



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ilona Hautamäki

Työelämän laadun kehittäminen kompleksisuusajattelun näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ilona Hautamäki		
Tutkielman nimi:	Työelämän laadun kehittäminen kompleksisuusajattelun näkökulmasta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Työelämän laatua on tutkittu ja seurattu Suomessa järjestelmällisesti jo useiden vuosikymmenien ajan. Aihe on laaja ja moniulotteinen, mutta kuvaa hyvin työntekijöiden hyvinvoinnin ja työpaikkojen toiminnan laadun kokonaiskuvaa. Työelämän laatu on sidoksissa työllisyyteen, talouteen ja kilpailukykyyn. Työelämässä joudutaan sopeutumaan jatkuvasti erilaisiin muutoksiin, mikä vaatii ennakointia ja kyvykkyyttä oppia uusia toimintatapoja. Työelämän laadun tilaa seuraamalla, voidaan kiinnittää huomiota siihen, mitä erityisesti tulisi kehittää. Kehityskohdat voivat liittyä esimerkiksi työntekijöiden osaamiseen tai työnantajan rooliin työhyvinvoinnin tukemisessa. Työelämän laatua ja erityisesti sen kehittämistä tarkastellaan tässä tutkielmassa kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Kompleksisuusajattelu on tapa tarkastella maailmaa ja siinä olevia systeemejä useiden eri vaikutustekijöiden ja niiden keskinäisriippuvuuden kautta. Kompleksisuusajattelua on ryhdytty hyödyntämään yhä enemmän kuvaamaan yhteiskunnallisten ilmiöiden ja ongelmien luonnetta sekä organisaatioiden ja systeemien toimintaa. Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään moninaisia kokonaisuuksia ja niiden osien välisestä vuorovaikutuksesta kumpuavia ennakoimattomiakin asioita ja tapahtumia.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millä tavalla työelämän laadussa ja sen kehittämisessä ilmenee kompleksisuutta ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia mahdolliset kompleksiset piirteet tuovat kehittämistyöhön. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla 9 eri henkilöltä, jotka toimivat tai ovat toimineet työssään työelämän laadun kehittämisen parissa julkisella sektorilla. Haastatteluissa selvitettiin kompleksisuuden ilmenemistä työelämän laadun kehittämisessä erityisesti kuuden eri kompleksisuuskäsitteen kautta, jotka olivat: keskinäisriippuvuus, itseorganisoituminen, emergenssi, bifurkaatiopiste, epälineaarisuus ja diversiteetti. Haastattelut on analysoitu soveltaen dialogista tematisointia.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että työelämän laatu ja sen kehittäminen sisältää runsaasti kompleksisia piirteitä johtuen keskinäisriippuvaisuudesta ja asioiden kytköksellisyydestä. Kompleksisuudesta aiheutuvien haastavienkin tilanteiden parissa toimiminen tunnistettiin hyvin varsinkin verkostotyöskentelyssä. Analyysistä muodostettiin kaksi lopullista analyysiteemaa, jotka olivat työnantajan vastuun paradoksi ja kehittämistyön hallinnan paradoksi. Työnantajan vastuun paradoksilla kuvataan työelämän laadun ilmentymistä työpaikoilla ja siten sen todellista kehittämistä vastuuta työpaikoilla. Tämän vuoksi työelämän laadun kehittäminen ulkopuolelta muodostuu vaikeaksi, sillä työpaikat ovat omia systeemejään, joiden toimintaan voi olla vaikea vaikuttaa. Kehittämistyön hallinnan paradoksilla tarkoitettiin kehittämistyössä vallitsevaa samanaikaista raamien ja suunnitelmien vaatimusta mutta toisaalta samaan aikaan tiedostettiin, että työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä ei voida hallita eikä myöskään voida hallita muita työelämätoimijoita, joiden kanssa kehittämistä tehdään.

AVAINSANAT: työelämän laatu, työhyvinvointi, kompleksisuusajattelu, kompleksisuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Aiheen yhteiskunnallinen vaikuttavuus	8
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne	11
1.4	Käsitteistöä	12
2	Työelämän laatu ja sen kehittäminen	14
2.1	Työelämän laatu käsitteenä	15
2.2	Työelämän laadun kehittämisen taustaa	17
2.3	Kansainvälinen katsaus työelämän laadusta	18
2.4	Työhyvinvoinnin kokonaisuus	21
3	Kompleksisuusajattelu	26
3.1	Kompleksisuusajattelun taustaa	27
3.2	Kompleksisuusajattelun käyttötarkoitus	29
3.3	Keskeiset kompleksisuuskäsitteet	33
3.4	Kompleksisuus ja työelämän laadun kehittäminen	36
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	38
4.1	Tutkielman lähtökohdat	38
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	41
5	Analyysi	44
5.1	Työelämän laatu	45
5.2	Keskinäisriippuvuus	50
5.3	Itseorganisoituminen	54
5.4	Emergenssi eli ilmaantuminen	57
5.5	Bifurkaatiopiste	61
5.6	Epälineaarisuus	64
5.7	Diversiteetti	68

5.8	Yhteenveto ja analyysiteemat	71
6	Johtopäätökset	77
6.1	Oleellisimmat havainnot analyysistä ja pohdinta	78
6.2	Tuloksien merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	83
	Lähteet	85
	Liitteet	97
	Liite 1. Tiedote haastateltaville	97
	Liite 2. Rekisteri- ja tietosuojaseloste	99
	Liite 3. Ennakkotiedot haastattelukysymyksistä	102
	Liite 4. Haastattelukysymykset	105

Kuviot

Kuvio 1. Työelämän laatu mukaillen (Kesti & Pietiläinen, 2019; Härmä & Nupponen, 2002).	15
Kuvio 2. Kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitys (Laine 2013).	23
Kuvio 3. Mukaillen Quinn Pattonin kompleksisuuden alue (2011).	30

Taulukot

Taulukko 1. Mukaillen Puustisen & Jalosen kompleksisuusajattelun käsiteperhe (2020).	34
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.	42
Taulukko 3. Työelämän laadun pelkistys ja kategorisointi.	49
Taulukko 4. Työelämän laadun kehityskohtien pelkistys ja kategorisointi.	50
Taulukko 5. Keskinäisriippuvuuden pelkistys ja kategorisointi.	53
Taulukko 6. Itseorganisoitumisen pelkistys ja kategorisointi.	56
Taulukko 7. Emergenssin pelkistys ja kategorisointi.	60
Taulukko 8. Bifurkaatiopisteen pelkistys ja kategorisointi.	64
Taulukko 9. Epälineaarisuuden pelkistys ja kategorisointi.	68
Taulukko 10. Diversiteetin pelkistys ja kategorisointi.	71

1 Johdanto

”So, while the importance of happiness and well-being is not in doubt, developing effective practices that positively move the needle in today’s workplace remains a largely unsolved challenge” Black ja muut (2019, s. 1212).

Yllä mainittu lainaus pohtii työhyvinvoinnin tärkeyttä ja tiivistää hyvin tämän tutkimuksen aiheen erityisongelmaa. Voisi todeta, että yhteisymmärrys työelämän laadun kehittämisen tärkeydestä on olemassa, mutta samaan aikaan se on ratkaisematon haaste työelämälle. Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittäminen on merkityksellistä, kun otetaan huomioon esimerkiksi väestörakenteen muutokset. Tänä päivänä puhutaan paljon esimerkiksi osaajapulasta ja työperäisestä maahanmuutosta, mutta yhtä tärkeänä voisi pitää työssäkäyvien osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämistä, mitä ei voida pitää itsestäänselvyytenä. Työelämän laadun kehittäminen on myös niiden olosuhteiden kehittämistä, johon halutaan saada uusia osaajia. Samalla kun työelämän laadun kehittämisen merkityksellisyys tiedostetaan, on aihe laaja ja moniulotteinen, mikä tekee siitä vaikeammin hallittavan tai edes ymmärrettävän. Alkuun on myös hyvä tiedostaa, että kyseessä on muuttuva kokonaisuus, mikä ei ole koskaan tasapainossa eikä kaikkia siihen liittyviä ongelmia pystytä lopullisesti ratkaisemaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkielmassa käsitellään työelämän laadun kehittämistä hyödyntämällä kompleksisuusajattelua. Työelämän laatu voidaan ymmärtää työntekijöiden hyvinvoinnin sekä työyhteisön toiminnan laadun yhteisvaikutuksena (Kesti & Pietiläinen, 2019, s. 165). Työelämän laatua ja sen tilaa tarkastellessani, törmäsin jatkuvasti sen moniin eri ulottuvuuksiin ja siihen, että tutkimustiedosta ja hyviksi todetuista käytännöistä huolimatta ongelmia löytyy, muodostuu jatkuvasti lisää ja kaikkia niistä ei pystytä kokonaan edes ratkaisemaan. Lisäksi työelämään keskeisesti liittyvä työhyvinvointi ja sen kehittäminen vaikuttaa olevan erittäin pirstalaisesta. Tutkimuksessa ja työpaikoilla vilisee eri termejä, vaikka kyseessä on hyvin samat asiat. Vastuuta on saatettu jakaa monella tavalla eri

organisaatioissa työhyvinvointiin liittyen. Toisaalta se on myös luonnollista, sillä työelämä on hyvin kirjavaa. Teollisuuslaitoksen työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen sisältää eri painotuksia kuin toimistotyöntekijän. Kuitenkin olemme kaikki yksilöjä ja rasiimme omista tilanteistamme käsin niin henkisesti kuin fyysisestikin. Mikä on työnantajan rooli ja mikä taas työntekijän itsensä, vaihtelee tietysti myös.

Työelämän laatu on monen tekijän yhteisvaikutuksen tulosta ja sen kehittäminenään ei vaikuta olevan yhdestä toimijasta kiinni, vaan laajasti eri tasojen toiminnasta riippuvaista. Työelämän laatua ja siihen samanaikaisesti vaikuttavia tekijöitä pohtiessani huomasin elementtejä, joissa on yhtymäkohtia kompleksisuusajattelun kanssa. Organisaatiotutkimuksen parissa kompleksisuusajattelun avulla tarkastellaan kompleksisia systeemejä, eli esimerkiksi organisaatioita, klustereita tai erilaisia verkostoja. Eppel (2017, s. 847–848) kirjoittaa, että kompleksiset systeemit koostuvat monista keskenään vuorovaikutuksessa olevista toimijoista, joiden suhdetta voidaan kuvailla esimerkiksi keskinäisriippuvuuden, epälineaarisuuden ja dynaamisuuden kautta. Näiden lisäksi kompleksisille systeemeille on luonteenomaista, että yksittäiset osat eivät voi hallita tai ymmärtää kokonaisuutta sekä avoimuus eli vuorovaikutusta tapahtuu myös ympäristön kanssa (Cilliers, 1998, s. 122). Kompleksisuusajattelusta on nähdäkseni hyvä ymmärtää, että se ei ole teoria tai kaava, miten organisaatioita pitäisi kehittää, vaan se on tapa ymmärtää systeemejä toimintaympäristöineen ja näistä nousevia ilmiöitä.

Luoma ja Lindell (2020, s. 79) kuvaavat kompleksisuuden merkitsevän yhteenkietoutuneisuutta ja sen huomioimista sekä ymmärtämistä kompleksisessa systeemissä. Yhteenkietoutuneisuuden lisäksi kirjoittajat korostavat, että kyseessä ei ole yksistään kielteinen tai positiivinen ilmiö vaan kompleksisuudessa ollaan kiinnostuneita osien välisestä dynaamiikasta. Huotilainen ja Saarikivi (2018, s. 160) kirjoittavat, että varsinkin internet on lisännyt verkottuneisuutta ja näin toimintaympäristössämme ilmentyvää kompleksisuutta. Kirjoittajien mukaan kompleksisuus lisää muuttuvia tekijöitä, mikä tekee taas asioista vaikeammin ennustettavia. Siten näen, että kompleksisuusajattelu tarjoaa varteenotettavan näkökulman varsinkin nykypäivänä työelämän laadun haas-

teiden tarkasteluun. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, onko työelämän laadussa ja sen kehittämistyössä tunnistettavissa kompleksisuusajattelun mukaisia elementtejä ja jos on, niin miten nämä asiat tulevat esille.

Oletuslähtökohtana tutkielmassa on, että organisaatiot ja työelämän kehittämisen kenttä on kompleksinen. Kompleksisuusajattelun ymmärtämisen yhtenä merkittävimpänä hyötynä on Berkesin ja muiden (2001, s. 9) mukaan, että toimintaa tai johtamista voidaan parantaa sopeutuvammaksi ja joustavammaksi, jolloin epävarmuuksien ja yllätysten parissa on helpompi toimia. Systemien ollessa kompleksisia, tulisi niistä kumpuavia haasteita ja mahdollisuuksia ymmärtää kompleksisuusajattelun kautta. Kompleksisuusajattelun soveltaminen voi näkyä tällaisessa tilanteessa esimerkiksi siten, että ongelmia ei yritetä ratkoa suoraviivaisesti ylhäältä alaspäin vaan ennemminkin moniäänisesti ja luoda olosuhteita, joissa positiiviset kehityskulut pääsevät rakentumaan. Kompleksisuusajattelu sopii mielestäni myös sellaisten ilmiöiden tarkasteluun, joista voidaan ajatella jo lähtökohtaisesti, että täydellistä lopputulosta ei ole vaan kokonaisuus muuttuu jatkuvasti ja näin myös kehittämistyössä ei pyritä täydellisiin ratkaisuihin. Kompleksisuusajattelu tarjoaa myös näkökulman, joka varsinkin ihmisten toimintaa tutkittaessa antaa tilaa yllätyksille ja muuttujille, joita työelämässä esiintyy.

1.2 Aiheen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Tässä tutkielmassa työelämän laatua lähestytään erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kauhanen (2016, s. 19–20) kirjoittaa, että työhyvinvoinnilla on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen ja nämä vaikutukset näkyvät varsinkin pitkällä aikavälillä. Tämä näkyy Kauhasen mukaan esimerkiksi sairauspoissaoloissa ja ennenaisissa eläkkeelle siirtymisissä sekä työhyvinvointiin panostaminen näkyy taas työtyytyväisyydessä, motivaatiossa ja sitoutumisessa. Näkisin että työelämän laatua ilmiönä ja tutkittavana kokonaisuutena perustelee ennen kaikkea taloudelliset näkökulmat. Ihminen viettää yleensä valtavan osan elämästään työssä, jolloin työelämän laadun vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on merkittävää.

Vaikuttaa siltä, että työelämän laadun merkitys niin organisaatioille ja kansantaloudelle tiedostetaan, mutta silti sen ylläpidossa ja kehittämisessä voi olla paikoin paljon jäsen- telemättömyyttä ja todellisia haasteita. Työelämän laatua seurataan Suomessa järjestelmällisesti ja näistä merkittävimpinä julkaisuina voidaan pitää Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittaista Työolobarometriä sekä Tilastokeskuksen työolotutkimusta. Tilastokeskuksen työolotutkimus on tehty viiden vuoden välein vuodesta 1977 alkaen. Kyseisessä tutkimuksessa tarkastellaan kattavasti muun muassa työoloja, työympäristöä, perheen ja työn yhdistämistä, työterveyttä ja muita tekijöitä, jotka vaikuttavat palkansaajien työoloihin (Tilastokeskus, 2019). Työolobarometri koostaa tilannekatsauksen varsin kattavasti suomalaisten työoloista. Vuoden 2020 Työolobarometrissä taas esitellään kyselytulokset seuraavista osa-alueista:

- Työmarkkinoiden ja talouden muutokset
- Innovaatiotoiminta
- Osaaminen ja kehittymismahdollisuudet työssä
- Työaikajärjestelyt ja palkkaus
- Syrjintä, kiusaaminen ja väkivalta työssä
- Työkyky ja terveys
- Ammatillinen järjestäytyminen
- Työelämän muutossuunnat

Työolobarometriä voidaan pitää varsin luotettavana ja järjestelmällisenä katsauksena suomalaisten palkansaajien työelämän laadusta. Jo tuloksien jaottelu yllä oleviin kategorioihin viestii aiheen moniulotteisuudesta. Vuoden 2020 Työolobarometrin yksiä isoimpia havaintoja työelämästä olivat työpaikan säilymisen epävarmuus, selkeä digiloikka, etätö ja etäopiskelu sekä sairauspoissaolojen vähentyminen. Yllättävänä raportissa pidettiin sitä, että työn henkinen kuormittavuus ei lisääntynyt (Keyriläinen, 2021, s. 169–172). Vuonna 2020 keväällä alkanut koronapandemia kaikessa ikävyydessään vaati myös työelämältä todellista sopeutumista ja muuntautumiskykyä. Vaikutukset vyöryivät ennalta odottamattomalla tavalla globaalisti yhteiskuntien arkeen. Joihinkin koronan vaikutukset osuivat niin voimakkaasti, että se vei työn kokonaan. Maailma on vieläkin koronan vaikutuksen alaisena, mikä vaikuttaa edelleen monien organisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen. Tällä hetkellä myös Venäjän hyökkäys Ukrainaan eli

sodan käyminen Euroopassa leimaa vahvasti maailmantilannetta, mikä vaikuttaa monella tavalla myös suomalaiseen yhteiskuntaan. Isona turvallisuusympäristön muutoksena se voi vaikuttaa osin myös ajatteluun, minkä vuoksi tämä on mainittu tutkielmaa varten kerättävän haastattelumateriaalin kannalta.

Työelämän laatu ja sen kehittäminen on merkittävä aihe, joka vaikuttaa tavalla tai toisella meidän kaikkien elämään. Vaikka aihe on iso kokonaisuus, tarvitaan sitä kuvaamaan yleisesti työelämän tilaa. Työelämän laatu on myös julkishallinnollisesta näkökulmasta merkityksellinen käsite, sillä julkiset toimijat tekevät kehittämistyötä yhteiskunnalliset intressit edellä. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta on tärkeää kokonaisvaltainen työelämän laadun kehittäminen eikä välttämättä niinkään yksittäisiin toimijoihin keskittyminen. Tutkimusta tarvitaan myös poliittisen päätöksenteon tueksi. Työelämän laadun kehittämiseen resursoitua rahaa tulee perustua tutkittuun tietoon. Työelämän laadun tutkimuksen yhteiskunnallista merkitystä perustelee myös erilaiset työelämän muutokset, joihin halutaan reagoida. Kokkisen (2020) Työterveyslaitoksella toimittama raportti *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla* jakaa merkittävimmät työelämän muutokset neljään kokonaisuuteen: teknologinen muutos, ajattelu- ja toimintatapojen muutos, ilmastonmuutos ja väestörakenteen muutos. Työelämän suuret muutostrendit vaativat sitä, että toimintaa on kehitettävä ja uusiin tilanteisiin on mukauduttava.

Työvoiman saatavuus ja rekrytoinnin haastavuus on myös realisoitunut tämän päivän suomalaisessa työelämässä. Sanna Marinin hallitusohjelman (2019, Valtioneuvosto, s. 130) mukaan työelämän laadussa sekä tasa-arvon parantamisessa on paljon kehittämistä, sillä naiset tienaaavat edelleen miehiä vähemmän sekä tekevät miehiä useammin osa-aikatyötä matalapalkkaisilla aloilla. Hyvä laatuista työelämää kuvaa myös korkea työllisyysaste, joka pyritään saamaan 75 %:iin. Hallitusohjelmassa linjataan, että olennaista työllisyysasteen nostamiseksi on osatyökykyisten, maahanmuuttajien ja vaikeasti työllistyvien osallistaminen työelämään. Työelämän laadun tilaa voi pohtia myös yllä mainittujen ryhmien vaikeutena päästä osaksi työelämää. Jotain työelämästä puuttuu joko alueellisesti tai rakenteellisesti että näitä ryhmiä ei kyetä monipuolisesti hyödyn-

tämään osana työelämää. Suomessa useat eri julkishallinnon organisaatiot kuten Työ- ja elinkeinoministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, alueelliset viranomaiset sekä työmarkkinajärjestöt ja muut työelämätoimijat kehittävät päivittäin työssään suomalaista työelämää. Julkishallinnolla voisi katsoa olevan keskeinen rooli työelämän laadun kehittämisessä. Eri viranomaiset toimivat hallitusohjelman toimeenpanijoina ja erilaisten kehittämishankkeiden käynnistäjinä ja koordinoijina.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne

Läpi tutkimuksen tulen nojaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millä tavalla työelämän laadussa ja sen kehittämisessä ilmenee kompleksisuutta? Mitä haasteita ja mahdollisuuksia mahdolliset kompleksiset piirteet tuovat kehittämistyöhön?

Tähän tutkielmaan on haastateltu teemahaastatteluiden avulla työelämän laadullisten asioiden parissa työskenteleviä ihmisiä. Yhteistä haastateltaville oli jokin kytkös TYÖ2030-ohjelman alaisuudessa toimiviin tai toimineisiin hankkeisiin. TYÖ2030 on Sanna Marinin hallituksen käynnistämä työelämän kehittämisohjelma, jonka on tarkoitus jatkaa yli hallituskausien. Tarkoituksena on tukea suomalaisia työpaikkoja ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja, edistää digitalisaatiota, vahvistaa yhteistoimintaan perustuvaa työkuulttuuria ja ennen kaikkea nostaa työhyvinvointi maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä (STM, 2022). Ympäri Suomea on menossa ja tulossa tämän ohjelman mukaisia hankkeita, joissa kehitetään hieman eri painotuksin työelämän laatua. Haastatteluita on kerätty yhteensä 9 vastaajalta, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet työelämän laadun kehittämisen parissa ja omaavat kokemusta aiheesta myös julkishallinnollisesta näkökulmasta. Haastatteluiden kautta on haluttu kerätä laadullisin menetelmin näkemystä, millaista työelämän laadun kehittämistyö käytännössä on ja nouseeko työssä esiin kompleksisuutta jossain muodossa. Teemahaastattelu on valittu menetelmäksi sen vuoksi, että haastattelussa on haluttu jättää tilaa haastateltavien vapaalle pohdinnalle teemoista. Lisäksi kompleksisuus kokemuksissa ja näkemyksissä

voi tulla esiin monin eri sanakääntein ja teemahaastattelu antaa tilaa juuri tälle, että asian voi ilmaista monella eri tapaa ja vaikka uudelleenkin.

Tutkielman rakenne koostuu johdannon jälkeen kahdesta teorialuvusta, joiden kattokäsitteet ovat järjestyksessä työelämän laatu ja kompleksisuusajattelu. Työelämän laatua avataan aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta sekä esiin tuodaan työelämän laatuun keskeisesti liittyviä käsitteitä kuten työhyvinvointi. Tämän jälkeen keskitytään kompleksisuusajattelun tematiikkaan ja teoriaan mitä kompleksisuudesta tässä työssä hyödynnetään. Kompleksisuusajattelusta muodostetaan myös tämän tutkielman teoreettinen viitekehys. Kappaleessa neljä käydään läpi tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät. Tästä edelleen analyysi -kappaleessa sovelletaan tutkimusmenetelmiä kerättyyn aineistoon. Kappaleessa käydään vaihe vaiheelta läpi tulosten käsittely ja esitellään tulokset. Lopuksi johtopäätökset -luvussa käydään läpi tutkielman vaiheet sekä arvioidaan tuloksia ja mitä ne tutkittavasta aiheesta kertovat. Luvussa käydään läpi kriittisesti työn menetelmiä ja vastaavatko tulokset ennakkokäsityksiä. Tässä käydään läpi mitä lisäarvoa tulokset antavat tutkimusaiheelle ja miten tutkimusta aiheeseen liittyen voisi mahdollisesti jatkaa.

1.4 Käsitteistöä

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet ovat työelämän laatu, työhyvinvointi, ja kompleksisuusajattelu. Kesti ja Pietiläinen (2019, s. 164–165) kirjoittavat, että työntekijöiden hyvinvointi on tuotantotekijä, mitä tulee mitata, vaalia ja kehittää. Työelämän laatu (*quality of working life*) ymmärretään tässä tutkielmassa työntekijöiden hyvinvoinnin sekä työyhteisön toiminnan laadun yhteisvaikutuksena. Grote ja Guest (2017, s. 150) määrittävät työelämän laadun olevan tutkittuun tietoon perustuvia normeja ja käytäntöjä, joiden tavoitteena on vahvistaa erityisesti työntekijöiden hyvinvointia. Työelämän yhteydessä tällä voidaan katsoa tarkoittavan esimerkiksi työntekijän kokemusta työn mieluisuudesta ja merkityksellisyydestä. Eli työelämää ei koettasi vain pakollisena tehtävänä toimeentulon ansaitsemiseksi vaan työ veisi jopa parhaillaan

mukanaan ja se olisi tärkeä osa elämää. Työelämän laadun keskiössä pidetään tässä tutkielmassa työntekijöiden hyvinvoinnin ulottuvuutta sekä sitä, että työelämän laatua tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti.

Kompleksisuusajattelua (*complexity thinking*) voidaan pitää yleisenä ilmaisuna tai niin sanottuna kattokäsitteenä kompleksisuusteorioille ja siihen kiinteästi liittyville käsitteille. Puustisen ja Jalosen (2020, s. 15–16) mukaan kompleksisuusajattelun mukaan muutokset, ennakoimattomuus, itseorganisoituminen, epälineaarisuus ja emergenssi ovat luontevia ominaisuuksia kompleksisessa järjestelmässä. Luontevuus kuvaa hyvin sitä, että esimerkiksi ennakoimattomuus ei ole vika tai poikkeus järjestelmässä, vaan se kuuluu järjestelmän toiminnan luonteeseen. Kompleksisuustieteiden juuret ovat olleet matematiikan ja meteorologian parissa 1960-luvulla, josta ne ovat sittemmin levinneet fysiikkaan sekä biologiaan 1980-luvulla, ja nyt viime vuosikymmeninä samaa ajattelua on ryhdytty hyödyntämään organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (Vartiainen ja muut, 2013, s. 53). Kompleksisuusajattelun ytimessä voidaan pitää vastakkaista ajattelua lineaariselle, kaavamaiselle ja mekanistiselle maailmankuvalle (Quinn Patton, 2011, s. 123). Mekanistisuutta on varsinkin organisaatio- ja johtamistutkimuksessa kritisoitu pitkään. Voidaan katsoa että kompleksisuusajattelu vastaa ainakin osin niihin nykypäivän tarpeisiin, mitä mekanistisuuteen perustuvilla malleilla ei voida ymmärtää.

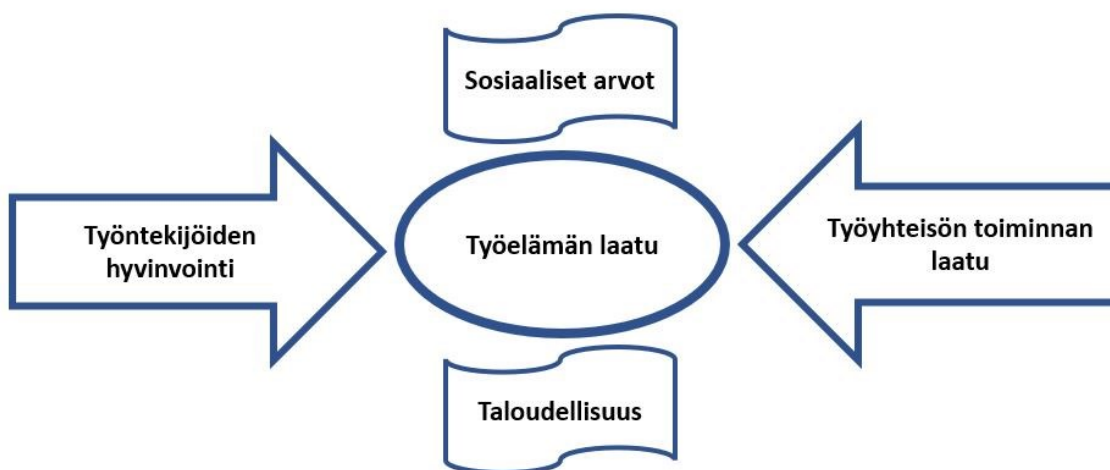
2 Työelämän laatu ja sen kehittäminen

Kesti ja Pietiläinen (2019, s. 161) kuvailevat työelämän laatua systeemiälykkyyteen kuuluvien inhimillisten kompetenssien kuten prosessien, toimintakulttuurin, osaamisen, johtamisen ja esimiestoiminnan yhteisvaikutuksena. Näiden lisäksi kirjoittajien mukaan työelämän laadun yhteys tulee nähdä myös rakenteellisiin tekijöihin esimerkiksi pois-saolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden kautta. Työelämän laadun määrittäminen voi muodostua hankalaksi juuri tästä syystä. Työelämän laatuun kietoutuu taloudellisuus ja sosiaaliset arvot. Näiden kahden osatekijän yhdistämisen haastavuus on todettu myös tätä tutkielmaa tehdessä. Taloudellisuutta ja tuottavuutta tarkastellaan usein erillään työelämän laadullisista tekijöistä. On kuitenkin perusteltua, että aiheen lähestyminen pitää sisällään näitä molempia eikä vaan toista. Jääskeläisen ja Kujansivun (2011, s. 180–186) koostamassa selvityksessä haastateltiin työmarkkinajärjestöjen toimijoita tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeista. Selvityksessä tyypiteltiin 111 eri hanketta, joihin oli saatu vastauksia 46 henkilöltä. Selvityksessä todettiin, että tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseen pyrkineet hankkeet eivät välttämättä ole ristiriidassa toisiinsa nähden vaan voivat toimia hyvin yhteen. Lisäksi hankkeiden todettiin olleen laaja-alaisia ja kirjoittajat tätä tukien summaavat sekä työelämän laadun että tuloksellisuuden olevan monimuotoisia ilmiöitä, minkä tutkimiseen ja kehittämiseen ei voida käyttää liian suoraviivaisia menetelmiä.

Työelämän laatu ei ole pelkkää työhyvinvointia, se on myös tuloksellisuutta ja työyhteisön toimimista ja menestymistä. Härmä ja Nupponen (2002, s. 36) kuvailevat työelämän laadun koostuvan osaksi työorganisaatioiden toimivuudesta sekä työntekijälle muodostuvasta työn mielekkyydestä. Kiteyttäen Härmä ja Nupponen ilmaisevat asian siten, että kun yksilön hyvinvointi ja organisaation taloudellinen menestys yhdistyvät, voidaan puhua, että työelämän laatu on korkea. Työelämän laadusta käytetään tässä tutkielmassa määritelmää, jossa se rakentuu työhyvinvoinnista sekä työyhteisön toiminnan laadusta (Kesti & Pietiläinen, 2019, s. 165).

2.1 Työelämän laatu käsitteenä

Työelämän laatu voi näyttäytyä abstraktina käsitteenä ja ihmistieteitä tutkittaessa on todettava sen mittaamisen haastavuus. Työhyvinvointikyselyn vastauksista ei voida yksistään päätellä työelämän laatua eikä toisaalta henkilöstömenojen tai työn tuottavuuden lukuja tarkastelemalla. Työelämän laadun kokonaiskuva rakentuu paikallisesti eri organisaatioiden arjessa ja miten ihmiset voivat työssä ja miten työyhteisö toimii. Organisaatiot ovat erilaisia niin toimialoiltaan kuin kooltaan. Lisäksi osaamista eikä johtamista voi laittaa samaan muottiin, kun puhutaan kokonaisvaltaisesti työelämästä. Tämä luo erilaisia olosuhteita ja valmiuksia lähteä kehittämään organisaatioille toimintatapoja, joilla voidaan parantaa työelämän laatua.



Kuvio 1. Työelämän laatu mukailten (Kesti & Pietiläinen, 2019; Härmä & Nupponen, 2002).

Edellä näkyvään kuvioon 1 on koottu mukailten Kesti ja Pietiläisen (2019) sekä Härmän ja Nupposen (2002) määritelmistä kuvaus työelämän laadusta ja sen osatekijöistä. Nuolien osoittamat työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisön toiminnan laatu muodostavat keskellä olevan työelämän laadun kokonaisuuden. Sosiaaliset arvot ja taloudellisuus kuvattuna työelämän laadun kohdalla kuviossa 1 kuvaavat näiden tekijöiden samanai-

kaista vaikutusta. Sosiaaliset arvot toteutuvat yhdessä taloudellisten tekijöiden kanssa, mikäli työelämän laatu on riittävällä tasolla. Taloudellisuudella tarkoitetaan muun muassa tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Työelämän laatua käytetään usein mittarina sille, millä tasolla työntekijät kykenevät täyttämään omat työhön liittyvät tarpeensa sekä työstä saatavat kokemuksensa (Muskat & Reitsamer, 2020, s. 267). Työelämän laadun mittaamisessa on olennaista tarkastella työelämän laadun tilaa ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Samansuuntaista ajattelua tukee Kestin ja Pietiläisen (2019, s. 164–165) toteamus siitä, että työhyvinvointia, mitä aika ajoin rinnastetaan työelämän laadun käsitteeseen, on kokonaisuus, jota tulee mitata, kehittää ja vaalia jatkuvasti. Työntekijöiden on havaittu arvioivan kokemustaan työelämän laadusta tiettyjen organisaatiopiirteiden kautta, kuten: fyysinen turvallisuus, palkka, työturvallisuus, uraan liittyvät kehitysmahdollisuudet, oman työpanostuksen arvostus, oikeus kertoa oma mielipide sekä mahdollisuudet toteuttaa omaa potentiaalia työssä (Muskat ja Reitsamer, 2020, s. 267). Näiden tekijöiden toteutumisen voidaan katsoa olevan riippuvainen työpaikan toiminnan laadusta. Leitão ja muut (2019, s. 11–14) tarkastelivat tutkimusartikkelissaan työntekijöiden halua vaikuttaa organisaation suorituskkyyn työelämän laadullisten tekijöiden kautta. Työntekijöiden näkökulmasta merkittäviksi tekijöiksi osoittautuivat esimerkiksi esimiehen tuki, integroituminen hyvään työympäristöön ja arvostetuksi tulemisen kokemus sekä ammatillisesti että muiden sosiaalisten suhteiden kautta työssä. Mikäli esimerkiksi nämä tekijät toteutuivat työyhteisössä, niin työntekijällä oli halua vahvistaa omalla työpanoksellaan organisaation suorituskkyä. Kuten edellä esille tuotujen seikkojen myötä voi päätellä, työyhteisön toiminnan laatu koostuu monista organisaatioista itsestään riippuvista tekijöistä, kuten mitä organisaatio tekee, miten organisaatiossa johdetaan ihmisiä, minkälainen organisaatiokulttuuri on ja miten työ on järjestetty.

2.2 Työelämän laadun kehittämisen taustaa

Tässä tutkielmassa käsitellään työelämän laatua suomalaisessa kontekstissa. On kuitenkin huomioitava, että suomalainen työelämä kytkeytyy globaalin maailman periaattein muuhun maailmaan, esimerkiksi asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden kytköksen kautta. Kansainvälisesti suomalainen työelämä on lähimpänä verrattavissa muihin pohjoismaihin. Mustosmäki (2017, s. 281) kirjoittaa, että eurooppalaisissa vertailuissa Pohjoismaat erottuvat parhaina maina esimerkiksi mitä tulee työelämän laatuun, työaika-
jen joustavuuteen, naisten rooliin työelämässä ja uusiin työn järjestelemisen muotoihin. Työelämän laadun tasoa Pohjoismaissa selittää institutionaaliset tekijät, työelämän kehittämistoimet sekä valtioiden yhteistyö yhdessä työnantajien ja ammattiliittojen kanssa (Nätti & Anttila, 2012, s. 117).

Voidaan katsoa, että työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämistä leimaa edelleen sen suhteellisen nuori historia. Väänänen ja muut (2018, s. 25) selvittävät, että järjestelmällinen työhyvinvoinnin kehittäminen alkoi Suomessa vasta 70- ja 80-luvuilla, kun taloudellinen kasvu antoi tilaa sosiaalisille uudistuksille ja työelämän kehittämiselle. Tuon ajan työelämän ilmiöitä olivat kirjoittajien mukaan esimerkiksi työtuntien väheneminen ja työtapaturmien määrän lasku. Näiden lisäksi ammattiyhdistysliike kukoisti ja työolotutkimukset alkoivat vuonna 1977. Tutkimuksissa alettiin keskittyä yhä enemmän työntekijöiden subjektiiviseen kokemukseen, sosiaalisen ilmapiirin kehittämiseen, psyykkisten työolojen korjaamiseen, työn henkisen palkitsevuuden lisäämiseen ja esimiestyön parantamiseen. Työelämän tutkimus- ja kehittämistyö voidaan nähdä tänä päivänä monipuolisena ja laajana. Työelämän tutkimus- ja kehittämistoimintaa toteutetaan järjestelmällisesti yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa, täydennyskoulutuskeskuksissa, muissa koulutusorganisaatioissa, valtion tutkimuslaitoksissa, työmarkkinajärjestöissä, säätiöissä ja elinkeinoelämän tutkimus- ja kehittämissyksiköissä. Kehittämistoiminnan volyymin voidaan katsoa lisääntyneen yhä enemmän, koska rahoitusmahdollisuudet ovat lisääntyneet, asiantuntijuus on kasvanut ja parantunut sekä työorganisaatioista nousee tarvetta työelämän tutkimukselle (Ramstad & Alasoini, 2007, s. 28–37). Työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminnan tavoitteena on lisätä tietoa työelä-

mästä ja sitä kautta konkretisoida parhaaseen saatavilla olevaan tietoon perustuvia käytäntöjä työpaikkatasolla.

2.3 Kansainvälinen katsaus työelämän laadusta

Euroopassa yhtenä merkittävimpänä työelämää tutkivana viranomaisena voidaan pitää Eurofoundia eli EU:n elin- ja työolojen kehittämisvirastoa. Eurofound on vuodesta 1990 alkaen viiden vuoden välein julkaissut Euroopan työolotutkimuksen eli Eurofound Working Conditions Surveyn (Eurofound, 2021). Viimeisimmässä Euroopan työolotutkimuksessa tarkasteltiin työn fyysisiä olosuhteita, työn intensiteettiä, työaika, sosiaalista ympäristöä, työntekijöiden taitoja, valinnanvapautta, etenemismahdollisuuksia ja tuloja (Parent-Thirion ja muut, 2017, s. 138–139). Euroopan työolotutkimus on verrattavissa Suomessa toteutettavaan työolobarometriin ja Euroopan työolotutkimusta voidaan pitää varsin kattavana työelämän laadun säännöllisenä tutkimuksena Euroopassa. On toki huomattava, että Euroopan unionin jäsenmaiden välillä on runsaasti eroja. Viimeisimmän tutkimuksen havaintoja työelämästä oli muun muassa yksityisyrityksien sekä määräaikaikaisella työsopimuksella työtä tekevien koettu heikompi työn laatu, eri alojen ja ammattien väliset erot työn laadussa sekä naisten edelleen heikompi rooli työelämässä verrattuna miehiin (Parent-Thirion ja muut, 2017, s. 139). Eurofoundin lisäksi merkittävä kansainvälinen työelämätoimija on YK:n alainen ILO (International Labour Organization) eli kansainvälinen työjärjestö, joka tuottaa monipuolista ja kansainvälistä tutkimusta työelämästä ja edistää toimillaan työoloja erityisesti ihmisoikeuksien näkökulmasta (ILO, 2021).

”Quality of work bridges the gap between job quality and employment quality”
Steffgen ja muut (2015, s. 14989).

Työelämän laatuun liittyviä asioita käsitellään kirjallisuudessa myös työn laadun (quality of work) käsitteen avulla. Yllä oleva lainaus esittelee työn laadun sitovan sillan lailla sekä työpaikan että työntekijöiden laadun. Tämä määritelmä on hyvin verrattavissa jo

edellä esiin tuotuun Kestin ja Pietiläisen (2019) määritelmään, jossa työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisön toiminnan laatu muodostavat työelämän laadun (s. 165). Niin ikään Steffgen ja muut (2015, s. 14989) katsovat työn laadun koostuvan tehtävästä työstä sekä olosuhteista missä tämä työ tehdään. Työelämän laatua on tutkittu runsaasti myös kansainvälisessä kirjallisuudessa ja yhteistä kotimaisen kirjallisuuden kanssa voisi katsoa olevan toteamus siitä, miten laaja-alaisesta käsitteestä on kyse. Keskiöön nousee useasti juuri työhyvinvoinnin kysymykset ja olosuhteet työssä.

Grote ja Guest (2017, s. 150) kirjoittavat, että työelämän laadun kehittymisen voidaan katsoa alkaneen 1900-luvun puolivälistä alkaen, jolloin erityisesti teollistuneissa länsimaissa ryhdyttiin säätämään lakeja niin työterveyteen, työturvallisuuteen, työaikaan sekä lomiin liittyen. Kirjoittajien mukaan 1960- ja 1970-luvuilta eteenpäin demokraattisten yhteiskuntien taloudellinen ja poliittinen kehitys mahdollistivat yhä edelleen työelämän laadun kehittämistä, jonka pyrkimyksenä oli lisätä työntekijän itsemääräämisoikeutta, työstä koettua merkityksellisyyttä sekä tasa-arvoisempaa mahdollisuutta työntekoon. Groten ja Guestin lyhyt läpileikkaus historiasta on saman linjainen Väänänen ja muiden (2018) kirjoittaman mukaan eli ensiksi on laitettu fyysisiä olosuhteita kuntoon ja sitten myöhemmin on ryhdytty kehittämään työntekijälähtöisesti myös psykososiaalisia tekijöitä työhyvinvointiin liittyen. Työn muutoksella voidaan nähdä myös oma vaikutuksensa siihen, mistä työelämän laadun kehittämisessä ollaan kiinnostuneita. Teknologian kehityksen myötä tietotyö on lisääntynyt jolloin fyysistä työtä tehdään vähemmän. Tietotyön lisääntyessä työ kuormittaa eri tavalla, psykososiaalisesti. Vuosien kuluessa niin sanottu näkymätön pahoinvointi kuten stressi on lisääntynyt työelämässä (Grote ja Guest, 2017, s. 153).

Groten ja Guestin tapaan Warhurst ja Knox (2020, s. 304–316) näkevät työelämän laadun tarvitsevan uudistusta. Työelämän laadun käsite on monimutkaistunut tutkimuksen ja ajan myötä, ja sen haasteena on käsitteen monitulkintaisuus sekä tietynlainen vapaaehtoisuus sen käytännön toteuttamisessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että monet toimet työelämän laadun kehittämiseksi voivat loppukädessä olla kiinni työnantajien ja

työntekijöiden vapaaehtoisuudesta. Työelämässä ilmenee jatkuvasti uusia ongelmia vanhojen rinnalle ja perinteisten kokoajatöiden rinnalle nousee yhä enemmän osa-aikatyötä, vuokratyötä, kevytyrittäjyyttä ja muita muotoja tehdä työtä. Hyvän työelämän laadun takaaminen voi sisältää omia haasteita näille lisääntyville -ei perinteisille muodoille tehdä työtä. Kehittämistoimia työelämän laatuun ei voida nykypäivänä suunnitella ainoastaan perinteisille työpaikoille toteutettavaksi. Warhurstin ja Knoxin mukaan työelämän laatu tarvitsisi nykypäivänä valtioiden tasolta tulevaa sääntelyä, jolla luotaisiin jonkinlaiset standardit, jolla työelämän laatu ja sen kehittäminen saataisiin kiinteämmin osaksi työelämää.

Williamsin ja muiden (2020, s. 121–124) Isoa-Britanniaa koskevassa työtä ja työelämän laatua tarkastelevassa selvityksessä kävi ilmi, että työelämän laatu on hyvin epätasaista ja sidoksissa ammattirakenteisiin ja palkkatasoon. Tämä tarkoittaa jopa polarisoitunutta ilmiötä, jossa rutiininomaiset matalapalkkatyöt ovat luultavimmin sellaisia, joissa koetaan matalaa työelämän laatua. Tätä vastoin laaja-alaisia tehtäviä sisältävät hyväpalkkaiset ammatit tarjoavat keskimäärin enemmän kokemusta paremmasta työelämän laadusta. Kirjoittajien mukaan työelämän politiikka ja toimintatavat nojaavat edelleen perinteisiin asioihin kuten palkkoihin, työturvallisuuteen, työtunteihin ja lomiin kun päätettävät asiat voisivat mennä pidemmälle. Tällä kirjoittajat tarkoittavat, että voitaisiin samalla painoarvolla laittaa tavoitteeksi esimerkiksi työssä kehittyminen ja suoritusten täytyminen. Työelämän laatu monimerkityksellisenä kokonaisuutena tulisi tehdä näkyvämmäksi ja esimerkiksi julkisien mallien kautta vaikuttavammaksi.

Stefana ja muut (2021, s. 1049–1051) toteavat niin ikään työelämän laadun määrittelyn olevan kirjallisuuden perusteella moniulotteista. Ei löydy yhtä oikeaa määrittelyä ja myös sen mittaamisessa on eroavaisuuksia. Kuitenkin kirjoittajat päättelevät yhteenvetona, että määrittelyt on jaettavissa subjektiivisiin, objektiivisiin sekä monipuolisiin lähestymistapoihin. Subjektiivisessa näkökulmassa työelämän laadun tarkastelussa on keskiössä työntekijöiden kokemukset, esimerkiksi motivaation, työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden kautta. Objektiivisena lähestymiskulmana

voidana pitää ulkoisesti havaittuja työhyvinvointia tukevia asioita, kuten työturvallisuus, ergonomia, palkka, johtaminen ja työpaikan prosessit. Monipuolinen lähestyminen yhdistää nämä molemmat edellä avatut lähestymiskulmat.

Yhteistä työelämän laatua käsittelevälle kirjallisuudelle ja tutkimukselle on monissa julkaisuissa selkeä tarve tunnistaa ongelmia ja kehittää parempia toimintatapoja työelämässä. Esimerkiksi Vinicius de Paula ja Vilas Boas (2017, s. 188) kirjoittavat työelämän laadun tarkoittavan erilaisia toimintoja, joiden tarkoituksena on edistää työhyvinvointia työpaikalla ja siten edistää työn merkityksellisyyttä työntekijöille. Lisäksi Pot ja Koningsveld (2009) sekä Ramstad (2009) tarkastelivat artikkeleissaan työelämän laadun ja työn tehokkuuden samanaikaista kehittämistä ja tulivat siihen lopputulokseen, että näiden osa-alueiden kehittämisessä on havaittavissa yhtäläisyyksiä ja jopa synergiaetuja. Pot ja Koningsveld (2009, s. 423) korostavat myös, että työelämää tulee kehittää, koska useissa Euroopan maissa väestö ikääntyy, jolloin työikäisten määrä väestöstä vähenee, ja työn tehokkuuden lisäämisellä voidaan osaltaan varmistaa nykyisen kaltainen hyvinvoinnin taso kansalaisille. Tieto- ja kilpailuperustainen talous tarvitsee myös jatkuvaa työntekijöiden osaamisen uudistamista sekä kehittämistä. Työelämän laatu nähdään kiinnostavana mutta haastavana kokonaisuutena eikä sen kokonaisuutta voi määrittää yksiselitteisesti. Työelämän laatu nähdään jatkuvasti muuttuvana kokonaisuutena, mistä ilmenee uusia ongelmia. Toisaalta myös havaitaan hankalia asioita, joiden edistämässä ei ole onnistuttu parhaalla tavalla, kuten esimerkiksi sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä (Parent-Thirion ja muut, 2017, s. 139).

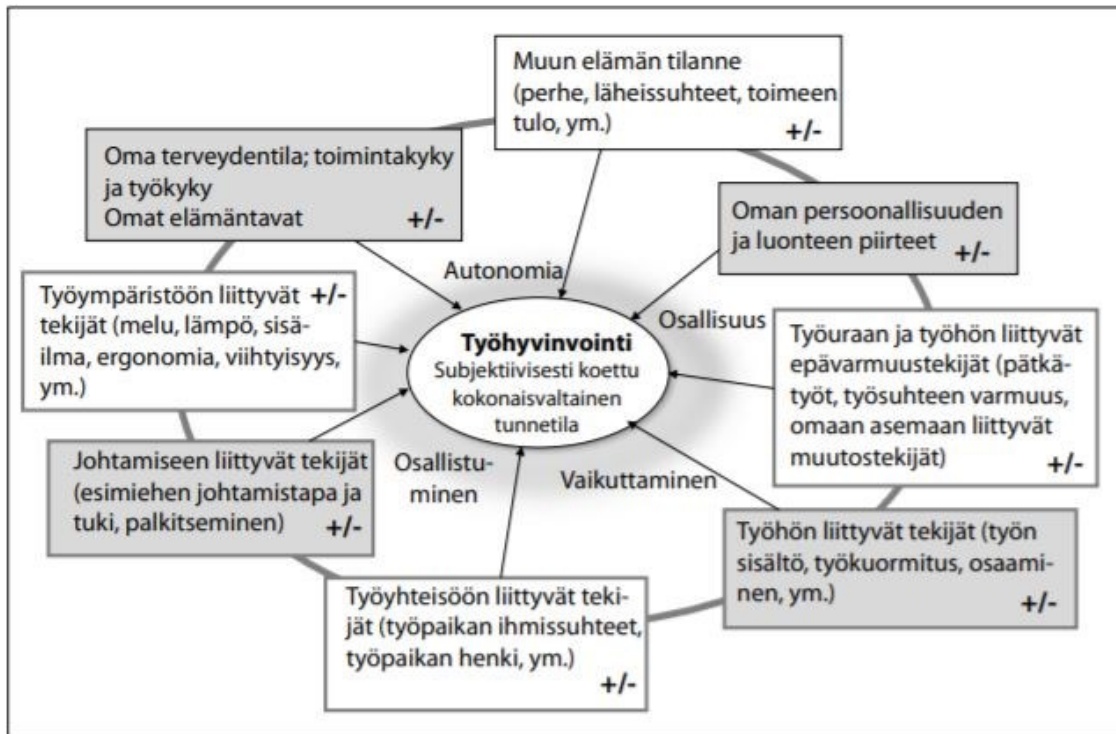
2.4 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointia on perusteltua tarkastella lähemmin tässä kohtaa, sillä työhyvinvointi on työyhteisön toiminnan laadun lisäksi toinen osa-alue, josta tässä tutkielmassa ymmärretään työelämän laadun rakentuvan. Lisäksi, kuten edellä todettua, työhyvinvointi rinnastuu jopa käsitteenä useissa asiayhteyksissä työelämän laatuun, joten sillä voidaan katsoa olevan erityistä painoarvoa tämän tutkielman osalta. Työhyvinvointia on työ-

elämän laadun lailla tutkittu runsaasti ja sen yhteydessä puhutaan paljon yksinkertaisilta kuulostavista asioista kuten riittävä lepo, työntekijöiden osaaminen ja hyvä työilmapiiri. Paljon löytyy myös tutkimustietoa siitä, miten työntekijöiden hyvinvointi on yhteydessä tuottavuuteen. Tarkkonen (2012, s. 8) tiivistää, että suurin osa organisaatioista tuottaa palveluja ja muita tuotteita henkilöstön osaamisella ja ponnisteluilla, joten niiden avulla syntyy loppupeleissä tuloksellisuus ja sitä kautta laatu ja vaikuttavuus. Yhteistä monille työelämän laatua ja siitä edelleen työhyvinvointia tutkiville julkaisuille on eräänlainen perustelevuus, ikään kuin työhyvinvoinnin merkitystä on pitänyt aikansa todistella. Kehusmaan (2011, s. 81) mukaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyden hahmottamista vaikeuttaa esimerkiksi se, että tuottavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät monimutkaisella tavalla, työhyvinvointia on vaikea mitata perinteisillä mittaustavoinla sekä työhyvinvoinnin edistäminen realisoituu vasta ajan kuluessa, jopa vuosikymmenien aikana. Perinteistä työhyvinvointitutkimukselle on ollut myös keskittyminen työn aiheuttamiin terveyshaasteisiin kuten työuupumukseen ja työstressiin, mutta 2000-luvulta eteenpäin tutkimuksissa ovat korostuneet positiiviset työssä koetut asiat kuten työn imu (Mäkikangas ja Hakanen, 2017, s. 72).

Kuviossa 2 esitellään Laineen (2017, s. 91) koostama kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitelmä. Kuvioon on koostettu kotimaisesta kirjallisuudesta 10–20 vuoden ajalta keskeisimmät osa-alueet, joiden parissa työhyvinvointia on tutkittu ja käsitteellistetty. Kuvio on valikoitunut tähän tarkasteluun siitä syystä, että se ottaa huomioon molempia, sekä yksilöstä että ympäristöstä lähtöisin olevia tekijöitä ja lisäksi kuvio tiivistää mielestäni oleelliset tutkimusotsikot aiheen parissa. Keskellä kuviossa on työhyvinvointi, joka on kuviossa esitetty yhteisenä nimittäjälle työhyvinvointiin kytkeytyville tutkimussisällöille. Laine (2017, s. 91–92) kirjoittaa työhyvinvoinnin olevan subjektiivisesti koettu tila, johon vaikuttaa työkyky, persoonallisuus- ja reaktiotavat, työ, sosiaaliset suhteet, työympäristö, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Näiden lisäksi työhyvinvointi rakentuu yhteisvaikutuksessa yksilön muun elämän kanssa sekä kokemus työhyvinvoinnista voi vaihdella nopeastikin ympäröivien tekijöiden muuttuessa. Samaa subjektiivista käsitystä tukee Tarkkosen (2012, s. 13) määritelmä, jonka mukaan työhyvin-

vointi on yksilötasolla ilmenevä kokemus, jonka muodostumiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaa joko samanaikaisesti tai eriaikaisesti useat eri työorganisaatiot, fyysinen työympäristö, lähityöyhteisö, työ itsessään sekä työntekijästä lähtöisin olevat tekijät.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitelmä (Laine 2013).

Työhyvinvointia ympäröi kuviossa 2 seuraavaksi sisäkehällä käsitteet: autonomia, osallisuus, vaikuttaminen ja osallistuminen. Nämä ovat keskeisiä teemoja, ikään kuin yläkäsitteitä, jotka nousevat esiin työhyvinvointitutkimuksessa. Autonomialla tarkoitetaan työn yhteydessä itsemääräämisoikeutta, eli työntekijällä on mahdollisuus päättää asioista liittyen omaan työhönsä. Osallisuudella tarkoitetaan työntekijälle merkityksellistä kokemusta niin sanotusti mukana olemisesta työtä tehdessä ja työpaikalla ylipäätään. Osallistumisella tarkoitetaan muun muassa työntekijöiden osallistumista heitä koskevaan päätöksentekoon. Vaikuttamisella tarkoitetaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työssä ja työpaikalla.

Näistä käsitteistä edelleen kuvion 2 ulkokehällä on kuvattuna tekijöitä, mistä käsin työhyvinvointia määritellään:

- Oma terveydentila ja elämäntavat
- Muun elämän tilanne
- Oman persoonallisuuden ja luonteen piirteet
- Työhön liittyvät epävarmuus- ja muutostekijät
- Työhön liittyvät tekijät
- Työyhteisöön liittyvät tekijät
- Johtamiseen liittyvät tekijät
- Työympäristöön liittyvät tekijät

Oma terveydentila ja elämäntavat kokonaisuus määrittää kokemusta työhyvinvoinnista yksilön lähtökohdista käsin. Laineen (2017, s. 96) mukaan terveys ja työkyky on ihmisen henkilökohtaista, autonomista aluetta ja työhyvinvointiin liittyy keskeinen kysymys yksilön ja työnantajan roolista. *Muun elämän tilanteella* tarkoitetaan yksilön työn ulkopuolista elämää ja sen vaikutuksia työhyvinvoinnille. Tällöin tutkitaan esimerkiksi perhe-elämän ja työelämän välistä suhdetta (Laine, 2017, s. 97–98). Tämän ymmärryksen mukaisesti myös Tuomainen (2018, s. 200) kirjoittaa, että työelämä ei ole ainut ihmisten uupumisen ja ahdistuksen osatekijä. Elämä tulisi Tuomaisen mukaan ymmärtää kokonaisuutena ja tällöin työhyvinvoinnin irrottaminen omaksi kokonaisuudekseen ihmisen muusta arjesta voi olla jopa teennäistä.

Oman persoonallisuuden ja luonteen piirteillä tarkoitetaan ihmisten erilaista luontaista taipumusta reagoida erilaisissa tilanteissa perustuen persoonallisuuspiirteisiinsä (Parent-Lamarche ja Marchand, 2019, s. 301). *Työhön liittyvillä epävarmuus- ja muutostekijöillä* kuvataan esimerkiksi epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta, muutoksia työssä ja niistä aiheutuvaa kuormitusta sekä määräaikaista ja epävarmoja työsuhteita (Laine, 2017, s. 100–102). *Työhön liittyvillä tekijöillä* Laine tarkoittaa kuvion 2 mukaan työn sisällöllisiä tekijöitä, työn kuormitusta ja työntekijän osaamista. Työhön liittyvissä tekijöissä on tunnistettavissa usein seuraavat muuttuvat tekijät: vaikutusmahdollisuudet, työssä koettu mielekkyys, työn hallinta ja liiallinen työmäärä (Laine, 2017, s. 103).

Työyhteisöön liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan kuviossa 2 muun muassa ilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita työkavereihin ja muihin henkilöihin työssä. Tässä yhteydessä tutkitaan paljon yhteisöllisyyteen liittyviä asioita ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin (Laine, 2017, s. 109). *Johtamiseen liittyvät tekijät* näkyvät selkeästi omana tutkimusalueenaan työhyvinvointiin liittyen. Kuviossa 2 tätä osa-aluetta avataan esimerkkinä johtamistavan, tuen ja palkitsemisen kautta. *Työympäristöön liittyvät tekijät* löytyvät kuvion 2 tässä käsittelyjärjestyksessä viimeisessä osassa. Näillä tekijöillä tarkoitetaan kuvion mukaan esimerkiksi sisäilmaa, työergonomiaa, viihtyisyyttä ja melua. Laine linjaa (2017, s. 114) että työympäristöön liittyvillä tekijät ovat työhyvinvointitutkimuksen kokonaisuudessa perinteisimpiä tutkimuskohteita ja Suomessa on jo pitkään tutkittu näitä tekijöitä.

Tarkkonen (2012, s. 22–23) lähestyy työhyvinvoinnin käsitettä kahdella tasolla: yksilöpsykologisena kokemuksena sekä työhyvinvointitoiminnan näkökulmasta. Yksilöpsykologisella tasolla työhyvinvoinnissa on kyse työssä olevan ihmisen kokemasta arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämän ilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta. Työhyvinvointitoiminnan kohteena ja tavoitteena työhyvinvointi edellyttää, että henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista huolehditaan. Henkisellä hyvinvoinnilla Tarkkonen tarkoittaa muun muassa yleistä työtyytyväisyyttä, työssä viihtymistä, sopivaa työn haastavuutta, sujuvuutta sekä arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia.

Tämänhetkisen tutkimustiedon valossa, on perusteltua, että työhyvinvointi tulisi ymmärtää kokonaisuutena. Korvajärvi (2018, s. 297) kirjoittaa, että mikäli työolot, työn itsenäisyys, sosiaaliset suhteet työssä, työn teon ehdot ja sopiva työn kuormittavuus ovat sopusoinnussa, mahdollistuu tällöin hyvä pohja työn ja hyvinvoinnin välille. Niin kuin jo edellä todettua, työelämän laatuun oleellisesti liittyvää työhyvinvointia voidaan määritellä ja jakaa eri osa-alueisiin, mutta silti se vaikuttaa käytännössä olevan enemmän kuin osiensa summa. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat niin yksilön lähtökohdista kuin ympäristöstä johtuen. Työhyvinvointi on myös sellaista, jota luodaan yhdessä vuorovaikutuksessa.

3 Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuusajattelun (*complexity thinking*) avulla voidaan tarkastella kompleksisia piirteitä sisältäviä asioita, ilmiöitä tai kokonaisuuksien kuten organisaatioiden tai verkostojen toimintaa. Kiinnostuneita ollaan ennen kaikkea eri elementtien välisestä toiminnasta ja mitä tästä vuorovaikutuksesta voi kehkeytyä ja miksi. Vartiainen ja muut (2013, s. 52–53) kirjoittavat, että kompleksisuus terminä kuvaa asian tai organisaation toiminnan vuorovaikutteista ja keskinäisriippuvaista luonnetta ja kompleksisuusajattelua on ryhdytty soveltamaan yhteiskuntatieteissä yhä monipuolisemmin varsinkin 2000-luvulle tultaessa. Kompleksisuusajattelussa puhutaan systeemeistä, joilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaatiota, verkostoa tai muuta kytkeytynyttä kokonaisuutta, jossa kompleksisuutta ilmenee. Esimerkiksi organisaatio ei itsessään fyysisine rakenteineen ole kompleksinen, mutta jos ryhdytään tarkastelemaan sen toimintaa ja eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta, voidaan päästä käsiksi kompleksisuuteen. Cilliers (2016, s. 67–68) tiivistää, että kompleksissa systeemeissä on lukuisia eri elementtejä, jotka toimivat runsaassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän systeemin sisällä tapahtuvan epälineaarisen vuorovaikutuksen lisäksi systeemi on avoin, eli toimii vuorovaikutuksessa myös ympäristön kanssa. Cilliersin mukaan kaikilla kompleksisilla systeemeillä on myös historia, joka määrää osaltaan systeemin käyttäytymistä. Systeemin toimintaa kuvaa myös epätasapainoisuus ja mukautuminen ympäristön olosuhteisiin. Lisäksi systeemin tulevaisuutta ei voida kokonaisuutena täysin ennustaa sen eri elementtien näkökulmista katsoen.

Laitinen ja muut (2014, s. 11) havainnollistavat, että on mielekkäämpää puhua varsinkin organisaatiotutkimuksen parissa kompleksisuusteorian- tai tieteen sijaan kompleksisuusajattelusta, sillä tutkittaviin asioihin ei pyritä luomaan aukottomia teorioita. Kompleksisuusajattelulla viitataan Laitisen ja muiden mukaan kompleksisuustieteitä yhdistäviin näkökulmiin, joissa on yhtäläisyyksiä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä. Se että kompleksisuusajattelu on näkökulma, eikä kaiken kattava teoria, on tämän tutkielman kannalta perusteellinen lähtökohta aloittaessa tarkastelemaan kompleksisuutta. Schindehutte ja Morris (2009, s. 250) kirjoittavat kuvaavasti, että

kompleksisuustiede tarjoaa teoreettiset linssit tutkia kompleksisen ja moniarvoisen maailman keskinäisriippuvuutta. Kompleksisuuden parissa ollaan kiinnostuneita systeemisistä ilmiöistä ja tapahtumista, joille ei löydy yksinkertaista selitystä tai tarkasti nimettäviä syy-seuraussuhteita. Nieminen ja muut (2020, s. 89) kuvailevat yhteiskuntien muuttuneen viime vuosikymmenien aikana entistä kompleksisimmiksi. Kehityksen taustalla ovat kirjoittajien mukaan teknologiset, ympäristölliset sekä taloudelliset kehityskulut, jotka ovat luoneet maailmasta ja elämisestä yhä verkostomaisempaa. Näiden lisäksi muutoksia tapahtuu nopeasti ja ennakoimattomasti. Kompleksisuusajattelu on valittu tähän tutkielmaan siitä syystä, että katson työelämän laadun itsessään sekä sen kehittämisen muodostuvan kytköksellisessä sekä vuorovaikutuksellisessa toimintaympäristössä. Kompleksisuusajattelu antaa myös tilaa virheille, sillä se ei ole näkökulma, jossa etsitään parasta lopputulosta. Kompleksisuusajattelun avulla voidaan ymmärtää myös asioiden keskeneräisyyttä ja miksi jotkin asiat ovat hankalasti hallittavissa tai eivät ole sitä lainkaan.

3.1 Kompleksisuusajattelun taustaa

Paarlberg ja Bielefeld (2009, s. 244) kirjoittavat, että kompleksisuustieteiden juuret ovat biologian ja luonnontieteiden parissa, joista se on sittemmin laajentunut yhteiskuntatieteisiin kuten sosiologiaan, taloustieteeseen, kaupunkimaantieteeseen, liiketaloustieteeseen sekä julkishallinnon tutkimukseen. Kompleksisuustieteiden monitieteinen tausta näkyy myös jaottelussa eri koulukuntiin. Kompleksisuusajattelua lähestytään perinteisesti kolmen eri koulukunnan kautta; uusreduktionismi (*neo-reductionism*), metaforinen koulukunta (*metaphorical*) ja kriittispluralismi (*critical-pluralism*) (Richardson, 2008, s. 18–21; Luoma & Lindell 2020, s. 79–81). Uusreduktionismin mukaisessa koulukunnassa pyritään kirjoittajien mukaan luomaan yleisiä periaatteita systeemin käyttäytymiselle ja sitä kautta mallintamaan miten se toimii. Tätä kutsutaan myös kovaksi lähestymistavaksi kompleksisuuteen. Metaforinen koulukunta edustaa kirjoittajien mukaan taas pehmeää lähestymistapaa, jossa kompleksisia ilmiöitä pyritään ymmärtämään erilaisten käsitteiden, kuten kytkeytyneisyyden tai emergenssin avulla.

Kriittispluralismia kirjoittajat kuvaavat keskipolun koulukunnaksi. Tällä he tarkoittavat sitä, että siinä pyritään hyödyntämään sekä mallintamista että metaforia ja erityisesti huomioimaan, että kaikkea ei voida täysin tietää kompleksisista systeemeistä. Samalla periaatteella esimerkiksi Cilliers ja Richardson (2001, s. 5–8) jakavat kompleksisuustieteet kovaan kompleksisuuteen, pehmeään kompleksisuuteen ja kompleksisuusajatteluun. Kirjoittajien mukaan kovalla kompleksisuudella tarkoitetaan matemaattisuuteen painottuvaa kompleksisuustutkimusta ja pehmeällä kompleksisuudella päinvastoin sosiaalitieteille luontaisempaa monien näkökulmien huomioon ottamista ja metaforisempaa lähestymiskulmaa. Kompleksisuusajattelu on niin ikään myös Richardsonin ja Cilliersin mukaan keskittien koulukunta, yhdistäen näkökulmia sekä kovasta että pehmeästä kompleksisuudesta. Tässä tutkielmassa painotetaan metaforisen koulunkunnan periaatteita tarkastella kompleksisuutta. Laitinen & Stenvall (2019, s. 117) kirjoittavatkin, että kompleksisuusajattelua on tarkoitus käyttää metaforisesti ja verrannollisesti kuvaamaan asioita ja ilmiöitä, eikä niinkään suoraan soveltaa malleja käytäntöön. Tutkimuksessani aionkin hyödyntää kompleksisuusajattelua nimenomaan tutkittavien asioiden ymmärtämisessä.

Kompleksisuusajattelussa on samaa teoreettista pohjaa systeemiajattelun kanssa. Senge (1990, 6–7) kirjoittaa, että systeemiajattelua voidaan kuvata esimerkiksi luonnonilmiöiden kautta. Kun taivaalle kerääntyy pilviä ja taivas tummenee, tiedämme että pian alkaa satamaan. Kaikki näkemämme liittyvät samaan systeemiin ja jokaisella tapahtumalla on osansa kokonaisuuteen, eli voimme ymmärtää sadeilmiön vain tarkastelemalla näitä kaikkia elementtejä eikä ainoastaan näkemällä yksittäisiä tapahtumia kuten sadepisaroiden tippuminen maahan. Systeemiajattelu pyrkii erottelemaan ja määrittelemään systeemin osat, mahdolliset yhtäläisyydet ja säännönmukaisuudet, jotta ymmärrettäisiin kokonaisuus ja miten systeemiin voidaan vaikuttaa tai miten sitä voisi hallita. Kompleksisuusajattelu poikkeaa systeemiajattelusta siten, että siinä ei pyritä löytämään kaikenkattavaa mallia tai sääntöjä, minkä mukaisesti systeemi toimii. Kompleksisuusajattelulla pyritään kuvaamaan vielä monimutkaisempia ja kietoutuneita kokonaisuuksia, mistä voi olla mahdottomuus määrittää kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä.

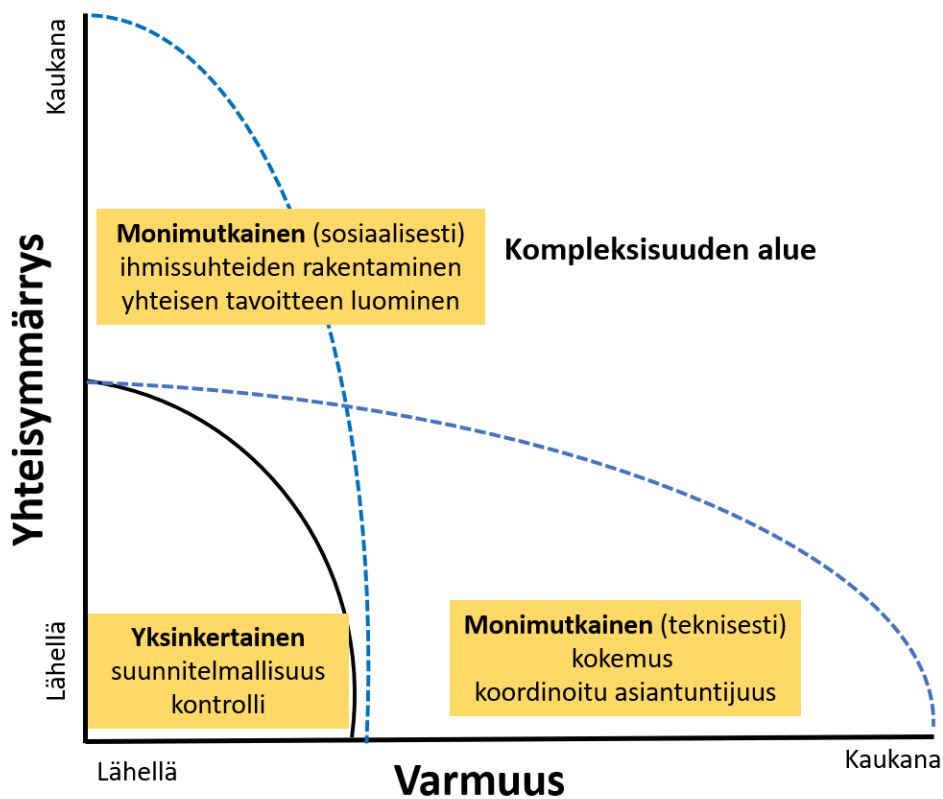
Schneider ja muut (2017, s. 183) kirjoittavat, että kompleksiset systeemit ovat aina vähemmän kompleksisia kuin niiden ympäristö ja siitä johtuu se, että systeemi voi valita vain rajallisen määrän tietoa ulkopuoleltaan. Tästä erottelusta johtuu, että esimerkiksi sosiaalinen systeemi ei voi samanaikaisesti ottaa huomioon kaikkia ympäristön elementtejä ja miten niiden vaikutukset kytkeytyvät systeemiin ja mitä niiden vaikutus voi saada aikaan. Haraldsson ja muut (2021, s. 22) selventävät, että systeemiajattelussa syyn ja seurauksen ymmärtäminen mahdollistaa kategorisoinnin ja selityksen esimerkiksi siitä, miksi muutokset tapahtuvat tietyissä olosuhteissa. Kirjoittajat kuvaavat systeemiajattelua myös logiikan rakentamiseksi.

Mitleton-Kellyn (2011, s. 47) mukaan kaikki ihmisistä koostuvat organisaatiot ovat kompleksisia, koska vuorovaikutus yksilöiden ja ryhmien välillä on epälineaarista. Kompleksiset systeemit ovat kirjoittajan mukaan moniulotteisia niin sosiaalisesti, kulttuurisesti, fyysisesti, taloudellisesti, teknologisesti, poliittisesti ja muiden tekijöiden kautta. Nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa tehden organisaatioympäristöstä jatkuvasti kehittyvän prosessin. Siten kompleksisissa systeemeissä ilmenevät haasteet tai ongelmat ovat moniulotteisia, eikä niitä voida ymmärtää jakamalla kokonaisuutta osiin. Nieminen ja Kräkinen (2019, s. 26) mukaan kompleksisuus näkyy esimerkiksi laajoissa yhteiskuntaa koskevissa ilmiöissä ja yllättävissä tapahtumissa- tai onnettomuuksissa, mutta myös työelämän tavanomaisissa tilanteissa.

3.2 Kompleksisuusajattelun käyttötarkoitus

Kompleksisuusajattelua ei suinkaan ole tarkoitus soveltaa mihin tahansa tilanteeseen, vaikka sen voisi yhtäkkiä ajatella soveltuvan hyvin monenlaisten asioiden tarkasteluun esimerkiksi työelämän laadussa. Chivan ja muiden (2014, s. 688) mukaan kompleksisuuden kautta voidaan lähteä tarkastelemaan esimerkiksi organisaation oppimista, innovaatiotoimintaa sekä kansainvälistä vuorovaikutusta ja kehitystä, sillä se korostaa kytköksellisyyden tärkeyttä. Kaikki tilanteet tai systeemit eivät ole kompleksisia, vaikka ne sisältäisivät monia toimijoita ja muuttujia. Arkipuheessa kompleksisuudella voidaan

usein viitata monimutkaisiin tai haastaviin tilanteisiin, mutta nämäkään eivät vielä täytä kompleksisuuden kriteereitä. Yksi perinteinen tapa ymmärtää kompleksisuusajattelun käyttötarkoitusta on verrata yksinkertaisuutta, monimutkaisuutta ja kompleksisuutta keskenään. Kuviossa neljä hahmotetaan mukaillen Quinn Pattonin (2011, s. 90) versioimaa kompleksisuuden aluetta (*the zone of complexity*) verrattuna yksinkertaiseen ja monimutkaiseen alueeseen. Kuviossa pystyakselilla on kuvattuna yhteisymmärrys ja vaaka-akselilla varmuus. Mitä lähempänä keskipistettä eli yhteisymmärrystä ja varmuutta ollaan, niin sitä lähempänä ollaan tekemisissä yksinkertaisen tilanteen kanssa. Quinn Patton (2011, s. 86–93) kirjoittaa, että yksinkertaiset tilanteet ovat sellaisia, joissa osaamme toimia saatavilla olevan tiedon ja kokemuspohjan perusteella. Tilanne on hyvin ennustettava ja niissä voidaan käyttää menneisyydessä hyväksi todettuja käytäntöjä. Quinn Pattonin lisäksi Holman (2015, s. 123) katsoo kompleksisuuden olevan riippuvainen kontekstista. Holman tarkastelee tilanteita johtajuuden kautta, ja hänen mukaan yksinkertaiset tilanteet ovat vakaita, toimijoiden roolit ovat selkeät ja syy-seuraussuhteet ovat helposti nähtävissä.



Kuvio 3. Mukaillen Quinn Pattonin kompleksisuuden alue (2011).

Quinn Pattonin mukaan taas monimutkainen tilanne on vähemmän ennustettavampi ja haluttu lopputulema on epävarmempi. Kirjoittaja jakaa monimutkaiset tilanteet sosiaalisesti ja teknisesti monimutkaisiin tilanteisiin. Eli kuviossa neljä katsottuna, mikäli yksinkertaisesta tilanteesta mennään vaakatasossa kauemmas varmuudesta, niin tällöin epävarmuus lisääntyy ja tällöin korostuu tekninen monimutkaisuus. Mikäli yksinkertaisesta tilanteesta siirrytään kauemmas yhteisymmärryksestä, ollaan sosiaalisesti monimutkaisessa tilanteessa. Ristiriidat lisääntyvät, kun erilaiset mielipiteet ja arvot törmäilevät toisiinsa. Sosiaalisesti monimutkainen tilanne voi olla esimerkiksi tuulivoimatuon rakentaminen lähelle asuinalueita. Teknisesti tilanteessa ei ole monimutkaisuutta, mutta sosiaaliset tekijät voivat tehdä tilanteesta erittäin monimutkaisen. Tilanteeseen liittyy paljon eri mielipiteitä ja intressejä esimerkiksi asukkaiden, kunnan tai kaupungin, yritysten, maanomistajien tai erilaisten etujärjestöjen näkökulmasta. Teknisesti monimutkainen asia voi olla esimerkiksi ydinvoimalaitoksen rakentaminen. Siihen tarvitaan monenlaisia asiantuntijoita ja osaajia sekä huolellista suunnittelua, jotta projekti onnistuu. Dekker ja muut (2012, s. 189) kirjoittavat, että monimutkaisuudessa kyetään tunnistamaan kaikki tilanteeseen vaikuttavat tekijät ja esimerkiksi monimutkaisessa systeemissä voidaan määrittää mihin systeemi loppuu ja mistä muu ympäristö alkaa. Holman (2015, s. 123) mukaan monimutkaisuutta määrittää useiden eri vaihtoehtojen mahdollisuus. Lisäksi syy-seuraussuhteiden näkeminen ei ole kaikille niin selkeää eri vaihtoehtojen välillä, jolloin asiantuntijoiden rooli kasvaa monimutkaisissa tilanteissa.

Kun siirrytään kuviossa 4 yhä kauemmas sekä yhteisymmärryksestä että varmuudesta, ollaan siirrytty kompleksisuuden alueelle. Voidaan katsoa, että tilannetta ohjaavat raamit ikään kuin hälventyvät ja ollaan yhä kauempana kontrollista. Tyypillinen esimerkki kompleksisesta ilmiöstä tai asiasta on ilmastonmuutos, mutta kompleksisuutta voidaan havaita esimerkiksi alueen kehittämisessä tai johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Dekkerin ja muiden (2012, s. 190) mukaan kompleksisuudessa ei voida tietää täysin kaikkia tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä, jolloin rajoja myös kompleksiselle systeemille on vaikea määrittää. Myös Holman (2015, s. 123) tunnistaa kompleksisen tilanteen epävar-

muustekijät, selkeitä vastauksia tilanteeseen ei ole ja tällöin kokeilu ja tilanteeseen vaikuttavien muutostekijöiden tunnustelu nousee omaan arvoonsa.

Kompleksisuusajattelua voitaisiin edellä kuvatun perusteella käyttää sellaisten tilanteiden ymmärtämiseen ja käsittelyyn, mihin ei yksinkertaisten tai monimutkaisten tilanteiden työkalut riitä. Toinen tapa, mikä liittyy varsinkin monimutkaisuuteen on kompleksisuusajattelun vertaaminen mekanistisuuteen. Kompleksisuusajattelu on tapa ajatella ja suhtautua toisiinsa kytkeytyneisiin asioihin. Sitä voisi pitää myös eräänlaisena organisaatio- ja maailmankuvana. Vartiainen ja muut (2013, s. 54) kirjoittavat, että monet perinteiset ja johtamis- ja organisaatioteoriat nojaavat mekanistiseen maailmankuvaan, jossa organisaatiot nähdään konemaisina systeeminä, joiden toimintaa voidaan hallita ja ohjata ikään kuin konetta. Bushe ja Storch (2015, s. 105) kirjoittavat myös, että mekanistinen maailmankuva on iskostunut asioiden organisointiin lujasti organisaatioissa. Kirjoittajien mukaan se vaikuttaa suuresti siihen, miten lähestytään ongelmia, kuinka ne määritellään ja tätä kautta miten eri ratkaisuvaihtoehtoja tilanteissa mietitään. Hanén ja Huhtinen (2012, s. 28–29) kirjoittavat, että maailmassa on runsaasti asioita, jotka toimivat mekanistisuuden, säännönmukaisuuden ja laskennallisuuden periaatteiden mukaisesti, mutta samaan aikaan on yhteenkietoutuneisuudesta eli kompleksisuudesta syntyviä ennakoimattomia tilanteita, joihin ei voida varautua samalla lailla kuin mekanistisen maailmankuvan avulla ymmärrettäviin tilanteisiin. Näin voidaan katsoa, että myöskään kompleksisia piirteitä omaavia asioita ei voida korjata kuin konetta, eli purkamalla järjestelmää osiinsa.

Niemi ja Kräkin (2019, s. 24–37) tarkastelevat artikkelissaan asiantuntijatyön kompleksisuutta lähtien liikkeelle siitä perusolettamuksesta, että tieteen ja ihmisyyden lähtökohtiin kuuluu asioiden järkiperäinen selittäminen ja sitä kautta ilmiöiden ymmärtäminen. Artikkelissaan he tulivat siihen lopputulemaan, että kompleksisten tilanteiden rinnalla kulkee myös mekanistisuuden periaattein ratkaistavia ongelmia ja paradoksi syntyy kun kompleksisia ongelmia yritetään ratkoa mekanistisen maailmankuvan rakenteiden periaatteilla.

3.3 Keskeiset kompleksisuus käsitteet

Kuviossa 4 on poimittu Puustisen ja Jalosen (2020, s. 25–30) koostamasta kompleksisuusajattelun käsiteperheestä kuusi keskeistä käsitettä tähän tutkielmaan. Alkuperäisestä käsiteperheestä, johon tässä viitataan, on jätetty pois attraktori, dissipatiivinen rakenne, palaute ja yhteisevoluutio. Attraktorilla tarkoitetaan kompleksiselle systeemille ominaisia malleja ja toimintatapoja, jotka rajaavat osaltaan sen toimintaa. Dissipatiivisen rakenteen luoma systeemille mahdollisuuksia vaihtoehtoisiin kehityskuluihin. Dissipatiivisen rakenteen käsitteeseen liittyy kiinteästi bifurkaatiopiste, eli käännekohta, jossa systeemi lähtee kohti uutta kehityssuuntaa. Bifurkaatiopiste tarkempana käsitteenä valikoitu koostamaan taulukkoon, koska se kuvaa mielestäni paremmin tilannetta, jolloin systeemin tai organisaation tulee tietyssä pisteessä valita uusi suunta mihin se lähtee. Palautteella tarkoitetaan systeemiä positiivisesti stimuloivaa toimintaa sekä toimintaa, joka vakauttaa sen toimintaa. Yhteisevoluutio terminä limittyy nähdäkseni keskinäisriippuvuuden termiin, joten käsite on jätetty samankaltaisuuden vuoksi pois koosteesta.

Tutkielman laajuuden rajallisuuden huomioon ottaen tässä tekstissä tullaan käsittelemään ainoastaan kuviossa 4 esille tuotuja kompleksisuuteen liittyviä käsitteitä eli *emergenssi*, *keskinäisriippuvuus*, *bifurkaatiopiste*, *epälineaarisuus*, *diversiteetti* sekä *itseorganisointuminen*. Usein näitä niin sanottuja kompleksisuustermejä käytetään pareina tai rinnakkain ja jokin termin kuvaama piirre voi olla toisen edellytys. Tämä on myös yksi iso syy miksi kaikkia mahdollisia kompleksisuustermejä ei ole tässä tarkemmin käsitellyssä. Puustisen ja Jalosen yhteenveto kompleksisuusajattelun käsiteperheestä on valittu tähän siitä syystä, että koonti oli mahdollisimman uusi, perusteltu ja kattava. Näkemykseni mukaan se kokoaa yhteen keskeisimmät käsitteet, jotka auttavat ymmärtämään kompleksisuutta. Käsitteitä voidaan jopa kuvata vakiintuneiksi kompleksisuuskäsitteiksi, jotka ilmenevät lukuisissa kompleksisuutta tarkastelevissa teksteissä (Quinn Patton, 2011; Stacey, 2011; Vartiainen ja muut, 2013; Mitleton-Kelly, 2006).

Käsite	Selite
Emergenssi	Systeemin vuorovaikutuksessa syntyvää ilmaantumista, jolle ei löydetä yhtä selkeää syytä. Voi olla myös negatiivista.
Keskinäisriippuvuus	Systeemin osatekijöiden välinen toisiinsa vaikuttava suhde.
Bifurkaatiopiste	Siirtymä uuteen tai uusiin vaihtoehtoihin kehityskulkuihin.
Epälineaarisuus	Asioiden tapahtumisen ennakoimattomuus ja ennustamattomat vaikutukset alkutekijöihin nähden.
Diversiteetti	Osatekijöiden monimuotoisuus.
Itseorganisoituminen	Ilman hallintaa tai ulkoista ohjausta tapahtuvaa järjestäytymistä.

Taulukko 1. Mukailten Puustisen & Jalosen kompleksisuusajattelun käsiteperhe (2020).

Emergenssi (emergence) myös ilmaantuminen, kuvaa systeemistä kuin itsellään ilmaantuvia asioita, joita tapahtuu ilman selkeää syy-seuraussuhdetta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 25). Emergenssin takana on systeemin eri osien välillä tapahtuva vuorovaikutus, josta ilmaantuu uusia asioita, ennustamattomia malleja, käyttäytymistä ja rakenteita (Roundy ja muut, 2018). Emergenttisyys on yksi keskeisimmistä kompleksisuuskäsitteistä. Mäki (2020, s. 106–116) kirjoittaa, että emergenssiin kuuluu kehityskulut, jotka jaloistavat sitä joko myönteisen tai kielteisen kierteen kautta. Voidaan puhua ikään kuin toisiaan vahvistavista sykleistä. Käytännössä emergenssi voi näkyä esimerkiksi asiantuntijayhteisöissä yhteiskehittämisenä, osallisuuden kokemuksina sekä toisten kautta oppimisena. Linstead ja muut (2014, s. 171) kuvaavat emergenttistä kehitystä organisaatioissa kumulatiivisena prosessina, jonka lopputuloksena voi tulla niin sanottuja onnekkaita sattumia tai toisinpäin ikäviä ja yllättäviä katastrofeja. Nämä ovat kirjoittajien mukaan seurausta ympäristön, organisaation sekä tietoisien että tiedostamattomien valintojen saman aikaisesta vaikutuksesta.

Keskinäisriippuvuudella (interdependence) ja kytkeytyneisyydellä (connectivity), tarkoitetaan tilannetta, jossa toimijat ovat kytkeytyneitä toisiinsa vuorovaikutuksellisesti toiminnan, resurssien tai informaation kautta ja yhden toimijan tekeminen vaikuttaa mui-

hin toimijoihin (Vartiainen ja muut, 2013, s. 70). Mitleton-Kelly (2003, s. 4) kirjoittaa, että kompleksisuudessa on kyse systeemin ja sen ympäristön välisten elementtien yhteenkietoutumisesta ja kytkeytyneisyydestä. Lisäksi kirjoittaja korostaa myös, että kytkeytyneisyydessä yksittäisen toimijan päätös tai teko vaikuttaa muihin toimijoihin ja ympäröiviin systeemeihin aina uniikilla tavalla, eli toiminnalla ei ole yhtäläistä vaikutusta, vaan se on aina riippuvainen tilanteesta.

Bifurkaatiopiste (bifurcation point) liittyy kompleksiselle systeemille luonteenomaiseen tilaan, jossa se on kaukana tasapainosta ja tämä rakenne luo mahdollisuuksia yhtäkkiisiin ja ennakoimattomiin muutos- ja kehityskulkuihin, jotka lähtevät liikkeelle bifurkaatiopisteistä (Eppel, 2017, s. 849). Vartiainen ja muut (2013, s. 142) määrittävät että bifurkaatiopisteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation toiminta kääntyy ihan toisenlaiseen kehityssuuntaan. Puustinen ja Jalonen (2020, s. 28) kirjoittavat, että varsinkin merkittävät innovaatiot ja muutokset voivat olla organisaatiota tai muuta systeemiä sysäviä asioita, jotka johtavat haaraumakohtaan, mistä kehityskulku voi lähteä useaan eri suuntaan.

Epälineaarisuudella (non-linearity) kuvataan epätasapainoista, ennakoimatonta tapahtumien kulkua. Epälineaarisesti kehittyvistä systeemeistä kumpuaa tilanteita, joita ei ole ennen tapahtunut, jolloin niiden käsittelyyn liittyy epävarmuutta. Teknologian nopea kehitys ja globalisaatio ovat osaltaan lisänneet edellytyksiä epälineaarisille kehityskuluille. Epälineaarisuus näkyy myös epäsuhtaisessa kehityksessä; joskus pieni tapahtuma voi saada suuren muutoksen aikaan, ja tämä voi tapahtua myös toisin päin. Iso muutos ei lopulta vaikuta kokonaisuuteen halutulla tavalla tai vaikutukset ovat pieniä (Russel & Smorodinskaya, 2018, s. 114).

Diversiteetti (diversity) tarkoittaa monimuotoisuutta, ja sitä voidaan pitää itseorganisoinnin ja emergenssin edellytyksenä. Monimuotoisuus ja erilaisuus kehittää edellytyksiä sopeutua ja reagoida ympäristöön. Samankaltaisuus toimijoiden ja ajatusten välillä voi johtaa *ryhmäajatteluun (group thinking)* jolloin toimijat yrittävät sopeuttaa

ajatuksiaan yhteiseksi ja tämä ei ole hyvä kehitys esimerkiksi innovaatioiden syntymiselle. Itseohjautuvuus on taas systeemien sisäistä ja itseohjautuvaa liikettä, joka tapahtuu ilman ulkoista ohjausta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 30).

Itseorganisoitumisella (self-organisation) voidaan ymmärtää systeemille luontainen tapa järjestäytyä siihen kuuluvista toimijoista käsin, eli järjestäytymistä tapahtuu ilman ulkoista koko systeemiä koskevaa ohjailua (Stacey, 2011, s. 244–245). Holman (2015, s. 129–130) kirjoittaa, että itseorganisoituminen vaatii muun muassa suhteellisen turvallista ympäristöä, monimuotoisuutta, päättäväisyyttä kohti asioiden kehittämistä, ei liian tiukkaa kytkeytyneisyyttä sekä kaaoksen reunalla olemista. Kaaoksen reuna (*the edge of chaos*) on kompleksisuusajatteluun liittyvä metafora. Kira ja van Eijnatten (2010, s. 718) kirjoittavat, että kaaoksen reuna -metaforalla tarkoitetaan tavoiteltavaa kehityksen tilaa.

3.4 Kompleksisuus ja työelämän laadun kehittäminen

Työelämän laadun kehittämisestä ja kompleksisuusajattelun yhdistelmästä ei ole nähdäkseeni laajalti tutkimustietoa, mutta esimerkiksi Répáczki ja muut (2017, s. 97–107) tarkastelivat artikkelissaan henkisen kompleksisuuden ja persoonallisuuden roolia johtamisessa. Artikkelissa tarkasteltiin erityisesti työelämän yhä kompleksisemmaksi muuttunutta toimintaympäristöä ja johtajuuden haasteita tässä yhteydessä. Grimm ja muut (2013, s. 436–455) sen sijaan käsittelivät artikkelissaan sosiaalisia innovaatioita ja niiden tapahtumista kompleksisissa ympäristöissä. Kirjoittajien mukaan kompleksisuusajattelu tarjoaa laajan käsitteistön, mitä voidaan käyttää dynaamisten muutosajureiden tutkimiseen sosioekonomisissa systeemeissä useilla eri tasoilla. Työelämän laadullisia asioita näkee tarkasteltavan kompleksisuuden kanssa teksteissä usein toimintaympäristön kompleksisuuden kautta. Kuten edellä todettua, kompleksisuutta voidaan tarkastella laajojen yhteiskunnallisten ilmiöiden tai tapahtumien yhteydessä mutta myös organisaation tasolla.

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa ja myös monissa kompleksisuusajattelua käsittelevissä katsauksissa käytetään käsitettä *polkuriippuvuus (path dependence)* kuvaamaan tietynlaista organisaation historiastaan riippuvaista kehitystä, jonka mukaan aiemmat tapahtumat tai valinnat vaikuttavat siihen, mitä organisaatio voi seuraavaksi valita tekevän tai kyetä tekevän. Tietyissä olosuhteissa organisaatio voi polkuriippuvuuden mukaan alkaa toistaa menneisyydessä toimineita käytäntöjä ja ne voivat jopa lukkiuttaa organisaatiota toimimaan samansuuntaisesti ja menneisyydessä toimineita tapoja hyödyntäen (Sydow ja muut, 2009, 689–690; Bressers ja Gerrits, 2015, s. 53). Nykypäivän työelämä vaatii joustavuutta ja muutoskykyisyyttä organisaatioilta, mutta on huomioitava, että organisaatioilla on oma historiansa mikä voi näkyä polkuriippuvuuden myötä haasteena toimia toisin. Polkuriippuvuus näkyy minkä tahansa asian kehittämässä, myös työelämän laadullisten asioiden kehittämässä.

Eskola ja Hakola (2016, s. 181) kirjoittavat, että jos perinteisen organisaation operationaalinen ympäristö muuttuu kompleksiseksi, voi haasteet organisaatiolle olla ylittämättömiä, mikäli organisaatio ei muuta toimintatapojaan. Kirjoittajien mukaan tällöin johtamiselle ja koko organisaatiolle muodostuu haasteeksi muuttaa totuttuja lineaarisia malleja ja rationaalisia toimintatapoja, jotta päästään madaltamaan hierarkiaa, byrokratiaa ja osallistamaan ihmisiä. Mitleton-Kelly (2003, s. 29–30) kirjoittaa, että erityisesti ihmiset eivät toimi tiukkojen sääntöjen mukaisesti eikä ihmisten käytös ole konemaisen ennustettavaa. Siksi Mitleton-Kellyn mukaan muutosta ja kehitystä tulisi kompleksisuuden kautta ymmärtää orgaanisena kehityksenä, jossa ihmisten resurssien annetaan itseorganisoitua. Tämä ei kirjoittajan mukaan tarkoita kuitenkaan ”ilman käsiä” ohjausta, vaan lempeää asioiden edistämistä ja mahdollistavia olosuhteita ja ymmärrystä siitä, että liika kontrolli ja puuttuminen voivat saada aikaan kielteistä kehitystä. Kompleksisuuden suhdetta työelämän laatuun voisi edellä olevan mukaisesti ajatella erityisesti ihmisten toiminnan monimuotoisuuden ja työelämän laadun kytköksellisen kokonaisuuden kautta.

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tähän tutkielmaan valitun teoreettisen viitekehyksen läpikäynnin jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmien sekä tutkimusaineiston esittelyyn. Tutkimusmenetelmillä Puusa ja Juuti (2020, s. 9) viittaavat tapaan, miten aineistoa on kerätty ja miten sitä on luokiteltu ja analysoitu. Tutkimusaineistolla taas tarkoitetaan tutkimuksen kohteesta kerättyä aineistoa. Alasuutari (2011, s. 120) kirjoittaa, että tutkimuksessa käsitelty ydinkysymys ei ole suoraan havainnoitavissa, eli esimerkiksi haastattelun vastaukset eivät ole lopullisia tutkimustuloksia. Tällä Alasuutari tarkoittaa, että aineisto ei ole koskaan yhtä kuin tutkimuskohde eli kerätty aineisto kytketään tiettyihin teoreettisiin näkökulmiin. Niin toimitaan myös tässäkin tutkielmassa, eli työelämän laadun kehittämisen tarkastelu kytketään kompleksisuusajatteluun ja kerätystä tutkimusaineistosta pyritään saamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sekä tutkimusmenetelmien että tutkimusaineiston laadinnassa on ollut kiinteästi mukana huomioituna tämän tutkielman tutkimuskysymykset: Millä tavalla työelämän laadussa ja sen kehittämisessä ilmenee kompleksisuutta? Mitä haasteita ja mahdollisuuksia mahdolliset kompleksiset piirteet tuovat kehittämistyöhön?

4.1 Tutkielman lähtökohdat

Tämän tutkielman lähtökohtana on ollut suuri mielenkiinto työelämän laatua sekä sen kehittämisen haasteita kohtaan. Toinen merkittävä lähtökohta tutkielmalle oli myös löytää relevantti ja pro gradu -tutkielmalle sopiva tutkimusaineiston keräämiskohde. Huomioni kiinnittyi TYÖ2030-ohjelmaan ja sen alaisuudessa toimiviin erilaisiin kehittämishankkeisiin, mitkä mielestäni yhdistävät tähän tutkimukseen sopivaa lähestymistapaa työelämän laatuun liittyen. Aiheen ja tutkimusaineiston keräämismahdollisuuden varmistettuani, vahvistui myös käsitys siitä, että tätä aihetta kannattaa tutkia laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Puusa ja Juuti (2020, s. 56) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei juurikaan voida määrittää teorioita kuten esimerkiksi luonnontieteiden parissa on totuttu tekemään. Kirjoittajat ilmentävät, että laadullisessa tutkimuk-

nessa tehdään sen sijaan tyypittelyjä esimerkiksi ilmiön esiintymisestä todellisessa elämässä ja tässä tyypittelyssä on myös havainnointia tulkintaa sekä ymmärrystä aiheesta myös kirjoittajan näkökulmasta. Kuten jo edellä todettua, tässä tutkielmassa teoreettisena viitekehyksenä käytetään kompleksisuusajattelua metaforisen koulukunnan periaatteiden mukaisesti, mihin voidaan luontevaksi tarkastelupariksi ottaa laadullinen tutkimusote. Puusan ja Juutin mukaan kirjoittajan oma ymmärrys aiheesta tulee myös huomioida tarkastelussa ja laadullinen tutkimusote vastasi itselleni muodostunutta vaikutelmaa, että tämän kaltaista aihetta kannattaisi tutkia laadullisin menetelmin. Näin myös Kiviniemi (2018, s. 62) tuo esille, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on inhimillinen aineistonkeruun väline, jolloin tutkijan ymmärrys tutkittavasta aiheesta muodostuu prosessinomaisesti tutkimuksen toteuttamisen aikana. Kiviniemi (2018, s. 69–72) korostaakin, että prosessinomaisuus pitää huomioida myös tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin näkökulmasta, mikä lisää raportoinnin merkitystä tämänkin työn parissa.

Tässä tutkielmassa aineistonkeruu toteutetaan teemahaastattelun menetelmällä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 48) kirjoittavat, että teemahaastattelussa on olennaista haastattelun eteneminen tiettyjen teemojen mukaisesti. Tämän lisäksi kirjoittajien mukaan teemahaastattelun tarkoitus on saada haasteltavien antamat tulokset ja merkitykset asioille esiin. Puusa (2020, s. 107) selventää, että teemahaastattelussa halutaan saada tietää yksilön subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä heidän omista elämänsä asioista käsin ja oletus on, että haastateltavat ovat nähneet tai kokeneet tietyn asian. Tässä tutkielmassa oletetaan, että haastateltavat ovat toimineet tai toimivat työelämän laadun kehittämisen parissa. Eskola ja Suoranta (1998, s. 64) kirjoittavat, että teemahaastattelun teema-alueet valitaan etukäteen ja haastattelun aikana on tarkoitus käydä läpi kaikki teemat. Teemojen läpikäyminen voi kirjoittajien mukaan vaihdella eri haastateltavien kohdalla niin järjestykseltään kuin laajuudeltaan. Katson että aiheeni huomioiden teemahaastattelu on tarpeeksi joustava ja avoin haastattelutapa tähän tutkielmaan. Työelämän laadun kehittämisen yhdistäminen kompleksisuusajatteluun voi synnyttää varsin laajoja ja monimutkaisia ajatuksia ja teemahaastattelun avulla voin antaa

haastateltaville tilaa kertoa vastauksia mahdollisimman vapaasti ja avoimesti. Toisaalta teemojen ohjaama keskustelu antaa haastattelulle tietynlaisen rungon, mikä helpottaa myös tulosten käsittelyä.

Kompleksisuusajattelua käsitellään vain harvoin puhuen ainoastaan kompleksisuudesta. Kompleksisuusajatteluun liittyvät käsitteet ovat olennainen osa ajattelutavan ymmärtämistä. Tarkoitus oli, että kompleksisuutta kuvaavien käsitteiden kautta ilmiön mahdollista esiintyvyyttä saadaan paremmin esiin. Tämän vuoksi halusin muodostaa haastatteluun teemat kompleksisuuskäsitteiden kautta. Tutkielmaan valitut kompleksisuusajattelun mukaiset käsitteet olivat: keskinäisriippuvuus, itseorganisoituminen, emergenssi, bifurkaatiopiste, epälineaarisuus ja diversiteetti. Lisäksi yhtenä teema-aiheena on työelämän laatu sekä lisätiedot haastateltavasta ja hänen tekemästään työstä. Työelämän laadun kysymyksiä on kuljetettu kuitenkin mukana pitkin haastattelua myös kompleksisuusajattelun piirteistä kysyttäessä. Valitut kompleksisuusajattelun teemat ohjaavat tarkastelua myös analysointivaiheessa.

Teemahaastatteluista saatava materiaali analysoidaan soveltaen dialogista tematisointia. Koski (2020, s. 153) kirjoittaa, että dialogisessa tematisoinnissa edetään käsittelemättömästä raakatekstistä ensin aineistokategorioiksi ja seuraavaksi teoreettisesti perusteltaviksi teema-alueiksi sekä lopuksi tulkinnoiksi. Haastatteluissa mukana olevat kompleksisuusajattelun piirteet nivotaan dialogiseen tematisointiin. Kirjoittajan mukaan dialogisuus tarkoittaa sitä, että analyysiä tehdessä tutkijan oma ymmärrys laiteaan vuoropuheluun yhdessä teoreettisen ja metodologisen ajattelun, aineiston ja aiemman tutkimuksen kanssa. Dialoginen tematisointi on valittu tähän tutkielmaan siitä syystä, että kompleksisuusajattelu on vahvasti asioiden tulkintaan ja ymmärrykseen vaikuttava tekijä. Kuten jo edellä todettua, oletuslähtökohta tutkielmalle on työelämän laadun ja sen kehittämisen kompleksisuus. Niin sanotut ”kompleksisuuslasit” ohjaavat luonnollisesti myös omaa tarkasteluani ja tulkintojen tekemistä. Valitsin dialogisen tematisoinnin siitä syystä, että se antaa myös mahdollisuuden muutokseen, mikäli ymmärrys tutkittavasta aiheesta muuttuu tutkimustuloksia analysoitaessa. Koen että se

on joustava työkalu tämänkaltaisen joustavuutta vaativan aiheen käsittelyyn. Eli kompleksisuusajattelun piirteet ohjaavat tarkastelua, mutta dialoginen tematisointi antaa myös mahdollisuuden siihen, että tuloksista voidaan soveltaen poimia muita havaintoja kompleksisuuspiirteiden lisäksi tai jos kompleksisuusajattelun mukaisia piirteitä ei löytyisi merkittävällä tavalla haastateltavien kokemuksista, niin tämäkin mahdollistuu.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Haastattelin tutkielmaan TYÖ2030-ohjelman alueellisten kehittämishankkeiden parissa työtä tehneitä henkilöitä. Jotkut haastateltavista tekivät sitä kiinteämmin osana päivittäistä työtään ja osa taas enemmän hallinnollisesta näkökulmasta. TYÖ2030-ohjelma on osa Sanna Marinin hallitusohjelmaa, jonka toimenpiteillä vaikutetaan talouteen, työllisyystilanteeseen, työhyvinvointiin ja sitä kautta työurien pidentämiseen (STM, 2022; Työterveyslaitos, 2022). Lisäksi ohjelman tavoitteeksi on kirjattu, että Suomi olisi vuoteen 2030 johtoasemassa mitä tulee työelämäinnovaatioihin ja työhyvinvointiin. TYÖ2030-ohjelman alaiset erilaiset kehittämishankkeet tekevät työtä juuri niiden asioiden parissa, joista tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita. Lisäksi näin tärkeänä että työelämän laadun kehittäminen nähdään myös hankkeissa kulkevan käsi kädessä niin taloudellisten näkökulmien kuin myös työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden kautta. Tämä käsitys työelämän laadusta on samanlainen mitä tässä tutkielmassa työelämän laadun ymmärretään olevan.

Haastateltavia tutkielmassa on yhteensä 9. Kriteerinä oli, että haastateltavilla on kokemusta työelämän laadun kehittämisestä ja tätä kokemusta olisi myös julkishallinnollisesta näkökulmasta. Yhteisenä nimittäjänä oli myös, että haastateltavat ovat jollakin tasolla olleet mukana TYÖ2030-ohjelman mukaisissa kehityshankkeissa tai piloteissa. Tällä varmistettiin tietynlainen sama konteksti haastateltavien välillä, vaikka ennen kaikkea oltiin kiinnostuneita haastateltavien subjektiivisista kokemuksista mitä tulee työelämän laadun kehittämiseen. Lähestyin mahdollisia haastateltavia aluksi marraskuussa 2021 puhelimitse, jolloin sain tiedon henkilöiden halukkuudesta lähteä mukaan

haastatteluun. Tämän jälkeen tammikuussa 2022 sovin haastateltavien kanssa tarkemman haastatteluajankohdan ja helmi-maaliskuussa 2022 lähetin heille ennakkotiedot haastattelukysymyksistä sekä tiedotteen haastattelusta (Liite 1. ja Liite 3.). Haastattelut toteutettiin Teams-videopuhelun välityksellä. Videopuhelut tallennettiin litterointia varten. Haastattelut kestivät 40–90 minuuttia. Ennen haastattelua kerroin vielä lyhyesti, miten haastattelu käytännössä toteutetaan, miten tietoja säilytetään ja käsitellään luotamuksellisesti sekä kysyin vielä luvan haastatteluun ja videon nauhoitukseen. Tässä kohtaa tiedustelin myös, oliko ennakkoon lähetetystä materiaalista tai haastattelusta tullut kysyttävää ja näitä asioita käytiin tarvittaessa läpi tässä kohtaa. Taulukossa 3 on esiteltynä haastateltavat kahden taustatiedon perusteella, eli kauanko haastateltava on ollut työelämässä ja kauanko haastateltava katsoo omaavansa kokemusta työelämän laadun kehittämisestä. Ajat ovat listattuna suuntaa antavasti vastausten perusteella. Jotkut haastateltavista näkivät selkeästi kokemuksensa työelämän laadun kehittämistä laajemmin, esimerkiksi esimiestyön kautta, kun taas osa katsoi sen koostuvan nimenomaan nimetyistä työelämän laadullisten asioiden parissa tehdyistä töistä. Työelämässä vietettyä aikaa on kysytty sen vuoksi, koska mielestäni kokemukset ylipäättään työelämästä rakentavat ymmärrystämme ja ajatteluamme siitä, mitä työelämän laatu on ja miten sitä tulisi kehittää.

Haastateltava	Ollut työelämässä	Kokemus työelämän laadun kehittämisestä
H1	n. 40 vuotta	n. 30 vuotta
H2	n. 40 vuotta	n. 10 vuotta
H3	n. 10 vuotta	alle 1 vuotta
H4	n. 15 vuotta	n. 15 vuotta
H5	n. 15 vuotta	alle 1 vuotta
H6	Pitkään (ei eritelty tarkemmin)	Pitkään (ei eritelty tarkemmin)
H7	n. 20 vuotta	n. pari vuotta
H8	n. 20 vuotta	alle 1 vuotta
H9	n. 35 vuotta	Pitkään (ei eritelty tarkemmin)

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

Haastattelukysymykset (Liite 4.) on laadittu teorian mukaisesti keskeisten kompleksisuuskäsitteiden ympärille. Eli keskeisimmät teemat olivat: keskinäisriippuvuus, itseorganisoituminen, emergenssi, bifurkaatiopiste, epälineaarisuus ja diversiteetti. Kysymykset esitettiin edellä olevassa järjestyksessä siten, että alkuun oli oletetusti helpompia kysymyksiä, keskivaiheilla haasteellisempia ja lopuksi muutama oletetusti helpommin ymmärrettävä kysymys. Lopuksi halusin kysyä järjestyksessä mielestäni helpompia kysymyksiä, jotta haastattelu lähtee sujuvasti käyntiin ja sitten keskivaiheen jälkeen tarkoituksena oli, että haastattelu voi keventyä haasteellisimmista osista loppua kohti. Alkuun kysyttiin hieman taustatietoja haastateltavista ja heidän työstään. Lisäksi kysyttiin työelämän laadun kehittämiseen liittyvän hankkeen erityisistä painopisteistä. Työelämän laadusta kysyttiin omana teemana aiheen merkittävyyden vuoksi. Työelämän laadusta siirryttiin järjestyksessä varsinaisiin kompleksisuusajattelun mukaisiin termeihin. Nämä termit kävin suurimman osan haastateltavien kanssa läpi ikään kuin johdantona teemaan. Termien mahdollinen haastavuus oli ennakoitu myös etukäteismateriaalissa, jossa myös termit oli selitetty läpi. Lopuksi haastattelussa kaikilta kysyttiin, tuleeko jotain vielä mieleen ja haluaako työelämän laadun kehittamisestä vetää yhteenvetoa haastattelun perusteella.

5 Analyysi

Videohaastattelujen tallenteet kirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen alkoi varsinainen analyysi. Koski (2020, s. 156–164) kirjoittaa, että dialoginen tematisointi lähtee liikkeelle aineiston lukemisesta. Seuraavaksi analyysin vaiheessa poimitaan tekstistä niin sanottuja avaintapahtumia, eli teorian ja tutkimuskysymyksien kannalta oleellisia asioita tekstistä. Avaintapahtumista tiivistetään pelkistetyt ilmaukset ja näistä edelleen kategoriat. Avaintapahtumia ei ole tässä lopullisessa tutkielmassa esitelty, sillä katsoin että taulukoimani pelkistykset ja kategoriat antavat tutkielman luettavuuden ja selkeyden kannalta tärkeimmät asiat ilmi tiivissä muodossa. Lisäksi osa avaintapahtumista näkyy lainauksissa, joita on esitelty pitkin analyysin läpikäyntiä. Kolmanneksi Kosken mukaan analyysissä siirrytään pelkistettyjen ilmaisujen ja niiden kategorioimisen jälkeen teemoittamiseen eli keskeisesti toistuvat asiat nivotaan teemoiksi ja lopuksi tehdään tulkinta ja johtopäätökset. Dialogisen tematisoinnin avulla tekstistä saadaan tutkimuskysymyksien kannalta oleellimmat asiat tiivistettyä esiin.

Analyysikappaleen alaosiot haastatteluteemoista etenevät siten, että kaikki haastatteluteemat käydään järjestyksessä läpi. Jokaisesta haastatteluteemasta käydään alkuun yleisesti läpi tutkielman kannalta kiinnostavimmat asiat, joita kyseisestä teemasta nousi esiin. Tarkastelussa käytetään apuna lainauksia, jotka kuvaavat kyseisestä ilmiötä tai asiaa. Jokaisen kappaleen lopussa esitetään dialogisen tematisoinnin toinen vaihe pelkistykseen ja kategorisoinnin osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa tiivistelmää kunkin aiheen oleellisimmista havainnoista. Kun kaikki haastatteluteemat on käyty läpi, siirrytään dialogisen tematisoinnin kolmannen vaiheen esittelyyn, eli minkälaiset lopulliset analyysiteemat ovat muodostuneet teorian ja aineiston välisessä vuoropuhelussa.

5.1 Työelämän laatu

Haastatteluteemoista ensimmäinen oli työelämän laatu. Haastatteluissa pyysin henkilöitä määrittelemään mitä työelämän laatu tarkoittaa. Haastatteluista ilmeni, että työelämän laatu ymmärretään hyvin laajana ja osin jopa hankalana kokonaisuutena määrittellä. Kokonaisvaltaisuus, monien asioiden yhteisvaikutus, työntekijöiden kokemus ja aiheen tärkeys työnantajan näkökulmasta korostui määrittelyissä. Työhyvinvointi ja tuottavuus nousivat keskeisesti esiin monissa vastauksissa. Määrittelyt työelämän laadusta olivat hyvin saman suuntaisia, miten tässä tutkielmassa oli aihe määritelty, eli jossa se rakentuu työhyvinvoinnista sekä työyhteisön toiminnan laadusta (Kesti & Pietiläinen, 2019, s. 165).

”Tavallaan kaikki vaikuttaa kaikkeen noissa asioissa. Itse ajattelen sen sillä lailla et se on paitsi sitä ihmisten hyvää kohtelua, niin myöskin työn sujuvuutta, kaiken toimivuutta ja häiriöttömyyttä, hyvää johtamista, hyvää työntekoa muiden kanssa, turvallisuutta ja jopa työtilat vaikuttavat ihan keskeisesti. Eli kaikki vaikuttaa siihen, että minkämoinen on se meidän fiilis ja oleminen siellä työelämässä.” H1

”Työelämän laatu tarkoittaa hyvinvointia siellä työyhteisössä. Se on kokonaisvaltainen juttu, puhutaan tietyllä tapaa myös tuloksellisuudesta, mutta ennen kaikkea se lähtee niistä ihmisistä, jotka sitä tekee. Että siellä voidaan hyvin ja saadaan tehtyä se työ hyvin, jaksetaan työssä hyvin, tuotetaan hyvää laatua mitä se ikinä onkaan, mitä kukin tekee.” H5

”Se on kaikkea sitä, millä pystytään edistämään ja tukemaan niin työntekijän kuin työnantajan kykyä toimia mahdollisimman parhaalla tavalla, niin kuin molempien näkökulmasta.” H3

Vastauksista oli helppo huomata, että monet korostivat niin sanottuja perusasioita, kuten että työ itsessään sujuu ja että työnantaja varmistaa, että työntekijät voivat tehdä työnsä hyvin. Osaaminen nousi myös keskiöön ja sen jatkuva kehittäminen työelä-

män muutoksien myötä. Työelämän laatu nähtiin myös sellaisena, mitä luodaan työyhteisöjen sisällä.

”Tavallaan kaikki mikä liittyy työntekemiseen, motivaatiosta yhteistoimintaan, luottamukseen, turvalliseen työhön tietysti ja sitten kaikessa vähän semmoinen yhteiskehittämisen idea. Meidän on tietysti vaikea sanoa yrityksissä, mikä heille on parasta, mutta kun he itse tekisivät sitä kehittämistä, niin silloin siitä heidän työyhteisöstä tulisi se paras heille.” H7

Näkemyksiä tuli myös taloudellisten sekä laadullisten aspektien tietynlaisesta vastakainasettelusta, vaikka ne tiedostettiin kulkevan niin sanotusti käsi kädessä. Haastatteluista kävi ilmi, että osaltaan tämä vaikeuttaa myös käytännön työssä työelämän laadun kehittämistä. Se mitä työelämän laatu tarkoittaa, ei välttämättä ole selkeää esimerkiksi työnantajille ja näissä tilanteissa ehkä korostetaankin työelämän laadun taloudellista merkitystä. Aihealuetta koettiin myös tarpeen paikoin yksinkertaistaa, sillä se on niin laaja kokonaisuus. Laadun mittaaminen herätti myös ajatuksia. Esimerkiksi edellä oleva lainaus pohtii laatua ja sen mittaamisen hankaluutta.

”Huomasin ajattelevani työelämän laatua tällaisen laadullisesta näkökulmasta versus määrällinen laatu -näkökulmasta. Sotealalta löytäisin esimerkin, että mitä on hyvä hoito ja miten se mitataan? Silloin tullaan aika pitkälti tällaisiin laadullisiin näkökulmiin versus sitten jos mietitään, että paljonko vaikka paperitehdas tuottaa paperia vuorokaudessa, niin se on niin selkeästi mitattavissa. Minun mielestä tämä on jo hirveän mielenkiintoinen asia, että miten sitä laatua mitataan, määrällisesti vai laadullisesti ja kummallako on enemmän painoarvoa ja miten se mittaaminen saadaan näkyviin.” H9

Haastatteluissa kysyttiin myös työelämän ajankohtaisista kehityskohdista ja mitä haastateltavat näkevät tärkeimpänä kehittää. Työelämän laatu ja siihen keskeisesti liittyvä työhyvinvointi nähtiin haastavana asiana viedä kehittäjän näkökulmasta joillekin työpaikoille. Työelämän laadun ja työhyvinvoinnin kehittämistä ei vastauksien perusteella

pidetä välttämättä niin helposti lähestyttävänä tai priorisoitavana kehityskohteena, kuin esimerkiksi tuotannon tai palveluiden tehostamista. Työhyvinvointiasioita ei pidetä haastatteluiden mukaan niin konkreettisina asioina, mikä voi vaikeuttaa niiden kehittämisen hyötyjen näkemistä organisaatioissa. Haastatteluissa kerrottiin, että työhyvinvointiasiat pitää joskus jopa ”myydä”, ”sujauttaa” tai ”ujuttaa” kehittämisprojektien yhteydessä mukaan kehittämiseen.

”Työhyvinvointihan on ihan keskeinen osa sitä työelämän laatua ja miten voidaan kehittää työelämän laatua. Täällä vain, en tiedä onko se alueellinen kulttuuri vai mikä, mutta yrityksiin kun mennään ja lähetään vaikka palveluita tarjoamaan. Et hei teillä on tällainen haaste, et kiinnostaisiko lähteä matkaan ja kehittää yhdessä teidän palveluita ja näin ja tässä on tämä työhyvinvointi-näkökulma. Niin aika usein ollaan silleen et meillä on kaikki jees. Mutta sitten kun sä puuet sen silleen, kierrät myös työelämän laatusanan ja puhut silleen tuottavuuden kasvattamisesta, työnantajakuva vahvistamisesta tai työnantajan imagosta tai brändistä tai mitä vaan, niin sitten sulle avataan ovet ne on silleen et kaikki vaan tervetuloa ja sit siinä vaiheessa tulee se ongelma, et miten mä tän työhyvinvoinnin ujutatan jotenkin sinne ilman että se työnantaja ymmärtää että me ollaan työhyvinvointisaarnaajia. Vaatii sellaista luovuutta” H3

Ajankohtaiset kehittämistarpeet katsottiin vaihtelevan myös toimialoittain ja yrityksiensisällä. Haastatteluissa tuli esiin se, että organisaatioissa tulisi olla herkällä korvalla, mikä juuri omassa organisaatiossa voisi vaatia kehittämistä. Vastauksissa korostui myös työntekijöiden yksilöllisyys ja miten se tulisi ottaa huomioon esimerkiksi johtamisen kehittämisessä.

”Yhdenkoon johtaminen ei sovi oikein hyvin siihen kun jokaisella meistä on ihan omat motivaatiotekijät, tavoitteet ja niin edelleen. Myöskin ne omat murheet. Ja sit kun mietitään sitä kokonaisuutena niin siihen vaikuttaa myös työelämän lisäksi kaikki muu mitä se ihminen on ja mitä sen ihmisen toimintaympäristössä tapahtuu. Esimerkiksi lapsiperhearkea elävällä perheellä on eri murheet kuin siinä keski-ikäisessä, jonka lapset on

jo lähteneet kotoa. Tai sitten se, että kun vanhemmat tulee siihen ikään, että tulee se huolehtimisvelvoite niin taas tullaan siihen tilanteeseen, että ne murheet on vähän toisenlaisia. Kaikki kulminoituu tavalla tai toisella siihen ihmiseen kuitenkin.” H1

”Tärkeintä olisi varmasti se luottamuksen rakentaminen. Ja se yhteiskehittäminen tai yhdessä tekeminen. Tavallaan se keskusteluyhteys olisi tärkeintä olla, että olisi mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työhön. Että voisi luottamuksellisesti tuoda niitä ideoita ja että henkilökunnalta kysyttäisiin niitä ideoita.” H7

Ajankohtaisista työelämän laadun kehittämistarpeista nousi vastauksista esiin myös tämänhetkinen poikkeuksellinen maailman tilanne eli Ukrainan sota ja koronapandemia, mitkä osaltaan nostavat ihan perusasioiden huolehtimisen merkitystä työelämässä. Työhyvinvointia korostettiin entisestään ja esimerkkejä nousi erityisesti ylikuormituksen kautta.

”Tällä hetkellä kun eletään tällaisia hetkiä niin se ihmisten johtaminen ja siinä se että ihmiset jaksaisi hyvin, eli sitä hyvinvointia kokonaisuutena.” H2

Osaamisen kehittäminen korostui työelämän laadun kuvailun lisäksi erityisesti kehittämistarpeena. Osaaminen nähtiin tärkeässä yhteydessä koettuun työelämän laatuun ja että työntekijät kykenevät pysymään ”kehityksen kyydissä”. Sekä työnantajan rooli korostui mutta myös työntekijän itsensä vastuu pitää omasta osaamisesta huolta. Teknologian kiihtyvän kehityksen myötä katsottiin, että myös taidot sen suhteen täytyy pitää ajan tasalla.

”Että ymmärretään se, että sitä osaamista vaan täytyy jatkuvasti kehittää ja siihen eivät ne vanhat keinot ole enää ne parhaat mahdolliset.” H4

Sekä haastateltavien näkemykset työelämän laadusta ja sen ajankohtaisista kehittämistarpeista muodostavat varsinaisen ensimmäisen haastatteluteeman. Dialogisen temat-

soinnin mukaisesti tästä ensimmäisestä teemasta luokiteltiin avaintapahtumat, eli kohdat, joissa haastateltavat kiteyttivät, perustelivat tai korostivat kysyttävästä asiasta näkemystään (Koski, 2020, s. 157–159). Taulukossa 4 on kuvattuna työelämän laadun avaintapahtumien määrittelystä pelkistys ja siitä edelleen kategorisointi. Haastatteluisista nousi erityisesti esiin se, että työelämän laatu on työntekijöiden kokemus työssä viihtymisestä ja siitä että työ sujuu. Toiseksi haastatteluista nousi esiin, että työelämän laatu nähdään olevan kiinteästi kytköksissä työyhteisön toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen.

Pelkistys – Työelämän laatu	Kategoriat
-Hyvinvoinnin näkeminen kokonaisuutena -Koettu työtyytyväisyys -Työhyvinvointi -Tuottavuus -Työnantajankuvan vahvistaminen pito- ja vetovoimatekijöillä -Toiminnan kehittäminen -Tuottavuutta mutta ei työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella -Monimuotoisuus ja tasa-arvo -Koettu työtyytyväisyys -Tuloksellisuus -Koettu työtyytyväisyys -Monimuotoisuus ja tasa-arvo -Koettu työtyytyväisyys -Toimiva työyhteisö -Perustehtävän suorittaminen -Laadukas tuote tai palvelu -Osaaminen -Ennakointikyky -Koettu työtyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Työelämän laadussa ensisijaisen tärkeää on työntekijöiden kokemus minkälaista työtä on tehdä ja minkälaisissa olosuhteissa • Työelämän laatu kulkee käsi kädessä organisaation perustehtävän ja tuloksellisuuden kanssa

Taulukko 3. Työelämän laadun pelkistys ja kategorisointi.

Taulukossa 5 on taas tehty sama käsittely haastatteluiden kuvauksista siitä, mitä asioita työelämän laatuun liittyen pitäisi erityisesti kehittää tällä hetkellä. Haastatteluissa korostui useassa kohtaa, että kehitettäviä asioita voi olla todella monia sekä tarve että halu kehittää niitä tulisi lähteä organisaatiosta itsestään. Työnantajan vastuu työelämän laadun kehittämisestä korostui, mutta myös esimerkiksi työntekijän oma vastuu omasta hyvinvoinnista ja osaamisesta, mitä voi tehdä ilman työnantajan aloitetta. Samaan ai-

kaan kehittämistarvetta nähtiin uuden luomisessa sekä työelämän muutoksista selviämässä, mutta myös hyvin tavallisten asioiden ylläpidossa ja kehittämisessä kuten johtaminen tai työn järjestely.

Pelkistys – Työelämän laadun kehityskohdat	Kategoriat
-Jatkuva laadun kehittäminen -Ongelmien tunnistamiskyky ja reagointi -Kehittämistarpeen tunnistaminen organisaatiosta itsestään -Hyvinvoinnin näkeminen kokonaisuutena -Työnantajien tietoisuutta lisättävä työelämän laadullisista tekijöistä -Muutoskyvykyys -Osaamisen jatkuva kehittäminen -Luottamuksen rakentaminen -Yhteiskehittäminen ja osallistaminen -Ongelmien tunnistamiskyky ja reagointi -Digitalisaatio ja uudet ratkaisut -Organisaatiokohtaiset kehitystarpeet huomioitava -Selkeät toimenkuvat -Hyvä johtaminen -Osaamisen kehittäminen -Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistä ei pitäisi tehdä vain kehittämisen ilosta, vaan todellinen tarve tulee kummuta kehitettävästä organisaatiosta tai tilanteen vaatimasta tarpeesta • Osaamisen jatkuva kehittäminen ja sopeutuminen työelämän muutoksiin • Perusasioiden kuten johtamisen, luottamuksen ja työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen

Taulukko 4. Työelämän laadun kehityskohtien pelkistys ja kategorisointi.

5.2 Keskinäisriippuvuus

Keskinäisriippuvuutta ja kytköksellisyyttä havaittiin työelämän laadun kehittämisessä eniten yhteistyössä muiden työelämätoimijoiden kanssa. Pääsääntöisesti kytköksellisyyttä kuvattiin vahvaksi, laajaksi ja paikoin myös haastavaksi. Työelämän laadun kehittämisen parissa olevat toimijat nähtiin hallinnollisella tasolla aina valtiolta alaspäin erilaisiin alueellisiin julkishallinnollisiin toimijoihin ja muihin hankkeiden toimeenpanijoihin. Alueellisesti merkittää keskinäisriippuvuutta nähtiin esimerkiksi oppilaitoksien, kuten ammattioppilaitoksien, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kanssa. Lisäksi erilaiset etujärjestöt, yrittäjäjärjestöt, kaupungin edustajat ja yksityisen koulutuksen

tarjoajat nähtiin työelämän laadun kehittämisen kannalta oleellisina toimijoina, joihin on havaittavissa keskinäisriippuvuutta. Haastatteluissa tuli esiin, että työelämän laadun kehittäjiä on loppujen lopuksi todella paljon ja haasteeksi voi jopa välillä muodostua se, että ei tehdä asioita päällekkäin.

”Sehän ei muuta olekaan kuin sitä kompleksisuutta, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Siitäkin olen nyt hamunnut itselleni tietoa, koska verkostotyö on mulle uutta ollut tämän työn myötä. Se on haastavaa juurikin ehkä tästä syystä, että asiat eivät ole omissa lokeissaan vaan ne menee päällekkäin ja limittäin ja joku vaikuttaa johonkin ja toinen toiseen ja sitten ne meidän järjestelmät yrittää olla sellaisia hirveän tiukkarajaisia ja se ei niin kuin toimi siinä kompleksisessa maailmassa.” H4

Erityisesti tiedon vaihdon kytköksellisyys korostui haastattelujen vastauksissa. Tärkeänä pidettiin sitä, että tieto kulkee työnantajien ja työntekijöiden suunnilta kehittäjien tietoon. Lisäksi erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että varsinkin samojen asioiden parissa työelämän laatua kehittävät toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja jakavat tietoa. Haastatteluissa korostui kuvailut erilaisista ja eri laajuista verkostoista, joissa yhteistyötä tehdään. Kytköksellisyyden vahvuus riippuu haastattelujen mukaan kehitettävästä aiheesta, eli joskus ollaan joidenkin tiettyjen tahojen kanssa enemmän yhteydessä kuin toisien. Työelämän laatu aiheena katsottiin koskevan todella monia eri tahoja ja haasteeksi nähtiin muodostuvan enemmänkin se, että yhteistyötahoja olisi niin monta. Työelämän laadun kehittämisen parissa olevia verkostoja kuvattiin sekä ”löyhiksi” että ”vahvoiksi” riippuen haastateltavasta ja miten he näkivät kytköksellisyyden. Tietynlainen kokemus ja luottamus, mitä on samojen toimijoiden välillä rakennettu, nähtiin kantavana tekijänä, kun lähdetään jotain uutta luomaan. Jos voidaan hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja ja suhteita, niin sitä tehdään.

”Sit kun sitä keskinäisriippuvuutta miettii, niin meillä on siinä yrityksiä, viranomaisia ja sit meillä on niin sanottuja konsultteja, jotka on erikoistuneet tähän työelämän laatuun niin kyllä me ollaan keskenään hyvinkin riippuvaisia toisistamme.” H2

”Se tieto vaihtuu, sitä kysytään, tarjotaan ja että tiedättekö tämän ja tehdään yhdessä tämä ja tehdään yhdessä tuo. Ei oo yhtään sellaista kyräilyä, mikä on tosi mukava.” H3

Kompleksisuus ja keskinäisriippuvuus tunnistettiin ennen kaikkea toimintaympäristössä näkyvänä ominaisuutena. Haastattelussa nousi esiin, että keskinäisriippuvuus korostuu varsinkin nykypäivänä. Monia asioita kehitetään esimerkiksi moniammatillisen yhteistyön kautta. Jotkut kuvailivat jopa työelämän laadun kehittämisen mahdottomuutta ilman yhteistyötä.

”Nyt on varmaan monissakin teemoissa se että, nyt me ei voida enää tehdä irrallisina elementteinä näitä töitä, että meidän on pakko tehdä yhteistyötä, että se on kyllä korostunut tässä viimeisten vuosien aikana. Mutta se on myös vaikea asia, se kompleksisuus.” H4

”Kyllä se kompleksisuus on varmaan se päivän sana, paljon enemmän kuin ehkä joskus aikaisempina vuosikymmeninä. Jotenkin tämä maailma on, jos lähtee ihan siitä, että maailma on globaali ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä digitalisaatio ja muu. Ei ole ehkä sellaisia lintukotoja enää, mihin ei ympäristö vaikuttaisi, ehkä minä näen sen sillä tavalla.” H8

Keskinäisriippuvuuden sekä kytköksellisyyden jotkut näkivät myös haastavana asiana. Kun kytköksiä on paljon ja moneen suuntaan, kokonaisuutta voi olla vaikea hahmottaa ja varsinkin niin sanottuja löyhiä kytköksiä voi olla vaikea sitouttaa esimerkiksi yhteisen asian kehittämisen äärelle. Lisäksi useissa vastauksissa tuli esiin se, että eri toimijat tarkastelevat esimerkiksi työelämän laatua omasta näkökulmastaan ja kaikilla voi olla siten erilaiset lähestymistavat ja tavoitteet sen kehittämiseksi ja tämä tuo haasteellisuutta yhteiseen kehittämiseen. Taulukossa 6 on esiteltyä keskinäisriippuvuuden teeman avaintapahtumista pelkistykset ja niistä edelleen kategorisointi. Keskinäisriippuvuus ja kytköksellisyys nähtiin olennaisena osana työelämän laadun kehittämistä. Kytköksellisyyttä voi muodostua osan vastausten perusteella jopa itsestään, kun toimitaan

samojen asioiden äärellä mutta yhteistyötä tulee kehittää ja koordinoida myös. Kytköksellisyyttä niin sanotusti ”kentälle” eli erityisesti työnantajien ja työpaikkojen suuntaan pidettiin tärkeänä kehittämisen näkökulmasta, sillä silloin saadaan mahdollisimman aito kuva mikä asia on missäkin kehityksen tarpeessa ja toisaalta kun ollaan yhteydessä ja kytköksissä niin päästään vaikuttamaan.

Pelkistys – Keskinäisriippuvuus	Kategoriat
<ul style="list-style-type: none"> -Verkostotyöskentely -Luonteva osa yritysmaailmaa yhteistyön kautta -Vahva keskinäisriippuvuus työelämätoimijoiden välillä -Yritykset, viranomaiset, oppilaitokset ja järjestöt -Kytköksellisyys ja työnantajiin tärkeää, että tieto kulkee molempiin suuntiin työelämätoimijoiden välillä -Yhteistyö samojen aiheiden parissa -Asiat eivät ole erillään vaan ovat päällekkäin ja limittäin -Toisen toimijan toiminta ja päätökset vaikuttavat toisiin toimijoihin -Työelämän laatua ei voi kehittää toisista irrallaan -Kytköksellisyys tiedon kautta -Työhyvinvointi rakentuu keskinäisriippuvaisessa suhteessa erityisesti työyhteisöön 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskinäisriippuvuus muihin työelämätoimijoihin sekä työntekijöiden ja työnantajien arkeen on edellytys työelämän laadun kehittämiseksi, jotta tiedetään mitä kannattaa kehittää ja että voidaan vaikuttaa • Työelämän laatu ilmiönä rakentuu monien kytköksien kautta työyhteisöjen arjessa erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta • Keskinäisriippuvuus mahdollistaa asioiden kehittämistä mutta toisaalta hankaloittaa kokonaisuusien hahmottamista

Taulukko 5. Keskinäisriippuvuuden pelkistys ja kategorisointi.

Osa haastateltavista kuvasi myös organisaatiotasolla ilmenevää keskinäisriippuvuutta ja kytköksellisyyttä. Tätä kuvailtiin erityisesti työhyvinvoinnin kautta, sillä siihen vaikuttaa monet eri asiat. Sanottiin, että työpaikoilla ei kukaan ole ”umpiossa” tai ”yksin” vaan yksittäistenkin henkilöiden toiminnan kytkös tulee nähdä myös vaikuttavana tekijänä muiden työhyvinvointiin. Tunnistettiin, että organisaatiotasolla esimerkiksi poissaolot, johtaminen tai työntekijöiden huono asenne voivat aiheuttaa merkittäviä vaikutuksia työyhteisön toimivuuteen joko hetkellisesti tai jopa pidemmäksi aikaa, mikäli niiden vaikutuksiin ei kyetä reagoimaan. Keskinäisriippuvuus työelämän laadun kehittämisessä nähtiin mahdollistavana tekijänä, mutta toisaalta sen aiheuttamat haasteet kokonai-

suuksien hahmottamiselle tai hallinnalle tiedostettiin myös. Kaikkiaan vastauksista tuli vahva keskinäisriippuvuuden ja kytköksellisyyden vaikutelma.

5.3 Itseorganisoituminen

Kolmas haastatteluteema oli itseorganisoituminen. Haastatteluiden vastausten perusteella työelämän laadulliset asiat eivät kehity välttämättä kovin itseorganisoidusti. Työelämän laadun kehittämistyö katsotaan sitä suuremmalla syyllä tärkeäksi. Moni kuvaili tekevänsä työtä sen eteen, että työpaikoilla innostuttaisiin ja ryhdyttäisiin itseorganisoidusti kehittämään työelämän laadullisia asioita. Itseorganisoitumisen kytkös työelämän laadun kehittämiseen nähtiin eniten tämän kautta, eli työelämän kenttää, ja ennen kaikkea työpaikkoja haluttaisiin saada enemmän itseorganisoitumaan työelämän laadullisten asioiden parissa. Itseorganisoituminen vaatii haastatteluiden perusteella ainakin muutamia toimijoita, jotka ottavat kehittämistyön asiakseen. Esimerkkejä nousi verkostotyöstä, jossa muutaman aktiivisen toimijan työskentely on ollut merkityksellistä itseorganisoitumisen kannalta. Myös työpaikkojen sisällä nähtiin, että muutamallakin aktiivisella henkilöllä on merkitystä työelämän laadullisten asioiden käytännön kehittämisen kannalta. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin hyvien esimerkkien vaikuttavuudesta työnantajien parissa ja alkusysäyksistä, jotka voisivat käynnistää työelämän laadullisten asioiden kehittämistä enemmän organisaatioiden parissa.

”Keskeinen tavoite on tavallaan nostaa sitä itseorganisoitumisen tasoa, myöskin niitten yritysten keskuudessa. Eli tavallaan se, että huomata sitä omaa roolia siinä tekemisessä ja käytännössä.” H1

”Eli tavallaan tuomalla esiin tällaisia esimerkkejä, niin annetaan tietyllä tapaa sellaista ulkoista ohjausta, jotta muut organisaatiot saisivat siitä sen kipinän, että hei ehkä meidänkin kannattaisi toimia noin.” H5

Useammassa vastauksessa tuli esiin myös se, että itseorganisoitumista ei niinkään ta-
pahdu työelämän laadullisten asioiden parissa. Nähtiin kuitenkin se, että mikäli hyvät
asiat lähtevät kertaantumaan esimerkiksi organisaatiossa, niin työelämän laadun kehit-
tyminen voi silloin olla hyvin itseorganisoituvaa työpaikan sisällä. Jos tilanne on kuiten-
kin se, että jokin asia on huonosti ja työelämän laadullisia asioita lähdetään ulkopuolel-
ta kehittämään, niin puhuttiin esimerkiksi ”sysäyksestä” ja ”tuuppaamisesta”. Näillä
tarkoitettiin sitä, että mikäli työelämän laatuun halutaan vaikuttaa, niin se vaatii erään-
laista jatkuvaa syötettä ja vaikuttamista. Mikäli jokin yritys sitten esimerkiksi tarttuu
kehittämiprojektiin, niin hyvien kokemusten kautta voidaan saada luotua aktiivisuutta
aiheiden parissa työpaikoille.

*”Yritystasolla aika huonosti tapahtuu varmaan itseorganisoitumista näistä teemoista.
Kun työelämän laatu on aika vaikea teema varmaan käsittää. Ei varmasti tiedetä mitä
palveluita on tarjolla. Että ei osata niihin tarttua. Se vaatii kyllä sellaista tuuppausta ja
sitä pitää olla koko ajan.” H7*

Moni pohti itseorganisoitumista oman työn itseohjautuvuuden kautta. Tämä nähtiin
esimerkiksi oman työn organisoinnin ja verkostotyön kautta. Sen haastavuuskin tunnis-
tettiin. Myös persoonallisuuden vaikutus itseorganisoitumisen mukaisesti toimimiselle
tunnistettiin. Nähtiin että toisten on helpompi toimia itseorganisoitumisen periaattei-
den mukaisesti kuin toisten.

*”Ylipäätänsä tällaista itseohjautuvuutta on 80 % työajasta. Ja kaikki tehtävät mitä teh-
dään on itseohjautuvaa tai sellaisia, et jos jostain tulee tarve niin se toteutetaan. Muu-
ten se on sellaista itseohjautuvaa ja pistetään reippaasti oikeat ihmiset kokoon mielti-
mään. Et hei tuli tällainen haaste, miten me lähdetään ratkaisemaan tämä. Että sit-
ten vaan asiat tapahtuu, et se on käytännössä sitä työtä mitä tuolla kaikki tekee.” H3*

*”Tietenkin tämä itseorganisoituminen riippuu tosi paljon yksilöistä. Toisethan meistä
tarvitsee aika selvät ohjeet ja tiukat raamit. Ei kaikille sovi, miten sen nyt sanoisin, väljä*

itseorganisoituminen. Se saattaa toisia ihan ahdistaa ja ihmetellä että missä tässä nyt on se johtajuus.” H9

Taulukossa 7 on kirjattu ylös avaintapahtumista ensin pelkistys ja sitten kategorisointi. Haastateltavat näkivät suurelta osin, että työelämän laadulliset asiat eivät välttämättä itseorganisoidu niin helposti. Tärkeänä pidettiin että itseorganisoituminen lähtee organisaatioista itsestään ja se voi nimenomaan helpottaa asioiden kehittämistä. Itseorganisoitumista katsottiin näin tapahtuvan sekä organisaatioiden sisällä kuin esimerkiksi verkostoissa.

Pelkistys – Itseorganisoituminen	Kategoriat
-Vaatii aktiivisuutta -Itseorganisoitumisen tason nostaminen yrityksissä -Mikään ei tapahdu itsestään -Sysäys kehittämiselle tarvitaan -Itseorganisoituminen omassa työssä itseohjautuvuuden kautta -Hankkeiden ja projektien merkitys on iso työelämän laadun kehittämiseksi -Verkostossa työskentely, jota kukaan ei varsinaisesti johda -Hyvät esimerkit voivat saada aikaan itseorganisoitumista -Toimijoiden välinen itseorganisoituminen -Työelämän laadulliset asiat itseorganisoiuvat huonosti -Itseorganisoituminen omassa työssä itseohjautuvuuden kautta -Vahva autonomia edellytys itseorganisoitumiselle -Vahva visio että asiat tai toimijat alkavat itseorganisoidumaan	<ul style="list-style-type: none"> • Alkusysäyksillä työelämän laadun kehittämistä käyntiin yritysten keskuudessa • Yhteinen visio ja muutama aktiivinen toimija voivat aikaansaada itseorganisoitumista • Työelämän laadun kehittäminen vaatii itseohjautuvuutta, mikä voi johtaa itseorganisoitumiseen esimerkiksi verkostoissa

Taulukko 6. Itseorganisoitumisen pelkistys ja kategorisointi.

Kaikelle itseorganisoitumiselle tarvittiin haastateltavien mielestä useampi aktiivinen tekijä. Itseorganisoitumista voi käynnistää osan haastateltavien mukaan esimerkiksi hankkeet ja projektit, mutta itseorganisoitumista ei voida tehdä kenenkään puolesta. Se tarvitsee yhteistä visiota, kun se tapahtuu useamman toimijan vuorovaikutuksen

kautta. Alkusysäystä työelämän laadullisten asioiden kehittämiseksi voivat olla myös hyvät esimerkit organisaatioista, joissa on esimerkiksi hyviä kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä. Hyvien esimerkkien jakamista viestinnän avulla pidettiin tärkeänä. Itseorganisoituminen nähtiin muutaman haastattelun perusteella myös osana työelämän laadun kehittämistyötä. Itseorganisoitumista rinnastettiin itseohjautuvuuteen mikä oli merkittävä osa monen työskentelyä. Itseorganisoitumista pidettiin ennen kaikkea positiivisena ja työelämän laadun kehittämistä edistävänä piirteenä.

5.4 Emergenssi eli ilmaantuminen

Emergenssistä kysyttiin haastatteluissa kahden lähestymistavan kautta. Ensiksi kysyttiin huomaavatko haastateltavat työssään tai ylipäätään työelämän laadun kehittämisessä emergenttisiä piirteitä, eli yllättäviä ja ennakoimattomia asioita ja tapahtumia, joita ei osata täysin määrittää mistä ne johtuvat. Toinen lähestymistapa oli kysyä teemasta kumulatiivisten prosessien kautta, jotka vahvistavat joko myönteistä tai kielteistä kehitystä työelämän laadullisiin asioihin liittyen. Kumuloituvilla tapahtumilla tarkoitetaan emergenssin yhteydessä toisiaan vahvistavia syklejä, jotka voivat vahvistaa joko myönteisiä tai kielteisiä kehityskulkuja. Emergenttisyys ilmeni haastatteluissa usealla eri tasolla. Esiin nousi useassa haastattelussa poikkeuksellinen maailmantilanne niin koronapandemian sekä Ukrainan sodan myötä. Emergenttisyttä havainnoitiin omassa työssä kohdattujen yllättävien tilanteiden kautta ja yleisesti työelämän laatuun liittyvien ilmiöiden kautta.

”Se voi tulla sieltä omasta tuotannosta, se voi tulla asiakkaalta, se voi tulla ympäristön muutoksista ja se voi tulla niiden toiminnan muutoksista, ihmisten osaamisen muutoksista tai muuttumattomuuksista. Se yllätys saattaa olla ovella ihan niinku milloin vaan.”

H1

Eräessä haastattelussa nousi erityisesti esiin, miten korona-aika on vahvistanut positiivisesti työelämän laadullisten asioiden huomioimista, esimerkiksi medianäkyvyyden

kautta. Toisaalta Ukrainan sodan myötä katsottiin, että se on vaikuttanut negatiivisella tavalla kehittämishalukkuuteen työnantajien keskuudessa. Epävarmuus toimintaympäristössä voi haastattelujen mukaan jarruttaa työelämän laadullisten asioiden kehittämistä.

”No nyt tietysti kun tää korona on ollut yli kaksi vuotta, niin tämänhän ollut valtava esiintulo mediassa näille työelämän laadun asioille ja varsinkin hyvinvoinnille.” H2

”Kyllä noita yllätyksiä tulee niin kuin nyt ollaan viimeisen parin viikon aikana nähty, niin niitä voi tulla myös muualtakin. Esimerkiksi tämä sodan uhka on vaikuttanut, ja kaikki vientipakotteet ja muut, niin nehan vaikuttaa jo yritysten suhtautumiseen ihan suoraan. Heti ollaan niin kuin varpaillaan ja että en tiedä uskallanko rekrytoida ja mitähän tässä tulee tapahtumaan. Heti se tuo kyllä haasteita laadulliseen kehittämiseen, kun yrittään vaan pysyä hengissä.” H5

”Se varmaan on kaikissa tällaisissa kehittämisissä, että sitä ei nähdä ykkösasiana, jos kassavirran saaminen kuntoon on se tärkeimpiä. Ja näinhän se on. Sitten kun on aikaa ja tilanne on hyvä, niin sitten käytetään aikaa semmoiseen kehittämiseen.” H7

Positiivinen ja negatiivinen kierre työelämän laadun kehittämisessä tunnistettiin pääsääntöisesti ja katsottiin että positiivista kierrettä voidaan myös tietoisesti luoda työyhteisöihin. Negatiivinen kierre nähtiin vaikeana katkaista, mikäli semmoista pääsee kehkeytymään esimerkiksi verkostotyössä. Haastatteluista kävi myös ilmi, että työelämän laadulliset asiat eivät kehity kuin itsestään ainakaan pääsääntöisesti. Haasteita ja yllätyksiä tulee väistämättä vastaan ja laadullisten asioiden kuten työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii kovaa työtä kuten seuraavassa lainauksessa todetaan.

”Mutta kyllä sitä positiivista kierrettä myös, että se ei ole sellaista ilmaantumista vaan se pitää luoda ja kehittää tietoisesti. Kuten johtamisessakin, että mikä on se mihin halutaan ja sitten ottaa aikaa ja näin. Se ei ole ilmaantumista vaan kovaa työtä.” H8

”Ettei osatakkaan tehdä semmoista asiaa, josta me ei ihan varmaksi tiedetä, että min-käläinen sen edes pitäisi olla. Ja siitä sitten tulee semmoinen negatiivinen kierre, että jos yksi niinku on ja sitten toinenkin avautuu. Tavallaan tällainen ikävä jatkumo ja sitten sitä asiaa on tavallaan tosi vaikea katkaista, tehdä sellaista väliintuloa, jolla saisit sen junan kääntymään.” H4

Emergenttisuuden myötä syntyvissä yllättävissä tilanteissa nähtiin haasteita, mihin voi olla vaikea varautua etukäteen. Haastatteluissa tuli monella kokemuksen kautta esiin se, että yllätyksiä tulee aina ja tilanne voi olla niin ainutlaatuinen, että sitten vain toimitaan kyseisessä tilanteessa miten parhaaksi nähdään. Toisaalta ennakoimista ja hyviä käytän-töjä esimerkiksi työyhteisöissä pidettiin tärkeänä, että yllätysten parissa olisi mahdolli-simman hyvät edellytykset toimia. Vuorovaikutuksen merkitys työpaikkatasolla korostui yllättäviä tilanteita kohdatessa.

”Et meillä on tietyt raamit ja tietyt prosessit, jotka me ollaan määritetty etukäteen, joilla me voidaan mahdollistaa se asian hoitaminen mahdollisimman tehokkaasti. Mut-ta itse siihen asian hoitamiseen meillä ei ole juurikaan muuta käytäntöä olemassa muu-ta kuin se meidän tietämys niistä asioista. Mut ne menee aika pitkälle sillä lailla et ne on sellaisia juuri siinä ajassa ja tilassa rakennettavia asioita.” H1

”No sitten mikä edistäisi tällaisessa tilanteessa sitä laadullista työelämän kehittämistä niin näkisin, että sellainen työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun, ainakin suunnit-teluun ja tietyissä asioissa päätöksentekoihin. Riippuu tosi paljon taas siitä mikä se työ on. Sitten taas esihenkilön näkökulmasta edistävänä tekijänä näkisin semmoisen kuun-telun taidon ja tottakai jokaisella kuuntelun taidot mutta varmasti korostuu vielä esi-henkilöllä ja se mikä myös edistäisi mielestäni tällaista ennakoimattomien asioiden koh-taamista.” H9

Työelämän laatuun liittyvät ilmiöt ja tapahtumat nähtiin hyvin ainutlaatuisina, mikä lisää osaltaan tilanteiden yllätyksellisyyttä. Tämä nousi haastatteluissa esiin erityisesti

ihmisten välisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta kumpuavissa tilanteissa. Haastattelussa ilmeni muun muassa se, että monessa työelämän laadullisessa kysymyksessä ei voida mennä niin sanotusti oppikirjan mukaan vaan tilanne voi sisältää elementtejä, joita ei olla osattu etukäteen ennustaa. Luottamus ja vuorovaikutus koettiin tärkeinä asioina epävarmoissa ja ennakoimattomissa tilanteissa.

Pelkistys – Emergenssi	Kategoriat
-Asioiden ennakoimattomuus -Työelämän laadullisia asioita ei voida kehittää samalla kaavalla eri tilanteissa -Koronapandemia -Työhyvinvointiasioden merkityksen korostaminen korona-aikana -Ihmisten välisestä dynamiikasta kumpuavat yllätykset -Negatiivista kierrettä vaikea kääntää toiseen suuntaan -Sodan uhka ja epävarmuus vaikuttaa laadullisten asioiden kehittämiseen heikentävästi -Ihmisten aiheuttamat yllätykset -Positiivista kierrettä tulee luoda tietoisesti -Osallistaminen ja kuuntelu tärkeää kohdattaessa ennakoimattomia asioita	<ul style="list-style-type: none"> • Epävarmoissa olosuhteissa hyvä työelämän laatu kantaa, mutta toisaalta työelämän laadullisten asioiden kehittämiseen ei panosteta välttämättä niin paljon kuin vakaammassa maailmantilanteessa • Ihmisten toiminnasta aiheutuu yllättäviä tilanteita ja toisaalta ihmisten kykyä kohdata yllättäviä tilanteita tulee vahvistaa tietoisesti

Taulukko 7. Emergenssin pelkistys ja kategorisointi.

Taulukkoon 8 on koottu emergenssi -haastatteluteemasta pelkistykset ja kategorisoinnit. Työelämän laadun eri osatekijöiden kehittäminen nähtiin yleisesti toisiaan vahvistavana kierteenä, mikä osaltaan edesauttaa ennakoimattomien asioiden kohtaamisessa. Huomionarvoista oli, että erityisesti koronapandemiaa ja Ukrainan sotaa pidettiin ajankohtaisina kokonaisuuksina, joista on ilmentynyt monenlaisia yllätyksiä ja ennakoimattomia vaikutuksia. Epävarmat olosuhteet voivat haastatteluiden mukaan kuitenkin heikentää kehittämishalukkuutta tiettyjen toimijoiden kohdalla. Haastatteluiden vastauksissa korostui erilaisista ihmisistä lähtöisin olevat ennakoimattomat tilanteet ja miten niihin voi olla vaikea varautua. Emergenttisyys vaikutti haastattelujen mukaan ilmentyvän luontaisena osana työelämää ja sitä suuremmalla syyllä katsottiin aiheelliseksi, että ihmisten toimimista yllättävissä tilanteissa pystyttäisiin tukemaan. Emergenttejä asioita

ja ilmiöitä kohdatessa ihmisten välinen toiminta erityisesti vuorovaikutuksen toimivuuden kautta on merkittävää vastausten mukaan. Luottamus, osallistaminen ja kuuntelu olivat toistuvia asioita, mitkä nähtiin vuorovaikutuksen laatua vahvistavina tekijöinä.

5.5 Bifurkaatiopiste

Bifurkaatiopisteistä kysyttiin haastatteluissa erilaisten työelämän muutoksien tai muutospaineiden kautta. Haettiin sellaisia esimerkkejä, mitä asioita on tiedostetusti tai tiedostamatta jouduttu muuttamaan työelämässä tai vaikka tietyillä toimialoilla. Tässä teemassa haettiin erityisesti näkemyksiä sellaisista muutoksista, jotka ovat olleet käännteentekeviä. Eli esimerkiksi jotakin toimintamallia ei voida jatkaa enää entisellä tavalla, kun on päädytty bifurkaatiopisteeseen ja tulee löytää uusia vaihtoehtoja selviytyä. Esimerkkejä kumpusi laajasti varsinkin niin sanottujen megatrendien kautta, jotka ovat haastattelujen mukaan skaalautuneet työelämään ja joillakin toimialoilla voineet aiheuttaa merkittäviä ja nopeitakin muutoksia. Digitalisaatio ja vihreä siirtymä nähtiin monella alalla toimintatapoja tai jopa liiketoimintaa muuttavana tekijänä. Melkein kaikissa vastauksissa korostui poikkeuksellinen maailmantilanne erityisesti koronapandemian myötä. Vastauksissa oltiin yksimielisiä siitä, että etä- ja hybridityö ovat pakottaneet ison osan työpaikoista muuttamaan toimintamallejaan ihan päivittäisen työn kannalta. Etätöön mukanaan tuomat hyvät puolet ja onnistumiset tunnistettiin, mutta myös sen mukanaan tuomat haasteet erityisesti työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta korostuivat vastauksissa. Kanssakäyminen työkavereiden kanssa ja kokoustamiskäytännöt nähtiin yksinä konkreettisina toimintatapojen muutoksena.

”Nyt meistä osa on Suomessa ylipäättään etätöissä. Sehän oli tällainen iso muutos ja muutospaine ja lähityö ja työyhteisön ne lähikontaktit ovat hävinneet ja sitä kautta tällaiset sosiaaliset tilanteet, yhteiset kahvitukset ja muuten semmoiset epäviralliset työhönkin liittyvät keskustelut niin ne on kadonneet. Paljon on Teams-etäkokouksia, joissa mennään suoraan asiaan. Se on ihan tietoisesti vaatinut meitä muuttamaan toimintatapojamme. Sitten digitaalisuuden olemassaolo, vaatimukset ja sen hallinnan

taidot se on mielestäni sellainen mikä on myös tietoisesti, en nyt sano että pakottanut, mutta enemmän tai vähemmän työyhteisöissä muuttamaan toimintatapaa.” H9

Etä- ja hybridityöhön siirtyminen oli merkittävin viimeaikainen bifurkaatiopisteen kaltainen käännekohta, jolla katsottiin olevan läpileikkaava vaikutus työelämään. Monelle organisaatiolle etätööhön muutos nähtiin nopeana ja jopa radikaalina tapahtumana. Vastauksista nousi esiin, miten koronapandemia aiheutti valtavaa epäjärjestystä työpaikoilla juuri etätööhön siirtymisen vuoksi ja miten toisaalta nopeasti työpaikat sopeutuivat muuttuneeseen tilanteeseen.

”Ja sehän haastaa koko systeemin ja siinä on varmasti johtokin ollut ihmeissään, jos heilläkään ei ole ollut sitä osaamista, että mitä kaikkea se heissä aiheuttaa, epävarmuutta ja muuta. Että miten tää nyt toimii tällaisessa uudessa maailmassa. Että se tavallaan haastaa koko systeemin ja mun mielestä johtamisjärjestelmän ja koko sen kompleksisen kokonaisuuden, missä me eletään.” H4

”Tietysti tämä korona-aika, kun se toi tämän etätöön, niin voisi sanoa näin että tietöläisen työ on nyt pysyvästi muuttunut.” H2

Vastuullisuuden vaatimus nähtiin muuttaneen toimintamalleja, ei ehkä niin radikaalisti bifurkaatiopisteen tavoin, mutta vaikuttavalla tavalla. Vastuullisuus nähtiin kokonaisvaltaisena asiana niin ympäristön kuin sosiaalisen vastuullisuuden kautta. Esimerkiksi tuotteiden, palveluiden, prosessien ja työntekijöiden kautta.

”Vastuullisuuden odotukset ja vaatimukset ovat lisääntyneet työelämässä. Tämä on varmaan yksi isoimpia juttuja, mikä vaikuttaa siihen työelämään.” H1

Tietynlaisena bifurkaatiopisteenä nähtiin myös jo edellä esiin tuotu Ukrainan tilanne, joka on esimerkiksi pakotteiden vuoksi vaikuttanut tiettyjen yritysten toimintaan myös Suomessa.

”Ja nyt tietenkään tämä vallitseva maailmantilanne, toi Ukrainan sota, Venäjän hyökkäys niin se on varmastikin vähän semmoinen toisenlainen esimerkki tästä. Et mitään kaikkea siitä seuraa. Se ei varmastikaan kaikille ole ollut tuollainen käännekohta, mutta varmaan ainakin niille yrityksille, jotka Venäjällä operoi, niin aika nopeita toimia vaatinut.”
H4

Monille toimialoille tai työnantajille suurena varsinkin viimeaikaisena toimintamallin muutoksena on nähty olevan rekrytointitapojen muutos. Ajankohtainen työvoimapula useilla aloilla on myös havaittu olevan mahdollinen tekijä muuttamaan toimintatapoja erityisesti työnantajakuvan parantamiseksi. Työnantajakuvan parantamisessa voi olla haastatteluiden mukaan useita synergiaetuja erityisesti työelämän laadullisten asioiden kuten erityisesti työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta.

”Jos puhutaan siitä osaavan työvoiman saatavuuden haasteesta, niin tämä selkeä muutostarve on nämä rekrytointitavat. Osa yrityksistä on sen hoksannut ja lähtenyt sitä puolta panostamaan ja se näkyy ihan vaikka sosiaalisessa mediassa ja lähetään rakentamaan työnantajakuvaa, sillä lailla että se on houkutteleva. On tajuttu, että tässä kilpaillaan osaajista. Ja osa menee edelleen sillä oletuksella, että meillä on tuolla nippu työttömiä, jotka vaan odottaa kiljuen että pääsisi sinne töihin. Edelleen kuulee sitä, että työnantajat on yllättyneitä että näin vähän tuli hakemuksia, eikä niissä oikein ollut hyviä. Että ei ymmärretä että siihen puoleen pitää panostaa.” H5

Osaavan työvoiman saatavuus nähtiin eräänlaisena bifurkaatiopisteenä, joka on saattanut tulla vastaan työvoimapulasta oirehtivilla aloilla ja yksittäisten organisaatioiden kohdalla. Kun ei yksinkertaisesti ole saatavilla osaavaa työvoimaa, se voi vaatia työpaikoilta uudenlaisia toimintatapoja erityisesti työelämän laadullisia asioita katsoen.

”IT-maailma on kuitenkin tässä varmaan edellä. He yrittävät pitää huolta työntekijöistä, että ne hyvät osaajat eivät lähtisi. Tässä moni muu ala tulee perässä. Mutta sekin että voi tehdä työtä vaikka mille firmalle ja mistä vaan, niin kyllähän se haasteita sille työ-

elämän laadulle aiheuttaa. Sanotaanko muutenkin, että uusi sukupolvi joka on tulossa, ei ole enää yhtään niin työnantajauskollista kuin ehkä vielä työelämässä olevat. Tässähän tulee suuri murros siihen, että he eivät ole sitoutuneita varmaan siihen työnantajaan mutta eivät välttämättä työhönkään. Sitä pitäisi jo ennakoida, että mitä pitäisi tehdä ehkä toisin ja minkälaisia rakenteita purkaa tai rakentaa uudestaan.” H7

Taulukossa 9 on esiteltyä avaintapahtumien pelkistetyt ilmaisut ja niistä edelleen kategorisoinnit. Merkittävin toisto haastatteluissa näkyi kuvailuna koronapandemian aiheuttamista muutoksista työelämälle ja eniten tuotiin esiin laajaa etä- ja hybridityöhön siirtymistä. Megatrendit, eli globaalisti yhteiskuntiin vaikuttavat trendit kuten vihreä siirtymä ja digitalisaatio nähtiin vaikuttavan laajasti työelämään aiheuttaen isoissa ja pienemmissä mittakaavoissa toimintamallien- ja tapojen muutoksia. Tässä teemassa nousi esiin myös tapauskohtaisuus, eli erilaiset toimintamallien muutokset voivat olla kiinni hyvin organisaatiokohtaisista asioista.

Pelkistys – Bifurkaatiopiste	Kategoriat
-Megatrendit skaalautuvat työelämään ja aiheuttavat muutoksia -Vastuullisuus -Vihreä siirtymä -Digitalisaatio -Koronapandemian myötä tapahtunut etä- ja hybridityöhön siirtyminen -Työntekijöiden tarpeet ja uudet sukupolvet vaativat ajanmukaista johtamista -Koronapandemian vaikutus ravintola-alan toimintamalleihin -Rekrytointitapojen muutos -Ukrainan sota -Työvoiman saatavuuden ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • Koronapandemia on muuttanut pysyvällä tavalla monien työyhteisöjen toimintamalleja • Megatrendeistä kumpuavat työelämän muutokset vaikuttavat laajasti työelämään ja osalle ne aiheuttavat bifurkaatiopisteen lailla siirtymän toiseen toimintamalliin

Taulukko 8. Bifurkaatiopisteen pelkistys ja kategorisointi.

5.6 Epälineaarisuus

Työelämän laadusta ja sen kehittämisen parissa ilmenevästä epälineaarisuudesta kysyttiin järjestyksessä seuraavaksi. Haastatteluissa korostui työelämän laadun kehittämisen

käytännön tasolla tapahtuva epälineaarinen kehitys. Haastatteluiden mukaan voi riippua todella paljon esimerkiksi kehitettävästä yrityksestä ja siellä olevista henkilöistä, miten kehittäminen otetaan vastaan ja miten sitä käytännössä työpaikoilla tehdään tai jatketaan yksittäisen projektin jälkeen. Vastauksista ilmeni, että varsinkin projektiluontoiseen kehittämistyöhön liittyy olennaisesti epälineaarisia piirteitä. Voi olla tavallista, että projektin aikana ilmenee asioita, joita ei osattu ennustaa projektin suunnitteluvaiheessa. Verkostotyötä, asiantuntijatyötä ja työelämän laadun parissa tehtävää työtä ylipäättään luonnehdittiin laaja-alaisena ja sellaisena mikä sisältää ennakoimattomia asioita, mikä ilmentyy epälineaarisenä kehityskulkuna.

”Se ehkä kuvastaa semmoista jatkuvaa epävarmuutta kuitenkin. Että sä et pysty mitenkään ennakoimaan sun toimintakenttää ja sä et voi tuudittautua siihen, että asiat olisi stabiilisti.” H3

”Ongelmat tulee oikeastaan aina siinä, että lähdetään innokkaasti matkaan ja sitten saadaan se ehkä silleen loppuun hanketasolla tai projektitasolla mutta sitten käytännössä miten se lähtee elämään siellä työpaikalla sen jälkeen niin on kuitenkin se keskeinen juttu.” H1

”Kyllä tää tulee mulla perustyössä koko ajan vastaan. Tavallaan että se kehittäminen tapahtuu siinä hankkeen aikana, mutta sitten ihmiset jatkaa elämäänsä sen jälkeen, että siinä ei ole semmoista jatkuvuutta välttämättä.” H4

Suunnitelmallisuus ja ennalta määrätyt tavoitteet olivat tärkeitä jo ihan hankkeiden tai projektien hallinnollisesta näkökulmasta. Samaan aikaan pidettiin kuitenkin käytännöllisenä, että työelämän laadullisia asioita kehittäessä suunnitelmat voivat hieman joustaa ja tilanteisiin voidaan mukautua. Epälineaarisuuden teemassa oli havaittavissa tietynlaista suunnitelmallisuuden paradoksia, eli samaan aikaan pitää toimia suunnitelmien mukaan ja ne auttavat projektien hallintaa, mutta toisaalta varsinkin työelämän

laadullisten asioiden kehittäminen voi sisältää yllätyksiä ja muuttuvia tekijöitä matkan varrella jolloin tilanne ohjaa enemmän toimintaa kuin edellä tehdyt suunnitelmat.

”Mutta tosi paljon on tullut niin kuin lisää ja tulee koko ajan semmosia niin kuin hei että tää olisi hyvä tässä ja tää olisi hyvä tässä, että kyllä pitää olla myös mukautuva ja pyrkii mahdollisuuksien mukaan muuttamaan niitä suunnitelmia ja kun tässä lähdetään täysin siitä tarpeesta, että eihän tässä oo täysin kiveen hakattu se että mitä tässä lähdetään tarjoamaan naps näin ja näille ja näille yrityksille.” H5

Epälineaarisuutta työelämän laadun kehittämiseen tuo haastattelujen mukaan lukuisat eri toimijat samojen aiheiden parissa. Tämä nousi esiin myös muissa teemoissa. Haasteeksi voi haastatteluiden mukaan muodostua yhteisen ajan tai yhteisten tavoitteiden yhteensovittaminen. Niin sanottua päällekkäistä kehittämistä ei nähty toivottavana asiana. Yhteistyö nähtiin miltei välttämättömänä ja kaikkia toimijoita hyödyttävänä asiana. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että yhteistyö on hyvää ja sujuu eri työelämätoimijoiden ja samojen teemojen parissa työtä tekevien kanssa. Haastatteluissa korostui, että parhaillaan yhteistyö olisi toisiaan täydentävää ja millä päästäisiin hyvin lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen.

”Toisaalta se on niin kuin kiva, koska toimijoita on niin paljon ja tavallaan nämä aiheet liippaa niin monta, niin kuin yhteistyötähän voisi tehdä vaikka kenenkä kanssa.” H7

”Tässä on hirmu paljo erilaisia toimijoita eri kulmalta tulossa. Se voi olla myös hämmentävää ja ei haluta sitä, että tiettyä yritystä useampi toimija lähestyy vähän samalla teemalla mutta eri kärjellä. Siinä on riskinsä.” H5

Epälineaarisuutta tarkasteltiin isoilta osin oman työn kautta. Epälineaarisuus nähtiin olennaisena osana mutta toisaalta hieman haastavana asiana kehittämistyössä. Haastavuus ilmeni edellä mainittujen useiden toimijoiden ja käytännön toiminnan kautta. Positiivinen puoli tunnistettiin toki myös hyvien epälineaaristen kehityskulkujen myötä.

Työelämän laadun kehittämiseen voi haastattelujen mukaan vaikuttaa myös itseorganisoituvat prosessit, joista voi aiheutua jopa yllättävän isoja vaikutuksia alkutekijöihin nähden. Haastatteluista nousi esiin tapauksia, joissa esimerkiksi jokin lyhytkestoinen työhyvinvointiin liittyvä kehitysprojekti on voinut saada aikaan todella hyviä vaikutuksia organisaatiossa. Kehittämisen äärelle pysähtyminen nähtiin esimerkkinä tällaisesta hyvästä alkusysäyksestä laadullisten asioiden kehittämiseksi organisaation sisällä. Alkusysäyksen jälkeen hyvien kokemusten kautta voidaan parhaimmillaan lähteä edelleen kehittämään laadullisia asioita omalla työpaikalla. Pienten alkutekijöiden kertaantumisen systeemissä ja niiden toiminnasta lähtenyt vaikuttavuus tunnistettiin myös verkostotyössä. Haastatteluista tuli esiin muutamien aktiivisten verkostotoimijoiden merkitys.

”Mutta viitaten siihen aikaisempaan kun puhuin siitä itseorganisoitumisesta, että pienelläkin, tavallaan sellaisella puuhastelulla voi ollakin merkittäviä vaikutuksia ikään kuin, vaikka se ei ole mikään virallinen toimeksianto mistään. Että tavallaan semmoisella pienelläkin, että vaikka kaksi ihmistä päättää edistää tätä asiaa niin sillä voi ollakin isoja vaikutuksia. Vaikka ne henkilöt ei ole päättävässä asemassa, niin jos ne vaan sinnikkäästi tekee jotakin vaikka vaikuttamistyötä, niin se voi olla merkittävämpää, sillä niillä saattaa olla paljon isompi motivaatio ikään kuin edistää sitä asiaa, kun taas johdolla, jolla on miljoona asiaa agendalla, eikä ehdi syventyä johonkin tiettyyn juttuun.”

H4

Taulukkoon 10 on poimittu epälineaarisuuden haastatteluteeman avaintapahtumista pelkistykset ja niistä edelleen kategorisointi. Merkittävimpinä havaintoina haastatteluista nousi esiin projektiluonteinen työskentely mikä aiheuttaa osaltaan epälineaarisuutta työelämän laadullisten asioiden kehittämiseksi. Sen lisäksi toimintaympäristön muutokset ja epävarmuus luovat olosuhteet epälineaariselle kehityskululle.

Pelkistys – Epälineaarisuus	Kategoriat
<ul style="list-style-type: none"> -Epälineaarisuus on oleellinen osa työelämän laadun kehittämistä -Kehitetään samoja asioita irrallaan toisistaan -Projektinomaisuus -Työelämän laadun kehittäminen käytännössä työpaikkojen arjessa -Alkusysäys kehittämiseksi projektin avulla -Kehittämistyön aikana ilmenevät uudet kehityskohdat -Lukuisat eri toimijat samojen asioiden kehittämisen parissa -Yllättävät epäonnistumiset -Yllättävät onnistumiset -Itseorganisoituvat prosessit voivat aiheuttaa epälineaarista kehitystä -Toimintaympäristön epävarmuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Epälineaarisuutta työelämän laadun kehittämiseksi aiheuttaa projektiluonteinen työskentely ja useat eri toimijat • Toimintaympäristön muutokset ja epävarmuus ovat olennainen osa epälineaaristen kehityskulkujen muodostumista

Taulukko 9. Epälineaarisuuden pelkistys ja kategorisointi.

5.7 Diversiteetti

Diversiteetistä eli monimuotoisuudesta kysyttiin haastatteluissa erityisesti verkosto-työskentelyn kautta, jota haastateltavat tekivät kaikki työssään. Esimerkkejä kumpusi paljon oletetustikin yhteistyöstä niin viranomaisien, oppilaitoksien, järjestöjen ja yksityisten työelämäkehittäjienkin kanssa. Melkein kaikissa haastatteluissa korostui monimuotoisuuden tärkeys ja se että sitä on runsaasti varsinkin työelämän laatua kehittäessä. Toimijoiden erilaisuus nähtiin rikkautena varsinkin keskustelujen kautta, joissa voi syntyä ideoita ja asioita, mitä ei olisi ilman syntynyt.

”Sanotaan että se on ennen kaikkea rikkaus se diversiteetti. Koska kaikki ajattelee pikusen eri tavalla asioista, se tuo perspektiiviä asioihin vähän toisella tavalla ja silloin sitä kautta me myös opitaan toinen toisiltamme koko ajan.” H1

”Kyllähän se tuo sitä moninäkökulmaisuuutta ja sitä rikkautta siihen, että siinä on sitä diversiteettiä, että ei lähdetä yksisilmäisesti jostain kulmasta vaan että nyt se homma hoituu tällä asialla X. Vaan että siinä käydään sitä monipuolista keskustelua ja kaikkien äänet tulee kuuluviin ja kaikki puolet huomioiduksi. Plus että se verkostohan on aina enemmän kuin osiensa summa se kokonaisuus, minkä joku verkostokin vaikka muodostaa. Sit kun siinä käydään sitä yhteistä dialogia jos se onnistuu se yhteinen tekeminen niin siinä tulee semmoisia varmasti avauksia ja uusia ideoita, mitä kukaan ei yksinään olisi pystynyt huomaamaan.” H4

Vaikka diversiteetti nähtiin verkostotyössä ennen kaikkea myönteisenä asiana, niin haasteitakin tunnistettiin. Toimijoiden monimuotoisuus ilmenee jo esimerkiksi eri organisaatioiden perustehtävän ja toimintatapojen kautta. Julkisella sektorilla se näkyy laissa määrätyistä tehtävistä ja sitten taas esimerkiksi järjestötoimijoilla tai yrityksillä on erilainen lähestymiskulma ja keinot samojen teemojen parissa työskentelyyn. Haastatteluissa puhuttiin ”luovimisesta”, ”yhteisen suunnan” tai ”vision” löytymisestä, mikä nähtiin oleellisena tekijänä jos saman asian parissa tehdään yhteistyötä.

”Tää on tätä hallintotiedettä ja kunta- sekä valtiövääntöä, sit tulee järjestökenttä, joka on meillä kovasti mukana, joka on taas hyvin omanlaisensa toimija, niinku tiedetään, että monenlaista vipeltäjää löytyy sieltä. Tätä yritetään verkostoissa sitten jotenkin luovia. Ja sitä kuuluisaa yhteistyön rajapintaa kaikkien näiden kesken. Verkostojohtaminen on omanlainen ponnistus tässä.” H6

”Niin meillä olisi yhteiset toimenpiteet ja vaikka ollaan monimuotoisesti eri toimijoita niin sillehän on tämän tyyppiselle asialle vahva tahtotila, että haluttaisiin päästä siihen maaliin niin kuin tällä monimuotoisuudellakin, mutta se edellyttää, että siellä olisi yhteiset pelivälineet ja taas se visio ja taas se tavoite. Yhdessä jokainen eri tahoillaan niin sen saman asian ääreen panostaisi. Myös taloudellisesti mutta monella muullakin tavalla.” H9

Haastatteluista nousi esiin, että verkostotyössä saattaa törmätä myös osin ristiriitaisiin intresseihin, vaikka saman asian äärellä oltaisiinkin. Erilaiset intressit voivat vaikeuttaa yhteisen suunnan löytämistä ja yhteistyön koordinoitua.

”Tai sitten voi olla ihan ristiriitaiset intressit myös. On sekin ihan mahdollista tai osittain ristiriitaiset, mutta se on ehkä justinsa tätä kompleksisuutta, että sen kanssa pitää vaan elää. Onhan se niinkin joissakin asioissa, kun on monia toimijoita, monia intressejä jotka saattavat olla jollain lailla ristiriidassa tai on erilaiset motivaattorit siellä taustalla, niin ne ratkaisut eivät välttämättä löydy kovin helposti, jos ne löytyy. Että se on sitten se negatiivinen puoli siinä.” H8

Taulukkoon 11 on koottu diversiteetin teemasta samaan tapaan kuin edellisissä kappaleissa avaintapahtumien pelkistykset ja niistä edelleen kategoriat. Haastattelujen perusteella diversiteetti on luontainen osa varsinkin erilaisissa verkostoissa työskentelyä. Toimijoiden monimuotoisuus näkyy ja tuo paljon etua työelämän laadullisten asioiden edistämiseen, sillä aiheita voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja myös toteuttaa asioita yhdessä. Toisaalta haastatteluista nousi esiin, että verkostotyössä diversiteetti ei ehkä aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä voi johtua siitä, että jokin taho on esimerkiksi yliedustettuna ja sitten jostakin toisesta organisaatiosta ei saada edustajaa ollenkaan yhteisen kehittämisen äärelle. Havaintoja tehtiin haastatteluissa myös siitä, että ihmisilläkin on väliä, jotka yhteisen pöydän ääreen tulevat. Joku voi ottaa eri tavalla asiakseen edistää asioita omassa organisaatiossaan kuin toinen. Diversiteetin tärkeys nousi esiin myös työpaikkojen toiminnassa. Monimuotoisuuden kehittäminen nähtiin työpaikkoja monella tavalla edistävänä asiana, mutta sen kehittäminen on haastavaa ulkopuolelta.

Diversiteetti nähtiin määrällisyyden kautta merkittävänä tekijänä verkostotyössä. Kun mahdollisimman moni toimija on mukana, niin ajatuksien nähtiin leviävän sitä mukaa myös laajemmin työelämään. Toisaalta katsottiin, että käytännössä mitä laajempi jouk-

ko, sen vaikeammaksi keskustelut voivat käydä ja pienemmällä porukalla olisi helpompi tehdä konkreettisia asioita.

Pelkistys – Diversiteetti	Kategoriat
-Diversiteetin myötä voidaan oppia toisilta, sillä asiat voi nähdä eri näkökulmasta -Diversiteetti ei aina toteudu -Yhteisen suunnan löytäminen voi muodostua haasteeksi -Verkostoissa eri toimijoiden edustavuus ja sen vaihtelevuus -Työelämän laatua tulee kehittää diversiteetti huomioiden -Viranomaisille annetut erilaiset tehtävät -Järjestöjen monimuotoisuus -Työelämän monimuotoisuus tavoiteltava asia mutta haastava -Mitä enemmän eri toimijoita verkostossa, niin sitä vaikeampaa keskustelu -Erilaisten toimijoiden väliset ristiriitaiset intressit -Monimuotoisuuden toteutuminen työpaikoilla vaihtelee -Yhteinen visio edellytys hyvälle yhteistyölle	<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteetti on lähtökohtaisesti hyvä asia työelämän laadussa ja sen kehittämisessä • Diversiteetti ei aina näy halutulla tavalla verkostoyhteistyössä tai työpaikoilla

Taulukko 10. Diversiteetin pelkistys ja kategorisointi.

5.8 Yhteenveto ja analyysiteemat

Tässä kohtaa edetään soveltaen dialogisen tematisoinnin kolmanteen vaiheeseen eli lopullisten analyysiteemojen läpikäyntiin. Aineistosta tehtyjen kategorioiden ja niiden vuoropuhelu teorian kanssa muodosti lopulta kaksi teemaa: työnantajien vastuun paradoksi sekä kehittämistyön hallinnan paradoksi. Tässä kohtaa käydään läpi yhteenvevona aineiston merkittävimpiä havaintoja näiden kahden analyysiteeman alla. Lewis (2000, s. 760) kirjoittaa, että paradoksilla tarkoitetaan elementtejä, jotka ovat erikseen tarkasteluna loogisia ja ymmärrettäviä mutta yhdessä ristiriitaisia ja epäloogisia. Niemi ja Kräkin (2019, s. 32) kirjoittavat, että paradoksit syntyvät kompleksisuudesta sekä siitä että kompleksisuutta sisältäviä asioita yritetään kehittää mekanistisen maailmankuvan mukaisesti. Paradoksi -termi valikoitui kuvaamaan analyysiteemoja sen vuoksi, että se

esiintyy kompleksisuuskirjallisuudessa ja katsoin, että se kuvasi hyvin haastatteluista saatuja lopputuloksia. Haastatteluiden tuloksissa korostui jopa samojen vastaajien kuvailut työelämän laadun kehittämistä todella moninäkökulmaisesti. Miltei kaikista teemoista nähtiin ikään kuin kaksi eri puolta. Tämän voisi katsoa olevan aika luonteenomaista kompleksisuusajattelulle. Asiat eivät ilmene välttämättä mustavalkoisina vaan todellisuus voi olla jotain siltä väliltä. Kompleksisuus näkyi monella tavalla näissä paradokseissa niin toimintaympäristön, kuin toimijoiden välisen dynamiikan kautta. Työnantajien vastuun paradokseissa korostui systeemien kuten erilaisten työpaikkojen sisäinen kompleksisuus ja kehittämistyön hallinnan paradokseissa sen sijaan työelämän laadun kehittäjien verkostoissa ilmenevä kompleksisuus.

Työnantajien vastuun paradoksi

Työnantajien vastuun paradoksi kuvaa analyysissä havaittua ristiriitaa siitä, että työelämän laadun kehittäminen katsottiin tapahtuvan käytännössä työpaikoilla, joten vastuu kehittämisestä on loppukädessä työpaikoilla itsellään. Toinen puoli vastuun paradokseista on se, että jos työpaikka ei itse halua kehittää työelämän laadullisia asioita, niin sitä ei voida ulkoa käsin tehdä esimerkiksi viranomaisen tai jonkin konsulttiyrityksen puolesta. Tästä paradokseista voi aiheutua esimerkiksi tilanne, että työelämän laadun kehittäjät eivät pääse kehittämään eikä siten auttamaan organisaatioita aiheiden parissa. Työnantajien vastuun paradoksin toista puolta kuvaa hyvin myös se, että kun työpaikka lähtee itse kehittämään oman organisaationsa laadullisia asioita, niin ollaan todennäköisemmin enemmän kartalla siitä, mitä tulee omalla työpaikalla kehittää ja miksi. Kehittämistoimenpiteet eivät voi tulla mallina yleisten työelämäntrendien mukaisesti vain sen mukaan, että mitä kannattaisi kehittää. Työelämän laadullisten asioiden kehittäminen tulee haastattelujen perusteella lähteä organisaatiosta itsestään. Työelämän laadun kehittämistä ei voida tehdä päälle liimaamalla vaan vaikuttavuus saavutetaan haastatteluiden mukaan työpaikoilla ja niiden tekemisen kautta. Vaikka työelämän laadullisten asioiden kehittämisen hyöty voidaan nähdä kiistatta, niin jos se ei ole osa työpaikan omaa toimintaa tai jos sitä ei

olla valmiita ottamaan osaksi toimintaa niin ei kehittämistä tällöin pääse tapahtumaan. Haastatteluiden perusteella työelämän kenttä eli eri työnantajaorganisaatiot työntekijöineen ovat omia systeemejään, joilla on omat toimintatapansa. Nähtiin, että työpaikat ovat avoimia, eli kytkös muihin ympäristön toimijoihin on olemassa, mutta useasti työelämän laadullisten asioiden vieminen työpaikoille ja niiden kehittäminen nähtiin haastavaksi.

Työhyvinvointi on myös hyvin omanlainen kokonaisuus mikä ilmenee työpaikkatasolla. Ei voida ulkopuolisesti täysin kartoittaa miten asiat ovat vaan todellisuus on jotain mitä työntekijät arjessa kokevat. Mennään lopulta hyvin mikrotasolle. Työhyvinvoinnin kokonaisuus yksilöiden tasolta lähtien tunnistettiin merkittävänä muuttujana, mikä vaikuttaa työelämän laatuun. Työhyvinvointi nähtiin hyvin keskinäisriippuvaisena kokonaisuutena niin työyhteisön ja työntekijän oman henkilökohtaisen elämän kautta. Työelämän laatua tehdään perusasioiden toimivuuden, johtamisen, luottamuksen rakentamisen sekä työhyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen kautta. Se miten nämä asiat toteutuvat, ovat pitkälti kiinni organisaation omasta toiminnasta ja minkälaiseksi se on kehittynyt. Työhyvinvoinnin kytkeytynyt kokonaisuus on sitä suuremmalla syyllä sellaista, mistä työnantajan tulisi olla kartalla. Lisäksi työhyvinvoinnin edistäminen on monia mikrotasolla tapahtuvia asioita, joihin työnantajalla ja työyhteisöllä on merkittävä vaikutus. Työelämän laadullisten asioiden kehittäminen nähtiin juuri näistä syistä hankalana niin sanotusti ulkopuolelta tultaessa. Yritysten arkea ajaa eteenpäin perustyö, jolloin erillisiä kehittämisprojekteja voidaan pitää ylimääräisenä toimintana, jolle ei välttämättä löydy niin helposti aikaa ja paikkaa arjessa. Tätä oli havaittu varsinkin pienempien organisaatioiden kohdalla. Sen lisäksi että kehittämistyölle ei nähdä olevan aikaa, niin myös taloudelliset tekijät ja motivaatio nousivat asioiksi, mitkä saattavat hankaloittaa ulkoisen kehittäjän työtä. Työelämän laadulliset asiat ovat siten jotain organisaation omaa ja sisäistä, vaikka siihen ulkopuoliset asiat vaikuttavatkin. Erityisesti eräs haasteltava toi esiin työelämän laadullisten asioiden kehittämisen arkuutta seuraavan lainauksen mukaisesti.

”Niin tavallaan pitää olla myös aika paljon rohkeutta, että nostaa esiin tällaisia työelämän laatu -kysymyksiä, kun se on kuitenkin henkilökohtaisempaa sille yrittäjällekin. Että hei, no mitenkäs teillä huolehditaan henkilökunnasta, vaikka ei sillä pahaa tarkoiteta. Se on aihepiirinä paljon rankempi ja arempi kuin se että ai, tehdään työpaikkailmoitus ja etsitään tämä. Kuin että ruvettaisiin niitä syitä siellä taustalla, että hei, miksi tämä tulikin niin äkkiä tämä tarve tälle työpaikkailmoitukselle tai mitä siellä tapahtui tai mitä teillä on tapahtunut viime vuosina vaihtuvuuden tai muun suhteen.” H7

Olennaisena työelämän laadun kehittämiseksi nähtiin se, että kehittäminen saadaan pyörimään itseorganisoituvasti työpaikkojen sisällä. Yksittäisellä kehittämisprojektilla nähtiin alkusysäyksen voima, joka voi saada aikaan hyvää kehittämisen kierrettä organisaatiossa emergenssin myötä. Ongelmallisena nähtiin se, että jos kehittämistä ei oteta asiaksi ja organisaatio ei oikeasti ja aidosti ole mukana. Toisaalta jos vastuu työelämän laadullisten asioiden kehittämisestä otetaan ja opitaan organisaatiossa, niin sillä voi olla erittäin myönteisiä vaikutuksia työpaikan tulevaisuutta ajatellen. Edellä oleva lainaus korostaa työpaikka- ja ihmistason kehittämistä ja ajanhermolla olemisen tärkeyttä työelämän laadun kehittämisessä.

”Ajanhermolla oleminen jatkuvasti, se on ehdottomasti tärkeä. Ylipäättään että haasteitaan organisaatiota tai työelämän laadun kehittäjää jatkuvasti siihen itsensä reflektointiin, että onko nämä niitä asioita mitä pitää tehdä. Mahdollisimman ihmislähtöinen näkökulma tekemiseen, että ei oleteta vaan mennään ja otetaan asioista selvää.” H3

Työntekijän vastuun paradoksin analyysiteemassa voisi katsoa näkyvän karkeasti ilmaisuna vallitseva mekanistinen maailmankuva ja kompleksisuusajattelun mukainen maailmankuva ja niiden tietynlainen törmäminen. Työelämä pitää sisällään näitä molempia. Asioita, joita voidaan ratkaista ja kehittää loogisesti mutta toisaalta se sisältää ihmisten ja systeemien toiminnasta aiheutuvia haasteita ja ongelmia, mitä ei voida välttämättä niin suoraviivaisesti ratkaista. Analyysin perusteella voisi sanoa, että työelämän laadun kehittämistä työssään tehneet ymmärtävät hyvin työelämän laadullisten asioi-

den keskinäisriippuvaisuutta ja epälineaarista kehitystä, mutta tämän ajattelun voisi katsoa törmäävän työnantajien vastuun paradoksissa, jossa ymmärrys ja valmius kehittää työelämän laadullisia asioita voi olla hyvin vastakohtainenkin.

Kehittämistyön hallinnan paradoksi

Toiseksi teemaksi muodostui kehittämistyön hallinnan paradoksi. Tällä tarkoitetaan työelämän laadun kehittämistyössä havaittua jopa samanaikaista tunnetta hallinnasta ja hallitsemattomuudesta. Kehittämistyön hallinta kuvaa analyysissä esiin tulleita havaintoja siitä, että kehittämistyölle koettiin välttämättömäksi raamit ja rakenteet, jotta kehittämistyötä voidaan eri toimijoiden kanssa tehdä. Kehittämistyön hallitsemattomuus näkyy sen sijaan siinä, että työelämän laatuun vaikuttaa asiat, joita ei voida hallita eikä muiden työelämätoimijoiden tekemistä voida kontrolloida. Kompleksisuusajattelun mukaiset piirteet näkyivät monella tavalla analyysissä. Työelämän laadun kehittäminen katsottiin hyvin keskinäisriippuvaiseksi toiminnaksi niin kehittettävien asioiden ja verkostoiden eri toimijoiden vuorovaikutuksen kautta. Työelämän laadulliset asiat nähtiin ilmaantuvan erilaisten työpaikkojen arjessa ja miten ihmiset kokevat työssä olemisen kokonaisvaltaisesti. Työelämän laatu nähtiin erityisesti työhyvinvoinnin, monimuotoisuuden, tasa-arvon, työtyytyväisyyden, tuottavuuden, osaamisen ja ennakoinnin kautta. Nämä jo itsessään ovat sellaisia asioita työelämässä, joita ei voida olettaa edes työpaikkojen hallitsevan. Kun kehitään jotain sellaista, missä niin sanottu loppukäyttäjä on ihminen niin muuttujia riittää aina. Edellä mainittuja työelämän laadun ilmentymiä voisi jo itsessään tarkastella kompleksisuusajattelun kautta omina kokonaisuuksinaan. Kompleksisuusajattelun kautta työelämän laadun tietynlaista hallitsemattomuutta on helpompi ymmärtää.

Työelämän laadun kehittämisen ympäristössä ja verkostostoissa tapahtuu paljon, vuorovaikutusta on runsaasti ja se on lähtökohtaisesti analyysin perusteella hyvä asia. Toisaalta toimijoiden monimuotoisuus ja paljous aiheuttaa myös haasteita yhteiskehittämiselle. Yhteistyön koordinoiminen ja keskustelu vaikeutuu mitä isompi

verkosto on. Työelämän laadun kehittämisessä katsottiin olevan mukana lukuisia eri toimijoita, sillä aihe laajana kokonaisuutena koskee niin monia. Yhteistyötä työelämän laadun kehittämisen parissa tehdään niin viranomaisten, järjestöjen, oppilaitoksien ja yritysten kanssa. Yhteiskehittäminen ja verkostomaisuus oli työelämän laadun kehittämisen keskiössä. Keskinäisriippuvuus nähtiin mahdollistavana tekijänä, sillä yhteistyötä tehdessä saadaan isommat resurssit ja vaikuttavammat tulokset. Merkittävänä yhteistyön onnistumiselle nähtiin yhteinen visio. Hallinnan vaatimusta lisäsi organisaatioiden rakenteista sekä tehtävänkuvista määräytyvät seikat. Julkishallinnon toiminnan luonteesta tuleva hallinnollisuus nousi myös esiin byrokratian ja taloudellisen tehokkuuden vaatimusten ilmentymänä kehittämistyössä. Kompleksisuuspiirteet, mitkä nousivat työelämän laadun kehittämisen parissa tehdystä työstä korostivat taas hallitsemattomuuden tunnetta. Toimintaympäristön muutokset ja työelämään vaikuttava epävarmuus nähtiin kytkeytyvän tiiviisti omaan työhön, mikä vaikuttaa asioiden hallitsemattomuuteen. Ihmisten toiminta nähtiin myös ennakoimattomana asiana oman työn kannalta, mikä emergenssin myötä lisää hallitsemattomuutta. Asioiden hallinnalle aiheuttaa haastetta myös jaksomaisuus, projektiluontoinen työskentely ja useat eri toimijat. Työelämän laadulliset asiat nähtiin epälineearisesti kehittyvinä, jolloin esimerkiksi kehittämisprojekteille ei voida tarkkaan määrittää alkua tai loppua vaan asiat jatkavat kehityskulkuaan systeemisisä kokonaisuuksissaan. Seuraavaksi on nostettu lainaus, jossa vastaaja kuvasi työtään työelämän laadun kehittämisen parissa:

”Kyl mä sanon että tää on semmoinen pohjaton en tiedä voisinko sanoa aivan suo, mut ihan hirveestihän tässä on hommaa. Eikä valmista varmastikaan tule. Tehdään se mitä pystytään.” H5

Kehittämisen keskeneräisyys ja valintojen tekeminen isosta ”valikoimasta” nousi myös esiin analyysistä. Työelämän laatu vaikuttaa olevan kerta kaikkiaan niin valtava kokonaisuus, että kehittäminen on aina valintoja tai poimintoja. Toinen puoli nähtiin kehittämisen loputtomina mahdollisuuksina.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa oli tarkoitus selvittää, miten työelämän laadussa ja sen kehittämisessä ilmenee kompleksisuutta ja mitä haasteita sekä toisaalta myös mahdollisuuksia sen nähdään tuovan kehittämistyöhön. Tutkielmaan kerättiin haastattelumateriaali työelämän laadun kehittämisen parissa työskennelleiltä henkilöiltä. Tavoitteena oli saada haastattelujen avulla näkemyksiä ja kokemuksia siitä, millä eri tavoin kompleksisuus mahdollisesti näkyy haastateltavien työssä.

Aluksi tutkielmassa käytiin läpi työelämän laatua ja siihen keskeisesti liittyvää työhyvinvoinnin kokonaisuutta, mikä muodosti tutkielman ensimmäisen teoriaosuuden. Tiivistettynä työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisön toiminnan laatu muodostavat työelämän laadun kokonaisuuden. Työelämän laatuun voidaan katsoa kietoutuvan sosiaaliset arvot sekä taloudellisuus tehokkuuden ja tuloksellisuuden kautta. Tutkielmassa työelämän laadulla viitataan vahvasti myös työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen työelämässä. Toinen teoriaosuus koostui kompleksisuusajattelusta, joka muodosti tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Kompleksisuusajattelulla tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa erilaiset ihmisistä koostuvat systeemit nähdään vuorovaikutuksellisin kokonaisuuksina ja tästä vuorovaikutuksesta kumpuaa ilmiöitä ja asioita, joita ei ilman runsasta vuorovaikutusta syntyisi. Kompleksisuudessa vallitsee keskinäisriippuvuuden ja kytköksellisyyden periaatteet, eli toisen toimijan teot tai päätökset vaikuttavat toisiin toimijoihin. Kompleksisista systeemeistä kumpuavat asiat ovat aina enemmän kuin osiensa summa. Edellä mainittujen teorialukujen jälkeen käytiin läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Haastatteluteemat rakentuivat kuuden kompleksisuuskäsitteen ympärille, jotka olivat: keskinäisriippuvuus, itseorganisoituminen, emergenssi, bifurkaatiopiste, epälineaarisuus ja diversiteetti. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tutkimusaineisto analysoitiin soveltaen dialogista tematisointia. Dialogisen tematisoinnin avulla litteroidusta haastattelutekstistä etsittiin avaintapahtumia, eli merkittäviä kommentteja aihetta ja teoriaa ajatellen. Näistä edelleen pelkistettiin oleelliset ilmaisut ja niistä edelleen muodostettiin kategorisoinnin myötä analyysiteemat.

Haastatteluissa toistuneiden kuvailujen ja näkemyksien kautta sekä vuoropuhelussa teorian kanssa muodostui lopulta kaksi analyysiteemaa: työnantajien vastuun paradoksi sekä kehittämistyön hallinnan paradoksi. Nämä olivat lopulta ne teemat, jotka nousivat ikään kuin vastausten takaa ja näissä myös korostui kompleksiset piirteet oleellisella tavalla. Nämä olivat myös analyysin perusteella yksiä hankalimpia asioita työelämän laadun kehittämisessä, mitkä tulivat esiin kompleksisten piirteiden kautta. Työnantajien vastuun paradoksilla tarkoitetaan työelämän laadun kehittämisen vastuuta työpaikojen omassa toiminnassa ja paradoksi kehittämiselle syntyy siitä, että mikäli työpaikka ei itse lähde kehittämään työelämän laadullisia asioita niin sitä ei voida myöskään ulkopuolelta tehdä. Haasteeksi työelämän laadun kehittämiseksi muodostui monin paikoin työelämän laadullisista asioista viestiminen ja vaikuttaminen työelämään sekä jopa niin sanotusti kehittämisen myyminen työpaikoille. Kehittämistyön hallinnan paradoksilla tarkoitetaan toista ristiriitaiselta vaikuttavaa tilannetta, jossa kehittämistyön katsottiin vaativan rakenteita ja hallintaa, mutta samaan aikaan kehitettäviä asioita tai muita toimijoita ei voida hallita. Hallinnan puolella tarkoitetaan erityisesti sitä, että työelämän laatu ei kehity haluttuun suuntaan itseorganisoidusti vaan se vaatii sitä, että työelämäkehittäjien verkostoa jollain tasolla koordinoidaan tai ohjataan. Vuorovaikutuksen kautta ollaan tietoisia mitä toiset tekevät ja ei tehdä päällekkäisiä asioita, mille katsottiin olevan tilaisuus, koska toimijoita on niin paljon. Hallitsemattomuuden puolella tarkoitetaan työelämän laadullisten asioiden, kuten työhyvinvointiin liittyvien osatekijöiden hallitsematonta luonnetta, mutta myös toisten työelämätoimijoiden päätöksien ja toiminnan hallitsemattomuutta.

6.1 Oleellisimmat havainnot analyysistä ja pohdinta

Analyysiosion perusteella työelämän laatu nähdään kehittämistyössä saman suuntaisena, miten sitä on tutkielman teoriaosuudessa määritelty. Keskiöön nousee työntekijöiden kokemus ja työpaikan toiminnan laatu. Nähtiin, että hyvin perusasiat muodostavat lopulta työelämän laadun kokonaisuuden työpaikoilla. Työelämän laadun kehittämisen vaikeus tunnistettiin useasta eri syystä. Ensiksikin työpaikkojen

kehittämistarpeiden nähtiin vaihtelevan oikeastaan yhtä paljon mitä työpaikkoja on olemassa. Kehittämistoimenpiteet pitäisi siten valita aina organisaatiokohtaisesti. Osaamisen jatkuva kehittäminen korostui työelämän muutoksien kuten teknologian kehittämisen myötä. Työelämän laatu nähtiin muuttuvana kokonaisuutena ennen kaikkea erilaisten työpaikkojen sekä toimintaympäristöjen muutoksien vuoksi.

Mitleton-Kelly (2011, s. 47) kirjoittaman mukaan, varsinkin ihmisistä koostuvat organisaatiot tai systeemit ovat kompleksisia johtuen epälineaarista ja monien eri toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi kirjoittajan mukaan kompleksisista systeemeistä ilmenevät haasteet ovat moniulotteisia, jolloin niitä ei voida täysin ymmärtää tai hallita yhdestä näkökulmasta. Tämä kuvaus näytti todentuvan tämän tutkielman analyysin kanssa. Työelämän laadun kehittäminen katsottiin tapahtuvan kytköksellisessä ja vuorovaikutteisessa suhteessa muihin työelämätoimijoihin, mitä ilman kehittämistä ei tapahtuisi. Analyysin perusteella voidaan todeta, että kompleksisia piirteitä on havaittavissa niin työelämätoimijoiden verkostoissa, työpaikoilla kuin myös työelämän laadussa ilmiönä. Kuten Kesti ja Pietiläinen (2019, s. 161) määrittelevät, työelämän laatu on systeemiälykkyyteen kuuluvien inhimillisten kompetenssien kuten prosessien, toimintakulttuurin, osaamisen, johtamisen ja esimiestoiminnan yhteisvaikusta. Kestin ja Pietiläisen määrittelemät inhimilliset kompetenssit kertaantuivat myös analyysissä. Työelämän laatu ja tarkemmin työhyvinvointi nähtiin kokonaisuutena, mikä rakentuu monista eri tekijöistä työpaikoilla. Analyysissä korostui kokonaisvaltainen lähestymistapa työelämän laatuun, jossa tulee huomioida ihmisistä lähtöisin olevat muuttujat sekä erityisesti vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä. Työelämän laadun tavoitteena nähtiinkin työnantajan ja työntekijän yhteistyöllä saavutetut hyödyt molemmin puolin. Kuten alussa tuotiin esille, oletus työelämän laadusta ja sen kehittämisestä oli ennen tutkielman toteuttamista kompleksisuusajattelun mukainen. Lopullisen aineistoanalyysin myötä voisi todeta, että kompleksisuutta ilmenee työelämän laadussa ja sen kehittämisessä paikoin hyvin voimakkaastikin. Kompleksisuus vaikuttaa olevan osa työelämän systeemejä ja ennen kaikkea osa toimijoiden välistä dynamiikkaa.

Tutkielman perusteella voisi tehdä oletuksen siitä, että työelämän laatua ei voida kehittää ilman yhteistyötä ja kehittämistyössä pitää sietää ristiriitaiseltakin vaikuttavia tilanteita. Ristiriitaisilla tilanteilla tarkoitetaan työnantajan vastuun paradoksia sekä kehittämistyön hallinnan paradoksia, mitkä esiteltiin lopullisina analyysiteemoina. Työnantajan vastuun paradoksilla tarkoitetaan analyysissä esille tullutta asetelmaa, jossa työelämän laadun kehittäminen katsottiin tapahtuvan käytännössä työpaikoilla ja samaan aikaan työpaikoilla ei ole välttämättä aikaa tai resursseja panostaa kehittämiseen. Lisäksi työnantajan vastuun paradoksilla kuvataan työelämän laadun kehittämisen parissa havaittua kokemusta siitä, että ulkopuolelta ei voida määränsä enempää vaikuttaa ja kehittämistä ei voida ulkoistaa. Työnantajalla on loppukädessä merkittävä vastuu, sillä työelämä laatu ilmenee työpaikalla ja sen kehittäminen vaatii työpaikoilta jatkuvaa oppimista ja pysähtymistä kehitettävien asioiden äärelle. Työnantajan vastuun paradoksissa voisi nähdä ilmentyvän esimerkin omaisesti polkuriippuvaisuus. Polkuriippuvaisuudella tarkoitetaan systeemin historiastaan riippuvaista kehitystä, jossa aiemmat tapahtumat vaikuttavat siihen, mitä organisaatio voi kyetä seuraavaksi tekevän (Sydow ja muut, 2009, 689–690). Polkuriippuvuuden voisi katsoa kuvailevan hyvin organisaatioiden omaa historiastaan riippuvaista systeemistä kehitystä, jonka vuoksi jotkut toimintatavat ovat voineet jopa lukkiuttaa toimintaa samansuuntaiseksi. Mikäli organisaatiolla ei ole historiaa työelämän laadullisten asioiden kehittämisestä, voi se luontaisesti olla hankalaa aloittaa, mikä voi ilmentyä ulkopuolisen kehittäjän haasteena viedä asioita organisaatioon.

Kehittämistyön hallinnan paradoksi oli toinen analyysiteema, ja sillä tarkoitettiin samanaikaista kehittämistyön hallinnan vaatimusta, sillä työelämän kehittämisen katsottiin vaativan rakenteita, verkostoja ja yhteistyön ohjausta. Samaan aikaan kuitenkin tunnistettiin kehittämistyön haastavuus muiden toimijoiden sekä työelämän laadun epälineaarisuuden ja ennakoimattomuuden kautta. Hallitsemattomuus näkyi myös siinä, että työelämän laadun kehittämistyön katsottiin sisältävän paljon rajaamista ja valintoja. Voidaan edistää joitakin asioita, joitakin teemoja ja koskien joitakin toimijoita. Ilmeistä oli, että kaiken kattavaa kehittämistyötä on mahdoton tehdä varsinkaan työ-

elämän laadun parissa. Dekkerin ja muiden (2012, s. 190) näkemyksen mukaan kompleksisuudessa ei voida tietää täysin kaikkia tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä, mikä hankaloittaa rajojen vetoa kompleksiselle systeemille. Tämän voisi katsoa esiintyneen analyysin myötä kehittämistyön hallinnan paradoksissa. Työelämän laadun kehittäminen katsottiin koskevan todella monia työelämätoimijoita, jolloin haasteeksi muodostuu, että kaikkia mahdollisia tahoja ei ole välttämättä mahdollista ottaa mukaan kehittämistyöhön resurssienkaan vuoksi. Lisäksi tuli esiin, että esimerkiksi samaan verkostoon kuuluvat toimijat voivat tehdä paljon muutakin yhteistyötä toisissa verkostoissaan ja edistää muissa yhteyksissä työelämän laadullisia asioita. Nämä lisäsivät osaltaan hallitsemattomuuden vaikutelmaa työssä.

Työelämän laadun kehittämistyön kokonaisuudesta on haastava saada läpileikkaavaa kuvaa, sillä se tarvitsisi paljon laajemman tutkielman. Poikkeuksellisten aikojen vaikutusta organisaatioiden kehittämishalukkuuteen pohdittiin kahtiajakoisesti. Toisaalta haastatteluista ilmeni, että koronapandemia nosti erityisesti työhyvinvoinnin teemoja esiin positiivisella tavalla. Esimerkiksi mielenterveydellistä asioista puhuminen työelämässä katsottiin lisääntyneen, mikä toisaalta tekee niiden asioiden kehittämisestä helpompaa. Toisaalta epävarmuus niin koronapandemian kuin Ukrainan sodan myötä katsottiin hidastavan kehittämisinnokkuutta laadullisiin asioihin. Koronapandemian myötä tapahtunut laaja etä- ja hybridityön kehitys nähtiin useissa haastatteluissa selkeänä bifurkaatiopisteenä, joka on pakottanut työpaikkoja muuttamaan toimintatapojaan. Bifurkaatiopisteen yhteydessä nostettiin esiin myös rekrytointitapojen muutos, mikä nähtiin isona muutoksena tietyillä aloilla tai työpaikoilla. Kun osaavia työntekijöitä ei ole välttämättä saatavilla, niin tämä voi bifurkaatiopisteen tavoin muuttaa organisaation toimintatapaa esimerkiksi työnantajakuvan parantamiseksi, mikä voi taas edistää työelämän laadullisten asioiden kehittymistä.

Työelämän laadun kehittämisessä on hyvä varautua tämän tutkielman perusteella niin yllätyksiin kuin ratkaisemattomiin työelämän laadullisiin kysymyksiin. Tutkimustulokset tukevat nähdäkseni teorialuvuissa esiteltyjä näkemyksiä niin työelämän laadusta ilmiö-

nä, että sen kehittämisen kompleksisuudesta. Työelämän laatu nähtiin laajana kokonaisuutena, mihin vaikuttaa todella monet tekijät niin yksilöstä ja ympäristöstä johtuen. Mielenkiintoista oli erityisesti se, että vaikka työelämän laatu nähtiin valtavana kokonaisuutena, yhdistettiin se kertomissa pääpiirteittäin työhyvinvoinnin teemoihin sekä tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Mielestäni haastateltavien vastauksista ilmeni loppujen lopuksi yhdenmukainen määritelmä työelämän laadulle juuri näiden osatekijöiden kautta.

Tutkimusmenetelmä vastasi odotuksia, sillä sain vastauksia todella monipuolisesti siihen, minkälaista työelämän laadun kehittämistyö käytännössä on. Näkisin, että haastateltavat olivat sopivia tämänkaltaisen tutkielman toteuttamiseen. Haastateltavien laaja ja monipuolinen kokemus työelämästä sekä asiantuntijuus tuli hyvin esille vastauksissa. Mielenkiintoista oli, että vaikka osalle haastateltavista kompleksisuusajattelu oli täysin vieras asia, niin sitä ei vastauksista olisi huomannut. Kompleksisuutta kuvaavat ilmaisut tulivat odotetusti esiin monin eri sanoin ja kompleksisuustermejä yhdistettiin sujuvasti vastauksissa toisiinsa. Esimerkkejä tuli runsaasti mikä osaltaan kertoi kompleksisten piirteiden tunnistamisesta. Huomasin myös, että esimerkit kumpusivat usein hyvin konkreettisista asioista, mikä on toisaalta hyvä mutta välillä piti huomioida, että konteksti tulee löytää kompleksisuusajattelun piiristä, että ei mennä niin sanotusti ohi aiheen. Toisaalta annoin haastatteluissa vapauden kertoa kokemuksista niin verkostotyön kuin esimerkiksi työpaikkatason esimerkkien kautta. Tämä sen vuoksi, että kompleksisuusajattelua ja siihen lukeutuvia kompleksisuuspiirteitä ei voida katsoa rajatuksi vain tiettyihin tilanteisiin. Lisäksi kompleksisuusajatteluun kuuluu, että asiat limittyvät ja kytkeytyvät toisiinsa monella eri tasolla, joten oli mielenkiintoista saada esimerkkejä myös niin sanotusti ruohonjuuritasolta, sillä myös tällaisia näkemyksiä tuli esiin. Aineistoanalyysin myötä varsinkin kompleksisuusajatteluun liittyvät keskeiset kompleksisuus-käsitteet saivat käytännön kuvauksia.

6.2 Tuloksien merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman pohjalta voitaisiin katsoa, että työelämän laadun kehittämistä voidaan hyvin tarkastella kompleksisuusajattelun kautta ja sen voisi katsoa osaltaan selittävän, miksi se on paikoin niin haastavaa. Analyysissä korostui ehkä enemmän kriittinen näkökulma työelämän laadun kehittämiseen, mikä osaltaan vaikutti myös tutkimustuloksiin. Berkes ja muut (2001, s. 9) kirjoittavat, kompleksisuusajattelun hyöty tulisi nähdä johtamisprosessien joustavuutena ja muutoksiin sopeutumisen kapasiteetin rakentamisena. Tuloksien perusteella, erityisesti joustavuuden vaatimus ja sopeutuminen muutoksiin nähtiin tärkeänä taitona ylipäätään nykypäivän työelämässä niin työntekijöiden kuin työpaikkojen näkökulmasta. Tästä johtuen kompleksisuusajattelulle voisi katsoa olevan paikkansa työelämän laadun kehittämisen parissa.

Tämä tutkielma oli suhteellisen pieni katsaus näinkin laajaan aiheeseen kuin työelämän laadun kehittäminen. Lisäksi mikäli työelämän laadun kehittämisestä haluttaisiin saada vielä kattavampaa tietoa, näkisin tärkeäksi, että haastateltaisiin kaikkia mahdollisia tahoja, jotka työelämän laadun kehittämistä tekevät työssään. Eli haastateltaisiin eri sektoreilta olevia henkilöitä, jotka tekevät mahdollisimman erilaisesta kulmasta kehittämistä aiheen parissa. Toisaalta tämän tutkielman haastatteluissa havainnoitiin asioita hyvin moninäkökulmaisesti sekä joillakin vastaajilla oli luonnollisesti kokemusta työelämän laadun kehittämisestä muustakin yhteydestä kuin nykyisestä työstään, mikä näkyi vastauksissa. Tämä näkyi myös siinä, että vastaajat tekivät laajasti yhteistyötä monenlaisten toimijoiden kanssa. Tämä vaikutti olevan myös merkittävä tekijä, miksi vastaajat kykenivät ajattelemaan kompleksisuutta myös muiden toimijoiden näkökulmista. Tuloksien merkitys on positiivinen kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Voidaan todeta, että tämä tutkielma vahvisti kompleksisten piirteiden ilmentymistä, mikä osaltaan puoltaisi sitä, että työelämän laadun kehittämisessä olisi hyvä soveltaa kompleksisuusajattelua. Ja ainakin tämän tutkielman mukaan, kompleksisuusajattelu ei ollut isolle osalle tuttu työkalu tai asia mitä tietoisesti hyödynnettäisiin työelämän laadun kehittämisessä. Lisäksi kompleksisuudesta ja sen ilmentymisestä kehittämistyössä saa-

tiin tämän tutkielman verran lisää tietoa ja erityisesti käytännön kokemusten kautta. Tämän tutkielman tulokset kertovat myös omaa osaansa työelämän ajankuvasta. En kysynyt erikseen etätöistä, koronapandemian vaikutuksesta tai Ukrainan sodasta, mutta nämä kaikki asiat esiintyivät vastauksissa monessa kohtaa. Poikkeuksellinen maailmantilanne ja erityisesti koronapandemia nähtiin esimerkkinä, minkä vaikutukset sisältävät useita kompleksisuusajattelun mukaisia piirteitä esimerkiksi epälineaarisuuden, emergenssin ja bifurkaatiopisteen kautta.

Tämä tutkielman myötä kompleksisuusajattelun soveltamista työelämän laadun kehittämisen tutkimiseen voisi jatkaa monella tavalla. Kuten jo edellä todettua, tästä tutkielmasta saatuja havaintoja ja näkemyksiä työelämän laadun kehittämiseksi olisi mielenkiintoista saada laajasti eri sektoreiden työelämäkehittäjiltä. Tämän kaltaisessa tarkastelussa voitaisiin mennä syvemmälle keskinäisriippuvuussuhteisiin ja miten ne toimivat. Aihetta voisi tutkia myös erityisesti työpaikkojen tasolla soveltavalla tutkimusmenetelmällä. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen avulla voitaisiin luoda esimerkiksi uusia toimintatapoja työpaikkojen haasteiden ratkaisemiseksi ja uskon että tässä voisi hyödyntää kompleksisuusajattelua. Silloin voitaisiin tehdä mielenkiintoista vertailua ennen ja jälkeen -ajatuksella. Lisäksi työelämätoimijoiden verkostoja ja yksittäisiä hankkeita tai projekteja voisi tutkia tämän tutkielman tulosten pohjalta. Tällöin voitaisiin saada vielä konkreettisemmin tietoa siitä, miten valittu kompleksinen systeemi toimii. Uskon että kompleksisuusajattelun soveltaminen yhä enemmän käytännössä auttaisi sen valjastamista sellaisten asioiden tarkasteluun, missä siitä olisi hyötyä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Berkes, F., Colding, J. & Folke, C. (2001). Navigating Social-Ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1017/CBO9780511541957>
- Black, H., Greenberg, S., Saulsgiver, K., Sinar, E., Reece, A., Carr, E., & Kellerman, G. (2019). Beyond Hedonia: 5 Keys to Enhancing Workplace Well-Being at Scale. *American Journal of Health Promotion*, 33(8), 1212–1217. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0890117119878277c>
- Bressers, N. & Gerrits, L. (2015). A Complexity-Informed Approach to Evaluating National Knowledge and Innovation Programmes. *Systems research and behavioral science*, 32(1), 50-63. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/sres.2205>
- Bushe, G. R. & Storch, J. (2015). Generative Image – Sourcing Novelty. Teoksessa G. R. Bushe, & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change (First Edition.)*. (s. 101–122). Berrett-Koehler Publishers, a BK Business book.
- Chiva, R., Ghauri, P. & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British journal of management*, 25(4), 687-705. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Cilliers, P. (2016). What we can learn from a theory of complexity? Teoksessa Preiser, R. (toim.), *Critical Complexity: Collected Essays*. (s. 67–76). De Gruyter, Inc.

- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism : Understanding complex systems*. Taylor & Francis Group. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=165109&ppg=6>
- Cilliers, P. & Richardson, K. (2001). Special Editors' Introduction: What Is Complexity Science? A View from Different Directions. *Emergence (Mahwah, N.J.)*, 3(1), 5-23. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta https://doi.org/10.1207/S15327000EM0301_02
- Dekker, S., Bergström, J., Amer-Wählin, I. & Cilliers, P. (2012). Complicated, complex, and compliant: Best practice in obstetrics. *Cognition, technology & work*, 15(2), 189-195. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s10111-011-0211-6>
- Eppel, E. (2017). Complexity thinking in public administration's theories-in-use. *Public Management Review*, 19(6), 845–861. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1235721>
- Eskola, A. & Hakola, L. (2016). *Recreating Innovative and Meaningful Workplaces*. Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, 176-182. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017081714412>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eurofound. (2021). *Tutkimukset*. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://www.eurofound.europa.eu/fi/surveys>

- Grimm, R., Fox, C., Baines, S. & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation* (Abingdon, England), 26(4), 436-455. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/13511610.2013.848163>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Hanén, T., & Huhtinen, A.-M. (2012). YHTEENKIETOUTUMISEN TEORIA – YLLÄTYSTEN JA SATTUMAN TIETEELLINEN SELITYS. *Tiede Ja Ase*, 69. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7464>
- Haraldsson, H. V. & Sverdrup, H. U. (2021). Systems Science and System Thinking in practice: How to develop qualitative and numerical models for evolving understandings of challenges and responses to complex policies.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Holman, P. (2015). Complexity, Self-Organization, and Emergence. Teoksessa G. R. Bushe, & R. J. Marshak (toim.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (First Edition.). (s. 123–149). Berrett-Koehler Publishers, a BK Business book.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Härmä, M. & Nupponen, T. (2002). Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. *Sitran raportteja 22*. Edita Prima Oy. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf#page=23>

International Labour Organization. (2021). About the ILO. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. (2011). Katsaus Suomen työpaikoilla toteutettuihin tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeisiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), 180–186. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87346/46270>

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen*. (1. painos.). Kauppakamari.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.

Kesti, M. & Pietiläinen V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (s. 142–181). PS-Kustannus.

Keyriläinen, M. (2021). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kira, M. & van Eijnatten, F. M. (2010). Socially sustainable work organizations and systems thinking. *Systems research and behavioral science*, 27(6), 713-721. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/sres.1043>

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 62–74). (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.

- Kokkinen, L. (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Korvajärvi, P. (2018). Uusi työ, yksilöllinen työ ja yksilöllinen sukupuoli? Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.), Työelämän perustietoa (s. 297–306). Duodecim.
- Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi – Dialoginen tematisointi. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (153–165). Gaudeamus.
- Laine, P. (2017). Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150784/Laine_Osaaminen_hyvinvointi_sosiaalinen_vastuu_tyorganisaatiossa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laitinen, I., Jalonen, H. & Stenvall, J. (2014). Se toimii sittenkin – Kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 42. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522164827.pdf>
- Laitinen, I. & Stenvall J. (2019). Ihminen ja vuorovaikutus – Kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), Johtamisen psykologia (s. 107–140). PS-Kustannus.

- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3803. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16203803>
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management review*, 25(4), 760-776. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/259204>
- Linstead, S., Maréchal, G. & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization studies*, 35(2), 165-188. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0170840613515402>
- Luoma, M. & Lindell, J. (2020). Johtaminen ja kompleksisuus – Kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa* (s. 70–99). Gaudeamus.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: the application of complexity theory to organisations. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta http://www.casa.ucl.ac.uk/ecid/EMK_The_Principles_of_Complexity.pdf
- Mitleton-Kelly, E. (2006). A Complexity Approach To Co-Creating An Innovative Environment. *World futures*, 62(3), 223-239. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02604020500509553>
- Mitleton-Kelly, E. (2011). A complexity theory approach to sustainability. *The Learning Organization*, 18(1), 45–53. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta [doi:http://dx.doi.org/10.1108/09696471111095993](http://dx.doi.org/10.1108/09696471111095993)

- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2020). Quality of work life and generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265-283. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Mustosmäki, A. (2017). Pohjoismainen työelämän laatu Euroopan parasta – mutta kuinka kauan? *Työelämän tutkimus*, 15(3), 281–286. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85279/44276>
- Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – Kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa* (s. 106–116). Gaudeamus.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? – Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 71–89). PS-kustannus.
- Niemi, S., & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksisyyhti – Työn kaaosmaisuu- den kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(1), 24–38). Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/ta/article/view/7464>
- Nieminen, M., Hyytinen, K., Salminen, V. & Ruutu, S. (2020). Systemic Evaluation Approach to Meet the Challenges of Complexity. Teoksessa Lehtimäki, H., Uusikylä, P., & Smedlund, A. (toim.), *Society as an interaction space : A systemic approach* (s. 89–108). Springer Singapore Pte. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/978-981-15-0069-5>
- Nätti, J. & Anttila, T. (2012). Työelämän laatua etsimässä. *Työelämän tutkimus*, 10(2), 117–118. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87277/46159>

- Paarlberg, L. E. & Bielefeld, W. (2009). Complexity Science-An Alternative Framework for Understanding Strategic Management in Public Serving Organizations. *International public management journal*, 12(2), 236-260. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/10967490902865180>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: What is the role of personality traits? *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 298-317. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066>
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeulen, G., Wilczynska, A. & Wilkens, M. (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Eurofound. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.2806/422172>
- Pot, K. D. & Koningsveld, E. A. P. (2009). Quality of working life and organizational performance – two sides of the same coin? *Scandinavian journal of work, environment & health*, 35(6), 421–428. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.1356>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (99–112). Gaudeamus.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – Ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen

& H. Raisio (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa (s. 14–37). Gaudeamus.

Quinn Patton, M. (2011). Developmental evaluation – Applying complexity concepts to enhance innovation and use. The Guilford Press.

Ramstad, E. & Alasoini T. (2007). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa – Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes-ohjelma. Työministeriö. Raportteja 53.

Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), 423–436. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1108/17410400910965706>

Répáczki, R., Juhász, M. & Krumov, K. (2017). Role of mental complexity and personality in leadership. *Periodica polytechnica. Social and management sciences*, 25(2), 97-107. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.3311/PPso.9657>

Richardson, K. A. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence : Complexity and Organization*, 10(2), 13–26. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/managing-complex-organizations-complexity/docview/214147621/se-2?accountid=14797>

Roundy, P. T., Bradshaw, M. & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of business research*, 86, 1–10. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>

- Russel, M. G. & Smorodinskaya, N. V. (2018). Leveraging complexity for ecosystemic innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, (136), 114–131. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.024>
- Schindehutte, M. & Morris, M. H. (2009). Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 241-276. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00288.x>
- Schneider, A., Wickert, C. & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organisations respond to their environments. *Journal of management studies*, 54(2), 182–208. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/joms.12206>
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline – The art & practise of the learning organisation*. Century Business.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisselma. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://stm.fi/tyo2030>
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations (6th edition.)*. Financial Times/Prentice Hall.
- Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P. & Giuseppe, T. (2021). Composite Indicators to Measure Quality of Working Life in Europe: A Systematic Review. *Social Indicators Research*, 157, 1047–1078. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s11205-021-02688-6>

- Steffgen, G., Kohl, D., Reese, G., Happ, C., & Sischka, P. (2015). Quality of Work: Validation of a New Instrument in Three Languages. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(12), 14988–15006. noudettu 25.4.2022 osoitteesta doi:10.3390/ijerph121214958
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *The Academy of Management review*, 34(4), 689–709. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.4488597>
- Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.
- Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolot [verkkójulkaisu]. (2019). ISSN=2342-2874. Helsinki. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>
- Tuomainen, R. (2018). Medikalisaatio. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.), *Työelämän perustietoa* (s. 189-203). Duodecim.
- Työterveyslaitos. (2022). TYÖ2030-ohjelma on osa hallitusohjelmaa. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>
- Valtioneuvosto. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019, Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla – Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? *Gaudeamus*.

Vinicius de Paula, A & Vilas Boas, A. A. (2017). Well-being and Quality of Working Life of University Professors in Brazil. Teoksessa A. A. Vilas Boras (toim.), Quality of Life and Quality of Working Life. (s. 187–210). IntechOpen. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70237>

Väänänen, A., Turtiainen, J. & Toivanen, M. (2018). Suomalaisen työelämän muutos 1940-luvulta tähän päivään. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.), Työelämän perustietoa (s. 19–32). Duodecim.

Warhurst, C., & Knox, A. (2020). Manifesto for a new Quality of Working Life. Human Relations. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0018726720979348>

Williams, M., Zhou, Y. & Zou, M. (2020). Mapping Good Work: The Quality of Working Life Across the Occupational Structure. Bristol University Press. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/41259/9781529216097.pdf;jsessionid=B5E0CE88D76136CBCF6D4F137EBC4A5B?sequence=1>

Liitteet

Liite 1. Tiedote haastateltaville

TIEDOTE HAASTATELTAVALLE

Tutkielma – Työelämän laadun kehittäminen kompleksisuusajattelun näkökulmasta

Olette marraskuussa 2021 ilmoittaneet halukkuutenne osallistua pro gradu - tutkielmani haastatteluun. Tämän tiedotteen tarkoituksena on antaa kuvaus tekemästäni tutkielmasta ja teidän roolistanne haastateltavana.

Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoituksena on haastatella teitä työelämän laadun kehittämisen parissa tehtävästä työstänne. Tavoitteena olisi kuulla mielipiteitänne, havaintojanne ja näkemyksiänne tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden vastauksia analysoidaan tutkielman teoriaa hyödyntäen ja tarkoitus on selvittää, ilmeneekö kompleksisuusajattelun mukaisia piirteitä työelämän laadun kehittämisen parissa.

Haastatteluiden ajankohta ja tulosten käsittelyn aikataulu

Haastattelut toteutetaan maaliskuun aikana. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina ja aikaa haastatteluun kuluu n. 30-60 min. Haastatteluiden vastaukset analysoidaan huhti-toukokuun aikana ja tutkielma olisi tarkoitus saattaa päätökseen kevään 2022 aikana.

Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään?

Haastattelut toteutetaan Microsoft Teams -videopuhelun kautta. Video tallennetaan vastausten käsittelyä varten. Mikäli ette halua, kameraa ei ole välttämätöntä pitää päällä. Voitte valita tämän itse. Itse pidän kameran päällä joka tapauksessa. Varmuuden vuoksi otan haastattelusta myös erillisen äänitallenteen. Teams -kokouskutsu lähetetään ennen haastattelua sähköpostin yhteydessä.

Haastatteluun ei ole välttämätöntä valmistautua etukäteen. Selitän tarvittaessa pidemmin ja joka tapauksessa lyhyesti haastattelun aikana käsitteet, joita kysymyksissä esiintyy. Laitan etukäteen tiedoksi pääteemat, joista haastattelun aiheet muodostuvat. Voitte lukea ne läpi ennen haastattelua. Mikäli haluatte tarkennusta tai lisätietoja ne luettunne, voitte olla yhteydessä allekirjoittaneeseen.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Teistä kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuoja-asetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Voitte tutustua erikseen rekisteri- ja tietosuojailmoitukseen, joka on laadittu tätä tutkielmaa varten. Saatte sen pyytämällä allekirjoittaneelta.

Vastauksia käsitellään siten, ettei lopullisesta tutkielmasta pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Haastattelumateriaalia säilytetään vain tutkimustuloksien analysointia varten ja ne tuhotaan asiaan kuuluvalla tavalla tutkielman valmistuttua. Haastattelumateriaalia säilytetään tietoturvallisuus ja salassapito varmistuen.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen koska tahansa.

Yhteystiedot

Ilona Hautamäki

opiskelija

Vaasan yliopisto

puhelinnumero: xxx

sähköpostiosoite: xxx

Olettehan yhteydessä, mikäli tutkielmastani tai haastattelusta herää kysymyksiä.

Terveisin, Ilona Hautamäki

Liite 2. Rekisteri- ja tietosuojaseloste

Opinnäytetutkimuksen rekisteri- ja tietosuojaseloste

Tämä on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) 2016/679 mukainen rekisteri- ja tietosuojaseloste. Laadittu 12.1.2022.

1. Rekisterinpitäjä

Ilona Hautamäki

opiskelija

Vaasan yliopisto

2. Yhteystiedot

Ilona Hautamäki

xxx

xxx

xxx

3. Rekisterin nimi

Työelämän laadun kehittäminen kompleksisuusajattelun näkökulmasta (pro gradu - tutkielma)

4. Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietoja käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkielmassa. Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan työelämän laatua kompleksisuusajattelun näkökulmasta. Haastateltavien henkilötietoja kerätään vain sen verran, mitä yhteydenpidon kannalta on välttämätöntä. Tämän lisäksi haastateltavilta kerätään vastauksia haastattelussa videon ja/tai äänitteen muodossa. Tutkielmassa kerätään haastatteluiden avulla tietoa työelämän laadusta ja sen kehittämisestä. Haastateltavilta kysytään havaintoja, mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän lisäksi haastatteluissa kerätään tietoa soveltuvin osin heidän työstään tutkittavan aiheen parissa. Haastatteluiden vastauksia

analysoidaan tutkielman teoriaa hyödyntäen ja tarkoitus on selvittää, ilmeneekö kompleksisuusajattelun piirteitä työelämän kehittämisen parissa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:

- a) yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus

Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla tarvittaessa pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.

5. Henkilötietojen säilytysaika

Aineisto säilytetään saman henkilön pro gradu -tutkimusta varten.

Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.

Siltä osin kuin ohjaajalla on tarvittaessa pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.

6. Rekisterin tietosisältö

- Nimitiedot
- Yhteystiedot (puhelinnumero ja sähköpostiosoite)
- Haastattelun tietosisältö (videotallenne ja äänitallenne haastattelusta)

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään. Tiedot anonymisoidaan tutkielmassa, joten lopullisesta tutkielmasta ei voi tunnistaa haastatteluun osallistuneita henkilöitä.

6. Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti henkilöllä kuuluu oikeus saada pääsy häntä koskeviin tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haastateltava haluaa käyttää näitä oikeuksia, tulee ottaa yhteys rekisterinpitäjään.

7. Oikeus valittaa viranomaiselle

Haastateltavalla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, mikäli haastateltava epäilee henkilötietoja käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

8. Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille.

9. Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella. Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Rekisterin käsittelyssä noudatetaan huolellisuutta ja tietojärjestelmien avulla käsiteltävät tiedot suojataan asianmukaisesti. Kun rekisteritietoja säilytetään Internet-palvelimilla, niiden laitteiston fyysisestä ja digitaalisesta tietoturvasta huolehditaan asiaankuuluvasti.

Liite 3. Ennakkotiedot haastattelukysymyksistä

Haastattelussa kysymiäni asioita voit pohtia erityisesti erilaisten systeemien kautta missä vaikutat. Esimerkiksi alueellisen työelämäkehittäjien verkoston tai vaikka yksittäisen organisaation kehittämisen kannalta. Esimerkit ja ajatukset voivat kummuta aikaisemmista kokemuksistasi tai nykyisestä hankkeesta/pilotista. Mikä tärkeintä, oikeita tai väärää vastauksia ei ole, vaan voit vapaasti kertoa ajatuksia ja havaintoja mitä aiheista tulee mieleen.

Alla lueteltuna haastattelussa kysyttäviä teemoja:

1 Taustatiedot hankkeesta/pilotoinnista

-Lyhyesti työstäsi hankkeen parissa.

2 Työelämän laatu

-Mitä työelämän laatu mielestäsi tarkoittaa ja mitä haasteita sen kehittämiseen liittyy?

Seuraavat teemat koskevat kompleksisuusajattelun liittyviä ominaispiirteitä. Kompleksisuusajattelu on tapa tarkastella asioiden ja toimijoiden kytkeytyneisyyttä ja siitä syntyviä erilaisia yhteisvaikutuksia.

3 Keskinäisriippuvuus eli kytkeytyneisyys (Yhden toimijan päätökset tai teot vaikuttavat muihin toimijoihin. Tämä edellyttää, että toimijat ovat kytköksissä toisiinsa joko toiminnan, informaation tai resurssien kautta. Mikään toimija ei ole ”yksinäinen saari”.)

-Kokemuksia ja näkemyksiä keskinäisriippuvuuden vaikutuksesta työelämän laatuun ja miten keskinäisriippuvuus näkyy esimerkiksi yhteistyössä.

4 Itseorganisoituminen (Spontaania järjestäytymistä ilman ulkoista ohjausta.)

-Missä yhteyksissä törmäät työssäsi itseorganisoitumiseen ja miten se vaikuttaa työhösi tai hankkeeseen/aluepilottiin? Kehittykö työelämän laatu mielestäsi itseorganisoitumisen kautta?

5 Emergenssi eli ilmaantuminen (Yllättäviä ja ennakoimattomia asioita, mitkä nousevat verkoston tai organisaation vuorovaikutuksellisesta toiminnasta. Ilmaantuvat asiat tapahtuvat ilman yhtä selkeää syytä ja ne voivat ilmentyä myös kokonaisuuksina kuten esimerkiksi organisaatiokulttuuri. Emergenssiin liittyy toisiaan vahvistavat syklit, eli positiiviset asiat vahvistavat hyvää kierrettä ja päinvastoin negatiivisuus ilmentyy pahana kierteenä. Esimerkiksi huono työilmapiiri.

-Minkälaisia yllättäviä ja ennakoimattomia asioita saatat törmätä työssäsi? Mitkä tekijät edistävät tai heikentävät laadullista työelämän kehittämistä? Miten voidaan saada aikaiseksi hyvää kierrettä kehittämiseen?

6 Bifurkaatiopiste (Tällä tarkoitetaan käännekohtaa systeemin tai organisaation kehityksessä, mikä pakottaa tietoisesti tai tiedostamattomasti muuttamaan toimintatapa. Esimerkiksi jokin muutos tai innovaatio voi ajaa organisaation siihen pisteeseen, että vanhalla toimintamallilla ei voida jatkaa.)

-Mitä muutospaineita nykypäivän työelämä asettaa organisaatioille? Mitä hyvää tai huonoa näet muutoksissa?

7 Epälineaarisuus (Tällä tarkoitetaan asioiden tapahtumisen ennakoimattomuutta niin kooltaan kuin jatkuvuudeltaan. Esimerkiksi pienikin kehitystoimenpide voi saada aikaan isoja vaikutuksia ja päinvastoin isosti resursoitu kehitystoimenpide ei saa aikaan haluttuja vaikutuksia.)

-Miten arvioisit aluehankkeen/pilotin suunnitelmallisuutta ja onko siinä epälineaarisuuden piirteitä?

8 Diversiteetti eli monimuotoisuus (Tällä tarkoitetaan toimijoiden erilaisuutta niin kooltaan kuin toiminnaltaan.)

-Miten toimijoiden monimuotoisuus näkyy työssäsi ja mikä sen merkitys on työelämän laadun kehittämiseksi? Miten monimuotoisuus näkyy mielestäsi työelämän laadussa?

Tässä aiheet pähkinäkuoressa. Toki esitän vielä joitain lisäkysymyksiä näihin liittyen, mutta tässä pääpiirteittäin. Termit myös avattuna tässä listauksessa. Mikäli herää mitään kysymyksiä ennen haastattelua esimerkiksi käsitteistä, niin minuun saa olla yhteydessä. Keskustelen ja avaan asioita mielelläni tarkemmin mikäli on tarpeen. Puh. xxx.

Kiitos osallistumisesta ja nähdään pian!

Ystävällisin terveisin,

Ilona Hautamäki

Liite 4. Haastattelukysymykset

1. Taustatiedot haastateltavasta

-Mikä on koulutustaustasi?

-Kauanko olet ollut työelämässä?

-Mikä on taustasi työelämän laadun kehittämisen parissa?

2. Taustatiedot nykyisestä työstä

-Kerro yleisesti työstäsi ja mikä on roolisi siinä?

-Mitkä ovat erityiset painopisteet hankkeessa jossa olet ollut mukana?

3. Työelämän laatu

-Kerro omin sanoin mitä mielestäsi työelämän laatu tarkoittaa?

4. Keskinäisriippuvuus

-Ilmeneekö työssäsi toimijoiden välistä keskinäisriippuvuutta ja miten se vaikuttaa?

5. Itseorganisoituminen

-Huomaatko työssäsi itseorganisoitumista?

-Kehittykö työelämän laatuun liittyvät tekijät itseorganisoidusti?

6. Emergenssi eli ilmaantuminen

-Näetkö kehittämistyössäsi yllättäviä tai ennakoimattomia asioita?

-Mitä ne ovat olleet ja miten ne ovat vaikuttaneet työhösi?

7. Bifurkaatiopiste

-Mitä bifurkaatiopisteitä tai erilaisia muutoskohtia työelämässä ilmenee?

8. Epälineaarisuus

-Onko kehittämistyössä mielestäsi havaittavissa epälineaarisuuden piirteitä ja jos on niin miten ne ilmenevät?

9. Diversiteetti

-Miten toimijoiden monimuotoisuus näkyy työssäsi ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia se tuo työelämän laadun kehittämiseksi?

10. Yhteenvetoa

-Miten luotaisiin parhaat edellytykset työelämän laadun kehittämiseksi?