

---

**Arto Reiman**

# **Kohti systeemistä työelämän kehittämistä**

---

Nykyajan työelämän kuvataan usein olevan jatkuvassa ja kiihtyvässä muutoksessa. Historiallisesti tarkasteltuna työelämän kehityskulkua voidaan tarkastella osana laajaa jatkumoa, jossa teolliset vallankumoukset ovat kukin aikanaan muokanneet työn tekemisen tapoja jo neljän vuosisadan ajan (kts. esim. Lucassen 2021). Ensimmäinen teollinen vallankumous höyry- ja kehruukoneineen vei ihmisen tekemän työn alati teknologisoituvalla kehityspolulle, joka nykypäivänä näyttäytyy digitalisaation – erityisesti tekoälyn – kaikkialle ulottuvana muotona. Digitalisaatio ja nykytyöelämän monet muut laajat kehitysprosessit, kuten työikäisen väestön vanheneminen ja työn teon moninaistuminen ja monipaikkaistuminen, vaativat meitä pohtimaan koko ajan tarkemmin, miten työtä suunnitellaan, organisoidaan ja johdetaan ihmisten hyvinvointi huomioiden ja samalla työpaikkojen suorituskykyä kehittäen.

Euroopan Unionin teollisiin vallankumouksiin kytkeytyvissä työelämävisioissa (kts. Euroopan komissio 2021) kuvataan yhteiseurooppalaista tahtotilaa tulevaisuuden työelämälle, jossa edistetään työntekijöiden hyvinvointia, korostetaan osaamisen ja työvoiman kehittämistä, tuetaan sosiaalista kestävyttä sekä vahvistetaan resilienssiä ja yhteiskunnallista vakautta. Tavoiteltaessa ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävää siirtymää kohti tällaista työelämätulevaisuutta tarvitaan kokonaisvaltaisempaa ja systeemisempää ymmärrystä työstä ja sen kehittämistarpeista. Jotta pysyisimme mukana työelämän kehityksessä, katsetta olisi suunnattava entistä syvällisemmin työtehtävien sisältöön ja niille asetettuihin vaatimuksiin, mutta myös työpaikan rakenteisiin, prosesseihin, toimintatapoihin

ja käytäntöihin. Tällainen tarkastelu edellyttää työpaikoilta ja meiltä yksilöiltä monenlaisia, ehkä uusiakin kyvykkyyksiä sekä tulevaisuuteen tähtävää ja tulevaa ymmärtävää kehittämisotetta.

Millaiseen työelämän tulevaisuuteen meidän tulisi sitten valmistautua? On ilmi-selvää, että teknologinen kehitys tulee esimerkiksi tekoälyn takia jatkumaan ja voimakkaasti kiihtymään (kts. Tegmark 2017), joten joudumme tarkastelemaan entistä syvällisemmin esimerkiksi ihmisen ja teknologian vuorovaikutusta pohties-samme, kuinka erilaisia uusia teknologioita käytettäisiin kestävästi. Me suomalaiset emme luonnollisestikaan pysy eristäytyneinä näistä globaaleista kehityskuluista. Toimimme monin tavoin osana maailmanlaajuisia verkostoja. Tarkasteltaessa esi-merkiksi Maailman talousfoorumin vuosittaisia riskiraportteja (World Economic Forum 2026), näyttää hyvin todennäköiseltä, etteivät erilaiset geopoliittiset kriisit tule vähenemään vaan vaikuttavat edelleen ja todennäköisesti nopeammin ja voi-makkaammin myös suomalaiseen työelämään monin eri tavoin. Jää nähtäväksi, miten nopeasti ja tehokkaasti suomalaiset työpaikat lopulta kykenevät vastaamaan näihin vääjäämättä edessä häämöttäviin laajoihin haasteisiin.

Kun kehitämme työtä ja työn teon rakenteita, uudet teknologiset apuvälineet ja työkalut sekä uudenlaiset organisatoriset käytännöt ja toimintatavat voivat tarjota meille eväitä muutosten kestäväan toteuttamiseen. Tämän numeron artikkelit piir-tävät yhdessä kuvaa työelämän systeemisestä kehittämisestä, jossa ihmisen toi-mintakyky ja hyvinvointi ovat suunnittelun ja johtamisen keskiössä. Olipa kyseessä ergonomiainterventio, työkyvyn tuen mallin jalkauttaminen tai palautumisen optimointi, keskeistä on tämän numeron artikkelien mukaisesti eri toimijoiden välinen yhteistyö sekä työpaikkojen kyky tarkastella yksittäisiä kehittämistoimen-piteitä osana laajempia kokonaisuuksia. Tämän numeron artikkelit tarjoavat moniulotteisen katsauksen suomalaisen työelämän kehittämiseen ja kehittämisessä tarvittaviin kyvykkyyksiin. Artikkelit osoittavat selkeää tarvetta organisatoristen kyvykkyyksien systemaattiseen kehittämiseen ja eri toimijoiden väliseen tiiviiseen ja kestäväan yhteistyöhön; toisaalta ne osoittavat myös tarvetta ymmärtää entistä paremmin ihmisiä tarpeineen ja mahdollisine rajoitteineen.

\*\*\*

*Mikko Henriksson, Maija Paukkunen, Riikka Holopainen, Mia Tammelin, Sanna Sihvonon ja Pirjo Juvonen-Posti* keskittyvät ryhmähaastatteluihin pohjaavassa tutkimuksessaan kuvaamaan työhön kytkeytyvää kuntoutusta ja sen osana määriteltävien työkyvyn tuen muutostavoitteiden toteutumista työpaikoilla. Eri toimialoille kohdentuneeseen kuntoutuksen kehittämishankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen edustajien haastatteluiden pohjalta he nostavat artikkelissaan esille muutostavoitteiden toteutumista edistäviä ja estäviä tekijöitä. He korostavat erityisesti organisatoristen kyvykkyyksien merkitystä työpaikkojen aktiivisen toimijuuden lisäämiseksi ja eri sidosryhmien osallistamiseksi.

*Katriina Hyvönen, Eeva Aartolahti, Minna Haapakoski, Harto Hakonen, Katariina Korniloff, Miika Kujanpää, Hermann Oksanen, Mari Partanen ja Minna Tunkkari-Eskelinen* käsittelevät satunnaistetussa ristikkäistutkimuksessaan virtuaalisten ja fyysisten luontokäyntien vaikutuksia palautumiseen etä- ja hybridityössä. He kuvaavat, kuinka molemmat tavat voivat tukea työntekijöiden psykologista palautumista ja erityisesti taidonhallinnan kokemuksia. Tutkimus nostaa esille yksilöllisten erojen merkityksen; virtuaaliluonnosta hyötyvät fysiologisesti eniten ne, joiden palautumisen tarve on vähäisempää, kun taas korkeasta kuormituksesta kärsivät hyötyvät lähiluonnosta päivittäisen työhyvinvoinnin vahvistumisena.

*Annamari Mäki-Ullakko, Arto Reiman\** ja *Päivi Kekkonen* vetävät yhteen ergonomiainterventioihin kohdentuneessa kartoittavassa katsauksessaan, miten tutkimusartikkeleissa on kuvattu työpaikan eri sidosryhmien osallistumista sekä millaisia työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksia interventioilla on raportoitu saavutetun. He käsittelevät näitä interventioita erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta todeten, että ergonomiainterventioiden vaikutuksia seurataan liian usein vain työhyvinvoinnin näkökulmiin rajoittuen. Kirjoittajat peräänkuuluttavat muutosjohtamisen teorioiden systemaattisempaa hyödyntämistä ja ergonomiainterventioiden kytkemistä vahvemmin osaksi organisaatioiden strategista tuottavuuden kehittämistä.

\* Arto Reiman kuuluu nykyisin *Työelämän tutkimus -lehden* toimituskuntaan. Hän ei ole osallistunut artikkelin toimitusprosessiin tai artikkelin julkaisua koskevaan päätöksentekoon. Artikkelin pääasiallinen toimitusprosessi on tapahtunut ennen Reimanin toimittajakautta.

*Sanna Pesonen, Riitta Seppänen-Järvelä, Hanna Hakulinen ja Johanna Lammintakanen* tarkastelevat laadullisessa tutkimuksessaan työterveysyhteistyötä ja yhteistoimijuutta työterveyshuollon ja työpaikkojen näkökulmista. He kuvaavat haastat-

teluaineiston pohjalta, kuinka yhteistoimijuus voi ilmetä tavoitteita yhdistävänä yhtenäisyytenä tai toisaalta vaatimuksia ja valvontaa korostavana erillisyytenä. Tutkimus kuvaa kuinka aidon yhteistyön toteutumista haastavat usein epäselvät roolit, luottamuksen puute sekä tilaaja–tuottaja–asetelmaan liittyvät valtasuhteet. Tulokset syventävät ymmärrystä kulttuurisista ja institutionaalisista tekijöistä, joita olisi syytä huomioida paremmin työpaikan systemisen hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.

*Pinja Ryky ja Anu Järvensivu* tarkastelevat tapaustutkimuksessaan työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä johtamiskoulutuksessa toteutetun ryhmäintervention avulla. Koulutusprosessin aikana kerättyyn aineistoon sekä kyselyyn perustunut tutkimus nostaa esille merkittävää jännitettä kouluttajien kehittämisotteen ja kouluttavien näkemysten välillä. Kouluttajat pyrkivät fasilitaattoreina edistämään työhyvinvoinnin systeemistä ja ennakoivaa johtamista, kun taas koulutukseen osallistujat tarkastelivat työhyvinvointia ensisijaisesti yksilötason ongelmien ja ratkaisujen kautta. Tulokset osoittavat, kuinka syvälle yksilöllistetty vastuu työhyvinvoinnista on juurtunut ihmisten mieliin ja miten haastavaa on siirtää painopistettä kohti rakenteellisia organisaatiotason ratkaisumalleja.

## Kirjallisuus

**Euroopan komissio** (2021) Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>

**Lucassen, K.** (2021) The story of work: A new history of humankind.

Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300262995>

**Tegmark, M.** (2017) Life 3.0: Being human in the age of artificial intelligence.

Vintage Books.

**World Economic Forum** (2026) Global risks report 2026. 21st Edition.

<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>