

# Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa



Anu Järvensivu, Annica Isacsson, Eija Raatikainen, Nina Simola-Alha, Henna Heinilä

## ABSTRACT

### Organizational Commitment in the Light of Chaos Theory of Careers

The aim of the article was to study organizational commitment with the framework of chaos theory of careers. The main research question was concerned with the roles of feedback and encouragement. The data was gathered in five social and health sector and IT-sector organizations by group interviews and was analysed with abductive content analyses. The results showed the importance of connecting individual career development with organizational development by participatory feedback and feedforward practices.

Avainsanat: sitoutuminen, työurien kaaosteoria, it-ala, sosiaali- ja terveysala

Keywords: commitment, chaos theory of careers, it-sector, social and health sector

## JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala sekä it-ala ovat jo vuosia profiloituneet merkittäviksi työvoimapula-aloiksi. Erityisesti terveydenhoidon osalta on kannettu huolta myös alalla pysymisestä. Viimeistään koronapandemia osoitti alojen kriittisyyden yhteiskunnan toimintakyvyn kannalta. Hoitoalan henkilöstön riittävyys ja terveenä pysyminen nousivat ratkaiseviksi tekijöiksi pandemiasta selviytymisessä, ja samalla merkittävä osa talouden käynnissä pysymisen kannalta keskeisestä työstä ja koulutuksesta siirtyi digitaalisten yhteyksien, eli it-alan ammattilaisten, varaan.

Sote- ja it-alojen osaavan ja sitoutuneen työvoiman turvaaminen on tärkeä yhteiskunta- ja

koulutuspoliittinen kysymys, mutta se koskettaa myös alan työpaikkoja niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla kannustaen niitä kehittämään sellaisia johtamisen ja esimiestyön tapoja ja käytäntöjä, joilla voidaan varmistaa osaavien työntekijöiden sitoutuminen. Organisaatioon sitoutumisella on tapana tarkoittaa työntekijän halua pysyä organisaatioissa sekä ponnistella yhteisten tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi (esim. Saari & Pyöriä 2012). Työhön ja organisaatioon sitoutumisesta löytyy runsaasti tutkimustietoa ja työntekijöiden sitoutuminen on todettu työnantajaa monin tavoin hyödyttäväksi (esim. Meyer & Allen 1990, 1991, Meyer & Herscovitch 2001, Meyer & Maltin 2010). Toisaalta sitoutuminen voidaan nähdä myös työnantajan ja työntekijän yhteiseksi eduksi, joka vahvistaa yrityksen menestyksen ja työntekijän työhyvinvoinnin välistä positiivista kierrettä (Saari & Pyöriä 2012).

Myönteisen tunnelmapiirin vahvistaminen kannustamalla ja positiivista palautetta antamalla on nostettu erityisesti 2000-luvulla tavaksi lisätä työntekijöiden sitoutumista. Ajatus perustuu positiiviseen psykologiaan, jossa ilolla ja positiivisilla tunteilla on todettu olevan yhteys työntekijän kokemaan työn imuun ja sitä kautta työhön sitoutumiseen, organisaatioiden tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Työn imu määritellään positiivisessa psykologiassa aidosti myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi työssä. Sitä voidaan vahvistaa arvostavan kohtaamisen ja kuuntelun avulla sekä panostamalla työyhteisössä tunnetaitojen kehittämiseen ja positiivisten tunteiden ilmaisemiseen. (Schaufeli & Bakker 2004, 295; Hakanen 2011, 44–47; Isacsson ym., 2019.) Kannustuksella ja palautteella on kuitenkin tunnelmapiirin kohottamisen ohella muunlaisiakin kytköksiä työntekijöiden sitoutumiseen. Tässä artikkelissa niitä tarkastellaan organisaatio-

tion ja sen henkilöstön kehittymisen näkökulmista.

Artikkelissa tutkitaan 1–3 vuoden sisällä valmistuneiden sitoutumista kolmella sosiaali- ja terveysalan työpaikalla sekä kahdella it-alan työpaikalla. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on asemoida johdon ja esimiesten palaute ja kannustus suhteessa organisaatiositoutumiseen. Artikkelin laajempuna tavoitteena on rakentaa holistinen, eli sitoutumisen dynaamisuuden ja toimintaympäristöjen kompleksisuuden huomioiva, viitekehys työhön sitoutumisen tarkasteluun. Tutkimusympäristöinä on sekä julkisen että yksityisen sektorin työpaikkoja, joilta aineisto on kerätty kuvadialogipajoissa ja fokusryhmähaastatteluissa syksyllä 2019.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä käytetään työurien kaaosteoriaa (Chaos Theory of Careers = CTC) (Pryor & Bright 2014). Teoriaa soveltaen sitoutuminen ymmärretään dynaamiseksi, muuntuvaksi ja lukuisten eri järjestelmien tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa jatkuvasti uudelleen muotoutuvaksi. Näin määritellen sitoutuminen ajatellaan ennemmin eri toimijoiden ja järjestelmien välisten suhteiden ominaisuudeksi kuin yksilön kokemukseksi tai teoksi, vaikka nämä ovatkin toisiinsa kytkeytyneitä. Konkreettisenä esimerkkinä: työntekijän sitoutuminen tekona tai kokemuksena ei riitä pitämään työsuhdetta ja sitoutumista voimassa, mikäli työnantaja ei sitoudu. Vaikka tässä tutkimuksessa informaatiolähteinä ovat työntekijät, sitoutumiseen ajatellaan vaikuttavan monisuuntaisesti työpaikkatason tilanteiden, tapahtumien ja käytäntöjen ohella myös työntekijän henkilökohtaisen elämän ja lähipiirin tapahtumien sekä laajemmin toimialoihin, alueisiin, työmarkkinoihin ja työelämään liittyvien seikkojen ja muutosten.

## ORGANISAATIOSITOUTUMINEN

Työpaikkaan ja työnantajaan sitoutumista, eli organisaatiositoutumista, on tutkittu vuosikymmenien ajan runsaasti, vaikka toisaalta jo 1990-luvulla on esitetty huomioita sitoutumisen mahdollisesta muuttumisesta kohti omaan työhön, omaan kehittymiseen ja työuraan sitoutumista (Hall & Moss 1998). Työhön liittyvä sitoutuminen voikin kohdistua ja liittyä moneen eri tekijään, myös samanaikaisesti. Työn sisältöä ja työ-

yhteisöä on tutkimuskirjallisuudessa tavannomaisesti pidetty sitoutumiselle palkkaa tärkeämpinä ja tämän on todettu korostuvan tietotyössä (Saari & Pyöriä 2012). Suomalaisissa tietointensiivisissä yrityksissä työntekijöiden sitoutumisen havaittiin kiinnittyvän ennen kaikkea toisiin työntekijöihin, omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin, vaikka myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseen sitouduttiin (Heiskanen ym. 2017).

Yksi vakiintunut tapa tarkastella sitoutumista on Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin kolmen komponentin malli. Mallissa sitoutuminen määritellään voimaksi, joka sitoo yksilön kohteeseen ja kohteen kannalta merkitykselliseen toimintaan. Ihminen voi kokea sitovan voiman eri tavoin, minkä pohjalta on erotettu kolme erilaista psykologista tilaa ja sitoutumisen osatekijää: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan tunnepohjaista kiintymistä, identifioitumista ja liittymistä organisaatioon. Siihen liittyvät arvostus, luottamus ja sitoutuminen sosiaalisiin suhteisiin. Affektiivisesti sitoutuneella on positiivinen asenne työhön, yleensä korkea suoritustaso ja halu pysyä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutumisella taas viitataan työntekijän tietoisuuteen kustannuksista, joita poislähteminen aiheuttaisi. Työntekijä päättää sitoutumisestaan harkittuaan organisaatiosta lähtemisen mahdollisesti tuomia menetyksiä ja epävarmuustekijöitä sekä muita mahdollisuuksia, työllisyystilannetta, henkilökohtaisia tekijöitä, palkkioita ja etuja. Normatiivisesti sitoutunut taas kokee pysymisen organisaatiossa moraalisen velvollisuutenaan. Allenin ja Mayerin mukaan sitoutumisen osatekijät eivät ole toisiaan poissulkevia ja työntekijän sitoutumisen kokemus voi vaihdella. (Meyer ja Allen 1990, 1991, Meyer & Herscovitch 2001.)

Decin ja Ryanin (2000; 2002) itsemääräytymisteoriat valottaa sitoutumista yksilön motivaation ja perustarpeiden näkökulmasta. Teoria lähtee jaottelusta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy ihmiselle tärkeistä asioista, joihin pohjatessa tekemistä ohjaavat ilo ja tarkoitus. Ulkoinen motivaatio puolestaan ohjaa ihmisen toimintaa ulkoisista tekijöistä käsin, jolloin hyöty on ohjaava voima. Ihminen nähdään teoriassa aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja valitsemiaan päämääriä, vaikka myös sosiaalisella

ympäristöllä on merkityksensä yksilön motivaatiolle ja sen synnylle. Teorian mukaan psykologinen hyvinvointi perustuu omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvaisuuteen, jotka ovat välttämättömiä edellytyksiä kehitykselle ja hyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2002: 10–14.)

Samoin työskentelymotivaatiolle keskeisiksi nähdään ensinnäkin omaehtoisuus (autonomia), eli että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään ja tekemisen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä eikä pakotteista ja ohjeistuksesta. Toinen tärkeä seikka motivaatiolle on kyvykkyys, eli henkilön kokemus siitä, että hän osaa työnsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Kolmas tekijä on yhteisöllisyys, eli ihmisen perustava tarve olla yhteydessä toisiinsa ihmisiin, välittää ja olla välittämisen kohteena. Näiden tarpeiden täytymättä jääminen saattaa heijastua negatiivisesti ihmisen suorituskykyyn, sinnikkyuteen ja mielen hyvinvointiin ja tätä kautta myös sitoutumiseen. (Deci & Ryan 2000).

Keskeinen sitoutumista vahvistava tekijä on kokemus työn merkityksellisyydestä (Saari & Pyöriä 2012). Martelan ja Pessin (2018) kirjallisuuskatsauksen mukaan työn merkityksellisyydessä on kyse yleisestä työn tärkeyttä koskevasta arviosta, eli siitä, onko työ ihmisen mielestä itsessään arvokasta ja tekemisen arvoista. Tutkijat jakavat tärkeiden kokemuksen kahteen aladimensioon. Laajempi tarkoitus viittaa siihen, että työ palvelee jotain yleistä hyvää tai yhteistä etua. Itsensä toteuttaminen taas viittaa autonomian tunteeseen, autenttisuuteen ja itseilmaisuun työssä. Martela ja Pessi toteavat ajattelevansa työn merkityksellisyyden subjektiiviseksi kokemukseksi ja arvioksi, joka sisältää sekä kognitiivisia että affektiivisiä elementtejä. Työn merkityksellisyydessä on kyse työntekijän arvioista siitä, tuntuuko työ merkitykselliseltä. (Martela & Pessi 2018.)

Sitoutumista on tarkasteltu myös psykologisen sopimuksen käsitteen (Rousseau 1995) avulla. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän uskomuksiin ja odotuksiin vaihtosuhteesta työnantajansa kanssa ja se rikkoutuu, jos jompikumpi osapuolista ei työntekijän kokemusten mukaan täytä sopimusta. Sopimuksen rikkoutuminen johtaa negatiivisiin muutoksiin työntekijän tunne-elämässä, asenteissa ja käyttäytymisessä ja voi siten vaikuttaa työntekijän halukkuuteen jatkaa työsuhdetta ja sitoutumista organi-

saatioon. Kirjallisuudessa on eroteltu relationaalinen, transaktionaalinen, tasapainotettu ja transitionaalinen sopimustyyppi. Relationaalisen sopimuksen tapauksessa työntekijä on lojaali ja myötämielinen uskoen pitkäjänteisesti yhteiseen etuun ja työnantaja korvaa tämän tarjoamalla varman työsuhteen. Sopimus on tavanomainen pitkissä työsuhteissa. Lyhytkestoisissa työsuhteissa tavanomaisempi transaktionaalinen sopimus on taloudelliseen vaihtoon perustuva sopimusmalli, jota luonnehtii kaupankäynnin logiikka. Tulevaisuudessa yleistyväksi arvioitu tasapainotettu psykologinen sopimus puolestaan on relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistelmä. Siinä molemminpuolinen lojaliteetti yhdistyy kaupankäynnin logiikkaan ja sen ytimessä on työllisyyden varmistaminen työntekijän kehittymisen kautta. Rousseau esittelee myös neljännen mallin, transitionaalisen sopimuksen, joka kuvastaa pikemminkin psykologisen sopimuksen puuttumista. (Saari 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psykologisten sopimusten on havaittu rakentuvan kolmesta tekijästä: asiantuntijuudesta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta ja organisaatioon osallistumisesta. Asiantuntijuudessa keskeiseksi osoittautuivat sekä työntekijän henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen, että työyhteisön kehittyminen. Asiantuntijuutta vahvisti kokemus työntekijöiden keskinäisestä yhteenkuuluvuudesta. Työntekijät myös odottivat mahdollisuutta osallistua organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tutkimuksessa todettiin sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän psykologisen sopimuksen ytimen olevan työntekijän asiantuntijuudessa, joka rakentuu suhteessa asiakkaaseen. (Ring ym. 2019.)

Kuten edeltä voi havaita, sitoutumista on tutkimuskirjallisuudessa tavanomaisesti lähestytty tietynä hetkenä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia (usein organisatorisia) tekijöitä tarkastelemalla. Tarkastelut on tehty ensisijaisesti yksilön näkökulmasta lähtien hänen tilastaan, tunteistaan, tarpeistaan, motivaatiostaan, laskelmistaan, odotuksistaan ja kokemuksistaan, jotka ovat omiaan joko lisäämään tai vähentämään sitoutumista ja realisoitumaan yksilön tekoina tai toimintana kyseisessä hetkessä. Sitoutumisen hyötyjä ja seurauksia on kritisoitu kuitenkin tarkasteltavan enimmäkseen työnantajan näkökulmasta työntekijän hyvinvoinnin jäädessä

katveeseen (Meyer & Maltin 2010). Samoin sitoutumisen kehittymisen ja seurausvaikutusten mekanismin on todettu jääneen selittämättä (Heiskanen ym. 2017). Sitoutumista ei myöskään juuri ole tarkasteltu ajallisesti kehkeytyvänä suhteena, kun psykologisen sopimuksen tutkimuskin kritiikin mukaan pidättäytyy vain toisen sopimusosapuolen odotusten tarkasteluissa (Guest 1998).

Tässä artikkelissa organisaatiositoutuminen kehystetään holistisemmin ja sitä tarkastellaan edellä mainittuja teorioita täydentäen soveltamalla työurien kaaosteoriaa (Pryor & Bright 2014). Päätaavoitteena on rakentaa organisaatiositoutumista dynaamisena ja monitasoisena tarkasteleva viitekehys soveltaen CTC:n ajatusta kompleksisissa systeemeissä monien tekijöiden yhteisvaikutuksessa kehkeytyvistä työurista. Sitoutumista ei kehkeytyessä tarkastella vain tietynä hetkenä vallitsevana työntekijän kokemuksena tai tekona tietyllä työpaikalla. Sen sijaan sitoutuminen ajatellaan monimutkaisissa toisiinsa kytkeytyneissä systeemeissä useiden eritasoisten tekijöiden vuorovaikutuksessa kehkeytyväksi ja jatkuvasti muuntuvaksi, suhteissa realisoituvaksi ja suhteiden ominaisuudeksi. Näin ollen työurilla realisoituvaan sitoutumiseen vaikuttavat yksilötason seikkojen ohella organisaatiotason, toimialan, alueen ja jopa yhteiskuntatason tekijät ja toimijat.

Kaaosteorian mukaisesti muutoksia ja epävarmuuksia ei ajatella poikkeustilanteiksi eikä sitoutumisen päättymisenkään näyttäytyä dramaattisena tai yksittäisen sopimusrikkomuksen seurauksena. Sitoutumisen tarkastelu ulotetaan tutkimushetkeä aiempiin työ- ja koulutusuran tapahtumiin sekä tulevaisuudelle asetettuihin odotuksiin, joskin aineiston rajoitteista johtuen työntekijöiden haastattelussa kertomaan perustaan. Tutkimuksessa kohdennetaan erityistä huomiota systeemien välisiin kytkentöihin, eli tapoihin ja käytäntöihin, joilla rakennetaan sitouttavaa samankaltaisuutta työntekijöiden ja organisaatioiden kehityskulkujen välille, sekä palautteen antamisen ja kannustuksen asemaan kokonaisuudessa.

## SITOUTUMINEN YKSILÖN JA ORGANISAATION SUHTEESSA KEHKEYTYVÄNÄ

Tutkimuksessa sovelletaan australialaislähtöistä työurien kaaosteoriaa (CTC). Siinä työura määritellään ihmisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa kehkeytyväksi (Pryor 2016). Työurien kaaosteorian pääperiaatteiden taustalta löytyvä kaaosteoria lukeutuu kompleksisuus-teorioihin ja systeemiteorioihin. Sen mukaan maailma koostuu ennakoimattomasti muuttuvista kompleksisista, dynaamisista, limittäisistä ja keskenään kytkeytyneistä järjestelmistä. Työurien kaaosteorian mukaan myös ihmiset voidaan mieltää itseorganisoituviksi järjestelmiksi, jotka ovat monin tavoin kytkeytyneitä toimintaympäristönsä. Ihmisen toimintaympäristö taas koostuu useista toisiinsa kytkeytyneistä järjestelmistä, kuten yhteisöistä, työorganisaatioista ja yhteiskunnan järjestelmistä, jotka muodostavat ympäristöjä toisilleen. Tässä kompleksisessa kokonaisuudessa työuriaan rakentavien ihmisten ajatellaan pyrkivän sekä merkityksellisyyteen että selviytymiseen. (Pryor & Bright, 2014.) CTC:tä soveltaen organisaatiositoutuminen kehkeytyy työuralla realisoituvissa kytkeytyneissä vuorovaikutussuhteissa ollen luonteeltaan jokseenkin ennakoimatonta ja jatkuvasti uudelleen rakentuvaa.

CTC kehitettiin korjaamaan monien aiempien lähtökohdiltaan positivistis-reduktionistisiksi tulkittujen työurateorioiden puutteita. Kritiikin mukaan työuria on ollut tapana tarkastella todellisuudelle vieraalla tavalla toisaalta suppeasti yksilön (rationaalisen) päätöksenteon ja valinnan näkökulmista sekä toisaalta erilaisen vaiheiden läpi siirtymien kautta lineaarisesti kulkevinä jatkumoina. Erityisesti CTC:n kehittäjät kritisoivat teorioiden tapaa fokusoida pieneen määrään selittäviä muuttujia ja jättää eri tekijöiden väliset yhteisvaikutukset huomiotta sekä väheksyä ympäristön, kuten sosiaalisten yhteisöjen ja yhteiskunnan, merkitystä työurien kehittymiselle. Nämä seikat johtivat heidän mukaansa holistisen ymmärryksen katoamiseen ja vähensivät teorioiden yksilötason selitysvoimaa. (Pryor & Bright 2003; Pryor & Bright 2011; Peake & McDowall 2012; Pryor 2016.)

Tietyissä uudehkoissa teorioissa työuria lähestytään itsensä toteuttamisen, tarinallisuuden tai kokemuksen karttumisen näkökulmasta,

mutta CTC:n kehittäjät eivät pitäneet niitäkään riittävän holistisina (Peake & McDowall 2012). Sen sijaan he rakensivat oman viitekehyksensä, jossa he yhdistivät ekologisia, kontekstuaalisia, systeemisiä, realistisia, konstruktivistisia ja kaoottisia komponentteja ja nimesivät sen työurien kaaosteoriaksi, koska heidän arvionsa mukaan yleinen kaaosteoria tiivistä laajimmin olennaisia komponentteja muodostaen samalla holistisen viitekehyksen (Pryor & Bright 2003). Työurien kaaosteoriaa ei siis ole syytä ymmärtää aivan suoraksi kaaosteorian sovellukseksi, vaikka toisaalta on melko hankalaa linjata, mikä on kaaosteoriaa ja mikä ei.

Kaaosteoria kehitettiin luonnontieteissä 1970-luvulla (Murphy 1996). Sille ei ole yhtä määritelmää ja toisinaan sitä käytetään lähes synonyyminä bifurkaatioteorioille, epäjatkuusteorioille, epätasapainoteorioille, epälineaarille systeemimalleille, epäjärjestysteorioille tai dynaamisille kompleksisuusteorioille (Farazmand 2003). Kaaosteoriassa kaaosta ei ajatella arkikielen mukaisesti anarkiksi, vaan järjestykseksi, joka on niin mutkikas, että sille perustuvien järjestelmien toimintaa on mahdoton ennakoita tai kuvata täydellisesti (Pryor & Bright 2003). Tätä ajatusta seuraten työurien kaaosteoriassa korostetaan urien kehkeytymisen ennakoimattomuutta, muutoksia ja sattumia (Pryor & Bright 2007). Käsillä oleva tutkimus pohjaa työurien kaaosteoriaan ja sen mukaisesti kaaosteoria ymmärretään teoriaksi kompleksisista systeemeistä, vaikka muunlaisiakin tapoja määritellä kompleksisuutta ja kaaosta löytyy (ks. Eijnatten & Putnik 2004).

Kompleksisissa järjestelmissä toiminta ei ole lineaarisesti ennustettavaa, ajassa etenevää syy-seuraus -ketjua. Epälinearisessa logiikassa pieni muutos alkutilassa voi aiheuttaa huomattavia seurauksia järjestelmän eri osissa (alkutilaherkkyys). Tätä havainnollistetaan usein säätielen vertauksella, jossa perhosen siiveniskun todetaan voivan aiheuttaa tornadon toisella puolella maailmaa (perhosvaikutus). (Pryor & Bright, 2014.) Työurien kaaosteorian näkökulmasta epälinearisuus tarkoittaa, että pienikin muutos ihmisen sosiaalisessa ympäristössä voi aiheuttaa merkittäviä ammatillisia tai työuraan liittyviä muutoksia (Pryor & Bright 2007). Vastaavasti kompleksisten dynaamisten sistemien ja epälineaaristen muutosten muodosta-

missa ympäristöissä työhön, ammattiin tai työorganisaatioon sitoutumista ei voida ajatella staattiseksi tilaksi, vaan ennemmin jatkuvasti uudelleen muotoutuvaksi sekä alttiiksi jatkuville muutoksille.

Vaikka yksittäisessä pisteessä tapahtumien jatko tai tulevaisuuden suunta ei olekaan varmuudella ennustettavissa historiasta, katsottaessa kokonaisuutta voidaan havaita järjestelmien noudattavan malleja. Kaaosteoriassa kuitenkin korostetaan, että vain pieni osa kokonaisuudesta voidaan kuvata ja analysoida näissä malleissa. Kaoottinen maailmankaikkeus on epästabiili yhdistelmä satunnaisuutta ja suunnitelmia sekä konfliktien ja jännitteiden kenttä. Tarkastelijan aseman ja näkökulman vaihtuessa tuloksetkin vaihtuvat ja tutkijan valittavaksi jää, mikä monista mahdollisista tulkinnoista ja tuloksista tulee kutsutuksi todellisuudeksi. (Murphy 1996.)

Kaaosteorian keskeisiä käsitteitä ovat attraktorit ja fraktaalit. Työurien kaaosteoriassa on eritelty attraktoreita, kun taas ymmärrys fraktaaleista on vielä vähäistä (Pryor 2016). Attraktori on stabiiliuden ja järjestyksen lähde (Frederik 1998). CTC:ssä sillä tarkoitetaan järjestelmän liikerataa, ihmisen työuran virtaavuuden ja tasapainotilan huojuvaa balanssia (Pryor & Bright 2014). Attraktori johdattaa ja rajaa työuran muotoutumista (Järvensivu 2020). Matemaattisesti ajateltuna attraktori luo ympärilleen tulosalueen, johon kaikki tulokset erilaisuudestaan huolimatta osuvat. Tulosalueessa tapahtuvan liikeradan muodostamaa kuviota kutsutaan fraktaaliksi, joita on kuvattu esimerkiksi näytönsäätäjissä. Fraktaalit esiintyvät samankaltaisina muotoina eri mittakaavoissa. Työurien kaaosteoriassa fraktaalien parempi ymmärtäminen on nostettu keskeiseksi teorian kehitystarpeeksi (Pryor 2016).

Pryor ja Bright esittivät vuonna 2005 neljä attraktorien kategorioita, jotka kuvaavat, miten ihmiset kehittävät työuriaan muuttuvassa työelämässä. Attraktorien muodostamat työuramallit ovat seuraavat:

1. Suoraviivainen työura (tavoiteorientoitunut ajattelu ja käyttäytyminen)
2. Heilurimallinen työura (lähestymisen ja välttämisen vuorottelua, rooliristiriitoja tai tasapainottelua)
3. Hahmonsa löytävä työura (toistuvia käyttäytymismalleja)

4. Vieraan attraktorin työoura (ennustettavuuden ja ennustamattomuuden samanaikaista huomioimista, rationaalista suunnittelua sekä yllättäviin tapahtumiin sopeutumista ja niiden hyödyntämistä)

Teorian kehittäjien mukaan kolme ensin mainittua attraktorimallia ovat tapoja pyrkiä kontrolloimaan urakehitystä, mutta ne kaikki pohjautuvat virheellisiin oletuksiin ennustettavuudesta, elämän reiluuudesta, ihmisen kontrollista ja mahdollisuudesta ennustaa tulevaa menneisyyden perusteella. Vieraaseen attraktoriin perustuva työuramalli ajatellaan paremmin todellisuuden kompleksisen luonteen huomioivaksi. Siinä ihmisen on sekä harkitseva ja rationaalinen suunnittelija että eteen avautuviin tilanteisiin reagoiva ja mahdollisuuksiin tarttuja. (Pryor & Bright, 2014.) Tässä tutkimuksessa työurien ajatellaan muotoutuvan vieraan attraktorin logiikalla. Attraktori on vieras siinä mielessä, että työuraa johdatteleva ja rajaava perusta on kunkin yksilön kohdalla omanlaisensa ja tapauskohtaisesti ja tilanteittain niin kompleksisella logiikalla muuntautuva, että sen kehityskulkujen ennakointi tai täydellinen hallinta tai kuvaaminen on mahdotonta.

Työurien kaaosteorian kehitystyö kärsii kompleksisuus- ja systeemitheorioiden vierastamisesta ihmis- ja sosiaalitieteissä sekä kaaosteorian yhdistämisestä luonnontieteen perustaan. Kaaosteorian ajatuksia ja käsitteitä ovat kuitenkin esittäneet jo antiikin filosofit ja tiedemiehet ja Farazmand (2003) kirjoittaa, että ennemminkin luonnontieteet ovat lainanneet kaaosteorian sosiaalitieteistä. Lisäksi CTC sisältää edellä mainitusti monenlaisia elementtejä ja korostaa esimerkiksi ihmisen kykyä tarkoitukselliseen toimijuuteen (Pryor & Bright 2003). Tässä tutkimuksessa CTC tarjoaa viitekehysten, jonka avulla avataan uusia näkökulmia sitoutumiseen ottamalla tarkasteluun dynaamisten järjestelmien välisiä kytkentöjä.

CTC:n teoriakehityksen tueksi on toivottu kvalitatiivista tutkimusta siitä, miten järjestelmien vuorovaikutussuhteet ja epälineaariset dynamiikat toimivat työurilla ja niiden muutostilanteissa (Peake & McDowall 2012) ja miten ihmisten ja yhteiskunnan väliset vuorovaikutuksen muodot kehkeytyvät (Pryor & Bright 2014). Lisätietoa kaivataan työurien epälinearisuuk-

sista, rekursiivisuudesta ja erilaisten järjestelmien välisistä takaisin- ja eteenpäinkytkennöistä, jotka joko palauttavat ja vahvistavat järjestelmän tilaa ja piirteitä (takaisinkytkentä, feedback) tai ruokkivat muutoksia (eteenpäinkytkentä, feed forward). (Pryor 2016.)

Tässä artikkelissa attraktorin ja fraktaalien väliset suhteet ajatellaan seuraavasti: Attraktorin ajatellaan koostavan dynaamisia suhteita yksilön ja hänen työnsä välillä tuottaen kiinnittymistä tietynlaisiin tehtäviin ja työpaikan ja työn piirteisiin ja vastaavasti rajaten toisia pois. Attraktori myös ilmentää toimijuutta. Samalla attraktori piirtää fraktaalia ja vaikuttaa yksilön näkökulmasta osaltaan työuran kehkeytymiseen. Yksilön työura kytkeytyy kuitenkin myös organisaation ja yhteiskunnan kehityskulkujen fraktaaleihin ja näiden välillä on useansuuntaisia kytköksiä. (Järvensivu 2020.) Tutkimuksen kohteena ovat haastateltujen työurien attraktorit sekä tavat ja käytännöt, joilla on mahdollista rakentaa yksilöiden työurien fraktaalien ja organisaatioiden kehityskulkujen fraktaalien välisiä samankaltaisuuksia, jotka puolestaan tulkitaan dynaamiseksi ymmärrettyä sitoutumista tuottaviksi.

## TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen päätavoitteena on rakentaa työhön sitoutumista dynaamisena ja monitasoisena tarkasteleva viitekehys soveltaen työurien kaaosteorian ajatusta kompleksisissa systeemeissä kehkeytyvistä työurista. Sen avulla tarkastellaan sote- ja it-aloilla hiljattain aloittaneiden sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Spesifimpänä alatavoitteena on selvittää palautteen ja kannustuksen merkitys ja rooli organisaatio-sitoutumisessa. Tavoitteisiin pääsemiseksi etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisista tekijöistä muodostuu haastateltujen työuraa johdatteleva ja rajaava attraktori ja miltä sitoutuminen sen valossa näyttää?
  - o Entä millaiselta sitoutuminen ylipäänsä kohdeorganisaatioissa vaikuttaa?
2. Millaisin tavoin ja johtamisen ja esimiestyön käytännöin työpaikoilla rakennetaan yksilöiden työurien fraktaalien ja työorganisaatioiden kehityskulkujen fraktaalien välisiä vuorovaikutusta ja samankaltaisuutta?

- Millaisia nämä käytännöt ovat suhteessa systeemien muutoksiin ja jatkuvuuteen?
- Miten kannustus ja palaute näyttäytyvät edellisen valossa?

Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin kolmesta sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta ja kahdelta it-alan työpaikalta syksyllä 2019 käyttäen vapaaehtoisuuteen perustuvia kuvadialogeja ja fokusryhmähaastatteluja (Krueger 1994). Tutkimuskokonaisuudessa toteutettiin lisäksi esimieskysely, jota ei käytetä tämän artikkelin aineistona. Aineiston hankinta oli kaksivaiheinen: ensin käytiin kuvadiialogiin perustuva ryhmäkeskustelu, sitten toteutettiin teemahaastattelumuotoinen fokusryhmähaastattelu. Kuvadiologiaan ja haastatteluihin osallistui viidestä eri organisaatiosta pääkaupunkiseudulla yhteensä kaksikymmentä hiljattain (1–3 v) valmistunutta työn tekijää, joista osa oli alanvaihtajia.

Haastatelluille lähetettiin kutsu kuvadialogitapaamiseen sekä tehtävä, jossa pyydettiin valmistautumaan tapaamiseen ottamalla kolme valokuvaa siitä, mikä työssä tuottaa iloa, mikä innostaa ja mitä toivoo työltä tulevaisuudessa. Tapaamisissa valokuvat toimivat keskustelun avaajina ja edesauttajina, mutta myös ikkunana haastateltavien merkitysten maailmaan. Kuvadiologin toteutuksessa sovellettiin kuva-avusteisen keskustelun (photo elicitation), stimulated recall -haastattelun ja arvostavan kohtaamisen periaatteita (Siitonen 1999; Harper 2002; Lyle 2003). Kuvadialogissa esiin tulleita teemoja siloitettiin syventävään fokusryhmähaastatteluun. Haastatteluissa käytettiin väljää teemarunkoa, mutta haastattelun vapaa ohjautuminen sallittiin. Erityisesti keskusteltiin työnilosta, kannustavasta ilmapiiristä, luottamuksesta, huipputiimeistä, tunteiden merkityksestä, arvoista sekä uraohjauksesta ja työelämätaidoista. Aineiston keräsi neljä tämän artikkelin kirjoittajista. Ulkopuolinen palveluntarjoaja litteroi aineiston (135 sivua) sanatarvasti.

Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2002). Ensimmäisessä analyysivaiheessa rakennettiin tutkimukseen osallistuneiden työurakuvaukset, joihin koottiin haastatteluissa mainitut aiemmat työpaikat ja suoritettut tai meneillään olevat koulutukset sekä haastateltujen tulevaisuuden aja-

tukset. Seuraavaksi koottiin haastateltujen maininnat niistä tekijöistä, jotka vetivät puoleensa tehtävissä, alassa tai organisaatioissa tai vastavasti vähensivät sitoutumista, sekä seikat, jotka olivat vaikuttaneet työuran muutostilanteissa. Nämä käsiteltiin teemoittelemalla ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen peilaten. Vastaavasti tarkasteltiin, millainen kuva sitoutumisesta välittyi laajemmin etsimällä teemaan liittyvät maininnat, kuten viittaukset henkilöstövaihdoiksi tai sitoutumiseen normina. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin ne tavat ja käytännöt, joilla rakennettiin fraktaalien kehkeytymistä samankaltaisiin suuntiin. Aineistoa löytyi eniten yksilön ja organisaation välisistä yhteyksistä, joihin tarkastelu fokusoitiin tiedostaan samalla organisaation käsitteen löyhyys (Heiskanen ym. 2017). Löydettyjen tapojen havaittiin olevan luokiteltavissa kaaosteorian käsitteiden toisaalta olemassa olevia toimintatapoja vahvistaviksi (feedback) ja toisaalta kehittymistä mahdollistaviksi ja aikaansaaviksi (feedforward). Viimeisessä analyysivaiheessa tarkastelu kohdennettiin esimiesten ja johdon palautteeseen ja kannustavaan puheeseen asemoiden ne suhteessa kokonaisuuteen.

## TULOKSET

Kahdessa ensimmäisessä alaluvussa kuvataan ja luonnehditaan työurien attraktoreja, eli sitoutumista edistäviä tekijöitä ja sitoutumisen dynamiikkaa vastaten ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kolmannessa alaluvussa käsitellään työntekijöiden työurien fraktaaleja ja organisaatioiden kehityskulkujen fraktaaleja yhteenkytkeviä tapoja ja käytäntöjä, kuten palautetta ja kannustusta, vastaten toiseen tutkimuskysymykseen. Käytetyt sitaattit on anonymisoitu ja lyhennetty. Ne paikannetaan vain toimialoihin tunnistamisen välttämiseksi.

### Organisaatioon attraktoivat moninaiset tekijät

Työuran attraktoria muotoilevat tehtävissä ja organisaatioissa puoleensavetävät tekijät, jotka osoittautuivat aineistossa varsin samoiksi kuin sitouttavat tekijät aiemmissa tutkimuksissa, joten ne käydään läpi lyhyesti. Löydetty työhön ja organisaatioon sitoutumista vahvistavat tekijät ovat luokiteltavissa Decin ja Ryanin (2002) mal-

lin mukaisesti pääluokkiin autonomia ja omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvaisuus. Aineistossa korostui työn merkityksellisyys osatekijöineen. Seuraava sitaatti kokoa haastatteluisissa esiintyneet sitoutumista vahvistavat tai heikentävät tekijät, jotka on kursivoitu. Sitaatista näkyy, miten holistisesti hoitoalan työntekijä arvioi eri tekijöitä ja miten dynaamista sitoutumisen on.

”Nelikymppeisenä tuli semmonen olo, että nyt tää *kaupallinen ala ei enää*. Alkoi miettiä, että *mitä mä haluun tehdä loppuelämäni ja vastaaks mun arvoja tää työ*. Koin, että ei. Pitkään oli semmosta, että koin, et sillä edellisellä työllä ei ollu merkitystä. Palkka oli ihan oooko, mutta ei ollu kiva mennä töihin. Koki, et ei oo mitään haastetta enää siinä työssä, kun oli niin *pitkään tehny* sitä, parikyt vuotta eri firmoissa. Kaipasin *merkityksellisuuden tunnetta* ja sellasta, että se, mitä mä teen, *auttaa ihmisiä*. Mulla oli se auttamisen halu myös. Kun mietin, mikä ala vois olla, niin tää oli *luontevin*. Valmistuin puoltoist vuotta sitten ja oon ollu erittäin tyytyväinen. Opiskelu oli ihanaa ja *oon tykänny täst työst. Haluun viel jatkaa opintoja*. Ykköskohta, mikä tuottaa iloa. Ne *työkaverit*. Tietysti *potilaat ja yhteisöllisyys*. Meil on hirveen hyvä *työilmapiiri* täällä. Se tuottaa myös iloa, et *johto kuuntelee*. Jos on joku epäkohta, niin siitä voi heti sanoa. Tai joku *ehdotus*, et hei, voisko tehdä näin. Aina *uskaltaa kysyä*. Kaikilta uskaltaa kysyä tai sanoa, et hei, mä en osaa tätä, voiksä tulla auttaan. Mä *pystyn käyttämään koko potentiaali*ni tässä. Myös se *oma persoona* on kans tosi tärkeä. Täs pystyy mun mielest *kehittyä, kasvamaan ihmisenä*. Miks mä oon hakeutunut tälle työlle ja miks tää on niin kivaa, on varmaan se just, et *voi olla oma ittensä*. *Työilmapiiri* on hyvä. Hyvä *johto* tietysti. Myös semmonen *yhteisöllisyys*, et on yhteisiä juttuja. Työajan ulkopuolella tämmösii tapaamisii. Mä en tiedä. Oon ittekin miettinyt, et mikä tän paikan salaisuus on, koska täällä on kuulemma kautta aikojen ollu hyvä *työilmapiiri*. *Kuitenkin ihmiset vaihtuu, niin siitä huolimatta moni sanoo, et täällä on kiva olla, vaik tää on tosi hektistä ja haastavaa.*”

(hoitoalalle kaupalliselta alalta vaihtanut)

Aiempien tutkimusten painotuksista poiketen sitoutuminen osoittautui liikkeessä olevaksi, monien tekijöiden yhteisvaikutuksessa holistisesti syntyväksi ja vaihtelevaksi. Tätä avataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

### Sitoutumisen kompleksinen dynamiikka

Haastatteluissa puhuttiin paljon sitoutumiseen liittyvistä muutoksista. Ensinnäkin työntekijää attraktoivat, eli houkuttavat, tekijät muuttuivat. Tapahtui joko selkeitä vaihdoksia tai merkittäviksi koettujen asioiden painotukset vaihtuivat. Jälkimmäisissä tilanteissa työuramuutosta kuvattiin jonkin jo pitkään omassa luonteessa, toimintatavassa tai suvussa olleen piirteen tai vaikkapa sukupuoleen liitettävissä olevan kiinnostuksen kohteen aktivoitumisena. Tällaisia olivat esimerkiksi sote-alalle johtanut omaan persoonaan kuuluva hoiva- tai auttamisorientaatio tai it-alalle johtanut omasta lapsuudesta tunnistettu ”poikien tietokoneella oleminen”.

Toiseksi liikettä syntyi etsimisestä tai harhailusta, jolloin työuran kehkeytymistä kuvattiin sattumanvaraiseksi tai ”sattuman kautta oikeaan paikkaan päätymiseksi”. Liikkeessä näkyi myös rekursiivisuutta, eli työuran kiertymistä takaisin päin. Tulevaisuudelta saatettiin odottaa aiemalle ammattialalle paluuta. Monet odottivat tulevaisuudessa tapahtuvan muutoksia, kuten toiseen työpaikkaan tai toiselle alalle siirtymistä tai jatkokoulutuksen kautta toisenlaisiin tehtäviin päätymistä.

Sen lisäksi, että haastateltujen omat ammattialan tai työpaikan vaihdokset olivat aineistossa ennemmin tavanomaisia kuin poikkeuksia, haastatteluista välittyi myös laajemmin kuva usein toistuvista henkilöstövaihdoksista. Vasta lyhyen aikaa organisaatioissa olleet muistelivat työtovereiden ja esimiesten vaihdoksia. Liikkeen tavanomaisuudesta kertoi sekin, että henkilöstön vaihtuvuutta ei välttämättä yhdistetty työpaikan ongelmiin, mikä näkyy edellisen alaluvun sitaatin lopussa. Vaikka tyypilliset työpaikkaan sitoutumista parantavat tekijät olisivat olleet kunnossa, henkilöstö kiersi tehtävissä, alan työpaikoilla ja alalta toiselle.

It-alalla jatkuva uusien haasteiden, tehtävien ja työpaikkojen haku sekä eteenpäin pyrkiminen näyttäytyi paikoin jopa normina, jota vastaan toimiminen kuvattiin poikkeukselliseksi ja yh-



distettiin toisinaan kehitysmönteisyyden vastakohtana ”muutosvastarintaisuuteen”. Yksi esimerkiksi kertoi olevansa ryhmästään ainoa, joka ei hakenut muualta töitä. Normia kuvaa myös alla oleva itseään poikkeavaksi luonnehtiva it-alan työntekijä. Kehittymismahdollisuuksien merkitystä hänkään ei kiistä.

”Noi kehityskeskustelut, mitä meil on 2 kertaa vuodessa, ni aina kysytään, et mitä haluat seuraavaks. Ja kollegat kysyy, et mihin sä oot tästä menossa. Niin mä oon tällä hetkellä täysin tyytyväinen siinä, missä mä oon. Kuitenkin ala kehitty, tulee uusi teknologioita, niin siinäkin mä näkisin ehkä.” (it-alan työntekijä)

Vaatimuksia jatkuvasta kouluttautumisesta ja kehittymisestä asettivat myös henkilöstön sertifikaatteja vaativat asiakkaat. Sertifikaatit auttoivat toisaalta myös saamaan töitä yrityksen ulkopuolelta. Alla siteerattu kuvaa työntekijän, työorganisaatioiden ja toimialan välisiä kytkentöjä ja kompleksista sitoutumisen dynamiikkaa, jossa sitoutumista aikaansaava tekijä tuottaa samalla mahdollisuuksia sitoutumattomuudelle:

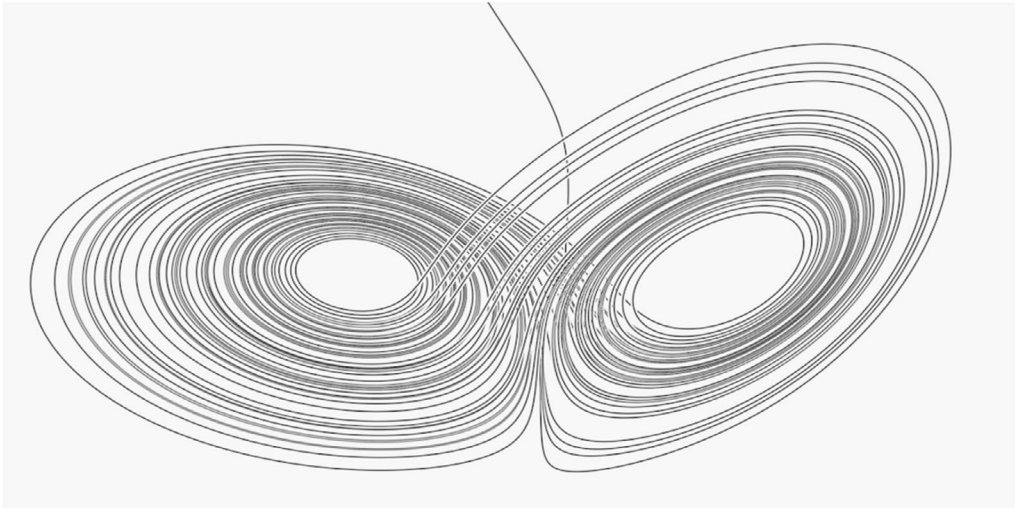
”Ihmisiä koulutetaan, niin he myös ehkä vähän motivoituu ja sitoutuu paremmin. Vaikka mä en nyt siis kannusta tällaiseen, mut että tässä yrityksessä on tosi hyvät mahdollisuudet kouluttautua ja hankkii myös semmost osaamista, mikä kelpaa yleisesti tuol työmarkkinoil. Koska it-alan osaajista on pulaa ja kaikki pyörii semmost pikku rinkii. Et myös meidän näkökulmasta se on tosi hyvä.” (it-alan työntekijä)

Sote-alalla taas jatkuvan liikkeen normia rakensivat ketjuuntuneet määräaikaiset työsuhteet ja ”keikkalaisten” laajamittainen käyttö, joihin liitettiin tottumuksen ja normaalina pitämisen ohella haasteita. Haastatteluissa kuvattiin työn arjen hankaluuksia, kun muut työvuorossa olivat keikkalaisia. Samoin kuvattiin, miten pitkäjänteisen luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamispyrkimys tuntui valheelliselta tilanteessa, jossa oma työsuhte oli katkolla. Tilannetta työmarkkinoilla kuvattiin myös erikoisaloittain ja alueittain vaihtelevaksi: Yhtenä hetkenä oli pulaa akuuttihoitajista, seuraavana hetkenä työllis-

tyismahdollisuudet olivatkin huonot. Monilla erikoisaloilla töitä oli lähinnä pääkaupunkiseudulla, joten siellä oli asuttava, vaikka muualle olisi haluttu. Vaikeutta sitoutumiseen ja potentiaalia liikkeelle tulevaisuudessa loivat myös hankaliksi koetut työn ehdot, kuten alhainen palkkaus ja vuorotyö. Näiden seikkojen vuoksi oli vaihdettu alaa tai erikoisalaa esimerkiksi perhetilanteen muuttuessa. Sen lisäksi, että ympäristö teki vaikeaksi sitoutua, myös sote-alan työntekijät kertoivat halustaan liikkuu:

”Et haluais päästä myös eteenpäin. Kun ei oo mitään vakityötä täällä, niin sit ei oo sellanen, että tässä minä nyt olen loppuelämäni. Et täällä on mukava olla ja haluan olla tavallaan varmaan niin pitkään kuin saa olla. Mutta et haluu päästä myös vielä eteenpäin. Et vähän kysymysmerkki, et mitä kautta sitten. Et varmasti opintojen kautta.” (sosiaalialan työntekijä)

Haastattelujen perusteella vaihtuvuus ja liike olivat osa todellisuutta, kuten kaaosteoriassa oletetaan. Vaikka jotkut haastatelluista kuvasivat työuraansa suoraviivaisena ja osa kertoi myös samassa tehtävässä 20–30 vuotta olleista kollegoista, nämä maininnat usein kehystettiin poikkeaviksi tai jopa kielteisiksi. Kokonaisuudessaan haastateltujen kuvaamia sote- ja it-alan työuria ja sitoutumista kuvaakin osuvasti vieraan attraktorin fraktaalimalli, jollainen on esitetty kuvasa 1. Siinä työura työpaikkoineen ja koulutuksineen mutkittelee monien tekijöiden ja tapahtumien vaikutuksesta ennakoimattomasti, mutta samalla attraktori pitää työuraa tietyssä ”tulosalueessa”, kuten saman työpaikan eri tehtävissä, saman toimialan työpaikoilla tai ihmisen itsensä merkitykselliseksi kokeman työn kehikossa. Reunaehdotkin voivat muuttua, jolloin työuran attraktori voi vaihtua aiheuttaen isomman urasiirtymän. Kun sitoutumista tarkastellaan tätä taustaa vasten, sekin näyttää liikkeessä olevalta ja kaiken aikaa monien tekijöiden yhteisvaikutuksessa uudelleen muotoutuvalta. Sitoutumiseen vaikuttivat ihmisen omien kokemusten ja ajatusten ohella niin organisaatiotason tekijät kuin alaan ja työmarkkinoihin liittyvät tekijät. Näiden lisäksi esimerkiksi aluetason tekijöillä, asiakkailla ja perhetilanteella oli merkityksensä. Kaikki oli jatkuvassa muutoksessa muokaten



Kuva 1. Vieraan attractorin fraktaalit. (kuva: Thierry Dugnon / CC BY-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>))

yksilöllisiä työuria ja vaatien jatkuvaa holistista arviointia.

Kun sitoutuminen ymmärretään dynaamiseksi ja monen keskenään kytkeytyneen järjestelmän välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuvaksi, työntekijän organisaatioon sitoutumista vahvistavia tekijöitäkin on hedelmällistä tarkastella yhteisen matkan jatkumisen todennäköisyyttä lisävinä tekijöinä. Kiinnostavaksi nousevat vuorovaikutusprosessit ja niiden merkitys eri tasojen, eli organisaation ja työntekijän, väliselle yhdessä pysymiselle, sitoutumiselle. Päädytään tutkimaan fraktaalien välisiä kytkeitä.

### Fraktaalien muutoskulkuja yhteenkytkävät käytännöt

Seuraavaksi tarkastellaan, millaisin toimintatavoin työntekijän ja hänen työuransa kehittymistä sekä työpaikan kehittymistä sopeutettiin tutkimuskohteina olleissa organisaatioissa toisiinsa tuottaen näiden fraktaalien samankaltaisuutta ja sitä kautta mahdollisuuksia sitoutumisen jatkumiselle.

Sisällönanalyyseissä löytyi 11 toimintatapaa, joilla organisaation toimintamallia ja sen kehittymistä sekä yksilön ja hänen työuransa kehittymistä sovitettiin yhteen. Nämä luokiteltiin edelleen kahdeksi pääluokaksi työurien kaos-

teorian käsittein taulukon 1 mukaisesti. Ensimmäisen sarakkeen käytännöt ovat luonteeltaan organisaation toimintatapaa vahvistavia, eli systeemistä takaisinkytkentää. Niitä sovellettaessa saadaan ensisijaisesti aikaan työntekijän toimintaa ja kehittymistä organisaation toimintatavan suuntaan. Samalla organisaation toimintamalli vahvistuu, mutta ei välttämättä kehity. Vastaavasti työntekijän kehittymismahdollisuudet saattavat pysähtyä.

”Haasteet ja itsensä kehittäminen. Se, mitä mä oon noit aiempii töitä tehny, niin siinä vaiheessa, kun sä saat kuukaudessa jo kaikki, mitä sillä firmalla on tarjota, niin ei se pidemmän päälle motivoi.” (it-alan työntekijä)

Toisen sarakkeen käytännöt ovat sekä työntekijän että organisaation eteenpäin kehittymistä tukevia, eli systeemistä eteenpäinkytkentää aikaansaavia. Ne ovat omiaan rakentamaan yhteistä kehityssuuntaa organisaation ja työntekijän välille ja samalla sopeuttamaan organisaation kehitystä kuvaavaa fraktaalitapaa työntekijän työuran fraktaalien ja tuottamaan näiden välille si-  
touttavaa samankaltaisuutta.

”Oon kokenut, että kuunnellaan ja pystyy vaikuttamaan.” (it-alan työntekijä)

Taulukko 1. Organisaation ja työntekijän yhteistä kehityskulkua rakentavat käytännöt.

<b>Työntekijän kehittymistä organisaation toimintatapaan sopeuttavat käytännöt</b>	<b>Organisaatiota ja työntekijää eteenpäin kehittävät yhteistä kehityssuuntaa rakentavat käytännöt</b>
Joustava mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia	Kannustaminen (kokeiluihin, kehittämiseen ja kehittämiseen)
Avun pyytäminen ja auttaminen	Vaikuttamismahdollisuudet
Palaute (erityisesti organisaation sisäinen)	Osallisuuteen perustava johtaminen ja kehittämistoiminta (jatkuva kehittäminen, ideat, aloitteet, mahdollisuus tuoda organisaatioon ideoita ulkopuolelta jne.)
Sisäinen henkilöstökoulutus (organisaatiossa olevan tiedon jakamisena)	Muodollisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen yhteiseen kehittämiseen (ulkopuoliset koulutukset, sisäiset koulutus- ja kehittämisohjelmat jne.)
Osaamisen jakamiseen tähtäävät työssä oppimisen käytännöt (esim. mentorointi)	Uutta luova työssä oppiminen (esim. uudenlaisten projektitarjousten tekeminen, verkostoitumisen hyödyntäminen)
	Eri aloilta tai kilpailijoilta tulevien työntekijöiden tai useita töitä tekevien osaamisen systemaattinen hyödyntäminen, konsultointisopimukset

Toisenlaisetkin lopputulokset ovat mahdollisia kehityskulkujen eriytyessä. Alla it-alan työntekijä kuvaa aiemmin tapahtunutta oman ja työpaikkansa kehityskulkujen eriytymistä.

”Jossain vaihees koin, että ois kiva laajemmin oppia tota arkkitehtuuri. Siellä edellisessä työssä siihen ei ollut mahdollisuutta. Sitten hain tänne ja pääsin, niin on jo nyt tullu tosi paljon. Jo tässä kolmessa viikossa uutta asiaa ja oppeja ja päässy myös näyttää sitä omaa osaamistaan.” (it-alan työntekijä)

It-alan työntekijät keskustelivat paljon omien kehityssuuntiansa ja yrityksen kehityssuuntien yhteensovittamisesta ja siihen soveltuvista käytännöistä. Esimiesten kyky auttaa palautteella ja ohjauksella työntekijöitä kehittymään oikeaan suuntaan nähtiin tärkeäksi, mutta toisaalta korostettiin työntekijöiden ”itseorganisoitumista” sekä mahdollisuutta avata ja rakentaa suuntia yrityksen kehitykselle ja liiketoiminnalle.

”Meillä oli viikoittain tapaaminen ja silloin kysyttiin meiltä, jos meille olis kiinnostava tällainen projekti ja jos me jatkaisimme ja te-

kisimme tarjousta. Eli oli aina se kysymys, jos me haluaisimme tehdä tällaista työtä ja jos ei, niin sitten ei tehtäisi.” (it-alan työntekijä)

Toisessa it-alan yrityksessä osallistujat kävivät seuraavan keskustelun:

”Osallistuja 4: Semmosessa paikassa ei pystys ole itte päivääkään. Mä en ottais enää vastaan sitä, jossa on joku pomo, joka tulee, että nyt tehdään tää ja sinä olet hiljaa ja teet. Joo, tee keskenäs, mä häivyn. Ei onnistuis enää tänä päivänä.

Osallistuja 3: Se tappaa motivaation. Mulla on vuosi vaihdosta. Edellisessä paikassa pomo oli just semmonen. Niitä paikkoja on. Se riippuu, kuin vanhanaikainen työilmapiiri on ja muuta. Ei kannusteta. Nykyään on silleen, että miten voitais tehdä tää paremmin, kertokaa te meille. Halutaan, että ihmiset sanoo ääneen. Se on kilpailuetu kanssa yrityksillä, että on uusia tapoja tehdä.” (it-alan yrityksen haastattelu)

Myös sote-alalla pohdittiin samankaltaisia asioita.

”Osallistuja 3: Ehkä uuden oppiminen kanssa (innostaa työssä). Nytkin, kun uusi työkaveri on tähän tullut. Hän on hyvin ammattitaitoinen ja osaava, niin saa intoa siitä, että saa oppia uutta. Kysytään, että haluaisi nähdä, miten tää tehdään. Musta on ihana oppia uutta.

Osallistuja 1: Työkaverit totta kai. Kanssa uuden oppiminen. Kun vaihto alaa melkein kokonaan, kun tuli tänne, niin oppiminen ja sen määrä väheni tosi paljon. Mutta nyt pystyy jakamaan sitä, mitä osaa. Esimerkiksi hirveesti kerron kaikkia juttuja ja kokeillaan kaikkia juttuja yhdessä. Pääsee itte vähän jakamaan sitä osaamista. Kyllä huomaan, että jos päivät alkaa olla liian ykstoikkoisia, että mulla ei oo mitään semmosta. Mulla on aina hirveesti kaikkia ideoita, mitä minä voisin tehdä ja toteuttaa. Mutta jos mulla ei oo aikaa tehdä sitä, niin se lyttää mun intoa. Jos mulla on aikaa ja mahdollisuutta tehdä asioita täällä, niin kyllä se innostaa. On monipuolista ja haastavaa työtä.”

(sote-alan työpaikan haastattelu)

Myöhemmin osallistuja 1 jatkoi: ”Minä oon ehkä semmonen klassinen tympääntynyt sairaanhoitaja, joka aikoo vaihtaa alaa.” Hän kertoi haluavansa opiskelemaan toiselle alalle, jotta ”saa päivätyön ja semmosen palkan, millä pystyy turvallisesti elättämään tulevia lapsia ja maksaa asuntoa.” Haastateltava oli vaihtanut palveluasumisen pariin akuuttihoitotyöstä, jota oli pitänyt mielenkiintoisena mutta kolmivuorotyönä mahdollottamana yhdistää omaan elämäänsä. Hän ei löytänyt hoitoalalta työtä, joka olisi sopinut hänen tulevaisuuden suunnitelmiinsa.

Erityisesti sekä organisaatiota että työntekijää samansuuntaisesti eteenpäin kehittävät käytännöt parantavat sitoutumista, mikäli sitoutuminen ajatellaan dynaamiseksi ja ajassa muuttuvaksi, sillä yhteisen kehittämisen kautta myös yksilöt voivat vaikuttaa organisaation kehittymiseen sellaiseksi, johon heidän on helppo sitoutua. On mahdollista muuttaa organisaatioita attraktiivisemmaksi.

Toteutetulla fraktaalien tarkastelulla saatiin näkyviin yksilön odotusten ja kehittymishalujen sekä organisaation piirteiden, kehittymissuuntien ja tarjolla olevien mahdollisuuksien välisen sidoksisuuden merkitys sitoutumisen kehkeytmiselle sekä vuorovaikutteisia käytäntöjä, joilla

sitoutumisen mahdollisuuksia voidaan parantaa ainakin sote-alan ja it-alan hiljattain aloittaneiden tapauksissa. Kehityskulkuja yhteenkytkevien tapojen ja käytäntöjen pääluokkien erittelyllä hahmottuu myös palautteen ja kannustamisen ero. Työntekijälle annettu palaute ohjaa häntä organisaation toimintamallin suuntaan. Sen sijaan kannustamalla avataan mahdollisuuksia kohti uutta niin työntekijälle kuin organisaatiolleen. Ymmärrettäväksi tulee myös se, että joskus kehityssuunnat eriytyvät. Organisaatiotason ohella siihen vaikuttavat niin muutokset yksilön elämäntilanteessa kuin toimialan kehityskin.

## KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa aiempaa organisaatiositoutumisen tutkimusta täydentävä sitoutumista dynaamisena ja kompleksisten järjestelmien kytköksissä kehkeytyvänä tarkasteleva viitekehys sekä selvittää sen avulla sote- ja it-aloilla hiljattain aloittaneiden sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Spesifimpänä alatavoitteena oli palautteen ja kannustuksen aseman tutkiminen organisaatiositoutumisessa.

Tutkimuksessa sovellettiin työurien kaaosteoriaan kuuluvia vieraan attraktorin ja fraktaalien käsitteitä. Ensimmäisessä analyysivaiheessa löydetty työntekijää työhön ja työpaikkaan ”attraktoivat tekijät” vahvistivat monilta osin aiempien tutkimusten tuloksia. Ne voitiin yhdistää pääluokiksi omaehtoisuus ja autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvaisuus Decin ja Ryanin (2002) mallin mukaan. Työn merkityksellisyys omalta ja muiden kannalta oli keskeistä sitoutumisessa (myös Saari & Pyöriä 2012). Tulosten mukaan sitoutumisen osatekijöitä arvioitiin kuitenkin kokonaisvaltaisesti ja sitoutuminen osoittautui perusluonteeltaan kehkeytyväksi ja muuttuvaksi.

Erityisesti it-alalla normina oli ennemmin liikkuvuus kuin organisaatioon sitoutuminen, mikä on kiinnostava tulos Meyerin ja Allenin (1991) viitekehukseen nähden. Myöskään sote-alalla organisaatiosta lähtemistä ei esitetty normien rikkomisena, mikä voisi toisaalta olla tulokittavissa relationaalisen psykologisen sopimuksen rikkoutumiseksi (Rousseau 1995) työnantajien suosiessa lyhyitä työ sopimuksia ja keikkatöitä. Toisaalta liikettä esiintyi myös hyviksi miellettyillä työpaikoilla. Työurien kaaosteorian (Pryor & Brigh 2014) viitekehksen valossa ha-

vaittu liike, dynaamisuus ja sitoutumisen muuntuvuus ovat kuitenkin tulkittavissa normien muutosten tai psykologisen sopimuksen rikkoutumisen sijasta todellisuuden perusluonteeksi. Monien, myös organisaation ulkopuolisten, järjestelmien ja niihin liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksessa muotoutuva organisaatiositoutuminen kehkeytyy jatkuvasti uudelleen. Johtamiselle ja esimiestyölle kiinnostaviksi nousevat tällöin sitouttavien tekijöiden ohella sitoutumisen kehkeytymistä tukevat käytännöt.

Tässä mielessä kaaosteoria tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan organisaatiositoutumiseen. Sen valossa sitoutumisen tai psykologisen sopimuksen tarkasteleminen staattisena ja vain työntekijän näkökulmasta (Guest 1998), saati vain työnantajan hyötyjen näkökulmasta (Meyer & Maltin 2010), kattaa suppean osan kokonaisuudesta. Aiempaa tutkimusta ei ole fokusoitu sitoutumisen luonteeseen tai dynamiikkaan kompleksisista järjestelmistä muodostuvissa kytköksellisissä ympäristöissä, jolloin löydetty organisaatioon attraktoivat tekijät eivät riitä sitoutumisen teoreettiseen ymmärtämiseen tai sitoutumisen ylläpitämiseen organisaatioissa. Kaaosteorian eduksi onkin laskettava, että se avaa kaivattuja mahdollisuuksia ymmärtää sitoutumisen kehittymisen ja seurausvaikutusten mekanismeja (Heiskanen ym. 2017).

Käsillä olevassa tutkimuksessa sitoutumisen kehkeytymiseen pureuduttiin soveltamalla ja täsmentämällä fraktaalien käsitettä, jonka kehitystyötä työurien kaaosteorian kehittäjät ovat kovanneet (Pryor 2016). Käsitteen avulla tutkittiin yksilön (työuran) kehityskulkua ja organisaation kehityskulkua yhteenkytkeviä tapoja. Rakennetun viitekehyksen mukaan sitoutumisen jatkamiseen tarvitaan työurien ja organisaatioiden kehityskulkujen fraktaalien riittävää samankaltaisuutta, jonka toteutumista työntekijä arvioi kokonaisvaltaisesti ja myös tulevaisuusuntautuneesti esittäen kysymyksen: onko organisaatio (tai ala) kehittymässä sellaiseen suuntaan, johon itseä attraktoivat tekijät, mukaan lukien oma kehittyminen ja tulevaisuuden suunnitelmat ovat yhdistettävissä? Vastaavan kysymyksen esittää työnantajan edustaja työntekijän osalta.

Sitoutumisen edellytyksenä olevan fraktaalien samankaltaisuuden aikaansaamiseksi tarvitaan fraktaaleja yhteenkytkeviä toimintakäytäntöjä ja vuorovaikutusta. Nämä luokiteltiin

tutkimuksessa 1) työntekijän toimintaa ja kehittymistä organisaation toimintatapaan sopeuttaviin käytäntöihin ja 2) organisaatiota ja työntekijää eteenpäin kehittäviin yhteistä kehitysuuntaa rakentaviin käytäntöihin. Kaaosteorian mukaisesti ensimmäisen kategorian käytännöt ovat luonteeltaan ensisijaisesti organisatorisen systeemin tilaa vahvistavia, kun taas jälkimmäisen kategorian käytännöt saavat aikaan systeeminä eteenpäin kytkentää.

Palaute ja kannustus voidaan rakennetun viitekehyksen mukaisesti nähdä yksilöiden ja työorganisaatioiden välillä tapahtuvana yhteisen suunnan rakentamisena ja tästä syystä ne ovat merkittäviä sitoutumiselle eikä niiden sitouttava vaikutus rakennu pelkästään myönteisen tunnelmapiiirin kautta (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2011). Edellisen luokittelun valossa hahmottuu myös niiden ero. Kannustamalla tuotetaan systeemissä feed forward –tyyppistä suuntautumista kohti uutta toimintaa, eli sen avulla voidaan avata uusia mahdollisuuksia niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Kannustaminen voi saada aikaan perhosvaikutuksen tyyppisiä seurauksia, joten johtamisen ja esimiestyön välineenä se sisältää merkittävää ennakoimattomuutta. Sen sijaan johdon ja esimiesten antama palaute ei niinkään avaa uutta, vaan ennenmin vahvistaa organisaation vallitsevaa toimintamallia. Se ensisijaisesti vähentää ennakoimattomuutta. Käsitteellisesti ja systeemien kehityksen kannalta palautteessa ja kannustuksessa on siis kyse jopa päinvastaisia lopputuloksia tuottavista käytännöistä. Sitoutumisen aikaan saamisen näkökulmasta molemmat ovat käyttökelpoisia, mutta tilanteittain vaihdellen.

Tutkimuksen perusteella ehdotetaan, että organisaatiositoutumisen tutkimuksissa käytettäisiin holistisia dynaamisia käsitteellistyksiä ja tutkimusasetelmia sekä huomioitaisiin samankaltaisten kehityssuuntien ja niiden kehkeytymistä tukevien käytäntöjen merkitys sitoutumiselle, sillä organisaatiositoutuminen sijoittuu yksilön työuraan nähden vuorovaikutussuhteiden maailmaan ollen enemmän vuorovaikutussuhteen ominaisuus tai tila kuin yksilön psykologinen tila, tunne, sitovan voiman kokemus tai teko. Aiemmista tutkimuksista löytyy tukea lähestymistavalle. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden psykologisten sopimusten kirjallisuuskatsauksessa keskeisiksi osoit-

tautuivat sekä työntekijän henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen, että työyhteisön kehittyminen. Työntekijät odottavat mahdollisuutta osallistua organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Ring ym. 2019.) Samoin kehittämismahdollisuuksien ja työyhteisön tuen on havaittu olevan yhteydessä niin teollisuus- kuin palvelualallakin toimivien yritysten Suomen ja Venäjän yksiköiden henkilöstöjen sitoutumiseen (Saari & Melin 2020).

Staattiset ja suppeat teoriakehykset saattavat johtaa virheellisiin tulkintoihin niin sitoutumisen ja sitoutumattomuuden luonteesta kuin sisistäkin. Sitoutumisen yksilön kokemukseksi tai teoksi pelkistävät määritelmät voivat myös vaikeuttaa keskusteluun nuorten sitoutumattomuudesta it- ja sote-aloilla. Työurien kaaosteorian valossa sitoutuminen on etäännyttämisen ja lähentymisen jatkuvaa dynamiikkaa, jossa sitoutumisen heikkeneminen ja päättyminen ovat yhtä luonnollisia ja monitasoisesti selittyviä kuin jatkuminenkin. Lisäksi kompleksisessa ympäristössä perhosvaikutuksen mukaisesti pienet muutokset yhdessä järjestelmän osassa saattavat aiheuttaa huomattavia seurauksia toisaalla.

Vieraaseen attraktoriin perustuva työuramalli saattaa toki tavoittaa poikkeuksellisen hyvin

sote- ja it-aloille hiljattain valmistuneet. Jatko-tutkimuksissa olisikin testattava rakennetun viitekehyksen soveltuvuutta muille aloille ja työ-kulttuureille sekä integroitava mukaan eri toimijoiden näkökulmia. Lisäksi olisi tutkittava lisää työelämän, työmarkkinoiden ja eri instituutioiden muutuskulkujen yhteyksiä yksilöiden työurien kehittämiseen (ks. Järvensivu 2020). Esimerkiksi koronakevään tapahtumilla saattaa olla monenlaisia vaikutuksia niin sote-alan kuin it-alankin houkuttavuuteen, työurien muotoutumiseen ja sitoutumiseen. Työurien kaaosteorian kehitys taas hyötyisi pitkittäisasetelmiksi rakennetuista laaja-alaisista tutkimuksista.

Tutkimustulokset puoltavat henkilöstön osallisuutta vahvistavaa kehittämistoimintaa ja johtamista (esim. Syvänen ym. 2019), jonka osana olisi henkilökohtainen työurien ja organisaation kehityskulkujen yhteensopivuuden avoin tarkastelu. Lisäksi johtajien ja esimiesten olisi hyvä tiedostaa kannustuksen ja palautteen erilaiset merkitykset.

Tutkimuksen on rahoittanut Työsuojelurahasto.

## LÄHTEET

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000). The “What and Why” of Goal Pursuits: Human needs and Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, 11(4), 227–228.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Eijnattien, Frans M. & Putnik, Goran D. (2004). Chaos, complexity, learning, and the learning organization. Towards a chaordic enterprise. *The Learning Organization* 11(6), 418–429.  
<https://doi.org/10.1108/09696470410548782>
- Farazmand, Ali (2003). Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management. *Public Organization Review: A Global Journal* 3(4), 339–372.  
<https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000004814.35884.a3>
- Frederick, William C. (1998). Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A Naturological View of the Corporate Social Role. *Business Society*, 37(4), 358–389.  
<https://doi.org/10.1177/000765039803700403>
- Guest, David (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior* 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, 649–664.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T)
- Hakanen, Jari (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

- Hall, Douglas T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Harper, Douglas (2002). Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies* 17(1), 13–26.  
<https://doi.org/10.1080/14725860220137345>
- Heiskanen, Tuula; Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 15(1), 66–80.
- Isacsson, Annica, Raarikainen, Eija & Ekström, Maria (2019). *Tuhannet tunteet: Opiskelijoiden tunnekokemukset korkeakoulussa*. Helsinki: Haaga-Helion julkaisuja.
- Järvensivu, Anu (2020). Multiple jobholders and workplace learning – Understanding strange attractor careers. *Journal of Workplace Learning*.  
<https://doi.org/10.1108/JWL-04-2020-0051>
- Krueger, Richard A. (1994). *Focus groups. A practical guide for applied research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lyle, John (2003). Stimulated recall: a report on its use in naturalistic research. *British Educational Research Journal* 29(6), 861–878.  
<https://doi.org/10.1080/0141192032000137349>
- Martela, Frans & Pessi, Anne B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9(363), 1–15.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Meyer, John P., & Allen, Natalie (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, John P. & Hersovitch, Lynne (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, John P. & Maltin, Elyse R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Murphy, Priscilla (1996). Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crises. *Public Relations Review* 22(2), 95–113.  
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(96\)90001-6](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(96)90001-6)
- Peake, S., and McDowall, A. (2012). Chaotic careers: A narrative analysis of career transition themes and outcomes using chaos theory as a guiding metaphor. *British Journal of Guidance and Counselling*, 40(4), 395–410.  
<https://doi.org/10.1080/03069885.2012.704350>
- Pryor, Robert G.L. (2016). Applying chaos theory to work: The chaos theory of careers. *International Journal of Mathematics, Game Theory and Algebra*, 25 (4), 369–382.
- Pryor, Robert G.L., and Bright, Jim (2003). The chaos theory of careers. *Australian Journal of Career Development*, 12 (3), 13–20.  
<https://doi.org/10.1177/103841620301200304>
- Pryor, Robert G.L., & Bright, Jim (2011). *The chaos theory of careers. A new perspective on working in the twenty-first century*. New York: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203871461>
- Pryor, Robert G.L., and Bright, Jim (2007). Applying chaos theory to careers: attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 375–400.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.05.002>
- Pryor, Robert G.L., & Bright, J. (2014). The chaos theory of careers (CTC): Ten years on and only just begun. *Australian Journal of Career Development*, 23 (1), 4–12.  
<https://doi.org/10.1177/1038416213518506>
- Ring, Marjo; Laulainen, Sanna & Rissanen, Sari (2019) Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus*, 17(2), 88–102.
- Rousseau, Denise (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications.  
<https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Saari, Tiina (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaation sitoutuminen tietotyössä*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 1944.
- Saari, Tiina & Pyöriä, Pasi (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (41–60) Helsinki: Gaudeamus.
- Saari, Tiina & Melin, Harri (2020). Työn voimavarat ja organisaation sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus* 18 (1), 44–62.  
<https://doi.org/10.37455/tt.90572>
- Schaufeli Wilmar, B. & Bakker Arnold, B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.  
<https://doi.org/10.1002/job.248>

- Siitonen, Juha (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Syvänen, Sirpa, Loppela, Kaija & Tikkamäki, Kati (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa Heiskanen, Tuula, Syvänen, Sirpa & Rissanen, Tapio (toim.) *Mihin työelämä on mennossa? Tutkimuksen näkökulmia* (s. 171–216). Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli (2002). *Laadullinen -tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus, 2002.