

**ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA TYÖN
MERKITYKSELLISYYDESTÄ – NÄKÖKULMIA KOKEMUKSEN
EDISTÄMISEEN ORGANISAATIOISSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäki

syksy 2021

Jutta Härkönen

Tekijä	Jutta Härkönen	Vuosi 2021
Työn nimi	Esihenkilöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä - näkökulmia kokemuksen edistämiseen organisaatioissa	
Ohjaajat	Helena Turunen	

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä seikat vaikuttavat esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen, mitkä asiat heitä motivoivat ja millaisia vaikutuksia työn merkityksellisyydellä on esihenkilöiden työhön. Tavoitteena oli myös lisätä tietoa työn merkityksellisyydestä ja sen vaikutuksista organisaatioiden toiminnassa. Tutkimus toteutettiin asiantuntijatehtävissä työskenteleville esihenkilöille tutkijan omassa verkostossa.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia fenomenologis-hermeneuttisesti. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin narratiivista haastattelua ja sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui työn merkityksellisyyden moniulotteiseen määrittelyyn sekä itsemääräämisteoriaan ulkoisen motivaation sisäistymisen ja psykologisten perustarpeiden kautta.

Tuloksissa esihenkilöiden työn merkityksellisyyden neljäksi ulottuvuudeksi tunnistettiin työn palkkiot, työn motivaattorit, työn tärkeys ja arvokkuus sekä johtamiskulttuuri.

Opinnäytetyön lopputuloksena saavutettiin erilaisia näkökulmia työn merkityksellisyyden mahdollistamiseen ja tuotiin käytännön malliesimerkki siitä, miten kokemusta voidaan organisaatioissa edistää.

Avainsanat esihenkilöt, työ, merkityksellisyys, motivaatio, kokemus

Sivut 89 sivua ja liitteitä 7 sivua

Author Jutta Härkönen

Year 2021

Subject Supervisor's experiences on work meaningfulness - perspectives on how to foster the experience in organizations

Supervisors Helena Turunen

ABSTRACT

The aim of the research thesis was to find out which factors influences the experience of work meaningfulness of supervisors, what motivates them and what effects work meaningfulness has on the work of the supervisor. The aim was also to increase knowledge about work meaningfulness in organizations. The thesis was carried out for supervisors working in expert positions in the researcher's own network.

Answers to the research questions were sought phenomenology-hermeneutically. A narrative interview was used as the data collection method and the content analysis was carried out as relational analysis. The theoretical framework of the thesis was based on the multidimensional definition of the work meaningfulness, as well as on the theory of self-determination theory through the internalization of extrinsic motivation and psychological needs.

In the results, different perspectives on how to enable the meaningfulness of work for supervisors was presented through four dimensions. The identified dimensions are the rewards brought by the work, the motivators of the work, the importance and value of the work and leadership culture. Also, the results presented a practical model on how the experience can be fostered in organizations.

Keywords supervisors, work, meaningfulness, motivation, experience

Pages 89 pages and appendices 7 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimuksen konteksti ja keskeiset käsitteet	6
1.4	Mitä on kokemus?.....	10
2	Kohti merkityksellisempää elämää ja työtä	11
2.1	Työn merkityksellisyyden kerroksellisuus.....	12
2.2	Työn merkityksellisyyden kolme ulottuvuutta	16
2.2.1	Työn arvokkuus	17
2.2.2	Itsensä toteuttaminen.....	18
2.2.3	Laajempi päämäärä	19
3	Itsemääräämisteoria.....	20
3.1	Psykologiset perustarpeet työssä	21
3.2	Ulkoisen motivaation sisäistyminen	26
4	Tutkimusasetelma ja toteutus.....	30
4.1	Laadullinen tutkimusote	31
4.2	Fenomenologinen näkökulma ja tutkimuksen rakenne	33
4.3	Narratiivinen haastattelu	35
4.4	Tutkimusaineiston analyysi.....	38
5	Tulokset	41
5.1	Työn tärkeys ja työn tuomat palkkiot	41
5.2	Työn motivaattorit	44
5.3	Vahvistus työn arvokkuudesta ja tärkeydestä	47
5.3.1	Yhteisöllisyys	47
5.3.2	Tuki.....	49
5.3.3	Palaute.....	50
5.4	Johtamiskulttuurin merkitys	52
5.4.1	Toiminnan arvopohja ja eettisyys	53
5.4.2	Työn kuormittavuus	55
5.5	Vaikutukset	58
5.6	Tuloksien yhteenveto.....	61
6	Johtopäätökset	62
6.1	Organisaatiotasoa ja vuorovaikutuksellisuus	64

6.2 Työrooli ja -tehtävä	67
7 Pohdintaa.....	71
7.1 Esiymmärryksen kehittyminen ja opinnäytetyöhön liittyvää reflektointia ...	72
7.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelua	75
7.3 Jatkotutkimukset.....	79
Lähteet.....	80

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	4
Kuva 2. Esihenkilön päivittäisjohtamisen roolit	7
Kuva 3. Työn ominaispiirreteoria (mukaillen Hackman & Oldham, 1974, s. 7; suomennokset Aaltonen ym., 2015, s. 273).....	13
Kuva 4. CMWS-mallin mukaiset työn merkityksellisyyden puitteet (mukaillen Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 660; suomennos Aaltonen ym., 2020, s. 90)	14
Kuva 5. Holistisen merkityksellisyyden ulottuvuudet (Bailey & Madden, 2016, s. 10; suomennos Aaltonen ym., 2020, s. 94)	15
Kuva 6. Merkityksellisen työn elementit	16
Kuva 7. Merkityksellisen kutsumuksen kaava (mukaillen Aaltonen ym., 2020, s. 112)..	18
Kuva 8. Yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen	22
Kuva 9. Ulkoisen motivaation vaiheittainen sisäistyminen (mukailltu Ryan & Deci, 2020, s. 2; Vasalampi, 2017, s. 57).....	26
Kuva 10. Autonominen motivaatio.....	28
Kuva 11. Menetelmäpolku -työkalu	32
Kuva 12. Tämän tutkimuksen vaiheet	35
Kuva 13. Haastattelukehikko	36
Kuva 14. Aineiston analyysi käytännössä	39
Kuva 15. Yksinkertaistettu esimerkki aineiston kategorioiden muodostamisesta	40
Kuva 16. Esihenkilöiden työn merkityksellisyyden ulottuvuudet	61
Kuva 17. Esihenkilöiden työn merkityksellisyyden holistinen edistäminen.....	64

Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Tietosuojaseloste
- Liite 3 Saate tutkimukseen osallistumisesta

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Teknologiaateollisuuden työmarkkinajohtaja Minna Helle kertoi Teknologiaateollisuus ry:n Merkityksellisyys työelämän vetovoimatekijänä -webinaarissa (julkaisematon lähde, 3.3.2021), että organisaatio tarvitsee inhimillistä tekijää onnistuakseen tulevaisuuden työhön liittyvässä muutoksessa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että työn uudistuminen edellyttää, että yrityksen toiminnassa mukana olevat yksilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi ja innostuvat siitä. Pelkästään uusiin teknologioihin investoiminen ei riitä muutoksen taklaamisessa. Mikäli organisaatio pystyy hyödyntämään inhimillistä tekijää yhdessä uusien teknologioiden kanssa, on heille kaikki mahdollista. Valtion tulevaisuusselonteon (2018, s. 41) mukaan: ”merkityksellisyyden kokemus on sekä yksilön että yhteiskunnan tärkeimpiä pyrkimyksiä”. Menestyvät organisaatiot osaavat hyödyntää yksilöiden inhimillistä puolta, kuten motivaatiota, osaamista ja innostusta.

Baileyn & Maddenin (2016, ss. 9, 15) mukaan organisaation näkökulmasta avain merkitykselliseen työhön on luoda organisaatioon sellainen ekosysteemi, joka mahdollistaa työn merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä. Ekosysteemillä tarkoitetaan työn merkityksellisyydelle otollisten kasvuolosuhteiden luomista. Sen tarkoituksena on oivalluttaa yksilöitä löytämään tietä työn merkityksellisyyteen sen sijaan, että organisaatio antaa valmiita vastauksia siihen, miksi työn pitäisi olla merkityksellistä. Hyödyt tällaisen merkityksellisen ekosysteemin luomisesta voivat olla valtavat. Siinä onnistuvat organisaatiot onnistuvat paremmin ja kestävämmiin rakentamaan yrityksen tulevaisuutta, sillä he osaavat todennäköisemmin houkutella, sitouttaa ja motivoida työntekijöitään.

Viime aikoina työn merkityksellisyyden tutkimuksen alueella on löydetty mielenkiintoisia näkökulmia nykyajan työelämän piirteistä, jotka organisaatioiden olisi hyvä ottaa huomioon. Tutkimuksen (Järvensivu, 2020) mukaan työn merkityksellisyyden kaipuu ja toisaalta omien ansioiden turvaaminen ajaa yksilöitä hakeutumaan erilaisten työmuotojen pariin. Tutkimuksen mukaan korkeakoulutetut henkilöt tekevät useaa työtä samaan aikaan lisätäkseen oman elämän ja työn merkityksellisyyttä. Olennaisina seikkoina toisen tai usean

työn hankkimiselle kerrottiin olevan mm. vapauden tunne, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, toisten auttaminen, lisäänsioiden mahdollisuus ja kutsumus. Niin kutsutussa normaalissa päivätyössä tutkittavat olivat sitä vastoin kokeneet väsyneensä työn laadun heikkouteen, mielekkyyden vähyyteen ja työn epävarmuuteen.

Lips-Wiersma ym. (2016, ss. 534–546) huomasivat, että asiantuntijat ja esihenkilöt kokivat muita henkilöstöryhmiä korkeampaa merkityksellisyyden kokemusta. Mahdollisina syinä tähän tutkijat esittivät heidän roolinsa antaman mahdollisuuden hyödyntää omia kykyjään ja osaamistaan muita laajemmin sekä vapaampi valintamahdollisuus henkilökohtaisiin kontakteihin työpaikalla (korkeampi autonomia). Tärkeimpinä työn merkityksellisyyttä lisäävinä tekijöinä asiantuntijat ja esihenkilöt pitivät roolin tuomia mahdollisuuksia oman potentiaalinsa ja osaamisen hyödyntämiseen ja mahdollisuuksiaan muiden auttamiseen.

Esihenkilön työn merkityksellisyyden kokemuksen on todettu myös vaikuttavan hänen toimintaansa työpaikalla. Tutkimuksessa (Bianchi, 2018, ss. 20–21) havaittiin organisaatiokulttuurin ja työn merkityksellisyyden välillä mahdollinen yhteys, joka tarkoittaa sitä, että työpaikan kulttuuri voi muokata työn merkityksellisyyden kokemusta. Mikäli esihenkilö itse pitää tärkeänä työn merkityksen välineellistä arvoa (kuten palkkaa ja statusta), voi tämä vaikuttaa myös hänen käyttämiinsä johtamisen käytäntöihin ja niiden toteuttamiseen.

Työn merkityksellisyys on yhdistetty työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin sekä toisaalta sitoutumisen ja motivaation parantumiseen (Martela & Pessi, 2018, s. 1). Työn merkityksellisyyden on tutkimuksissa todettu toimivan myös suojaavana tekijänä työelämän varjopuolissa kuten masennuksessa ja stressissä (Järvensivu, 2020, s. 62). Myös tutkimuksessa (Nikolova & Cnossen, 2020) on todettu työn merkityksellisyyden kokemuksen vaikuttavan yrityksen tuottavuuteen ja tehokkuuteen mm. yksilöiden eläköitymisajankohdan ja sairauspoissaolojen määrän kautta. Tässä tutkimuksessa todettiin, että 10 % lisäys työn merkityksellisyyden kokemuksessa vähensi sairauspoissaoloja vuositasolla 4 % ja nosti eläköitymisaikomuksia keskimääräisesti 2,5 vuodella. Työn merkityksellisyys tulisi siis ottaa entistä enemmän huomioon, niin yhteiskunnallisella että yksittäisten organisaatioiden tasolla, koska se parantaa yksilöiden elämän laatua (ks. esim. Valtioneuvoston kanslia, 2018, ss. 40–41) ja sillä on yhteys yrityksen kannattavuuteen (Nikolova & Cnossen, 2020).

Tulevaisuudessa tullaan entistä enemmän keskittymään työn merkityksellisyyden teemaan ja toisaalta myös siihen, kenen kannalta työn tulisi olla merkityksellistä. Kaikkein ihanteellisimmassa tilanteessa yksilöt voisivat tehdä sellaista työtä tai tekemistä, jonka he kokevat mielekkääksi, mutta myös sellaisten asioiden parissa, jotka tuovat merkityksellisyyttä ja lisäävät toisaalta myös sitoutumista yhteiskuntaan. Tulevaisuudessa elämän tai työn merkityksellisyys voivat kuitenkin syntyä aivan eri asioista kuin tällä hetkellä. (Oksanen, 2017, ss. 33–35)

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja tutkimuskysymykset

Vilkan (2020, ss. 29–30) mukaan tutkijan on tärkeää seurata mihin suuntaan aiheen tai ilmiön tutkimus on menossa. Viime aikaisessa keskustelussa (ks. esim. De Smet ym., 2021) on nostettu keskiöön nimenomaan esihenkilöiden, johtamistyön ja yrityskulttuurin yhteydet työntekijöiden sitoutumisen ja työn merkityksellisyyteen kokemukseen. Erityisesti korona-aikana keskustelussa ovat nousseet ne tekijät, joiden kautta organisaatio saa pidettyä yksilöt palveluksessaan kilpailun kiristyessä osaavasta työvoimasta. Kirjallisuudessa (ks. esim. Rosso ym., 2010) on todettu myös, että tarvitaan lisää tietoa eri rooleissa ja tehtävissä työskentelevien ja eri sosioekonomisten taustojen vaikutuksesta työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Viime vuosina on puhuttu paljon myös yksilön verkostoitumistaidoista ja kyvykkyydestä hyödyntää omia verkostoja. Tulevaisuuden työelämässä tärkeää on nimenomaan verkostoituminen ja itsensä johtaminen. Yksilön tulee ottaa vastuu omasta urastaan ja asettua entistä enemmän mukavuusalueensa ulkopuolelle. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 163–184; Hagel ym., 2017, ss. 37–38) Tutustuessani työn merkityksellisyyttä koskevaan kirjallisuuteen, huomasin aiheen liittyvän vahvasti omaan kokemuksiini työurallani ja olevan hyvin ajankohtainen. Aihe vei minut lopulta mennessään. Päätin ottaa tästä itselleni tutkimuksellisen haasteen ja hyödyntää tutkimuksessa myös omaa verkostoani. Näistä syistä johtuen tutkimukseni kohdistuu esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen ja sen edistämiseen. Tämä tutkimus kohdistettiin siis omaan verkostossani asiantuntijatehtävissä työskenteleviin esihenkilöihin. Kyseessä on yleinen tutkimus, joten kohderyhmää ei tässä opinnäytetyössä ole rajattu tietyn toimialan mukaan.

Tutkimuksessa perehdytään työn merkityksellisyyden ilmiöön esihenkilöiden kokemusten kautta, joten tämä asettelu vaatii hieman erilaista lähestymistä opinnäytetyön tekemiseen. Tämä siitä syystä, että empiirinen aineisto tuo esille ne asiat mihin tässä opinnäytetyössä tulee keskittyä. Tästä johtuen olen opinnäytetyön teoriaosuutta rakentanut kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa varsinainen teorettinen viitekehys on määritetty ennen tutkimuksen toteuttamista ja toisessa vaiheessa olen monipuolistanut opinnäytetyön teoriaperustaa yhdessä aineiston tulkitsemisen kanssa. Tämän tutkimuksen keskiössä on siis aineistolähtöisyys siinä määrin kuin opinnäytetyön periaatteiden mukaisesti näin voidaan tehdä. (ks. Holopainen ym., 2020, s. 249) Opinnäytetyöaiheen kokemuksellinen näkökulma haastoi minua miettimään tutkimusstrategiaa laadullisen otteen kautta ja tästä syystä tutkimusta lähestytään fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan kautta. Varsinainen aineisto kerättiin narratiivisten haastattelujen avulla ja analysoitiin hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja käsittekarttoja.

Kuva 1. Opinnäytetyön teorettinen viitekehys



Tässä opinnäytetyössä teorettinen viitekehys (Kuva 1) rakentuu itsemääräämisteorian ja työn merkityksellisyyden käsitteen ympärille. Decin & Ryanin (2000) motivaatioperusteinen

itseäänmäärittämisteoria on pitänyt pintansa useille muille motivaatioteorioille ja sen on tutkimuksissa todettu myötävaikuttavan työn merkityksellisyyden kokemukseen. Opinnäytetyössä käsitellään yksilön psykologisten perustarpeiden ja ulkoisen motivaation sisäistymisen prosessia ja tärkeyttä organisaation kontekstissa. Viitekehyksenä työn merkityksellisyyden käsitteen määrittämisessä käytetään kolmitasoista näkökulmaa (yksilö, ympäristö, organisaatio) siitä, miten työn merkityksellisyys voi muodostua ja miten organisaatioissa sitä voidaan mahdollistaa. Työn merkityksellisyyden määrittelyssä käytän Martelan ja Pessin (2018) kolmiosaista jäsenystä, jossa merkityksellisyys muodostuu työn arvokkuudesta, laajasta päämäärästä ja itsensä toteuttamisesta. Näitä teoreettisia viitekehyksiä hyödynnetään myös opinnäytetyön lopussa jäsentämään tuloksissa esiin tulleita näkökulmia ja johtopäätöksiä.

Tutkimuksen **tavoitteena** on selvittää, millainen merkitys työllä on esihenkilöille, mitkä asiat vaikuttavat esihenkilötyötä tekevien työn merkityksellisyyden kokemukseen ja millaiset asiat heitä motivoivat. Tavoitteena on myös selvittää työn merkityksellisyyden mahdollisia vaikutuksia esihenkilön omaan työhön. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa työn merkityksellisyyden sisällöstä ja sen vaikutuksista organisaation toiminnassa. Tutkimuksen **loputuloksena** syntyi käytännön suosituksia johtamiskäytännöistä, joilla työn merkityksellisyyttä voidaan lisätä esihenkilötyötä tekevillä ja miten organisaatioissa voitaisiin edistää työn merkityksellisyyden kokemusta.

Opinnäytetyön **päättutkimuskysymyksenä** on, millaisista asioista esihenkilötehtävissä työskentelevien henkilöiden työn merkityksellisyyden kokemus rakentuu ja miten työn merkityksellisyyden kokemusta voidaan organisaatioissa edistää?

Tutkimuskysymystä lähdettiin selvittämään näiden apukysymysten kautta:

- Mitkä asiat lisäävät ja vähentävät esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemusta?
- Millaisia vaikutuksia työn merkityksellisyyden kokemuksella on ollut esihenkilön omaan työhön?
- Mitä työn merkityksellisyys tarkoittaa organisaation näkökulmasta ja mitä asioita organisaatiossa tulisi siihen liittyen ottaa huomioon?

1.3 Tutkimuksen konteksti ja keskeiset käsitteet

Rooli

Tutkimuksien mukaan yksilöllä on useita minäkuvia ja rooleja. Nämä minäkuvat ovat kontekstisidonnaisia eli käytännössä meillä on eri ympäristöissä erilaisia rooleja. (Chen, 2019, s. 67) Jokainen meistä elää jossakin tietyssä yhteisössä eli sosiaalisten suhteiden verkostossa. Me muodostamme minäkuvan itsestämme niiden sosiaalisten yhteisöjen mukaan missä aikaamme vietämme. On luonnollista muokata omaa toimintaa sosiaalisten suhteiden kautta, joten työympäristössä käyttäydymme eri tavalla kuin kotona tai harrastuksissa. Persoonallisuudessa nähdään yleisesti ottaen 6–10 erilaista roolia, joiden mukaisesti käyttäydymme eri elämän tilanteissa. (Dunderfelt, 2016, ss. 140–141)

Esihenkilö

Esihenkilörooli viittaa siihen kompleksisuuteen, joka esihenkilötyötä tekevällä henkilöllä on. Roolit ovat sellaisia käyttäytymisen muotoja, jotka kuuluvat automaattisesti esihenkilön asemaan organisaatiossa. Esihenkilö on auktoriteetti muihin työyhteisön jäseniin, mikä asettaa hänelle velvollisuuksia ja oikeuksia. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 11)

Suomenkieliset ammatti- ja tehtävänimikkeet ovat olleet viime vuosina keskustelun alla niiden maskuliinisten perinteiden vuoksi. Suomen kielen lautakunta on kannanotossaan suosittanut muun muassa jo olemassa olevien tehtävänimikkeiden kriittistä tarkastelua tästä näkökulmasta. (Kotimaisten kielten keskus, 2017) Tästä syystä opinnäytetyössä käytetään esihenkilö -sanaa.

Esihenkilötyö

Salmisen (2017, ss. 29, 49–55) mukaan esihenkilötyö on oman organisaation tietystä toiminnasta vastaamista ja työnantajan edustamista. Siihen kuuluu erilaisten esihenkilötehtävien hoitaminen, kuten tietyn toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen antaminen, erilaisten resurssien jakaminen, tiimin jäsenten motivointi ja palkitseminen sekä ongelmien ratkaiseminen. Esihenkilö on mukana työntekijöidensä jokapäiväisessä työnteossa ja elämässä; se tarkoittaa kaikkea päivittäistä johtamista asiakastilanteista henkilöstöhaasteisiin.

Kuva 2. Esihenkilön päivittäisjohtamisen roolit

Arjen toimintavastuu:	Muutosten hallinta:	Ihmistä huolehtiminen:	Itsensä johtaminen:
<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden määrittäminen • osaamisen analysointi, hankinta • tehtävien ja projektien aikataulutus • töiden sujuvuuden varmistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ennakointi • kehittämistavoitteiden määrittäminen • viestintä • muutoksen jalkautus ja tunteiden kohtaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kiinnostus, vuorovaikutus • arvostus, luottamus, innostus • vahvuuksien hyödyntäminen • puheeksiotto ja työkyky 	<ul style="list-style-type: none"> • oma hyvinvointi • kehittymiskohteiden tunnistaminen • jatkuva oppiminen • tuen ja ohjauksen pyytäminen • ajankäytön hallinta

Työturvallisuuskeskuksen (n.d.) mukaan esihenkilötyö määritetään vastuiden, tehtävien ja eri roolien kautta. Päivittäisessä johtamisessa ja johtajan roolissa voidaan nostaa esille neljä erilaista roolia (Kuva 2): arjen toiminta, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen ja itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on usein liitetty kolmanneksi johtamisen osa-alueeksi ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi. Itsensä johtamisella voidaan tarkoittaa esihenkilön omaa hyvinvointia ja kasvua hyväksi esihenkilöksi tai jokaisen yksilön kyvykkyyttä ja halua oman työn, potentiaalin ja minän kehittämiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 20)

Johtaminen

Kun puhutaan johtamisesta, yleensä tämän ajatellaan tarkoittavan esihenkilöä ja hänen toimintaansa. Johtaminen kuitenkin tapahtuu esihenkilön, työntekijöiden, tavoiteltujen päämäärien ja tilanteiden välisenä tapahtumana ja vuorovaikutustilanteena eli johtamisen voidaan sanoa olevan jaettava toimintaa ihmisten välillä, joka muovautuu eri tilanteissa erilaiseksi. (Juuti, 2013, ss. 13, 24, 35) Kamenskyn (2015, s. 91) mukaan johtaminen on joukkuepeliä, jossa tulokset saavutetaan yhdessä. Olennaista on se, että johtaja on yhtä lailla organisaation jäsen niin kuin muutkin. Hän osallistuu tuloksien tekemiseen samalla tavalla, mutta eri roolissa. Johtamisessa on kyse kyvykkyydestä saada asioita aikaan yhdessä ihmisten ja organisaation kanssa.

Johtamisen päämääränä on ohjata yksilöitä toimimaan haluttuun suuntaan, sillä siinä yhdistyy asioiden ja ihmisten johtaminen. **Asioiden johtaminen** on yrityksen toimintaan liittyvien prosessien sujuvaa hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia ja seurantaä sekä näitä osa-alueita koskettavaa päätöksentekoa. Asioiden johtaminen yleensä perustuu

yrittäjien asettamalle missiolle, visiolle, arvoille ja strategioille. **Ihmisten johtamisen** keskiössä on yhteistyö. Tällöin toiminta ja yrityksen tulokset saadaan aikaan yhteistyössä ihmisten kanssa heidän osaamisensa ja taitojensa avulla. Ihmisten johtamisessa on kyse ihmisiin vaikuttamisesta ja heidän toimintansa ohjaamisesta kohti onnistumista. Ihmisten johtamisessa korostuvat mm. johtajan kyvykkyys luoda luottamuksellisia suhteita, poistaa esteitä työssä onnistumisen tieltä, inspiroida ja innostaa ihmisiä sekä ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta. (Työturvallisuuskeskus, n.d.; Viitala & Jylhä, 2019, ss. 13–20)

Organisaatiokulttuuri

Organisaation kulttuuria on haasteellista määrittää yksiselitteisesti, sillä suuri osa sitä on näkymättömissä olevia oletuksia ja uskomuksia, jotka oikeastaan tulevat esille vasta kun kyseisessä organisaatiossa työskennellään. Lyhyesti kuitenkin kulttuuria voisi kuvailla niin, että se muotoutuu johtajuudesta, sen seurauksena tapahtuvasta kollektiivisesta ja pikkuhiljaa ajansaatossa tapahtuvasta oppimisesta ja sen kautta syntyneistä uskomuksista, arvoista ja toimintamalleista. (Schein & Schein, 2017, ss. 3–15, 17–27, 180–183; ks. myös Lifted, 2019)

Työn mielekkyys

Työn merkityksellisyyden ja innostavan työn yhteydessä nähdään monesti käytettävän myös työn mielekkyyden käsitettä ja näitä käytetään ajoittain toisten synonyymeinä. On kuitenkin olennaista erottaa käsitteet merkityksellisyys ja mielekkyys toisistaan. Työn mielekkyys tarkoittaa mieluista tekemistä. Mielekkyys rakentuu muun muassa siitä mikä minua itseäni kiinnostaa ja minkä koen sitä kautta merkitykselliseksi. Tärkeää mielekkyudessa on yksilön itsensä kokema hyöty työstä mitä hän tekee, joka yhdistyy kiinnostukseen ympäristössä, jossa hän kokee olevansa olennainen osa. Oman tekemisen mielekkyys voi vaihdella elämän varrella, koska ihminen kehittyy ja oppii omista työkokemuksistaan. Työn mielekkyyttä olisi tärkeää pitää yllä koko työelämän ajan jatkuvasti tutkiskellen omia tunteita, haaveita ja tavoitteita. (Järvinen, 2014, ss. 34–37)

Motivaatio

Yksilöllä on karkeasti määrittäen kaksi motivaation muotoa, sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio liittyy aktiviteetteihin, jotka tehdään siksi, että yksilö on luontaisesti niistä kiinnostunut. Sisäisesti motivoituneesta käyttäytymisestä hyvänä esimerkkinä on uteliaisuus. Uteliaisuus ei ole riippuvainen ulkoisista kannustimista, vaan tarjoaa yksilölle itsessään iloa, hauskuutta tai tyydytystä. (Ryan & Deci, 2020, s. 2) Sisäinen motivaatio syntyy siis itse tekemisestä. Se on innostavaa ja kiinnostavaa, se antaa yksilölle energiaa ja vetää puoleensa eli yksilö luonnostaan hakeutuu tällaisen tekemisen pariin. (Martela ym., 2017, s. 104) Ulkoinen motivaatio puolestaan nähdään toimintana, jonka henkilö toteuttaa ulkoisen paineen tai palkkion, esimerkiksi rahan tai sosiaalisen hyväksynnän, saattelemana. Tällaisen toiminnan tekeminen saattaa yksilöstä tuntua stressaavalta ja kuluttavalta, koska se on jotain mitä yksilö kokee tekevänsä pakon kautta eli hän käytännössä joutuu työntämään itseään tätä tekemistä kohti. (Vasalampi, 2017, s. 55; Martela & Jarenko, 2015, ss. 25–27; ks. myös Olin College of Engineering, 2015)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio määritetään usein toistensa vastakohtiksi. Tässä opinnäytetyössä käytettävässä itsemääräämisteoriassa näin ei kuitenkaan ole, vaan nämä nähdään enemmän toisiaan täydentävinä. (Ryan & Deci, 2020, ss. 2–3)

Itsemääräämisteoriassa ei keskitytä pelkästään näihin kahteen motivaatiotyyppiin vaan lähestytään sisäistä motivaatiota ulkoisen motivaation sisäistymisen kautta. Tässä sisäistymisprosessissa yksilö vaihteittain sisäistää erilaisia, oman ympäristönsä kautta tulevia ulkoisia motiiveja ja tätä kautta hän saavuttaa niin kutsutun sisäistetyn motivaation ja on entistä innostuneempi ja sitoutuneempi työssään. (Vasalampi., 2017, ss. 56–59)

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys nähdään työelämässä tarkoitukseksi, jonka arvon yksilö määrittää subjektiivisesti oman kokemuksensa ja omien näkemystensä kautta. Se on kokemus siitä, että hänen työllään on tarkoitus, arvo ja merkitys, myös muille yhteisön jäsenille. Se rakentuu autenttisuudesta, työn sisällöstä ja itsensä toteuttamisesta kannustavan ja välittävän sosiaalisen verkoston kautta. (CoPassion, n.d.; ks. myös Filosofian Akatemia Oy, 2021)

1.4 Mitä on kokemus?

Yhtenä keskeisenä käsitteenä tässä opinnäytetyössä on myös kokemus. On olennaista määrittää mitä tutkimuksessa tarkoitetaan sanalla ”kokemus” ja mitä tarkoitetaan, kun puhutaan kokemuksesta työn merkityksellisyydessä. Mikäli termiä ei ole määritetty tutkimuksen alussa, on riskinä, että sitä käytetään tutkimuksessa väärin. (Toikkanen & Virtanen, 2018, s. 7)

Tässä opinnäytetyössä termi kokemus on monimerkityksellinen. Toisaalta tutkitaan työn merkityksellisyyden kokemusta eli sitä mikä saa yksilön tuntemaan työn merkityksellisyyttä. Mutta ennen kaikkea tutkitaan esihenkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ilmiöstä eli niitä tilanteita ja merkityksiä mitä he ovat sille kokemukselle antaneet. Tutkimuskohteena eivät siis ole esihenkilöiden antamat käsitykset aiheesta. Käsitykset ovat yhteiskunnan tai yksilöiden tyypillisiä ja perinteisiä tapoja ajatella kyseessä olevasta aiheesta. Asioita koetaan nähtyinä tai kuultuina ilman, että niistä on subjektiivista kokemusta ja tällöin tulisikin puhua enemmän käsityksistä. (Vilkkä, 2015, s. 118)

Kokemusta luonnehditaan, että se on omakohtainen, subjektiivinen, ainutlaatuinen, aikaan sidottu ja paikallinen (Suorsa, 2011, ss. 174). Kokemus usein liitetään elämyksiin, tapahtumiin, tuntemuksiin ja ajatuksiin. Se liitetään myös taitoihin ja kykyihin tehdä asioita. (Kukkola, 2018, s. 42) Kokemukset ovat arkipäiväisiä ja jatkuvasti tapahtuvia, joita emme aina edes huomaa tai tiedosta (Hyyppä ym., 2015). Kokemus on meidän oma tulkintamme tilanteesta ja meidän ulkopuolellamme olevista tekijöistä ja eikä sitä aina voida pitää totuutena. Kokemuksessa on aina mukana tulkintaa aikaisempien kokemusten perusteella ja ne värittävät myös seuraavia kokemuksia. (Kukkola, 2018, ss. 46–47, 51). On tärkeää huomioda, että kokemus tapahtuu aina yksilön minä muodossa. Se on aina jonkun oma ja omistettavissa oleva. Olennaista toki on, että kokemuksen toimintaperusteet voivat olla myös yhteisiä esimerkiksi silloin, kun toimitaan tietyllä tavalla ulkoisista syistä. (Suorsa, 2011, ss. 174–175).

Voidaan siis miettiä ovatko kokemukset aina subjektiivisia? Backmanin (2018, s. 27) mukaan kokemukset ovat aina yhteisöllisten ennakkoluulojen muokkaamia eivätkä siis puhtaasti yksilöllisiä. Kokemukset rakentuvat vuorovaikutuksessa oman yhteisön ja sen

ennakkokäsitysten kanssa. Voidaan siis huomata, että työyhteisöissä voi olla jaettuja kokemuksia esimerkiksi työilmapiiriin tai työtyytyväisyyteen liittyvissä seikoissa (Hyyppä ym., 2015). Meidän on mahdotonta täysin saavuttaa toisten kokemia kokemuksia eli emme voi itse kokea niitä ominamme, mutta voimme yrittää ymmärtää niitä (Koivisto ym., 2014, s. 15).

Ymmärtävän psykologian mukaan kokemuksella on kolme ominaisuutta; se on kokonaisvaltainen, ainutkertainen ja henkinen tapahtuma. Kokemusta on vaikea tutkia samalla tavalla kuin luonnonilmiöitä eli induktiivisesti, lainalaisuuksia etsien ja kausaalisesti selittäen. Sitä on mahdotonta pilkkoa osiin ja koota takaisin uudelleen. (Latomaa, 2012, s. 32) Kokemus voidaan nähdä olevan ns. elävä kokemus eli yksilön elämäntilanteeseen liittyvä, tajunnallinen ja kehollinen sekä monesti sanoittamaton elämys tai tunne. Toisaalta taas sen ajatellaan olevan ns. kuvattu kokemus eli elävä kokemus muuttuu kuvatuksi kokemukseksi, kun kokemuksen kokija käsitteellistää koettua elämystä tai tunnetta siten, että siitä tulee ymmärrettävä ja myös toisille jaettava kokemus. Näiden kuvattujen kokemusten kautta voidaan rakentaa mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia. (Tökkäri, 2018, s. 67)

Kokemukseen liittyvää tutkimusta tulisikin yritysten hyödyntää työyhteisöjen kehittämisessä. Työpaikan toimintojen kehittäminen kokemusten kautta auttaa johtoa kuuntelemaan henkilöstöään ja huomioimaan heitä työntekijälähtöisesti ja tätä kautta sitouttamaan ja lisäämään hyvinvointia. (Kortesalmi & Kiviniemi, 2014)

2 Kohti merkityksellisempää elämää ja työtä

”Elämän merkitys on tehdä itselleen merkityksellisiä asioita siten, että tekee itsestään merkityksellisen muille ihmisille”. Näin toteaa Frank Martela (2017) blogissaan, kun häneltä kysyttiin, mikä on elämän tarkoitus. Merkityksellisyyttä yleensä käsitellään joko laajana filosofisena käsitteenä ajatellen elämän tarkoitusta itsessään: miksi olemme olemassa? Tai psykologisesta näkökulmasta: mikä tai mitkä seikat tekevät yksilön elämästä merkityksellistä? (Martela & Steger, 2016, s. 5; Aaltonen ym., 2020, ss. 24–32) Elämän merkityksellisyys koostuu tutkimuksien mukaan elämän johdonmukaisuudesta ja ymmärrettävyydestä, tulevaisuuteen suuntaavista tavoitteista ja päämääräisyydestä sekä elämän hyödyllisyyden ja arvokkuuden kokemuksesta. (Martela & Steger, 2016, s. 5) Tässä

opinnäytetyössä merkityksellisyyttä lähestytään työn ja esihenkilön henkilökohtaisen kokemuksen kautta.

2.1 Työn merkityksellisyyden kerroksellisuus

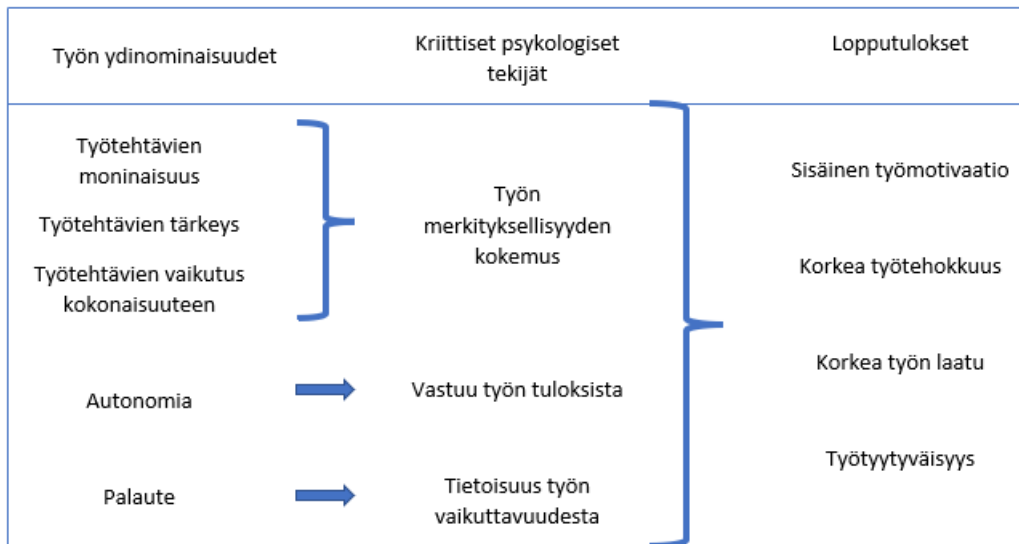
Työn merkityksellisyyden tutkimus on vielä nuori ilmiö, sillä sen kerrotaan lähteneen liikkeelle vasta 2000-luvulla (Aaltonen ym., 2015, s. 273). Tutkimustietoa työn merkityksellisyydestä on kuitenkin kertynyt yli 40 vuoden ajalta. Näiden tutkimuksien nähdään jäsentyvät neljään eri kategoriaan: yksilötaso, sosiaalinen taso, työn sisältötaso ja hengellisyyden taso. (Rosso ym., 2010, ss. 95–108; Aaltonen ym., 2015, s. 273) Yksilötasolla työn merkityksellisyys nähdään rakentuvan yksilön arvojen ja uskomuksien kautta, jotka ohjaavat yksilöä myös kohti hänen arvojaan ja persoonallisuuttaan sopivaan työhön. Sosiaalinen taso liittyy taas työn merkityksellisyyden kokemuksen syntyyn sosiaalisten suhteiden kautta. Työn sisältötaso määrittelee tiettyjä työhön liittyviä piirteitä, jotka tukevat työn merkityksellisyyden kokemusta. Hengellisyyden taso taas liittyy hengellisen elämän ja työn merkityksellisyyden positiiviseen korrelaatioon. (Rosso ym., 2010, ss. 95–108; Aaltonen ym., 2015, ss. 273–275)

Käyn seuraavaksi läpi muutamaa eri työn merkityksellisyyden teoriaa ja tutkimusta yksilön ja organisaation näkökulmista. Päädyin esittämään tässä juuri nämä kolme eri teoriaa siksi, että nämä kertovat eri näkökulmista mitä työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan, miten se voi muodostua ja miten organisaatio voi ilmiöön vaikuttaa. Näissä teorioissa määritellään työn merkityksellisyyden kokemusta ensin yksilö- ja roolinäkökulmasta, sitten ympäristö- ja sosiaalinen puoli huomioiden ja lopuksi huomioiden koko organisaatiotaso. Bailey & Maddenin (2016) organisaatiotason holistista teoriaa tulen myös hyödyntämään tämän opinnäytetyön johtopäätöksissä, joten tästä syystä olen myös avannut tätä hieman laajemmin.

Työn merkityksellisyyden tutkimisen edelläkävijäteorianana pidetään Hackmanin & Oldhamin (1974) **työn ominaispiirteiden teoriaa** (Job Characteristic Theory). Siinä nostetaan esille viisi keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja tehokkuuteen. Työn merkityksellisyyden kokemus nostettiin tämän tutkimuksen kautta ensimmäistä kertaa

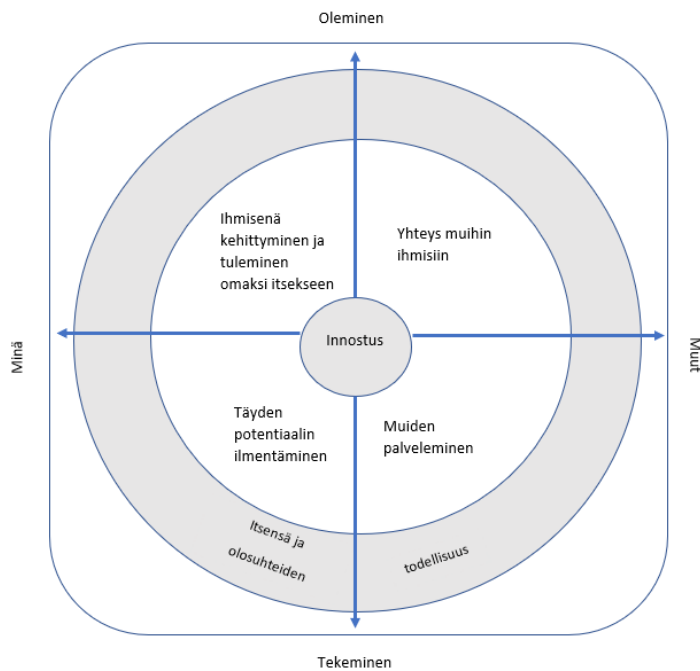
yhtenä motivaatioon, työtehokkuuteen ja korkeaan työn laatuun vaikuttavana psykologisena tekijänä. (Aaltonen ym., 2015, s. 272)

Kuva 3. Työn ominaispiirre teoria (mukaillen Hackman & Oldham, 1974, s. 7; suomennokset Aaltonen ym., 2015, s. 273)



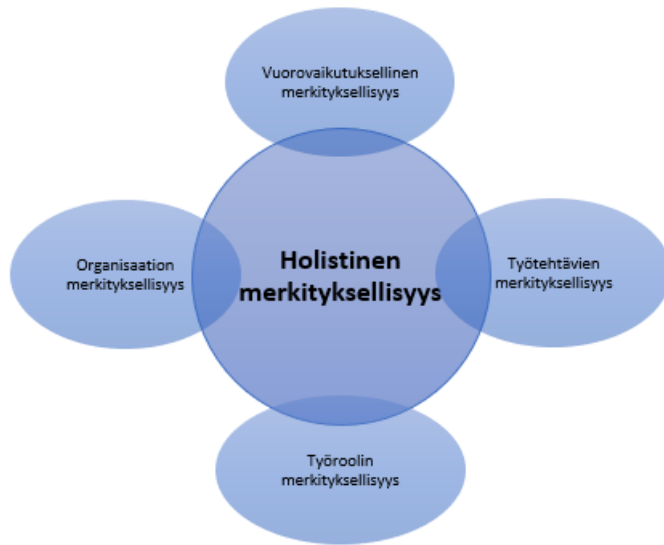
Tämän teorian mukaan työn merkityksellisyyteen eniten vaikuttaa kolme eri tekijää (Kuva 3). Näitä ovat työtehtävien moninaisuus, joka tarkoittaa henkilön mahdollisuutta hyödyntää omia taitojaan laajasti omassa työssään. Toisena, työtehtävien tärkeys on henkilön kokemus siitä, että hän voi tehdä asioita muiden hyväksi ja työ on mielekästä. Kolmantena, työtehtävien vaikutus kokonaisuuteen tarkoittaa, että henkilöllä on mahdollisuus tehdä työtehtävänsä alusta loppuun asti ja näin ollen nähdä oman työnsä kädenjälki ja sen vaikutus yrityksen toimintaan. (Hackman & Oldham, 1975, s. 161) Hackmanin ja Oldhamin (1975, s. 162) mukaan merkityksellinen työ on henkilön kokemus oman työnsä yleisestä mielekkyydestä, arvokkuudesta ja tekemisen kannattavuudesta. Työn ydinominaisuuksista autonomia ja palaute liittyvät enemmän työn tuloksellisuuteen ja vastuuseen. Autonomia tässä yhteydessä tarkoittaa itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta työstä ja tätä kautta oman työn vastuullisuudesta ja palaute työstä taas sitä, että henkilö saa suoraa ja selkeää tietoa omasta tekemisestään. (Hackman & Oldham, 1974, ss. 6–10; Aaltonen ym., 2015, ss. 272–274)

Kuva 4. CMWS-mallin mukaiset työn merkityksellisyyden puitteet (mukaillen Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 660; suomennos Aaltonen ym., 2020, s. 90)



Lips-Wiersma ja Wrightin (2012, s. 673) **CMWS-malli** (Comprehensive Meaningful Work Scale) ottaa huomioon laajemmin yksilön ja hänen ympärillään olevat henkilöt (Kuva 4). Mallin mukaan työn merkityksellisyyden kokemus syntyy neljästä tekijästä, joita ovat yhteys muihin ihmisiin eli oleminen osa jotain yhteisöä, muiden palveleminen eli tekeminen hyvää muiden hyväksi, ihmisenä kehittyminen eli itsensä kehittäminen niin hyväksi kuin mahdollista sekä toisaalta olemalla aito oma itsensä. Sekä neljäntenä oman täyden potentiaalin ilmentäminen, joka viittaa taas saavuttamiseen, yksilön taitoihin ja osaamiseen. CMWS-mallissa yksilö pyrkii toteuttamaan näitä neljää tekijää oman innostuksen ja ulkoisten olosuhteiden realiteettien välissä. Yksilö kamppailee jatkuvasti omien ja muiden tarpeiden ja toiveiden kanssa. Hän tasapainottelee kahden eri ulottuvuuden välillä, niin kutsutun tekemisen ja olemisen eli toiminnan ja oman työn tutkiskelun ja taas toisaalta minuuden ja muiden välillä. (Lips-Wiersma & Wright, 2012, ss. 659–661, 673–674; Aaltonen ym., 2020, ss. 89–90)

Kuva 5. Holistisen merkityksellisyuden ulottuvuudet (Bailey & Madden, 2016, s. 10; suomennos Aaltonen ym., 2020, s. 94)



Työn merkityksellisyyttä voidaan määritellä myös **holistisesta näkökulmasta** (Kuva 5). Tämä on olennainen näkökulma nykypäivän työyhteisöjen kannalta, sillä se tukee ajatusta siitä, miten organisaatiossa voidaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen ja rakentaa eräänlaista ekosysteemiä työn merkityksellisyyden ympärille. Parhaimmillaan organisaatio pystyy hyödyntämään näitä kaikkia. (Aaltonen ym., 2020, s. 93–94, 97) Holistisen näkökulman mukaan voidaan löytää neljä elementtiä, joiden kautta yritykset voivat edistää yksilön kokonaisvaltaista merkityksellisyyden tunnetta. **Organisaatiotason** merkityksellisyys tässä yhteydessä liittyy siihen, miten yritykset perustelevat heidän olemassaoloaan. Tämä tarkoitus tulisi työntekijöille perustella niin, että siinä keskitytään yrityksen myönteiseen panokseen yhteiskunnassa aidolla ja selkeällä tavalla. (Bailey & Madden, 2016, ss. 10–11) Yritykset, jotka ovat onnistuneet tuomaan omat tavoitteet, arvot ja missiot houkuttelevalla tavalla työntekijöiden keskuuteen herättävät merkityksellisyyden tunteen. Näistä yrityksistä käytetään käsitettä merkitysyhteisö. (Aaltonen, 2020, s. 94)

Yksilöt kokevat merkityksellisyyttä myös **vuorovaikutuksen** kautta. Kun yksilöt ovat tekemisissä toisten ihmisten kanssa, jotka hyötyvät jollakin tavalla heidän työstään ja toisaalta kun yksilöt työskentelevät heitä kannustavien kollegoiden kanssa kokevat he merkityksellisyyttä työssään. Jos yksilö saa työyhteisössä osakseen negatiivisia vuorovaikutuskokemuksia kuten epäasiallista kohtelua, kunnioituksen tai tunnustuksen

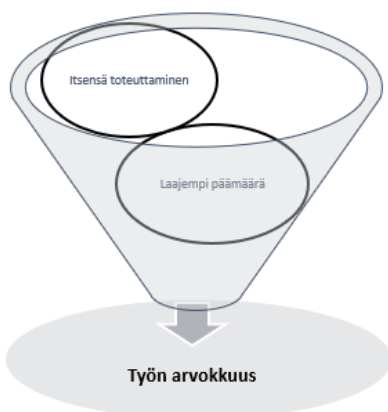
puutetta, vaikuttavat nämä merkityksellisyyden kokemukseen. Nämä ovat niin sanottuja vihjeitä muilta työyhteisön jäseniltä siitä, miten he arvostavat tai miten merkityksettömänä he pitävät hänen työtään. (Bailey & Madden, 2016, ss. 13–14)

Työrooliin liittyvä merkityksellisyyden taso tarkoittaa oikeastaan samaa kuin organisaation merkityksellisyyden taso, mutta yksilön näkökulmasta. Yksilön on mahdollista löytää oman työn merkityksellisyys, tekee hän millaista työtä hyvänsä, kun hän näkee sen vaikutuksen esimerkiksi yrityksen onnistumiseen. Tärkeänä pidetään yksilön kykyä tuunata omia työasenteitaan ja -näkökulmiaan omassa työssään. Tällöin hän liittyy oman työroolin laajempaan tarkoitukseen tai toisten auttamiseen. Esimerkiksi oman työpanoksen vaikutuksen näkeminen asiakkaan näkökulmasta auttaa tässä. (Bailey & Madden, 2016, ss. 11–12; Aaltonen, 2020, s. 95)

Työtehtävien merkityksellisyyden tasossa on samoja piirteitä kuin työrooliin liittyvässä tasossa, mutta näissä on kuitenkin selkeä ero. Tämä liittyy erilaisten työhön liittyvien tehtävien kytkemisen yrityksen tarkoitukseen ja merkitykseen. Työtehtävät yleensä sisältävät laajan valikoiman tehtäviä, joista osa on annettuja ja vähemmän merkityksellisiä tai mielenkiintoisia kuin toiset. Olennaista olisi yrityksen näkökulmasta auttaa yksilöitä ymmärtämään kuinka heidän yksittäiset, joskus turhaltakin tuntuvat tehtävät vaikuttavat toimintaan ja yritykseen kokonaisuutena. (Bailey & Madden, 2016, ss. 12–13)

2.2 Työn merkityksellisyyden kolme ulottuvuutta

Kuva 6. Merkityksellisen työn elementit



Martelan ja Pessin (2018, ss. 1–12) mukaan työn merkityksellisyys sisältää kolme ulottuvuutta (Kuva 6). **Arvokkuus** on tässä yhteydessä laaja yläkäsite, joka kertoo työn merkityksellisyyden sisäsyntyisestä arvosta yksilölle. **Itsensä toteuttaminen** ja **laajempi päämäärä** ovat sisäisen motivaation kaksi alatyyppeä eli tavallaan kaksi keinoa, joiden kautta yksilö voi kokea työnsä arvokkaaksi. Mikään näistä ulottuvuuksista ei kuitenkaan yksistään kerro totuutta työn merkityksellisyydestä, vaan nämä kaikki kolme ulottuvuutta olisi olennaista ottaa huomioon.

2.2.1 Työn arvokkuus

Tässä yhteydessä työn arvokkuus (significance) tarkoittaa kokemusta siitä, että työ on tekemisen arvoista ja työ ei ole vain väline esimerkiksi palkan saamiseen tai ulkoisen motivaation tyydyttämiseen. Se tarkoittaa, että työssä ja sen tuloksissa on itsessään jotain arvokasta. (Martelan & Pessi, 2018, ss. 1–12) Jos katsotaan omassa työssään menestyneitä henkilöitä ja heidän yhteisiä ominaisuuksiansa, löytyy selittävänä tekijänä heidän arvostuksensa ja ylpeytensä omaan työhönsä. Tutkimuksen mukaan he ovat sisäisesti motivoituneita, pitävät omaa työtä mielekkäänä ja haluavat kehittyä siinä. (Aaltonen ym., 2015, s. 83–84) Yksilöt eroavat toisistaan heidän suhtautumisestaan ja näkemyksestään työn roolista elämässään. Aaltonen ym. (2015, s. 83) mukaan puhutaan motivaation ääripäistä, jossa toiset tekevät työtä vain rahallisen palkkion takia ja toiset työn merkityksellisyyden ja mielenkiintoisuuden vuoksi.

Wrzesniewski ym. (1997, ss. 21, 24) mukaan tämä suhtautuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat työ, ura tai kutsumus. Kun yksilö näkee työn pelkästään työnä, kokee hän työn tarpeelliseksi vain sen taloudellisen näkökulman vuoksi. Työtä tehdään, koska sillä maksetaan oma elämä ja vapaa-aika, työ siis antaa mahdollisuuden rahallisesti toteuttaa itseään muualla ja käytännössä henkilö tekisi mielellään työkseen jotain muuta. Mikäli henkilö näkee työn urana, keskittyy hän elämässä etenemiseen ja itsensä kehittämiseen. Hänelle on tärkeää uralla eteneminen, tavoitteet ja korkea asema työssä. Kutsumuksellinen näkökulma taas keskittyy siihen, että henkilö nauttii kyseisestä työstä, työ on suuri osa häntä ja se tyydyttää hänen työllensä asettamat tavoitteet. Henkilö kokee työnsä vaikuttavan yhteiskunnan hyvinvointiin, se on itsessään arvokasta ja merkityksellistä eikä hän voisi kuvitella tekevänsä mitään muuta.

2.2.2 Itsensä toteuttaminen

Itsensä toteuttaminen (self-realization) tarkoittaa sitä, että yksilö kokee pääsevänsä työn kautta toteuttamaan itseään ja hän kokee autonomiaa ja autenttisuutta suorittaessaan työtehtäviään. (Martelan & Pessi, 2018, ss. 7, 10) Autonomian voisi tässä yhteydessä kuvata mahdollisuudeksi vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin, halua tehdä jotain vapaaehtoisesti ja toteuttaa valintoja, jotka eivät tapahdu muiden painostuksen alaisena (Aaltonen ym., 2015, s. 178). Olemalla aito oma itsensä tarkoittavat autenttisuutta itselleen, omille ajatuksilleen, uskomuksilleen, arvoilleen ja haluilleen (Chen, 2019, s. 60).

Oman itsensä tunteminen vaatii omien sisäisten arvojen, uskomusten, motiivien ja oman mielenkiinnon tiedostamista ja tietynlaista järjestystä näiden ympärillä. Toisaalta siihen liittyy myös ajatus ihmisestä kokonaisuutena, johon kuuluvat mieli, keho ja tunteet. Jos yksilö tuntee autenttisuutta, johdonmukaisuutta ja kokonaisuutta työssään, hänen on helpompi löytää työn tarkoitus ja toisaalta löytää yhteys tämän kautta omaan elämäänsä. (Juntunen ym., 2017, s. 109; Rosso ym., 2010, s. 108–109) Olemalla aito oma itsensä, yksilö edesauttaa omaa psykologista hyvinvointiaan, mutta myös yleistä hyvinvointiaan työssä (Deci & Ryan, 2000, s. 262; Schlegel & Hicks, 2011, ss. 989, 992).

Kuva 7. Merkityksellisen kutsumuksen kaava (mukaillen Aaltonen ym., 2020, s. 112)



Kutsumus ja työn kutsumuksellisuus ovat nousseet esille myös yhtenä työn merkityksellisyyteen liittyvinä teemoina. Nämä käsitteet monesti mielletään kristillisessä ajatusmaailmassa uskonnollisiin kokemuksiin (Rosso ym., 2010, 107), mutta näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Kutsumukseen yhdistetään sanat passio ja missio (Kuva 7). Passio kertoo kutsumuksen ilosta, intohimosta ja tunteesta, mutta toisaalta myös siihen liitetystä uhrauksista ja kovasta työstä. Missio taas viittaa päämääräiseen tehtävään ja haluun saada asioita aikaan. Kutsumus auttaa yksilöä jaksamaan työssään myös vaikeissa

hetkissä, se jäsentää yksilölle miksi hän omistautuu tiettyyn työhön ja antaa hänelle sisäistä voimaa ja uskoa. (Juntunen ym., 2017, ss. 112–114) Olennaista on huomata, että kutsumuksen voi työyhteisössä kokea missä tehtävässä tai asemassa hyvänsä (Dik & Duffy, 2009, ss. 426–428, 430).

Kutsumuksen on todettu lisäävän esihenkilöroolissa työskentelevän yksilön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja innostumista ja toisaalta vähentävän työpaikan vaihtamishaluja. Viime aikoina on herätty myös kutsumuksen mahdolliseen negatiivisempaan puoleen, jos sitä ei opi säännöstelemään. Kutsumuksellinen asennoituminen työhön voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön urakehitykseen, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin ja lopulta työsuoritukseen. Tämä johtuu yleensä jatkuvasta ylitöiden tekemisestä, suurista paineista työssä ja vaihtoehtoisten näkemysten sivuuttamisesta oman työn kehittämiseksi. (Wu ym., 2019, ss. 13–15) Esihenkilön kutsumus omaan työhön ja hänen kokeman työn merkityksellisyyden on tutkimuksessa todettu vaikuttaneen positiivisesti esihenkilön tiimin sitoutumiseen, rakentavaan ilmaisuun työpaikalla ja työssä suoriutumiseen. Kutsumuksellinen suhtautuminen työhön lisää esihenkilön käyttäytymistä enemmän muutosjohtamiseen liitettyjen käyttäytymisen piirteiden suuntaan. Näitä ovat mm. inspiroiva, visionäärinen, innostava, eettinen, yksilöllistä kasvua ja uusia näkökulmia kannustava johtamistyyli. (Park ym., 2018, ss. 6–9)

2.2.3 Laajempi päämäärä

Laajempi päämäärä (broader purpose) käsitetään työn kontekstissa kokemuksena siitä, että työ palvelee suurempaa tarkoitusta tai yhteistä etua yksilön edun rinnalla (Martela & Pessi, 2018, ss. 3, 6–7). Tässä yhteydessä puhutaankin usein itsen tai minän ylittämisen (self-transcende) kokemuksesta. Kyseessä ei ole oman osaamisen ylittämistä tai välttämättä uskonnollinen kokemus vaikkakin se yleensä yhdistetään spiritualiteettiin. Tässä tarkoitetaan kokemusta siitä, että nousemme arjen ja itsemme ulkopuolelle esimerkiksi palvelemaan jotain itseämme suurempaa. (Smith, 2017/2018, ss. 147–156; Aaltonen ym., 2020, ss. 42–44) Yksilöt kokevat, että heidän työllään pitää olla positiivisia vaikutuksia yhteiskunnan toimintaan; heillä pitää olla jokin suurempi päämäärä, jotta he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi (Martela, 2020, ss. 14–15).

Huolenpito toisesta osapuolesta ja vuorovaikutus toisten kanssa saa meidät tuntemaan yhteenkuuluvuutta. Kun koemme kuuluvamme osaksi jotakin yhteisöä, olemme yhteydessä toisiin ihmisiin, ympäristöön ja sosiaaliseen verkostoon, koemme merkityksellisyyttä. (Smith, 2018, ss. 67–68) Frank Martela (2011) on mm. blogissaan nostanut yksilön sijaan ”suhdelon” käsitteen. Martelan mukaan yksilö-sanankäytöstä tulisi vältellä, koska me olemme syntyneet maailmaan ihmissuhteiden keskelle ja kasvamme sosiaalisten suhteiden kautta. Läheisistä ihmisistä huolehtiminen on yksi inhimillisen olemassaolon peruspiirteistä. Työpaikalla meidän luontainen tapamme toimia on yhteisöllinen, peilaudumme itsellemme muiden kautta ja suuntaudumme siihen yhteisöön ja toimimaan sen yhteisön parhaaksi, jossa työskentelemme.

Dutton ja Heaphy (2003) ovat luoneet ajatuksen korkealaatuisesta yhteydestä (high quality connections). Heidän ajatus lähtee siitä, että vuorovaikutussuhteilla on merkitystä työelämän lisäksi koko elämäämme. Jos emme koe yhteenkuuluvuutta työpaikalla, se saattaa aiheuttaa, ettemme koe merkityksellisyyttä työssämme, emmekä myöskään elämässämme. Toisaalta myös työssään tukea saavat henkilöt kokevat työnsä merkityksellisemmäksi verrattuna niihin, jotka eivät sitä saa (Berlin, 2019, s. 164) ja esimerkiksi sosiaalisen arvostuksen puuttuminen saattaa aiheuttaa ihmisaivoissa fyysistä kipua muistuttavia piirteitä (Aaltonen ym., 2020, s. 39). Tutkimuksessa (May ym., 2004, s. 30) on osoitettu myös, että etäiset suhteet kollegojen kesken (yhteisen sosiaalisen identiteetin puuttuminen) voivat johtaa tilanteeseen, etteivät yksilöt koe merkitystä työssään. Toisaalta hyvä suhde esihenkilön kanssa on yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen ja kokemukseen siitä, että henkilön työllä on merkitystä laajemmassa kuvassa (Tummers & Knies, 2013, ss. 865–866).

3 Itsemääräämisteoria

Seuraavaksi käyn läpi tämän opinnäytetyöaiheen kannalta olennaisimpia seikkoja itsemääräämisteoriasta. Nämä osa-alueet ovat olennaista ymmärtää sisäisen motivaation mahdollistamisessa, jotta organisaatio voi omalla toiminnallaan edistää näiden toteutumista. Olen jakanut teorian kahteen osaan, psykologisiin perustarpeisiin ja ulkoisen motivaation sisäistymiseen (eli sisäistettyyn motivaatioon). Sovellan teoriaa myös myöhemmin opinnäytetyön johtopäätöksissä.

Motivaation johtamisesta on puhuttu työelämässä jo pitkään. Yleensä se on kuitenkin organisaation kannalta tarkoittanut vain ulkoisen motivaation edistämistä unohtaen sisäisen motivaation. (Martela & Jarenko, 2015, s. 25) Itsemääräämisteoriassa sisäinen motivaatio ja sisäistetty motivaatio ovat kaksi erilaista autonomista motivaatiota. Sisäinen motivaatio on olennaista työn innostumisen kannalta, mutta entistä enemmän on herätty siihen ajatukseen, että sisäistetty motivaatio on itse asiassa työn suorittamisen kannalta tärkeämpää. Se auttaa yksilöä suoriutumaan työssä pitkäjänteisemmin ja näin edistää itselle tärkeitä asioita. (Martela ym., 2017, s. 104) Yksilöillä on eroja sen suhteen, miten paljon heitä kiinnostaa jokin asia, ja minkä vuoksi he motivoituvat tekemään tiettyjä asioita. Itsemääräämisteorian mukaan motivaation lähde tai laatu on olennaisempi kuin motivaation määrä. (Vasalampi, 2017, s. 54–55)

Itsemääräämisteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat ravinteita yksilön kasvuille, eheydelle ja hyvinvoinnille. Ne ovat verrattavissa fyysisiin tarpeisiin (kuten ilma), jotka ovat pakollisia ihmisen elämälle. Psykologiset perustarpeet tulee tyydyttää, jotta yksilön mielenkiinto, kehittyminen ja hyvinvointi voidaan saavuttaa. Jos jokin näistä tarpeista ei täyty, on sillä vaikutusta yksilön kehittymiseen ja hyvinvointiin. (Ryan & Deci, 2017, s. 10) Teorian mukaan ympäristön ja yksilön kehittymisen välisenä linkkinä toimivat psykologiset perustarpeet, joista erityisesti tärkeiksi ovat nousseet autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci, 2020, ss. 1–2; Rynänen ym., 2020, s. 250). Motivaatio muodostuu vuorovaikutuksen kautta organisaation luoman työympäristön ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen välillä (Nikolova & Cnossen, 2020).

3.1 Psykologiset perustarpeet työssä

Keskeistä yksilön ulkoisten motiivien sisäistymiselle, henkiselle kasvuille sekä hyvinvoinnille on se, kuinka hyvin yksilön psykologiset perustarpeet tyydyttyvät hänen sosiaalisessa ympäristössään (Kuva 8). Sellainen ympäristö, joka tukee näitä perustarpeita, tukee myös yksilön sisäistä motivaatiota, draivia, hyvinvointia ja itsensä ohjaamista. (Vasalampi, 2017, s. 59) Näillä tekijöillä on olennainen rooli yksilön hyvinvoinnin, kasvun ja sisäisen motivaation kokemiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että sisäisesti motivoituneet ja perustarpeiltaan tyytyväiset yksilöt saavat enemmän aikaiseksi ja kykenevät toteuttamaan laadukkaampia ratkaisuja erilaisiin työelämän haasteisiin. Tutkimuksissa on myös havaittu, että yksilöiden

kokema autonomia työssä on ollut yhteydessä yrityksen liikevaihdon kasvuun. (Martela ym., 2017, ss. 105–106)

Kuva 8. Yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen



Psykologiset perustarpeet on todettu olennaisiksi voimavaroiksi työelämässä. Niiden on tutkimuksien mukaan todettu korreloivan hyvin vahvasti työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden, työhön omistautumisen ja työtyytyväisyyden kanssa. Näiden lisäksi psykologiset perustarpeet tyydyttävä työ vähentää työuupumusta, lisää sitoutumista työpaikkaan ja vähentää työpaikan vaihtamishaluja. (Martela & Jarenko, 2014, s. 28) Perustarpeiden täyttymistä tukevat ympäristöt lisäävät yksilön hyvinvointia, sosiaalista käyttäytymistä yhteisössä, motivaatiota ja elinvoimaisuutta. Liian kontrolloivat ja kriittiset ympäristöt taas saattavat johtaa heikentyneeseen motivaatioon ja hyvinvointiin sekä epäsosiaaliseen käyttäytymiseen. (Ryynänen ym., 2020, s. 250) Yksilön kehitys ja kasvu tapahtuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa hänen sosiaalisen ympäristön kanssa. Tämä sosiaalinen ympäristö voi joko tukea tai lannistaa yksilön kasvua, näin ollen työympäristöllä on merkittävä vaikutus henkilön motivaatioon. (Vasalampi, 2017, s. 54–55)

Psykologisista perustarpeista **kyvykkyys** tarkoittaa asioiden osaamisen, hallitsemisen ja aikaansaamisen kokemusta. Yksilö kokee osaavansa työnsä ja saavan asioita aikaiseksi. Kyvykkyys voi toteutua vain siinä tilanteessa, että yksilön työtehtävät vastaavat hänen osaamistaan, ovat hänelle riittävän haastavia ja työmäärä on hallittavissa. (Martela ym., 2017, ss. 102, 110; Dec & Ryan, 2000, ss. 234–235) Kyvykkyys tarkoittaa osaamisen ja

hallinnan tunnetta, kokemusta siitä, että yksilö voi menestyä ja kasvaa työssään. Kyvykkyys toteutuu parhaiten ympäristöissä, jotka tarjoavat optimaalisen määrän haasteita, positiivista palautetta ja kasvumahdollisuuksia. (Ryan & Deci, 2020, s. 1) Ympäristöissä, jossa on paljon sosiaalista vertailua ja henkilökohtaista negatiivista kritiikkiä, yksilön kyvykkyys ei ole parhaimmillaan (Ryan & Deci, 2017, s. 11).

Kyvykkyuden ja kompetenssin kokemusta voi vahvistaa työnkuvan ja työtehtävien tärkeysjärjestyksen selkeyttämällä ja palautteenannon lisäämisellä. Nykypäivän asiantuntijatyössä työtehtävät voivat sisältää erilaisia vastuita sähköpostin vastaamisesta kehitystyöhön ja työpäivän olennaisena piirteenä on, että töitä on enemmän kuin päivän aikana saa valmiiksi tehtyä. Tällöin riskinä on työn hallinnan tunteen menettäminen. Hallinnan tunteen lisäämistä edistää prioriteettien ja työnkuvan selkeyttäminen. Toisaalta kyvykkyyteen liittyy vahvasti aikaansaamisen kokemus. Jotta tämä vahvistuisi, olisi laajat vastualueet oleellista pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin. Näiden osatavoitteiden saavuttaminen ja edistyminen toimii asiantuntijatyössä palautteen tavoin vahvistaen yksilön oppimista. (Martela ym., 2017, ss. 110–111)

Yhteenkuuluvuus taas tarkoittaa yhteyden kokemusta läheisiin ihmisiin. Se on yhteyttä yksilöstä välittävään yhteisöön ja tarvetta olla tärkeä, merkittävä ja välittämisen arvoinen. (Martela ym., 2017, ss. 102, 111; Rynänen ym., 2020, s. 250) Yhteenkuuluvuutta tuetaan kunnioittamalla ja huolehtimalla toisistaan (Ryan & Deci, 2020, s. 1). Kokemalla syvää yhteyttä toisiin ihmisiin ja olemalla oleellinen osa jotakin vuorovaikutteista ryhmää, yksilö kokee yhteenkuuluvuutta. Erityisesti yhteenkuuluvuuden kokemusta lisää muiden auttaminen tai osallistuminen muiden elämään. (Ryan & Deci, 2017, s. 11)

Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta voidaan vahvistaa rakentamalla sellaista kulttuuria työpaikalla, jossa sallitaan erilaisuutta ja jossa mahdollistetaan epäviralliset kohtaamiset. Yrityksissä tulisi panostaa hierarkian madaltamiseen suosien enemmän tehtävä- tai vastuukohtaista hierarkiaa, jossa tietyn aihealueen asiantuntija päättää miten asiat tehdään. Toisaalta tulisi myös panostaa tiimien jäsenten väliseen luottamuksen kasvattamiseen, koska tällöin kaikki saavat äänensä kuuluviin ja tiimi hyödyntää tasaisemmin kaikkien jäsenten näkökulmia ja osaamista. Yhteisöllisyyttä lisää myös toimintatapa, jossa yrityksessä otetaan yksilöt mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Osallistaminen viestii yksilöä kohtaan kokemasta arvostuksesta, siitä että he saavat asioita aikaan ja sitouttaa heidät tehtyihin päätöksiin ja yhteisöön. (Martela ym., 2017, ss. 111–112)

Autonomia (käytetään myös sanaa omaehtoisuus tai toiminnanvapaus) tässä yhteydessä tarkoittaa kokemusta siitä, että asioiden tekeminen on lähtöisin henkilöstä itsestään eli yksilö on alkuunpanijana, eikä niinkään joku ulkoinen syy. Itsemääräämisteoriassa autonomialla tarkoitetaan henkilön vapaaehtoista sitoutumista eri tehtäviin. Sillä ei tarkoiteta kuitenkaan suoranaista vapautta tai itsenäisyyttä tehdä kuten haluaa. Olennaista on, että työssä noudatettavat säännöt ja työn päämäärät koetaan vapaaehtoisiksi ja niiden olemassaolo on perusteltu järkevästi. (Deci & Ryan, 2000, ss. 233–235; Martela ym., 2017, ss. 102, 108, 110) Autonomia tarkoittaa yksilön aloitteellisuutta ja omistajuutta omista toimistaan. Sitä tukevat mielenkiintoiset ja arvokkaat kokemukset ja toisaalta taas heikentää kokemus ulkoisesta valvonnasta. (Ryan & Deci, 2020, s. 1) Autonomia on omaan työhön ja toimintaan vaikuttamista ja itselle merkityksellisten asioiden työstämistä. Sillä tarkoitetaan mahdollisuutta säädellä omaa toimintaa ja kokemuksia niin että ne voidaan kokea vapaaehtoisiksi ja yhteneväisiksi omien kiinnostuksien ja arvojen kanssa. Se tukee itseohjautuvuutta, sillä sen olennaisina piirteinä on mahdollisuus tehdä työtehtäviä omaehtoisesti ja itselle sopivalla tavalla. (Ryynänen ym., 2020, ss. 247, 250)

Autonomiata ja tässä tarkoitettua vapaaehtoista sitoutumista voidaan lisätä kolmella tavalla. Miellyttävien työtehtävien lisääminen on yksi vaihtoehto, joka tarkoittaa tehtäviä johon yksilö ryhtyy ilman, että esihenkilön tulee häntä kontrolloida tai palkita. Kun tehtävä on riittävän palkitsevaa ja innostavaa itsessään, yksilö sitoutuu tehtävään autonomisesti ja tarkkailua ei tarvita. Toisena vaihtoehtona on yksittäisten työtehtävien sijaan antaa yksilöille mahdollisuuden toteuttaa laajoja tehtäväkokonaisuuksia, jotka muodostavat selkeitä vastuualueita. Näin ne ovat mielekkäämpiä toteuttaa ja myös lisäävät sisäistä motivaatiota. Kolmantena keinona on perustella päätökset ja tehtävät selkeästi ja näin antaa yksilölle ymmärrystä yrityksen ohjeiden ja sääntöjen olemassaoloon. Motivaation kannalta on olennaista, että tiedämme, miksi jokin vastuullamme oleva tehtävä on tärkeä yritykselle. (Martela ym., 2017, ss. 109–110)

Martela & Ryan (2016a, s. 750; Martela & Jarenko, 2015, ss. 60–61; Aaltonen ym., 2020, s. 81) ovat nostaneet esille myös neljännen perustarpeen, **hyväntekemisen**. Tämän tarpeen

mukaan tärkeää on, että yksilö voi auttaa muita ihmisiä, organisaatiota ja sitä kautta edesauttaa yhteiskuntaa kehittymään paremmaksi. Hyväntekeminen tarkoittaa kokemusta siitä, että yksilö voi työn kautta tehdä hyviä, positiivisia tai arvokkaita asioita ja näin edesauttaa muiden elämää. Hyväntekemisen on tutkimuksen mukaan todettu lisäävän yksilön hyvinvointia ja onnellisuutta. Tutkimuksen mukaan jopa anonyymisti toisen auttaminen lisää auttajan omaa hyvinvointia (Martela & Ryan, 2016b).

Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on olennainen itsemääräämisteorian mekanismi, jonka avulla yksilö sisäistää ulkoisia motiivejansa. Vasalammen (2017, s. 61) mukaan perustarpeista tärkeimpänä motiivien sisäistymiselle on yhteenkuuluvuus. Ulkopuolelta tulevat tehtävät ja tavoitteet eivät usein ole sisäisesti yksilöä innostavia, vaan määritettyjä ja pakottavia. Tästä syystä on olennaista, että yksilön ympäriltä löytyy syviä ihmissuhteita ja yhteisö, johon hän tuntee yhteenkuuluvuutta ja samaistumista. On todettu myös, että kyvykkyyden tunne on olennaista, sillä jos annetut tehtävät ovat liian haasteellisia, on yksilön niihin vaikea motivoitua sisäisesti tai sisäistää ulkoisia motiiveja. Viime kädessä olennaista on myös autonomian tuoma kokemus valinnanvapaudesta ja omaehtoisuudesta voidakseen sulauttaa ulkoiset motiivit omikseen. (Vasalampi, 2017, s. 61)

Tutkimuksen (Nikolova & Cnossen, 2020) mukaan psykologiset perustarpeet, jotka tämän tutkimuksen mukaan olivat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, ovat yli nelinkertaisesti tärkeämpiä työn merkityksellisyydelle kuin palkitseminen, urakehitys, työn epävarmuustekijät ja työhön käytetty aika. Yhteenkuuluvuus oli myös tämän tutkimuksen mukaan kaikkein tärkein psykologinen tekijä. Nämä havainnot korostavat siis minäpystyvyyden (yksilön arvio hänen kyvyistään suoriutua tehtävissään) ja sisäisen motivaation tärkeyttä työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentamisessa työoloihin ja palkkioihin verrattuna.

Autonomian on tutkimuksissa todettu edesauttavan muiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Tämä siitä syystä, että sen mahdollistama vapaus vaikuttaa omaan työhön on välttämättömyys itsesäätelylle ja oma-aloitteisuudelle. Autonomia toimii väylänä toteuttaa kahta muuta psykologista perustarvetta itselle sopivalla tavalla. Autonomialla on myös nykypäivän työssä tärkeä rooli, sillä sen avulla yksilö voi enemmän vaikuttaa oman työhön, joka lisää myös työn merkityksellisyyttä. (Ryynänen ym., 2020, ss. 247, 250, 257) Kaikkien

tässä mainittujen neljän perustarpeen autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen, on todettu samanaikaisesti myös edesauttavan työn merkityksellisyyden kokemusta työpaikalla (Martela & Rieki, 2018, ss. 1, 8–9) ja parhaimmassa tapauksessa nämä psykologiset perustarpeet muodostavat positiivisen kehän, jossa jokainen tarve tukee seuraavaa (Martela & Jarenko, 2014, s. 31).

3.2 Ulkoisen motivaation sisäistyminen

Vasalammen (2017, s. 56) mukaan: ”itsemääräämisteoriassa yksilö pyrkii luonnostaan sisäistämään ja omaksumaan ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt tavat, arvostukset ja säännöt osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa voidakseen kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan”. Kun yksilön työssään kokema autonomian tunne lisääntyy, muokkautuu hänen ulkoinen motivaatio entistä lähemmäksi sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci, 2020, ss. 1–3). Tätä kuvataan ulkoisten motiivien vaiheittaiseksi sisäistymiseksi (Kuva 9). Kuvassa janan toisessa päässä on kontrolloitu eli ulkoa säädelty motivaatio ja toisessa päässä autonominen, sisäinen motivaatio. Näiden motivaatiotyyppien välillä on eriasteisesti sisäistyneet motivaatiot, joiden muodostumiseen ovat siis vaikuttaneet osin ulkopuolelta tulleet ja osin yksilön sisäisesti säädellyt motiivit. (Vasalampi, 2017, ss. 56–57)

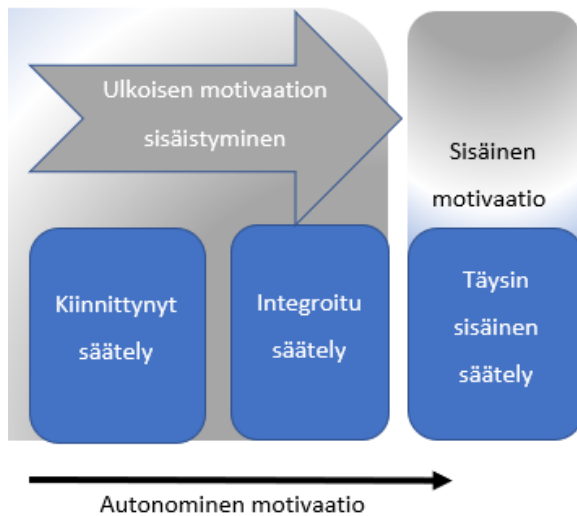
Kuva 9. Ulkoisen motivaation vaiheittainen sisäistyminen (mukailtu Ryan & Deci, 2020, s. 2; Vasalampi, 2017, s. 57)



Ulkoisen motivaation tyypeistä **täysin ulkoinen säätely** tarkoittaa motiiveja, jotka eivät ole sisäistyneet ollenkaan vaan yksilö on motivoitunut tekemään asioita palkkion tai rangaistuksen tai tilanteen määrittämien vaatimusten vuoksi. Tätä yleensä pidetäänkin sisäisen motivaation vastakohtana eli silloin yksilön motivaatio tulee pääosin ulkopuolelta kontrolloituna. (Deci & Ryan, 2000, ss. 235–236) **Sisäänkääntynyt ulkoinen säätely** tarkoittaa motiiveja, jotka ovat jo hieman sisäistyneet. Yksilö toimii välttääkseen syyllisyyden tai ahdistuksen tunteen tai säilyttääkseen itsearvostuksen. Henkilö pyrkii välttämään kielteisiä tunteita ja tästä syystä tämä toiminta heikentää henkilön hyvinvointia. Näistä kahdesta tässä mainitusta motivaatiotyypistä käytetään termiä kontrolloitu motivaatio. (Vasalampi, 2017, ss. 56–57)

Kun yksilön ulkoinen motivaatio alkaa selkeästi sisäistymään puhutaan **kiinnittyneestä säätelystä**, jossa yksilö kiinnittyy ympäristönsä tavoitteisiin ja ohjeisiin ja hän hyväksyy toimintansa arvon. Hän näkee esimerkiksi omaan työhönsä liittyvät tavoitteet tärkeinä ja jopa osittain omina tavoitteenaan tai arvoinaan. (Vasalampi, 2017, s. 57) Tässä motivaatiotyypissä korostuu jo vahva vapaaehtoisuus ja tahto toimia (Ryan & Deci, 2020, s. 3). Lähimpänä sisäistä motivaatiota ja kaikkein autonomisin ulkoisen motivaation muoto on **integroitunut säätely**. Tällöin yksilö on sulauttanut toiminnan osaksi omia tavoitteitaan, se on hänelle tärkeä ja merkityksellinen ja on siihen vahvasti sitoutunut. (Vasalampi, 2017, s. 57) Martela ym. (2017, s. 104) mukaan integroitunut säätely tulee kyseeseen silloin kun yksilö kokee pääsevänsä tämän tekemisen kautta edistämään itselleen henkilökohtaisesti tärkeitä asioita. Se tarkoittaa tekemistä, joka on yhteensopiva yksilön arvojen, tavoitteiden ja elämäntarkoituksen kanssa.

Kuva 10. Autonominen motivaatio



Ryanin ja Decin (2020, s. 3; ks. myös Martela ym., 104) mukaan autonomiset ulkoisen motivaation tyypit (Kuva 10, kiinnittynyt säätely ja integroitu säätely) ovat yhteneväisiä sisäisen motivaation kanssa siltä osin, että niitä yhdistää korkea vapaaehtoisuus. Ne eroavat kuitenkin sisäisestä motivaatiosta siltä osin, että sisäinen motivaatio nähdään syntyvän yksilön omasta mielenkiinnosta ja innostuksesta, se on sisäsyntyistä. Silloin toiminta on mukaansatempaavaa tai jopa iloa tuovaa. Autonomisissa ulkoisen motivaation tyypeissä tekeminen lähtee enemmänkin toiminnan arvoajattelusta, eli yksilö näkee tämän tekemisen arvon, vaikka se ei olisikaan erityisen innostavaa.

On myös mahdollista, että yksilö kiinnittyy esimerkiksi yrityksen määrittämiin tavoitteisiin ja sääntöihin niin tiukasti, että hän samaistuu niihin. Tällöin yksilö muuttaa yritykseltä alun perin tulleen ulkoisen vaatimuksen omakseen ja motivaatio muuttuu sisäiseksi. Tällöin puhutaan myös autonomisesta motivaatiosta, sillä tällaisen yksilön motivaatio on hyvin itseohjautunutta. (Vasalampi, 2017, ss. 57–58) Deci & Ryan (2000, s. 237) kuitenkin huomauttavat, että jopa täysin sisäistynyt ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan yleensä muutu sisäiseksi motivaatioksi.

Yksilöillä on jokseenkin pysyviä eroja sen suhteen, miten he hahmottavat itsensä ympäristöönsä nähden ja millaisia kykyjä heillä on säädellä toimintaansa tässä ympäristössä. Itsemääräämisteoria jakaa yksilöt kolmeen eri orientaatiotyyppiin näiden tekijöiden suhteen. Jokaisella yksilöllä oletetaan olevan kaikkia näitä kolmea taipumusta omassa

toimintatyylissään, mutta yksi näistä on kuitenkin hallitsevin. **Autonominen orientaatio** tarkoittaa sellaista yksilöä, joka kokee oman ympäristönsä omaehtoisuuttansa tukevaksi eli hän kokee omaavansa erilaisia mahdollisuuksia tehdä valintoja työssään. Hän osaa joustavasti mukauttaa käyttäytymistään ja toimintaansa ja kokee energisyyttä ja hyvinvointia työssään. Tällaiseen yksilöön voi harvemmin vaikuttaa ulkoisilla palkitsemisen keinoilla, sillä hän on tehtävänsä sisäisesti motivoitunut. (Vasalampi, 2017, s. 54, 61–62)

Kontrolliorientaatio näkyy yksilössä sellaisena toimintana, johon organisaatio pystyy vaikuttamaan ulkoisella motivoinnilla. Tällöin yksilö kokee, että häntä kontrolloidaan organisaation toimesta ja hänellä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Hänen tekemistään ei motivoi aito kiinnostus asioihin vaan hän saattaa mukautua ja mukauttaa oman toimintansa organisaatiossa joko kokemuinsa tai kuviteltuihin kontrollitekijöihin. **Rakentumaton orientaatio** tarkoittaa yksilöä, joka kokee, ettei pysty hallitsemaan eri tilanteita omassa ympäristössään ja saattaa käyttäytyä kielteisesti tai epäjohdonmukaisesti. Hän näkee lähiympäristön vain esteenä oman työn edistämiseksi ja saattaa jopa kokea motivoitumattomuutta ja ahdistusta omassa työssään. (Vasalampi, 2017, s. 62)

Yhteenvetona voidaan todeta, että itsemääräämisteorian mukaan psykologisten perustarpeiden tulisi täyttyä työympäristössä riittävällä tasolla, jotta yksilöllä on motivaatiota toimia organisaatiossa aktiivisena toimijana, mutta näillä tekijöillä on myös vaikutusta työn merkityksellisyyteen. Tutkimuksessa (Martela & Riekkö, 2018, ss. 5–9) on huomattu, että psykologiset perustarpeet täyttävä työ on positiivisesti vaikuttanut johtotehtävissä työskentelevien työn merkityksellisyyteen. Tutkimuksessa on myös vihjeitä siitä, että korkeammassa asemassa yrityksessä työskentelevät kokevat merkityksellisyyttä enemmän kuin asiantuntijat tai suorittavaa työtä tekevät. Tutkijoiden mukaan mahdollisia selittäviä tekijöitä ovat, että korkeammassa asemassa työskentelevillä henkilöillä on mahdollisuus tehdä enemmän valintoja oman työnsä suhteen (autonomia), he kokevat työssään enemmän saavutuksia ja hallinnan tunnetta (kyvykkyyks), heillä on mahdollisuus valita vuorovaikutussuhteensa vapaammin (yhteenkuuluvuus) ja heidän työssään positiivinen vaikutus muihin ihmisiin on laajempi (hyväntekeminen). On osoitettu myös, että erityisesti autonomialla on suurin vaikutus heidän työnsä merkityksellisyyteen.

Ryan & Deci (2017, ss. 533–534, 537) esittävät, että organisaation tukemana autonomia yksilön toiminnassa on yksi olennainen tekijä, joka selittää yritysten menestymisen ja mikä tekee näistä organisaatioista hyvän työpaikan. Yksilöiden kontrolloimisen sijaan organisaatioiden tulisi kehittää työoloja ja johtamista tukemaan sisäistä motivaatiota ja näin he hyötyvät siitä myös omassa tuloksessaan mm. työntekijöiden hyvinvoinnin ja siitä syntyneen taloudellisen hyödyn kautta. Monelle työ on toimeentuloa, mutta myös itsensä toteuttamista ja itselle tärkeiden tarpeiden tyydyttämistä. Yksilölle on tärkeää sellainen ura, joka rahan lisäksi tarjoaa tarkoitusta ja toimii pohjana hänen kukoistamiselle työssään. (Ryan & Deci, 2017, s. 533)

Työn murros haastaa meistä jokaista oppimaan uusia asioita. Murros ei vaikuta pelkästään yksilöihin, vaan se vaikuttaa myös organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Tulevaisuuden työelämän avaintaidoiksi nousevat mm. itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, jatkuva oppiminen ja oman uran yrittäjämäinen suunnittelu. Organisaatioiden on tärkeää oppia ymmärtämään niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan löytää tie itseohjautuvuuteen ja sisäiseen motivaatioon. Tärkeää olisi, että yrityksen johtaminen ja työn rakenteet ovat sisäistä motivaatiota tukevia, sillä jos henkilö on sisäisesti työhönsä motivoitunut vaikuttaa se positiivisesti niin työsuoritukseen kuin yksilön työhyvinvointiin. (Martela ym., 2017, ss. 100–101) Olen esittänyt tämän opinnäytetyön johdannossa ja teoriaperustassa erilaisia näkökulmia työn merkityksellisyyden määrittämiseen, miksi se on tärkeä yksilön näkökulmasta ja miksi siihen tulisi organisaatioissa panostaa. Seuraavaksi esittelen opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta.

4 Tutkimusasetelma ja toteutus

Tässä osiossa käsittelen tutkimuksen laadullisuutta ja metodeja sekä perustelen tutkimuksessa käytettyjä valintoja. Käsittelen myös tutkimuksen käytännön toteutusta ja analysointia. Koen, että tämän tutkimuksen laadullinen näkökulma tulee esitellä lukijalle riittävässä määrin, jotta hän voi tehdä päätöksen omalta osaltaan tutkimuksen onnistumisesta. On tärkeää huomioida, että myös laadullisessa tutkimuksessa teorialla on merkitystä. Se kuvastaa niitä asioita mitä kyseisestä asiasta jo tiedetään. Tutkimuksen metodologia on tärkeä osa tätä teoriaa, sillä se ohjaa tutkimuksen kulkua. Ilman teoriaa, ei tutkimusta voida kutsua tieteelliseksi tutkimukseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 24–25)

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimusotteet yleensä jaetaan joko määrälliseen tutkimukseen tai laadulliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat mm. aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, perusjoukkojen ja otosten määrittäminen, aineiston muokkaaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja aineiston tilastollinen analysointi. (Hirsijärvi ym., 2013, ss. 135–137, 139–140) Määrällinen tutkimus eroaa laadullisesta siinä, että se lähtee teoriasta eli silloin jo tiedetään mistä on kyse. Määrällinen tutkimus pyrkii yleensä yleistämään tutkittavaa asiaa. (Kananen, 2017, s. 44)

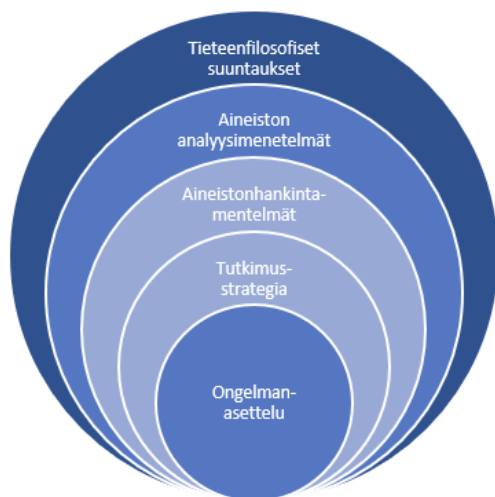
Laadullisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat mm. ihmisen käyttäminen tiedon keruun välineenä, tutkimusaineiston tarkastelu laajasti ja yksityiskohtaisesti, tutkimuksen kohdejoukon valinta harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelman muuttuminen tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi ym., 2013, ss. 160–164) Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkija on myös tärkeä työväline ja oman intuition käyttäminen on tärkeä osa tutkimustyötä (Vilkka, 2015, s. 120). Laadullinen tutkimus soveltuu esimerkiksi tilanteisiin, kun ilmiöstä ei ole paljonkaan teoriaa tai tutkimusta, kun halutaan saada siitä syvälinen näkemys tai kun luodaan uusia teorioita. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät maailman eli ollaan kiinnostuneita heidän antamistansa merkityksistä kyseessä olevalle ilmiölle. (Kananen, 2017, ss. 32–50)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiöön liittyviä olettamuksia muutetaan tutkimuksen edetessä eli toisin sanoen tutkimus on jatkuvassa liikkeessä koko tutkimuksen ajan (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 304). Kirjallisuudessa puhutaan ns. hermeneuttisesta kehästä eli tutkija tutustuu aiheen teoriaan, kerää tutkimusaineiston, tulkitsee ja luokittelee aineiston, muodostaa teoriaa ja palaa taas aineiston pariin tekemään lisätulkintaa. Olennaista on, että teorian muodostus on jatkuva kehämäinen prosessi, jossa teoria rakentuu aineistosta ja mukautuu siihen. Teoria selittää ja tulkitsee aineiston ilmiöitä ja sitä tulee pystyä käyttämään myös käytännössä. (Anttila, n.d.) Toisin sanoen tutkija käy jatkuvaa dialogia aineiston kanssa ja lähestyy vähitellen kohti perusteltua tulkintaa. Tutkimusprosessin vaiheet ovat päällekkäisiä ja tutkijan tulee liikkua eri vaiheiden välillä ennen lopullista raporttia. Esiymmärryksellä on tärkeä rooli laadullisessa tutkimustyössä ja sen korjaaminen tutkimuksen edetessä tulisi olla yhtä tärkeää. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 73–

74) Laadullista tutkimusta on luonnehdittu myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Se on eläytymistä informanttien ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin sekä liittyy vahvasti intentionaalisuuteen eli jonkin merkityksen ymmärtämiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 33–34)

Lähtiessäni miettimään, miten kyseistä ilmiötä voitaisiin parhaiten tutkia, kohtasin haasteen. Miten voin määrittää sopivan tutkimusstrategian ja analyysimenetelmät hieman itsellenikin abstraktin aiheen kohdalla. Lähdin ensin miettimään määrällistä näkökulmaa aiheeseen, mutta koin, että työn merkityksellisyyden sisältö, työarvot, elämäkatsomukselliset näkökulmat ja merkityksellisyyden ainutlaatuinen kokemus voidaan aidosti kohdata vain laadullisen otteen kautta. Laadullisessa tutkimusotteessa myös tutkija, tutkijan näkemykset ja tekemä tulkinta ovat oleellinen osa tutkimusta (Kiviniemi, 2018, ss. 73, 79, 85–86). Määrällinen näkökulma olisi tuonut ilmiöstä yleistyksiä ja karkeita suuntaviivoja vähentäen kokemuksen tärkeyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Oikeastaan silloin en koe sen tuovan uutta tietoa aiheesta.

Kuva 11. Menetelmäpolku -työkalu



Tarkemman tutkimusstrategian määrittämisessä lähdin hyödyntämään Jyväskylän yliopiston menetelmäpolku -työkalua (Kuva 11) ja sitä kautta sulkemaan strategioita pois (Jyväskylän yliopisto, 2015a). Samalla tutustuin erityisesti laadulliseen tutkimusotteeseen eri kirjallisuuslähteiden kautta. Laadullisen tutkimuksen nk. alalajina nähdään esimerkiksi fenomenologinen tutkimus (Kananen, 2017, ss. 39–47). Fenomenologia nousi esille

käyttämäni työkalun kautta, mutta myös tutustuessani laadulliseen tutkimusotteeseen. Joidenkin mielestä kokemusta voidaan aidosti tutkia vain fenomenologian kautta. Silti löysin tutkimuksia, joissa lähestymistapana olikin jokin muu. Määräävänä tekijänä mielestäni oli kuitenkin kysymykset: mitä tutkitaan, kun tutkitaan kokemusta? Miten pääsen aidosti lähelle tätä kokemusta? Miten voin tuoda esille omia kokemuksiani aiheesta vaikuttamatta kuitenkaan informanttien kertomukseen? Näistä syistä johtuen opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa tarkempaa näkökulmana on fenomenologia.

4.2 Fenomenologinen näkökulma ja tutkimuksen rakenne

Fenomenologiasta ei ole vielä tähän päivään mennessä kehittynyt vakiintunutta oppimisjärjestelmää, mutta sen kuitenkin sanotaan vaikuttaneen erityisesti eurooppalaiseen ajatteluperinteeseen 1900-luvun alkupuolella. Sen olennainen ajatus on, että teoreettisten käsitteiden ja ongelmien sijaan kohteena ovat ”asiat itse” eli siinä keskitytään kyseessä olevaan ilmiöön ja sen käsitteelliseen kuvailemiseen. Kokemuksen tutkimisessa fenomenologia pyrkii ottamaan huomioon nimenomaan yksilön maailmasuhteen sen kaikessa rikkaudessaan. Se pyrkii kuvaamaan sitä, miten koemme elämän todellisuuden siihen kuuluvan kokonaisvaltaisen kirjon kanssa ja jatkuvasti ympärillämme muuttavana. (Miettinen ym., 2010, ss. 9–13, 29–30) Fenomenologiaa on alettu viime aikoina hyödyntämään myös organisaatiotutkimuksessa. Fenomenologia soveltuu tähän hyvin, sillä nykypäivän työelämä nähdäänkin enemmän alati muuttavana ja uudistuvana. Toisaalta se auttaa myös katsomaan ilmiötä erilaisesta näkökulmasta ja kyseenalaistamaan asioita. (Huhtinen & Tuominen, 2020, ss. 296, 307)

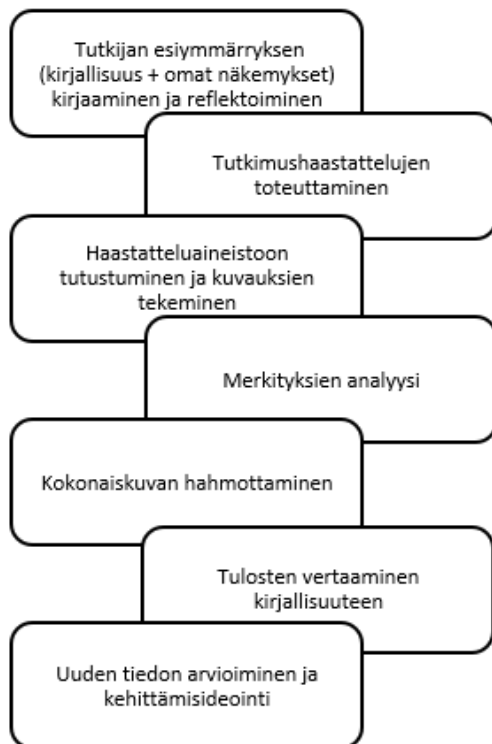
Olen tässä tutkimuksessa soveltanut fenomenologista näkökulmaa Timo Laineen (2018, ss. 29–32; ks. myös Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 39–42) kuvaamassa muodossa. Laineen mukaan fenomenologia tarkastelee ilmiöstä sitä mikä ”ilmenee meille itse koettuna, elettyinä maailmana ja itsenä tuossa maailmassa”. Fenomenologiassa asiaa tutkitaan ihmisen ja kyseisen ilmiön välisenä kokemuksellisenä suhteena ilman että lähdetään hakemaan sille selityksiä tieteestä. Juuri elämän kokemuksellisuus on fenomenologisen maailmasuhteen ydintä. Jokainen meistä näkee maailman oman näköisenä, koska meillä jokaisella on erilainen elämänhistoria. Tällöin puhutaan oman maailmasuhteen perspektiivistä, joka koostuu aiemmista kokemuksista, käsityksistä, arvoista ja tuntemisen tavoista. Koska

jokaisella informantilla on erilainen perspektiivi, vain pyrkimällä ymmärtämään tätä perspektiiviä, tutkija voi ymmärtää ihmistä. (Laine, 2018, ss. 30–32) Huhtisen & Tuomisen (2020, ss. 297–298, 301) mukaan fenomenologiassa tarkoituksenmukaista on päästä lähelle informanttien maailmaa heidän kokemustodellisuuden kautta. Tällöin tutkittava ilmiö nähdään jatkuvasti muuttuvana, yksilöllisenä ja ainutkertaisena.

Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena ei ole ns. totuuden löytäminen tai tuloksien yleistäminen. Fenomenologiassa korostetaan yksilöä, mutta yhtäläillä siinä on tärkeää nostaa esille yksilön rooli yhteisössä. Olen tässä tutkimuksessa etsinyt informantteja yhdistävät tekijät työn merkityksellisyyden kokemuksesta, sillä yksilö on pohjimmiltaan yhteisön jäsen ja yhteisössä toimivilla yksilöillä on yhteisiä tapoja kokea asioita. Merkitykset eivät välttämättä ole meille äidinmaidossa tulleita, vaan ne rakentuvat sen yhteisön tai kulttuurin kautta, missä asumme. Yksilöllinen kokemus kuvastaa samalla siis yhteisön antamia yleisiä merkityksiä. (Laine, 2018, ss. 31–32; Vilka, 2015, ss. 160–162)

Fenomenologinen tutkimus voidaan toteuttaa joko tutkijan omien kokemusten ja ymmärryksen muodostumisen tarkkailuna tai muiden tutkittavien kokemuksen ja ymmärryksen muodostumisena heidän kokemuksiansa kautta. Tutkimussuuntauksen lähtökohtana on nimenomaan tutkijan oma avoimuus ilmiötä kohtaan. Fenomenologisen tutkimuksen olennainen piirre on myös tutkijan pohdiskeleva ote. (Jyväskylän yliopisto, 2015b) Hermeneuttisuus tulee tutkimukseen mukaan ennen kaikkea kokemusten merkityksien tulkitsemisessa eli tässä tutkimuksessa fenomenologisia periaatteita yhdistetään sen tulkinnalliseen puoleen (Laine, 2018, ss. 33–34; Jyväskylän yliopisto, 2015c).

Kuva 12. Tämän tutkimuksen vaiheet



Tässä tutkimuksessa on sovellettu Timo Laineen (2018, s. 49) määrittämää fenomenologis-hermeneuttista tutkimuksen rakennetta (Kuva 12). Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus sisälsi seitsemän vaihetta, jotka olivat tutkijan oman esiymmärryksen määrittäminen, haastattelujen toteuttaminen ja niistä muodostettujen kuvauksien tekeminen. Tämän jälkeen etenin analysoinnin kautta johtopäätöksiin ja organisaatioiden hyödynnettävissä olevaan kehittämisideointiin työn merkityksellisyyden edistämismallin kautta.

4.3 Narratiivinen haastattelu

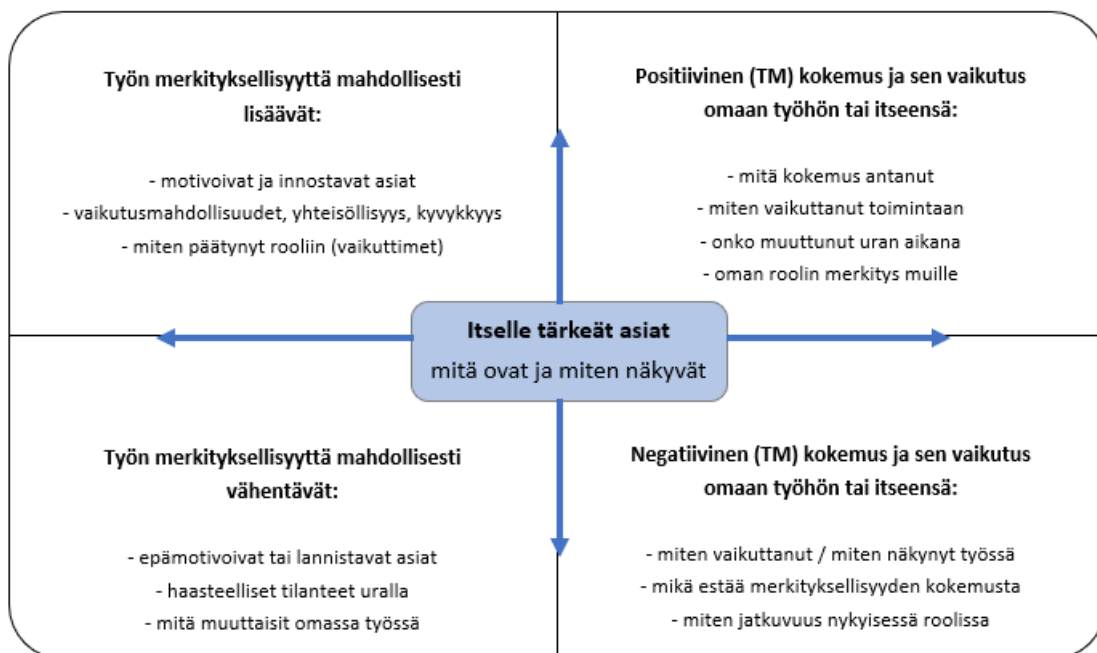
Fenomenologisessa tutkimuksessa on olennaista miettiä haastattelumuotoa etukäteen, jotta tutkija ei ohjaa keskustelua ja henkilöiden vastauksia liikaa. Yleensä suositellaankin mahdollisimman avointa ja keskustelunomaista haastattelua. Tärkeää on saada henkilöitä kuvailemaan ja kertomaan asioista mahdollisimman vapaasti sisältäen paljon tarinoita ja vertauskuvia. (Laine, 2018, s. 39) Näistä syistä johtuen hyödynsin haastatteluissa narratiivista lähestymistapaa. Tämä saavutettiin avoimilla ja laajoilla haastattelun pääaiheilla ja vasta haastateltavien vastauksien jälkeen esitettävillä jatkokysymyksillä. (Puusa ym., 2020, ss.

220–221) Haastattelu pyrittiin pitämään enemmän keskustelunomaisena kuin varsinaisena kysymyshaastatteluna. Olin myös määrittänyt etukäteen tarkentavia kysymyksiä, mutta haastatteluissa käytettävät kysymykset nousivat lopullisesti esille vasta itse haastattelussa haastateltavien vastauksien perusteella. Haastattelun edetessä esitin myös erilaatuisia kysymyksiä aiheesta, esimerkiksi kysymyksiä missä piti arvottaa asioita toisiinsa nähden tai tarkentaa vielä yksityiskohtaisemmin aikaisempia vastauksia.

Haastattelun pääaiheina olivat:

- Henkilölle itselleen tärkeät asiat
- Henkilöä työssä motivoivat / epämotivoivat asiat
- Asiat, jotka tekevät työstä merkityksellistä / vähemmän merkityksellistä
- Kokemukset merkityksellisyyden vaikutuksesta omaan työhön

Kuva 13. Haastattelukehikko



Narratiivisesti toteutettu haastattelu saattaa olla haasteellinen toteuttaa juuri siitä syystä, että haastattelijan tulee pitää mielessä tutkimuksen tarkoitus ja varmistaa, että saa kerättyä tutkimuksen kannalta kaiken tarvittavan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 88–89). Tästä syystä loin haastattelujen pohjaksi keihikon (Kuva 13), joka auttoi minua keskittymään olennaiseen. Haastattelukehikko perustui opinnäytetyössä käyttämieni teorioiden olennaisiin seikkoihin.

Se sisälsi aiheita yksilölle tärkeistä asioista, työn merkityksestä, yksilöä motivoivista ja epämotivoivista asioista ja psykologisten perustarpeiden näkökulmista. Tämän lisäksi kehikko sisälsi kysymyksiä työn merkityksellisyyteen suoraan vaikuttavista seikoista ja miten merkityksellisyyden positiivinen tai negatiivinen kokemus on vaikuttanut esihenkilön työhön. Kehikon tarkoitus oli nostaa esille nimenomaan yksilön omia kokemuksia ja niihin liittyviä tarinoita. Koin tämän tärkeäksi, sillä kehikkoa seuraamalla pystyin tarkistamaan, että tutkimuksen kannalta oleelliset asiat oli haastattelun aikana tulleet esille. Kehikko ohjasi minua tilanteen mukaan esittämään jatkokysymyksiä esimerkiksi työn merkityksellisyyttä vähentävistä tekijöistä, mikäli henkilöiden kertomukset eivät olleet näitä asioita tuoneet riittävästi esille.

Haastattelut toteutettiin yhteensä kymmenelle esihenkilöroolissa työskentelevälle henkilölle kevään ja kesän 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin yleisenä tutkimuksena tutkijan omaan verkostoon ja näin ollen tätä tutkimusta ei rajattu tietylle toimialalle. Laadulliseen tutkimukseen tuli valita informanteiksi sellaiset henkilöt, jotka parhaiten kyseisen ilmiön tuntevat. Tästä syystä kiinnitin erityistä huomiota informanttien valintaan. (Kananen, 2017, ss. 125–127) Tutkimuksessa käytettiin ns. eliittiotantaa, jonka perusteella valitsin henkilöt, joilla uskoin olevan parhaiten tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Tästä syystä olen myös kiinnittänyt erityistä huomiota taustatietojen ja vastauksien anonymisointiin ja kategorisoimiseen, jotta haastateltavien anonymiteetti ei opinnäytetyössä vaarantuisi. Olen myös muokannut haastatteluiden tekstilainaukset niin, että yksittäisen henkilön vastauksia ei ole niistä mahdollista tunnistaa. Opinnäytetyöhön liittyvässä aineistohallintasuunnitelmassa (liite 1) olen käynyt läpi aineiston anonymiteettiä ja siihen liittyviä käytäntöjä. Aineistohallintasuunnitelmaa on päivitetty aina tutkimuksen edetessä.

Haastateltavien ikähaarukka oli noin 35 ja 60-vuoden välissä, keski-ikä oli 48 vuotta. Haastateltavat esihenkilöt työskentelivät tutkimushetkellä pääsääntöisesti yksityisellä palvelusektorilla ja ohjasivat työssään eri tasoilla toimivia asiantuntijoita. Esihenkilöistä puolet työskentelivät suoraan asiakasliiketoiminnassa ja puolet erilaisissa organisaation tukipalveluissa. Haastatellut esihenkilöt ovat työskennelleet esihenkilöroolissa muutamasta vuodesta 20 vuoteen. Haastattelupyynnöt lähetin informanteille sähköpostiviesteinä. Viestien liitteinä oli saate tutkimukseen osallistumisesta (liite 3) ja tietosuojailmoitus (liite 2).

Haastattelua varten olin luonut itselleni etukäteen ohjeet, jotta kävisin läpi haastatteluun liittyvät asiat kaikkien kanssa samalla tavalla. Tässä alkujuonnossa kävin jokaisen kanssa läpi haastattelun käytännön asioita, tietosuojaa ja tutkimuksen tarkoitusta. Haastattelun aluksi kävin myös lävitse informantin taustatietoja. Haastatteluihin olin varannut aikaa 1,5 tuntia. Tämä vaikutti olevan sopiva aika, sillä siinä ajassa ehdimme käymään läpi tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja toisaalta informanttien keskittymiskyky asiaan pysyi riittävänä.

Tutkimushetkellä vallitsevan koronatilanteen takia haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina. Tämä tarkoittaa, että haastattelut toteutettiin muutoin normaalina haastatteluna, mutta niissä hyödynnettiin Teams-ohjelmaa. Verkkohaastattelut koin itse asiassa hyvin helppona tapana toteuttaa, sillä haastattelut voitiin toteuttaa joustavasti haastateltavan aikataulujen ja työtilanteen mukaan ja haastattelujen nauhoitus onnistui ohjelman kautta suoraan.

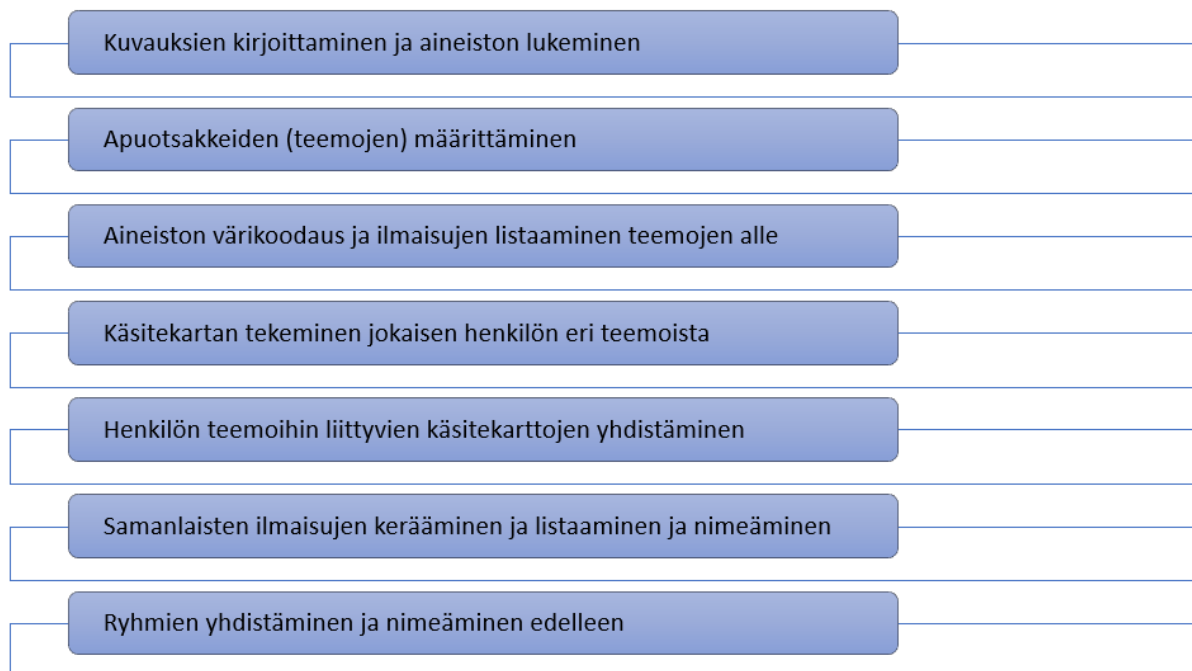
4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysin aloitin kuuntelemalla nauhoituksia ja kirjoittamalla haastattelukuvauksia. Haastattelukuvauksissa pyrin yksityiskohtaiseen kertomukseen siitä mitä aineistossa kerrottiin. Nämä kuvaukset tuli kuitenkin kirjoittaa niin, että niistä jo näkyi, mikä oli tutkimuksen kannalta olennaista. (Laine, 2018, s. 42) Tein kuvaukset aina välittömästi haastattelun jälkeen. Tässä vaiheessa en vielä tiivistänyt tekstiä juurikaan, vaan pyrin kirjoittamaan kuvaukset hyvin pitkälle kuten haastateltava asian kertoi. Palasin vielä uudestaan tämän jälkeen kuuntelemaan nauhoitteet ja täydensin kuvauksia tai tiivistin niitä siltä osin kuin tuntui tarpeelliselta.

Tämän jälkeen aineisto tuli jäsentää merkityskokonaisuuksiksi eli tutkittavan ilmiön eri aspekteiksi. Tässä analyysivaiheessa tematisoidaan kuvauksessa kerrottua tarinaa ja pyritään löytämään haastattelun merkityskokonaisuuksia. Tässä tulee kyseeseen tutkijan oma elämäkokemus, joka ohjaa eri merkityksien määrittämisessä. Fenomenologia lähtee siitä ajatuksesta, että ilmiön olemus on moniaspektinen ja tutkijan tulee pyrkiä löytämään eri tekijöitä ja näkökulmia, jotka siihen vaikuttavat. Fenomenologien mukaan ihminen määrittää maailmaansa erilaisten merkitysten kautta, joka on olennaista ymmärtää tutkimusta tehtäessä. Jokainen kokemus merkitsee meille aina jotain ja jokaisen toiminnan takana on

erilaisia merkityksiä. (Laine, 2018, ss. 31, 43–44; ks. myös Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40) Tuomi & Sarajärvi (2018, ss. 108, 114–115) nostavat Laineen kuvaaman mallin yhdeksi aineistolähtöiseksi analyysimalliksi. Tällöin kaikki tässä vaiheessa tutkijalla olemassa oleva tieto aiheesta tulee jättää analyysin ulkopuolelle, jottei se vaikuttaisi analyysin tuloksiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen osaan: aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122).

Kuva 14. Aineiston analyysi käytännössä



Toteutin analysointivaiheen (Kuva 14) niin, että lähdin tutustumaan nauhoitteisiin ja kuvauksiin uudestaan ja tätä kautta lähdin jäsentämään itselleni miltä ilmiö haastateltavien maailmassa näytti. Pelkistin eri väreillä kuvauksien tekstiä ja listasin aineistoa eri apuotsakkeiden alle. Tällöin voidaankin puhua aineiston teemoittamisesta (Moilanen & Räihä, 2018, s. 60). Nämä apuotsakkeet määritin analyysin alkuvaiheessa haastattelukehikon puitteissa (Kuva 13). Tämä tuo analyysiin tällöin teoriaohjaavuutta eli en voi puhua täysin aineistolähtöisestä analyysistä tässä opinnäytetyössä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 109–110, 133). Koin, että otsakkeet tai teemat olivat tarpeen ja auttoivat tässä kohden laajan aineiston pelkistämistä. Pelkistäminen voidaan aineistolähtöisessä lähestymistavassa tehdä joko etsien teemoja aineistosta tai teemoittaa omien kysymysten kautta (Moilanen & Räihä, 2018, s. 60).

Tämän jälkeen oli oleellista eri teemojen merkityssisällön hahmottaminen. Tein tämän jokaisesta henkilöstä ja teemasta erikseen. Tässä apuna käytin käsitekarttaa, koska tarkoitukseni oli saada mukaan ilmiön monimuotoisuus ja eri näkökulmat. Tämän jälkeen yhdistin yksittäisen henkilön teemojen käsitekartat toisiinsa, jotta sain yksittäistä henkilöä koskevan merkitysverkoston näkyväksi. (Moilanen & Rähä, 2018, ss. 60–61)

Kuva 15. Yksinkertaistettu esimerkki aineiston kategorioiden muodostamisesta

Pelkistys	Ryhmä	Yhdistetty
Kiire Lisää aikaa Työn määrä Jatkuva kriisitilanne Ylimääräiset vastuut	Aikapaine	Työn kuormittavuus
Alaisten määrä Resurssit Pitkät poissaolot		
Organisaatiomuutokset Arvoristiriita Pikkuasioissa junnaaminen Häröpallo Alaisten roolitus Pakottavat vaatimukset Tärkeät asiat junnaa Töiden viivästymiset	Vaikutusmahdollisuudet	
Omien lomien sijoittaminen Kuunnelluksi tuleminen Mieliä kysyminen Asiat tulee annettuna Ei päätävävaltaa		

Seuraavaksi tavoitteena oli luoda tutkimusaineistosta kokonaiskuva ja luoda kategoriat. Koska kyseisessä tutkimuksessa on useita informanteja, on mielekästä tutkia heidän yhteisiä merkityksiä ja merkitysrakenteita. Tässä ei kuitenkaan ole kyse ilmiön yleistämisestä vaan Laineen (2018, ss. 46–49) mukaan merkitysrakenteiden samankaltaisuuksien löytämisestä. Olennaista on etsiä millaiset kokemukselliset merkitysrakenteet yhdistävät henkilöitä. Analysoinnin ryhmittelyvaiheessa listasin käsitekartoista samanlaiset tai toisiaan muistuttavat ilmaisut allekkain ja jokainen näin muodostettu ryhmä nimettiin niille sopivalla tavalla. Näin muodostettiin eri ryhmiä ja tarvittaessa niitä yhdistettiin edelleen (Kuva 15). Tästä analyysin loppuvaiheesta kirjallisuudessa puhutaan aineiston käsitteellistämisestä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 125–127). Käytännössä tätä kautta lopulta muodostui käsitteelliset kategoriat ja näin päädyin lopulta neljään eri ulottuvuuteen esihenkilön työn merkityksellisyydessä, jotka käyn lävitse seuraavassa.

5 Tulokset

Olen hyödyntänyt tulososiossa paljon esihenkilöiden kertomuksia heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan ilmiön ympärillä. Tällöin voisi siis puhua tulososuuden olevan kuvailevaa analyysia ilmiöstä ja pidän tämän olennaisena lähtökohtana fenomenologisessa tutkimuksessa, koska näin lukijalle välittyy parhaiten ilmiön monimuotoisuus. Olen myös tästä syystä kaikki aineiston lainaukset poikkeuksellisesti sisentänyt ja kursivoinut, jotta ne erottuvat muusta tekstistä riittävästi.

Aineiston pohjalta yläkategorioiksi muodostuivat teemat: **työn tärkeys ja sen tuomat palkkiot, työn motivaattorit, vahvistus työn arvosta ja tärkeydestä ja johtamiskulttuurin merkitys**. Näiden lisäksi käsittelen työn merkityksellisyyden kokemuksen **vaikutuksia** omana teemanaan.

5.1 Työn tärkeys ja työn tuomat palkkiot

Haastateltavat kokivat työn merkityksen elämään kuuluvana luonnollisena osana, joka on opetettu heille jo lapsesta lähtien. Se saatetaan kokea asiaksi, joka täytyy tehdä tai suorittaa eli tavallaan taustalla on vastuunkantoa yhteiskunnan ja oman elämän kannalta. Toisaalta työn merkitys voi omassa elämässä näkyä omien läheisten kokemusten kautta ja siitä muokkautuneiden omien käsitysten mukaan. Jos esimerkiksi omat vanhemmat tai läheiset ovat pitäneet työn merkitystä niin korkealla, että sille on saattanut jopa ”uhrata oman elämänsä”, on se saattanut vaikuttaa yksilön omiin kokemuksiin ja näkemyksiin työn tärkeydestä omassa elämässä.

Toisaalta työn merkitykseen vaikuttaa myös muu elämäntilanne. Vaikka motivaatio työhön olisi muuten kohdallaan, elämässä on tärkeää myös läheiset ihmiset, jolloin työ jää toissijaiseksi. Jos työ on tärkeä tai jopa tärkein asia tällä hetkellä, voi sen asema omassa elämässä muuttua hyvinkin nopeasti. On olennaista huomata, että yksilön kokemuksiin työn tärkeydestä vaikuttaa myös kasvatus, elämän lähtökohdat ja oma elämäntilanne kulloisellakin hetkellä.

Se, mikä tekee työstä kullekin yksilölle tärkeätä, vaihtelee. Työn tuomat palkkiot ovat yksilölle jollain tapaa arvokkaita ja merkityksellisiä. Työn koetaan tuovan yksilölle toimeentuloa ja turvaa, sisältöä elämään ja itsensä toteuttamista, tasapainoa, asemaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa, tai se mahdollistaa oman osaamisen hyödyntämisen.

Aineiston mukaan työ tuo toimeentuloa ja tätä kautta taloudellista turvallisuutta, vakautta ja varmuutta. Työ mahdollistaa elämiseen liittyvien kustannuksien kattamisen ja toisaalta muun elämän viettämisen työpäivän päätteeksi. Se mahdollistaa harrastamisen, lasten vapaa-ajan toiminnan, matkustelun ja niin edelleen. Kun yksilö on viettänyt työpäivän töiden parissa, kokee hän ansaitsevansa vapaa-ajan. Työ tuo sitä kautta tasapainoa, mutta erityisesti sisältöä elämään ja on tärkeä osa itsensä toteuttamista. Työn kautta on siis mahdollisuus toteuttaa sellaisia asioita mitä ei muuten omassa elämässä voisi toteuttaa. Näin se lisää työn tärkeyttä ja merkitystä elämässä.

Työ antaa minulle valtavan paljon. Antaa balanssia muuhun elämään, nauttii eri tavalla kotiasioista, kun ollut töissä ja pistänyt itsensä likoon, tekemässä suorittavaa työtä. Ja se tekee sen, että kun on se vapaa-aika, niin se on aidosti sitä vapaa-aikaa. Ehkä vähän sellaista ajatusta, joka kuulostaa vanhanaikaiselta, mutta sitä tavallaan ansaitsee sen vapaa-ajan. Teen töitä eka paljon ja sitten olen ansainnut sen vapaan ja voin relata. Mä tarvitsen sen ihan selkeesti.

Se on ehkä se, että musta tuntuu, että se miksi sillä on niin suuri merkitys, on se, että se on jollain tapaa hassusti sanottu, tapa toteuttaa itseään. Innostun uusista asioista ja onni on ollut, että saan omassa työssäni paljon ideoita ja keksii, en ole taiteellinen, mutta olen saanut olla luova työssäni.

Usein ajatellaan, että taloudelliset palkkiot ovat pääsiallinen syy siihen miksi työtä tehdään. Elämään liittyvät muutokset ja tapahtumat ovat kuitenkin saattaneet muokata omia ajatuksia siitä millaiset asiat ovat tärkeitä ja mitkä asiat tästä syystä palkitsevat tai motivoivat. Jossakin elämäntilanteessa läheisen sairastuminen voi tuoda erilaista perspektiiviä myös työelämään ja elämän merkitys voi työn sijaan tulla muista asioista kuten läheisen hoitamisesta. Työtä saatetaan pitää myös välineenä taloudelliseen

riippumattomuuteen tulevaisuudessa ja tämä muokkaa omia motiiveja työn suorittamisessa ja tärkeydessä. Työ tuo tässä tilanteessa mahdollisuuden kerryttää varallisuutta, joka taas tuo taloudellista turvallisuutta ja tätä kautta mielenrauhaa ja motivaatiota.

Työ ohjaa elämää sillä, että turvaa toimeentuloa. Merkityksellisyys teemaan liittyen tämä on minulla ollut sellaista aaltoliikettä. Just tänään se on sitä, että pitää saada rahaa. Mutta ennen oli se, että haluaa tehdä jotakin ja saada jotain aikaiseksi ja tämä on alkanut muuttua iän myötä. Uralla eteneminen on hiipunut ja työstä tulee enemmän toimeentuloa, eikä niinkään tapa toteuttaa jotakin muuta. - - Minulla on jo oma exit-suunnitelma pois töistä. On paljon muitakin asioita mitä elämässä voi tehdä ja työ ei ole ykkösjuuttu.

Työn tuoman aseman koetaan myös vaikuttavan siihen mitä muut ajattelevat henkilöstä. Sillä nähdään olevan arvoa työpaikalla, mutta myös työpaikan ulkopuolella. Se saattaa olla väylä luottamustehtäviin tai vastuullisiin tehtäviin myös taloyhtiössä, harrastuksissa tai muissa vapaa-ajan toiminnoissa. Työn kautta tulevat vaikutusmahdollisuudet työpaikalla oli usein keskusteluissa esiin nousseet aihealue. Haastateltavat eivät välttämättä pitäneet esihenkilöyttä tärkeänä palkkiona työssään vaan enemmänkin sen tuomia vaikutusmahdollisuuksia, asioiden aikaansaamista, oppimista ja oman asiantuntijuuden hyödyntämistä. Olennaisena asiana roolissa pidettiin nimenomaan niitä vaikutusmahdollisuuksia mitä se omaan työhön tuo. Se palkitsee, kun pääsee vaikuttamaan oman tiimin toimintaan, oman yksikön tai yrityksen toimintaan omalla työllä tai asiantuntijuudellaan.

Olin aina ajatellut, ettei sillä ole merkitystä. Mutta kun olin muutaman vuoden tiimin jäsenenä organisaatiomuutoksen myötä, se olikin yhtäkkiä vaikeata, koska minulla ei ollut ns. päällikön tittelä. Tuntui alkuun vaikealta pyytää hyväksyntää ja lupaa ns. vähäpätöisempiinkin asioihin esihenkilöltä, kun ennen olin päättänyt itse vastaavat asiat. Oli konkreettisia tilanteita missä se tuli eteen. Jotenkin se yllätti minut itsekin, kun sillä olikin merkitys.

Tässä työssä on aikamoiset vaikutusmahdollisuudet, se on hienoa ja sitä arvostaa ja kunnioittaa että on mahdollisuus tehdä tällaista työtä, jossa

oikeasti pääsee vaikuttamaan tai joutuu vaikuttamaan. Näillä päätöksillä ja teoilla on vaikutusta ihmisten elämään. Ja voi olla isojakin vaikutuksia. Se on hieno tunne, kun saa sellaista tehtävää tehdä.

Ei ole tärkeää tietty virallinen valta tai vastaava, titteli ei ole kiinnostava. Se että tulisi tunnustetuksi asiantuntijana tai asiasta tietävänä tai ideoijana, henkilönä, joka vie asiaa johonkin suuntaan. Tämä on palkitsevampaa eli se epävirallinen rooli on tärkeämpää kuin virallinen rooli.

Mielenkiintoinen löydös oli myös se, että tärkeänä ja palkitsevana seikkana voidaan pitää myös sitä, että oma organisaatio vaikuttaa positiivisella tavalla muiden yritysten toimintaan. Toisaalta myös, jos organisaatio on esim. kooltaan suurin toimialallaan tai sillä paras maine alalla, koetaan tällöin ylpeyttä omasta organisaatiosta ja se itsessään saattaa motivoida ja palkita yksilöä.

5.2 Työn motivaattorit

Esihenkilöitä työssä motivoivat erilaiset konkreettiset päivittäiset tehtävät, kuten esihenkilörooliin liittyvät tehtävät ja vastuut tai omaan asiantuntijatyöhön liittyvät tehtävät. Heitä motivoivat myös erilaiset esihenkilörooliin liittyvät työn piirteet. Tässä yhteydessä työn piirteillä tarkoitetaan organisaation tai oman tiimin toiminnan kehittämistä, siihen liittyvää autonomiaa, tuloksien saavuttamista ja kokemusta siitä, että pääsee osalliseksi organisaatiota koskettavaan tietoon.

Erityisesti keskusteluissa mainittiin esihenkilötyöhön liittyviä tehtäviä ja osa-alueita kuten tiimiläisten auttaminen, osaamisen ja uran kehittäminen, hyvinvointi ja henkilöjohtaminen. Esihenkilötyön koettiin kokonaisuudessaan lisäävän työn mielekkyyttä. Esihenkilöt jakautuivat tämän seikan suhteen kahteen ryhmään. Toisille oli tärkeää yksilöllinen kohtaaminen tiimin jäsenten kanssa. Nämä esihenkilöt kokivat tärkeäksi tutustua tiiminsä jäseniin ja päästä osaksi heidän elämäänsä. Toisille taas esihenkilöys oli enemmänkin työroolin tai aseman kautta tuleva lisätehtävä, joka koettiin väylänä päästä vaikuttamaan ja tekemään asioita.

Sanotaan näin, että yksi suurimpia syitä miksi mulla on nyt kiva olla töissä, on tämä esihenkilörooli. Se on sellainen kenttä missä minulla on paljon opittavaa ja mikä mua kiinnostaa paljon. Minua kiinnostaa ihmiset ja heidän toiminta ja auttaminen ja tukeminen.

Varmaan liittyy siihen, että kun on ollut jonkun joukon jäsen ja havainnut, että se joukko ei suoriudu ilman että itse tekee jotain ja sitten on ajautunut sitten ehkä semmoiseen esihenkilörooliin eri tilanteissa. Siinäkin on kaksi tasoa, tulee sellainen luontainen esihenkilöys ja muodollinen esihenkilöys. Mulla on käynyt niin, että on ensin tullut semmoinen niin kuin luonnollinen ja sitten jossain vaiheessa se on virallistettu myös. -- Olen käytännössä nähnyt, että jonkunhan pitää organisoida tätä toimintaa, että tästä tulee jotain. Se motiivi on ollut se.

Olennaista on myös huomioida, että esihenkilöt tekevät yleensä omaa asiantuntijatehtävää esihenkilötyön ohessa. Tämä koettiin pääsääntöisesti positiivisena seikkana ja tuovan lisämotivaatiota omaan rooliin. Näin he pääsevät yhdistämään omassa työssään kaksi itselleen mielekästä asiaa, esihenkilöroolin ja työtehtävien asiantuntijuuden. Toisaalta oman työn hallitseminen ja kyvykyys toimia omissa tehtävissä koettiin tärkeänä osana tätä teemaa. Tärkeänä työn piirteenä koettiin myös yleisesti ottaen organisaation tai oman yksikön tai tiimin toiminnan kehittämistä. Keskusteluissa esille tuotiin sitä, kuinka tärkeää on, että pääsee kehittämään, saa asioita aikaan ja ratkaisee haasteita, pääsee ideoimaan, oivalluttamaan muita organisaatioissa ja osallistumaan strategiaprosesseihin. Tärkeää on siis vapaus toimia ja vaikuttaa yrityksen toimintaan autonomisesti. Toisaalta tärkeänä pidettiin myös tavoitteiden ja tuloksien saavuttamista ja näin ollen oman käden jäljen näkymistä.

Mä onneksi pääsen tässä työssä myös tekemään asiantuntijatyötä asiakasrajapinnassa ja yhdessä tiimin kanssa, tukemaan heitä siinä, eli en ole siitä joutunut täysin luopumaan. Se tuo tuplatärkeyden siihen hommaan, ja kannustaa tekemään ja ei leipäänny siihen perustekemiseen. Tämä on moninaista ja vaiherikasta, tulee erilaisia vaarallisia tilanteita ja tapahtumia, joissa joutuu olemaan ratkaisija.

Tekee sellaista työtä minkä osaa ja mikä tuntuu hyvältä. Itse olen herkkä, kun minussa on niin paljon epävarmuutta itsetunnossa, että heti jos tuntuu etten osaa jotain. Se lamaannuttaa minut tietyllä tapaa ja siitä tulee tosi epämiellyttävä olo. Minulle sopii ne rutiininomaiset tehtävät, kun tiedän että osaan ne. Se on sellainen haaste minulle.

On makea tunne, kun on asetettu hemmetin kovat tavoitteet, on päässyt mukaan tekemään sitä ja kasvattamaan tätä yritystä. Se on imaissut mukaansa. Pidän tärkeänä ja hienona juttuna.

Esihenkilöroolissa toimiminen mahdollista usein sen, että organisaatiota koskettava tieto on laajemmin saavutettavissa. Esihenkilö osallistuu roolista riippuen johtoryhmätyöskentelyyn tai esimerkiksi esihenkilöiden tiimipalavereihin. Näissä palavereissa olennaisena aineiston mukaan oli tiedon jakaminen ja tiedon saaminen. Esihenkilöt ovat olennaisena väylänä erilaisten toimintamallien ja muutoksien lanseeraamisessa ja tästäkin syystä saavat tietoa työntekijöitä enemmän. Tiedon saamista ja toisaalta luottamuksen osoitusta tämän tiedon saamiseksi pidettiin tärkeänä. Tiedon saaminen myös edesauttaa esihenkilön mahdollisuutta vaikuttaa organisaation asioihin. Kun henkilöllä on tietoa, on hänellä valtaa vaikuttaa ja vapautta toimia.

Silloin kun on esihenkilöroolissa tai johtavassa asemassa, ja mitä enemmän on virallista tai epävirallista valtaa, niin silloin on enemmän tiedon lähteellä. On asioiden päällä mitä organisaatiossa tapahtuu ja näkee tulevia juttuja. Esihenkilönä on vaikea käsittää sitä, että kaikki ei tiedä samoja asioita. Pitää itsestään selvänä, että työntekijät tietävät tietyt asiat. Tämä yleensä esihenkilöillä hämärtyy, kun itse on tiedon lähteellä kokoajan.

Minulla on niin pitkä kokemus talossa, että oma esihenkilöni luottaa minuun. Minulla on hyvin vapaatkin kädet luotsata tiimiä, kunhan työt tulee tehtyä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Semmoinen tietynlainen vastuu ja vapaus kulkee käsikädessä.

5.3 Vahvistus työn arvokkuudesta ja tärkeydestä

Kolmantena teemana nousi esille tekijöitä, jotka vahvistavat yksilön työn arvoa ja tärkeyttä. Haastateltavat painottavat sitä yhteisöä missä työtä tehdään ja palautteen ja tuen tärkeyttä. Tämä kategoria lähtee siitä ajatuksesta, että mikäli yksilöllä on mukavia työkavereita ja yhdessä tekeminen on sujuvaa, hän saa riittävästi palautetta ja kokee saavansa tukea vaikeissa tilanteissa, on koettu työn merkityksellisyys korkeampi.

Kun haastateltavat puhuivat yhteisöllisyydestä, tarkoittivat he tässä aineistossa joko omaa lähitiimiä tai yrityksen tasolla kollegoja ja sitä työyhteisöä missä työtä tehdään. Muutaman henkilön kohdalla keskustelimme tukiverkostoista omalla toimialalla sekä asiakkaasta tai ulkoistetuista ostopalveluista, mutta pääsääntöisesti yhteisöllisyys käsitetään tässä yhteydessä oman yrityksen sisälle. Sama seikka koskettaa myös tuen ja palautteen osuutta, vaikka siinä nostettiin esille myös palautteen saaminen esimerkiksi asiakkaalta.

5.3.1 Yhteisöllisyys

Sen lisäksi, että työ tuo sosiaalisia suhteita ja mukavia työkavereita, pidettiin yhteisöllisyyttä aineiston mukaan yllättävänkin tärkeänä esihenkilöroolissa. Työn kautta saattaa muodostua yksilölle merkittäväkin osa sosiaalisista suhteista. Tämä voi johtua siitä, että työ vie niin ison osan yksilön elämästä ja välttämättä aikaa sosiaalisille suhteille ei työpäivän jälkeen oman perheen lisäksi ole. Yhteisöllisyyden merkitys koettiin erityisesti nyt korona-aikana korostuvan, koska työkavereita ei ole päässyt näkemään kasvokkain. Toisaalta esihenkilörooli koettiin ”yksinäisen suden hommana” ja mm. siitä johtuen yhdessä tekemisen kokemusta eivät kaikki ole viimeaikoina saaneet.

Yhteisöllisyyteen aineistossa kuuluvat yhdessä tekeminen, vuorovaikutus, yhteiset hankkeet, keskustelut, innostuminen ja onnistuminen yhdessä, tiimihenki ja aito tutustuminen. Äärimmäisen tärkeänä asiana keskusteluissa nousi vuorovaikuttaminen. Se, että asioista keskustellaan, kuunnellaan erilaisia mielipiteitä, varmistetaan että on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja asioiden suunnitteluun yhdessä.

Työ on todella merkityksellinen, iso osa tätä elämistä ja olemista. Tavallaan tietynlainen sosiaalisuus tulee työelämän kautta. Työllä on merkitys, että työ on sellainen, että sinne on aamulla mukava lähteä. Kyllä aika iso osa ihmisen elämää on. Tuo yhteenkuuluvuutta ja sosiaalisuutta.

Sen oman tiimin lisäksi muut työkaverit lisäävät työn merkityksellisyyttä. Sellainen yhteen hiileen puhaltaminen ja yhteishenki. Ja korona-aika, reilu vuosi, kun ihmiset on ollut ajettuna etäkonttoreihin, on vaikuttanut yhteishenkeen. Oman porukan kanssa sitä löytyy ja pystyy luomaan ja siihen vaikuttamaan, mutta muut aikaisemmin läheiset työkaverit aika vähiin jää, se mikään muu kontakti. Nyt hyvin puhtaasti työasiaa vain.

Ajattelen työn merkityksellisyyden olevan jotain sellaista, että meillä on työhön liittyen tärkeitä asioita ja työn merkityksellisyys on niiden asioiden toteutumista tai toteutumattomaksi jäämistä. Työ on toimeentuloa, mutta me ollaan kuitenkin sosiaalisia eläimiä ja me liitytään johonkin ja joihinkin ja se millaisia ne kokemukset ovat vuorovaikutuksesta ja yhdessä elämisestä yhdessä toisten kanssa, ne ovat niitä merkityksellisyyttä tuovia seikkoja.

Aineistosta nousi esille oman tiimin tärkeys esihenkilölle. Pääsääntöisesti esihenkilöt kertovat omasta tiimistään kuin omasta perheestään. Tästä välittyy tutkijalle esihenkilöiden arvoperusta, oman työn merkityksellisyys esihenkilönä ja se, että toimiva tiimi lisää myös työn mielekkyyttä. Haastatteluissa huomasin sellaisen vivahde-eron, että osa esihenkilöistä kertoi kokemuksistaan ja toisaalta vastasi kysymyksiini me-muodossa, kun taas toiset enemmän minä-muodossa. Aloin asiaa miettimään lisää ja huomaan, että he, jotka puhuivat enemmän me-muodossa, tarkoittaen tiimiä ja yhteisöä missä työskentelee, pitää myös itselle tärkeänä tiettyjä periaatteita. He kokevat tällöin esimerkiksi, että jos tiimi ei saa palautetta hyvin onnistuneesta työstä, on sillä myös merkitystä hänen oman työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Yhteisöllisyys sellaisena isona sanana.. Ehkä minulle on enemmän tärkeää se tiimihenki. On se tiimi ja jokainen tietää roolinsa, ja on tavoitteet ja yhdessä,

toinen toistaan kunnioittaen ja arvostaen mennään ja yhdessä onnistutaan ja tuetaan toisiamme. Se on mulle vielä tärkeämpää.

Esihenkilöt työskentelevät yleensä erilaisissa työryhmissä riippuen omasta roolistaan yrityksessä ja roolin itsenäisyydestä. Nämä ryhmät voivat vaihdella yrityksen johdosta varsinaisiin projektiryhmiin, tiimityöryhmiin, asiakas- tai sidosryhmätyöryhmiin. Tällöin yhteisöllisyyden kokemus saattaa olla hieman monimutkaisempi. On eri asia vaalia yhteisöllisyyttä omien seinien sisällä, kun silloin kun tehtävä kattaa myös asiakastyötä. Voidaan tietysti pohtia, miten yritys itse pystyy tähän vaikuttamaan, kun kyseessä on esimerkiksi asiakastyöhön liittyvä yhteisöllisyyden kokemus. Tämän aineiston puitteissa voin kuitenkin todeta, että ainakin joiltakin osin pystyy. Tällöin on tärkeää henkilön saama tuki omalta organisaatiolta, johon paneudutaan seuraavassa.

5.3.2 Tuki

Yhteisöllisyyteen liittyen esihenkilöys saatetaan kokea yksinäisenä tehtävänä. Ehkä juuri siksi tuella ja palautteella on tärkeä rooli heidän työssään. Tuki nousi erityisesti esille kahdesta näkökulmasta, oman esihenkilön ja yrityksen muun organisaation osalta. On tärkeää, että myös esihenkilöt kokevat saavansa tukea ja kannustusta, uusia ajatuksia ja tulevat kuulluksi. Pidettiin tärkeänä, että oma esihenkilö sparraa, antaa ratkaisuehdotuksia, innostaa, kertoo omia toiveitaan, jakaa tietoa ja osoittaa arvostusta. Tärkeää on, että esihenkilön takana on henkilö, joka tavallaan ottaa koppia asioista, kun itse ei enää meinaa jaksaa.

Esihenkilön rooli on kaksipiippuinen. Yksinäinen rooli, koska ei voi olla kavereita. Pakko pitää tietynlainen etäisyys ihmisiin, ihan ammatillisesti. Siinä tullaan helposti rajanvetoon, jotta ei suosi ketään. -- Tavallaan yksinäistä, tavallaan yhteisöllisyyttä on. Tähän olen oppinut.

Sellainen esihenkilö, jolta voi oppia ja saa innostumaan, lisää merkityksellisyyden tunnetta. Tällaista kaipaam. Tämä tulisi myös itse omassa esihenkilötyössä muistaa. Esihenkilön tulee myös pystyä innostamaan ja tuoda vastauksia pöytään eikä pelkästään haastaa.

Tärkeää on myös vertaistuki muiden esihenkilöiden, johtoryhmän tai toisen toimialan organisaation jäseniltä. Tätä pidettiin myös monessa keskustelussa hedelmällisempänä, koska vertaistuen antaja on yleensä kokenut vastaavalaisen tilanteen ja osaa tästä syystä auttaa tiettyjen ongelmien kanssa. Keskusteluissa nousi esille myös perheen tai läheisten tuen tärkeys. On hyvä, että lähipiiristä löytyy ymmärrystä siihen, että työt saattavat joissakin tilanteissa tulla kotiinkin ja joustoa perheen ja työn yhteensovittamiseen löytyy. Nykypäivänä työssä onnistuminen saattaa vaatia uudenlaisten tukiverkostojen luomista oman yrityksen ulkopuolelle. Mielenkiintoisena huomiona muutama esihenkilöistä on jo hyödyntänyt tai ajatellut hyödyntää oman toimialansa ulkoisia verkostoja oman osaamisensa ja tuen saamisen lisäämiseksi.

5.3.3 Palaute

Tuen lisäksi palaute nousi tässä kategoriassa aineiston mukaan selkeästi myös yhtenä tärkeänä osa-alueena. Palaute auttaa ymmärtämään oman työn merkitystä isossa kuvassa ja se auttaa lisäämään työn arvostusta. Esihenkilöt kokivat tarvitsevansa kannustusta omaan esihenkilötyöhön, tietoa siitä, millaisia odotuksia heidän työtä kohtaan on, onnistumisten korostamista ja vastavuoroisuutta. Palautettakin voidaan käsitellä eri näkökulmista, oman esihenkilön, omien lähikollegojen, organisaation tasolla tai muiden sidosryhmien tasolla. Oikeastaan nämä kaikki näkökulmat nousivat esille aineistossa, mutta tärkeimpänä oli kuitenkin omalta esihenkilöltä tai muualta organisaatiosta tuleva palaute.

Toivoisin sitä, että miten mulla menee oikeasti ja mitä toivotaan ja odotetaan. Jokainen tarttee semmoista sparrausta. Kyllä tiimiläisiltä saan kommentteja, ja antavat palautetta. Hienoa, että uskaltavat antaa. Kokonaisuuden kannalta minä tarvitsen sitä. Luulen, että jokainen tarvitsee. Tai olisi joku kollega, joka sitä antaisi. Oman esihenkilön merkityksellisyys – aidosti kuulisi välillä palautetta, kommentti, toiveet, ettei tarvitsisi ihan pimeässä suunnistaa. Tarvitsen tsemppausta esihenkilötyöhön, jotta se olisi merkityksellistä. Olen vain tottunut siihen, että sitä ei ole.

Olisi hyvä saada palautetta siitä mihin oma työ on vaikuttanut ja sen palautteen kautta syntyy kuva, että mihin kannattaa panostaa ja mihin

suuntaan tulisi mennä. Se palvelee kahta asiaa: omaa fiilistä siitä, että työllä on merkitystä ja toisaalta se on vähän niin kuin majakka siitä millaisia asioita kannattaa tehdä.

Arvostuksen kokemukseen vaikuttaa myös siis palaute. Kuten aikaisemmin mainitsin, on esihenkilön tiimin saamalla palautteella merkitystä myös esihenkilön omaan työhön. Palaute kertoo siitä, että he ovat tiiminä tehneet oikeita asioita ja onnistuneet tekemisessään. Se tuo näkyväksi tiimin työn merkityksen.

Positiivinen palaute kertoo, että olemme onnistuneet. Sitä positiivista palautetta tulee kovin vähän, kun ei tule palautetta niin voidaan sanoa, että työ on tehty hyvin. Palautteen saaminen sidosryhmiltä motivoi tiimiä ja kerron heti omalle tiimille, kun sitä saadaan. Se auttaa motivoimaan rutiinitöissäkin ja noissa mitkä täällä taustalla pyörii. Positiivinen palaute motivoi itseäni.

Palkankorotus useammassa keskustelussa nousi esille palautteen yhtenä muotona. Tai näin se koetaan, mikäli ei ole oman kokemuksensa mukaan saanut riittävästi palautetta, mutta on saanut kuitenkin palkankorotuksen, erillisen palkkion tai bonuksen. Toisaalta palkka saatetaan kokea myös suoraan arvostuksen mittarina. Mikäli ei saa korotusta palkkaan, saattaa henkilö kokea, että hänen työtä ei arvosteta tai se ei ole tärkeää. Myös arjen palkitseminen, kuten nopeat ja arvoltaan matalat palkitsemisen muodot, koetaan työtä arvostavana seikkana.

Kyllä mä sitä rahaa mietin, vaikka ei se ole se syy miksi töitä teen. Se jollain tavalla osoittaa sitä arvoa mitä mun työllä on. Tai miten muuta ajattelee mun työn arvostusta? Olenko millaisessa roolissa yrityksessä ja onko mulla millainen palkkakehitys, onko sitä. Mitä se palkkakehitys kertoo mulle miten mun työtä arvostetaan. Yleensä pitää vaihtaa työpaikkaa, jos haluaa korotusta. En koe, että työnantaja ei arvosta mun työtä, se on enemmänkin yrityksen kulttuuri. Mutta henkilökohtaisesti koen, että jokin palkkakehitys tulee olla. Jos palkka ei osoita, että työllä on merkitystä, silloin saattaa jopa vilkuilla muualle. On palkalla oma merkitys, ei sitä voi väheksyä.

Palautteen pyytämisen omatoimisuus oli mielenkiintoinen havainto, joka nousi aineistosta. Yrityksissä on erilaisia käytäntöjä organisaation jäseniltä tulevien palautteiden keräämiseen ja antamiseen. Osassa yrityksissä systemaattisia palautekeskusteluja käydään useamman kertaa vuodessa ja osassa kerran vuodessa. Aineistosta huomasi sen seikan, että henkilöt ovat oma-aloitteisia palautteen pyytämisen suhteen, erityisesti jos palautetta ei ole saanut. He saattavat käyttää aikaa palautteen pyytämiseen organisaation muilta jäseniltä. Toisaalta myös aineistosta nousi mielenkiintoinen näkökulma siitä, että pitääkö palaute aina tulla organisaation muilta jäseniltä vai voisiko se tulla yksilöltä itseltään?

Pitäisi itsekkin miettiä eli reflektoida työtään, että mitä on saanut aikaiseksi. Ei olisi aina ulkoisen palautteen varassa vaan voisi antaa itse itselleenkin palautetta. Kiireessä ei tule ajatelleeksi, miten asia meni. Aamun aluksi ajattelee mitä pitää tehdä eli to do -lista, mutta ei tule tehtyä päivän tai viikon päätteeksi listaa siitä mitä sai aikaiseksi. Eli kiinnittää vaan huomiota siihen mitä jäi tekemättä. Se ei ole aina organisaatiosta kiinni, suurin osa minun työstä on sellaista, että kukaan organisaatiossa ei edes tiedä, että sain jotain aikaiseksi. Oma itsensä johtamista siltä kannalta, että antaa palautetta itselle, tein asian noin ja ratkaisin tämän näin eli olisi oma feedback -hetki itsellä.

5.4 Johtamiskulttuurin merkitys

Aineistosta nousi esille esihenkilön ja organisaation arvoihin ja eettisyyteen liittyviä asioita sekä työn kuormittavuuden näkökulmia. Eettisyys ja vastuullinen toiminta niin esihenkilöiden itsensä, että organisaation taholta oli asia mistä keskustelimme. Mietin aluksi, että miten tämä liittyy työn merkityksellisyyden kokemukseen ja tämän opinnäytetyön aiheeseen. Se liittyy oikeastaan kahta kautta. Jos esihenkilö kokee tekevänsä työssään oikeita ja tärkeitä tai arvokkaita asioita, on sillä vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemukseen. Jos esihenkilö kokee, että nämä oikeat ja arvokkaat asiat tehdään organisaatiossa eettisesti oikealla tavalla, on sillä myös vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemukseen.

5.4.1 Toiminnan arvopohja ja eettisyys

Haastatteluissa pyysin esihenkilöitä kertomaan heille tärkeistä asioista ja miten nämä asiat ohjaavat heitä. Tällaisina asioina nousi esille perhe ja läheiset, terveys, työ, hyvä tai vastuullinen elämä. Toisaalta esihenkilöt kertoivat myös, kuinka nämä asiat näkyvät heidän toiminnassaan ja roolissaan. Organisaatioon liittyen tärkeinä seikkoina nousivat esille se, miten työpaikalla toimitaan ja miten työntekijöitä kohdellaan.

Aineistosta nousi ajatus siitä, että työpaikan arvoilla on merkitystä. Jos ne vastaavat omia ajatuksia ja itselle tärkeitä asioita, auttavat ne innostumaan työssä ja tällöin myös yksilö voi ne sisäistää ja ne sulauttavat osaksi omaa toimintaa. Toisaalta myös, jos työssä tehtävät asiat ovat lähellä esihenkilölle itselle tärkeitä asioita, toimii tämä samalla, innostavalla tavalla. Osa esihenkilöistä koki, että työpaikalla on omat erilliset arvot, mutta muutama kertoi myös työpaikan arvojen olevan niin lähellä omaa arvomaailmaa, että niihin voi sitoutua ja ne vastaavat itseasiassa myös omia elämän periaatteita.

Ennen on ajatellut, että mitä pidempi työpäivä, sitä enemmän saa aikaan tai sitä merkityksellisempää työtä tekee. Nykyään teen kaikkeni sen tietyn työajan puitteissa, enkä pidennä työpäivää tai yritä tehdä liikaa. Se ei ole kenenkään etu, että vähennän vapaa-aikaani tai uniaikaa. Oma ymmärrys lisääntynyt, työ on paljon merkityksellisempää, kun en yritä tehdä liikaa.

Käyttäydyn esihenkilönä niin että annan itsestäni paljon ja saan enemmän. Toimin alaisten kanssa niin kuin toimin perheeni kanssa. Luotan heihin ja annan tilaa heille ja tilaa heidän ajatuksillensa. Suhtaudun heihin vähän suojelevasti. Olen sellainen nykyaikainen esihenkilö, en ole määräävä pomo vaan keskustelen ja luotan, perhekeskeinen johtaja.

Yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen vaikutus esihenkilötyöhön nousivat aineistossa selkeästi. Sillä on oikeasti merkitystä, miten työpaikalla toimitaan, miten päätöksiä tehdään (eettisyys) ja arvostetaanko toisten työtä tai toisten työaika. Merkitsevää esihenkilön kannalta on se, että kuunteleeko yrityksen ylin johto tai arvostaako johto esimerkiksi onnistumisia. Tärkeää on, että kunnioitetaan ja arvostetaan erilaisia ihmisiä, ajatuksia ja tapoja toimia. Virheiden salliminen, mielipiteiden tärkeys ja kaikille turvallinen työympäristö

koettiin osaltaan olennaisena. Turvallinen työympäristö nousi myös nimenomaan esihenkilön omien kokemusten kautta esille hänen omassa työssään. Tärkeänä pidettiin oman lähitiimin (management/johtoryhmätiimi) yhteistyötä ja miten siellä toisia kohdellaan.

Toisaalta tärkeä on myös huomioida, miten muutoksia perustellaan, perustellaanko niitä syvällisesti ja riittävästi tai pidetäänkö huolta siitä, että jokainen ymmärtää oman työnsä merkityksen isossa kuvassa. On olennaista huomioida, että jos yrityksen määrittämät arvot eivät vastaa toimintaa käytännössä, on tällä merkitystä esihenkilöille. Esihenkilöille oli tärkeää myös se, että työssä voi auttaa muita tai vaikuttaa muiden onnellisuuden kokemuksiin. Hyvän tekeminen koettiin asiaksi mitä ei ole välttämättä päässyt riittävän usein tekemään, mutta toisaalta esihenkilöroolissa vaikutusmahdollisuuksien ollessa kunnossa pystyy esihenkilö omalla aktiivisuudella ja asemalla tätä edesauttaa.

Yrityksen arvot ovat sellaiset, että arvostetaan henkilökuntaa ja toki tällä alalla, kun kaikki ovat asiantuntijoita on tärkeää, että huolehditaan että henkilöstö voi hyvin. Pyritään huolehtimaan siitä, että jokainen otetaan vastaan persoonina. Kun jokaisella on kuitenkin se oma elämäntilanteensa.

En tee mitään, jos en ymmärrä miksi tehdään tai jos on vasten omia arvoja. Omalla esihenkilöuralla on joutunut olemaan tilanteissa, jossa ihmisille annetaan potkuja ja organisaatiota muutetaan ja kaikkee tällaista. Mutta näissä olen aina ymmärtänyt sen, että toimenpiteitä tehdään, että liiketoiminta on kannattavaa ja minullakin on jatkossa töitä.

Olen saanut kicksit siitä, että olen päässyt keksimään jotain positiivista omalle toiminnolle. Se sytyttää. Se on kiva nähdä, kun tiimiläiset innostuvat asiasta, saa kiitosta ja kokee tulleensa huomioituksi. Saa jotain hyvää aikaiseksi, siitä tulee itselle kicksit. Se on minulle pieni juttu, mutta niille iso asia. Haluan osoittaa heille, että arvostan heidän työtä. Saa jotain hyvää aikaiseksi, jotain positiivista.

Huomasin aineistosta, että ristiriitoja arvojen tai periaatteiden kanssa voi tulla oikeastaan kahta kautta. Yksilön omat arvot sotivat työnantajan arvojen kanssa tai toisesta näkökulmasta, yrityksessä ei noudateta määritettyjä arvoja tai periaatteita ja toimitaan

niiden vastaisesti. Erilaiset arvoihin liittyvät ristiriidat olivat yllättävän yleisiä. Ne saattoivat liittyä esihenkilön oman esihenkilön toimintaan, yrityksen kulttuuriin tai yrityksen toiminnan epäjohtonmukaisuuksiin.

Erään henkilön toiminta ja käytös on ollut minun omien arvojeni vastaista. Epäjohtonmukaisuus johtamisessa, valehtelu, oman hyvän tavoittelu on ollut kammottavaa. Olen onnellinen, että hain muuta työtä ja lähdin pois. Pitää tehdä omia ratkaisuja silloin, jos ei pysty sellaisen ihmisen kanssa toimimaan. Se oli raskasta ja musta tuntui, että en voi sellaisen henkilön kanssa toimia.

Ristiriita näkyy sellaisissa asioissa, että itse on mielestään tehnyt kaiken voitavan ja kääntänyt kaikki kivet ja tuntuu ettei mikään riitä ja silti vielä pitäisi puristaa lisää. Jolloin tiimiläisten selkänahasta revitään vielä irti. Nämä tiimiläiset luottivat, ettei enempää tarvitse tehdä, ne on antanut jo kaikkensa. Silloin joutuu ristiriitaiseen tilanteeseen, että mitä me vielä teemme.

5.4.2 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuudella tässä kohden tarkoitetaan sellaisia asioita, jotka heikentävät työhön liittyvää motivaatiota ja vähentävät työn merkityksellisyyden tunnetta. Eniten tässä aineistossa esille nousivat aikapaine, vaikutusmahdollisuuksien vähyys, yhteisöllisyyden puuttuminen, palautteen antamisen vähyys ja sitä kautta työn arvostuksen kokemus sekä työssä tapahtuva ihmissuhdekuormitus.

Aikapaine nousi selvästi aineistossa esille. Aikapaineella tässä tarkoitetaan jatkuvaa kiirettä ja työn määrää. Vaikka kuinka yrittää suunnitella omia töitä ja tehdä niitä systemaattisesti, on työjono monen mukaan valtava. Tähän liittyvät vähäiset resurssit tiimeissä, oman työajan arvostus, jatkuvat tulipalot, joita sammuttamaan tarvitaan esihenkilöä. Toisaalta taas esihenkilöllä saattaa olla oman kokemuksen mukaan liian monta henkilöä tiimissä ja se vähentää työssä onnistumisen kokemusta. Koetaan, että on mahdotonta olla esihenkilönä isolle joukolle yksilöitä, koska käytännössä ei ole aikaa keskittyä yksittäisen henkilön kohtaamiseen ja toteuttaa varsinaista esihenkilötyötä.

Alaiset, koska ne vievät tosi paljon aikaa kaikelta muulta. Kun olen kuitenkin asiantuntijaroolissa, niin voisin keskittyä siihen mitä oikeasti teen. Jos on alaisia, niille pitää olla aikaa. Ei ole välttämättä aikaa tässä työssä ja se on aika kortilla, ja kokoajan huono omatunto. Haluaisi antaa ne sille, jolla olisi aikaa enemmän. Tuskin ne ilman huomiota jää nytkään, mutta oma fiilis on sellainen.

Vaikutusmahdollisuudet ovat esihenkilöille tärkeä työn piirre ja motivaatioon vaikuttava asia. Jos esihenkilö kokee, ettei hänellä ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tai tiiminsä työhön, koetaan se epämotivoivana ja jopa kuormittavana. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset, asioiden viivästymiset, konsernilta tulevat vaatimukset eli käytännössä asiat, jotka tulevat annettuina. Tärkeänä osa-alueena tässä teemassa nousi esille kuulluksi tuleminen ja mielipiteiden kysyminen. Mikäli esihenkilöä ei kuunnella hänen omaan toimintoonsa liittyvissä asioissa, tuntuu se kuin mattoa vedettäisiin alta ja se saattaa viedä jopa merkityksen omalta työltä.

Toisaalta yhteisöllisyyden puuttuminen ja roolin yksinäisyys voidaan kokea kuormittavana seikkana. Jos tekemisestä uupuu yhteisöllisyys tai yhteinen maali, saattaa se aiheuttaa esihenkilössä hämmennystä oman työn tavoitteista ja tärkeydestä. Se vie tavallaan pois kokonaan sen tukiverkon, jonka yhteenkuuluvuuden tunne yleensä tuo. Yhteisöllisyyteen kuuluu myös vastavuoroisuus ja toisen huomioiminen. Esihenkilöille on myös tärkeää, että heidät huomioidaan ja he saavat sosiaalisia kanssakäymisiä työpaikalla.

Se fiilis, että olisi joku porukka tai kollegat, johtoryhmä, olisi enemmän yhdessä tekemisen meininki, yhteinen missio. Tämän tunteen puuttumisen muuttaisin, tämä voisi olla toisin. On aikaisemminkin ollut tiukkoja työtilanteita ja olen huomannut, että tämä on tuonut jaksamista. Eli ollaan hukkumassa yhdessä tai pelastautumassa yhdessä. Kokemus siitä, että ollaan samassa veneessä ja samassa myrskyssä. Nyt jokainen on omassa pikku kanootissa, ollaan ehkä samassa myrskyssä, mutta ei ole sellaista fiilistä yhteisestä. Ongelmat yhteistä, mutta itse olet pikkupaatissa ja joudut yksin selviytymään kaikesta.

Palaute on jo aikaisemmin tässä raportissa kerrottu olevan esihenkilöroolissa työskenteleville tärkeää, mutta aineistosta erityisesti nousi esille palautteen vähyys ja se

saatetaan kokea kuormittavana. Aineistosta herää myös ajatuksia siitä, että joissakin yrityksissä palautteen antamista on harjoiteltu ja sen tärkeyttä on alettu korostamaan. Toisissa yrityksissä se ei ole osa luontaista käyttäytymistä esimerkiksi johdon osalta. Haastatteluissa pohdittiin sitä, että voisiko alkaa itse vaikuttamaan tähän ja pyrkiä tätä kautta muuttamaan yrityksen kulttuuria.

Toisaalta koen, että ei ole merkityksellisyyttä, mutta silti ymmärrän, että omalla työllä on oikeasti se merkitys. Ristiriitainen tunne. Arkipäivänä et koe merkitystä, mutta kuitenkin tiedät, että on merkitystä. Se liittyy tietyllä tavalla siihen, että ei ole sitä feedbackia tai palautetta tai sitä ei tule riittävästi tai sellaisella tavalla, että se toisi fiiliksen merkityksellisyyden kokemuksesta. Järkeä sanoo, että työllä on merkitystä, mutta sä kaipaat siihen emotionaalisen puolen, että sillä on merkitystä. -- Emotionaalisen puoli tulisi siitä, että on kommunikaatiota, palautetta, tai niitä tilanteita, joissa välittyy kiitollisuus, mahtavaa että olit tekemässä tätä tai tämä oli tosi hyvin tehty. Se on emotionaalinen kokemus siitä, että sun tekemisellä on ollut jollekin merkitys.

Esihenkilötyö on jatkuvaa ongelmien ratkaisemista eri tahoilta. Esihenkilöt ovat paljon tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa oman työpäivän aikana ja yrittävät auttaa ja tukea omaa tiimiä. Varmasti tästä työn luonteesta ja toisaalta vastuullisuuden tunteesta, mitä aineiston mukaan esihenkilöt työssään kokevat, kokevat he myös kuormitusta erilaisista ihmisiin liittyvistä tilanteista. Ihmissuhdekuormitus on yksi olennaisista kuormitustekijöistä esihenkilötyössä. Esihenkilöt saattavat joutua kuuntelemaan valituksia ja reklamaatioita, käymään haastavia keskusteluja niin asiakkaan, muiden sidosryhmien, oman organisaation ja tiimin jäsenien kanssa ja he saavat erilaisia tehtäviä ja vaatimuksia organisaation eri tahoilta. Jos rooliin kuuluu esihenkilötehtävien lisäksi asiantuntijatehtäviä, saattaa kuormitus tuntua välillä ylitsepääsemättömältä. Tällöin keskiöön nousee organisaation tuki, joko omalta esihenkilöltä tai muualta.

Esihenkilöllä saattaa välillä mennä suurin osa resursseista ja ajasta yhden haasteellisen tiimiläisen kanssa. Se on myrkyä ja se epämotivoi. Jos joku on tällainen niin se tuo tiimiin huonoa henkeä ja lamaannuttaa koko tiimin. Näiden hoitaminen on raskaita prosesseja.

Työn luonteeseen kuuluu valitusten kuunteleminen, se on vähän tylsää hommaa. -- Se on harmillista, että syntyy sellaisia henkilöitymisiä, että tiedetään että aina tolla ihmisellä on huonosti asiat, tehdään mitä tahansa. Se on harmi sitä henkilöä kohtaan ja meitä kohtaan, että joudutaan tällaista negatiivista kehää pitämään yllä.

Etätyö koettiin haastatteluissa yhtenä ajankohtaisena asiana. Se edesauttaa keskittymistä, antaa sellaisen tunteen, että itse voi päättää omaan työhön liittyvistä järjestelyistä (autonomia) ja tuo joustavuutta arkeen. Se koettiin myös kuormittavana tekijänä erityisesti pakotettuna toimintana korona-aikana. Se vähentää entisestään esihenkilöille tärkeää sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisaalta lisää esihenkilön työn kuormittavuutta, koska oman tiimin fiiliksiä tulee kuulostella useammin, haasteita tiimissä tai työssä on vaikeampi työstää etänä ja järjestää erilaisia sähköisiä keinoja yhteydenpitoon myös vapaamuotoisen yhteisöllisyyden osalta.

5.5 Vaikutukset

Olennaista ilmiön moninaisuuden tutkimisen kannalta oli ottaa huomioon myös esihenkilön työn merkityksellisyyden kokemusten vaikutukset hänen omaan työhön. On olennaista miettiä sitä, miten esihenkilön omat työn merkityksellisyyden kokemukset vaikuttavat hänen tapaansa toimia työyhteisössä ja miten tämä mahdollisesti on myös vaikuttanut hänen johtamaansa tiimiin. Työn merkityksellisyyden kokemukset, ovat ne sitten olleet negatiivisia tai positiivisia, vaikuttavat myös aineiston mukaan esihenkilön omaan työhön.

Työn merkityksellisyyden kokemukset lisäävät esihenkilön motivaatiota ja jaksamista. Nämä eivät kuitenkaan aina ole pelkästään positiivisia kokemuksia, vaan ne voivat olla myös todella haastavia asioita tai tilanteita mitä esihenkilö on ratkonut. Tällainen kokemus tuo henkilölle sellaisen tunteen, että on asia tässä hetkessä onnistunut tai ei, niin motivaatio asian edistämiseen pysyy voimakkaana ja tavallaan ”jaksaa painaa” vaikeasta asiasta huolimatta. Se saattaa tuoda työhön voimaantumisen tunnetta, eli tunnetta siitä, että ”pystyn tähän” tai ”osaan tämän”. Joissakin tilanteissa myös nämä kaikkein ongelmallisimmat tilanteet ja projektit toivat esihenkilöille suurimman onnistumisen tunteen. Ne lisäävät yksilön halua käydä keskustelua itsensä kanssa eli reflektoida miten esimerkiksi projekti onnistui ja

millaisten työvaiheiden kautta siihen päädyttiin. Tätä kautta se auttaa myös oman työn kehittämistä ja edistää oppimisen kokemuksia.

Aineiston perusteella nousi esille myös työn merkityksellisyyden vaikutus esihenkilön omaan johtamiskäyttäytymiseen. Jos esihenkilö kokee oman työnsä innostavana, motivoivana, merkityksellisenä tai tärkeänä, tuo hän tätä samaa ajatusmallia myös omassa työssään. Hän luo ympärilleen fiiliksen siitä, että tämä työ on tärkeää, tätä arvostetaan ja yksinkertaisesti meidän tiimillä ja tekemisellä on merkitystä. Esihenkilö voi myös omien tehtävien kautta lisätä mielenkiintoa oman tiimin työhön. Esihenkilölle annetut työn tavoitteet luonnollisesti valuvat alaspäin ja vaikuttavat myös tiimin tavoitteisiin ja tehtävien tärkeysjärjestyksiin. Tällä voi olla negatiivinen vaikutus alaisiin, mutta myös positiivinen vaikutus. Jos esihenkilöltä vaaditaan työssä paljon, esimerkiksi tavoitteiden kautta, saattaa se tuoda omaan johtamiseen tavoiteorientoitunutta, kovaa johtamista. Toisaalta se saattaa kuitenkin myös tuoda positiivista tavoitteellisuutta, asioiden aikaansaamisen tunnetta, kun tavoitteet on saavutettu yhdessä, eli tiimihenkeä ja työn merkitystä.

Se tavallaan luo lisämotivaatiota ja halua mennä eteenpäin. Kun huomaat että sun työllä on merkitystä, se motivoi tekemään sitä kokoajan lisää ja viemään asioita eteenpäin. Jos joskus törmää seinään niin ymmärtää että on näistä ennenkin selvitty, ei lannistu vaan jaksaa tehdä. Onnistumiset luovat onnistumisia ja epäonnistumiset tuo merkitystä ja mahdollisuutta mennä eteenpäin, kun muistaa että ennenkin on menty eteenpäin. Antaa perspektiiviä siihen touhuun.

Kun selviää vaikeuksien kautta voittoon, joku asia tuntuu aluksi niin haasteelliselta että tuntuu ettei sitä saa tehtyä. Alkuun sen vuoren näkee isompana kuin se onkaan ja sitten kun pääsee vauhtiin ja saa sen asian paloiteltua ja pystyy etenemään siinä ja sitten ylittää sen vuoren. Se tuo sellaista kicksiä tai mielihyvää, jota työstä kaipaa.

Mielenkiintoinen seikka nousi myös vaikutuksien osalta esille. Esihenkilön oma työn merkityksellisyyden kokemus saattaa auttaa esihenkilöä keskittymään oman tiimin työn merkityksellisyyden kokemuksen tukemiseen. Kun esihenkilö itse kokee työnsä tärkeäksi ja

pääsee toteuttamaan siinä itselleen tärkeitä asioita, saattaa hän kokea entistä oleellisemmaksi toteuttaa näitä myös tiimensä jäsenille. Tällöin hän kokee yksittäisen henkilön osuuden oivalluttamisen tärkeäksi tai haluaa panostaa yksilön vaikutusmahdollisuuksiin ja hyvinvointiin.

Perspektiiviä ja oivalluksia ja oppinut ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja antaa niille mahdollisuus. Omalta osaltani heikkous on se, että itsellä on valmiina mallit toimia. On tajunnut antaa muillekin mahdollisuus ja antaa alaisten tehdä itse ja vastata itse kysymyksiin – antaa vapautta. Ymmärtää sen, että kokonaisuudesta tulee voima onnistumiselle.

...Siinä on sellainen kaksisuuntainen ajattelu: Yrittää ymmärtää sitä, että mitkä asiat ovat tärkeitä alaisen ja organisaation kannalta ja sitten yrittää auttaa heitä niissä eteenpäin.

Toisaalta negatiiviset kokemukset saattavat myös muuttaa esihenkilön toimintaa erilaiseen suuntaan ja saattavat myös edesauttaa työpaikan vaihtohalukkuutta. Pääsääntöisesti esihenkilöt kertoivat, että mikäli heidän oman työn merkityksellisyyden kokemus on ollut uhattuna, he pyrkivät peittelemään sitä tiimiltänsä ja muulta organisaatiolta. Mutta mietin kuinka hyvin tässä voi onnistua? Pystyykö esihenkilö peittelemään omaa pettymystään ja ristiriitaisia tunteita? Tämä ei varmastikaan täysin ole mahdollista, kuten alla olevasta tekstilainauksesta voidaan huomata. Jos et itse koe työtäsi merkitykselliseksi, on huomattavasti vaikeampaa auttaa muita sitä kokemaan. Aineiston mukaan, jos esihenkilö kyseenalaistaa oman työn merkityksellisyyden, saattaa hän lamaantua ja olla ns. pallo hukassa, kyseenalaistaa yrityksen toimintatapoja, kokea henkistä pahoinvointia ja kokea olevansa ”vain pieni vipu yrityksen rattaissa”.

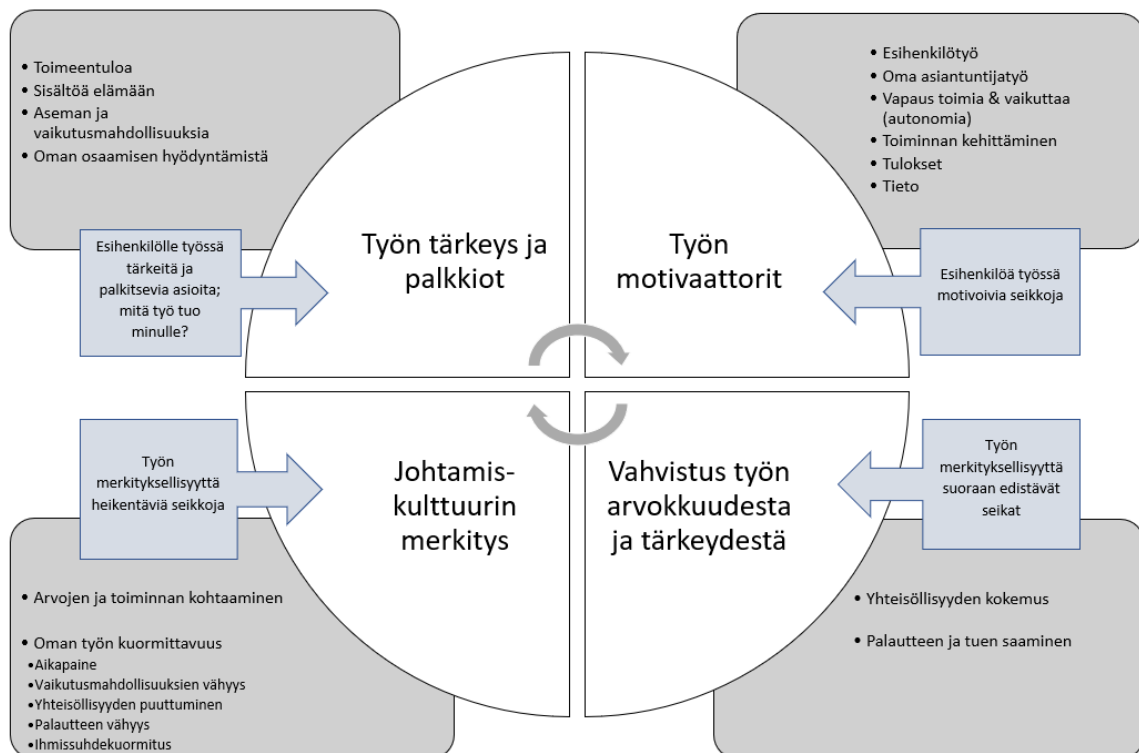
En haluaisi, että se valuu tiimille, jos voin itse huonosti siinä roolissa. Yritän sen peitellä. Pitkässä juoksussa huomaa, että kynttilä palaa ja lähtee hakemaan töitä muualta, jos tilanne ei muutu. Jos sulle annetaan mahdoton tehtävä niin ei sitä jaksa pitkään. Vuotta pidempi aika on yleensä tällainen, se on raadollista. Kyseessä siis pitkä kuluttava jakso.

Jos koet oman työsi merkitykselliseksi, niin silloin paremmin osaat välittää merkityksellisyyden kokemusta eteenpäin. Jos et koe työtäsi merkitykselliseksi, on epäaitoa yrittää saada toisen tuntemaan merkityksellisyyttä. Sen toteuttaminen ja näyttäminen on vaikeampaa, jos en itse koe sitä ensin.

5.6 Tuloksien yhteenveto

Olen koostanut tutkimustuloksista neliosaisen yhteenvedon (Kuva 16). Esihenkilöiden työn merkityksellisyyteen liittyy tässä opinnäytetyössä neljä ulottuvuutta: työn tärkeys ja palkkiot, työn motivaattorit, vahvistus työn arvokkuudesta ja tärkeydestä ja johtamiskulttuurin merkitys. Työn tärkeys ja palkkiot -ulottuvuus käsittelee niitä asioita mitä työ aineiston mukaan esihenkilölle tuo. Työn motivaattorit puolestaan tiivistää yhteen esihenkilöä motivoivia työn osa-alueita ja työn piirteitä. Nämä kaksi osiota eroavat toisistaan siinä, että vaikka palkkio (esim. toimeentulo) saattaa joissakin tilanteissa motivoida yksilöä tekemään esihenkilötyötä, ei se välttämättä yksistään riitä motivoimaan yksilöä toimimaan pitkäjänteisesti kyseisessä roolissa. Sisäisesti häntä saattaa motivoida esimerkiksi esihenkilörooli, siihen liittyvät tehtävät ja toiminnan tulokset.

Kuva 16. Esihenkilöiden työn merkityksellisyyden ulottuvuudet



Vahvistus työn arvokkuudesta ja tärkeydestä kiteyttää esihenkilön työn merkityksellisyyteen aineiston mukaan selkeästi vaikuttavat ja sitä lisäävät seikat. Nämä nousivat esille tuloksissa selkeästi esihenkilöille merkitystä tuovina tekijöinä. Johtamiskulttuurin merkitys kertoo johtamiseen liittyvistä seikoista, jotka voivat toimia työn merkityksellisyyttä vähentävästi.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön **tavoitteena** oli selvittää mitkä tekijät esihenkilöitä motivoivat, mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät esihenkilötyötä tekevien työn merkityksellisyyden kokemusta ja millaisia vaikutuksia työn merkityksellisyyden kokemuksella on ollut heidän työhönsä.

Lopputuloksena tässä opinnäytetyössä muodostuu näkemyksiä siitä, miten organisaatioissa voidaan tätä kokemusta edistää. Tässä osiossa käsittelem tutkimuksesta nousseita johtopäätöksiä ja esitän mallin, jota hyödyntämällä organisaatioissa voidaan työn merkityksellisyyden muodostumista esihenkilötehtävissä mahdollistaa. Olen tässä osiossa heijastanut teoreettista viitekehystä tutkimuksen tuloksiin ja tuonut tuloksien perusteella uutta teoriaa myös mukaan.

Peilattessani tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen, voin huomata näissä paljon yhtäläisyyksiä. Tärkeänä huomiona nousi esille työn merkityksellisyyden kokemuksen ristiriitaisuus. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että haastateltavat kokevat työn merkityksellisyyden olevan yksilöllinen ja tietyssä tilanteessa henkilökohtainen kokemus, mutta toisaalta aineiston mukaan se muodostuu yhdessä muiden kanssa tekemällä ja syntyy isosta määrästä yksittäisiä pieniä asioita. Toisaalta taas tutkimuksessa haastateltujen mukaan esihenkilötyö koetaan työhön mielekkyyttä tuovana seikkana, mutta osa haastateltavista kuitenkin jättäisi tämän osan työrooliaan kokonaan pois. Mielestäni tässä ristiriidassa olemme työn merkityksellisyyden ytimessä. Työn merkityksellisyys on vaihtelevaa, reflektiivistä, henkilökohtaista, mutta se vaatii myös yksilöä laajemman päämäärän toteutuakseen. Tästä syystä on olennaista käsitellä sitä moniulotteisesta näkökulmasta. (Bailey & Madden, 2016, ss. 2–9)

Tämän opinnäytetyön teorian ja sen tuloksien näkökulmasta aloin miettimään, voidaanko esihenkilön työn merkityksellisyyttä johtaa nykypäivän organisaatioissa? Merkityksen johtamisesta löytyy jo jonkin verran kirjallisuutta (mm. Aaltonen ym, 2020) ja toisaalta

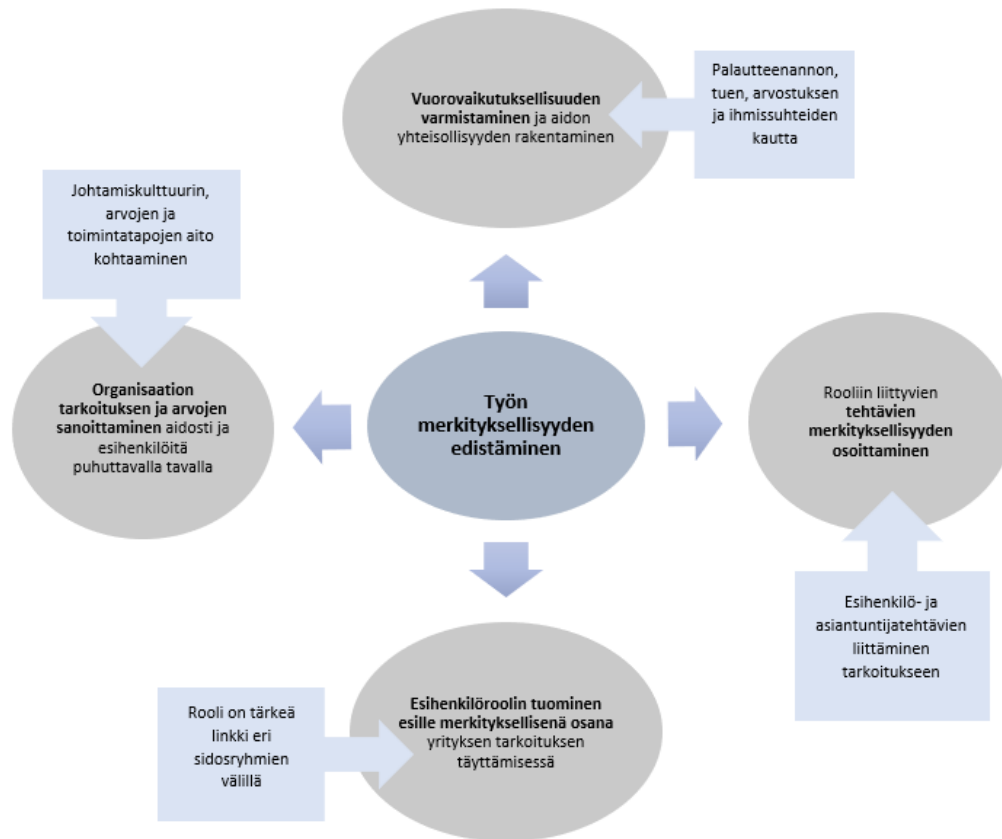
esihenkilöiden käyttämien erilaisten johtamistyylien vaikutuksesta työn merkityksellisyyteen on löytynyt tutkimuksissa näyttöä (esim. Tummers & Knies, 2013). Työn merkityksellisyyden varsinainen johtaminen ei itse löytämiäni kirjallisuuslähteiden mukaan ole käsitteen varsinaisessa merkityksessä kuitenkaan mahdollista. Lähteissä kerrotaan ennemminkin sen edistämistä ja oikeiden olosuhteiden luomisesta sekä tätä kautta sitä synnyttävistä organisaation käytänteistä. Organisaatio voi pyrkiä omalla toiminnallaan luomaan sellaiset lähtökohdat, jotka tukevat tätä hyvin henkilökohtaista kokemusta, mutta yksilö on loppujen lopuksi itse tärkein toimija työn merkityksellisyyden kokemuksen syntyisessä. (Bailey & Madden, 2016; Pratt ym., 2013) Tätä seikkaa käyn myös läpi vielä seuraavissa johtopäätöksissä.

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksissä käymistäni asioista johtuen, minulle heräsi ajatus siitä, että organisaatio voisi aidosti edistää sen työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta ”räjäyttämällä” perinteisen ajatuksen organisaation toiminnasta. Laloux (2016/2021, ss. 55–57) nostaa nykypäivän yhteiskunnassa ongelmaksi organisaatioiden tavan johtaa. Jotta organisaatio pärjäisi tulevaisuuden haasteissa ja kompleksisuudessa, tulisi sen miettiä täysin uudestaan sitä tapaa, miten se organisoituu. Laloux käyttää näistä uuden ajan organisaatioista metaforaa elävä systeemi. Organisaation perusajatuksien tulisi sisältää valtahierarkian vähentämistä ja itseohjautuvuuden lisäämistä. Tällöin esimerkiksi tittelit ja niihin liittyvät sidonnaisuudet vallan tai palkan ja etujen muodossa häviävät ja yksilön rooli vaihtelee tilanteen mukaan (valtahierarkian tilannesidonnaisuus). Toisena perusajatuksena on työntekijöiden näkeminen kokonaisvaltaisina näyttäen kokonaisuudessaan oman persoonallisuuden ja ihmisyyden kaikki puolet. Erityisesti keskiössä on pelottomuus näyttää itsensä työpaikalla sellaisena kuin oikeasti on (yrityskulttuuri ja psykologinen turvallisuus). Ja kolmantena, organisaation tulisi nähdä itsensä palvelemissa jotain suurempaa tarkoitusta. Sillä tulee olla evolutiivinen tarkoitus, jatkuvasti elävä ja itseään kuunteleva, joka muokkautuu siinä työskentelevien yksilöiden näköiseksi (työn merkityksellisyys).

Tästä syystä jo aikaisemmin tässä opinnäytetyössä esittelemäni holistinen työn merkityksellisyyden näkökulma on hyvin oivaltava. Työn merkityksellisyyden edistäminen tapahtuu Bailey & Maddenin (2016) mallissa neljän elementin kautta, jotka ovat siis **organisaatiotas**, **vuorovaikutuksellisuus**, **työrooli** ja **työtehtävät** (Kuva 17). Olen tässä

esittämäni esimerkkimalliin sisällyttänyt tämän opinnäytetyön johtopäätöksien ydinkohdat ja käyn ne läpi seuraavissa otsikoissa.

Kuva 17. Esihenkilöiden työn merkityksellisyyden holistinen edistäminen



6.1 Organisaatiotaso ja vuorovaikutuksellisuus

Nykyaikainen asiantuntijatyö ja organisaatioiden toiminta haastavat meitä miettimään miten työpaikalla voitaisiin huomioida ihminen kokonaisuutena. Yksilöt tuovat työpaikalle oman itsensä kokonaisuutena sisältäen mielensä, tunteensa ja sielunsa. Työpaikalla ei kuitenkaan mahdollisteta ihmisyyden ja työn merkityksellisyyden syvällistä pohdintaa, vaikka tälle olisi tarvetta. Olisi oleellista mahdollistaa yksilöille tilanteita, joissa he voisivat yhdessä pohtia ja sanoittaa yrityksen tarkoitusta, ja mikä on jokaisen oma rooli siinä. (Juntunen ym., 2017, ss. 114–115) Tässä tärkeänä osana on **organisaation** vision, mission ja arvojen kautta tuoda aidosti yrityksen tarkoitus esille niin, että se puhuttelee esihenkilöitä. Kysymyksiä mitä organisaatio voi itselleen esittää ovat esimerkiksi: mikä on meidän ydinliiketoimintamme, miten pyrimme saavuttamaan tämän, millaisilla arvoilla tuemme yrityksemme liiketoimintaa ja millaista yrityskulttuuria tarvitsemme saavuttaaksemme tämän? (Bailey & Madden, 2016,

ss. 10–11) Näiden asioiden miettiminen yhdessä henkilöstön kanssa ja niiden kehittyminen yksilöiden mukana Lalouxin (2016/2021, s. 56) yllä esittämäni elävän systeemin mukaisesti olisi siis olennaista. Johtamiskulttuurilla oli aineiston mukaan vaikutus esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen. Voisi myös ajatella, että tällä on esihenkilölle vielä suurempi merkitys, koska hän joutuu perustelemaan yrityksen tapaa toimia omille tiimiläisilleen. Tärkeää on muistaa elää näitä arvoja ja periaatteita organisaation käytännön toiminnassa.

Tuloksissa heräsi näkemyksiä siitä, että organisaation kulttuurin, arvojen ja tekemisen tavan sisäistäminen ei ole kovin yksinkertaista. Esihenkilöllä saattaa olla erilaisia näkemyksiä, periaatteita ja haluja ja näiden suhteuttaminen yrityksen vastaaviin voi aiheuttaa haasteita. Tällöin organisaation tulisi löytää keinoja, miten esihenkilön itsensä toteuttamista mahdollistetaan autenttisuus ja autonomia huomioiden. Bailey & Madden (2016) nostivat esille sen seikan, että vaikka heidän tutkimuksensa mukaan johtaminen ei ole olennainen tekijä työn merkityksellisyyden lisäämisessä, voi huonoksi koettu johtaminen toimia merkityksellisyyttä heikentävänä tekijänä. Tämä seikka nousi myös tässä opinnäytetyön aineistossa esille. Mikäli johtaja syyllistyy mikromanageeraamiseen, ei anna palautetta tai tukea ja saattaa jopa väheksyä esihenkilön kokemuksia, on sillä merkitystä nimenomaan työn merkityksellisyyttä vähentävänä tekijänä. Johtajan eettinen toiminta, organisaatiossa vallitsevat käytännöt ja kokonaisuudessaan se kulttuurissa mikä työpaikalla vallitsee, on tuloksien mukaan merkitseviä. Toisaalta, jotta esihenkilö pystyy samaistumaan yrityksen päämäärään ja kokee yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä, on hänen ainakin joltakin osin sisäistettävä organisaation arvostukset ja periaatteet (Vasalampi, 2017, s. 56).

Esihenkilöt ovat avainasemassa muokkaamassa yrityksen kulttuuria omien arvonäkemyksien, johtajuusfilosofioiden ja perimmäisten uskomuksiensa kautta. On olennaista esihenkilöroolissa tiedostaa nämä, koska ne eivät häviä minnekään, kun kotoa astutaan työpaikalle. Schein & Schein (2017, ss. 17–27) nostavat organisaatiokulttuurin keskiöön ne seikat mitkä eivät itseasiassa näy organisaatiosta heti ulospäin. Näitä ovat niin yksittäisten henkilöiden, että organisaation itsestään selvät (jopa tiedostamattomat) ajatukset ja tunteet kuten uskomukset toisista ihmisistä, arvot, tavoitteet ja ideologiat. Jos organisaatiokulttuuria halutaan kehittää, tulee näihin kiinnittää ensin huomiota. Kirjallisuudessa (Tummers & Knies, 2013; Ryan & Deci, 2017; Wang & Xu, 2017) on noussut esille mm. transformatiivinen

johtajuus (saatetaan käyttää myös transformationaalinen tai suomennosta muutosjohtajuus tai innostava johtajuus) ja eettinen johtajuus työn merkityksellisyyden edistämisen yhteydessä. Tämän opinnäytetyön aineistossa esihenkilöt kertoivat kaipaavansa omalta esihenkilöltään innostamista, sparrailua, autonomian tukemista ja eettisyyttä. Transformatiiviseen johtamiseen yhdistetäänkin yleensä inspiroiva, sisäistä motivaatiota tukeva, ongelmia ratkaiseva ja yksittäisiä henkilöitä huomioiva johtamistyyli.

Ryan & Deci (2017, ss. 536–537, 551–552) nostavat kuitenkin itsemääräämisteorian kautta olennaiseksi johtamiseen sellaiset käytännöt, jotka ovat yksilön autonomiaa tukevia. Olennaisena tässä on johtajien kouluttaminen ja heidän ymmärryksen lisääminen yksilöiden motivaatioon ja hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Nämä kirjallisuuden mukaan voidaan kiteyttää kolmeen. Ensiksi johtajan on tärkeää ymmärtää muiden näkökulmia ja käyttää aikaa näiden syvälliseen ymmärtämiseen. Toiseksi johtajien tulee opetella antamaan rakentavaa, positiivista ja yksilöitä tukevaa palautetta. Toisaalta heidän tulee myös olla valppaana ja aidosti kuunnella heille annettavaa palautetta. Kolmanneksi johtajien tulee mahdollistaa ja tukea yksilöiden valinnanmahdollisuuksia, aloitteellisuutta ja osallistumista työtehtäviin ja niihin liittyviin päätöksiin.

Jos vielä ajatellaan esihenkilön omia arvoja ja työpaikalla tehtäviä päätöksiä ja niiden toteuttamista. Haastatteluissa nousi esille mahdollisten arvojen ristiriitaisuuden kohdalla ajatus siitä, että tiedolla on suuri merkitys. Jos esihenkilö tietää organisaation päätöksentekoon tai esimerkiksi organisaatiomuutokseen vaikuttaneet seikat syvällisesti ja saa itse myös vaikuttaa miten päätökset toteutetaan esimerkiksi oman tiiminsä kohdalla (autonomia), on sillä suuri merkitys päätöksien ja yrityksen toiminnan eettisyyden kokemukseen, mutta myös motivaatioon olla toteuttamassa organisaation päätöksiä.

Vuorovaikutuksellisuus, yhteisöllisyys ja ihmissuhteet muiden kanssa nousivat olennaisena osana esihenkilöiden työn merkityksellisyyttä edistävinä tekijänä. Olennaista olisi yrityksen luoda toisiaan tukeva, kunnioittava ja osallistava työyhteisö niin yksilöiden, kollegoiden ja ylimmän johdon sekä myös asiakkaan välillä. Keskeisenä tässä on varmistaa, että yksilö saa mahdollisuuden positiivisille vuorovaikutuskokemuksille sisältäen positiivisen palautteen antamista ja saamista, yhteisien arvojen ja näkemyksien välittämistä ja yhteisöllisyyden rakentamista. (Bailey & Madden, 2016, ss. 13–14)

Pessi & Martela (2017, s. 23) nostavat johtamistyön keskiöön myötätunnon. Myötätunto toimii väylänä työn ja merkityksellisyyden välillä. Se vahvistaa positiivista työilmapiiriä, sillä myötätuntoiset henkilöt huomioivat enemmän toisiaan ja välittävät toisten tunteista ja kokemuksista. Se näyttäytyy työpaikalla erityisesti tunneperäisenä tukena ja työyhteisötaitoina, joilla osoitetaan toisten huomioonottaminen ja empatia toisten kohtaamiin vaikeuksiin. Myötätunto toimii myös mahdollistajana turvalliselle työyhteisölle, jossa yksilö voi olla oma itsensä ja kokea saavansa sieltä riittävää tukea ja arvostusta. (Juntunen, 2017, ss. 110–112) Aineistosta nousi työkuulttuurin kautta esille myös esihenkilöiden kokeman turvallisuuden tunteen vaikutus vuorovaikutukseen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Mikäli esihenkilö kokee läheisen työryhmän, esimerkiksi esihenkilötiimin tai johtoryhmän, ympäristöksi missä hän saa olla aito oma itsensä ja tuoda itselle tärkeitä asioita esille, esittää omia näkemyksiään avoimesti, käydä avointa ja vuorovaikutteista keskustelua muiden kanssa eikä häntä tai hänen osaamistaan vähätellä, oli sillä vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Psykologisesti turvallinen työympäristö vaatii nimenomaan organisaatiojohtolta paljon. Edmonson (2019, ss. 158–180) määrittelee johtajalle kolme tehtävää, joiden kautta hän voi auttaa luomaan psykologisesti turvallisen kulttuurin. Näitä ovat ensinnäkin yksilön työn kehystäminen tavoitteiden, odotuksien ja tarkoituksen selventämisen kautta eli antaa raamit tehtävälle. Toiseksi varmistaa henkilöiden mielipiteiden ja äänen kuulumisen sekä kolmanneksi jatkuvan oppimisen tukemisen. On tärkeää huomioida, että johtajan oma toiminta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa on yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä onnistuakseen turvallisen ilmapiirin luomisessa. Toisten näkemyksien arvostamisen ja esimerkiksi virheiden käsittelyn tavat auttavat joko vähentämään tai lisäämään psykologisesti turvallista ilmapiiriä.

6.2 Työrooli ja -tehtävä

Esihenkilöroolin sekä muiden hänen päivittäisessä työssä esiintyvien roolien huomioiminen työssä on tärkeää. Esihenkilötyö on haastavaa olemista ja tekemistä useiden eri roolien tähdittämänä ja tarpeet ja paineet usealta taholta saattavat tuntua vaikeilta. Työn merkityksellisyys syntyy usein myös näistä omaan työhön liittyvistä koettelemuksista ja vaikeuksista, joka huomattiin tämän opinnäytetyön tuloksissa vaikutuksien osalta.

Esihenkilöt kokivat haastavien tilanteiden itse asiassa lisäävän työn merkityksellisyyden kokemusta ja lisäävän kyvykkyyttä ja halua reflektoida omia onnistumisia. Johdon tulisi tunnistaa nämä haasteelliset tilanteet ja tarjota tukeansa. Toisaalta merkityksellisyyden löytämisessä apuna on kyky oman työroolin muokkaamiseen, jossa oleellista on pyrkiä laajentamaan oman työn merkitystä ja vaikuttavuutta muille. Pitäisi pystyä tuomaan esille sitä seikkaa miten tärkeässä roolissa esihenkilöt ovat organisaation tarkoituksen saavuttamisessa, ja heillä olevista vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Esihenkilöt ovat tärkeitä organisaation tarkoituksen täyttämässä esimerkiksi siitä syystä, että he toimivat olennaisena linkkinä omien tiimiläisten, organisaation muun toiminnan ja asiakkaan tai sidosryhmien välillä. (Bailey & Madden, 2016, ss. 11–12; Aaltonen, 2020, s. 95; Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, s. 9)

Esihenkilötyöhön liittyy monenlaisia **tehtäviä** sekä tämän lisäksi esihenkilöllä on omaan asiantuntijatyöhön liittyviä tehtäviä tai lisävastuita. Tuloksissa nousi esille, että esihenkilöt kokevat pääsääntöisesti omat asiantuntijatehtävänsä mielekkäiksi, mutta osa näistä tehtävistä ovat rutiiniomaisia ja saattavat olla jopa tylsiä. Kun nämä tehtävät saadaan perusteltua henkilöille oikealla tavalla liittäen ne yrityksen tarkoitukseen, voi sillä jo vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseen. Toisaalta oleellista on myös yrityksen johdon herkkyys kuunnella työntekijöitään siinä, mitkä tehtävät ovat turhia toistotehtäviä ja näin ollen pyrkiä vaikuttamaan näiden vähentämiseen esimerkiksi uusien teknologioiden avulla. Näin yksilölle jäisi enemmän aikaa suorittaa työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä, vastaavat hänen osaamistaan ja vaikuttavat yksilön työn merkityksellisyyden kokemukseen ja loppupeleissä organisaation tehokkuuteen ja kannattavuuteen. (Bailey & Madden, 2016, ss. 12–13)

Palautetaan vielä mieleen Martelan & Pessin (2018) määrittämät kolme työn merkityksellisyyden elementtiä, jotka olivat työn arvokkuus, itsensä toteuttaminen ja laajempi päämäärä. Ajatellaan ensin **työn arvokkuutta** esihenkilölle. Työn merkityksellisyyden lähteet eivät tässä tutkimuksessa ole jokaiselle esihenkilölle samanlaisia. Yksiselitteistä toki on se, että työ palkitsee ja sisäsyntyisesti motivoi jollain tapaa kaikkia esihenkilöitä. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että esihenkilölle työ saattaa tarkoittaa mm. toimeentuloa, sisältöä elämään, vaikutusmahdollisuuksia ja oman osaamisen hyödyntämistä. Se mikä työstä tekee arvokasta juuri yksilölle, on merkitsevää. Sillä, on se sitten työ

itsessään, ura tai siitä saatavat palkkiot, ovat ne kaikki yhtä tärkeitä. Yksilöllä on työn suorittamisessa aina niin ulkoisia, että sisäisiä motiiveja käytössään ja työpäivä saattaa jakautua näiden välille. Olennaista olisi kuitenkin löytää keinoja vahvistaa sisäisesti motivoivien asioiden määrää yksilön työpäivän aikana. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 33, 35)

Esihenkilöiden johtamisen kannalta on olennaista ymmärtää mikä heitä palkitsee. Tästä syystä johtajan tulee pyrkiä selvittämään mitkä asiat ovat juuri kyseiselle esihenkilölle tärkeitä. Johtajan tulee selvittää mistä yksilön periaatteet, arvot ja halut muodostuvat. Esihenkilöiden itsetutkistelun ja omien motiivien autenttisuuden kautta he pääsevät **toteuttamaan itseään**. Itsensä toteuttamiseen liittyen äärimmäisen merkittäviä ovat ne tekijät, jotka ovat sisäsyntyisesti tärkeitä ja jotka sisäisen motivaation kautta innostavat ja kannustavat yksilöä suoriutumaan työssään. Tässä opinnäytetyössä esihenkilöitä motivoivat mm. aikaansaaminen, kehittäminen, vapaus toimia ja varsinainen esihenkilötyö. Kuitenkin (ulkoinen) sisäistetty motiivi auttaa tehtävän tavoitteen saavuttamisessa pitkäjänteisesti, vaikka itse työ ei aina olisikaan niin innostavaa tai polttavaa. Sisäistetty motivaatio on erityisesti työssä suoriutumisen kannalta olennaista, sillä organisaation tavoitteet, toimintamallit ja -periaatteet tulevat yksilöille annettuina ja näihin voi yksilön olla vaikea vaikuttaa. Tällöin sisäistetyn motivaation saavuttaminen parantaa mahdollisuutta tukea yksilön innostusta työssä. (Vasalampi, 2017, s. 57; Martela & Jarenko, 2014, ss. 14–15)

Tästä pääsenkin työn merkityksellisyyden kolmanteen elementtiin eli **laajempaan päämäärään**. Aaltonen ym. (2015, s. 149) mukaan merkityksellisyyden lähtökohtana on toisten palveleminen. Työmme keskeisenä ajatuksena on, että se palvelee yhteiskuntaa ja sen kautta voimme olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Tutkimuksen (Allan ym., 2017, ss. 1, 8, 10) mukaan jopa kaikkein yksinkertaisimmatkin ja rutiininomaiset työt koetaan merkityksellisemmiksi silloin kun niihin on liitetty muiden auttaminen. Tämä auttaa selittämään miten yritykset voisivat lisätä merkityksellisyyttä työssä lisätäkseen yksilöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. Tässä opinnäytetyössä yhteys muihin ihmisiin, hyväntekeminen ja organisaation tarkoitus nousi esille erityisesti esihenkilötyön kautta, mutta myös sitä kautta, että omassa työssä pääsee vaikuttamaan organisaation toimintaan positiivisella tavalla. Esihenkilötyössä oman työn suola syntyy siitä, että he kokivat pääsevänsä auttamaan, tukemaan, ohjaamaan ja sparraamaan tiimiläisiään. Tämä näkyi myös esihenkilön työn merkityksellisyyden kokemuksen vaikutuksissa. Tutkimuksessa löydettiin

näkökulma siitä, että mikäli esihenkilö itse kokee työnsä merkitykselliseksi, on hänen helpompi myös tukea omia tiimiläisiään tätä kohti.

Johto- ja esihenkilöasemassa olevien henkilöiden työkeskeisyyden on todettu olevan korkeampi kuin työntekijäroolissa työskentelevien (Coetsier & Whitely, 1995; Sharabi, 2017; Ford & Collinson, 2011). Esihenkilöiden työkeskeisyys nousi esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Töitä saatetaan tehdä ajoittain vapaa-ajan tai perheen kustannuksella, mutta kokonaisuudessaan koin, että esihenkilöt pitivät tärkeänä myös palautumista ja vapaa-aikaa. Työkeskeisyydellä voi olla myös varjopuolensa, sillä työn kuormittavuus nousi tuloksissa esille seikkana, joka vähentää työn merkityksellisyyttä. Työn kuormittavuus voi muodostua erilaisista tekijöistä, mutta olennaisimpina nousivat mm. aikapaine ja vaikutusmahdollisuuksien vähyys ja näin ollen työn autonomia. Näiden lisäksi tuloksissa esille nousivat ihmissuhdekuormitus, yhteisöllisyyden puuttuminen ja palautteen vähyys. Vaikka esihenkilöt kokivat omassa työssään pääsääntöisesti omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta, joidenkin esihenkilöiden kohdalla näiden tarpeiden tyydyttymisen kanssa oli ollut myös haasteita. Autonomian kokemukseen oli vaikuttanut oman esihenkilön tai muun johdon puuttuminen esimerkiksi oman vastualueen tehtäviin tai työhön liittyvät tavoitteet koettiin epäjohdonmukaisina.

Yhteenkuuluvuus koettiin myös ongelmalliseksi esihenkilöroolin luonteen vuoksi. Esihenkilön tulee pysyä hieman etäisenä johdettaviinsa nähden ja näin ollen yhteenkuuluvuutta saatetaan joutua hakemaan oman tiimin ulkopuolelta. Joillakin esihenkilöillä tätä tunnetta ei ollut mahdollisuutta toteuttaa omien kollegojenkaan kanssa, jolloin työn merkityksellisyys, mutta myös psykologiset perustarpeet, ovat uhattuina. Yhteenkuuluvuus on itsemääräämisteorian mukaan olennainen seikka yksilön motivoimiseen tilanteissa missä työ ei tunnu niin innostavalta (Vasalampi, 2017, s. 61).

Työn intensiteetin ja päällekkäisten tehtävien suorittaminen on todettu tutkimuksen (Mauno ym., 2019, ss. 282–284) mukaan vaikuttavan työn merkityksellisyyteen heikentävästi. Tämä siitä syystä, että nämä vievät aikaa pois ydintyöltä. Mikäli ydintehtäville jää liian vähän aikaa, voi ammatillinen identiteetti ja työhön liittyvä kutsumuksellinen näkökulma olla uhattuna. Tähän Mauno ym. (2019) tutkimukseen ja opinnäytetyön tuloksiin liittyen nousi esiin ajatus siitä, että esihenkilöihin kohdistuu erilaisia odotuksia ja haasteita monesta suunnasta. Omat

työtehtävät voivat sisältää hyvin erilaisen kirjon tehtäviä, yksinkertaisia hallinnollisia tehtäviä, monimutkaisia ja vaativia tehtäviä ja näistä kaikista suoriutuminen voi tuntua haastavalta. Työpäivän aikana sattuu ja tapahtuu kaikennäköistä ja jos esihenkilö kokee, että hänen kyvykkyys hallita työmäärää tai työtehtävien sisältöä on uhattuna, on sillä merkitystä. Olennaista tällöin olisi esihenkilöiden mukaan tuki ja palaute, joko heidän omalta esihenkilöltään tai muualta organisaatiosta. Esihenkilöt selkeästi kaipasivat sparraamista, vastavuoroisuutta ja mielipiteiden vaihtoa. Tärkeää on myös, että tämä kanssakäyminen esihenkilöiden kanssa on aitoa, joten johtajalla tulee olla halua, kiinnostusta ja aikaa tähän.

Kävin alussa käsitteiden määrittelyn yhteydessä läpi myös esihenkilön erilaisia päivittäisen johtamisen rooleja (Kuva 2). Itsensä johtaminen on esihenkilön työssä yksi tärkeä osa-alue. Tuloksissa nousi esille palautteen vähyys ja siihen liittyen idea omasta palautehetkestä oman päivittäisen työn lomassa. Tämä tarkoittaisi sitä, että esihenkilö voisi erilaisten tehtävälisterojen lisäksi käydä keskustelua itsensä kanssa ja reflektoida sitä mitä hän on saanut aikaan tästä listauksesta. Hän voisi myös käydä läpi saavuttamiaan projekteja ja miten on nähin tuloksiin päässyt joko yksin tai tiiminsä kanssa. Tämä saattaisi myös tuoda yksilölle mielikuvaa oman työn tärkeydestä ja merkityksestä isossa kuvassa, mikäli yrityksessä ei tätä pystytä esille tuomaan.

Itseohjautuvuudesta puhutaankin nykyajan työnteon yhteydessä ja se aiheena nousi myös tässä tutkimuksessa esille. Itseohjautuvuudessa ei ole kyse täydestä yksilön vapaudesta ja esihenkilötyön puuttumisesta vaan enemmänkin erilaisesta tuen ja ohjauksen muodosta. Itseohjautuvassa työssä työskentelevän yksilön tulee itsenäisesti johtaa, priorisoida ja järjestellä omaa työtään. Johtajalta tämä taas vaatii valvonnan sijaan luottamusta, vapauden ja vastuun antamista. Se vaatii myös työn raamien ja tavoitteiden asettamista ja herkkyyttä havainnoida muuttuvia tilanteita sekä tällöin ohjata tarvittaessa oikeaan suuntaan. Joidenkin mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa itse asiassa enemmän ihmisten johtamistyötä. (Haapakoski ym., 2020, ss. 101–103)

7 Pohdintaa

Seuraavaksi pohdin ilmiöstä syntyneen esiyymmärrykseni kehittymistä, opinnäytetyöaihetta sekä tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuksia.

7.1 Esiymmärryksen kehittyminen ja opinnäytetyöhön liittyvää reflektointia

Perttulan (2011, ss. 116–117, 149) mukaan fenomenologista tutkimusta tehdessä tulee ensin selvittää mitä kokemus tarkoittaa tutkijalle itselleen, eli tällöin puhutaan kokemuksen ontologiasta. Sen ei tarvitse olla valmista teoreettista tekstiä vaan riittää, että tutkija vastaa kysymykseen ”mitä kokemus on?”. Peilattessani omaa esiymmärrystäni kokemuksesta näen, että tässä yhteydessä kokemus ei ole niinkään taito tai kyvykkyys toteuttaa asioita. Yksilöillä on toki eriasteisia taitoja käsitellä kokemustaan ja tämä kyvykkyys saattaa näkyä myös tässä tutkimuksessa siinä, miten yksilö pystyy kertomaan omista kokemuksistaan ja niistä ajatuksista ja tunteista mitä se on herättänyt. Kokemus on mielestäni tässä yhteydessä tilanne, tunne tai tapahtuma, joka käynnistää meissä jonkin asteisen reaktion tai aktiviteetin. Kokemus saa meidät tuntemaan tai ajattelemaan joko kyseistä ilmiötä suoraan tai siihen liittyvää tekijää. Mielestäni kokemukset muokkaavat meidän omaa ajatusmaailmaamme vähitellen ja jokaisen kokemuksen, jonka muistamme, liitämme mukaamme jatkaessamme omaa elämäämme.

Tutkijalla on aina myös oma näkemys siitä, miten hän näkee itse tutkittavan ilmiön. Olennaista fenomenologisessa tutkimuksessa on, että tutkija tiedostaa ja kirjaa tämän oman ymmärryksensä ja mahdolliset olettamuksensa. Tärkeätä on myös, että tutkija palaa tähän esiymmärrykseensä tutkimuksen edetessä ja muokkaa sitä tarpeen mukaan. Olennaista fenomenologisessa lähestymistavassa on se, miten aineisto, teoria ja tutkijan omat näkemykset keskustelelevat keskenään. (Moilanen & Räihä, 2018, s. 57; Vilka, 2015, ss. 171–175) Työn merkityksellisyys on mielenkiintoinen tutkimusaihe omasta työhistoriastani johtuen ja toisaalta myös sen ajankohtaisuuden vuoksi. Olen työskennellyt useiden vuosien ajan esihenkilöiden ja johdon sparraajana ja tukena erilaisissa henkilöstöjohtamisen tilanteissa. Olen käynyt keskusteluja johtajien kanssa heidän omista motiiveistaan, arvostuksen kohteistaan ja hyvinvoinnistaan työssään. Näissä käytännön tilanteissa olen huomannut ristiriitoja esihenkilöiden omien arvojen, elämäkatsomuksen ja yrityksen johtamispolitiikan välillä.

Oma näkemykseni esihenkilön työn merkityksellisyyden kokemuksesta on moninainen. Olen monesti kuullut henkilöstöasiantuntijan olevan ns. puun ja kuoren välissä ja tämän saman sanonnan kohdistaisin myös esihenkilön rooliin. Yksi syy tähän ovat tavoitteet ja tähän

liittyvät resurssit. Esihenkilö saa työnsä tavoitteet yleensä annettuna ylemmältä johdolta. Näihin tavoitteisiin liittyy liiketoiminnallisia tavoitteita, mutta myös käyttäytymiseen tai johtamiseen liittyviä odotuksia. Haasteeksi koen sen, että ylemmältä johdolta tulleet tavoitteet ja odotukset voivat olla ristiriidassa esihenkilön oman elämäkatsomuksen kanssa ja toisaalta taas olevan liian haastavia esimerkiksi käytettävissä olevien resurssien suhteen.

Työn merkityksellisyyden peruskäsitteisiin luetaan mm. autenttisuus, yhteenkuuluvuus ja laajempi päämäärä. Esihenkilötyötä ajatellen voidaan miettiä, kuinka moni pystyy olemaan aito oma itsensä tehden sitä mikä tuo hänelle tyydytystä. Kuinka moni esimiehistä kokee yhteenkuuluvuutta laumaansa? Pystyykö esimies tekemään oikeasti asioita mitkä tuovat hyvää tai auttavat muita? Mietin myös, että yleensä hoiva-alalla työskentelevillä henkilöillä on kutsumus tehdä kyseistä työtä, onkohan esihenkilöllä sama tilanne? Vaikuttaa tällä hetkellä siltä, että välttämättä nämä kaikki eivät esihenkilöroolissa toteudu. Yleistä tällä hetkellä on, että esihenkilörooliin nostetaan johdon mielestä sopiva henkilö, eikä esimerkiksi tällaista kutsumuksellista suhtautumista tehtävään välttämättä pääse syntymään. Toisaalta silloin tämä tehtävään hakeutuminen ei ole välttämättä sisäsyntyistä vaan ulkoisesta motivaatiosta lähtöistä ja tällöin myöskin työn merkityksellisyyden näkökulmasta peruslähtökohdat voivat olla väärät.

Ongelmaksi nykypäivän yrityksille on tullut muutoksen toteuttaminen ja tästä syystä uskallankin väittää, että olemme työelämän kehittämisessä jääneet loukkuun ns. sovelluskuiluun (knowing-doing gap). Pfefferin & Suttonin (2000, s.4; 1999) mukaan sovelluskuilulla viitataan tilanteeseen, jossa tiedämme, että meidän tulisi toimia tietyllä tavalla, mutta todellisuudessa emme näin tee tai huomaamme hyviä käytäntöjä, mutta emme näitä kuitenkaan toteuta. Tämä on myös yksi innovaatioiden leviämisen esteistä (Alasoini, 2020, s. 57). Huomaan, että oman opinnäytetyöni aihe on jokseenkin valtavirrasta poikkeava ja tästä syystä se on saattanut aiheuttaa mietintää sen soveltuvuudesta tämän tutkinnon lopputyöksi. Olen kuitenkin kokenut aiheen alusta alkaen äärimmäisen tärkeäksi oman työkokemukseni kautta niin nykypäivän, että tulevaisuuden liiketoiminnalle. Olen pyrkinyt opinnäytetyössäni nostamaan esille niin liiketaloudellisia, subjektiivisia että yhteiskuntaa koskettavia näkökulmia siitä mihin kaikkialle työn merkityksellisyys itse asiassa vaikuttaa. Olen nostanut esille myös niitä ajatuksia, miten siihen voidaan vastavuoroisesti vaikuttaa organisaation kontekstissa. Työn merkityksellisyyteen liittyvää tietoa ja siitä

johdettua keskustelua on vielä jokseenkin vähän tästä näkökulmasta ja tiedon lisääminen ilmiöstä nykypäivän ja tulevaisuuden organisaatioissa on tärkeää.

Työn merkityksellisyys käsitteenä on jokseenkin abstrakti ja vaikea määrittää sekä se saattaa olla myös vaikea ymmärtää. Nämä seikat ovat tuoneet oman haasteensa opinnäytetyön toteuttamiselle. Ilmiötä on myös jokseenkin vähän tutkittu Suomessa erityisesti esihenkilön näkökulmasta. Tämä on aiheuttanut sen, että materiaalia löytynyt rajoitetusti ja sen etsimiseen on mennyt paljon aikaa. Haasteellisesta aiheesta riippumatta, en vaihtaisi tämän työn aihetta. Olen oppinut tämän prosessin aikana valtavasti niin tiedon hankinnasta, analysoinnista, että yksilöiden motivoinnista, liiketoiminnan edellytyksistä ja nykypäivän työn haasteista.

Jos mietitään opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia ja tavoitteita, niin opinnäytetyöni valmistui suunnitellussa ajassa, se on työelämälähtöinen, osaltaan innovatiivinen tuoden uutta tietoa ja näin ollen koen sen kokonaisuudessaan onnistuneen hyvin. Määritin itselleni tiukan aikataulun opinnäytetyöprosessin läpiviemiseksi. Nopeasti huomasin, että työ vaatii vahvoja projektinhallintataitoja. Olen muokannut tutkimusta prosessin edetessä ja aiheen monimutkaisuus on pakottanut rajaamaan ja täsmentämään aihetta myös teorian näkökulmasta. Ilmiön moniulotteisuudesta johtuen tutkimuksesta saattaisi tulla hyvinkin pitkä, mutta itse asiassa, koska tein opinnäytesuunnitelman aikoinaan tarkasti, koin sen ohjaavan toimintaani matkan varrella. Olen vastannut tutkimuskysymykseeni ja saanut apukysymyksien kautta selkeyttä tähän liittyviin seikkoihin. Koin, että apukysymykset tukivat tutkimusprosessia ja tästä syystä olen kokenut tarpeelliseksi myös muokata näitä prosessin edetessä ja opinnäytetyön rajautuessa.

Mietinkin näin jälkikäteen, että olisinko muuttanut raportissa jotakin? Varmasti aiheesta käymät keskustelut ja tutkimuskirjallisuudesta saadun tiedon jäsentyminen omassa päässäni on aiheuttanut sen, että saattaisin lisätä opinnäytetyöhön teoriaa esimerkiksi organisaation toiminnasta, -kulttuurista tai työelämän murroksesta. Koen siltikin, että työn merkityksellisyyden aihetta ei tulisi vähätellä. Tällä tarkoitan sitä, että aiheeseen tutustuessani koen, että tiedon jäsentyminen on tapahtunut juuri näiden opinnäytetyössä esittelemieni teorioiden avulla. Tästä syystä ilmiön riittävä ymmärtäminen ei tapahdu lukijallekaan lyhyen määrittelyn kautta vaan kerroksellisesti pikkuhiljaa tiedon lisääntyessä.

Jos mietin vielä tämän opinnäytetyöaiheen suhtautumista kestävän kehityksen viitekehykseen sisältäen sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kehityksen, niin näen tämän opinnäytetyön lisäävän organisaatioiden ymmärrystä siitä, miten yksilön työn tarkoitus voidaan sitoa yrityksen laajempaan päämäärään. Toisaalta laajempaan päämäärään liittyy myös ymmärrys omien päätöksien vaikutuksesta ympärillä oleviin. Näin ollen tämä lisää sosiaalista kestävyyttä. Kun yksilö kokee työnsä merkitykselliseksi, on hän myös tuottavampi yritykselle ja näin ollen tämä taas lisää taloudellista kestävyyttä. Taloudelliseen kestävyYTEEN liittyy myös vahvasti organisaatioiden ymmärrys töiden ja johtajuuden organisoimiseen tulevaisuudessakin kilpailukykyisellä ja merkitystä tuovalla tavalla.

Olemme suomalaisessa yhteiskunnassa äärimmäisen osaavia johtamaan taloutta ja osaamme hyödyntää monipuolisesti erilaisia työkaluja tämän toiminnon kehittämiseen. Meidän tulisi kuitenkin herätä siihen ajatukseen, että tätäkin tärkeämpää tulevaisuuden työpaikoilla ovat ihmiset; heidän kokemuksensa työstä, mutta myös elämästä itsestään, työpaikan ilmapiiristä, kulttuurista, organisaation tarkoituksesta, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden toiminnasta ja niin edelleen. Itse asiassa tässä tulemme opinnäytetyöni pääajatukseseen siitä, että työn merkityksellisyys on niin kuin ihmisen hermosto. Se on kompleksinen ”verkosto”, joka kattaa koko organisaatiotason ja jakautuu useisiin kymmeneen erilaisiin väyliin ensinnäkin välittää yksilölle tietoa ja toisaalta hänen omaa tapaa jäsentää tätä tietoa hänen työn tarkoituksesta, arvostuksesta, arvosta, merkityksestä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuustarkastelua

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut ja painotukset vaihtelevat eri lähteiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). On tärkeää jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa miettiä tutkimuksen objektiivisuutta ja miten tutkimuksen luotettavuus taataan.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu jää pitkälti tutkijan oman näytön, argumentoinnin ja arvioinnin varaan, koska luotettavuutta on käytännössä vaikea konkreettisesti mitata. Näiden asioiden miettiminen tuloksien käsittelyn jälkeen on liian myöhäistä ja tästä syystä olen kiinnittänyt erityistä huomioita luotettavuuteen jo tutkimuksen suunnittelusta alkaen. (Kananen, 2017, ss. 174–175) Käyn seuraavaksi läpi mielestäni olennaisia asioita tähän liittyen.

Tieteellisen tutkimuksen olennainen kriteeri on sen objektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen objektiivisuuteen vaikuttavat tutkija itse ja hänen tutkima kohde. Tutkimuksen objektiivisuus voidaan kuitenkin pyrkiä varmistamaan mm. tuloksien ja tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen systemaattisella perustelemisella, menetelmien oikealla käyttämisellä ja valinnalla, tutkimusprosessin eri vaiheiden dokumentoinnilla sekä luotettavuustarkastelulla. (Kananen, 2017, ss. 79–81) Tuomi & Sarajärvi (2018, ss. 163–165) nostavatkin keskusteluun ”riittävän” informaation jakamisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Riittävä informaatio tarkoittaa sitä, että tutkija antaa lukijalle yksityiskohtaisesti ja riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukija voi tehdä arvion tutkimuksen tuloksista. Tästä syystä olen nostanut selkeästi esille omat sitoumukseni tutkimukseen sekä tutkimuksen, sen aineiston keruun ja analyysin eri vaiheet. Olen pyrkinyt tutkimuksen jokaisessa vaiheessa avaamaan lukijalle tekemäni ratkaisujen periaatteet ja miten eri vaiheissa on tiedon hyödyntämisessä edetty.

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyviä seikkoja ja kriteereitä. Tutkimuksien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla nämä luotettavuuskäsitteet ovat kuitenkin nostaneet kritiikin aihetta muun muassa niiden tulkinnallisuuden vuoksi ja koska ne vastaavat enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Onkin esitetty jopa näiden käsitteiden hylkäämistä laadullisen tutkimuksen kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 160–161) Jos kuitenkin mietitään tämän tutkimuksen validiteettia, olen mielestäni osoittanut tutkineeni sitä mitä tutkimuskysymyksissä on lähdetty selvittämään. Tutkimuksen lähtökohtana on esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukset ja siihen vaikuttavat tekijät sekä miten organisaatio voi edistää kokemuksen syntymistä. Nämä asiat olen käsitellyt tuloksien ja konkreettisten johtopäätösten kautta systemaattisesti. Koko tutkimuksen aikana olen ottanut sellaisen asenteen, että pyrin oppimaan niin tutkimuksen tekemisestä, että tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tämä on tarkoittanut täydellistä sitoutumista tutkimukseeni ja sen luotettavaan toteuttamiseen. Olen käytännössä käyttänyt paljon aikaa entuudestaan tuntemattoman tutkimusasetelman opetteluun ja sisäistämiseen. Toisaalta olen käyttänyt paljon aikaa eri tutkijoiden ilmiöstä kertovaan materiaaliin sekä myös aiheesta julkaistuihin kirjoihin, jotta voisin sanoa tällä hetkellä hallitsevani ilmiön hyvin.

Narratiivinen haastattelu on hyvä metodi merkityksien selvittämisessä, koska tässä tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää yksilöiden näkökulmia mahdollisimman omakohtaisesti ja yksityiskohtaisesti. Haastattelun avulla saatiin myös mahdollisimman laajasti tietoa ilmiöstä, sillä sen aikana pystyin lisäkysymyksillä joustavasti kerätä tietoa henkilöiden näkemyksistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 84–90; Hirsijärvi ym., 2013, ss. 161–164) Haastattelujen toteuttamisen koin luontaisena metodina ilmiön tutkimiseen, sillä olen tehnyt haastatteluja ennenkin. Tästä syystä se ei vaatinut minulta juurikaan etukäteisharjoittelua ja pääsin jouhevasti etenemään haastatteluihin. Narratiivinen lähestyminen haastatteluihin vaati kuitenkin paljon ennakoivalmistautumista, haastateltavan aitoa kuuntelemista ja asioiden pohtimista. Teinkin muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen täsmennyksiä haastattelun juontoon ja loin haastatteluja varten ns. haastattelukehikon.

Jälkikäteen huomaan, että olisin haastatteluissa voinut vielä enemmän nostaa joitakin aiheita keskusteluun enemmän kuin toisia. Toisaalta toinen haastattelukierros olisi tuonut syventävää näkökulmaa jo keskusteltuihin aihealueisiin. Myös toisen menetelmän hyödyntäminen aineiston hankinnassa olisi saattanut lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Mikäli minulla olisi ollut resurssimielessä mahdollisuus toteuttaa jokin tässä mainituista, olisin tämän tehnyt. Ajallisesti haastattelujen järjestäminen, toteutus ja kuvauksien tekeminen vei jo näiden kymmenen haastattelun osalta huomattavan osan tälle osiolle resursoidusta ajasta, joten tämä ei ollut mahdollista.

Toisaalta virtuaalisen haastattelun heikkoutena saattaa olla se, että tutkija ei näe henkilöä aidossa haastattelutilanteessa ja tällöin tutkimuksesta saattaa jäädä joitakin seikkoja pois esimerkiksi havainnoinnin osalta (Kananen, 2017, ss. 114–115). Koin kuitenkin haastattelut onnistuneiksi haasteellisesta koronatilanteesta huolimatta, sillä sain haastateltavat henkilöt kertomaan hyvinkin avoimesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Haastattelujen yhteydessä tulee myös muistaa sosiaalinen suotavuus. Haastateltava saattaa antaa vastauksiksi sellaisia asioita mitkä hän kokee antavan itsestään myönteisemmän kuvan kuin todellisuus itse asiassa on.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston laatu on tärkeämpää kuin sen määrä. Saturaatiota käytetään yleisesti aineiston riittävyyden mittarina. Saturaatiolla tarkoitetaan

tilannetta, jossa informantit eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa eli aineisto alkaa toistamaan itseään. Tämä näkyy aineistossa esimerkiksi samanlaisina teemoina, ja koen tämän toteutuneen tässä tutkimuksessa päätuloksien osalta. Saturaation käyttäminen on mahdollista vain, mikäli tutkijan on tarkoitus hakea aineistosta samanlaisia ja yhdenmukaisia vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 99–102) Vaikka tämä ei täysin olekaan fenomenologisen tutkimuksen tarkoitus, oli kuitenkin tarkoitus löytää informantteja koskettavia samankaltaisuuksia. Toteutin aineiston analysointia yhtä aikaa haastattelujen kanssa ja tätä kautta pystyin varmistamaan, että sain nimenomaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita selville ja näin pystyin myös seuraamaan aineiston kylläntymistä (Kananen, 2017, ss. 126–129).

Yllä mainitut seikat huomioiden, tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat kaksi seikkaa. Se, olenko tutkijana osannut nostaa aineistosta mahdollisimman oikeat asiat esille ja olenko osannut tulkita informanttien kertomukset oikein. Olennaisten asioiden nostaminen aineistosta perustuu omaan asiantuntijuuteeni työn kautta, analyttisyyteen, mutta myös laajaan ilmiön perehtymiseen. Toisaalta olen myös pyrkinyt tutkimusstrategialle sitoutuneena nostamaan ilmiön monimuotoisuuden esille. Koen tästä syystä onnistuneeni tässä kohden hyvin. Toisten ihmisten merkityksien tulkinta voi kuitenkin olla haasteellista. Tutkijan voi olla vaikea ymmärtää informantin kokemuksia tai antamia merkityksiä oikein. On hyvä huomioida, että tutkija ymmärtää asiat hänen omien kokemusien ja lähtökohtiensa kautta. Merkitykset syntyvät aina asioiden suhteista toisiinsa, joten tutkijan erilaiset oletukset ja näkökulmat saattavat saada suhteuttamaan tutkittavat asiat eri tavoin. (Moilanen & Räihä, 2018, ss. 52–53, 57)

Tulkinnallisuuteen vaikuttaa se seikka, että tämä tutkimus toteutettiin omaan verkostooni perustuen. Tunnen siis jokaisen haastateltavan henkilön, ja näin koen, että pystyn heidän vastauksiaan tulkitsemaan keskimääräistä luotettavammin. Toisaalta opinnäytetyön onnistumiseen koin vaikuttavan positiivisesti myös sen seikan, että haastateltavat esihenkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja. Tästä syystä koin, että pääsimme keskusteluissa ns. pintaa syvemmälle nopeammin ja toisaalta koin, että haastateltavat luottivat minuun siinä määrin, että pystyivät kertomaan vaikeistakin asioista avoimesti. Sainkin muutamalta haastateltavaltaani palautetta haastattelun jälkeen siitä, että osasin

luoda keskusteluun avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin ja toisaalta, että he kokivat haastattelun olevan vastavuoroisesti myös heille hyödyllinen oman työn ja uran kannalta.

7.3 Jatkotutkimukset

Opinnäytetyö avasi useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kun lähdin tekemään tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa, ajattelin, että oleellista tulevaisuuden työelämässä olisi miettiä miten esihenkilörooli jatkossa muuttuu ja ajatuksenani oli jossakin vaiheessa ottaa tämä mahdollisesti myös tutkimusaiheekseni. Se ei kuitenkaan ollut resurssimielessä mahdollista, koska lähtötilanne vaati selvittämään esihenkilörooliin liittyvää työn merkityksellisyyttä ensin. Tästä syystä mietinkin, että voisi olla hedelmällistä miettiä sellaista jatkotutkimusta, jossa yhdistettäisiin tulevaisuuden esihenkilötyö, roolia mahdollisesti uhkaavat muutokset sekä työn merkityksellisyys. Tätä aihekokonaisuutta sivusin muutaman haastateltavan kanssa ja tämä voisi tuoda esimerkiksi ymmärrystä siitä miksi esihenkilöt pitävät henkilökohtaisesti omaa tehtäväänsä tulevaisuudessa tärkeänä mm. itseohjautuvuuden ja tiimityön tukemisessa.

Toisaalta jatkotutkimuksen voisi toteuttaa myös esittämiini johtopäätöksiin liittyen. Mielenkiintoista lisäinformaatiota saataisiin, jos toteutettaisiin tutkimus liittyen yrityskulttuurin vaikutuksesta työn merkityksellisyyteen ja sen muodostumiseen. Jatkotutkimuksena voisi myös toteuttaa tutkimuksellisen kehittämistyön hyödyntämällä esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluja. Tällöin kehittämistyön perustana voisi käyttää tässä esille nostamaani holistista näkökulmaa organisaation ekosysteemistä ja lähteä kehittämään yhdessä esihenkilöiden kanssa oman organisaation näköistä, innovatiivista johtamismallia, joka huomioisi mm. kyseisen yrityksen johtamiskulttuurin, esihenkilöiden subjektiiviset tarinat, esihenkilöiden työn kontaktipisteet, työn merkityksellisyyden sisällön sekä yrityksen tarkoituksen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. (2015). *Merkityksen kokemus*. Auditorium.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Alasoini, T. (2020). Työn mielekkyys johtamisen haasteena. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.), *Työn tuuli*, 29(1), 48–58. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Allan, B. A., Duffy, R. D. & Collisson, B. (2017). Helping others increases meaningful work: Evidence from three experiments. *Journal of Counseling Psychology*, 65(2), 155–165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>
- Anttila, P. (n.d.). *Metodix. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.3.1%20Laadullinen%20tutkimusote>
- Backman, J. (2018). Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI - Kokemuksen käsite ja käyttö* (ss. 25–40). Lapin yliopiston paino.
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What Makes Work Meaningful - Or Meaningless. Revised submission to the MIT Sloan Management Review. *Greenwich Academic Literature Archive*, 1–17. <https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/15566/>
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ*. Kauppakamari.
- Bianchi, E. M. (2018). Meaning of work for managers in the Brazilian contemporary business context. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(5), 1–29. <https://www.scielo.br/j/ram/a/XtkmGdGnPJh88qcBTnSjLwf/?lang=en>
- Chen, S. (2019). Authenticity in Context: Being True to Working Selves. *Review of General Psychology*, 23(1), 60–72. <https://doi.org/10.1037/gpr0000160>
- Coetsier, P. & Whitely, W. (1995). The Relationship Between Occupational/Supervisory Hierarchical Position and the Meaning of Working: A Six Country Comparison. *Psychologica Belgica*, 35(1), 1–40. <https://doi.org/10.5334/pb.875>
- CoPassion. (n.d.). *Tutkimus*. Noudettu osoitteesta <http://copassion.fi/tutkimus/>

- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? *The choice is yours*. McKinsey Report 9/2021.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2009). Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist* 2009, 37(3), 424–450.
<https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dunderfelt, T. (2016). Kehittyvä ihminen - Lauri Rauhalan inspiroimaa käytännön psykologiaa. Teoksessa V. Tökkäri (toim.), *Kokemuksen tutkimus V Lauri Rauhala 100 vuotta* (ss. 123–150). Lapin yliopistokustannus.
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The Power of High Quality Connections. Teoksessa K. Cameron, J. E Dutton & R. Quinn (toim.), *Positive Organizational Scholarship*, (ss. 263–278). Berrett-Koehler Publishers. Haettu 8.1.2021 osoitteesta
https://www.researchgate.net/publication/262725459_The_Power_of_High_Quality_Connections
- Edmonson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Filosofian Akatemia Oy. (8.3.2021). *Tutkijatohtori Frank Martela: Tarvitseeko työn olla merkityksellistä ja mielekästä?* [videopodcast]. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=0iyA_U5LXG4
- Ford, J. & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work Employment and Society*, 25(2), 257–273.
<https://doi.org/10.1177/0950017011398895>
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *ERIC Institute of Education Sciences*, 1–87. <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

- Hagel, J., Schwartz, J. & Bersin, J. (2017). Navigating the future of work: Can we point business, workers, and social institutions in the same directions? *Deloitte Review* (21), 26–45. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-21/navigating-new-forms-of-work.html>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Grounded Theory: Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 249–266). Gaudeamus.
- Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia: Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 296–307). Gaudeamus.
- Hyyppä, H., Kiviniemi, L., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (2015). *Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet*. ePooki 9/2015. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 92. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201503252008>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (2020a). *Opinnäytetyö. Opinnäytetyöopas*. Haettu 8.12.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (2020b). *Mitä ovat henkilötiedot ja erityiset (arkaluonteiset) henkilötiedot?* <https://digipedaohjeet.hamk.fi/ohje/mita-ovat-henkilotiedot-ja-erityiset-arkaluonteiset-henkilotiedot/>
- Juntunen, E., Pessi, A. B., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. (2017). Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (ss. 104–122). PS-kustannus.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. (2015a). *Koppa: Menetelmäpolku*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>
- Jyväskylän yliopisto. (2015b). *Koppa: Fenomenologinen tutkimus*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. (2015c). *Koppa: Hermeneuttinen analyysi*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/hermeneuttinen-analyysi>
- Järvensivu, A. (2020). Työn merkityksellisyyden kaipuu johtaa korkeakoulutettuja yhdistämään useita töitä. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M.

- Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.), *Työn tuuli*, 29(1), 60–70.
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Talentum.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Talentum.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Juvenes Print.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (5. p., ss. 73–87). PS-kustannus.
- Koivisto, K., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. (toim.) (2014). *Kokemuksen tutkimus IV - Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Lapin yliopistokustannus.
- Kortesalmi, M. & Kiviniemi, L. (2014). Osallistujat kehittämistyön keskiössä. Kokemustutkimuksen mahdollisuudet työelämän kehittämisessä. Teoksessa K. Koivisto, J. Kukkola, T. Latomaa & P. Sandelin (toim.), *Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden*. (ss. 224–233). Lapin yliopistokustannus.
- Kotimaisten kielten keskus. (2017). *Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen*.
https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen
- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI - Kokemuksen käsite ja käyttö* (ss. 41–63). Lapland University Press.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (5. p., ss. 29–50). PS-kustannus.
- Laloux, F. (2021). *Reinventing organizations - kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista*. (J. Markkula, A. Rautanen & R. Waagelein, käänt.) Teal Suomi Osuuskunta. (Alkuperäinen teos julkaistu 2016).
- Latomaa, T. (2012). Ymmärtävä psykologia - subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan subjektiivisen mielekkyyden tutkimusta. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto, T. Latomaa, M. Merilehto, P. Sandelin & T. Suorsa (toim.), *Kokemuksen tutkimus III - Teoria, käytäntö, tutkija* (ss. 15–48). Lapin yliopistokustannus.
- Lifted. (13.5.2019). *Panu Luukka: Kulttuuri on kuningas* [video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=XaarWMApWpo>

- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.
<https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lips-Wiersma, M., Wright, S. & Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 534–551. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052>
- Martela, F. (25.3.2011). Älä puhu yksilöstä, puhu suhdelosta! *Frank Martela*.
<https://frankmartela.fi/2011/03/25/ala-puhu-yksilosta-puhu-suhdelosta/>
- Martela, F. (2015). *Valonöörit - Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus.
- Martela, F. (1.10.2017). Elämän tarkoitus – Haluatko luennon vai kelpaisiko yhden lauseen vastaus? *Frank Martela*. <https://frankmartela.fi/tag/merkityksellisyys/>
- Martela, F. (2020). Merkityksellinen työ - Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeätä juuri nyt? Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.), *Työn tuuli*, 29(1), 8–16. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Tulevaisuusvaliokunta.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum pro.
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016a). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750–764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016b). Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion*, 40(3), 351–357. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9552-z>
- Martela, F. & Steger, M. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 1–15.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>

- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet* (ss. 100–115). PS-kustannus.
- Martela, F. & Pessi, A. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F. & Rieki, T. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfaction and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1261–1282. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>
- Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). Nakertako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilta. *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 271–288. <https://doi.org/10.37450/ht.98052>
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Gaudeamus.
- Moilanen, P. & Räihä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. p., ss. 51–72). PS-kustannus.
- Nikolova, M. & Cnossen, F. (2020). What Makes Work Meaningful and why economists should care about it. *Labour economics*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101847>
- Oksanen, K. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: jaettu ymmärrys työn murroksesta*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>

- Olin College of Engineering. (7.10.2015). *Dr. Edward Deci: Intrinsic Motivation* [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=-Ba7bpEUONM>
- Park, J., Lee, K., Lim, JI. & Sohn, YW. (2018). Leading With Callings: Effects of Leader's Calling on Followers' Team Commitment, Voice Behavior, and Job Performance. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01706>
- Perttula, J. (2011). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus - merkitys, tulkinta, ymmärtäminen* (4 p., ss. 115–162). Juvenes Print.
- Pessi, A. B. & Martela, F. (2017). Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa A. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (ss. 12–34). PS-kustannus.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (1999). Knowing "what" to do is not enough: Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), 83–108. <https://doi.org/10.1177/000812569904200101>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The knowing–doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press.
- Pratt, M. G., Pradies, C. & Lepistö, D. A. (2013). Doing Well, Doing Good, and Doing With: Organizational Practices for Effectively Cultivating Meaningful Work. Teoksessa B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (toim.), *Purpose and Meaning in the Workplace* (ss. 173–96). American Psychological Association.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 61–85). Gaudeamus.
- Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. (2020). Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 216–227). Gaudeamus.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. The Guilford Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions.

Contemporary Educational Psychology, 61, 1–11.

<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246–261.

<https://doi.org/10.37455/tt.97977>

Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle* (2. p.). J-Impact.

Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5 p.). Wiley.

Schlegel, R. J. & Hicks, J. A. (2011). The True Self and Psychological Health: Emerging Evidence and Future Directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(12), 989–1003.

<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00401.x>

Sharabi, M. (2017). The meaning of work dimensions according to organizational status: does gender matter? *Employee Relations*, 39(5), 643–659.

<https://doi.org/10.1108/ER-04-2016-0087>

Smith, E. E. (2018). *Merkityksellisyiden voima*. (K. Koskela, käänt.) Tuuma. (Alkuperäinen teos julkaistu 2017).

Suorsa, T. (2011). Kokemuksen yksilöllisyys, yhteisyys ja yhteiskunnallisuus.

Subjektitieteellisestä kokemustutkimuksesta. Teoksessa T. Latomaa & T. Suorsa (toim.), *Kokemuksen tutkimus III. Ymmärtävän psykologian syntyhistoriaa ja kehityslinjoja* (ss. 174–231). Juvenes Print.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tammerprint.

Haettu 28.11.2021 osoitteesta:

http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Tietoarkisto. (n.d.-a). *Kvalitatiivisen aineiston anonymisointi*.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/#kvalitatiivisen-aineiston-anonymisointi>

Tietoarkisto. (n.d.-b). *Mitä on henkilötieto?*

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/#mita-on-henkilotieto>

Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen tutkius VI - Kokemuksen käsite ja käyttö*.

Lapin yliopiston kirjapaino.

https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Tummers, L. G. & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Johtaminen ja esimiestyö*. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI - Kokemuksen käsite ja käyttö* (ss. 64–84).
- Valli, R. (. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. p.). PS-kustannus.
- Valtioneuvoston kanslia. (2018). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa: ratkaisuja työn murroksessa*. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-674-4>
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet* (3 p., ss. 54–65). PS-kustannus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. EDITA.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. p.). PS-kustannus.
- Vilka, H. (2020). *Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas*. PS-kustannus.
- Wang, Z. & Xu, H. (2017). When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of business ethics*, 156(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

Wu, Gd., Hu, Zb. & Zheng, JW. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(13), 1–20.

<https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Tämä aineistonhallintasuunnitelma on laadittu Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan ohjeiden mukaisesti (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020a, ss. 7–14).

Hyvä tieteellinen käytäntö

Tämä tutkimus ei vaadi erikseen eettistä ennakoarviointia, koska Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämät erityiset tutkimusasetelmat eivät täyty (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, ss. 16–18). Tutkimus ei myöskään vaadi tutkimuslupaa, koska se tehdään yleisenä tutkimuksena tutkijan verkostoa hyödyntäen eikä yksittäiseen organisaatioon (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020a, ss. 8–9). Ennen haastattelua tutkija kertoo haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta ja sisällöstä ja pyytää henkilöiltä sähköpostilla tietoon perustuvan suostumuksen osallistua tutkimukseen. Tämä suostumus on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, ss. 8–9) Näiden lisäksi tutkija toimittaa haastateltaville tutkimuksen tietosuojailmoituksen ja pyytää luvan henkilötietojen käsittelyyn.

Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla henkilöitä verkkoyhteyden välityksellä ja nämä haastattelut nauhoitetaan. Käytännössä haastatteluista muodostuu äänitiedostoja. Nämä tiedostot sisältävät henkilöiden kokemuksia elämästä ja kyseisestä ilmiöstä. Opinnäytetyössä ei käsitellä arkaluontoisia tai luottamuksellisia tietoja.

Henkilötiedot ja niiden käsittely

Tutkimuksen alussa tutkijan taustatiedoissa ja suostumuksen saamiseen liittyvässä sähköpostiviesteissä on haastateltavien nimi- ja sähköpostitiedot. Varsinaiseen tutkimusaineistoon tutkija ei näitä suoria tunnistetietoja kirjaa, mutta haastattelusta muodostuvassa äänitiedostossa henkilön nimikirjaimet tulee olla henkilön tunnistamisen vuoksi. Vahvoja epäsuoria tunnisteita (esim. puhelinnumero) ei käsitellä tutkimusaineistossa. Epäsuoria tunnisteita (esim. ikä) käsitellään tutkimuksen taustatiedoissa, mutta nämä tiedot anonymisoidaan kategorisoinnilla. Tällä keinolla

varmistetaan, ettei yksittäistä henkilöä pysty tutkimuksesta tunnistamaan. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020b; Tietoarkisto, n.d. -a)

Huomioitavaa laadullisessa opinnäytetyössä on se, että henkilötiedolle ei ole määritetty tarkkaa sisältöä. Tästä syystä haastateltavan kokemukset ja näkemykset voivat myös joissakin tilanteissa täyttää henkilötiedon tunnusmerkit esimerkiksi haastattelussa. Tämä seikka on otettu tässä opinnäytetyössä huomioon haastattelun kuvauksia tehdessä (ns. litterointivaiheessa). Nämä kuvaukset on kirjoitettu niin, että yksittäistä henkilöä ei ole niistä mahdollista tunnistaa esim. käyttäen kategorisointia ja/tai tiedon muuttamista ja/tai poistamista. Varsinaisessa opinnäytetyöraportissa haastattelun yksityiskohtaisia kuvauksia ei ole tuotu raporttiin siinä muodossa esille, josta voisi yksittäistä henkilöä tunnistaa. (Tietoarkisto, n.d.-b; Tietoarkisto, n.d.-a)

Tutkimusaineiston säilytys ja omistajuus opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyön tutkimusaineiston ja sen tulokset omistaa tutkija. Haastatteluista muodostunut tallenne ja litteroitu aineistotiedosto tallennetaan tutkijan omalle henkilökohtaiselle tietokoneelle. Kyseiseen tietokoneeseen pääsee käsiksi vain tutkija omalla salasanallaan. Tämän lisäksi kopio aineistosta säilytetään erillisellä kovalevyllä. Varsinaista opinnäytetyötä tutkija säilyttää oman tietokoneen lisäksi koulun OneDrive -palvelussa ja erillisellä kovalevyllä. Tutkija säilyttää haastattelujen äänitallenteet vain opinnäytetyön hyväksymiseen asti ja tämän jälkeen nämä hävitetään.

Tutkimusaineiston säilytys ja omistajuus opinnäytetyöprosessin jälkeen

Litteroidun tutkimusaineiston tutkija säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneella sekä ulkoisella kovalevyllä. Suostumukset tutkimukseen osallistumisesta tutkijan säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneellaan sekä ulkoisella kovalevyllä. Tutkija hävittää koko aineiston yllä mainitun ajan päättyessä. Varsinaista lopullista opinnäytetyötä tutkija säilyttää oman tietokoneen lisäksi erillisellä kovalevyllä ja tikulla. Tutkimuksesta syntyneen litteroidun aineiston, analyysin ja sen tulokset omistaa tutkija ja niiden jatkokäyttöön ei ole muilla lupaa.

Liite 2: Tietosuojailmoitus

Olen muokannut tämän liitteen ulkoasua opinnäytetyöpohjan ohjeista poiketen sen luettavuuden takia.

Tietosuojailmoitus:

Opinnäytetyö, Työn merkityksellisyyden kokemus esihenkilön työssä

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Toteutetaan tutkimushaastattelu esihenkilötehtävissä työskentelevistä henkilöistä ja heidän työn merkityksellisyyden kokemuksesta.

Tutkimuskysymyksinä tällä hetkellä ovat seuraavat:

Pääkysymyksenä: Mistä asioista esihenkilötehtävissä työskentelevien henkilöiden työn merkityksellisyyden kokemus koostuu?

- Millaiset asiat lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta?
- Millaiset asiat vähentävät merkityksellisyyden kokemusta?
- Millaisia vaikutuksia työn merkityksellisyyden kokemuksella on ollut esihenkilön omaan työhön?

Tutkimuksen kesto on 9 kuukautta.

Kyseessä on kertatutkimus.

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevista asioista

Jutta Härkönen
(yhteystiedot poistettu)

Tutkimuksen suorittaja/t

Jutta Härkönen

Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:

- Äänitallenne haastattelusta: hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen (*tämä muokattu opinnäytetyöprosessin aikana niin, että hävitetään heti hyväksymisen jälkeen eikä säilytetä 1 vuotta*)
- Litteroitu tekstitiedosto tutkimushaastattelusta (pseudonymisointi ja anonymisointi): säilytetään 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään [x]

Tutkimusaineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja []

Tutkimusaineisto arkistoidaan tunnistetietojen kanssa []

Tutkimusaineisto avataan []

Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat tutkimukseen suostuneet henkilöt tutkijan työverkostosta.

Rekisterin tietolähteet

Henkilöltä itseltään.

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietoja ei toimiteta muualle.

Rekisterin suojauksen periaatteet

A Manuaalinen aineisto

Ei käsitellä paperisena.

B ATK:lla käsiteltävät tiedot

Tiedot on tallennettu tietojärjestelmään, johon käyttäjällä on henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Järjestelmän tietoihin pääsee käsiksi ja niitä käyttää vain rekisterinpitäjä ja tutkimuksen suorittaja Jutta Härkönen.

Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.

Rekisterinpitäjä:

Jutta Härkönen
(yhteystiedot poistettu)

Automaattinen päätöksenteko

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa.

Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

Oikeus peruuttaa suostumuksen

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

Oikeus saada pääsy tietoihinsa

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

Oikeus tietojen oikaisemiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

Oikeus tietojen poistamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

- Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
- Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
- Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
- Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
- Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

- Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
- Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
- Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
- Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:

Jutta Härkönen
(yhteystiedot poistettu)

Oikeus tehdä valitus

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle. Lisätietoja <https://tietosuoja.fi/>.

Liite 3: Saate tutkimukseen osallistumisesta

OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄÄN TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMINEN

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Opinnäytetyö: Työnimenä: Työn merkityksellisyyden kokemus esihenkilötyössä – Jutta Härkönen

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyytäisin sinua osallistumaan tutkimukseen, joka on osa opintojani Hämeen ammattikorkeakoulun ylempää amk-tutkintoa. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Olen myös liittänyt tähän tietosuojaselosteen, joka kertoo tarkemmin tietojen käyttämisestä prosessin aikana.

Tutkimuksessa tutkitaan esihenkilötyössä työskentelevien henkilöiden työn merkityksellisyyden kokemusta. Siinä pyritään selvittämään mitkä asiat motivoivat esihenkilötyötä tekevää ja lisäävät esihenkilötyötä tekevän työn merkityksellisyyden kokemusta. Toisaalta kiinnostuksen kohteena ovat myös asiat, jotka työn merkityksellisyyttä vähentävät.

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska minulla on syytä olettaa sinulla olevan tutkittavasta ilmiöstä kokemusta. Osallistuaksesi tähän tutkimukseen tarvitsisin sinulta myöntävän vastauksen tähän sähköpostiviestiin osallistumisestasi tutkimukseen sekä suostumukseksi tietosuojailmoituksessa mainittujen henkilötietojen käsittelyyn. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisen ilmoittamalla siitä minulle.

Tutkimuksen kulku

Kyseessä on haastattelu ja tutkimukseen osallistuminen edellyttää, että sinun on mahdollista käyttää siihen Teams -ohjelmaa. Halutessasi haastattelu voidaan järjestää myös kasvokkain, kuitenkin huomioiden viranomaisten ohjeistukset korona-aikana. Haastattelu tallennetaan Teams:ssa, jotta voin varmistaa tutkimushaastattelun luotettavuuden. Haastattelun oletettu kesto on noin 1,5 tuntia.

Koko tutkimuksen aikana tulen haastattelemaan noin kymmenkunta henkilöä, jotka työskentelevät eri aloilla esihenkilötehtävissä. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kertomukset anonymisoidaan ja henkilötietoja tai luottamuksellisia asioita ei haastattelujen aikana käsitellä. Opinnäytetyöraportista ei siis ole mahdollista tunnistaa yksittäisen henkilön vastauksia.

Tutkimustuloksien saavutettavuus

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyö, joka on valmistuttuaan kaikkien luettavissa osoitteessa

<https://www.theseus.fi>.

Lisätietojen antajan yhteystiedot (yhteystiedot otettu pois tässä versiossa)

Jutta Härkönen