska mielekäs työ on tiiviisti yhteydessä tunteisiin, käytämme tässä käsitettä emotionaalisesti mielekäs työ. Tässä tutkimuksessa *Emotionaalisesti mielekäs työ* sisältää kolme väittämää (Taulukko 2).

Taulukko 2 Ammatillisen toimijuuden kriteerivalidoinnissa käytetyt ilmiöt ja niitä kuvaavat väittämät.

Ilmiöt	Väittämät
<i>Työssä oppiminen</i>	7.1. Kehitämme yhdessä asioita työyhteisössä. 7.2. Opin jatkuvasti uusia asioita työssäni. 7.3. Opin uusia asioita toimimalla yhdessä työkaavereiden kanssa.
<i>Emotionaalisesti mielekäs työ</i>	8.1. Viihdyn työssäni hyvin. 8.2. Työni on mielekäästä. 8.3. Työni innostaa minua.

## Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin kolmivaiheisesti. *Analyysin ensimmäisessä vaiheessa* tutkittiin alkuperäisten ammatillista toimijuutta mittaavien 22 väittämän alustavaa rakennetta eksploratiivisella faktorianalyysillä (EFA) SPSS 24 -ohjelmiston avulla. Tarkastelussa hyödynnettiin aineistoa 1 (koulutus- ja terveydenhuoltoalan vastaajat,  $n = 235$ ). Faktorirakenteen määrittämisen kriteerinä käytettiin faktoreiden ominaisarvoja ( $> 1$ ), mallin sopivuusindeksejä, fakto-reille latautuneiden väittämien lukumäärää sekä mahdollisuutta teoreettisesti ja sisällöllisesti mielekkääseen tulkintaan.

*Analyysin toisessa vaiheessa* tutkittiin syntyneen faktorirakenteen samankaltaisuutta erikseen aineistossa 2 (pelastusalan vastaajat,  $n = 261$ ) ja aineistossa 3 (informaatioteknologian vastaajat,  $n = 93$ ) eksploratiivisen rakenneyhtälömallinnuksen (ESEM; esim. Asparouhov & Muthén 2009) avulla. Tavoitteena oli todentaa ammatillisen toimijuuden rakenteen esiintyminen kahdessa sekä toi-

mialaltaan ja työn luonteeltaan erilaisissa aineistoissa ekologisen validiteetin näkökulmasta. Analyyyseissa käytettiin Mplus-ohjelmistoa (versio 7.3; Muthen & Muthen 1998-2012). Mallien hyvyttä arvioitiin seuraavien kriteerien avulla: 1)  $\chi^2$  -testi, 2) approksimointivirhe (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), 3) standardoitu keskimääräinen jäännös (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR), 4) Tucker-Lewis indeksi (TLI) ja 5) suhteellinen yhteensopivuusindeksi (Comparative fit index, CFI).

*Kolmannessa analyysivaiheessa* tarkasteltiin ammatillisen toimijuuden rakenteen kriteerivaliditeettia suhteessa kyselylomakkeella mitattuihin Työssä oppimiseen ja Emotionaalisesti mielekkääseen työhön. Yhteyksien tarkastelussa hyödynnettiin korrelaatiota ja aineistoina käytettiin pelastusalan (aineisto 2) sekä informaatioteknologia-alan (aineisto 3) henkilöstön vastauksia.

## Tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin ammatillisen toimijuuden faktorirakennetta sekä sen samankaltaisuutta erillisissä kyselylomakeaineistoissa. Sekä tutkimuskäyttöön että käytännön arviointi- ja kehittämistyöhön suunnatun ammatillisen toimijuuden mittarin validoinnissa hyödynnettiin 1) rakennevaliditeettia, 2) ekologista validiteettia ja 3) kriteerivalidointia koskevia analyysijä. Seuraavassa esitellään analyysin tulokset näiden kolmen vaiheen mukaisesti.

### Ammatillisen toimijuuden rakenteen määrittäminen

Eksploraatiivisen faktorianalyysin tuloksena voidaan todeta, että faktorilatausten (Gorsuch 1983) ja ominaisarvojen (Kaiser 1960) tarkastelun perusteella kolmen faktorin ratkaisu osoittautui parhaimmaksi (ks. Taulukko 3). Tämä ratkaisu kattoi 57,01 % väittämien yhteisestä vaihtelusta. Faktorien väliset korrelaatiot olivat:  $r_{f1, f2} = 0.40$ ,  $r_{f1, f3} = 0.59$  ja  $r_{f2, f3} = 0.51$ . Tämä kertoo siitä, että faktorit mittasivat toisistaan erillisiä ilmiöitä.

Kolmen faktorin rakenteessa ensimmäinen faktori nimettiin *Vaikuttamiseksi työssä*. Se kattoi kaksi ammatillisen toimijuuden teoreettisesti määriteltyä ulottuvuutta (Päätösten tekeminen työssä ja Kuulluksi tuleminen työssä) ja sisälsi kuusi väittämää (väittämät 1.1.-1.3. ja 2.1.-2.3) alkuperäisestä seitsemästä väittämästä. Toinen faktori nimettiin *Työkäytäntöjen kehittämiseksi*. Tähän faktoriin kuuluivat alkuperäisistä teoreettisista ulottuvuuksista Osallistuminen yhteisiin työkäytänteisiin ja Työkäytäntöjen uudistaminen. Alkuperäisistä yhdeksästä väittämästä tämä faktori sisälsi seitsemän väittämää (väittämät 3.1.-3.4., 4.1. ja 4.3.-4.4.). Kolmas faktori nimettiin *Ammatillisen identiteetin neuvotteluksi* ja se sisälsi kaksi teoreettisesti määriteltyä ulottuvuutta liittyen ammatilliseen identiteettiin ja uraan. Tämä kolmas faktori koostui neljästä väittämästä (väittämät 5.2.-5.4. ja 6.2) alkuperäisten kuuden väittämän sijaan. Yhteensä ammatillisen toimijuuden rakenteen mittaamisessa päädyttiin käyttämään 17 väittämää alkuperäisten 22 sijasta.

Taulukko 3 EFA tulokset, 17 väittämää (aineisto 1,  $n = 235$ ).

Väittämät <sup>a</sup>	Lataukset			Kommunali- teetti
	F1 Vaikutta- minen työssä	F2 Työ- käytäntöjen kehittämi- nen	F3 Ammatilli- sen identi- teetin neu- vottelu	
1.1. Voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni.	<b>.792</b>	.110	-.028	.731
1.2. Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä.	.391	-.062	<b>.444</b>	.559
1.3. Voin osallistua päätöksentekoon yksikössäni.	<b>.792</b>	.101	-.137	.696
2.1. Mieleni otetaan huomioon yksikössäni.	<b>.693</b>	.000	.176	.718
2.2. Näkemykseni otetaan huomioon työyhteisössä.	<b>.672</b>	-.046	.271	.796
2.3. Tulen kuulluksi omaa työtäni koskevissa asioissa.	<b>.583</b>	-.092	.363	.722
3.1. Kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni.	.185	<b>.739</b>	-.119	.704
3.2. Tuon aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä.	.087	<b>.783</b>	-.006	.794
3.3. Teen aktiivisesti yhteistyötä yksikössäni.	.228	<b>.555</b>	-.094	.520
3.4. Osallistun yksikköni toiminnan kehittämiseen.	<b>.453</b>	.438	-.049	.659
4.1. Kehitän työskentelytapojani.	-.241	<b>.538</b>	.379	.539
4.3. Teen kehittämisohjeita koskien yhteisiä työkäytäntöjä.	-.058	<b>.804</b>	-.057	.663
4.4. Kokeilen uusia ideoita työssäni.	-.195	.465	<b>.549</b>	.650
5.2. Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti.	.142	-.041	<b>.584</b>	.528
5.3. Pystyn toteuttamaan ammatillisia tavoitteita työssäni.	.225	-.024	<b>.643</b>	.668
5.4. Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat.	-.057	.002	<b>.783</b>	.647
6.2. Voin työssäni edistää uraani.	.066	-.078	<b>.644</b>	.557

Huom. <sup>a</sup>Numero ennen väittämää vastaa alkuperäisen väittämän numeroa Taulukon 1 mukaan.



### **Ammatillisen toimijuuden rakenteen vahvistaminen**

Koulutus- ja terveydenhuoltoalan aineistosta saadun faktorirakenteen samankaltaisuutta testattiin pelastusalan (aineisto 2) ja informaatioteknologian (aineisto 3) vastaajien aineistoilla erikseen. Alkuperäinen kolmen faktorin ESEM-malli osoittautui heikoksi:  $\chi^2(88) = 287.81$ ,  $p < 0.001$ , CFI = .92, TLI = .87, RMSEA = 0.08 [90 % Iv = 0.07; 0.09], SRMR = 0.04. Mallia muokattiin korkeiden modifikaatioindeksin (MI) arvojen perusteella niin, että tehtyjen muutosten tuli olla teoreettisesti ja sisällöllisesti mielekkäitä. Kaikkiaan kolme teoreettisesti ja sisällöllisesti mielekästä jäännöskovarianssia lisättiin malliin yksi kerrallaan. Mukana olivat väittämien 3.1. ja 3.2. (MI = 47.13), väittämien 2.1. ja 2.2. (MI = 28.03) sekä väittämien 4.3. ja 4.4. (MI = 13.86) väliset jäännöskovarianssit. Näiden muutosten jälkeen mallin sopivuus aineistoon oli hyvä:  $\chi^2(85) = 198.67$ ,  $p < 0.001$ , CFI = .95, TLI = .92, RMSEA = 0.06 [90% Iv = 0.05; 0.07], SRMR = 0.03. Tämä lopullinen ratkaisu esitetään Taulukossa 4. Kaikki tilastollisesti merkitsevät lataukset olivat positiivisia, samoin kuin jäännösvarianssit.

Rakenteen samankaltaisuuden tarkastelua jatkettiin edelleen erikseen aineistojen 2 ja 3 avulla. Tarkastelu osoitti, että faktorilataukset olivat aineistoissa saman suuruisia. Samankaltaisuus ei kuitenkaan ollut täydellistä kaikkien väittämien keskiarvojen osalta. Neljään väittämään vastattiin keskimäärin eri tavoin pelastusalan sekä IT-alan aineistoissa. Verrattuna IT-alalla työskenteleviin pelastusalalla työskentelevät osallistuivat enemmän yksikkönsä toiminnan kehittämiseen (väittäjä 3.4.). Vastaavasti IT-alan työntekijät vastasivat myönteisemmin kolmeen muuhun väittämään liittyen mahdollisuuksiin tehdä työtään koskevia päätöksiä (väittäjä 1.2.), kuulluksi tulemiseen työtään koskevilla asioilla (väittäjä 2.3.) ja uusien ideoiden kokeilemiseen työssään (väittäjä 4.4.).

Modifikaatioindeksien (MI) perusteella myös väittämien 1.2., 2.1. ja 2.3. jäännösvarianssit olivat eri suuret pelastus- ja IT-alan aineistoissa. Kun nämä erot mittavirheen suuruuksissa eri aineistoissa otettiin huomioon, voitiin faktorirakenteen osoittaa olevan samanlainen pelastus- ja IT-alan aineistoissa.

### **Ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet suhteessa työssä oppimiseen ja emotionaalisesti mielekkääseen työhön**

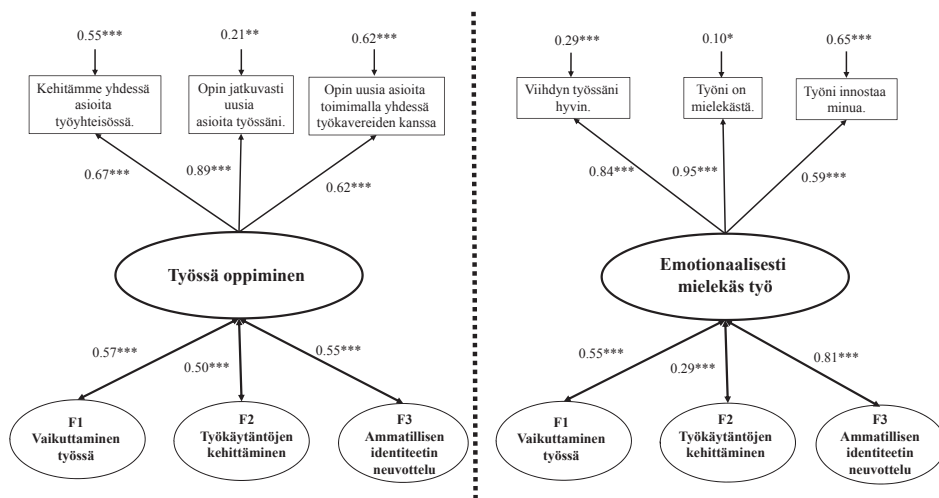
Ennen ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksien tarkastelua suhteessa työssä oppimiseen ja emotionaalisesti mielekkääseen työhön, niiden faktorirakenne tarkistettiin ja todettiin tyydyttäväksi. Molempien kriteerivalidoinnissa käytettyjen ilmiöiden lopulliset mittamallit olivat saturoituja malleja ( $\chi^2(0) = 0$ ,  $p = .000$ ; RMSEA = .00, CFI and TLI = 1.00; SRMR = .00). Faktorilataukset olivat korkeita (työssä oppiminen: 0.60–0.90, emotionaalisesti mielekäs työ: 0.59–0.93) ja havaittujen muuttujien jäännösvarianssit olivat positiivisia ja tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 4 ESEM-tulokset (aineistot 2 ja 3,  $n = 354$ ): Ammatillisen toimijuuden kolme faktoria pohjautuen 17 väittämään.

Väittämät	Standardoidut lataukset			Jäännös- varianssit
	F1 Vaikuttaminen työssä	F2 Työ- käytäntöjen kehittäminen	F3 Ammatillisen identiteetin neuvottelu	
1.1. Voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni.	.80***	.09*	.07	.23***
1.2. Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä.	.58***	.06	.20*	.47***
1.3. Voin osallistua päätöksentekoon yksikössäni.	.74***	.13*	.06	.31***
2.1. Mieleni otetaan huomioon yksikössäni.	.57***	.07	.18*	.49***
2.2. Näkemykseni otetaan huomioon työyhteisössä.	.43***	.07	.32***	.53***
2.3. Tulen kuulluksi omaa työtäni koskevissa asioissa.	.52***	-.01	.38***	.37***
3.1. Kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni.	.04	.57***	.07	.63***
3.2. Tuon aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä.	.08	.64***	.04	.53***
3.3. Teen aktiivisesti yhteistyötä yksikössäni.	.20*	.55***	.14	.49***
3.4. Osallistun yksikköni toiminnan kehittämiseen.	.27***	.62***	.02	.41***
4.1. Kehitän työskentelytapojani.	.00	.55***	.34***	.46***
4.3. Teen kehittämissuhteita koskien yhteisiä työkäytäntöjä.	.04	.67***	-.08	.56***
4.4. Kokeilen uusia ideoita työssäni.	.03	.50***	.30**	.55***
5.2. Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti.	.19*	.10	.45***	.61***
5.3. Pystyn toteuttamaan ammatillisia tavoitteita työssäni.	.05	.05	.72***	.41***
5.4. Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat.	.10	.10*	.72***	.34***
6.2. Voin työssäni edistää uraani.	.17**	-.07	.73***	.49***

*Huom.* <sup>a</sup>Numero ennen väittämää vastaa alkuperäisen väittämän numeroa Taulukon 1 mukaan. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

Kuten Kuvio 1 osoittaa, ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet ovat positiivisesti yhteydessä *Työssä oppimiseen* ja *Emotionaalisesti mielekkäaseen työhön*. Mitä enemmän osallistujat pystyivät vaikuttamaan työhönsä, kehittämään työkäytäntöjään ja neuvottelemaan ammatillista identiteettiään, sitä enemmän he oppivat työssään ja kokivat työnsä emotionaalisesti mielekkääksi. Kaikki toimijuuden kolme ulottuvuutta olivat yhtä vahvasti yhteydessä Työssä oppimiseen. Ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuuksien ja Emotionaalisesti mielekkään työn välisen suhteen voimakkuus kuitenkin vaihteli. Ammatillisen identiteetin neuvottelu oli voimakkaimmin yhteydessä Emotionaalisesti mielekkäaseen työhön, kun taas Työkäytäntöjen kehittämällä oli heikoin yhteys siihen.



Kuvio 1 Ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet suhteessa Työssä oppimiseen ja Emotionaalisesti mielekkäaseen työhön. \* $p$ -arvo < 0.05; \*\* $p$ -arvo < 0.01; \*\*\* $p$ -arvo < 0.001.

## Pohdinta

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa ammatillisen toimijuuden moniulotteisesta rakenteesta ja sen mittaamisesta. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä niin tutkimuksessa kuin työelämän käytäntöjen kehittämisessä. Näin ollen tutkimus hyödyttää tutkijoita, käytännön kehittäjiä ja työorganisaatioita, jotka ovat kiinnostuneita tutkimaan ja edistämään ammatillista toimijuutta erilaisissa työ- ja koulutus konteksteissa. Seuraavaksi pohdimme tarkemmin tutkimuksen antia ammatillisen toimijuuden käsitteellistämisen sekä työelämän tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmista.

## Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimus tarjoaa kvantitatiivisen mittarin ammatillisen toimijuuden arviointiin sekä rikastuttaa ammatilliseen toimijuuteen liittyvää keskustelua ja teoriaa kuvaamalla sen moniulotteisen rakenteen. Tutkimuksen päätulos on kuvaus ammatillisen toimijuuden rakenteesta sisältäen kolme ulottuvuutta: *Vaikuttaminen työssä*, *Työkäytäntöjen kehittäminen* ja *Ammatillisen identiteetin neuvottelu* (Taulukko 5).

Taulukko 5 Ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta (17 väittämää).

Ulottuvuudet	Väittämät
<i>Vaikuttaminen työssä</i>	Voin osallistua asioiden valmisteluun yksikössäni. Voin tehdä omaa työtäni koskevia päätöksiä. Voin osallistua päätöksentekoon yksikössäni. Mielipiteeni otetaan huomioon yksikössäni. Näkemykseni otetaan huomioon työyhteisössä. Tulen kuulluksi omaa työtäni koskevissa asioissa.
<i>Työkäytäntöjen kehittäminen</i>	Kysyn ja kommentoin aktiivisesti yksikössäni. Tuon aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä. Teen aktiivisesti yhteistyötä yksikössäni. Osallistun yksikköni toiminnan kehittämiseen. Kehitän työskentelytapojani. Teen kehittämissuhteita koskien yhteisiä työkäytäntöjä. Kokeilen uusia ideoita työssäni.
<i>Ammatillisen identiteetin neuvottelu</i>	Voin toimia työssäni omien arvojeni mukaisesti. Pystyn toteuttamaan ammatillisia tavoitteita työssäni. Voin keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat. Voin työssäni edistää uraani.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta voidaan erottaa empiirisesti toisistaan. Niiden väliltä löydettiin ainoastaan suhteellisen pieni positiivinen korrelaatio. Tutkimuksen lähtöoletus oli, että ammatillisen toimijuuden rakenne sisältää kuusi ulottuvuutta. Kuitenkin empiirinen tutkimus tuotti ammatillisen toimijuuden kolme ulottuvuutta sisältävän rakenteen (ks. Taulukko 5). Tämä on osittain ymmärrettävää, koska ajankohtainen kirjallisuuskin näkee jotkut ulottuvuuksista osittain päällekkäisinä. Esimerkiksi Ruohotie-Lyhty ja Moate (2016) ehdottavat, että ammatilliseen identiteettiin liittyvä toimijuus sisältää myös uran rakentamisen.

Tutkimuksessa kuvatut kolme ammatillisen toimijuuden ulottuvuutta sisälsivät 17 väittämää. Näin ollen kaikkia alkuperäisiä väittämiä (22) ei sisällytetty validoituun ammatillisen toimijuuden mittariin. Viisi väittämää jätettiin pois, koska ne eivät mitanneet ulottuvuuksia riittävän hyvin tai niiden välillä oli liian voimakas multikollinearisuus.

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä sen toteuttaminen eri ammattialoilla hyödyntäen erilaisia analyysimenetelmiä. Väittämien keskiarvot olivat pääasiassa hyvin samansuuntaiset kaikilla ammattialoilla. Ainoastaan

neljän väittämän (1.2., 2.3., 3.4. ja 4.4.) keskiarvot erosivat kahden ammattialan (pelastustoimen ja informaatioteknologian) välillä. Tässä tutkimuksessa se voidaan nähdä hyväksyttävänä, koska aineistoissa esiintyvä vaihtelu selittyy ja tulee ymmärrettäväksi työn luonteella. Voidaan ajatella, että luovassa työssä IT-alalla on esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä mahdollisuuksia kehittää työkäytäntöjä kokeilemalla uusia asioita enemmän kuin pelastustyössä, joka edellyttää kontrolloitua, tarkkoja työvaiheita ja prosesseja noudattavaa työskentelyä hätätilanteissa. Tutkimus todentaa näin ammatillisen toimijuuden kontekstisidonnaisen luonteen: moniulotteinen rakenne todentuu eri tavoin eri ammattialoilla.

Viimeaikainen keskustelu on nostanut esiin, että ammatillinen toimijuus on läheisesti yhteydessä myös muihin ilmiöihin, kuten työhyvinvointiin, luovuuteen, työssä oppimiseen ja työn merkityksellisyyden kokemiseen (esim. Collin ym. 2018; Eteläpelto ym. 2013; Philpott & Oates 2016; Pyhälto ym. 2015; Tynjälä 2013). Tämä tutkimus osoitti, että ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet ovat erillisiä *Työssä oppimisesta* ja *Emotionaalisesti mielekkästä työstä*, mutta niiden välillä on positiivinen yhteys. Erityisesti emotionaalisesti mielekäs työ liittyy läheisesti ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Tällainen yhteys on osoitettu myös aiemmissa tutkimuksissa (Chalofsky 2003; Kira & Balkin 2014), joissa on tuotu esille, että emotionaalisesti mielekkään työn kokemus ilmenee tilanteissa, joissa ammattilaisten ammatilliset tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet ovat linjassa työn sisältöjen kanssa. Lisäksi Vuori, San ja Kira (2012) ovat havainneet, että vaikuttaminen työn sisältöihin on yksi strategia tehdä työstä mielekkäämpää, koska silloin on mahdollista vaikuttaa työhön ja muokata työstä merkityksellisempää. Tämä tutkimus heijasteli myös ammatillisen toimijuuden ja emotionaalisesti mielekkään työn välistä positiivista yhteyttä.

### **Mittari hyödynnettäväksi työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen**

Tämä osatutkimus tarjoaa 17 väittämän mittarin ammatillisen toimijuuden arviointiin ja tutkimukseen erilaisissa työ- ja koulutus konteksteissa. Ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet rakennettiin ja validoitiin eri ammattialoilta Suomessa kerättyjen tutkimusaineistojen avulla. Vaikka osallistujajoukossa oli hyvin edustettuna erilaisia ihmisiä ammatiltaan, sukupuoleltaan, iältään ja työkokemukseltaan, olivat osallistujat pääasiassa korkeasti koulutettuja. Tämä voidaan nähdä tutkimuksen rajoitteena, mutta se voi osin selittää myös väittämien välistä yhteisvaihtelua (väittämät 3.1. ja 3.2.; 2.1. ja 2.2.; 4.3. ja 4.4.). Näitä väittämiä ei poistettukaan analyysin kuluessa kahdesta syystä. Ensinnäkin emme poistaneet väittämiä, koska emme voineet olla varmoja, kuinka väittämät toimivat toisissa konteksteissa ja eri tavoin painottuneella osallistujajoukolla. Nyt tutkimus toteutettiin tietyssä kansallisessa kontekstissa ja hyvin koulutetulla osallistujajoukolla. Toiseksi nämä jäännöskorrelaatiot olivat tulkinnallisesti mielekkäitä. Ne esiintyivät sellaisten väittämien välillä, jotka alkuperäisessä teoreettisessa kuu-den faktorin ratkaisussa olivat aina samassa faktorissa. Tulevaisuudessa eri maissa ja eri alojen ammattilaisilta (mukaan lukien vähemmän koulutetut) ke-

rättyä aineistoa voitaisiin hyödyntää ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksien validoimiseksi ja niiden väittämien vahvistamiseksi.

Lisäksi pitkittäistutkimus ammatillisesta toimijuudesta olisi mielenkiintoinen, koska toimijuus ei ole pysyvä vaan muuttuva ilmiö (esim. Priestley ym. 2012; Vähäsantanen 2015). Mittarin avulla on mahdollista tunnistaa ammatillisen toimijuuden muutokset työorganisaatioissa, kun sillä kerätään tietoa eri ajankohtina. Mittarin avulla on myös mahdollista tutkia koulutuksen ja interventioiden vaikutuksia ammatilliseen toimijuuteen, kun sitä hyödynnetään niiden eri vaiheissa. Tämä tutkimus paljasti ammatillisen toimijuuden rakenteen ulottuvuuksineen, mutta lisää tutkimusta tarvitaan tarkentamaan yksilöllisen ja sosiaalisen taustan (esim. työorganisaatio, ikä, esimiestausta) yhteyttä ulottuvuuksiin. Aiemmat tutkimukset ovat yleisellä tasolla osoittaneet, että yksilöllinen tausta ja sosiaalinen ympäristö ovat yhteydessä toimijuuteen (Lukic ym. 2013; Philpott & Oates 2016; Priestley ym. 2012; Toom ym. 2015; Vähäsantanen 2015).

Ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet sisältävät ajatuksen siitä, että ammatillinen toimijuus sisältää proaktiivisia ja kehitykseen suuntautuneita toimintoja. Vaikka ammatillinen toimijuus voidaan ymmärtää myös vastustamisena (Priestley ym. 2012; Toom ym. 2015; Vähäsantanen 2015), tällainen näkökulma ei esiinny esitetyssä toimijuuden mittarissa. Lisäksi mittari keskittyy ainoastaan ammatillisen toimijuuden tarkasteluun yksilöllisenä ilmiönä, vaikka ammatillinen toimijuus on myös kollektiivinen ilmiö. Tällöin toimijuus ymmärretään kollektiivisena voimana ja aktiviteetteina vaikuttaa jaettuun käytäntöihin sekä ammatillisen identiteetin neuvotteluun (Haapasaari ym. 2016; Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto 2017).

Mittari tarjoaa työorganisaatioiden käyttöön käytännöllisen työkalun, jolla voi arvioida ammatillista toimijuutta ja lisätä ymmärrystä ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuuksista työelämässä. Tällaisen tiedon avulla työorganisaatioissa on mahdollista keskittyä tukemaan ammatillisen toimijuuden tarvittavia osa-alueita. Samalla kun vahvistetaan työntekijöiden ammatillista toimijuutta, työorganisaatioiden on mahdollista luoda optimaaliset olosuhteet työssä oppimiselle ja emotionaalisesti mielekkäälle työlle. Ammatillista toimijuutta voidaan edistää erilaisilla työelämäinterventioilla (esim. Haapasaari ym. 2014; Vähäsantanen ym. 2016, 2018) ja toimijuutta tukevalla johtamiskäytännöllä (Hökkä, Rautiainen, Silander & Eteläpelto 2017; Hökkä & Vähäsantanen 2014).

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2011. Workplace development as part of broad-based innovation policy: Exploiting and exploring three types of knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 23–43.
- Asparouhov, T. & Muthén, B. 2009. Exploratory structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 16 (3), 397–438.

- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. 2007. Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives* 21, 36-59.
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 16 (6), 312-324.
- Billett, S. 2008. Learning through work: Exploring instances of relational interdependencies. *International Journal of Educational Research* 47 (4), 32-47.
- Billett, S. 2011. Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) *SAGE handbook of workplace learning*. Sage: London, 60-72.
- Billett, S., Harteis, C. & Eteläpelto, A. (toim.) 2008. *Emerging perspectives of workplace learning*. Rotterdam: Sense.
- Brown, A. 2004. Engineering identities. *Career Development International* 9 (3), 245-273.
- Brown, A., Kirpal, S. & Rauner, F. 2007. (toim.). *Identities at work*. Dordrecht: Springer.
- Chalofsky, N. 2003. An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International* 6 (1), 69-83.
- Clore, G. L. & Huntsinger, J. R. 2007. How emotions inform judgement and regulate thought. *Trends in Cognitive Science* 11 (9), 393-399.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. 2018 (hyväksytty). Professional agency and creativity in information technology work. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer.
- Collin, K., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. 2015. Multiple forms of professional agency for (non)crafting of work practices in hospital organisation. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5 (3), 63-83.
- Eraut, M. 2011. How researching learning at work can lead to tools for enhancing learning. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) *The SAGE handbook of workplace learning*. London: Sage, 181-197.
- 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., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) *International handbook of research in professional and practice-based learning*. Dordrecht: Springer, 645-672.
- Goller, M. 2017. *Agency at work: A quantitative study on professional development of geriatric nurses*. Väitöskirja. University of Paderborn.
- Gorsuch, R. L. 1983. *Factor analysis*. 2. painos. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Haapasaari, A., Engeström, Y. & Kerosuo, H. 2016 The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention. *Journal of Education and Work* 29 (2), 232-262.

- Harteis, C. & Goller, M. 2014. New skills for new jobs: Work agency as a necessary condition for successful lifelong learning. Teoksessa S. Billett, T. Halttunen & M. Koivisto (toim.) *Promoting, assessing, recognizing and certifying lifelong learning: International perspectives and practices*. Dordrecht: Springer, 37–56.
- Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2010. Recent tensions and challenges of teacher education as manifested in the curriculum discourse. *Teaching and Teacher Education* 26 (4), 845–885.
- Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2012. The professional agency of teacher educators amid academic discourses. *Journal of Education for Teaching* 38 (1), 83–102.
- 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.
- Hökkä, P., Rautiainen, M., Silander, T. & Eteläpelto, A. 2017 (painossa). Collective agency-promoting leadership in Finnish teacher education. Teoksessa J. Murray, A. Swennen & C. Kosnik (toim.) *International research, policy and practice in teacher education: Insider perspectives*. Springer.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Mahlakaarto, S. 2017. Teacher educators' collective professional agency and identity - Transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education* 63, 36–46.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling - A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17 (2), 131–153.
- Jääskelä, P. & Valleala, U. M. 2012. Opiskelijoiden toimijuus yliopisto-opinnoissa: valtasuhteita, osallistumisaktiivisuutta, tietojen ja taitojen hallintaa. *Esitys Interaktiivisuus opetuksessa ja oppimisessä -symposiumissa*. Jyväskylä 23.2.2012, Suomi.
- Jääskelä, P., Poikkeus, A-M., Vasalampi, K., Valleala U. M. & Rasku-Puttonen, H. 2016. Assessing agency of university students: validation of the AUS Scale. *Studies in Higher Education*, DOI: 10.1080/03075079.2015.1130693
- Kaiser, H. 1960. The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement* 20, 141–151.
- Ketelaar, E., Beijaard, D., Boshuizen, H. P. A. & den Brok, J. 2012. Teachers' positioning towards an educational innovation in the light of ownership, sense-making and agency. *Teaching and Teacher Education* 28 (2), 273–282.
- Kira, M. & D. Balkin. 2014. Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24 (2), 131–143.
- Lave, J. 1993. The practice of learning. Teoksessa S. Chaiklin & J. Lave (toim.) *Understanding practice: Perspectives on activity and context*. Cambridge: Cambridge University Press, 3–32.



- Lehto, A-M. & H. Sutela. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Official Statistics of Finland. Helsinki: Statistics Finland.
- Lipponen, L. & Kumpulainen, K. 2011. Acting as accountable authors: Creating interactional spaces for agency work in teacher education. *Teaching and Teacher Education* 27 (5), 812–819.
- Lukic, D., Margaryan, A. & Littlejohn, A. 2013. Individual agency in learning from incidents. *Human Resource Development International* 16 (4), 409–425.
- Philpott, C. & Oates, C. 2016. Teacher agency and professional learning communities: What can Learning Rounds in Scotland teach us? *Professional Development in Education*, DOI: 10.1080/19415257.2016.1180316
- Priestley, M., Edwards, R., Priestley, A. & Miller, K. 2012. Teacher agency in curriculum making: Agents of change and spaces for manoeuvre. *Curriculum Inquiry* 42 (2), 191–214.
- Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. 2012. Do comprehensive school teachers perceive themselves as active professional agents in school reforms? *Journal of Educational Change* 13 (1), 95–116.
- Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. 2015. Teachers' professional agency and learning – From adaption to active modification in the teacher community. *Teaching and Teachers: Theory and Practice* 21 (7), 811–830.
- Ruohotie-Lyhty, M. & Moate, J. 2016. Who and how? Preservice teachers as active agents developing professional identities. *Teaching and Teacher Education* 55 (4), 318–327.
- Smith, R. 2012. Clarifying the subject centred approach to vocational learning theory: Negotiated participation. *Studies in Continuing Education* 34 (2), 159–174.
- Thrash, T. M. & Elliot, A. 2003. Inspiration as a psychological construct. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 871–889.
- Toom, A., Pyhältö, K. & Rust, F.O.C. 2015. Teachers' professional agency in contradictory times. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21 (6), 615–623.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3 (2), 130–154.
- Tynjälä, P. 2013. Toward a 3-P model of workplace learning: A Literature review. *Vocations and Learning* 6 (1), 11–36.
- Valleala, U., Herranen, S., Collin, K. & Paloniemi, S. 2015. Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and Learning* 8(1), 1–34.
- Virkkunen, J. 2006. Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités* 3 (1), 19–42.
- Vuori, T., San, E. & Kira, M. 2012. Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 7 (2), 231 – 248.

- Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education* 47, 1-12.
- 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. & Eteläpelto, A. 2015. Professional agency, identity, and emotions while leaving one's work organization. *Professions and Professionalism* 5 (3), 1-16.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., Rasku-Puttonen, H. & Littleton, K. 2008. Teachers' professional identity negotiations in two different work organisations. *Vocations and Learning* 1 (2), 131-148.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2016. Professional learning and agency in an identity coaching programme. *Professional Development in Education*, <http://dx.doi.org/10.1080/19415257.2016.1231131>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2018 (hyväksytty). An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer.
- Vähäsantanen, K., Saarinen J. & Eteläpelto, A. 2009. Between school and working life: Vocational teachers' agency in boundary-crossing settings. *International Journal of Educational Research* 48 (6), 395-404.
- Ylén, M. 2015. Labor, Amor, Vincit. Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuuden tilana. Pro gradu -tutkielma. Aalto Yliopisto. <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/liideri/gradu-mira-ylen-2015.pdf>
- Young, V. & Bhaumik, C. 2011. Health and well-being at work: A survey of employees. Department for Work and Pensions. Research Report 751. Sheffield, UK.

### **3 JOHTAMISVALMENNUKSELLA TOIMIJUUTTA ESIMIESTYÖHÖN: TYÖKALUJA UUDISTAMISEEN, KOHTAAMISEEN JA TYÖIDENTITEETTIENTUKEMISEEN**

*Päivi Hökkä, Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi & Anneli Eteläpelto*

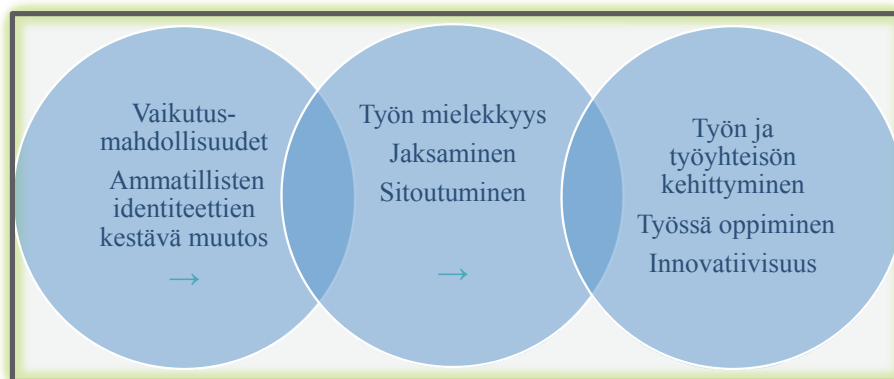
Luku tarkastelee keskijohdossa työskentelevien esimiesten kokemuksia Johdon valmennusohjelmasta ja sen vaikutuksista heidän käytännön työarkeensa. Johdon valmennusohjelma toteutettiin osana Työsuojelurahaston rahoittamaa *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* -hanketta. Hankkeen taustalla olivat yhteiskunnallisesta kehityksestä ja työelämän nopeasta muutoksesta johtuneet ajankohtaiset haasteet niin työntekijöille, johtajille kuin koko työorganisaatioille. Tutkimusaineisto koostui yhdeksästä johtajien uusintahaastattelusta, jotka toteutettiin noin kolme vuotta valmennusohjelman loppumisen jälkeen keväällä 2016. Tulokset osoittavat, että valmennus vahvisti johtajien toimijuutta työssä sekä kirkasti heidän omaa johtajaidentiteettiä. Johtopäätöksenä esitämme, että organisaatioihin tarvitaan käytännöllisiä työkaluja ja tukiprosesseja vahvistamaan johtajien omaa toimijuutta sekä voimaannuttamaan heitä työntekijöiden toimijuuden tukemisessa.

#### **Johdanto**

Suomalaisen työelämän kehittämisessä yhdeksi keskeiseksi kysymykseksi on viime aikoina noussut kuinka tukea ja edistää samanaikaisesti organisaatioiden tuottavuutta sekä työelämän laatua ja työntekijöiden työhyvinvointia (Ramstad 2009). Tämän on sanottu olevan kilpailukykyämme kannalta keskeinen haaste. Nämä tavoitteet voidaan helposti nähdä vaikeina saavuttaa samanaikaisesti ja jopa toisilleen vastakkaisina. Omissa tutkimuksissa ja työelämän kehittämis-

hankkeissa olemme havainneet, että nämä näennäisesti vastakkaiset tavoitteet on kuitenkin mahdollista yhdistää (ks. Hökkä ym. 2014). Tässä yhdistämisessä toimijuuden (ts. vaikutusmahdollisuudet työssä ja ammatillisen identiteetin uudistaminen) merkitys on keskeinen.

Useat muutkin työelämän tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä johtaa vahvempaan sitoutumiseen sekä oman työnsä kehittämiseen (esim. Collin ym. 2017; Heiskanen & Jokinen 2015). Vastaavasti tutkimukset osoittavat, että jos organisaatioissa tuetaan ammatillisten identiteettien kestävää muutosta, niin työssä jaksaminen ja sitoutuminen vahvistuvat (esim. Vähäsantanen ym. 2016). Kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä, kehittää sitä, sekä tarkastella ja muokata omaa ammatillista identiteettiä, heidän turvallisuuden tunne, työnilo ja innostuneisuus lisääntyvät. Vaikutusmahdollisuudet ja työn imu luovat edellytyksiä myös oppimiselle, uusille luoville ratkaisuille ja innovaatioille. Näiden seurauksena työssä jaksaminen vahvistuu ja työn tuottavuus paranee. Ammatillinen toimijuus vahvistaa näin ollen samanaikaisesti työhyvinvointia ja työssä oppimista sekä parantaa työn tuottavuutta ja laatua (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1 Ammatillinen toimijuus työelämän laadun ja organisaatioiden tuottavuuden katalysaattorina

Toimijuus siis yhdistää työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja organisaatioiden tarpeen uudistua maailman muutosten mukana. Suomessa työvoima on kansainvälisesti arvioiden hyvin koulutettua ja osaavaa (Alasoini 2014). Tästä huolimatta henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa organisaatioidensa toimintaan ja prosesseihin (esim. strateginen suunnittelu) ja osallistua kehittämiseen on suhteellisen vähäistä. Henkilöstön osaamista hyödyntävä johtamistapa onkin Suomessa suhteellisen kehittämätöntä. Suomalaisen työelämän yksi kehittämishaaste onkin kuinka kehittää henkilöstön osaamista hyödyntäviä ja toimijuutta tukevia johtamiskäytäntöjä (Alasoini 2014). Tällaisten johtamiskäytäntöjen kehittäminen on tärkeää, koska toimijuuden rakentumisessa ja toteutumisessa työelämän arjessa johtajilla on keskeinen rooli.

Tässä luvussa tarkastelemme vuoden mittaiseen *Johdon valmennusohjelman* osallistuneiden johtajien kokemuksia koulutuksen vaikutuksista työhönsä kolme vuotta koulutuksen päättymisen jälkeen. Erityisesti kiinnostuksemme kohdistuu kysymykseen voidaanko johtajien toimijuutta tukevalla valmennusohjelmalla saavuttaa pitkäkestoisia vaikutuksia heidän työhönsä. Johtajat työskentelivät sairaala- ja yliopisto-organisaatioissa. Valmennusohjelma keskittyi johtajien ammatillisen identiteetin ja toimijuuden kysymyksiin. Tavoitteena oli vahvistaa heidän ymmärrystään ammatillisista identiteeteistä ja toimijuudesta työssä, tukea heidän oman ammatillisuuden kehittymistä sekä antaa uudenlaisia näkökulmia edesauttaa toimijuutta edistäviä johtamiskäytäntöjä työssä. Johdon valmennusohjelman tavoitteena oli tukea erityisesti keskijohdossa työskenteleviä esimiehiä saamaan uudenlaisia työkaluja muutoksen kohtaamiseen ja johtamiseen työpaikoillaan. Ennen kun siirrymme kuvaamaan Johdon valmennusohjelman vaikutuksia johtajien työarkeen, tarkastelemme toimijuuden merkitystä johtajien työssä ja muutoksessa.

## Toimijuus johtajien työssä ja muutoksessa

Monimutkaistunut maailma haastaa johtamista monilla tavoin. Puhutaan odottamattoman johtamisesta, jolloin ymmärretään, että muutosta itseään ei voi johtaa, vaan johtaminen on aina *muutoksessa* johtamista (Jäppinen 2015). Kukaan ei voi tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan tai mitä seuraavaksi tapahtuu. Jäppisen (2015) mukaan tulevaisuutta voidaan kuitenkin pyrkiä ennustamaan.

Muutos on usein kuitenkin hankalaa ja työlästä. Erityisen jähmeäksi muutosta on kuvattu julkisissa organisaatioissa, joiden johtamis- ja organisaatiokulttuurien on sanottu olevan vanhanaikaisia ja tehottomia kohtaamaan tämän hetken kompleksisuutta (Sydänmaanlakka 2015). Julkisella sektorilla maailman muutosta ja sen tuomia johtamisen haasteita on pyritty hallitsemaan ja ennakkoimaan omaksamalla yritys-elämästä tuttuja johtamisoppeja. Viime vuosina laajasti omaksuttu uuden julkisjohtamisen (NPM) malli on merkinnyt siirtymää väljäkytkentäisestä hallinnosta kohti tiukkakytkentäistä hallintoa (esim. Vanhalakka-Ruoho 2006). Tiukkakytkentäinen malli nojaa vahvaan strategiajohtoiseen ohjaukseen, jossa korostuu tulostavoitteiden asettaminen, prosessien ohjaus sekä tiukentunut arviointi ja kontrolli. Hallinnon uudistamisella on pyritty tehostamisen avulla muuttamaan maailman mukana ja pysymään kilpailussa mukana.

Tehostamisen seurauksena on kuitenkin kavennettu huomattavasti työntekijöiden autonomiaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöönsä (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstadt & Heikkilä 2014; Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011; Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2010). Esimerkiksi yliopistosektorilla toteutuneen tulostavoiteiden ohjaavien toimintain ohjaavat uudet johtamisjärjestelmät ovat aiheuttaneet henkilökunnassa hämmennystä ja lannistuneisuutta, eivätkä ne siksi kannusta luovuuteen tai organisaation päämäärien eteen ponnisteluun (Nokelainen 2016). Työhön liittyvien vähäisten vaikutus-

mahdollisuuksien onkin havaittu heikentävän työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta (Collin ym. 2017; Hökkä & Vähäsantanen 2014).

Organisaatioiden kehittämisessä olisikin oleellista kiinnittää huomiota siihen, kuinka turvata työntekijöiden aito mahdollisuus vaikuttamiseen ja kannanottoihin omaa työtään koskevissa asioissa. Tämän lisäksi työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa myös työpaikan yhteisiin asioihin ja strategiaan. Jos organisaatiot haluavat sitouttaa myös henkilöstön yhteisen ja menestyksellään tulevaisuuden rakentamiseen, tarvitaan organisaatioihin henkilökunnan ammatillisen toimijuuden mahdollistavia rakenteita ja käytäntöjä (Collin. ym. 2016; Hökkä ym. 2014; Nokelainen 2016).

Ammatillisella toimijuudella viittaamme työntekijöiden aktiiviseen osallistumiseen, vaikuttamiseen, valintojen tekoon ja kannanottoihin. Tämä osallistuminen ja vaikuttaminen voi kohdistua omaan työhön ja/tai omaan ammatilliseen identiteettiin (Eteläpelto ym. 2013). Lisäksi toimijuus voi ilmentyä ryhmien vaikuttamisena, jolloin puhutaan kollektiivisesta toimijuudesta. Ryhmän kollektiivinen toimijuus voi ilmetä esimerkiksi ryhmäidentiteetin luomisena tai rakentavien kehittämis ehdotusten ja vaihtoehtojen esiintuomisena koko työyhteisön kehittämisessä (Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto 2017). Näin ollen toimijuus liittyy keskeisesti työssä oppimiseen ja työyhteisöjen ja koko organisaation kehittämiseen (esim. Harteis & Goller 2014). Oleellista toimijuudessa on sen ilmeneminen tilanteisesti vallitsevien sosiokulttuuristen tekijöiden (esimerkiksi työkuulttuuri, strategia, säännöt, työtilat- ja välineet) resursoimana ja rajoittamana. Lisäksi toimijuus kietoutuu monisäikeisesti epävirallisen ja virallisen vallan luomiin rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin (Eteläpelto ym. 2011).

Monimutkaistuneen maailman haasteellisuus näkyy erityisesti keskijohdossa työskentelevien johtajien arjessa. Heidän työnsä on jatkuvaa tasapainoilua ylimmän johdon päätösten ja strategisten linjausten sekä henkilöstöjohtamisen välillä. He toteuttavat johtajuuttaan vuorovaikutuksen kentässä, jossa ihmisten kohtaaminen on keskeistä ja jatkuvaa. Toimijuudella onkin johtajien työssä kahtalainen merkitys. Toisaalta johtajilta itseltään vaaditaan toimijuutta, koska he ovat oleellisia toimijoita työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisprosesseissa. Toisaalta johtajuuteen on esitetty kuuluvaksi myös tarve henkilökunnan toimijuuden tukemisesta (Hökkä ym. 2014). Tällöin ajatellaan, että johtajuus on palvelutehtävä, johon kuuluu tukea henkilöstön osallisuuden tunnetta, vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä ammatillisten identiteettien rakentamista. Tällöin tuetaan sekä tunnetta että tekoja. Työhön sitoutumisessa ja työtyytyväisyyden kokemisessa on keskeistä, että työntekijöillä on tunne yhteenkuuluvuudesta ja omasta äänestä yhteisössä (Collin ym. 2017; Hakanen 2009; Hökkä ym. 2010; Vähäsantanen ym. 2018).

Toimijuuden tunteen lisäksi tarvitaan myös tekoja, aitoja toimijuuden ja vaikuttamisen paikkoja, joilla voidaan ottaa kantaa ja vaikuttaa työhön ja työpaikan yhteisiin asioihin. Samalla on keskeistä huomioida myös henkilöstön tarve oman ammatillisuuden ja ammatillisen identiteetin pohdinnoille. Muutoksessa on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijöillä on tilaa, aika ja paikka aikaajoin pysähtyä pohtimaan omaa suhdetta työhön, omia ammatillisia rooleja ja

omaa tulevaisuuden suuntaa. Tähän liittyy oleellisesti myös kollektiivinen ja yhteisöllinen puoli: koko henkilöstöllä tulee olla mahdollisuuksia yhdessä pohdittua ”mitä meille työyhteisönä kuuluu ja mihin olemme organisaationa menossa”.

## Tutkimusmenetelmät

### Aineisto

Tämä tutkimus toteutettiin pitkittäistutkimuksena, jossa tehtiin uusintahaastattelut Johdon valmennusohjelmaan osallistuneille keskijohtajille. Valmennusohjelma oli osa Työsuojelurahaston rahoittamaa *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* - hanketta. Johdon valmennusohjelmaan osallistui 11 johtajaa, joista kuusi yliopistosta ja viisi sairaalasta.

Valmennus toteutettiin syksystä 2012 syksyyn 2013 ja se sisälsi 12 työpajaa (kesto 72 tuntia). Valmennuksen tavoitteena oli tarjota johtajille välineitä työyhteisön ja työntekijöiden voimaannuttamiseen, ammatilliseen uudistumiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen, tukea johtajien omaa ammatillista identiteettiä ja työhyvinvointia sekä auttaa heitä löytämään toimijuutta edistäviä johtamiskäytäntöjä. Osana valmennusohjelmaa osallistujat toteuttivat käytännön kehittämishankkeen omassa organisaatiossaan. Kehittämishanke liittyi useilla osallistujilla käynnissä oleviin oman organisaation prosesseihin, kuten asiakaspalvelun parantamiseen tai yhteisöllisyyden lisäämiseen. Työskentelytavat perustuvat yhteistoiminnallisiin ja luoviin menetelmiin (ks. Hökkä ym. 2014; Mahla-kaarto 2016).

Uusintahaastattelujen tavoitteena ei ollut niinkään selvittää muutoksia johtajien aiempiin haastatteluihin verrattuna, vaan ennemminkin tarkastella valmennusohjelman vaikuttavuutta johtajien itsensä arvioimana muutamia vuosia ohjelman päättymisen jälkeen. Uusintahaastattelut toteutettiin keväällä 2016. Johtamisvalmennukseen osallistuneista johtajista tavoitettiin haastatelluun 9 johtajaa. Näin ollen Johdon valmennusohjelmaan osallistuneista johtajista kaksi jäi tavoittamatta. Toinen siksi, että hän oli keskeyttänyt ohjelman ja toinen siksi, ettei hän ollut enää organisaation palveluksessa.

Haastatteluissa olimme kiinnostuneita kuulemaan mitä johtamisvalmennuksesta oli jäänyt päällimmäisenä mieleen, mitä siitä oli opittu, millaisia tunteita valmennus herätti ja millaisia vaikutuksia valmennuksesta oli arjen työhön koettu olleen. Tässä tutkimuksessa keskityimme tarkastelemaan johtajien puolta valmennusohjelmaan osallistumisen vaikutuksista heidän tämänhetkiseen työhönsä ja elämäänsä.

### Aineiston analyysi

Tutkimushaastattelut litteroitiin tekstiaineistoksi, jota kertyi yhteensä 138 sivua (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1,15). Tekstiaineisto luettiin ensin kertaalleen läpi, minkä jälkeen aineisto koodattiin aineistolähtöisesti laadullisen

sisällönanalyysin periaatteita noudattaen (Saldana 2013). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin ja koodattiin haastatteluista osallistujien kuvaukset valmennusohjelman vaikutuksista. Tämän jälkeen koodaamista jatkettiin luokittelemalla koetut vaikutukset temaattisesti saman sisältöiseksi kokonaisuudeksi. Lopullisiksi pääluokiksi johtajien raportoimista vaikutuksista työhön muotoutuvat *vahvistunut toimijuus työssä, oman ammatillisuuden ja johtajaidentiteetin kirkastuminen sekä vaikutukset muuhun elämään*.

## Johtamisvalmennuksen koetut vaikutukset keskijohtajien työhön

Kuvaamme seuraavissa alaluvuissa johtajien arvioita siitä, kuinka Johdon valmennusohjelmaan osallistuminen oli vaikuttanut heidän työhönsä, omaan ammatillisuuteen ja johtajaidentiteettiin sekä muuhun elämään. Kaikki haastatellut nimesivät ainakin joitakin valmennuksen vaikutuksia työhönsä sekä toivat esiin tyytyväisyyden ja ilon siitä, että olivat osallistuneet valmennukseen. Monet korostivat, että valmennusohjelman kuluessa ryhmässä syntynyt luottamuksen, arvostuksen ja tasa-arvoisuuden ilmapiiri mahdollisti kaikkien tasapuolisen osallisuuden sekä johtamiseen liittyvien vaikeidenkin asioiden tarkastelun syvällisellä tasolla. Monille valmennuksen keskeisintä antia olivat olleet avoimet keskustelut toisten kanssa johtamisen konkreettisista ja käytännön työelämään liittyvistä iloista ja suruista. He kuvailivat tätä poikkeukselliseksi kokemukseksi verrattuna muihin johtamiskoulutuksiin, joihin olivat uransa aikana osallistuneet.

Samalla usea heistä totesi, että jälkikäteen on vaikea eritellä sitä, mitkä asiat johtuvat juuri tästä valmennuksesta ja mitkä muista koulutuksista ja ylipäättään kertyneistä elämän kokemuksista. Eräs heistä kuvasi tätä näin:

*Niin, sitä [Johdon valmennusohjelman vaikutus työhön] aina vähän miettii, kun on käynyt vähän muitakin johtamiskoulutuksia. Mutta mitä tästä kaikesta? Emmä osaa sanoa onks se aina niin tiedostettua tai tiedostamatonta. Koko aika kuitenkin jotakin viisauden siemeniä osaa poimia enemmän. Mä sanon, että se on monta asiaa. Kokemus, mutta myös sitten kaikki nämä asiat. Päällimmäisenä mä sanon, että siitä [Johdon valmennusohjelma] tuli kuormaa mun osaamiseen ja ajattelumaailmaan. Paljon siis jääny. Hyvin muistan koulutuksen ja mitä mä oon miettiny siinä ja ahaa-elämyksiä tullu.*

Vaikka haastatteluissa oli osittain vaikeaa sanallistaa valmennuksen merkitystä itselle ja omalle työlle, johtajat kuitenkin tuottivat paljon puhetta tämän johtamisvalmennuksen vaikutuksista. Määrällisesti eniten johtajat kertoivat pysyvistä vaikutuksista omaan arkipäivän työskentelyynsä vahvistuneen toimijuuden näkökulmasta.



### Vahvistunut toimijuus työssä

Haastattelujen perusteella valmennusohjelman vaikutukset näkyvät johtajien arjessa sekä lisääntyneenä toimijuuden *tunteena* että vahvistuneina toimijuuden *tekoina*. Vahvistunut toimijuus ilmeni ymmärryksen lisääntymisenä, uudenaikaisina tapoina tehdä työtä, toimina johtaa ja tukea työidentiteettejä, sekä vuorovaikutusosaamisen vahvistumisena.

### Ymmärryksen lisääntyminen johtamisesta

Johtajat kuvailivat oman ymmärryksensä lisääntyneen työstään monilla eri alueilla. Yhtenä voimaannuttavimmista vaikutuksista tuotiin esiin valmennuksessa jaettujen kokemusten ja vaikeidenkin asioiden käsittelyn myötä syntynyt oivallus siitä, että kaikki muutkin kohtaavat ja joutuvat ratkomaan työssään samantlaisia ongelmia. Johtajat kuvasivat erityisen avartavana ja tärkeänä antina sen, että valmennukseen osallistui esimiehiä kahdesta eri organisaatiosta.

*Siel oli paljon sellasta positiivista ja joitenki niinku sai sellasella hyvällä tavalla huomata taas sen, et jos koin välillä et oon ihan yksin, niin sitte et eihän näitten asiotten kanssa ikinä oo ihan niinku yksin. Et hyvin samanlaisia asioita me niinku kaikki kohdataan. Ja toinen toiselta voi saada eväitä omaan reppuunsa ja tekemiseen. Se oli jotenki niinku... se oli hauska ja semmonen voimaannuttava porukka.*

Yhteisen pohdinnan kautta syntyi syvällistä ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta ja moninaisuudesta. Johtajat kuvasivat, että tämä vahvistunut ymmärrys ihmisten erilaisista taustoista ja kokemusmaailmasta oli tuonut heille uudenlaista perspektiiviä arvioida johtamistyössä eteen tulevia asioita. Tämä oli johtanut muutamien johtajien mukaan myös lisääntyneeseen empatian tunteeseen sekä oman sensitiivisyyden lisääntymiseen.

Ihmisten erilaisuuden ymmärryksen lisäksi johtajat kuvasivat, että heidän käsityksensä rakenteista, organisaatioista ja ylipäätään kaikesta työtä raamittavasta sosiokulttuurisesta kehyksestä oli kirkastunut. Tämän kuvailtiin myös tuottaneen oivalluksia siitä, että on olemassa paljon rakenteellisia asioita, joihin he johtajina eivät voi vaikuttaa. Nämä oivallukset olivat vapauttaneet energiaa sekä tuottaneet myös armollisuutta omaan työhön erityisesti suhteessa ylemmiltä hallinnon tasoilta tuleviin vaatimuksiin ja heidän itsensä työlleen asettamiin vaatimuksiin.

### Uudet toimintatavat

Edellä kuvattujen lisääntyneeseen ymmärrykseen johtaneiden oivallusten voi kuvata liittyvän vahvistuneeseen *toimijuuden tunteeseen*. Johtajat kuvailivat myös useita vaikutuksia, jotka liittyvät varsinaisesti *toimijuuden tekoihin* käytännön työssä ja johtamisessa. Useat johtajat kuvasivat, että Johdon valmennusohjelma oli tuottanut uudenlaista jäsenystä organisaatioista ja niiden rakenteesta, minkä seurauksena he olivat myös löytäneet uudenlaisia toimintatapoja työssään. Nämä toimintatavat olivat esimerkiksi uudenlaisia yhteistoiminnallisia

tapoja organisoida työtä, erilaisia kokeiluja tai vuorovaikutustilanteissa käytettäviä (esimerkiksi kehityskeskustelut) uudenlaisia toimintastrategioita.

*Et tota mä ensimmäistä kertaa oikeestaan niinkö syvällisemmin aloin ajatella sitä, mikä merkitys organisaatiolla ja sen rakenteella ja toimintamalleilla ja tällasilla on siihen miten toimitaan ja minkälaiset mahdollisuudet siellä ihmisillä on... se johdatti mua enemmän ajattelemaan asioita organisaatiossa... ja tuli hirveesti niinku sitä että (naurahtaa) haluais itekki alkaa tehdä niinku paljon enemmän eritavalla ja kokeilla asioita. Tosin oon myös rohkaistunu kokeilemaan. Mullahan on siinä yks sellanen ihan uudenlainen kokeilu.*

Keskijohdossa työskentelevien esimiesten työ on haastavaa ihmissuhdetyötä, jossa joutuu usein kohtaamaan myös ristiriitatilanteita ja jännitteitä. Keskeisenä ja konkreettisenä uutena toimintatapana monet johtajat kuvasivat ristiriitatilanteisiin löytämiään tapoja ymmärtää ihmisiä ja toimia tämän lisääntyneen ymmärryksen ohjaamina.

*Parhaiten jäi mieleen kun puhuttiin näistä erilaisista identiteettien syntyemisistä ja perusominaisuuksista. Tavallaan oppi niinkun ymmärtään niitä ihmisiä...kun näitä ristiriita-asioita selvittelee, niin ei anna olla mitään ennako-oletuksia ittelään siinä...ja ottaa niinku joka tilanteen sitten aina uutena. Että just kun siellä puhuttiin näistä kohtaamisen tasoista ja positioista, niin se on ehkä konkreettisemmin jääny mieleen.*

Monille tärkeänä työhön siirtyneenä vaikutuksena korostuikin varmuus ja rohkeus ihmisten kohtaamiseen arjen työtilanteissa.

### **Työidentiteettien johtaminen**

Johtajat toivat esiin, että Johdon valmennusohjelman myötä heidän ymmärryksensä työidentiteettien merkityksestä oli selkeytynyt. Monet kuvasivat tätä vahvistuneena ymmärryksenä ihmisten erilaisuudesta ja siitä johtuvista eri tulkinnoista samoille tilanteille. Asiat, joita Johdon valmennusohjelmassa oli käsitelty, eivät olleet uusia useimmille johtajille, mutta he kuvasivat, että kasvaneen ymmärryksen myötä he olivat oppineet kohtaamaan henkilöstöä uudella tavalla. Tämä ilmeni johtajien rohkeutena kohdata ihmisiä avoimesti ja ottaa työidentiteettiin liittyviä asioita tarkasteluun käytännön johtamistilanteissa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

*Sieltä tuli semmonen toisten perspektiivien vahvempi ymmärtäminen. Just se, että vaikka sen on aina tiedostanu, että okei, tällä kollegalla voi olla tätä ja tätä ja tuota, nii nyt sen on pystyny jäsentämään selkeemmin. Esimerkiks tän vuoden kehityskeskusteluissa oli semmonen hankala tilanne kollegoiden välillä... Et sen niinku näkee ja aistii mut sit he itse vähän kieltää. Ja sit kun mä jututin toista, niin tavallaan sieltä löyty se varjo, joka heijastu tänne työelämään...et yrittää tulkita ihmisiä laveammasta perspektiivistä...ja kattoo sitä mikä on tämmönen ilmiäsu ja sitten ikään kuin semmonen peitelty asu.*

Työidentiteettien johtamisessa osa korosti, että johtamisessa keskeistä on työhön liittyvien tunteiden havaitseminen ja niiden pohjalta tilanteen mukainen rationaalinen käyttäytyminen.

*Mä olin vasta sellaisessa tilanteessa missä ihminen vaipu sellaseen tunteen valtaan ja se oli niinku semmosen sumun peittämä... ja sitten tavallaan näkee et ihminen ei nää kenenkään muun mielipiteitä tai vaihtoehtoja... tavallaan on sitten semmonen vahvuus että "okei, tässä on nyt tämmönen tilanne ja täs ei auta nyt lähtee sooloileen".*

Tämä näkyi myös arjen vuorovaikutustilanteisiin liittyvänä sensitiivisyytenä ja ymmärryksenä tunteiden merkityksestä niissä. Johtajat kuvasivat, että olivat oppineet ymmärtämään henkilökunnan tunteita ja tunnereaktioita työssä sekä suhtautumaan niihin rationaalisemmin.

### **Vuorovaikutusosaamisen vahvistuminen**

Useat johtajat kuvasivat työtään ja sen haasteita puhumalla ihmisten kanssa toimimiseen ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä asioista. Johdon valmennusohjelman kuvattiin tuoneen rohkeutta ja vahvistaneen omaa vuorovaikutusosaamista. Tämä ilmeni vahvistuneena ymmärryksenä työyhteisön ja henkilökunnan välisistä suhteista sekä uudenaikaisena aktiivisuutena ja rohkeutena tarttua asioihin erilaisissa ongelmatilanteissa.

*Mielenkiintosta oli tarkastella niitä ison työyhteisön ilmiöitä, niin siihen se toi semmosta rohkeutta ja varmuutta... ja jos sitä jotenkin kuvais niin ehkä se toi siihen johtamiseen semmosta, se vahvisti sitä.*

*Kyllähän sitä enemmän tulkitsee just tätä porukkaa, ihmisiä, tarkkailee heidän vuorovaikutustaan ja niinkun ehkä osaa tarttua joihinkin asioihin ennenku ne menee jotenki överiksi. Yksittäisten ihmisten tasolla sitten huomaa, että jos joku ei oo ihan ok, et on vähän liikaa jotain, niin sitten sanoo että juu, sä et nyt varmaan-kaan jaksa tota, että tehtäskö me tää porukalla...semmosta niinkun eritasosta vaikuttamista ihmisten tilanteen mukaan. Ehkä semmosta tilannetta osaa jotenki lukee paremmin.*

Edellisessä alaluvussa kuvattuun työidentiteettien johtamiseen läheisesti liittyvänä asiana muutamat johtajat kuvasivat tunteiden ymmärtämisen ja vahvistuneen sensitiivisyyden heijastuneen myös heidän omaan tapaansa johtaa. Tämän kuvattiin ilmenevän erityisesti haastavissa tilanteissa, mitkä edellyttävät omien tunteiden hallintaa. Johtajat kertoivat, että he olivat löytäneet uudenlaisia tapoja kontrolloida ja hallita omia tunnereaktioitaan haastavissa tilanteissa.

*No kyllähän mä nään, että se [Johdon valmennusohjelma] on vaikuttanu mun työhön... et miten se konkreettisesti on vaikuttanut työssä, niin ihmisiin [suhtaudun] ehkä sillä tavalla sensitiivisemmin, että mä ehkä ite meen tilanteeseen eri tavalla ja ehkä jotenki pyrin ajatteleen sitä enemmän niinku järjen kautta.*

## Oman ammatillisuuden ja johtajaidentiteetin kirkastuminen

Monet haastatellut kertoivat, että ovat uransa aikana osallistuneet moniin eri johtamiskoulutuksiin. Suhteessa aiempiin johtamiskoulutuksiin Johdon valmennusohjelmaa kuvailtiin poikkeukselliseksi kokemukseksi, koska siinä lähtökohtaisesti johtamisen kysymyksiä lähdettiin tarkastelemaan omasta persoonasta käsin, eikä esimerkiksi strategioiden, prosessien ohjauksen tai johtamisteorioiden näkökulmasta. Itsestä lähtemisen sekä oman persoonan pohtimisen kuvailtiin olleen keskeistä omassa johtajana kasvussa.

Johtajat kertoivat, että koulutus oli tuottanut heille peilin tarkastella itseään uusista näkökulmista, jolloin heille oli syntynyt uusia oivalluksia itsestään erilaisissa tilanteissa. Tärkeäksi koettiin erityisesti toisilta ryhmässä saatu palautte omasta johtajaidentiteetistä ja sen ilmenemisestä muille. Myös tässä yhteydessä ryhmässä syntynyt avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri tuli tärkeänä uusia näkökulmia ja oppimista resursoivana tekijänä esiin.

*Kyllä siinä peilas itteensä, niin tota kyllä siinä tuli semmosta ahdistustakin ja tota sitte sitä semmosta pelkoo sen oman ittensä kohtaamisesta ja sitte hämmästyystä ku kuunteli miten toiset näkee itsensä ja miten ite totanii näkee siinä sen vastapuolen, niin että miten erilaisia me ollaan ja eri tavalla koetaan asiat.*

*Mutta sitte niihin ryhmätilanteisiin ja itseen ja omaan toimintaani liittyen ni ehkä hämmästyys myöskin jossain kohdin siinä, että miten niinkun miten mun oma toiminta, miltä se ehkä näyttää sitten toisten silmin. Ja ne on ehkä sellaisia asioita ollu, jotka on jollaki tavalla mielessä ollu tässä tota aina silloin tällöin.*

Monille tämä uusien näkökulmien saaminen oli johtanut oman johtajaidentiteetin vahvistumiseen ja selkeytymiseen. Tämän kuvattiin lisänneen ymmärrystä omista vahvuuksista ja heikkouksista työssä sekä tuoneen rohkeutta johtaa vahvuuksien kautta, sekä olla armollinen suhteessa omiin heikkouksiin. Koulutus oli myös avannut ymmärtämään syvällisemmin omaa osaamista sekä vahvistanut luottamusta omaan itseen ja omaan ammattitaitoon. He myös kertoivat tämän näkyvän omassa työssä ja toiminnassa ryhmien kanssa.

*Se mun oma identiteetti se johtamisidentiteetti ainaki on saanu siitä niinku semmosta buustia...että uskalsi niitä omia vahvuuksia käyttää...ja hyväksyy ehkä sitte taas ne omat heikkoutensaki et ei voi olla iha täydellinen, että johtaa niillä missä on vahva.*

*Luottamus. Mä nostan sen niinkun ehkä vahvimmin esille sen takia, että mä en välttämättä aina niinkun ensinnäkään luottanut itteeni. Et kyllä mä luulen, että mä oon tänä päivänä paljon vahvempi. Myös se, kuinka mä viestin sitä, että mä luotan ja vahvistan semmosta luottamusta myös ryhmässä. Joskus mä oon voinu olla kauheen kateellinen niinku toisille niitten osaamisesta. Että nykyään suhteuttaa tavallaan sitäkin siihen, että okei, no mä osaan aika hyvin näitä asioita.*

Johdon valmennusohjelman kautta johtajat olivat saaneet peilin tarkastella itseään sekä vahvuuksiaan ja kehittämishaasteitaan johtajina turvallisessa ryhmässä. Tämä oli auttanut heitä oman autenttisen johtajaidentiteetin rakentamisessa. Yksi heistä jopa kuvaili, että valmennusohjelma oli opettanut luottamaan omaan osaamiseensa ja antanut rohkeutta jatkaa omaa johtajanuraansa.

### Vaikutukset työn ulkopuoliseen elämään

Määrällisesti vähiten johtajat kuvasivat vaikutuksia muuhun elämäänsä, mutta näitäkin kokemuksia tuotiin esiin. Keskeisimpänä muuhun elämään liittyneenä vaikutuksena kuvailtiin lisääntyntä ja syventynyttä ymmärrystä omasta elämästä ja itsestä. Koulutus oli aktivoinut pohtimaan itseä ja elämää kokonaisuudessaan, suhteessa muuhunkin kuin työelämään. Koulutuksen kuvailtiin laajentaneen ja syventäneen ymmärrystä muista ihmisistä kuten perheenjäsenistä ja sukulaisista sekä itsestä suhteessa muihin.

Muutamit heistä kuvailivat myös, että oman johtajaidentiteetin tarkastelu oli auttanut syventämään ja eheyttämään omaa käsitystä itsestään ylipäättään persoonana ja ihmisenä. Osallistujat kuvasivat vaikutuksia muuhun elämäänsä seuraavasti.

*Kyllä siinä niinku omassa elämässäkin ne ajatukset. Me ei todellakaan olla samasta formusta me ihmiset, on eri taustoja, erilaisia persoonia ja vaikka mä yritän sua muuttaa, ni ei voi mitään [naurua]. Ja sitte se tasa-arvo. Et tasa-arvo ihmisten välillä ja semmonen toisten kunnioitus. Kyllä mä veikkaan, että sitä semmosta sydämen sivistystä tuli kyllä kanssa aika lailla tossa koulutuksen aikana lisää.*

*Ku miettii sitä omaa tapaansa reagoida asioihin ja omaa persoonaansa niin tota tää auttoi siinä niinku tavallaan semmosessa omassa eheytyemisessä ja voimaantumisessa.*

Konkreettisena vaikutuksena nousi esiin myös verkostoitumisen tärkeys. Tutustuminen eri alojen ihmisiin oli auttanut esimerkiksi yksityiselämän tilanteissa.

### Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme johdolle suunnatun valmennusohjelman pitkittäisvaikutuksia johtajien arjen työhön heidän itsensä kertomana. Johtajien kuvaukset valmennuksen tärkeimmistä opeista ja arjen työhön siirtyneistä vaikutuksista olivat hyvin samansuuntaisia. He kaikki kertoivat valmennuksen olleen uusia näkökulmia ja oppimista tuottanut etappi omalla johtajana kehittymisen polullaan.

Kuten Vähäsantanen ja kumppanit (luku 4) tässä kirjassa tuovat esiin, työorganisaatioiden käytänteet ja toimintatavat eivät itsestään selvästi kannusta

työntekijöitä vaikuttamiseen ja toimijuuteen työssään. Suomessa useita organisaatioita ja niiden muutosta ohjataan ylhäältä päin, jolloin henkilöstö ei pääse osallistumaan työhönsä vaikuttaviin asioihin tai työnsä kehittämiseen. Lisäksi viime aikoina vahvistunut yksipuolisesti tehokkuutta ja tiukkakytkentäistä hallintoa korostava organisaatiokulttuuri kaventaa työntekijöiden toimijuutta entisestään. Tällöin henkilökunnan sitoutuminen, työn imu ja innostus työtään kohtaan usein heikkenee, mikä uhkaa työn laatua ja tuottavuutta (Alasoini 2014).

Jotta henkilökunnan koko osaamispotentiaali saataisiin käyttöön ja työn mielekkyys turvattaisiin, tulisi henkilökunnan toimijuuden tukeen kiinnittää tietoisesti huomiota. Alasoini (2014) korostaa, että suomalaiseen työelämään tarvitaan uudenlaista, joustavaa työkuulttuuria, jossa johtajuutta jaetaan. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen tulisi olla valmis tarvittaessa ottamaan vastuuta ja roolia asioiden ratkaisemisessa ja kehittämisessä oman osaamisensa rajoissa. Virallisessa esimiesasemassa toimivien johtajien rooli jaetun johtajuuden mahdollistamisessa ja tukemisessa on keskeinen.

Siitä huolimatta, että johtajilla on viralliseen asemaansa liittyen valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatioissaan, ei heidänkään toimijuus ja sen ilmeneminen ole ongelmaton tai itsestään selvää. Erityisesti keskijohdossa työskentelevien esimiesten toimijuus voi olla hyvinkin rajoittunutta ja jännitteistä ylimmän johdon linjausten ja henkilökunnan toiveiden ja odotusten ristipaineessa (esim. Brennan & Mac Ruairc 2011; Hökkä ym. 2014). Johtajien toimijuutta voidaan kuitenkin tukea ja vahvistaa. Olemme puhuneet *toimijuutta tukevasta johtamisesta* (Hökkä ym. 2014; Hökkä, Rautiainen, Silander & Eteläpelto 2017), jota voidaan edesauttaa tarjoamalla johtajille sellaisia oppimisen areenoita, joissa työskentelyn yksi keskeinen lähtökohta on johtajien omassa ammatillisessa identiteetissä ja persoonassa. Koska johtaminen on vaativaa ihmissuhde-työtä, se edellyttää johtajilta itseltään eheää ja tiedostettua ammatillista identiteettiä (Mahlakaarto 2016). Lisäksi oman ammatillisen identiteetin tiedostaminen ja eheys on tärkeää, koska esimiesten itsetuntemuksen on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen (Nederström 2017). Tämän tutkimuksen perusteella johtajien ammatillista toimijuutta vahvistavalla ohjelmalla voidaan saavuttaa pitkäkestoisia ja työelämään siirtyviä vaikutuksia.

Keskeisimpiä Johdon valmennusohjelman vaikutuksia osallistujien työhön olivat johtajaidentiteetin vahvistuminen sekä uudet valmiudet ihmisten kohtaamiseen ja heidän työidentiteettiensä johtamiseen. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu oli auttanut johtajia *autenttisemmän* identiteetin rakentamisessa. Lisäksi johtajien toimijuus oli vahvistunut ja he kuvasivat sen ilmenneen muun muassa uusina työkäytänteinä haastavissa vuorovaikutustilanteissa sekä rohkeutena kokeilla uudenlaisia henkilökunnan osallisuutta vahvistavia työmenetelmiä. Tulokset nostivat esiin myös tunteiden merkityksen johtajien työssä. Henkilöstön tunteiden havaitseminen ja ymmärtäminen oli auttanut työidentiteettien johtamisessa. Lisäksi omia tunteita oli opittu kontrolloimaan ja käyttämään resurssina esimerkiksi haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksen perusteella johtajien toimijuutta tukemalla onkin mahdollista saada pitkäkestoisia ja työelämään siirtyviä vaikutuksia nimenomaan vuorovaikutus-

tilanteisiin ja työidentiteettien johtamiseen liittyviin haasteisiin. Tarkemman kuvan saamiseksi työelämään siirtyvistä vaikutuksista olisi tarpeen tutkia myös henkilökunnan kokemuksia toimijuutta tukevien johtamiskäytänteiden merkityksestä ja näkymisestä työn arjessa. Lisäksi vaikutusten tutkimuksessa voidaan jatkossa hyödyntää ammatillisen toimijuuden mittaamiseksi kehitettyä mittaria (ks. Vähäsantanen ym. luku 2 tässä kirjassa).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltu Johdon valmennusohjelma toteutettiin vuoden pituisena ja kaksitoista koulutuspäivää kestäväenä koulutuksena. Näin pitkäkestoiseen valmennusohjelmaan lähteminen vaatii osallistujilta vahvaa sitoutumista ja organisaatioilta resursseja. Nopeatempoisessa ja kustannustehokkuutta tavoittelevassa työelämässä harvoilla organisaatioilla, varsinkaan julkisella sektorilla, on mahdollisuuksia näin pitkäkestoisiin valmennuksiin. Työelämän kehittämiseen kaivataankin taloudellisia ja arjen johtamistyöhön prosessinomaisesti kiinnittyviä tukitoimia, joiden avulla voidaan edistää toimijuutta tukevaa johtamista työpaikoilla.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2014. Asiantuntijapuheenvuoro: Innovatiivisuuden ja johtamisen ajankohtaiset haasteet suomalaisessa työelämässä. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 42–43.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstadt, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311. Helsinki: Tekes.
- Brennan, J. & Mac Ruairc, G. 2011. Taking it personally: Examining patterns of emotional practice in leading primary schools in the Republic of Ireland. *International Journal of Leadership in Education* 14 (2), 129–150.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.). 2011. *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K. Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Hakanen, J. 2009. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Harteis, C. & Goller, M. 2014. New skills for new jobs: Work agency as a necessary condition for successful lifelong learning. Teoksessa S. Billett, T. Halttunen & M. Koivisto (toim.) *Promoting, assessing, recognizing and*

- certifying lifelong learning: International perspectives and practices. Dordrecht: Springer 37–56.
- Heiskanen, T. & Jokinen, E. 2015. Resources and constraints of line manager agency in municipal reforms. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3), 79-100.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Mahlakaarto, S. 2017. Teacher educators' collective professional agency and identity – transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education* 63, 36–46.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. 2014 (toim.). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling - A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17 (2), 131–153.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Saarinen, J. 2010. Toimijuuden tilat ja tunnot – Opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatiossa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 141–159.
- Jäppinen, A.-K. 2015. Odottamattoman johtaminen ja käännetty muutos. *Tiedepolitiikka* 4.
- Mahlakaarto, S. 2016. Persoona työssä. Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille. <http://mahlakaarto.fi/> .
- Nederström, M. 2017. Personality assessment and self-other rating agreement: Moderators and implications of agreement. *Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 577.
- Nokelainen, S. 2016. Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1368.
- Ramstad, E. 2009. Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management* 58 (5), 423–436.
- Saldaña, J. 2013. *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum Pro.
- 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.
- Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education* 47, 1–12.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2016. Professional learning and agency in an identity coaching programme. *Professional Development in Education*, <http://www.tandfonline.com/eprint/FYuMGIBSbIIGezx5mxZP/full>



Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2018 (hyväksytty).  
An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer.

## 4 TOIMIJUUS JA OPPIMINEN OHJELMISTO-AMMATTILAISTEN TYÖSSÄ\*

*Katja Vähäsantanen, Anneli Eteläpelto, Susanna Paloniemi & Päivi Hökkä*

Luku tarkastelee ohjelmistoammattilaisten toimijuutta ja oppimista työssä, jossa edellytetään innovatiivisuutta ja työkäytäntöjen ketterää kehittämistä. Tutkimus toteutettiin yrityksessä, joka tuottaa kaupallisia ohjelmistoja sekä sovelluksia ja palveluita yrityksille. Aineisto koostui fokusryhmähaastatteluista ja määrällisestä kyselyaineistosta. Tulokset osoittavat, että ohjelmistoammattilaisilla oli vaihtelevat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Heillä oli valtaa vaikuttaa etenkin työaikaansa ja työtehtäviensä suorittamisjärjestykseen, mutta vähemmän edellytyksiä valita erityisesti asiakasprojektit, joissa he työskentelivät. Lisäksi ohjelmistoammattilaisilla oli hyvät mahdollisuudet kehittää itseään haasteellisten tehtävien kautta sekä jakamalla tietoa ja käytäntöjä muiden ammattilaisten kanssa. Näistä oppimismahdollisuuksista huolimatta he kokivat organisaation lyhyen aikavälin tehokkuus- ja tuloksellisuustavoitteiden vaarantavan pitkällä tähtäimellä työntekijöiden oppimista ja organisaation kehittymistä. Tulokset viitoittavat keskustelua ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen yhteen kietoutumisesta sekä niiden tukemisesta työorganisaatioissa.

### Johdanto

Digitalisaatio muuttaa työelämää monin tavoin. Se haastaa olemassa olevat työkäytännöt, työtehtävät ja palvelut sekä luo paineita uudistaa työnteon, yhteistyön ja johtamisen tapoja (Alasoini 2015; Edwards 2010; Haapakorpi 2012).

---

\* Luku pohjautuu seuraavaan artikkeliin: Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. (2017, painossa). Professional agency and learning in the work of software professionals. In C. Harteis (Ed.), *Machines – Change – Work: An educational view on the digitalization of work*. Dordrecht: Springer.

Digitalisaatio koskettaa myös niiden ammattilaisten työnsisältöä ja työympäristöä, jotka suunnittelevat ja tuottavat digitaalisia palveluita, sovelluksia ja ympäristöjä. Näiden ohjelmistoammattilaisten työssä vaaditaan oma-aloitteisuutta ja vastuullisuutta, innovatiivisuutta, monimutkaista ongelmanratkaisua, jatkuvaa ammatillista oppimista ja ketterää työkäytäntöjen muokkaamista (Collin, Lemmetty, Herranen, Paloniemi, Auvinen & Riivari 2018; Edwards & Fenwick 2016; Ha 2015). Nykyajan työelämä edellyttääkin sekä oppimista että aktiivista ja luovaa toimijuutta niin ohjelmistotyössä kuin muissakin töissä (Hökkä ym. 2014; Kerosuo 2014; Ylén 2015). Toimijuus ymmärretään erityisesti vaikuttamisena, kehittämiseen tähtäävänä toimintana sekä päätösten ja valintojen tekemisenä työssä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014a, b; Vähäsantanen 2015). Vaikka työelämä edellyttää jatkuvaa oppimista ja aktiivista toimijuutta, ei ole kuitenkaan itsestään selvää, että työpaikat tarjoavat otolliset olosuhteet työntekijöille elinikäiseen oppimiseen ja aktiiviseen vaikuttamiseen. Tällaiset olosuhteet eivät tarjoutu välttämättä edes luovuutta ja uudistumista vaativissa töissä (Haapakorpi 2012).

Tässä luvussa tarkastellaan ohjelmistoammattilaisten toimijuutta ja oppimista keskiuudessa ohjelmistoalan yrityksessä, joka tuottaa kaupallisia ohjelmia, sovelluksia ja palveluita yrityksille. Seuraavaksi avaamme teoreettisia lähtökohtiamme toimijuudesta ja oppimisesta työssä sekä kuvaamme tutkimuksen toteuttamisen. Tämän jälkeen esittelemme tutkimuksen päätulokset ja johtopäätökset.

## **Ammatillinen toimijuus ja työssä oppiminen**

Viime aikoina keskustelu ammatillisesta toimijuudesta on ollut vilkasta ja monipuolista (ks. Eteläpelto ym. 2014a, b). Ensinnäkin toimijuudella viitataan yksilön tai ryhmän kyvykkyyteen, ominaisuuteen tai kapasiteettiin, joka ohjaa työn tekemistä, ongelmanratkaisua, työn sisältöjen uudistamista ja uran suuntaamista (Harteis & Goller 2014; Kerosuo 2014). Toisenlaisen käsityksen mukaan ajatellaan, että toimijuus ilmenee erilaisina tekoina, vaikuttamisena, valintoina ja päätöksentekona liittyen ammatilliseen identiteettiin sekä omiin ja yhteisiin työkäytäntöihin (Toom, Pyhältö & Rust 2015; Vähäsantanen 2015).

Tässä luvussa ammatillinen toimijuus ymmärretään erityisesti omaan työhön sekä yhteisiin asioihin ja työkäytänteisiin vaikuttamisena. Samalla tapaa Ylén (2015) määrittelee informaatioteknologian alalla toimijuuden vaikuttamisena työhön ja osallistumisena päätöksentekoon työyhteisössä. Hän tuo lisäksi esiin toimijuuden yhteyden työn moraaliseen ulottuvuuteen. Vaikka ammatillisen toimijuuden nähdään usein ohjautuvan työntekijöiden yksilöllisten taustojen perusteella, ei voida kuitenkaan unohtaa toimijuuden kontekstisidonnaisuutta. Erityisesti subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa, johon tämäkin tutkimus kiinnittyy, painottaa sekä sosiaalisten olosuhteiden (esim. työkulttuurit, johtamiskäytännöt) että yksilöllisten taustojen (esim. ammatillinen identiteetti, osaaminen) merkitystä ammatilliselle toimijuudelle (Eteläpelto

ym. 2014b). Työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet ja työntekijän ammatillinen tausta voivat sekä rajoittaa että tukea työntekijöiden toimijuutta työssä.

Ammatillisen toimijuuden nähdään olevan läheisesti yhteydessä luovuuteen työelämässä. Collinin ja kumppaneiden (2018) tutkimus osoittaa esimerkiksi, että toimijuus ymmärrettynä työkalujen valintana, mielipiteiden kysymisenä sekä tiedon hankintana ja jakamisena, liittyy oleellisesti luovaan ongelmanratkaisuun IT-alan työssä. Vastaavasti työskentelytapojen uudistamisessa toimijuus merkitsee parhaiden työmenetelmien valintaa ja kokeilua, työkäytäntöjen jakamista ja toiminnan reflektointia.

Lisäksi viimeaikaisessa keskustelussa on painotettu ammatillisen toimijuuden merkitystä yksilöiden oppimisessa ja organisaatioiden kehittämisessä (Harteis & Goller 2014; Hökkä ym. 2014; Philpott & Oates 2016; Tynjälä 2013; Vähäsantanen, Hökkä, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2016). Tämä tarkoittaa, että yksilön aktiivinen toiminta ja osallisuus ymmärretään oppimisen ja kehittymisen välttämättömänä edellytyksenä. Ammattilaisten oppimista mahdollistavat erilaiset toimijuuteen liittyvät teot, kuten ongelmien ratkaiseminen, tiedon etsiminen ja palautteen hankkiminen työssä (Goller & Billett 2014; Harteis & Goller 2014). Vastaavasti mielipiteiden esittäminen, asioiden kyseenalaistaminen ja kehittämisehdotusten esille tuominen mahdollistavat organisaatioiden kehittymisen (esim. Kerosuo 2014; Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2018).

Ylénin (2015) tutkimus korostaa myös toimijuuden ja oppimisen yhteen kietoutumista. Tutkimuksessa paljastettiin käytäntöjä, jotka mahdollistavat toimijuuden ja oppimisen ohjelmistokehittäjien työssä. Näitä käytäntöjä olivat: (1) *Demokraattisuus*, joka edistää ohjelmistokehittäjien toimijuutta suhteessa työyhteisön päätöksentekoon. (2) *Kokeileminen* näkyy ammatillisessa toimijuudessa työkäytäntöjen kehittämisenä. (3) *Itseohjautuva kehittyminen* mahdollistaa kehittymisorientoituneen ja intohimoon perustuvan ammatillisen toimijuuden suhteessa omaan uraan. (4) *Itsenäisten projektitiimien käytäntö* edistää toimijuutta suhteessa työhön. Tutkimus osoitti myös, että huolimatta näistä monista toimijuutta tukevista käytänteistä, asiantuntijoilla ei ole kokonaisvaltaista toimijuutta asiakasprojektien puitteissa.

Tässä luvussa työssä oppiminen ymmärretään etenkin yksilöllisten ja yhteisöllisten työkäytäntöjen kehittymisenä, mutta myös ammatillisten taitojen ja tiedon kehittymisenä (Eteläpelto 2014b; Vähäsantanen ym. 2018). Han (2015) mukaan informaatioteknologian alalla asiantuntijuus sisältää ohjelmointikielen ja ohjelmistokehittämisen työkalujen hallinnan. Asiantuntijuuden kehittyminen tapahtuu itseohjautuvan toiminnan kautta (esim. ammatillista kirjallisuutta lukemalla) ja osallistumalla projektityöskentelyyn (Edwards 2010; Ha 2015). Yleisesti ajatellaan myös, että oppimista tapahtuu yhteistyön, ongelmien ratkomisen ja virheistä oppimisen kautta (Fuller & Unwin 2011; Harteis & Bauer 2014; Tynjälä 2013). Me ymmärrämme samalla tapaa, että oppiminen tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa ja suhteissa, vaikka toimijuus onkin edellytys työntekijöiden oppimiselle ja organisaatioiden kehittämiselle. Näin ollen näemme ammatillisen toimijuuden liittyvän kiinteästi oppimisprosesseihin.

Luvussa tarkastelemme ammatillista toimijuutta ja oppimista ohjelmistoammattilaisten työssä. Tutkimuskysymykset ovat: (1) Millaisena ohjelmistoammattilaiset kuvaavat ammatillista toimijuuttaan työssä? (2) Miten ohjelmistoammattilaisten työssä oppiminen on yhteydessä heidän ammatilliseen toimijuuteensa ja työhön liittyviin sosiokulttuurisiin olosuhteisiin?

## Tutkimusmenetelmät

### Aineistonhankinta

Tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluja ja määrällistä kyselyaineistoa. Ensinnäkin aineisto sisälsi fokusryhmähaastattelut kolmen asiantuntijaryhmän kanssa: ohjelmistokehittäjät ( $n = 4$ ), asennusekspertit ( $n = 4$ ) ja ohjelmistotestaaajat ( $n = 5$ ). Valtaosa tutkittavista oli miehiä ( $n = 9$ ) ja korkeasti koulutettuja; 12 tutkittavalla oli vähintäänkin ammattikorkeakoulututkinto tai alempi yliopistotutkinto. Haastateltavien ikä vaihteli 29–63 vuoden välillä ( $ka = 39$  vuotta), työkokemus nykyisessä työpaikassa vaihteli kuukaudesta 11,5 vuoteen ( $ka = 4$  vuotta) ja työkokemus kyseiseltä alalta vaihteli vuodesta 35 vuoteen ( $ka = 12$  vuotta).

Haastattelut käsittelivät erityisesti ohjelmistoammattilaisten nykyistä työtä ja tulevaisuuden suunnitelmia, oppimista työssä, ammatillista toimijuutta sekä työorganisaatiota ja sen johtamiskäytäntöjä. Haastatteluissa kysyttiin ja keskusteltiin joustavasti näistä teemoista (Kvale & Brinkmann 2009). Tavoitteena oli rohkaista haastateltavia puhumaan teemoista toistensa kanssa ja vältellä tilanteita, joissa jokainen vastaisi vuorollaan tiettyyn kysymykseen (Wilkinson 2016).

Osana haastatteluja osallistujat täyttivät myös yksilöllisesti kyselylomakkeen liittyen ammatilliseen toimijuuteen. Lomakkeessa kysyttiin, missä määrin he voivat vaikuttaa kolmeentoista eri asiaan työssään (esim. työskentelytavat, asiakasprojektit ja muutokset työyhteisössä). Kyselyssä hyödynnettiin viisiporista vastausasteikkoa (1 = ei juurikaan... 3 = riittävästi... 5 = erittäin paljon).

### Aineiston analyysi

Haastatteluaineisto (litteroituna 115 sivua, Calibri, 1,5 riviväli) analysoitiin hyödyntäen laadullista sisällönanalyysia, joka mahdollistaa systemaattisen ja kattavan koonnin aineistosta (Wilkinson 2016). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla ammatillista toimijuutta tarkasteltiin vaikuttamisena työssä, jolloin haastatteluista etsittiin ohjelmistoammattilaisten kuvauksia heidän vaikuttamismahdollisuuksistaan työssä. Nämä kuvaukset listattiin ja luokiteltiin kahden kategorian alle (*runsaat ja niukat vaikutusmahdollisuudet työssä*), koska ammatillaiset kuvasivat vaikutusmahdollisuuksiaan vaihtelevasti eri asioihin liittyen. Tässä vaiheessa analyysia hyödynsimme myös kyselylomakeaineistoa, jonka jokaisesta väittämästä laskettiin keskiarvo ja keskihajonta.

Toista tutkimuskysymystä varten haastatteluista etsittiin kaikki ohjelmistoammattilaisten oppimiseen liittyvät kuvaukset. Näissä poiminnoissa he tarkastelivat omaa oppimistaan työssä, mutta myös organisaation kehittymistä. Lisäksi ammattilaiset kuvasivat oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä sosiokulttuurisia olosuhteita ja ammatillisen toimijuuden ilmentymiä. Kaiken kaikkiaan toisen tutkimuskysymyksen kohdalla muodostettiin kuusi teemaa, jotka kuvaavat oppimisen kietoutumista ammattilaisten toimijuuteen ja työpaikan sosiokulttuurisiin olosuhteisiin.

Seuraavaksi siirrymme kuvaamaan tutkimuksen päätulokset. Tuloksia lukiessa ja mahdollisia yleistäyksiä tehdessä on hyvä pitää mielessä, että tutkimusaineisto oli kooltaan pienehkö. Lisäksi analyysin tarkoituksena oli pikemminkin hahmottaa asioita yleisemmällä tasolla kuin kuvata jokaisen yksittäisen ammattilaisen näkemyksiä ja kokemuksia asioista. Tulokset kuitenkin pohjautuvat ammattilaisten yksilöllisiin näkemyksiin ja kokemuksiin eikä niitä näin ollen pidä tulkita objektiivisiksi kuvauksiksi organisaation todellisuudesta.

### **Ammatillinen toimijuus: Erilaisia vaikutusmahdollisuuksia ohjelmistotyössä**

Ammatillisen toimijuuden näkökulmasta kuvaamme seuraavaksi ohjelmistoammattilaisten vaihtelevia vaikutusmahdollisuuksia työssään pohjautuen haastatteluiden ja kyselyn tuloksiin. Aluksi kuvaamme niitä asioita, joihin ammattilaiset kokivat yleisesti omaavansa runsaasti vaikutusmahdollisuuksia. Tämän jälkeen siirrymme havainnollistamaan niitä asioita, joihin heidän vaikutusmahdollisuutensa olivat niukemmat.

#### **Runsaat vaikutusmahdollisuudet työssä**

Kyselyn tulokset (Kuvio 1) osoittivat, että ohjelmistoammattilaisten työssä oli paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työaikaan ( $ka = 3,92$ ), työtehtävien suorittamisjärjestykseen ( $ka = 3,83$ ), työskentelytapoihin ( $ka = 3,77$ ) ja työvälineiden valintaan ( $ka = 3,77$ ).



Kuvio 1 Mahdollisuudet vaikuttaa työhön liittyviin asioihin; keskiarvot ja keskihajonta (Asteikko: 1 = Ei juurikaan... 3 = Riittävästi... 5= Erittäin paljon).

Kyselylomakkeen tulosten kanssa samansuuntaisesti haastattelut osoittivat, että ohjelmistoammattilaiset pystyivät työssään priorisoimaan työtehtäviään ja määrittelemään työaikaansa. Heidän työssään oli myös tilaa etsiä ja löytää yksilölliset ja itselle toimivimmat työteon tavat. Runsaat vaikutusmahdollisuudet koettiin työssä tärkeiksi ja oppimista mahdollistavina, kuten eräs ohjelmistoammattilainen totesi: *Pääsen vaikuttamaan siihen omaan tekemiseen ja sitten myöskin siinä ohessa kehittämään tekemistä muutenkin.* Haastateltavien mukaan toimijuuden mahdollistuminen kiinnittyi osittain organisaation muutokseen kohti työntekijöiden itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden myötä organisaatiossa oli ryhdytty korostamaan vahvasti työntekijöiden vapautta omassa toiminnassa ja työssä. Vaikka itseohjautuvuuden kulttuuri mahdollisti vaikuttamisen tietyissä asioissa, sitä myös kritisoitiin, koska jotkut työntekijät kokivat, että heidät oli jätetty toimimaan ilman todellisia tukirakenteita ja yhdessä luotua visiota.

### Niukat vaikutusmahdollisuudet työssä

Kyselylomakkeen tulokset (Kuvio 1) osoittivat, että ohjelmistoammattilaisilla oli vähäiset vaikutusmahdollisuudet tiettyihin työhönsä liittyviin asioihin. Eri-tyisesti heillä oli vähän edellytyksiä ja valtaa liittyen asiakasprojekteihin ( $ka = 2,0$ ), palkkaan ( $ka = 2,23$ ) ja uudistuksiin työyksikössä ( $ka = 2,38$ ).

Myös haastattelut toivat näkyväksi rajatut mahdollisuudet valita asiakasprojektit, joissa ammattilaiset työskentelivät. Lisäksi projektit tiettyine vaiheineen määrittivät vahvasti ammattilaisten työnkuvan eikä työaikoihin pystynyt aina vaikuttamaan projektien tiukoista aikatauluista johtuen. Vaikka yleisesti ottaen ohjelmistoammattilaisten toimijuus näyttäytyi melko rajatulta asiakas-

projekteissa, heidän näkemyksensä vaikutusmahdollisuuksista projekteissa myös vaihtelivat. Toisaalta asiakkaan nähtiin olevan pomo, koska hänellä oli valta päättää työn sisällöistä ja aikatauluista. Toisaalta ammattilaiset kuvasivat itseään aktiivisina toimijoina yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakasprojekteissa projektipäälliköt nähtiin myös merkittävänä toimijoina ohjelmistoammattilaisten toimijuuden näkökulmasta. Projektipäälliköt pystyivät omalla toiminnallaan vahvistamaan tai rajoittamaan ammattilaisten vaikutusmahdollisuuksia sekä luomaan puitteet sille, miten ammattilaiset pystyvät työnsä hoitamaan.

Vaikka kaiken kaikkiaan ammattilaisilla oli valtaa itse työn tekemiseen, heidän vaikutusmahdollisuutensa työtä vahvasti määrittäviin asioihin (kuten asiakassopimukseen ja niiden ehtoihin) olivat melko rajalliset:

*Mä voin tehdä sen oman työni ihan miten haluan; siihen ei varmaan kukaan halua edes ottaa kantaa. Pääasia on, että ne hommat tulee tehtyä. Mutta se laatikko on aika pieni, missä voi tehdä itse ne päätökset. Elikkä työntekijällä ei ole valtaa tehdä semmoisia merkittäviä päätöksiä, mitkä voisivat muuttaa sitä työskentelyä merkittävästi. Kuten esimerkiksi se, että tämän asiakkuuden sopimusta muutettaisiin niin, että me voimme jatkossa tehdä toisin työmme. Niin siinä ei ole valtaa meillä, jotka sen varsinaisen työn tekee... Eli se itseohjautuvuus toimii siinä omassa laatikossa, mutta jotta siellä laatikossa asiat voisivat toimia paremmin, niin se vaatisi valtaa myös sinne laatikon ulkopuolelle.*

Lisäksi ammattilaiset toivoivat muutoksia yrityksen strategiaan linjauksiin (esim. lyhytjänteinen tehokkuuden korostus ja laskutettavan työ priorisointi). Tällaisia uudistuksia lähdettiin kuitenkin harvoin aktiivisesti vaatimaan, koska sellaisen nähtiin vievän paljon aikaa omalta työltä eikä organisaation strategiaan ja päätöksiin nähty edes olevan todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Tosin joihinkin yhteisiin asioihin (esim. projektien sisäiset käytännöt) koettiin olevan mahdollista vaikuttaa. Tämä edellytti omien näkemysten esittämistä aktiivisesti ja perustellusti. Osa ammattilaisista korosti myös, että kehittämisehdotuksien läpisaaminen on helpompaa yhdessä kuin yksin. Kun tuntee oikeat ihmiset organisaatiossa, heidän kautta on mahdollista saada muutosta aikaan.

## **Oppiminen toimijuuden ja työn sosiokulttuuristen olosuhteiden keskiössä**

Haastatteluihin pohjautuen seuraavat alaluvut kuvaavat ohjelmistoammattilaisten oppimisen yhteyttä sekä heidän omaan toimijuuteensa että työn sosiaalisiin olosuhteisiin. Samalla tuodaan esille ammattilaisten näkemyksiä organisaation kehittämisen ehdoista ja esteistä.



### Haastavat työtehtävät mahdollistamassa toimijuutta ja yksilöllistä oppimista

Haastava työ mahdollisti ohjelmistoasiantuntijoiden ammatillisen toimijuuden, kuten virheiden etsimisen, haastavien ongelmien paikantamisen, kokeilemisen sekä ratkaisun etsimisen ongelmiin. Nämä ammatillisen toimijuuden ilmentymät nähtiin tärkeinä tekijöinä työn mielekkyyden kokemisessa ja työssä oppimisen mahdollistamisessa:

*Jotenkin semmoinen oikeasti merkityksellisempi, tehokkaampi oppiminen on sitä, että on mahdollisuus ja kyky tehdä joitakin kokeiluja ja saada siitä uusia ajatuksia.*

Haastava työ, jossa joutui etsimään ratkaisuja ongelmiin, tuki yksilöllisten taitojen ja tiedollisen osaamisen kehittymistä. Kuitenkin jaetun ja yhteisöllisen oppimisen näkökulmasta haastavaa oli, että ratkaisujen etsiminen tapahtui useimmiten yksin. Yksilöllisen työskentelytavan koettiin edistävän yksilön, mutta ei organisaation kehittymistä, kuten eräs ammattilainen kuvasi:

*Minun mielestä, kun ongelmalähtöisesti opiskelee asioita, niin jokainen opiskelee niitä samoja asioita ja sitten sillä tavalla se yksilö oppii, mutta se organisaatio ei niinkään.*

Tiivistettynä voidaan todeta, että yksilöllinen oppiminen tapahtuu haastavien työtilanteiden yhteydessä, koska nämä tilanteet mahdollistavat työntekijöiden aktiivisen ja luovan toimijuuden (esim. kokeileminen ja ongelmien ratkaiseminen).

### Rutiininomainen työ ja kiire uhkana innovatiivisuudelle työssä

Ohjelmistoammattilaisten työ sisältää haastavien tehtävien lisäksi paljon rutiini-työtehtäviä. Nämä tehtävät eivät niinkään mahdollistaneet oppimista eivätkä lisänneet työn mielekkyyttä, kuten seuraavasta keskustelusta ilmenee:

*H1: Mulla työniloa tuottaa se, että haastava ongelma ratkeaa... Ne todelliset ongelmat, että jos siellä on jotain rikki ja me koitetaan keksiä, miten se korjataan. Se on haasteellista, mutta kun ne saa ratkaistua, niin se on antoisaa. Mutta sellaisia on aika vähän. Jos ajatellaan tehtävien lukumäärää, rutiinityötä on eniten.*

*H2: Samaa hommaa itsellä. Se on mukavinta, kun pidemmän ongelman saa ratkaistua.*

*H3: Ja sitten kun oppii siinä tekemisen ohessa, mikä yleensä tietysti tapahtuu silloin, kun on joku tällöinen haastava ongelma. Siitä perustyöstä se oppi harvoin kasvaa.*

Kuten rutiininomaiset työtehtävät, myös kiire nähtiin esteenä oppimiselle ja innovatiiviselle työskentelylle, kuten eräs ammattilainen kuvasi:

*Mielestäni tietotyö vaatii sen, että jos ihan oikeasti halutaan innovaatioita ja kehittymistä, niin siellä pitää olla yksinkertaisesti riittävästi aikaa... Jos sä oot koko ajan, että pitäisi tehdä enemmän asioita kuin on aikaa, niin et sä missään vaiheessa virity sille tasolle, että sä innovatiivisesti mieltisit ja lähtisit toteuttamaan asioita uudella tavalla.*

Hektisinä aikoina ammattilaiset suosivat enemmän tuttuja ja rutinoituneita työskentelytapoja kuin innovatiivista työnotetta. Eräs ammattilainen kuvaakin ”Kun projekteissa on kiirettä, ei ole mahdollisuutta ruveta miettimään enempään niitä asioita ja toimintamalleja”. Pääsyynä kiireeseen nähtiin projektien tiukat aikataulut, jotka luotiin tehokkuuden ja hyvän taloudellisen tuloksen tavoittelun nimissä. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että rutiinipainotteinen työ ja kiire eivät muodosta optimaalista tilaa kokeilulle ja uusien työskentelytapojen testaamiselle ja sitä kautta työkäytäntöjen innovatiiviselle kehittämiselle.

### **Vanhahtavat teknologiat haittamassa yksilöiden ja organisaation kehittymistä**

Ohjelmistoammattilaiset ottivat kantaa käyttämiinsä teknologioihin, joita kuvattiin osittain vanhahtaviksi ja monimutkaisiksi. Tällaiset teknologiat aiheuttivat kiireen ja stressaavuuden työhön sekä haittasivat osaltaan työntekoa. Ammattilaisten mukaan organisaatio ei ollut kovin innostunut sitoutumaan uusimpaan teknologiaan ja sen käyttöön. Pääsyynä tälle mainittiin olemassa olevien teknologioiden tuottama hyvä taloudellinen tulos. Tilanteessa, jossa kaikki näytti numeroiden valossa hyvältä, ammattilaisten oli hankala lähteä vaatimaan muutosta oman työnsä toimivuuden näkökulmasta.

Se, että organisaatiossa ei näytetty hyödyntävän uusinta teknologiaa, ei tuonut mukanaan ainoastaan kiirettä ja ärtymystä, vaan haittasi myös ammattilaisten oppimista. Jos ammattilaiset halusivat kehittyä työssään, oppimisen tuli tapahtua vapaa-aikana:

*Se teknologinen muutos on hiroittävän kovalla syklillä tapahtuva eli siinä pitäisi oppia koko ajan lisää. Se tarkoittaa sitä, että pitäisi pystyä toimimaan uusien teknologioiden parissa enemmän. Ja meillä tuntuu tässä organisaatiossa olevan semmoinen suuri tekninen velka. Että ollaan jättäytytty vähän vanhojen teknologioiden pariin ja juututtu paikalleen sen suhteen. Itseä varsinkin häiritsee se, että nyt kun pitäisi tehdä sitä radikaalia teknistä siirtymää uusiin teknologioihin, niin se on omalla vastuulla se oppiminen. Sitä et voi työn ohessa sitä tehdä. Niin hirveästi joutuu omaa aikaa käyttämään oppimiseen.*

Lisäksi ammattilaiset näkivät, että organisaation osittainen tekninen jälkeen jääminen esti organisaation kehittymisen ja kilpailussa mukana pysymisen tulevaisuudessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vanhahkojen teknologioiden käyttö aiheuttaa kiirettä sekä samanaikaisesti luo esteitä niin yksilöiden kuin organisaation kehittämiselle. Ammattilaiset toivoivat enemmän aikaa ja resursseja uusien

teknologioiden hyödyntämiseen oman ja organisaation kehittymisen näkökulmasta.

### **Avun ja palautteen saaminen kehittymisen pohjana**

Ohjelmistoammattilaiset olivat aktiivisia etsimään apua ja palautetta työssään. Tällaiset toimijuuden teot koettiin oleellisina oman kehittymisen näkökulmasta. Ammattilaiset kertoivat, että pääasiassa työpaikan kulttuuri edisti avun kysymistä ja uusien työskentelytapojen etsimistä. Huolimatta tällaisesta oppimista tukevasta kulttuurista, kiire työssä loi omat haasteensa avun ja tuen pyytämiseksi ja antamiselle sekä tiedon jakamiselle:

*Tosi hyvää keskusteluyhteys löytyy, mutta kiire rajoittaa oppimista hyvin paljon. Kun kehittäjillä on hirveä työmäärä ja ei viitsisi keskeyttää. Jos haluaisi tietää jostain asiasta enemmän, niin joutuu keskeyttämään ja rikkomaan heidän flowtilansa. Ja sitten niillä menee hirveän pitkään ennen kuin he pääsevät siihen tuotavaan työhön uudestaan.*

Lisäksi tuotiin esille, että palautteen saaminen työstä on tärkeää ammatillisessa kehittämisessä. Palautteen ja erityisesti oppimista edistävän palautteen saaminen oli melko harvinaista, vaikka organisaatiossa oli joitain palautteen antoon liittyviä toimintatapoja. Palautteen saamisen kerrottiin riippuvan pitkälti omasta aktiivisuudesta kysyä sekä johtajien ja kollegoiden innostuksesta ja halusta antaa palautetta. Systemaattisempaa ja rakenteellisempaa palautetta toivottiin henkilökohtaisen ja yhteisöllisen kehittymisen vuoksi. Kaiken kaikkiaan ammatillisen toimijuuden nähtiin vahvasti tukevan ammatillista kehittymistä, mutta hektisyys ja palautekulttuurin puute eivät luoneet hedelmällistä maaperää toimijuudelle ja työssä oppimiselle.

### **Rajat projektien ja ammattiryhmien välillä muokkaamassa oppimismahdollisuuksia**

Ohjelmistoammattilaisten oppimisen näkökulmasta yhteistyö oli merkityksellistä. Ammattilaiset kertoivat, että mahdollisuus jakaa uusia kokemuksia, työkaluja ja toimintatapoja muiden ammattilaisten kanssa oli heidän oppimisensa peruspilari ja työhön iloa tuottava asia.

*Joku semmoinen mikä tuo työniloa on se, että jos löytää omassa duunissaan jotain tavallaan uusia toimintatapoja tai parempia tapoja tehdä asioita. Ja sitten pääsee niitä jakamaan muille ja ottamaan niitä yleisesti käyttöön, niin se on mukavaa.*

Yllä kuvatut toimijuuden ilmentymät (esim. kokemusten jakaminen) mahdollistuivat erityisesti niiden kollegoiden kanssa, jotka suorittivat samoja työtehtäviä tai työskentelivät samoissa projekteissa.

Kokemusten jakaminen tapahtuikin ensisijaisesti ammattiryhmien ja projektien sisällä, mutta uusi tieto ja käytänteet eivät niinkään siirtyneet näiden

ulkopuolelle. Tämän koettiin haittaavan niin työntekijöiden yksilöllistä oppimista kuin organisaation kehittymistä. Lisäksi raja-aidat projektien välillä nähtiin liittyvän organisaation strategiaan, kuten eräs ammattilainen totesi:

*Strategiana meillä on sellainen linjaus, että meillä asiakasprojektit tehdään erillään toisistaan ja niitten välillä ei juurikaan jaeta oikeastaan mitään; ei tietämystä eikä mitään koodipohjaa eikä mitään. Aina vähän lähetään suurin piirtein tekemään tyhjältä pöydältä joka projektissa. Tässäkin tulee se strateginen linjaus siinä mielessä, että tavoitellaan suurta määrää työtä ja siitä saa laskutettavaa työtä aikaseksi.*

Tiivistettynä voidaan sanoa, että kokemusten ja tiedon jakaminen nähtiin tärkeänä ja oppimista mahdollistavana. Tällaisen toimijuuden toteuttaminen oli mahdollista nimenomaan projektien ja ammattiryhmien sisällä, ei niinkään niiden välillä. Projektien väliset rajat eivät tukeneet yksilön työskentelyä ja yhteisten toimintatapojen kehittymistä. Kaiken kaikkiaan ammattilaiset toivoivat enemmän tiloja jakaa tietoa ja käytänteitä sekä organisoitua koulutusta ja keskustelua ajankohtaisista aiheista niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

### **Lyhyen tähtäimen tehokkuus uhkana pitkän tähtäimen kehittymiselle**

Organisaation päätavoitteiksi kuvattiin lyhyen tähtäimen tehokkuus ja taloudellisen kasvun tavoittelu. Kuten totesimme aiemmissa alaluvuissa, tällaiset periaatteet liittyivät monella tavoin ohjelmistoammattilaisten työhön, sillä ne loivat tilanteen, jossa he eivät voineet hyödyntää uusimpia teknologioita työssään, työssä oli jatkuvaa kiirettä eikä asiakasprojektien välillä ollut yhteistyötä. Tämä tulee esille myös seuraavassa haastattelusitaatissa:

*Pääpaino management tasolla on siinä, että firman business on kannattavaa. Sen perusteella tehdään ratkaisuja, joiden kautta esimerkiksi tälle uusien toimintatapojen kehittälylle ja testaamiselle annetaan matala prioriteetti ja sen takia ne eivät kehity.*

Ammattilaisen päähuolena näytti olevan se, että organisaation kyseiset tavoitteet eivät tukeneet innovatiivisuutta organisaatiossa. Vaikka organisaation virallisessa puheessa korostuivat kehittyminen ja oppiminen, niin ammattilaisten mukaan yrityksen tavoitteet estivät yksilöiden ja organisaatioiden jatkuvan ja pitkäkestoisen kehittymisen:

*Tässä on nyt ristiriita, minkä haluan tuoda esiin. Firman arvoina ovat olleet viime vuonna kasvu, kannattavuus ja kehittyminen. Näistä nyt ne kaksi ensimmäistä toteutuivat ja se kolmas ei minun mielestäni toteutunut juuri lainkaan. Eli siis puheissa nämä oppiminen, kehittyminen, osaamisen kasvattaminen ovat tärkeitä asioita firman mielestä, firman johdon kommunikoinnissa. Mutta käytännössä sitten se prioriteetti on hyvin pieni.*

Tehokkuuden tavoittelun kerrottiin osittain myös luovan ilmapiirin, joka ei aidosti kannustanut ottamaan riskejä, koska virheet ja epäonnistumiset piti minimoida hyvää taloudellista tulosta tavoiteltaessa. Oppimisen tueksi kaivattiin kulttuuria, joka mahdollistaisi vahvemmin kokeilemisen ja riskien oton ilman epäonnistumisen pelkoa.

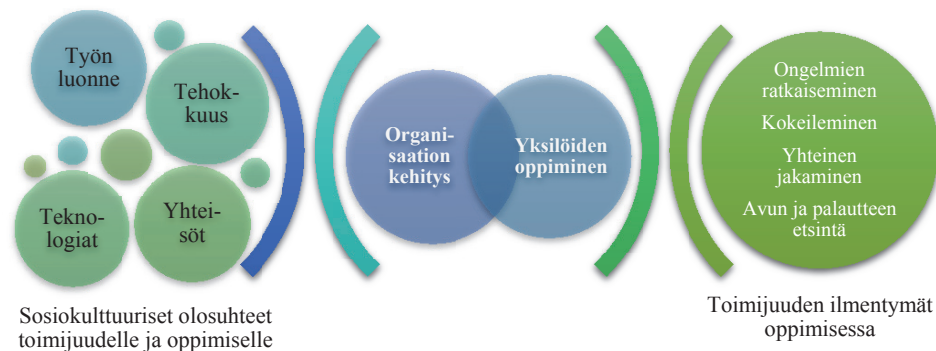
Yhteenvetona voidaan todeta, että pitkäkestoinen työntekijöiden oppiminen ja organisaation kehittyminen näyttävät kärsivän, jos organisaation toiminnan ytimessä korostuu lyhytjänteinen tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu. Ammatillaiset toivoivat tähän tilanteeseen muutosta, koska nykyisessä tilanteessa suurin huolenaihe oli juurikin se, että yksilöt oppivat, mutta organisaatio ei: *Että se ei vaan riitä, että yksilöinä opitaan asioita vaan siinä tulisi koko organisaation oppia enemmän ja hallitummin.*

## Pohdinta

Tässä luvussa olemme tarkastelleet ohjelmistoammattilaisten toimijuutta ja oppimista työssä. Tutkimuksen tulokset osoittivat ohjelmistoammattilaisten pysyvän vaikuttamaan erityisesti työaikaansa ja työtehtäviensä suorittamisjärjestykseen. Vastaavasti vähemmän vaikutusmahdollisuuksia raportoitiin asiakasprojekteihin ja palkkaan liittyen. Samalla tavoin Ylén (2015) toteaa, että heikoimmat vaikutusmahdollisuudet ohjelmistotyössä ilmenevät asiakasprojekteissa. Lisäksi tässä tutkimuksessa korostui vaikeus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja käytäntöihin (esim. uusimpien teknologioiden käyttöön ottaminen ja työkykköä koskevat uudistukset). Toisaalta ammatillaiset toivat myös esille, että oman aktiivisuuden ja yhteistyön kautta oli mahdollista vaikuttaa joihinkin yhteisiin asioihin organisaatiossa. Tulokset osoittavatkin sen, etteivät organisaatioiden rakenteet ja olosuhteet ainoastaan määrittele ammatillaisten toimijuutta, vaan toimijuus kietoutuu myös ammatillaisten yksilöllisiin ja sosiaalisiin resursseihin (ks. myös Eteläpelto ym. 2014a).

Ohjelmistotyössä oppimiseen liittyvät tulokset on koottu Kuvioon 2. Tutkimus osoitti, että ammatillinen toimijuus ilmeni erilaisina tekoina, kuten haastavien ongelmien ratkaisemisena, avun pyytämisenä sekä tiedon ja käytäntöjen jakamisena. Nämä teot olivat työssä oppimisen ytimessä eli ne mahdollistivat ammatillaisten oppimisen työssä. Tosin haluamme korostaa, että oppimista ei kuitenkaan voi nähdä irrallisena työn ja organisaation sosiokulttuurisista olosuhteista. Esimerkiksi työn luonne mukaan lukien sen haasteellisuus ja rutiininomaisuus loivat tietynlaiset rajoittavat tai mahdollistavat puitteet toimijuudelle ja edelleen oppimiselle työssä. Erityisesti yhteistyö mukaan lukien käytäntöjen, kokemusten ja tietojen jakamisen muiden kanssa tuki ammatillaisten oppimista, mutta raja-aidat eri yhteisöjen (projektien ja ammattiryhmien) välillä sekä rajoitteet uusimpien teknologioiden hyödyntämisessä rajoittivat sekä yksittäisten työntekijöiden että organisaation kehittymistä.

Tutkimus osoitti myös, että lyhyen tähtäimen tehokkuuden ja taloudellisen kasvun tavoittelu, jotka toivat mukanaan ammattilaisten työhön erityisesti kiireen ja vanhahkojen teknologioiden hyödyntämisen, koettiin haittaavaan pitkällä aikavälillä yksilöllistä oppimista ja organisaation kehittymistä. Samalla tavoin Haapakorpi (2012) toteaa, että mahdollisuudet luovaan työhön ja oppimiseen kapenevat, kun resursseja karsitaan ja omaksutaan uusia projektihallinnan käytäntöjä tavoitellessa taloudellista hyötyä.



Kuvio 2 Oppiminen ohjelmistotyössä ammatillisen toimijuuden ja sosiokulttuuristen olosuhteiden ytimessä.

## Johtopäätökset

Aiemman keskustelun tapaan (esim. Harteis & Goller 2014; Philpott & Oates 2016; Vähäsantanen 2015) tämäkin tutkimus korostaa työssä oppimisen kietoutuvan niin ammatilliseen toimijuuteen kuin työpaikkojen sosiaalisiin olosuhteisiin. Näemme ammatillisen toimijuuden työssä oppimisen edellytyksenä. Huomion arvoista on kuitenkin se, että tutkimuksen mukaan ei ole itsestään selvyyttä, että työorganisaatiot mahdollistavat työntekijöiden toimijuuden ja oppimisen kukoistamisen työssä. Tämä ei ole negatiivinen asia ainoastaan työntekijöiden kannalta vaan myös organisaatioiden innovatiivisen kehittymisen näkökulmasta.

Jotta organisaatiot voisivat kehittyä ja menestyä, tulee työntekijöille luoda sellaiset olosuhteet, että he pystyvät vaikuttamaan yhteisiin asioihin, osallistumaan, kokeilemaan, luomaan hyödyllisiä asioita sekä kehittämään uusia yhteisiä työkäytäntöjä. Työntekijöiden toimijuutta tuleekin tukea. Tutkimus nosti esiin myös kollektiivisen toimijuuden merkityksen ja tarpeen. Organisaation kehittymisen kannalta ei ole riittävä, että yksittäiset työntekijät ovat aktiivisia ja luovia ongelmanratkaisijoita. Tiloja pitäisi luoda myös yhteiselle kokeilemiselle ja ratkaisujen etsimiselle ongelmiin. Ammatillisen toimijuuden tukeminen

ja oppimisen mahdollistuminen voi tapahtua erilaisten työelämäinterventtioiden avulla (Hökkä ym. 2014; Vähäsantanen ym. 2016, 2018), mutta myös rakentamalla toimijuutta tukevia johtamiskäytäntöjä (esim. yhteisöllinen, vaikutusmahdollisuuksia luova ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri) työpaikkojen arkeen (Hökkä & Vähäsantanen 2014; Ylén 2015).

Tutkimus osoitti, että oppiminen ja kehittyminen niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla kietoutuivat organisaation tavoitteisiin. Haastatteluiden aikaan organisaation tavoitteiden ei nähty kokonaisvaltaisesti tukevan oppimista ja kehittymistä. Ammatillaiset kaipasivat tulevaisuudessa enemmän aikaa ja resursseja kokeiluille ja kehittyneiden teknisten työvälineiden hyödyntämiselle. Tämän nähtiin tukevan sekä heidän innovatiivista oppimistaan että organisaation kehittymistä ja menestymistä laadukkaiden palveluiden tuottajana myös tulevaisuudessa. Voidaankin todeta, että oppimisen mahdollistaminen edellyttää työ kulttuuria, joka sallii yhteisöllisen ongelmanratkaisun ja kokeilut ilman epäonnistumisen pelkoa sekä rajanylitykset ammattiryhmien ja projektien välillä (ks. myös Fuller & Unwin 2011; Harteis & Bauer 2014; Vähäsantanen ym. 2018).

Lisäksi olisi tärkeää, että organisaatioiden tavoitteet ja visio olisivat työntekijöitä inspiroivia sekä yksilöiden ja organisaation kehittymistä mahdollistavia. Vaikka organisaatioiden ja niiden johdon toimesta tulisi luoda toimijuutta ja oppimista tukevia areenoja osaksi ammattilaisten arkea, myös ammattilaisten itsensä tulee olla aktiivisia toimijoita ja oppijoita. Heidän pitää ottaa vastuu omasta oppimisestaan sekä jättää taakseen vanhat ja rutiininomaiset työskentelyn ja oppimisen tavat.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2, 26–37.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T. & Riivari, E. 2018 (hyväksytty). Professional agency and creativity in information technology work. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer.
- Edwards, A. 2010. *Being an expert professional practitioner: The relational turn in expertise*. Dordrecht: Springer.
- Edwards, R. & Fenwick, T. 2016. Digital analytics in professional work and learning. *Studies in Continuing Education* 38 (2), 213–227.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014a. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202–214.
- 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*. Dordrecht: Springer, 645–672.
- 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*. London: Sage, 46–59.
- Goller, M. & Billett, S. 2014. *Agentic behaviour at work: Crafting learning experiences*. Teoksessa C. Harteis, A. Rausch & J. Seifried (toim.) *Discourses on professional learning: On the boundary between learning and working*. Netherlands: Springer, 25–44.
- Ha, T. S. 2015. *Learning stories from IT workers - Development of professional expertise*. *Studies in Continuing Education* 37 (1), 79–98.
- Haapakorpi, A. 2012. *Work organization and professionalization in new media industry - A case of a Finnish Company*. *Nordic Journal of Working Life Studies* 2 (1), 23–39.
- Harteis, C. & Bauer, J. 2014. *Learning from errors at work*. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) *Springer international handbook of research in professional and practice-based learning*. Dordrecht: Springer, 699–732.
- Harteis, C. & Goller, M. 2014. *New skills for new jobs: Work agency as a necessary condition for successful lifelong learning*. Teoksessa S. Billett, T. Halttunen & M. Koivisto (toim.) *Promoting, assessing, recognizing and certifying lifelong learning: International perspectives and practices*. Dordrecht: Springer, 37–56.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. 2014 (toim.). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [www.jyu.fi/toimijuuskirja](http://www.jyu.fi/toimijuuskirja)
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. *Agency-centred coupling - A better way to manage an educational organization?* *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17 (2), 131–153.
- Kerosuo, H. 2014. *Kollektiivinen muutostoimijuus - Esimerkkinä solmutyökentely rakennusalan kehittämishankkeessa*. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 178–191.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Philpott, C. & Oates, C. 2016. *Teacher agency and professional learning communities: What can Learning Rounds in Scotland teach us?* *Professional Development in Education*, DOI: 10.1080/19415257.2016.1180316
- Saldaña, J. 2013. *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.
- Toom, A., Pyhältö, K. & Rust, F. O. C. 2015. *Teachers' professional agency in contradictory times*. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 21 (6), 615–623.
- Tynjälä, P. 2013. *Toward a 3-P model of workplace learning: A Literature review*. *Vocations and Learning* 6 (1), 11–36.



- Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education* 47, 1–12.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2016. Professional learning and agency in an identity coaching programme. *Professional Development in Education*, <http://dx.doi.org/10.1080/19415257.2016.1231131>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2018 (hyväksytty). An agency-promoting learning arena for developing shared work practices. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. Dordrecht: Springer.
- Wilkinson, S. 2016. Analysing focus group data. Teoksessa D. Silverman (toim.) *Qualitative research*. London: Sage, 83–98.
- Ylén, M. 2015. *Labor, Amor, Vincit. Ohjelmistotalon käytännöt ammatillisen toimijuuden tilana*. Pro gradu –tutkielma. Aalto Yliopisto. <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/liideri/gradu-mira-ylen-2015.pdf>

## 5 AMMATILLINEN TOIMIJUUS TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSESSA JA KEHITTÄMISESSÄ

*Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto*

Tässä luvussa teemme yhteenvedon hankkeen osatutkimuksista, jotka tarkastelivat ammatillista toimijuutta eri näkökulmista. Aineistoina osatutkimuksissa käytettiin sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioista kerättyjä kyselylomake- ja haastatteluaineistoja keskenään varsin erilaisilta toimialoilta. Osatutkimuksissa tunnistettiin ammatillisen toimijuuden keskeisimmät ulottuvuudet, kehitettiin helppokäyttöinen ammatillisen toimijuuden mittari sekä kuvattiin toimijuuden edellytyksiä ja yhteyttä työssä oppimiseen. Tässä luvussa esitämme koonnit kolmen osatutkimuksen keskeisimmistä tuloksista sekä suuntaviivoja ammatillisen toimijuuden tutkimiseen ja vahvistamiseen työelämässä. Hankkeen johtopäätöksenä esitämme, että ammatillinen toimijuus on moniulotteinen, merkityksellinen ja mitattavissa oleva ilmiö, jota voidaan tukea työelämässä valmennuksellisin keinoin.

### **Ammatillisen toimijuuden rakenne ja mittari**

Hankkeen ensimmäinen osatutkimus analysoi ja kuvasi ammatillisen toimijuuden moniulotteisen rakenteen ja esitti ammatillisen toimijuuden mittarin hyödynnettäväksi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä (luku 2). Tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin mittarin validoinnin yhteydessä myös ammatillisen toimijuuden ja sen eri ulottuvuuksien yhteyttä työssä oppimiseen ja emotionaalisesti mielekkääseen työhön.

Ammatillisen toimijuuden rakenteen tutkimuksessa ja mittarin kehittämisessä hyödynnettiin *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* -hankkeessa luotua kyselylomaketta valituin osin. Alkuperäinen kyselylomake kattoi seuraavat osa-alueet: 1) vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ja työyhteisössä, 2) osallisuus ja sosiaalinen vuorovaikutus työ-

yhteisössä, 3) työssä oppimisen mahdollisuudet ja tilat, 4) ammatilliset tavoitteet, identiteetit ja eettiset sitoumukset, 5) vaikuttamisen ilmeneminen (esim. aloitteiden teko, uusien ideoiden esittäminen, muutoksen vastustaminen) sekä 6) rajoittavat ja resurssivat tekijät omassa työssä.

Ammatillisen toimijuuden moniulotteisen rakenteen selvittämiseksi ja toimijuuden mittarin validoimiseksi käytettiin verkkopohjaisella kyselylomakkeella kerättyjä aineistoja. Kyselyyn vastaajat ( $N = 589$ ) työskentelivät koulutus- ja terveydenhuoltoalalla, pelastusalalla ja informaatioteknologian toimialalla. Kokonaisuudessaan vastaajat edustivat niin julkisen kuin yksityisen sektorin henkilöstöä, mies- ja naisvaltaisia toimialoja sekä ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksien suhteen oletettavasti erilaisia toimialoja ja konteksteja. Yhteensä vastaajien toimialat kattoivat niin työn sisällön ja toimintakäytäntöjen kuin organisaatorakenteiden näkökulmistakin hyvin erilaisia kenttiä. Tämä variaatio mahdollisti sen, että hankkeessa pystyttiin osoittamaan ammatillisen toimijuuden rakenteen samankaltaisuus hyvinkin erilaisissa töissä sekä validoimaan pätevä ja luotettava mittari sen arviointiin ja tutkimiseen erilaisissa työympäristöissä.

Ensimmäisen osatutkimuksen lopputulemana ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne täsmentyi kolmeksi ulottuvuudeksi: 1) *Vaikuttaminen työssä*, 2) *Työkäytäntöjen kehittäminen* ja 3) *Ammatillisen identiteetin neuvottelu*. Näiden ulottuvuuksien mittaamiseksi rakennettiin helppokäyttöinen, tutkimus- ja kehitystyöhön soveltuva 17 väittämästä koostuva mittari. Lisäksi osatutkimus osoitti ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuuksien yhteydet *työssä oppimiseen* ja *työn emotionaaliseen mielekkyyteen*. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että mitä enemmän työntekijät voivat vaikuttaa työssä, kehittää työkäytäntöjä ja neuvotella ammatillista identiteettiä, sitä enemmän he oppivat työssään ja kokevat työnsä emotionaalisesti mielekkääksi. Ammatillinen toimijuus voidaankin ymmärtää edellytyksenä työssä oppimiselle ja kokemukselle työn mielekkyydestä.

Kehitettyä ammatillisen toimijuuden mittaria on mahdollista hyödyntää ammatillisen toimijuuden arviointimenetelmänä (nykytilan kartoitus) esitettyjen kolmen ulottuvuuden suhteen. Saadun tiedon pohjalta voidaan myös luoda tukitoimia ammatillisen toimijuuden vahvistamiseksi tarvittavilla ulottuvuuksilla. Mittaria voidaan käyttää myös kehittämistoimien vaikuttavuuden tarkastelussa, kun halutaan tarkastella ammatillisen toimijuuden pysyvyyttä tai muutosta esimerkiksi työelämäinterventioiden seurauksena tai rakenteellisissa muutoksissa. Mittari on laajasti sovellettavissa työelämän eri sektoreille ja toimialoille.

## **Ammatillisen toimijuuden vahvistaminen**

Toisen osatutkimuksen tavoitteena oli kuvata ammatillista toimijuutta tukevan Johdon valmennusohjelman pitkäkestoisia vaikutuksia osallistujien käytännön työarkeen (luku 3). Tässä osatutkimuksessa hyödynnettiin toimijuutta edistä-

vän valmennusohjelman pitkäkestoisesta seurannasta saatua laadullista haastatteluaineistoa. Yhdeksän yliopisto- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa työskentelevää johtajaa kertoivat ohjelman vaikutuksista työhönsä noin kolme vuotta valmennuksen jälkeen.

Huolimatta siitä, että Johdon valmennuksen vaikutukset eivät olleet aina selkeästi erotettavissa muista koulutuksista ja karttuneesta elämäkokemuksesta, haastatellut johtajat kuvasivat johtamisvalmennuksen vaikutuksia monin eri tavoin. Osahankkeen tulokset osoittivat johtamisvalmennuksen vaikuttaneen pitkällä aikavälillä johtajien toimijuuden vahvistumiseen sekä heidän oman johtajaidentiteettinsä kirkastumiseen. Lisäksi johtamisvalmennuksella kuvattiin olleen vaikutuksia laajemmin muuhun elämään.

Toimijuuden vahvistuminen johtajien työssä todentui sekä toimijuuden tunteena (ymmärryksen syventyminen omasta työstä sekä ihmisten moninaisuudesta) että toimijuuden tekoina (uudet toimintatavat vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi ristiriitatilanteissa). Keskeistä näiden molempien osalta oli johtamisvalmennuksen myötä lisääntynyt ymmärrys omasta johtajaidentiteetistä sekä työyhteisön identiteettien moninaisuudesta ja niiden johtamisen erilaisuudesta. Johtajien keskeinen tehtävä on luoda ja vahvistaa toimijuuden tiloja työyhteisössä sekä tukea työntekijöiden toimijuutta arjen työssä ja vuorovaikutustilanteissa. Osatutkimuksen perusteella henkilöstön toimijuuden vahvistamisessa on keskeistä työyhteisön moninaisten työidentiteettien johtaminen. Työidentiteettien johtamisessa ja usein jännitteitä sisältävissä vuorovaikutustilanteissa tärkeinä kuvattiin tunteita: tunteiden merkityksen ymmärtämistä, omien tunteiden hallintaa sekä tunteiden moninaisuuden tunnistamista.

Valmennus oli vaikuttanut osallistujien oman ammatillisuuden ja johtajaidentiteetin kirkastumiseen. Oman persoonan tarkastelun kautta tapahtunut johtajana kasvu mahdollistui luottamuksellisen ja tasavertaisen ryhmän tuen ja palautteen sekä yhteisen jakamisen avulla. Vahvistunut luottamus omaan osaamiseen ja itseen näkyi johtajien työssä, valoi rohkeutta käyttää omaa ammatillisuuttaan sekä edelleen kehittää omia toimintatapojaan johtajana. Oman johtajaidentiteetin tarkastelu oli auttanut syventämään myös käsitystä itsestä laajemmin ja itseä suhteessa muihin, työelämän ulkopuolisiin, ihmisiin.

Osatutkimus osoitti, että ammatillisen toimijuuden tuella ja persoonasta käsin lähtevällä ammatillisen identiteetin tarkastelulla on pitkäkestoisia toimijuutta tukevia ja oppimista edistäviä vaikutuksia työn arkeen. Hankkeessa toteutettu johtamisvalmennus ja siitä saadut rohkaisevat tulokset nostavat esille esimiestehtävissä toimivien keskijohtajien tärkeän roolin työyhteisöjen ja organisaatioiden ammatillisen toimijuuden mahdollistamisessa ja tuessa.

## **Ammatillinen toimijuus työssä ja oppimisessa**

Hankkeessa tarkasteltiin myös työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja oppimista työssä (luku 4). Tässä osatutkimuksessa hyödynnettiin informaatioteknologia-alan yrityksessä kerättyä kysely- ja haastatteluaineistoa. Osatutkimuksen

tulokset rikastuttavat ymmärrystä ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksista ja toimijuuden yhteydestä työssä oppimiseen ja kokemukseen mielekkästä työstä. Lisäksi se kuvaa toimijuuden ja työssä oppimisen kriittisiä edellytyksiä ja sosiokulttuurisia olosuhteita.

Ammatillisen toimijuuden näkökulmasta ohjelmistoyrityksessä toteutettu osatutkimus osoitti, että vaikutusmahdollisuudet todentuvat arjen työssä eri tavoin suhteessa työn eri osa-alueisiin. Parhaimpina koettiin mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin, työtehtävien suorittamisjärjestykseen sekä työvälineiden ja -menetelmien valintaan. Heikoimpina pidettiin puolestaan vaikutusmahdollisuuksia asiakkuuksien valintaan, palkkaukseen sekä työyhteisön työnjakoon ja kehittämiseen. Ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksista vaikuttaminen työssä näytti siis olevan kahtiajakoista ja toimijuuden tila näytti rajautuvan lähinnä omien työtehtävien ympärille.

Ammatillinen toimijuus todentui työn arjessa paitsi vaikuttamisena, myös ongelmien ratkaisuna, kokeilemisena, avun ja palautteen etsintänä sekä kokemusten, käytäntöjen ja tiedon jakamisena. Tällainen toimijuus oli oleellisesti työssä tapahtuvan oppimisen keskiössä niin yksilöiden kuin organisaation kehittymisen kannalta. Osatutkimuksessa tunnistimme myös erilaisia edellytyksiä ja rajoitteita toimijuudelle ja työssä oppimiselle. Erityisesti ne liittyivät työtehtäviin, hyödynnettyihin teknologioihin, yhteistyöhön sekä lyhyen tähtäimen tehokkuuden ja taloudellisen kasvun tavoitteluun.

Osatutkimuksessa kävi ilmi, että haastavat *työtehtävät* luovat optimaaliset olosuhteet toimijuudelle (virheiden etsiminen, ongelmien paikantaminen, kokeilu ja ratkaisujen etsintä ongelmiin). Kun työtehtävät luovat tilaa aktiiviselle ja luovalle toimijuudelle, ammattilaisten oppiminen mahdollistuu ja työn mielekkyys lisääntyy. Vastaavasti kiire ja rutiininomaiset työtehtävät urauttavat työntekijät tukeutumaan vanhoihin ja tuttuihin työnteon tapoihin eivätkä mahdollista uusien työmenetelmien ja -käytäntöjen innovatiivista kokeilua ja kehittämistä. Myös organisaatiossa hyödynnetyt vanhahkot *teknologiat* nähtiin esteenä yksilöiden ja organisaation kehittymiselle. Mahdollistaakseen omaa kehittymistään ammattilaiset olivat aktiivisia toimijoita etsimään apua, hankkimaan palautetta, jakamaan tietoa ja käytäntöjä *yhteistyössä* muiden ammattilaisten kanssa.

Vaikka edellä kuvatun kaltainen toimijuus mahdollistui ohjelmistoammattilaisten kertoman mukaan heidän omassa työssään, niin esteitäkin sille oli. Erityisesti kiire ja yhteisen toimintakulttuurin puute loivat esteitä oppimiselle samoin kuin projektien ja ammattiryhmien väliset raja-aidat. Kokonaisvaltaisimpana uhkana omalle oppimiselle sekä yrityksen kehittymiselle ja menestymiselle nähtiin yrityksen lyhyen tähtäimen tehokkuustavoitteet ja taloudellisen kasvun tavoittelun ensisijaisuus toiminnassa. Tämä näkyi työntekijöiden arjessa erityisesti tiukoista aikatauluista johtuvana kiireenä, vanhahkojen teknologioiden hyödyntämisenä, vaikeutena ylittää projektien välisiä raja-aitoja sekä edelleen uusien ja luovien työmenetelmien ja -käytäntöjen kehittämisen haasteellisuutena. Jos halutaan, että yksilöt ja organisaatiot oppivat ja kukoistavat, pitää kiinnittää huomiota työntekijöiden ammatilliseen toimijuuteen sekä siihen,

miten sitä tuetaan ja mahdollistetaan oppimisen ja kehittymisen kannalta optimaalisella tavalla.

## Suuntaviivoja toimijuuden tutkimiseen ja vahvistamiseen

Hankkeessa toteutetut osatutkimukset osoittavat kiistattomasti ammatillisen toimijuuden moninaisuuden ja merkityksellisyyden suomalaisessa työelämässä. Yhdessä hankkeen osatutkimukset tuottivat tietoa toimijuuden myönteisestä merkityksestä työssä oppimiselle, työn mielekkyydelle ja työn kehittämislle. Kokonaisuudessaan hanke vahvisti ymmärrystä toimijuuden yhdistävästä merkityksestä työelämän laadun ja koetun työn mielekkyyden sekä organisaatioiden tuottavuuden samanaikaisessa kehittämisessä. Tiivistämme osatutkimusten tulokset seuraavassa.

**Moniulotteinen ammatillinen toimijuus.** Ammatillisen toimijuuden keskeiset ulottuvuudet ovat *Vaikuttaminen työssä*, *Työkäytäntöjen kehittäminen* ja *Ammatillisen identiteetin neuvottelu*. Nämä ulottuvuudet pitävät sisällään niin omaa työtä koskevien päätösten tekemisen, omien mielipiteiden esittämisen, yhteisiä työkäytäntöjä koskevien kehitysehdotusten tekemisen kuin omien arvojen mukaisen toiminnan ja uran edistämisen työssä. Toimijuus työssä näkyy myös ongelmien ratkaisuna, kokeilemisena, kokemusten ja käytäntöjen jakamisena sekä tiedon, avun ja palautteen etsintänä. Ammatillisen identiteetin neuvottelu toimijuuden ulottuvuutena tarkoittaa syvällistä oman ammatillisuuden ja identiteetin tarkastelua ja edelleen toimijuuden vahvistamista.

**Mitattava ammatillinen toimijuus.** Aiempi tutkimus ammatillisesta toimijuudesta on pääasiassa toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin. Hankkeessa kehitettiin ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksien mittaamiseksi validoitu ja helppokäyttöinen mittari, jota voi hyödyntää työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Mittari on laajasti sovellettavissa eri toimialoille ja erilaisiin työn konteksteihin.

**Merkityksellinen ammatillinen toimijuus.** Ammatillinen toimijuus on edellytys niin työntekijöiden ja johtajien työssä oppimiselle kuin organisaatioiden kehittymiselle. Oppimisen ja kehittämisen kannalta onkin oleellista, että ammatillisen toimijuuden eri ulottuvuudet aktivoituvat ja mahdollistuvat työssä. Ammatillista toimijuutta voidaan pitää myös edellytyksenä kokemukselle työn mielekkyydestä.

**Tuettava ammatillinen toimijuus.** Työorganisaatiot eivät aina mahdollista ja varsinkaan tue työntekijöiden ammatillista toimijuutta. Toimijuutta tukevat erityisesti sellaiset työolosuhteet, jotka kannustavat osallisuuteen ja aloitteellisuuteen, tarjoavat haasteita ja oppimisen mahdollisuuksia, sekä mahdollistavat yhteistyön eri ammattiryhmien ja työyhteisöjen välillä. Vastaavasti rutiininomaiset työtehtävät, kiire, vanhentuneiden työmenetelmien ja teknologioiden käyttö, ammatilliset raja-aidat sekä yksipuolisesti lyhyen tähtäimen tuloksellisuutta korostava toimintakulttuuri eivät takaa tai edistä toimijuutta ja oppimista tukevia olosuhteita ja rakenteita työssä. Ammatillisen toimijuuden vahvis-

tumiselle voidaan kuitenkin luoda otollinen maaperä myös työelämävalmennuksissa. Esimerkiksi Johdon valmennuksessa yhteisen jakamisen kautta omaa ammatillista toimijuutta vahvistamalla saatiin eväitä pitkäkestoiselle ammatillisen toimijuuden tukemiselle ja vaikuttavuudelle työyhteisöissä.

*Johtajuutta tukeva ammatillinen toimijuus.* Johtajien vahvistuneen ammatillisen toimijuuden vaikutukset ovat pitkäkestoisia ja todentuvat heidän työssään eri tavoin. Hanke osoitti, että keskijohdossa toimivien johtajien toimijuuden tuki on tärkeää. Tämä mahdollistuu luomalla ja edistämällä sellaisia oppimisen areenoja, joissa johtajaidentiteetin kirkastaminen omasta persoonasta käsin todentuu. Johtajien oman identiteetin ja toimijuuden vahvistamisen myötä heidän edellytyksensä henkilöstön toimijuuden tukemiseen paranevat. Työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa lisääntyneitä mahdollisuuksia osallisuuteen, vaikuttamiseen, työkäytäntöjen kehittämiseen sekä omien ammatillisten roolien laajentamiseen esimerkiksi jaetun johtajuuden myötä.

Tässä kirjassa tarkastelemme ammatillista toimijuutta työelämässä. Lähestymme ammatillista toimijuutta eri näkökulmista tarkastelemalla sen rakennetta, mittaamista sekä tukemisen edellytyksiä. Ammatillinen toimijuus näyttäytyy moniulotteisena, merkityksellisenä ja mitattavissa olevana ilmiönä, jota voidaan tukea työelämässä valmennuksellisin keinoin. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa toteutetuissa osatutkimuksissa tunnistettiin ammatillisen toimijuuden keskeisimmät ulottuvuudet, kehitettiin helppokäyttöinen toimijuuden mittari sekä kuvattiin toimijuuden edellytyksiä ja yhteyttä työssä oppimiseen.

Kirja kokoaa yhteen Työsuojelurahaston rahoittaman *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen (ALW-21)* -hankkeen osatutkimusten keskeisimmät tulokset sekä käytännön johtopäätökset. Kirja ja siinä kuvattava ammatillisen toimijuuden mittari on suunnattu työelämän tutkijoille ja kehittäjille sekä erityisesti keskijohdossa toimiville johtajille, henkilöstöhallinnon edustajille sekä kaikille henkilöstön ammatillisen toimijuuden vahvistamisesta kiinnostuneille.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ



ACADEMY OF FINLAND

ISBN 978-951-39-6979-0



9 789513 969790