



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Ranta-Hirvonen

# **Työn merkityksellisyys kolmannella sektorilla**

Näkökulmana toiminnanjohtajien kokemukset

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen  
maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hanna Ranta-Hirvonen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työn merkityksellisyys kolmannella sektorilla : Näkökulmana toiminnanjohtajien kokemukset		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jenni Kantola		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	76

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kolmannen sektorin toiminnanjohtajan työn näkökulmasta työn merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyys työelämän ilmiönä on yksi puhutuimmista. Taustalla on se, että samanaikaisesti, kun työelämässä on murros, myös yksilöiden odotukset työelämästä ovat muuttuneet. Enää ei riitä, että työ tuottaa pelkästään toimeentulon. Työltä odotetaan sitä, että se tarjoaa mahdollisuuksia löytää muitakin merkityksellisiä sisältöjä. On esitetty, että kolmannen sektorin organisaatiot voivat tarjota työntekijälleen puitteet, jossa merkityksellisyyttä on löydettävissä. Syvällisempi ymmärrys niistä tekijöistä, jotka ovat yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemiseen toiminnanjohtajan työssä voivat avata uusia näkökulmia ja edistää kolmannen sektorin työelämän kehittämistä. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työn merkityksellisyyden lähteistä, esteistä ja seurauksista.

Tutkielma sisältää kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osion. Katsaus muodostuu itseohjautuvuusteoriasta ja työn merkityksellisyyttä sekä kolmatta sektoria käsittelevästä kirjallisuudesta. Katsauksessa lähestytään työn merkityksellisyyttä holistisesti ja avataan psykologisten perustarpeiden rooli työn merkityksellisyyden kontekstissa. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan kolmannen sektorin ja kolmannen sektorin työn erityispiirteitä työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluin kymmeneltä toiminnanjohtajalta eri puolilta Suomea. Aineisto analysoitiin sisällönanalyyysillä.

Tutkimus osoitti, että merkityksellisenä koetun työn päälähteet ovat itsensä toteuttamisen ja laajempien päämäärien palvelemisen taustatekijät, jotka ovat autonomia, kompetenssi, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen. Työn merkityksellisyyden kokemusta estävät johtamiseen liittyvät puutteet, autonomian kaventuminen sekä työn erityispiirteistä ja vaatimuksista aiheutuvat tekijät, kuten kiire ja liiallinen työmäärä. Vaikka tutkimuksessa voitiin tunnistaa työn merkityksellisyyttä vähentäviä tekijöitä, aineistossa korostui koettu työn merkityksellisyys ja sen seuraukset, joista keskeisimpiä ovat yksilön yleiseen hyvinvointiin ja yhdistyksen suorituskykyyn liittyvät tulokset.

Tämä tutkimus osoitti myös sen, että työn merkityksellisyys on kriittinen tekijä, joka tuottaa hyötyä yksilölle ja organisaatiolle. Sen hyödyt eivät rajoitu vain työn kontekstiin, vaan se heijastuu myös työn kontekstin ulkopuolelle. Siten sen potentiaalin hyödyntäminen työelämässä on ensiarvoisen tärkeää kustannusvaikutuksiltaan alhaisena työelämän kehittämisen tapana, etenkin tilanteessa, jossa suomalainen ja kolmannen sektorin työelämä on murroksessa. Tämä tutkimus tarjoaa yhden näkökulman kolmannen sektorin palkkatyöstä työn merkityksellisyyden kontekstissa. Tuloksia voidaan hyödyntää sektorin työelämän kehittämisessä. Jatkotutkimuksena tutkimusaihetta on mahdollista lähestyä esimerkiksi kvantitatiivisesti tai tehdä vertaileva tutkimus eri ammattiryhmien välillä.

---

**AVAINSANAT:** työn merkityksellisyys, kolmas sektori, kokeminen, tarpeet

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite	8
1.3	Tutkimusasetelma	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Työn merkityksellisyys	12
2.1	Työn merkityksellisyyden taustaa	12
2.2	Työn merkityksellisyys inhimillisenä tarpeena	17
2.3	Työn merkityksellisyyden johtaminen	21
3	Kolmas sektori ja työn merkityksellisyys	27
3.1	Kansalaisyhteiskunnan tausta ja nykytila	28
3.2	Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen	32
3.3	Työn erityispiirteet ja vaatimukset	33
4	Tutkimuksen toteutus	37
4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	37
4.2	Tutkimusprosessin kuvaus	38
4.3	Aineiston hankinta	40
4.4	Aineisto	41
4.5	Aineiston analysointi	42
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	Aineiston analyysi ja tulokset	47
5.1	Työn merkityksellisyyden lähteet	47
5.1.1	Itsensä toteuttaminen: autonomia ja kompetenssi	47
5.1.2	Laajempi päämäärä: yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen	50
5.2	Merkityksellisen työn kokemusta estävät tekijät	52
5.2.1	Organisaatiotason este	52
5.2.2	Työtehtävätason este	54
5.3	Merkityksellisenä koetun työn seuraukset	55

5.3.1	Hyvinvointiin liittyvä tulos	55
5.3.2	Työhön liittyvä tulos	56
5.4	Yhteenveto	57
6	Pohdinta	61
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	61
6.2	Johtopäätökset	65
6.3	Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset	65
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	66
	Lähteet	67
	Liitteet	75
	Liite 1. Haastattelupyyntö	75
	Liite 2. Haastattelukysymykset	76

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Organisaatiotason ydinelementit ja hybridialueet.	30
<b>Kuvio 2.</b> Tutkimusprosessi.	39
<b>Kuvio 3.</b> Sisällönanalyysin yleinen eteneminen.	43

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Määritelmiä merkityksellisestä työstä.	16
<b>Taulukko 2.</b> Haastatteluun osallistuneiden taustatiedot.	42
<b>Taulukko 3.</b> Työn merkityksellisyyden lähteet.	58
<b>Taulukko 4.</b> Työn merkityksellisyyttä estävät tekijät.	59
<b>Taulukko 5.</b> Merkityksellisenä koetun työn seuraukset.	60

## 1 Johdanto

Merkityksellisyttä etsitään yhä enemmän eri elämänaalueilta, myös työltä. Tähän vaikuttaa se, että työn merkityksellisyys on yhteydessä moniin myönteisiin seurauksiin. Kun työn merkityksellisyys ja elämän merkityksellisyys ovat yhteydessä toisiinsa (Steger ja muut, 2012, s. 333), työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa osaltaan siihen, millaisena elämän merkityksellisyys koetaan. Merkityksellinen työ voidaankin ymmärtää perustavaa laatua olevana perustarpeena, jota tarvitaan autonomian, vapauden ja ihmisarvon tyydyttymiseksi (Yeoman, 2014, s. 235). Merkityksellisyys perustavanlaatuisena tarpeena vaikuttaa siten esimerkiksi uravalintoihin ja työhön sitoutumiseen. Onkin oletettu, että kolmannelle sektorille suuntautuu ideologisesti orientoituneita työntekijöitä, jonka vuoksi työ koetaan merkityksellisenä (Selander, 2015, s. 1391).

Palkkatyön määrä sektorilla on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana, vaikka kolmannen sektorin toiminta mielletään usein vapaaehtoisten toimintaympäristöksi (Ristolainen & Fields, 2017, s. 20). Tämä sektorilla tapahtunut muutos näyttäytyy jännitteisenä tilana kansalaistoiminnan ja palkkatyön välillä (Ruuskanen ja muut, 2013, s. 24). Esimerkiksi kolmannelle sektorille tyypillinen palkka- ja vapaaehtoistyön rinnakkain tekeminen vaikuttaa toimintakulttuuriin siten, että palkkatyötä tekevien odotetaan suhtautuvan työhönsä osittain vapaaehtoistyönä (Ruuskanen ja muut, 2013, s. 24), jolloin aikaa annetaan ilmaiseksi toisen henkilön, ryhmän tai asian hyödyksi (Wilson, 2000, s. 215).

Kolmas sektori nähdään perinteisen sektorijaon mukaan julkisen ja yksityisen sektorin väliin jäävänä. Se muodostuu esimerkiksi järjestöistä, yhdistyksistä ja säätiöistä. Suomessa on kaikkiaan yli 100 000 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus, 2022a). Vuosittain yhdistyksiä on perustettu yli 1500 vuosien 2018–2022 aikana (Patentti- ja rekisterihallitus, 2022b). Tämä kuvaa sitä, että kolmannen sektorin toiminta koetaan yleisesti merkityksellisenä. Se, missä kontekstissa ja missä määrin merkityksellisyttä koetaan, on yksilöllistä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

2000-luku on ollut Suomessa työn merkityksen muutosaikaa, ja voidaankin olettaa, että työ kilpailee entistä voimakkaammin muiden elämänalueiden kanssa. Elämänalueiden laajentuminen ja siitä johtuva eri elämänlohkojen keskinäinen kilpailu resursseista voimistuu etenkin urbaanissa keskiluokassa ja nuorimmissa työelämäsukupolvissa 2030-luvulle tultaessa. (Väänänen ja muut, 2020, s. 14.) Työn tekemisen tavat, työajat, työurat ja työhön liittyvät asenteet ovatkin jo muuttuneet (Pyöriä ja muut, 2019, s. 159), ja kaikkien sukupolvien keskuudessa vapaa-ajan ja perhe-elämän merkitys on kasvanut (Pyöriä ja muut, 2017, s. 1).

Keskenään kilpailevissa elämänlohkoissa korostuu halun toimia elämänalueilla, jotka tarjoavat merkityksellisyyttä. Tämä näkyy siinä, että työstä halutaan löytää merkityksellisyyttä muutoinkin, kuin että se olisi pelkästään tulolähde (Lysova ja muut, 2019, s. 374). Työn merkityksellisyys voi vielä kuitenkin näyttäytyä työelämässä osin alihyödynnettynä resurssina, vaikka näyttöä on laajasti siitä, että työn merkityksellisyyden kokeminen on hyödyllistä sekä yksilölle että organisaatiolle.

Työn merkityksellisyys ja työn merkitys on yhdistetty tutkimuskirjallisuudessa useisiin positiivisiin seurauksiin, kuten työtyytyväisyyteen (Littman-Ovadia & Steger, 2010, s. 422), työhön sitoutumiseen (Geldenhuys ja muut, 2014, s. 1), vähäisempiin työpaikan vaihtoaikomuksiin (Arnoux-Nicolas ja muut, 2016, s. 1), elämäntyytyväisyyteen, elämän tarkoitukseen ja yleiseen hyvinvointiin (Allan ja muut, 2019, s. 514), siis useisiin positiivisiin seurauksiin tuottaviin tekijöihin. On kuitenkin mahdollista, että työn merkityksellisyyden kokemisen kompleksisuus haastaa sekä organisaatioita että työntekijöitä. Johtajien haasteena onkin merkityksellisyyttä edistävän työympäristön luominen, kun taas yksilön näkökulmasta työn merkityksellisyys on henkilökohtainen löytö (Bailey & Madden, 2016, s. 53).

Suomessa ja Pohjoismaissa kolmannen sektorin palkkatyötä on tutkittu vähän (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 82). Ensimmäiset suomalaisen kolmannen sektorin palkkatyöhön

kohdistuneet tutkimukset julkaistiin noin kymmenen vuotta sitten (Järvinen, 2013, s. 5). Sitten suomalaisen sektorin palkkatyötä on tutkittu, mutta edelleenkin empiiristä tutkimusta on vähäisessä määrin. Empiiristä näyttöä on kuitenkin esimerkiksi siitä, että suomalainen kolmas sektori eroaa julkisesta ja yksityisestä sektorista. Selanderin ja Ruuskasen (2016, s. 95) mukaan ero on työelämän laadussa. Työelämän laatu ei kuitenkaan kerro työn merkityksellisyydestä, vaikka se voi vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen. Näistä syistä tämä tutkimus tutkii työn merkityksellisyyttä juuri kolmannen sektorin kontekstissa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kolmannen sektorin toiminnanjohtajan työn näkökulmasta työn merkityksellisyyttä. Tähän etsitään vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mistä tekijöistä työn merkityksellisyyden kokemus koostuu toiminnanjohtajan työssä kolmannella sektorilla?
2. Mitkä tekijät estävät työn merkityksellisyyden kokemusta toiminnanjohtajan työssä?
3. Millaisia kokemuksia toiminnanjohtajilla on merkityksellisenä koetun työn seurauksista?

Tutkimusaiheen valintaan vaikuttivat aiemman työelämää koskevan tutkimustiedon vähyys suomalaisessa kolmannen sektorin ja yhdistystoiminnan kontekstissa, opintoni sekä työkokemukseni lisäksi työn merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin välinen yhteys, ja siitä esiin noussut tutkimus- ja kehittämistarve. Suomalainen kolmas sektori eroaa suomalaisista muista sektoreista ja osin myös muiden maiden kolmannesta sektorista. Esimerkiksi työtyytyväisyys on kansainvälisesti korkeampi voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä (Benz, 2005, s. 157), mutta Suomessa



kolmannella sektorilla työtyytyväisyys on julkista ja yksityistä sektoria matalampi (Ruuskanen ja muut, 2016, s. 521).

Vaikka työtyytyväisyys on kolmannella sektorilla muita sektoreita matalampi, Selanderin (2015, s. 1391) mukaan työhön sitoutuminen kolmannen sektorin työntekijöillä on korkeammalla tasolla kuin keskimäärin muilla työntekijöillä. Tällä voi olla yhteys työn merkityksellisyyteen. Merkityksellinen työ heijastaakin yhtä merkittävintä sosiaalisen toiminnan elämänlohkoa, jossa aikuisväestö viettää suurimman osan ajan valveillaolostaan ja tavoittelee omia pyrkimyksiään (Lysova ja muut, 2019, s. 375). Robichaun ja Sandbergin (2022, s. 132) mukaan juuri voittoa tavoittelematon organisaatio tarjoaa puitteet, jotka voivat edistää työn merkityksellisyyden kokemista.

Samanaikaisesti kuitenkin kolmannen sektorin työ eroaa Suomessa muista sektoreista siinä, että vapaaehtoistyön ja palkkatyön toimintalogiikat elävät rinnakkain aiheuttaen neuvotteluaseman, jossa työn hallinta on ongelmallista (Selander ja muut, 2012, s. 223). Se, miten nämä tekijät näkyvät sektorin eri toimialoilla, organisaatio- tai yksilötasolla on kuitenkin todennäköisesti eroavaisuuksia. Merkityksellinen työ onkin enemmän subjektiivinen kokemus kuin jonkinlainen objektiivinen ominaisuus itse työstä (Martela & Pessi, 2018, s. 3), johon voi vaikuttaa laaja joukko erilaisia tekijöitä. Siitä, mistä merkityksellinen työ koostuu, mitkä tekijät edistävät tai mitä seurauksia koettu työn merkityksellisyys tuottaa ei ole laajempaa yksimielisyyttä olemassa (Bailey ja muut, 2019, s. 83). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siten lisätä ymmärrystä suomalaisen kolmannen sektorin palkkatyön merkityksellisyydestä.

### **1.3 Tutkimusasetelma**

Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat työn merkityksellisyys, kolmas sektori, kokeminen ja tarpeet. Niin kuin tyyppillisesti, myös näitä käsitteitä on määritelty monella tavalla aiemmassa kirjallisuudessa. Käsitteellä tarkoitetaan käsitepiirteistä muodostuvaa ainutkertaisesta yhdistelmästä muodostuvaa tiedon yksikköä (Tieteen termipankki, 2022) ja

määritelmä on käsitteen kuvaus, joka erottaa käsitteen sen lähikäsitteistä (Sanastokeskus, 2022). Siten tässä avataan ensin tutkielman keskeiset käsitteet ja määritelmät, jotka muodostavat perustan tämän tutkielman merkitysverkostolle.

**Työn merkityksellisyys** määritellään tässä tutkimuksessa Martelan ja Pessin (2018, s. 1) mukaan, jossa työn merkityksellisyys nähdään yleisenä arviona työstä suhteessa siihen, minkä verran se koetaan itsessään arvokkaana ja tekemisen arvoisena. Arvokkuus sisältää käsityksen siitä, että yksilö kokee työnsä arvokkaana ja tekemisen arvoisena, jossa itsensä toteuttaminen (autonomia, autenttisuus ja itsensä ilmaiseminen) ja laajempi päämäärä (jonkin suuremman hyvän tai prososiaalisten tavoitteiden palveleminen) ovat keskeisiä alalottuvuuksia (Martela & Pessi, 2018, s. 1).

**Kolmas sektori** tarkoittaa tässä tutkielmassa kansalaisyhteiskuntaa, järjestö- ja yhdistystoimintaa. Kolmannen sektorin institutionaalisen yksikön on täytettävä kolmannen sektorin organisaatiolle asetetut kriteerit kuuluakseen kolmanteen sektoriin, joita ovat muodollinen tai epävirallinen organisaatiomuoto, yksityisyys, itsehallinnollisuus, vapaaehtoisuus ja täysin tai merkittävästi rajoitettu varojenjako (Salamon & Sokolowski, 2016, s. 1533).

**Kokeminen** tarkoittaa sitä, mitä on koettu eli kokemuksen sisältöä. Kokemus on eräänlainen intuitio tai väitelause, jossa on kyse kokemusten merkityksellistymisestä mielekkäiksi kokemuksen sisällöiksi. (Kukkola, 2018, s. 44–48.)

**Tarpeet** määritellään itseohjautuvuusteoriaan perustuen perustarpeina ja prososiaalisena vaikutuksena. Tässä tutkielmassa prososiaalista vaikutusta kutsutaan hyvän tekemiseksi. Teorian mukaiset perustarpeet autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys (Deci & Ryan, 2000) ja hyvän tekeminen luovat perustan työn merkityksellisyyden kokemiselle (Martela & Rieki, 2018, s. 1).

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää kirjallisuuskatsauksen ja empiiriseen osion jakautuen kuuteen päälu-  
kuun. Tutkielman ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta, tutkimuksen ta-  
voite ja tarkoitus, tutkimusasetelma sekä tutkimusaineisto- ja menetelmät. Luku kaksi  
ja kolme muodostavat tutkimuksen keskeisen teoreettisen viitekehyksen. Tutkielma kä-  
sittelee luvussa kaksi erilaisia lähestymistapoja työn merkityksellisyyteen, työn merkityk-  
sellisyyttä inhimillisenä perustarpeena ja merkityksellisen työn johtamista. Luvussa  
kolme tutkielma etenee kansalaisyhteiskunnan taustan ja nykytilan ja voittoa tavoittele-  
mattoman organisaation johtamisen kautta kolmannen sektorin työn erityispiirteisiin ja  
vaatimuksiin.

Luku neljä sisältää tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimuksen metodologian ja tutki-  
muskohteen esittelyn. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja aineisto  
kerätään teemahaastatteluin. Aineisto kerätään kymmeneltä suomalaisissa yhdistyksissä  
toimivalta toiminnanjohtajalta. Haastattelu etenee valittujen teemojen avulla, tarkoituk-  
sena etsiä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti merkityksellisiä vas-  
tauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88). Kerätty aineisto analysoidaan sisällönanalyy-  
sillä, jonka prosessikuvaus on luvussa neljä. Myös luotettavuuden arviointi on luvussa  
neljä.

Saadut tulokset esitetään kolmen osa-alueen synteeseinä luvussa viisi. Ensimmäinen tu-  
lososa vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja kokoaa työn merkityksellisyyden  
lähteet. Toista ja kolmatta tutkimuskysymystä reflektoidaan suhteessa ensimmäiseen  
tutkimuskysymykseen. Tulokset esitetään kahdessa alaluvussa, jotka jakaantuvat merki-  
tyksellisen työn kokemusta estäviin tekijöihin ja merkityksellisenä koetun työn seurauk-  
siin. Luku sisältää myös yhteenvetoluvun, jossa tulokset kuvataan tiivistetyssä muodossa.  
Lopuksi eritellään ja arvioidaan löydösten merkitystä laajemmassa kontekstissa. Poh-  
dinta pyrkii myös ennakoimaan ilmiön kehittymistä tulevaisuudessa, esittää tutkimuksen  
merkityksen ja rajoitukset sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia (Kniivilä ja  
muut, 2017, s. 95).

## 2 Työn merkityksellisyys

Tässä luvussa tarkastellaan työn merkityksellisyyttä, työn merkityksellisyyttä inhimillisenä tarpeena ja merkityksellisen työn johtamista. Luvun alussa taustoitetaan sitä, mistä työn merkityksellisyyden tutkimus on saanut alkunsa, miten eri tutkimuslinjat ovat määritelleet merkityksellisen työn ja esittäneet, mistä työn merkityksellisyys voi muodostua. Toisessa osiossa lähestytään työn merkityksellisyyttä itseohjautuvuusteorian ja psykologisten tarpeiden kontekstissa, jota sovelletaan tämän tutkimuksen aineiston analyysissä.

Työn merkityksellisyys on noussut henkilöstön kehittämisen (Human Resource Development) ydinalueeksi (Bailey ja muut, 2019, s. 83), ja keskustelua käydään siitä, mistä työn merkityksellisyys syntyy ja millainen rooli organisaatiokäytännöillä on työn merkityksellisyyden rakentumisessa. Työn merkityksellisyys on ilmiönä laaja ja sen merkitys työelämän kehittämisessä kasvava. Se nähdään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä yksilön hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta. Kolmas osio kuvaakin työn merkityksellisyyttä johtamisen kontekstissa.

### 2.1 Työn merkityksellisyyden taustaa

Työn merkityksellisyys on herättänyt kiinnostusta useiden eri tieteenalojen, kuten taloustieteen, psykologian, organisaatiotutkimuksen, sosiologian, filosofian ja teologian tutkijoiden keskuudessa (Rosso ja muut, 2010, s. 92). Tätä kuvaa se, että merkityksellisyys ilmenee moninaisina määritelmänä ja viitekehyksinä, joka toisaalta on rikastuttanut, toisaalta aiheuttanut hämmennystä. Baileyn ja muiden (2019, s. 88) mukaan työn merkityksellisyyden tutkimuksen varhainen lähestymistapa oli Hackmanin ja Oldhamin vuonna 1975 julkaisema JCT-teoria (Job Characteristics Model Theory).

Hackman ja Oldham (1975, s. 162) esittävät, että työn merkityksellisyys on yksi kolmesta kriittisestä psykologisesta tilasta, joka syntyy siitä, missä määrin työntekijä yleisellä tasolla kokee työnsä merkityksellisenä, arvokkaana ja kannattavana. Sen taustalla on

käsitys kolmesta ulottuvuudesta, jotka saavat aikaan kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Nämä ulottuvuudet ovat taitojen moninaisuus, työtehtävien eheys ja työtehtävien merkitys (Hackman & Oldham, 1975, s. 161). Hackmanin ja Oldhamin (1975, s. 161) mukaan ne vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, aikaansaavat korkeaa työn laatua, tyytyväisyyttä, vähäisempiä poissaloja ja vaihtuvuutta, kun työ on autonomista ja siitä saadaan palautetta. Teorian ansiona voidaan Baileyn ja muiden (2019, s. 88–89) mukaan pitää sitä, että se on aikaansaanut yhden näkökulman empiiriseen kirjallisuuteen, jossa merkityksellinen työ on ominaisuusmallista johdettu työn psykologinen tila.

Sittemmin on kuitenkin nähty, että on myös muita merkityksellisenä koetun työn tulostuottajia, kuin mitä JCT-teoria esittää (Allan ja muut, 2019, s. 500). Myös useita muita työn merkityksellisyyden määritelmiä ja lähteitä on esitetty. Esimerkiksi työelämän spiritualiteetti on suunta, joka lähestyy ilmiötä eri lähtökohdista. Baileyn ja muiden (2019, s. 90) mukaan työelämän spiritualiteetin tutkimussuunnan kirjallisuudessa vaikuttaa vahvasti Ashmosin ja Duchonin vuonna 2000 esittämä käsitys merkityksellisestä työstä. Kun JCT-teoria näkee työn merkityksellisyyden syntyvän pikemminkin työn muotoilun kautta, Ashmosin ja Duchonin (2000, s. 137) mukaan spiritualiteetti syntyy merkityksellisestä työstä, yhteisöstä ja sisäisestä elämästä.

Ashmos ja Duchon (2000, s. 137) määrittelevätkin henkisyiden siten, että henkisyys tunnustaa työntekijöiden sisäisen elämän, joka ravitsee ja saa ravintoa yhteisössä tapahtuvassa merkityksellisessä työssä. Suunta pitääkin merkityksellisyyttä moniulotteisena ulottuen itsensä toteuttamisen keskittymisen ulkopuolelle ja näkee merkityksellisyyden syntyvän, kun työ edistää laajempaa hyvää (Bailey ja muut, 2019, s. 90). Siten henkisyudessa ei ole kyse vain kyvystä suorittaa tehtäviä, vaan tarkoitus on löytää mahdollisuus työssään ilmaista monia puolia olemuksestaan (Ashmos & Duchon, 2000, s. 135).

Humanistinen suunta sen sijaan kuvaa merkityksellisen työn keskeistä roolia elämän kokonaisuuden merkitykselliseksi kokemisessa (Bailey ja muut, 2019, s. 90) ja määrittelee merkityksellisen työn yksilöllisenä subjektiivisena kokemuksena työn eksistentiaalisesta

tarkoituksesta tai merkityksestä (Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 657). Siten humanistinen ja eksistentiaalinen psykologia näkee todellisen merkityksellisyyden perustana henkilökohtaisen löydön ja vapaan tahdon ennemmin kuin määräykset ja dominoinnin (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 494).

Vaikka humanistinen suunta on esittänyt muitakin merkityksellisen työn lähteitä, empiirisessä kirjallisuudessa nousee esille voimakkaimpina merkityksellisyyden tarpeina kehittyminen ja tuleminen omaksi itsekseen, yhteys muihin ihmisiin, muiden palveleminen ja täyden potentiaalin ilmentäminen (Bailey ja muut, 2019, s. 91). Merkityksen etsimiseen liittyy kuitenkin jännitteitä omien ja muiden tarpeiden täyttämisen sekä olemisen ja tekemisen tarpeen välillä, jossa epätasapaino näiden tarpeiden välillä voi aiheuttaa merkityksettömyyttä (Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 660–661).

Rikkaasta empiirisestä tutkimuskirjallisuudesta huolimatta työn merkityksellisyyttä käsittelevä kirjallisuus on pirstoutunut itsenäisten tutkimusalueiden vuoksi (Rosso ja muut, 2010, s. 91). Sen vuoksi Rosso ja muut (2010) määrittelevät systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan merkityksellisen työn kokemuksena siitä, että työ koetaan erityisen merkittävänä ja yksilölle enemmän positiivisena merkityksenä. Sen lisäksi he kokosivat siihen asti tuotetun empiirisen kirjallisuuden esittämät työn merkityksellisyyden lähteet neljään aiemmissa tutkimuksissa esiintyneeseen päälähteeseen: yksilöllisiin tekijöihin (arvot, motivaatio ja uskomukset), muihin liittyviin eli sosiaalisiin tekijöihin (työkaverit, johtajat, ryhmät, yhteisö ja perhe), työn kontekstiin (työtehtävät, organisaation missio, taloustilanne, kulttuuri ja työn ulkopuoliset elämänalueet) ja henkiseen elämään (henkisyys ja kutsumus).

Näiden neljän päälähteen lisäksi Rosso ja muut (2010) tunnistivat seitsemän usealle lähteelle ominaista keskeistä psykologista ja sosiaalista mekanismia, joita ovat autenttisuus, minäpystyvyys, itsetunto, tarkoitus, yhteenkuuluvuus, transsendenssi sekä kulttuurinen ja interpersonaalinen merkityksellistäminen. Työn merkityksellisyyttä selittävästä mekanismeista autenttisuudella Rosso ja muut (2010, s. 108–109) tarkoittavat minäkäsityksen

ja oman käyttäytymisen välistä johdonmukaisuutta suhteessa omaan etuun ja arvoihin. Minäpystyvyys merkitysmekanismina sen sijaan on Rosson ja muiden (2010, s. 109–110) mukaan kontrollia ja autonomiaa työssä, haasteiden voittamista ja proaktiivisuutta, kun itsetunto mekanismina on tunnetta siitä, että yksilö kokee itsensä arvokkaana ja hyödyllisenä. Tarkoitus mekanismina viittaa siihen, että yksilöllä on näkemys oman työnsä tarkoituksesta, johon liittyy käsitys arvojärjestelmien ja jaettujen arvojen merkityksestä yhteisöllisyyteen liittyvän toimimisen ja jakamisen seurauksena (Rosso ja muut, s. 110–111).

Työn merkityksellisyyden rakentumisessa Rosson ja muiden (2010, s. 111–112) mukaan yhteenkuuluvuus on ihmissuhteiden tarvetta merkityksellisyyden kokemisessa, johon liittyy sosiaalinen identifikaatio muihin ja ihmisten väliset yhteydet, kun transsendenssi on yksilön yhteyttä johonkin suurempaan. Kulttuurinen ja ihmistenvälinen merkityksellistäminen sen sijaan poikkeaa muista mekanismeista siinä, että kun muut keskittyvät ihmisen perustarpeiden täyttämiseen, kulttuurinen ja ihmistenvälinen merkityksellistäminen korostaa sosiaalisen ympäristön roolia merkityksen ja merkityksellisyyden rakentumisessa (Rosso ja muut, 2010, s. 112–113). Siten Rosso ja muut (2010, s. 114–115) esittävät työn merkityksellisyyden päälähteinä individuaation, kontribuution, yhteyden itseen ja yhteyden muihin, jossa työn merkityksellisyys syntyy psykologisten ja sosiaalisten mekanismien kautta.

Vaikka työn merkityksellisyyden tutkimusta 1970-luvulta nykypäivään voidaan kuvata rikkaana, laajempaa konsensusta siitä, mistä työn merkityksellisyys koostuu ei ole olemassa (vrt. Bailey ja muut, 2019, s. 83), eikä siitä, mitä merkityksellisellä työllä tarkoitetaan. Vaikka merkityksellisen työn määritelmien taustalla on osin samankaltaisuutta, ne ilmentävät kuitenkin työn merkityksellisyyttä eri tavalla. Martelan ja Pessin (2018, s. 1) mukaan merkityksellisen työn tutkimuksen kehitystä on haitannut juuri merkityksellisen työn päärakenteen epäselvyys. Rakenteen epäselvyys aiheuttaa vaaran merkityksellisen työn ymmärtämiselle, käsitteellistämiseksi ja operationalisoinnille, joka puolestaan aiheuttaa sekaannuksia ja väärinkäsityksiä (Martela & Pessi, s. 2018, s. 2). Esimerkiksi Rosson ja

muiden (2010, s. 115) esittämä polku yhteys itseän liittyä Martelan ja Pessin (2018, s. 9) mukaan läheisesti itsensä toteuttamiseen ja kontribuutio laajempaan tarkoitukseen. Martelan ja Pessin (2018, s. 9) mukaan nämä kaksi ovat työn merkityksellisyyden määritelmiä, eivätkä polkuja merkitykselliseen työhön. Poluista individuaatio liittyy puolestaan arvokkuuteen (Martela & Pessi, 2018, s. 9).

Voidaankin havaita, kuten myös Martela ja Pessi (2018, s. 1) esittävät, että aiemmat työn määritelmät sisältävät tyypillisimmin itsensä toteuttamisen, laajemman päämäärän tai arvokkuuden (ks. taulukko 1). Kun tämä tutkielma lähestyy ilmiötä laajemmin, se määrittelee merkityksellisen työn (ks. luku 1.3) juuri Martelan ja Pessin (2018, s. 1) mukaan, jossa merkityksellisenä koettu työ kuvataan yleisenä arviona työstä sen osalta, missä määrin työ koetaan itsessään arvokkaana ja tekemisen arvoisena. Toisin sanoen, kokemus työn merkityksellisyydestä syntyy, kun yksilö kokee tietynlaisen kokemuksen, mutta se ei viittaa tapaan käsitteellistää työtä (Martela & Pessi, 2018, s. 3). Seuraavassa luvussa syvennytään tämän tutkielman lähestymistapaan, jonka osatekijöitä on erotettavissa useassa edellä esitellyissä lähestymistavoissa.

**Taulukko 1.** Määritelmiä merkityksellisestä työstä.

	Määritelmä
Hackman & Oldham (1975, s. 162)	"Se, missä määrin työntekijä kokee työnsä yleensä merkityksellisenä, arvokkaana ja kannattavana."
Ashmos & Duchon (2000, s. 137)	"Henkisyys tunnistaa työntekijöiden sisäisen elämän, joka sekä ravitsee että saa ravintoa yhteisössä tapahtuvassa merkityksellisessä työssä."
Rosso ja muut (2010, s. 95)	"Työ koetaan erityisen merkittäväksi ja yksilölle positiivisemmaksi merkitykseksi."
Lips-Wiersma & Wright (2012, s. 657)	"Yksilöllinen subjektiivinen kokemus työn eksistentiaalisesta merkityksestä tai tarkoituksesta."
Martela & Pessi (2018, s. 1)	"Yleinen arvio työstä sen osalta, kuinka pitkälti se on itsessään arvokasta ja tekemisen arvoista."



## 2.2 Työn merkityksellisyys inhimillisenä tarpeena

Työn merkityksellisyyttä on lähestytty useista näkökulmista, kuten edellä oleva tarkastelu osoittaa. Useimpien niiden taustalla on viitteitä ja yhteyksiä perustarpeisiin, arvoihin ja siihen, että työ edistää laajempaa hyvää. Näiden löydösten perusteella huomio kiinnittyy Decin ja Ryanin (1985, 2000) itseohjautuvuusteoriaan (Self-Determination Theory), joka on tämän tutkielman teoreettinen lähtökohta. Itseohjautuvuusteoria on empiriaan perustuva teoria ihmisen motivaatiosta, kehityksestä ja hyvinvoinnista (Deci & Ryan, 2008, s. 182). Se sisältää kuusi eri osateoriaa, jotka kuvaavat motivaation ja psykologisen integraation eri puolia (Ryan & Deci, 2017, s. 19).

Itseohjautuvuusteorian osateorioista kognitiivisen arvioinnin teoria tunnistaa sisäisen ja ulkoisen motivaation ja keskittyy sisäiseen motivaatioon, kun organismisen integraation teoria tekee jaon sisäisen, ulkoisen ja amotivaation välillä sekä jakaa ulkoisen motivaation neljään tyyppiin. Kausaalisten orientaatioiden teoria puolestaan käsittelee motivaation ja säätelyn tyyppiä motivaation orientaation näkökulmasta, ja tavoitesisältöteorian keskiössä on tavoitteet ja niiden seuraukset, kun suhteiden ominaisuuksia ja seurauksia lähestytään puolestaan yhteisöllisen motivaation teoriassa. (Ryan & Deci, 2017.) Psykologisten perustarpeiden teoria sen sijaan käsittelee psykologisia perustarpeita (Ryan & Deci, 2017) ja perustarpeiden tyydyttymistä suhteessa motivaatioon ja hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2000b, s. 68).

Tässä tutkielmassa tutkimusaihetta lähestytään pääosin psykologisten perustarpeiden teorian kontekstissa. Itseohjautuvuusteoria organismi-dialektisena makroteorian (Deci & Ryan, 2000, s. 262), kuvaa yksilön toiminnallisena olentona, jonka toimintaa ohjaa aktiivinen halu tehdä itselleen kiinnostavia ja merkittäviä asioita (Martela & Jarenko, 2014, s. 13). Teoria tunnistaa kolme universaalia psykologista perustarvetta, jotka tulee tyydyttää, jotta yksilö voi hyvin (Deci & Ryan, 2000, s. 246). Ryanin ja Decin (2000b, s. 68) mukaan itseohjautuvuusteoria tunnistaa autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden psykologisena perustarpeena, ja Martelan ja Riekin (2018, s.1) mukaan on olemassa neljä psykologista tyydytystä, itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet ja

prososiaalinen vaikutus, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyteen kaikissa kulttuurissa. Siten Martelan ja Riekin (2018, s. 1) mukaan autonomia, kompetenssi, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen ovat merkityksellisen työn keskeisiä lähteitä.

Autonomialla tarkoitetaan tarvetta säädellä omia kokemuksia ja toimintaa (Ryan & Deci, 2017, s. 10) siten, että ne koetaan vapaaehtoisina ja yhtenevinä henkilökohtaisten arvojen ja kiinnostuksen kohteiden kanssa (Ryynänen ja muut, 2020, s. 250). Kun yksilö kokee, että toiminta on lähtöisin hänestä itsestään ulkoisen paineen sijaan, se heijastaa yksilön minuutta (Martela & Rieki, 2018, s. 2). Vaikka autonomia on itseorganisoitumista ja itsesäätelyä, sitä ei luonnehdi kuitenkaan täydellinen itsenäisyys tai riippumattomuus muista (Deci, & Ryan, 2000, 242–254). Se on myös ymmärrystä työn arvosta ja merkityksellisyydestä tehtävän pakollisuudesta tai esihenkilön vaatimuksesta huolimatta (Ryynänen ja muut, 2020, s. 250). Deci ja Ryan (2000, s. 236) kuvaavatkin ilman spontaania nautintoa ja tyytyväisyyttä tehtävää toimintaa identifioiduksi säätelyksi, jossa toiminnan arvo ymmärretään ja toiminta hyväksytään.

Jokaisessa työssä ilmenee sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoivaa, eikä rajanvetokaan näiden välillä ole aina selvä (Martela & Jarenko, 2014, s. 15). Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on autonomista käyttäytymistä (Gagné & Deci, 2005, s. 334), ja sisäinen motivaatio on se, joka saa yksilöt osallistumaan toimintaan vapaaehtoisesti siksi, että toiminta koetaan mielenkiintoisena ja uusia sekä optimaalisia haasteita tarjoavana (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Siten sisäisesti motivoitunutta yksilöä eivät ohjaa ulkoiset palkkiot, koska yksilö hakeutuu tekemään asioita, jotka ovat hänelle itselleen mielekkäitä ja innostavia (Martela & Jarenko, 2014, s. 14).

Sisäisen motivaation taustalla vaikuttaa psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen, jolla tarkoitetaan sitä, että motivaation ylläpitäminen edellyttää tunnetta autonomiasta, kompetenssista ja yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden ja kompetenssin tarve tyydyttyy, kun yksilö sisäistää toiminnan arvon ja säätelyn. Autonomian tarpeen tyydyttymiseen vaikuttaa sen sijaan se, onko ulkoinen motivaatio sisäistetty identifioidun, integroidun

vai introjektoidun säätelyn avulla. (Gagné & Deci, 2005, s. 336–337.) Näistä kaksi ensimmäistä ovat autonomisia ja viimeiseen liittyy kontrollointi (Ryan & Deci, 2000b, s. 72–73). Identifioidussa säätelyssä ulkoinen määräys hyväksytään ja integraatiossa se muuttuu vapaaehtoiseksi, kun introjektiossa tehtävä ei ole mukautunut osaksi itseä (Deci & Ryan, 2000, s. 236). Silloin, kun tavoitteellinen käyttäytyminen on kontrollin sijaan autonomista, positiiviset vaikutukset konkretisoituvat (Deci & Ryan, 2000, s. 243). Autonomian toteutuminen onkin väylä muiden psykologisten perustarpeiden toteuttamiselle, jossa yksilö itse säätelää toimintaa itselleen sopivaksi ja merkitykselliseksi katsomallaan tavalla (Ryynänen ja muut, 2020, s. 251).

Silloin, kun viitataan hallinnan ja vaikuttavuuden tunteiden tarpeisiin, kyseessä on psykologisista perustarpeista kompetenssi (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Kompetenssin tarvetta voidaan kuvata myös tarpeena tuntea kyvykkyyttä, jolla tarkoitetaan osaamista ja tietojen ja taitojen hallintaa (Ryynänen ja muut, 2020, s. 250). Myös kompetenssin tarpeen tyydyttymiseen vaikuttaa sosiaalinen konteksti. Kompetenssin tunnetta vahvistaa esimerkiksi positiivinen palaute (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Myös ulkoisesti asetetut tavoitteet omaksutaan ja sisäistetään todennäköisesti paremmin silloin, kun ne ymmärretään ja tarvittavat taidot tavoitteen saavuttamiseksi omataan (vrt. Ryan & Deci, 2000a, s. 64). Sen sijaan kompetenssi heikkenee tilanteissa, joissa haasteet koetaan liian vaikeina, negatiivinen palaute on kokonaisvaltaista, hallinnan tai vaikuttavuuden tunne on vähentynyt tai heikentynyt ihmisten välisten tekijöiden, kuten henkilökohtaisen kritiikin ja sosiaalisen vertailun vuoksi (Ryan & Deci, 2017, s. 11).

Myös yhteisöllisyydessä korostuu sosiaalisen kontekstin merkitys työn merkityksellisyyden kokemisessa. Yhteisöllisyyden tarve on tarvetta tuntea yhteenkuuluvuutta (Ryynänen ja muut, 2020, s. 250), jota luonnehtii paitsi yhteenkuuluvuus yhteisöön, myös yhteys muihin ja välittävät ystävyyssuhteet (Martela & Riekkö, 2018, s. 2). Ryanin ja Decin (2017, s. 11) mukaan yksilöt tuntevat läheisyyttä tyypillisemmin silloin, kun on tunne siitä, että muut välittävät heistä. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tarve on yhteydessä autonomiaan, jolla tarkoitetaan sitä, että yksilön itseohjautuvuus näkyy esimerkiksi

haluna rakentaa hyviä kollegiaalisia suhteita ja hakeutua projekteihin työyhteisössään (Ryynänen ja muut, 2020, s. 250). Siten myös tässä korostuu yksilön oma aktiivinen toiminta, joka näkyy perustavanlaatuisena pyrkimyksenä olla yhteydessä toisiin ihmisiin myönteisten tunnetilojen aikaansaamiseksi. Yhteenkuuluvuuden tarvetta voidaan kuvata myös haluna välttää se, että ei joudu torjutuksi tai eristetyksi (Ryynänen ja muut, 2020, s. 250).

Ryhmään kuuluminen mahdollistaa yksilölle myös hyväntekemisen (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Hyvän tekeminen on toimijan subjektiivinen tunne tai arvio hyväntekemisestä muille (Martela & Ryan, 2016, s. 751). Yksilö onkin parhaimmillaan juuri silloin, kun työyhteisössä vallitsee myönteinen vuorovaikutus ja työ mahdollistaa hyvän tekemisen (Martela & Jarenko, 2014, s. 31). Tähän liittyy myös käsitys laajemman päämäärän merkityksestä. Martelan ja Pessin (2018, s. 6) mukaan laajempi päämäärä on oman itsen ylittävää jonkin suuremman palvelemista tai sen osana olemista. Laajemman päämäärän tavoitteet ja positiiviset vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi asiakkaiden auttamiseen, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tai perheen toimeentulon varmistamiseen (Martela & Pessi, 2018, s. 7). Merkityksellisyydessä onkin pohjimmiltaan kyse elämän sisällön löytämisestä (Martela & Rieki, 2018, s. 11).

Teorian mukaan psykologiset perustarpeet, autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys ovat sellaisia universaaleja tarpeita, joiden tulee tyydyttyä kaikissa kulttuureissa yksilöllisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi (Deci & Ryan, 2000, s. 246). Empiria osoittaa yhä enenevässä määrin, että myös hyvän tekeminen ja antaminen ovat hyödyllisiä auttajan omalle hyvinvoinnille (Martela & Ryan, 2016, s. 750). Kun universaalien perustarpeiden tyydyttyminen ja hyvän tekeminen ovat keskeisiä tekijöitä työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumisessa, siten se, kuinka tyytyväisiä yksilöt ovat työssään autonomiaan, kompetenssiin, yhteisöllisyyteen ja hyvän tekemiseen ennustaa sitä, kuinka paljon merkityksellisyyttä he työssään kokevat (Martela & Rieki, 2018).

### 2.3 Työn merkityksellisyyden johtaminen

Tutkimuskirjallisuudessa on käyty keskustelua siitä, voidaanko työn merkityksellisyyttä johtaa. Lips-Wiersman ja Morrisin (2009, s. 491) mukaan kiinnostus työn merkityksellisyyttä kohtaan on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä transformationaalisen johtamisen, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden sitoutumiseen liittyvän teoriakehityksen myötä. Johtamisen tutkimuksen keskiössä on ollut se, miten merkityksellisyyttä tarjotaan ja hallitaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin avulla, mutta on myös esitetty, että sitä ei tarvitse tarjota ihmisen luontaisen merkityksellisyyden halun vuoksi (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 491).

Ryanin ja Decin (2017, s. 247) mukaan työntekijöiden autonomiaa tukevat henkilöt voivat vahvistaa toiminnallaan johtamiensa yksilöiden tarpeiden tyydyttymistä. Organisaation esimieskäytännöt työntekijän oman toiminnan ohella onkin nähty selittävinä tekijöinä autonomian tukemisen ja kahden muun psykologisen perustarpeen välillä (Ryynänen ja muut, 2020, s. 251). Tämä tarkoittaa sitä, että silloin, kun johtajat reagoivat johtamiensa esittämiin tärkeiksi koettuihin asioihin, useampikin psykologinen perustarve tyydyttyy (Ryan & Deci, 2017, s. 247).

Siltikin, vaikka autonomia ei nouse keskeiseksi tarpeeksi kaikissa ympäristöissä, useimmiten autonomian tukeminen kontekstuaalisena tekijänä on ratkaisevan tärkeää siksi, että se mahdollistaa yksilölle valintojen tekemisen ja optimoinnin perustarpeiden tyydyttymiseksi (Ryan & Deci, 2017, s. 247). Myös työntekijän kompetenssin tarvetta voidaan tyydyttää työsuhteen aikana monin tavoin, kuten perehdytyksen, lisäkoulutuksen ja etenemismahdollisuuksien avulla. Kompetenssin tarvetta voidaan tukea jo ennen työsuhteen alkua. Kun organisaatio tunnistaa tarvitsemansa osaamisen ja viestii jo rekrytointivaiheessa selvästi osaamisvaatimuksistaan, työnhakijalle mahdollistuu työnhakuun vastaaminen oman kokemuksensa, koulutuksensa ja ominaisuuksiensa perusteella. Työntekijän kompetenssin tarpeen tyydyttymisen tuki tulee ylettyä siis aikaan ennen työsuhteen alkua ja työsuhteen ajalle. (Ryynänen ja muut, 2020, s. 257–258.)

Johtajat voivat edistää myös yhteisöllisyyttä huolehtimalla työyhteisön ilmapiiristä siten, että työntekijät kokevat olevansa hyväksytyjä ja arvostettuja. Myös työjärjestelyt, kuten tiimityöskentely tai virkistyspäivät tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Ryynänen ja muut, 2020, s. 258.) Merkityksellisyyttä voidaan edistää myös organisaation vaikuttavuuden kautta. Organisaation tarkoitus tulee muotoilla siten, että sen keskiössä ovat positiiviset laajemmat päämäärät ympäristön tai yhteiskunnan kontekstissa. Se edellyttää myös artikulointia esimerkiksi siitä, mihin organisaatio aikoo myötävaikuttaa, mikä on sen ydintoiminta, mitkä arvot ovat toiminnan taustalla ja miten organisaatio pyrkii saavuttamaan itselleen asettamansa tehtävät. (Bailey & Madden, 2016, s. 58.)

Johtamiselle tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työn merkityksellisyys on työntekijän henkilökohtainen löytö, johtamisen haasteena on luoda työympäristö, joka edistää työn merkityksellisyyden kokemista (Bailey & Madden, 2016, s. 53). Humanistisen ja eksistentiaalisen psykologian käsityksen mukaan merkityksellisyyttä ei tarvitse tarjota, tärkeämpää on se, että sitoudutaan olemassa oleviin merkityksiin ja työskennellään yksilölle mielekkäiden merkitysten parissa merkityksellisyyden lisäämiseksi (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 494–505). Tätä ajatusta tukee Baileyn ja Maddenin (2016, s. 54) tekemä tutkimus, jossa johtamisen laatu ei noussut esille mielekkäiden hetkien kuvaamisessa, mutta sen sijaan huono johtaminen nähtiin merkittävämpänä merkityksellisyyden tuhoajana. Tutkimus nostaa esille seitsemän erilaista tekijää, joita Bailey ja Madden (2016, s. 56) kutsuvat kuolemansynneiksi, joilla johtajat voivat luoda tunteen työn merkityksettömydestä.

Tutkimus osoitti, että vaikka yksilöt eivät kuvanneet arvojen yhtenevyyttä merkityksellisyyden edistäjänä, yhteensopimattomuus omien arvojen ja organisaation arvojen välillä esiintyi ensimmäisenä merkityksettömyyttä aiheuttavana tekijänä. Sillä tarkoitetaan jännitteistä tilannetta organisaation lopputulokseen keskittymisen sekä yksilön työn laadun ja ammatillisuuden välillä. Tutkimuksessa esimerkiksi lakimiehet kuvasivat merkityksettömyyden tunteen aiheutuvan siitä, että työssä tuli keskittyä voittoihin asiakkaiden

auttamisen sijaan. Sen perustella johtamisen ensimmäinen kuolemansynti on se, että ihmiset eristetään heidän arvoistaan. (Bailey & Madden, 2016, s. 56–57.)

Toinen johtamisen kuolemansynti on ihmisten pitäminen itsestäänselvyytenä. Sillä tarkoitetaan sitä, että työntekijälle ei anneta tunnustusta ja arvostusta työstä, jolloin työ koetaan turhana. Kolmas merkityksettömyyden lähde on tarkoituksettomien työtehtävien antaminen. Tarkoituksettomina tehtävinä voidaan kokea esimerkiksi tehtävät, jotka eivät liity ydintarkoitukseen. Neljäs merkityksettömyyttä aiheuttava kuolemansynti on ihmisten epäreilu kohtelu. Epäreiluutta ja epätasa-arvoisuutta voidaan kokea jakamiseen liittyvissä toimissa, kuten palkkaukseen ja menettelyn epäoikeudenmukaisuuteen liittyvissä asioissa, joilla tarkoitetaan kiusaamista ja urakehityksen puutetta. Viides johtamisen kuolemansynti on ihmisten oman harkintakyvyn ohittaminen. Kun yksilö ei tule kuuluksi, mielipiteet ja kokemukset ohitetaan ja työ vaaditaan suorittamaan vastoin omaa käsitystä, työ koetaan merkityksettömänä. (Bailey & Madden, 2016, s. 57.)

Kuudes kuolemansynti, joka altistaa työn merkityksettömyyden kokemukselle on ihmisten eristäminen toisistaan. Vuorovaikutus ja suhde työtovereihin ovat tärkeitä mielekkyyden kannalta, toisin sanoen niiden puute mahdollistaa merkityksettömyyden tunteen. Vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden puutetta voi edistää johtajien tarkoituksellinen toiminta tai työntekijän omakohtainen tunne erillään olemisesta. Sen sijaan seitsemäs kuolemansynti, jolla merkityksellisyyden kokemus voidaan estää, on ihmisten asettaminen fyysiseen tai emotionaaliseen vahingon vaaraan. Toisin sanoen silloin, kun yksilö altistuu tai altistetaan riskeille ilman omaa valintaa, työn merkityksettömyyden tunne vahvistuu. Esimerkiksi sairaanhoitajat kuvasivat työssään haavoittuvuuden tunteen syntyvän, kun heidät jätettiin yksin aggressiivisen potilaan kanssa. Sotilaat kuvasivat merkityksettömyyden tunteen syntyvän, kun heidät altistettiin äärimmäisille sääoloille ilman asianmukaisia varusteita. Siten nämä seitsemän tekijää ovat erittäin vahingollisia työn merkityksellisyyden kokemukselle. Erityisesti silloin, kun useampi tekijä ilmenee yhtä aikaa, kokemus työn merkityksellisyydestä on huomattavasti vähäisempää. (Bailey & Madden, 2016, s. 57–58.)

Bailey ja Madden (2016, s. 56) toteavat myös, että merkityksellisyyden kokeminen ei ole spontaani tunnereaktio, vaan se syntyy pohdinnan kautta, vaikka yksilöt tiedostavat päivän aikana tapahtuvia hyviä tuntemuksia. Myös Lips-Wiersma ja Morris (2009, s. 507) osoittavat, että merkityksellisyyttä ei ole olemassa, ellei todellisuutta artikuloida. Työn merkityksettömyys voidaankin nähdä tuloksena työntekijän kohtelusta (Bailey & Madden, 2016, s. 53). Siten, vaikka merkityksellisyys perustuu työntekijän omaan löytöön (Lips-Wiersma & Morris, 2009, s. 494), organisaatio ja johtajat voivat pyrkiä estämään merkityksettömyyden kokemuksen syntymistä luomalla työympäristön, jossa aktiivisesti vältetään seitsemää kuolemansyntiä (Bailey & Madden, 2016).

Lysova ja muut (2019, s. 374–383) toivatkin työn merkityksellisyyden tutkimuskenttään näkökulmana sen, että yksilöllisen tason, työ- ja organisaatiotason ja yhteiskunnallisen tason tekijöiden vaikutuksia on tutkittu, mutta yhtenäinen ymmärrys siitä, miten nämä vaikuttavat toisiinsa on puuttunut. Täyttääkseen tätä tutkimusaukkoa Lysova ja muut (2019) kuvaavat näiden eri tasojen tekijöiden välisiä vaikutuksia suhteessa toisiinsa ilmentämällä sitä, miten yksilötason tekijät ovat vuorovaikutuksessa työ- ja organisaatiotason tekijöiden kanssa, miten organisaatiotason tekijät liittyvät työtason tekijöihin ja miten yhteiskunnallisen tason tekijät muokkaavat yksilö-, työ- ja organisaatiotason tekijöitä, jossa yksilö on merkityksellisen työn syntymisprosessin toteamiskohta.

Lysovan ja muiden (2019) mukaan yksilö kykenee luomaan merkityksellisyyttä silloin, kun työtehtävä-, organisaatio- ja yhteiskunnallisen tason tekijät mahdollistavat ihmisarvoisen työn, jolloin työ määrittyy henkilökohtaisesti arvokkaaksi ja merkittäväksi. Tällöin merkityksellisyys syntyy Lysovan ja muiden (2019, s. 383) mukaan ilman, että sitä täytyy luoda, kun yksilöllä on fasilitoivat johtajat, hyvin suunniteltu työ, riittävästi autonomiaa olla oma itsensä ja kun perus- ja psykologiset tarpeet täyttyvät. Toisin sanoen, merkityksellinen työ viittaa yksilölliseen kokemukseen, joka syntyy, kun yksilön motiivit, arvot ja tavoitteet ovat yhtenevät työn, organisaation ja yhteiskunnan kanssa (Lysova ja muut, 2019, s. 385).



Organisaatio- ja työtehtävätason väliset suhteet viittaavat Lysovan ja muiden (2019, s. 383–385) mukaan siihen, että ne eivät toimi erillään. He toteavat, että työn merkityksellisyyden kokemisen prosessin edistämiseksi johtajat voivat luoda suotuisat olosuhteet työn merkityksellisyyden kokemukselle vaikuttamalla organisaation tekijöihin, kuten organisaatiokulttuuriin ja organisaatiokulttuurin taustalla olevat arvot voivat puolestaan muokata työn suunnittelua organisaatiossa. Heidän mukaansa esimerkiksi innovatiivinen organisaatiokulttuuri voi tarjota yksilöille enemmän mahdollisuuksia saada työtä, jossa on enemmän työn autonomiaa, mutta työtehtävätason tekijät voivat sen sijaan synnyttää suoraan työn merkityksellisyyden kokemuksia.

Yhteiskunnallisen tason tekijät ovat Lysovan ja muiden (2019, s. 383–385) mukaan puolestaan niitä tekijöitä, jotka muokkaavat yksilö-, työ- ja organisaatiotason tekijöitä. Yhteiskunnalliset tekijät voivat olla heidän mukaansa vuorovaikutuksessa yksilötason tekijöiden kanssa eli esimerkiksi sosiokulttuuriset kontekstit, kuten kollektiiviset kulttuurit voivat vahvistaa laajemman hyvän motiivien ja työn merkityksellisyyden kokemuksen saavuttamisen pyrkimyksiä paremmin kuin toiset. Siten yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa heidän mukaansa siihen, missä määrin merkityksellisenä koettua työtä on löydettävissä ja siihen, missä määrin organisaatiot voivat edistää olosuhteita, jossa työn merkityksellisyys on saavutettavissa.

Sen sijaan Lips-Wiersma ja Morris (2009, s. 508) toteavat, että jotta työ voidaan kokea merkityksellisenä, on kehitettävä ymmärrystä siitä, että merkityksellistäminen on ihmiselle sisäistä. Merkityksellisyyttä ei siten tarjota heidän mukaansa subjektiivisin työn merkityksin, kuten arvojen ja visioiden kautta, vaan ne tulee määritellä organisaatiossa kollektiivisesti ja tasa-arvoisesti. Tällöin merkityksellisyys ei siten synny heidän mukaansa löydön, eikä vastaanottamisen kautta, vaan pikemminkin se perustuu ymmärrykseen ja kollektiiviseen sitoutumiseen, jolloin merkitys on merkityksellinen.

Lips-Wiersma ja Morris (2009, s. 508) toteavat myös, että korkeampiin tavoitteisiin voi yhdistyä automaattisesti negatiivisia seurauksia, kun yksilöt etsivät ristiriitoja tai

yhteensopimattomuutta, mikä kuvaa organisaation hiljaisuuden ja merkityksen johtamisen välistä yhteyttä. He kuvaavat, että organisaatiokäytäntöjen kehittäminen henkilöstöä auttaviksi voi luoda perustaa merkitykselliselle työlle, kun inspiraation ja todellisuuden välisiä jännitteitä käsitellään mielekkäällä tavalla vastauksia etsimällä ja ongelmia pohtimalla, jolloin organisaatiot ja henkilöt voivat vapautua negatiivisuudesta ja löytää arvoa sitoutumalla avoimesti todellisuuteen.

Työn merkityksellisyyden luomisessa korostuu Lips-Wiersman ja Morrisin (2009, s. 508) mukaan myös diversiteetin kunnioittaminen työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntymisessä. Siksi olennaista heidän mukaansa on tehdä näkyväksi yhteensopivuus inhimillisissä pyrkimyksissä, koska ne edistävät kokemusta työn merkityksellisyydestä. He korostavat sitä, että johtamis- ja organisaatiokulttuurikäytäntöjen on huomioitava terveellisten työpaikkojen ja terveen yhteiskunnan perustana olevia oikeudenmukaisuuteen ja ihmisarvoon liittyviä tekijöitä, kuten turvallisuus, palkitseminen ja tasapaino eri elämäntilanteiden välillä, jotka ovat työn merkityksellisyyden näkökulmasta tärkeämpiä kuin arvojen hallinta.

Tutkimukset siis osoittavat, että johtamisen ja yksilön työn merkityksellisyyden kokemisen välillä on yhteys. Lysova ja muut (2019, s. 380) toteavat, että aito ja tehtävälähtöinen organisaation johtaminen on todennäköisesti työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemisen tehokas ajuri. Toisaalta on myös esitetty, että johtamisen merkitys työn merkityksellisyyden syntymisessä on vähäinen. Esimerkiksi Lips-Wiersma ja Morris (2009, s. 509) toteavat, että suoraa mainintoja johtamisen ja työn merkityksellisyyden yhteydestä ilmeni heidän tutkimuksessaan vain vähän. Baileyn ja muiden (2017, s. 417) mukaan on myös esitetty, että organisaatiolla on vastuu luoda ja ylläpitää työn merkityksellisyyttä työntekijöilleen. Vaikka johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemiseen vaihtelee yksilöllisesti, ja Baileyn ja muiden (2017, s. 421–427) mukaan työntekijät voivat kokea työnsä merkitykselliseksi ilman työnantajan myötävaikutusta, silti johtamisessa on tärkeää huomioida ja luoda yhteys yksilön toiveiden ja arkipäivän kokemusten sekä organisaation tavoitteiden välille aidon merkityksellisyyden syntymiseksi.

### 3 Kolmas sektori ja työn merkityksellisyys

Tässä luvussa tarkastellaan kolmatta sektoria yhteiskunnallisella, organisaatio- ja työtehtävätasolla. Ensin lähestytään kansalaisyhteiskunnan taustaa ja nykytilaa, toiseksi voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamista ja kolmanneksi kolmannen sektorin työn erityispiirteitä ja vaatimuksia. Toisin sanoen niitä tausta- ja olosuhdetekijöitä, jotka vaikuttavat sektorin toimintaan, sektorilla tehtävään työhön ja sitä kautta kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Vaikka sektorin organisaatioilla on erilainen yhteiskunnallinen merkitys ja asema eri maissa, kaikkien toiminta perustuu voittoa tavoittelemattomuuteen, jolla tarkoitetaan varojen ohjaamista omaan perustoimintaan voiton tavoittelun sijaan (Ristolainen & Fields 2017, s. 20).

Kolmas sektori toimii hyvinvointivaltion keskeisenä tekijänä ja yhteenkuuluvuuden keskeisenä foorumina sekä muodostaa merkittävän osan monien maiden taloudesta ja bruttokansantuotteesta (do Andro ja muut, 2020, s. 51). Samalla kun sektorilla toimivat organisaatiot usein tuottavat ryhmän intressien mukaisia palveluja, ne toimivat välittäjäorganisaatioina poliittisen prosessin, yksilöiden ja julkisten instituutioiden välillä sekä osallistuvat identiteettinsä ja intressiensä mukaisesti julkiseen keskusteluun. Sektorilla toimivat organisaatiot siis pyrkivät edistämään yhteiskunnallista muutosta omista intresseistään käsin. (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 19.)

Kolmas sektori kokee kuitenkin parhaillaan radikaalia muutosta sosiaalisten, poliittisten ja ekonomisten muutosten vuoksi (Hodges & Howieson, 2017, s. 69). Muutos näkyy kolmannen sektorin asemassa, roolissa, toiminnassa ja merkityksessä (Saukkonen, 2013, s. 17–23). Muutos näkyy esimerkiksi myös siinä, että kolmannen sektorin organisaatiot on haastettu tekemään enemmän vähemmillä resursseilla (do Andro ja muut, 2020, s. 51). Vaikka sektori kohtaa moninaisia haasteita, Ruuskasen ja muiden (2020, s. 78) mukaan kansainvälisesti vertaillen vapaa kansalaisyhteiskunta voi Suomessa hyvin.

### 3.1 Kansalaisyhteiskunnan tausta ja nykytila

Hallitsevin näkökulma kansalaisyhteiskunnasta Suomessa on mahdollisesti käsite kolmannesta sektorista. Kolmas sektori ilmentää käsitteenä sitä, että yhteiskunnassa on sektoreita, joita luonnehtii erilaiset institutionaaliset logiikat. (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 20.) Perinteinen sektorijako jakaa sektorit kolmeen: julkiseen, yksityiseen ja kolmannen sektoriin, mutta sektorijakoon voidaan liittää myös neljäs elementti, kotitaloudet. Keskeisiä kriteerejä sille, voidaanko organisaatiota pitää kolmannen sektorin toimijana, on Salamonin ja Sokolowskin (2016, s. 1533) mukaan viisi. Jotta institutionaalinen yksikkö voidaan määritellä kolmannen sektorin organisaatioksi, tulee sen olla muodollinen tai epävirallinen organisaatio, yksityinen, itsehallinnollinen, vapaaehtoisuuteen perustuva ja täysin tai merkittävästi rajoitettu jakamasta varojaan jäsenille, sijoittajille tai sidosryhmille (Salamon & Sokolowski, 2016, s. 1533).

Ensimmäinen kriteeri muodollinen tai epävirallinen organisaatio tarkoittaa sitä, että organisaatio voi olla joko rekisteröity tai rekisteröimätön. Keskeistä on se, että ihmisten muodostamiin ryhmiin osallistutaan, ollaan vuorovaikutussuhteessa ja harjoitetaan vähintään yhtä yhteistä tarkoitusta ymmärrettyjen menettelyjen mukaisesti pidemmän aikaa. Vaikka pysyvyyden enimmäispiirteet eivät täyty, kolmannen sektorin osana voidaan pitää yksittäisen toimintaosan toimintaa, esimerkiksi ad hoc -liikkeitä. Toiseksi, ollakseen sektorin yhteisö, sen tulee olla oikeudellisesti itsenäinen julkisesta määräysvallasta erillään oleva ja siten itse vapaa päättämään myös toimintansa lopettamisesta. (Salamon & Sokolowski, 2016, s. 1534.)

Kolmas osatekijä on itsehallinnollisuus. Sillä tarkoitetaan yhteisön oikeutta valvoa itse omaa toimintaansa ilman ulkoista määräysvaltaa omilla hallintomenettelyillään siten, että organisaatiolla on merkityksellinen autonomian taso. Siten itsehallinnollisuuden ominaisuuksien avainindikaattoreita ovat tekijät, kuten kyky omistaa, ottaa velkaa, taloudellinen autonomia, johdon valinta, organisaation perustehtävän ja tarkoituksen määrittely sekä toimien toteuttaminen haluamallaan tavalla. Neljäs kriteeri liittyy toiminnan luonteeseen, joka tarkoittaa sitä, että toimintaan osallistuminen perustuu

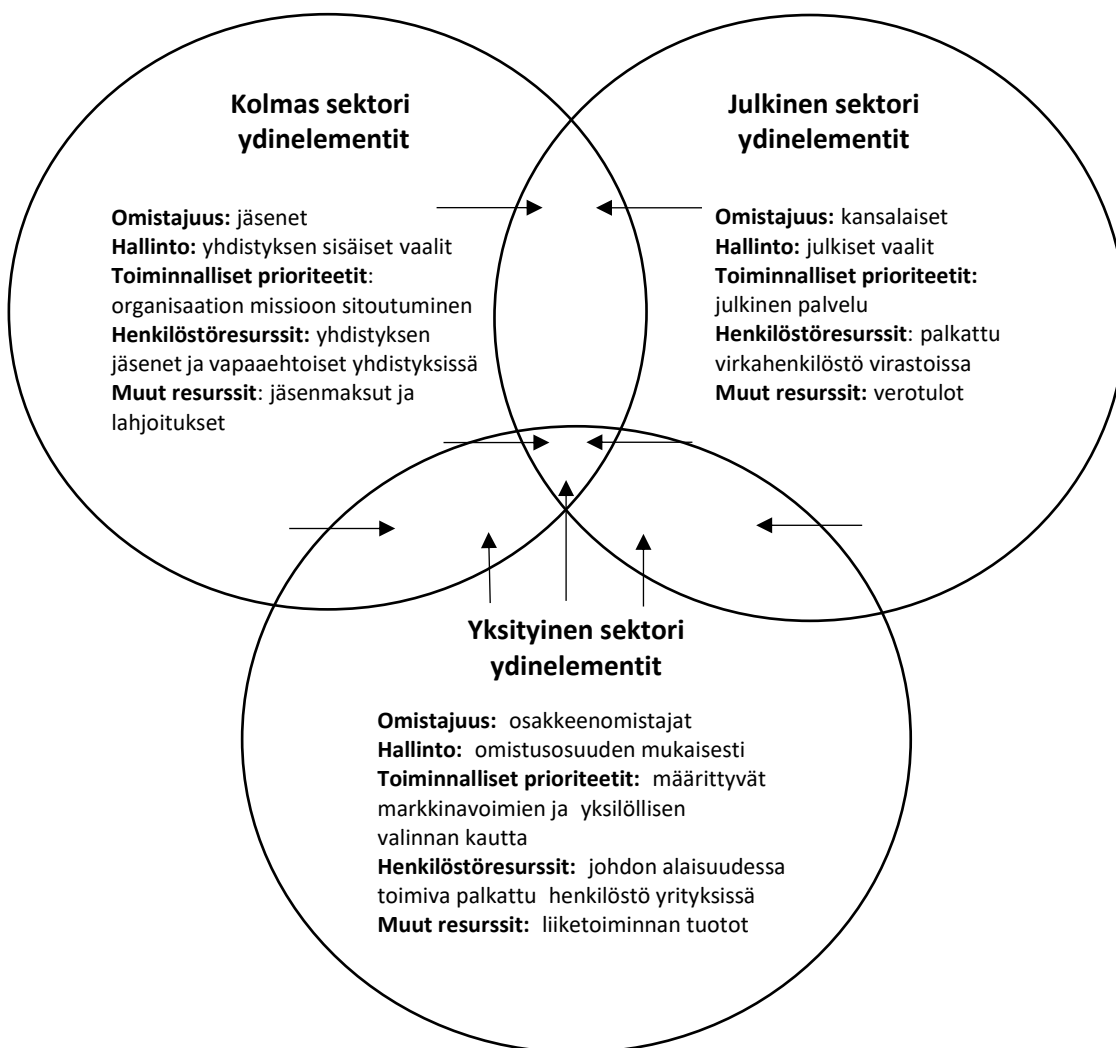
vapaaseen valintaan, ei pakkoon. Viides kriteeri rajoitettu ylijäämän jako estää ylijäämän jaon eteenpäin esimerkiksi sijoittajille tai jäsenille, mutta mahdollistaa korvausten maksamisen työntekijälle suoritetusta työstä. (Salamon & Sokolowski, 2016, s. 1534–1535.)

Aina sektorijako ei kuitenkaan ole selvä. Salamonin ja Sokolowskin (2016, s. 1537) mukaan esimerkiksi tietäntyyppiset organisaatiot, kuten kulttuurilaitokset, voivat järjestäytyä joissain maissa voittoa tavoittelemattomiksi, toisissa voittoa tavoitteleviksi. Kolmannen sektorin laajennettu määritelmä mahdollistaa organisaation kuulumisen kolmannelle sektorille myös siinä tapauksessa, mikäli oikeudellisesti sitova sosiaalinen tehtävä rajoittaa ylijäämää, ylijäämän jako on enintään puolet ylijäämästä, varat käytetään organisaation toimintaan tai toisen samanlaisen sosiaalisen yhteisön hyväksi organisaation lopettaessa toimintansa, ja mikäli vähintään 30 % työntekijöillä on erityistarpeita tai kun on kielto jakaa ylijäämää suhteessa palkkioihin tai sijoitettuun pääomaan (Salamon & Sokolowski, 2016, s. 1536).

Suomessa keskeisimmät kolmannen sektorin organisaatiotyypit ovat säätiöt, rekisteröityneet kansalaisjärjestöt, sosiaaliset yhteisöt ja verkostot, yhteiskunnallista muutosta tavoittelevat liikkeet ja yhdistykset. Kolmannen sektorin toiminnassa erityisesti yhdistystoiminta korostuu vahvana. (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 9–19.) Vaikka sektorilla toimii sekä rekisteröityneitä että rekisteröimättömiä toimijoita, suomalainen lainsäädäntö edellyttää kansalaisyhteiskuntatoimijan virallista rekisteröitymistä voidakseen toimia muodollisesti hyväksyttynä toimijana ja julkisen rahoituksen saajana (Saukkonen, 2013, s. 17).

Suomessa meneillään oleva yhteiskunnallinen kehitys näkyy erityisesti juuri yhdistyksissä, säätiöissä ja muissa vastaavissa organisaatioissa (Saukkonen, 2013, s. 25). Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa -hanke tunnisti neljä suomalaisessa järjestökentässä tapahtunutta muutossuuntaa, jotka ovat ammattimaistuminen ja keskittyminen, rahoituskytköksen linkittyminen entistä voimakkaammin julkisen rahoittajan strategisiin tavoitteisiin, neljännen sektorin kehittyminen ja hybridisaatio

(Ruuskanen ja muut, 2020). Rantamäen (2016, s. 634) mukaan hybridisaatiolla tarkoitetaan primaarisektori-ajattelun mukaan organisaation poikkeamista omista periaatteista vähintään yhden ydinelementin alueella (ks. kuvio 1). Silloin, kun järjestötoiminta omaksuu julkisen ja yksityisen sektorin periaatteita, puhutaan kolmannen sektorin hybridisaatiosta (Jurvansuu & Rissanen, 2017, s. 1). Vain yhden sektorin periaatteiden mukaan toimivia organisaatioita on todellisuudessa enää vähän (Rantamäki, 2016, s. 634).



**Kuvio 1.** Organisaatiotason ydinelementit ja hybridialueet (mukaillen Billis, 2010, s. 55–57; Rantamäki, 2016, s. 634).

Hybridisaation selvä indikaattori kolmannella sektorilla on palkkatyön määrän lisääntyminen (Jurvansuu & Rissanen, 2017, s. 2). Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan yhdistyminen on johtanut siihen, että sektorin odotetaan tuottavan hyvinvointipalveluja joustavammin ja tehokkaammin kuin julkinen sektori (Selander ja muut, 2012, s. 222), mutta sektorin työntekijävaltaistuminen ja sektorilla toimivien vapaaehtoistoimijoiden määrän kasvu ei ole kuitenkaan kehittynyt samassa suhteessa (Jurvansuu & Rissanen, 2017, s. 2). Muita hybridisaatiota ilmentäviä tekijöitä ovat keskitetty johtaminen, asiakasajattelun lisääntyminen (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 9), ostopalvelutuotannon määrän kasvu sekä hankkeiden, taloudellisten resurssien, projektien ja palvelutuotannon nousu keskeiseen asemaan (Jurvansuu & Rissanen, 2017, s. 1).

Hybridisaatio lisää myös avustusten ja yhteistyösopimusten tarvetta ja merkitystä (Jurvansuu & Rissanen, 2017, s. 3). Kehityssuunnalla on kaksisuuntainen vaikutus kolmannen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Samalla, kun järjestökenttä on ammatillistunut ja suunta avustusten keskittymisestä entistä enemmän ammattimaisille organisaatioille on nähtävillä, myös rahoittajien ohjaus avustusten kautta on lisääntynyt avustusmuotojen muuttuessa yleisavustuksista kohdennetuiksi avustuksiksi ja hankeavustuksiksi (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 9–10). Muutos normiohjauksesta tulohjaukseen näkyykin jossain määrin kolmannen sektorin organisaatioiden autonomian kaventumisena (Saukkonen, 2013, s. 20).

Kolmannen sektorin merkitys on muuttunut myös toimintaan osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Toiminnassa halutaan olla mukana ja kollektiivinen identiteetti, yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen koetaan tärkeänä, mutta vähemmän kiintein ja organisoiduin muodoin. Se näkyy organisaatiotasolla vähentyneinä jäsenmäärinä sekä kahtiajakona aktiivisten ja passiivisten jäsenten välillä sekä passiivisten jäsenten lisääntyneenä määränä. Toisaalta tasapainottavana tekijänä voidaan nähdä se joukko, joka osallistuu toimintaan liittymättä jäseniksi. (Saukkonen, 2013, s. 23–25.)

Näiden sektorin merkittävien muutosten takia ajatus uudesta kolmannesta sektorista on osin perusteltu (Saukkonen, 2013, s. 26). Myös ajatus neljännessä sektorista kansalaisyhteiskunnassa on noussut esille. Neljäs sektori käsitetään perinteisessä mielessä sektorina, johon kuuluvat perheet ja kotitaloudet (Raisio ja muut, 2019, s. 293). Raisio ja muut (2019, s. 293–317) toteavatkin, että neljännen sektorin määritelmästä ei ole vielä olemassa yhteisymmärrystä, ja jotkin tapaukset, kuten tilapäinen vapaaehtoisuus, tekee kolmannen ja neljännen sektorin välisen rajan lähes mahdottomaksi erottaa.

### **3.2 Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen**

Kolmannen sektorin erityispiirteet ja toimintaympäristön dynaamisuus asettavat voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamiselle erityisen luonteen. Kuten aiemmin kuvattiin, yhdistys on kolmannen sektorin keskeinen organisaatiomuoto, ja yhdistyksen omistajuus on jäsenten. Yhdistyslain (503/1989) 16 §:n mukaan yhdistyksen päätösvalta kuuluu jäsenille. Yhdistyksen ylintä päätösvaltaa käyttävä jäsenistä koostuva jäsenkokous valitsee vaaleilla hallituksen. Hallitus on puolestaan vastuussa yhdistyksen asianhoidosta ja taloudesta (Yhdistyslaki 35 §).

Taloudellisesti merkittävää toimintaa toteuttavissa yhdistyksissä johtaminen on toiminnanjohtajakeskeistä (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 33). Yhdistyslaissa ei kuitenkaan ilmene palkkatyöllistyminen lain vapaaehtoisen kansalaistoiminnan luonteen vuoksi (Selander ja muut, 2012, s. 212), eikä myöskään toiminnanjohtajan asema poiketen osakeyhtiölaista, jossa toimitusjohtajan toimivalta on määritelty. Ruuskasen ja muiden (2020, s. 76) mukaan valta suomalaisella kolmannella sektorilla käytännössä keskittyy toiminnanjohtajalle, vaikka juridinen vastuu on hallituksella. Tämä johtamis- ja hallintorakenteen epäselvyys saattaa heijastua jännitteisenä johtamisasetelmana (Ruuskanen ja muut, 2013, s. 29)

Lisäksi kolmannen sektorin johtamista haastaa erityisesti toimiminen alalla, joka on herkkä taloudellisille, sosiaalisille ja poliittisille muutoksille. Tämä ilmenee johtajien



kohtaamissa haasteissa, joihin ei olla valmiita. Sektorirajojen hämärtyminen edellyttääkin tehokkaampaa johtamista ja yhteistyökykyisempää tapaa työskennellä, ei kuitenkaan johtajien määrää lisäämällä, vaan johtajuuden ilmenemistä kaikilla tasoilla. Hybridisäätöä huolimatta kolmannelle sektorille ei voida kuitenkaan tuoda johtajuusteorioita sellaisenaan, vaan se edellyttää viitekehyksen mukauttamista kolmannen sektorin eetokseen ja kulttuuriin sopivaksi. (Hodges & Howieson, 2017, s. 75.)

Johtamisen kehittämisessä korostuu myös innovoinnin kehittäminen, useampien sidosryhmien tunnistaminen, eettisyys ja sektorin johtamisen oman viitekehyksen luomisen tarve (Hodges & Howieson, 2017, s. 75). do Adron ja Leitäon (2020, s. 52–60) mukaan hallitusten ja johtajien yhteisöön sitoutuminen voi auttaa kehittämään sosiaalisia innovaatioita ja nimenomaan uudet johtamismallit voivat toimia ratkaisuna epävarmassa ja muuttuvassa sosioekonomisessa ympäristössä, jossa kilpailukykyisempi asenne ja riskinotto kyky on hyödyllistä.

### **3.3 Työn erityispiirteet ja vaatimukset**

Kolmannen sektorin työympäristö poikkeaa muiden organisaatioiden työympäristöstä erityisesti siinä, että sektorin työssä työskennellään vapaaehtoisten kanssa (Ristolainen & Fields, 2017, s. 20). Työympäristön erityislaatuisuus voi aiheuttaa työnantajan ja työntekijän välille neuvotteluaseman, joka saattaa ilmetä työn hallinnan ongelmina (Selander ja muut, 2012, s. 223). Toisaalta kolmannen sektorin organisaatioita pidetään ihanteellisena institutionaalisenä puitteena yksilölle palvelusuuntautuneiden arvojen toteuttamiseen (Robichau & Sandberg, 2022, s. 132), jossa työntekijän ideologisen orientaation mahdollistaa se, että sektorin organisaatiot antavat työntekijöilleen mahdollisuuden edistää yhteisiä arvoja ja tavoitteita (Selander, 2015, s. 1394).

Myös sektorilla tapahtuneet institutionaalisen ympäristön muutokset vaikuttavat kolmannen sektorin työhön (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 81). Sandbergin ja Robichaun (2022, s. 628) mukaan yhdysvaltalaisen kolmannen sektorin johtotehtävissä

työskentelevien työssä näkyy kutsumus, hybridisoitu käsitys työstä ja koettu työn merkityksellisyys. On myös osoitettu, että työtyytyväisyys on kansainvälisesti korkeampi voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä (Benz, 2005, s. 157). Työtyytyväisyys onkin yhdistetty kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Littman-Ovadia & Steger, 2010, s. 422). Sen sijaan Ruuskasen ja muiden (2016, s. 521) mukaan Suomessa kolmannen sektorin työelämän laatu eroaa merkittävästi muiden sektoreiden työelämän laadusta, mikä heijastuu siten, että sektorin työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä verrattuna julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöihin.

Suomessa kolmannen sektorin työssä koetaan työn intensiteettiä ja laadullista epävarmuutta enemmän kuin muilla sektoreilla, ja määrällistä epävarmuutta vähemmän kuin yksityisellä sektorilla. Laadullinen epävarmuus tarkoittaa odottamattomista muutoksista johtuvaa epävarmuustekijää ja määrällinen työpaikan menettämisen uhkaa. Suomalaisen kolmannen sektorin työssä työn autonomian taso on korkea, jonka keskeisinä lähteinä ovat ammatillinen rakenne ja organisaatorakenne. Kun suurin osa työntekijöistä on asiantuntija- ja johtotehtävissä hyvin pienissä työpaikoissa, mahdollisuudet hallita tehtäviä ovat paremmat. Työn autonomia näkyykin voimakkaimmin sektorilla tehtävä- ja työaika-autonomiana. Sektorin työntekijöiden tehtäväautonomia eli työntekijän vaikutusmahdollisuus siihen, mitä tehtäviä työhön sisältyy ja miten ne tehdään ovat laajemmat kuin muilla sektoreilla. Myös vaikutusmahdollisuus työaikoihin on muita sektoreita parempi. (Ruuskanen ja muut, 2016, s. 521–532.)

Työaika-autonomiaan ja työaikajoustoihin liitetään usein perheystävällinen ulottuvuus. Selanderin ja muiden (2012, s. 213) mukaan työaika-autonomiassa voi olla kaksi puolta: sektorin työympäristö tarjoaa joustavuutta, mutta samanaikaisesti altistaa työajan ja paikan rajojen ylityksille. Siten, vaikka työaika-autonomian taso on Suomessa kolmannella sektorilla korkea (Ruuskanen ja muut, 2016, s. 531), työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ovat selvästi yleisempiä kolmannella sektorilla kuin muilla sektoreilla (Selander ja muut, 2012, s. 217). Toimialakohtaisessa kolmannen sektorin vertailussa vähiten risiiritakokemuksia on sosiaali- ja terveydenhuollossa, joissa laiminlyöntikokemuksia

kokee 36 % työntekijöistä, kun kulttuuri- ja harrastustoiminnassa puolet työntekijöistä kokee ongelmallisena perheen ja työn yhteensovittamisen (Selander ja muut, 2012, s. 216).

Kotiasioiden laiminlyöntikokemuksia koetaan Suomessa kaiken kokoisissa kolmannen sektorin organisaatioissa. Merkittävin syy konfliktikokemusten taustalla ovat sektorin institutionaalistuneet rooliodotukset, jotka asettavat vaatimuksia. Sektorin asettamat vaatimukset, kuten epäsosiaaliset työajat, kiire ja työn ennakoimattomuus kohdistuvat erityisesti johtavissa tehtävissä oleviin ja paljon vapaaehtoisten kanssa työskenteleviin sekä yhteiskunnallisesti motivoituneisiin palkkatyöntekijöihin. (Selander ja muut, 2012, s. 213–222.) Yhteiskunnallinen motivaatio on se, joka johtaa muita hyödyttävään käyttäytymiseen (Kim & Vandenabeele, 2010, s. 703), mutta Selanderin ja Ruuskasen (2016, s. 94) mukaan yhteiskunnallinen motivaatio ei ole riittävä pitämään työntekijöitä organisaatiossa.

Suomalaisen kolmannen sektorin työntekijöillä on enemmän työpaikan vaihtoaikomuksia kuin julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöillä. Erityisesti sektorilla työskentelevät johtajat kokevat työpaikan vaihtohalukkuutta enemmän kuin muut sektorin työntekijät ja nuoremmat enemmän kuin iäkkäämmät. (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 81–94.) Kuitenkin sektorin työntekijät kuvaavat työhön sitoutuneisuutta enemmän kuin tutkimuskirjallisuuden mukaan keskimäärin työntekijät yleisesti (Selander, 2015, s. 1405). Kun vaihtoaikomusten taustalla merkittävimmät syyt liittyvät työilmapiiriin liittyviin ongelmiin, työn intensiteettiin, kykyjen käyttömahdollisuuden ja etenemismahdollisuuksien puutteeseen (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 93), silti sektorin työympäristö vaikuttaa tukevan työhön sitoutumista (Selander, 2015, s. 1407). Tällä voi olla yhteys kokemukseen työn merkityksellisyydestä (vrt. Geldenhuys ja muut, 2014, s. 1).

Kolmannen sektorin organisaatioiden työntekijöillä onkin keskimäärin pitkiä työuria. Työelämän muutos vaikuttaa kuitenkin myös osaamisen kehittämiseen kiristyneen kilpailun ja kiireisen työtahdin vuoksi erityisesti henkilöstömäärältään pienissä

suomalaisissa kolmannen sektorin yksiköissä. Osaamisen kehittäminen työhyvinvointia ja tuottavuutta tukevana on kehittämisen keino, jota suomalaisen kolmannen sektorin työntekijät hyödyntäisivät enemmän, mikäli työpaikkojen käytännöt mahdollistaisivat. Sektorin kollektiivinen ja yhteisöllinen luonne näkyy osaamisen kehittämisessä siinä, että tarjotut oppimis- ja koulutusmahdollisuudet nähdään vastavuoroisena prosessina, jossa yksilön oletetaan jakavan osaamisen yhteiseen käyttöön. (Ristolainen & Fields, 2017, s. 19–28.)

Sektorin organisaatioille on tyypillistä myös se, että niillä on vähemmän resursseja käytettävissään työtyytyväisyyden tukemiseen kuin yksityisellä sektorilla (do Adro & Leitão, 2020, s. 56). Sektorin toiminnassa korostuva vapaaehtoisuus on osaltaan aiheuttanut lisäksi sen, että henkilöstön työn ehtojen ja työolojen huolehtiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle (Selander ja muut, 2012, s. 210). Kuitenkaan esimerkiksi Selanderin ja Ruuskasen (2016, s. 92) mukaan suomalaisen kolmannen sektorin palkkatyytyväisyyden ja työpaikan vaihtoaikomusten välillä ei ole yhteyttä. Myös Robichau ja Sandberg (2022, s. 132) havaitsivat tutkimuksessaan, että kolmannen sektorin työntekijöitä eivät motivoi taloudelliset kannusteet yhtä paljon kuin emotionaaliset ja kokemukselliset palkkiot. Tärkeämmäksi nousee arvokongruenssi, yksilön ja organisaation arvojen yhtenevyys, joka saa aikaan kokemuksen halusta pysyä työnantajaorganisaation palveluksessa (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 95). Lisäksi Selanderin (2015, s. 1407) mukaan arvokongruenssi saa työntekijän sitoutumaan työhön työn vaatimuksista ja resursseista huolimatta.

Kuitenkin, vaikka kolmannen sektorin työtä pidetään luonnostaan merkityksellisenä työnä, sektorin työn muutos voi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen merkityksellisestä työstä (Sandberg & Robichau, 2022, s. 606). Myös suomalaisen kolmannen sektorin työelämän heikko laatu (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 93), jossa esimerkiksi työlle tyypilliset työnantajalähtöiset joustoista johtuvat hyvinvoinnin riskitekijät, kuten epäsosiaaliset työajat (Selander ja muut, 2012, s. 212) voivat vaikuttaa suomalaisen kolmannen sektorin työntekijän merkityksellisyyden kokemiseen.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Hirsjärven ja muiden (2009, s. 123) mukaan harvoin löytyy oikeaa vastausta siihen, mitä ja miten pitäisi tutkia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaihetta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, ja valittu näkökulma ohjaa menetelmien valintaa. Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimusprosessi, tutkimuksen aineisto, tutkimuksen metodologia ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkielmassa etsitään vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin laadullisella tutkimusotteella nojaten aristoteeliseen perinteeseen. Siten tavoitteena on hypoteesien ja teorioiden muodostuksen sijaan ilmiön kuvaaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 32–33). Tällöin aineistosta ei voida tehdä yleistettäviä päätelmiä, mutta ilmiötä tutkimalla voidaan tunnistaa se, mikä siinä on merkittävää ja mikä näkyy usein myös yleisemmän tason tarkastelussa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 182). Laadullinen tutkimus on perustaltaan ymmärtävää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 33). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on holistisen ymmärryksen tuottaminen tutkittavasta ilmiöstä (vrt. Puusa & Juuti, 2020, s. 80).

Tutkimuksessa ilmiötä lähestytään konstruktiiivisesti. Se tarkoittaa ihmismielestä riippuvaista merkityksistä ja tulkinnoista sekä ihmismielen rakennelmista koostuvaa sosiaalista todellisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 70). Siten tutkimus tarkastelee kokemuksia subjektiivisesta näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020, s. 59), jossa todellisuus nähdään moninaisena (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161) siksi, että todellisuutta on olemassa niin monta kuin yksilöäkin (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 22). Tutkimuksen taustalla on myös ontologinen realismi, joka on meta-analyttisestä näkökulmasta kaikkien laadullisen tutkimuksen perinteiden taustalla sisältäen käsityksen olevan olemassaolosta subjektista riippumatta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 70).

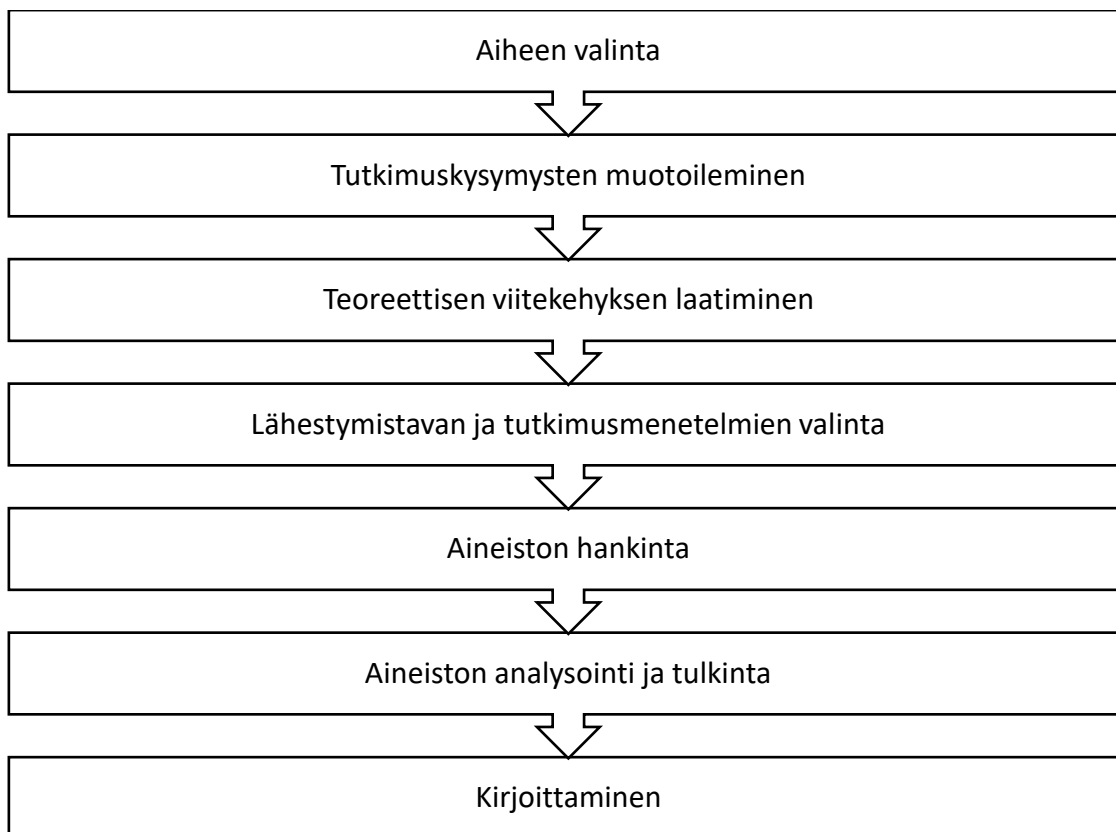
Ihmistieteellisessä tutkimuksessa taustalla vaikuttaa myös intersubjektiivisuuden oletus, joka kuvaa sitä, että täyttä varmuutta muiden käsityksistä ei voida saavuttaa kunkin itse luoman todellisuuskäsityksen vuoksi. Tutkimus tunnistaa myös sen, että ehdoton totuuden saavuttaminen on saavuttamattomissa, koska käsitys todellisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa. Myös se, että tutkija on yksi tutkimusvälineistä, osa tutkimusprosessia ja sosiaalista todellisuutta, joka pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan merkityksiä, korostaa tutkijan kyvyn merkitystä heijastaa tutkittavien esittämiä merkityksiä sellaisena kuin tutkittava on ne tarkoittanut. (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 18.)

Tämä tutkielma tutkii työn merkityksellisyyttä kokemuksen näkökulmasta. Länsimaisen filosofian perinteen mukaan kokemus on tiedonhankinnan tapa ja tietämisen yksi taso, ei kuitenkaan korkein ja lopullinen tiedon aste, jonka vuoksi kokemus tulee alistaa metodiselle ohjailulle (Backman, 2018, s. 28–32). Kukkolan (2018, s. 46) mukaan kokemuksen tutkimus on luokittelua, tiivistä kuvausta tai kuvausta sellaisenaan. Vaikka tutkimuksen taustalla on fenomenologiaan ja hermeneutiikkaan viittaavia piirteitä, ne eivät ole tässä tutkimuksessa aineiston hankintaa eivätkä analyysia ohjaavia. Yhteys näkyy esimerkiksi lähinnä siinä, että Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 39–40) mukaan merkitys, kokemus ja yhteisöllisyys ovat tutkimuksen tekemisen näkökulmasta keskeisiä käsitteitä sekä hermeneuttisessa että fenomenologisessa ihmiskäsityksessä.

## 4.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 266) kuvaavat laadullista tutkimusta kertomuksena etsimisestä. Se kuvaa sitä, että vaikka tutkimus on suunnitelmallista ja tavoitteellista, se on samalla luova prosessi (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 63). Laadullista tutkimusta voidaankin luonnehtia joustavaksi, jolle on tyypillistä se, että prosessin vaiheet ovat päällekkäisiä (Juuti & Puusa, 2020, s. 12). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on päättymätön prosessi, jossa tutkimustoiminta voi alkaa lähes mistä vaiheesta tahansa ja joka ohjaa arvioimaan myös jo tehtyjen valintojen sopivuutta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 14). Prosessi voidaan kuvata myös vaiheittaisena mallina (ks. kuvio 2), jossa edetään aiheen valinnasta tutkimuksen

raportointiin. Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi mukaillee pääsääntöisesti vaiheittaisen tutkimusprosessin vaiheita, mutta tunnistaa myös tarpeen koko prosessin aikaiselle itsearvioinnille ja tietojen täydentämiselle.



**Kuvio 2.** Tutkimusprosessi (mukaillen Juuti & Puusa, 2020, s. 12).

Kuten useimmiten, aihepiiri valittiin ennen aineistonkeruuta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 15) ja aihe suunnattiin tarkentaen omalle tieteenalalle sopivaksi. Siten aihe ja tutkimustehtävä ohjasivat kirjallisuuteen tutustumista ja kirjallisuuskatsauksen kirjoittamista. Sen mahdollistamana loin esiyymmärryksen pohjalta haastattelurungon, joka toimi haastattelujen tukena. Tämä mahdollisti myös sen, että havainnointi keskittyi asetettuihin tutkimuksen tavoitteisiin, jotka ilmaistaan Juutin ja Puusan (2020, s. 12) mukaan tutkimuskysymyksinä. Tutkimusprosessin vaiheista aineiston hankinta ja analyysimenetelmät esitellään seuraavissa luvuissa.

### 4.3 Aineiston hankinta

Haastattelun keskiössä on pyrkimys löytää tutkimuksen tarkoituksen, tutkimustehtävän tai ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 208–209) mukaan tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna, avoimena tai teemahaastatteluna. Strukturoidussa eli lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on määrätty (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Avoin haastattelu sen sijaan ei sisällä kiinteää runkoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 209), eikä sen perustana ole tutkimuksen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 89). Teemahaastattelu sen sijaan on näiden kahden välimuoto (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208). Se ei rajaa haastattelukertojen määrää eikä aiheen käsittelyn syvyyttä, ja sitä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2018, s. 48).

Tämän tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Ensiksi teemahaastattelu katsottiin sopivimmaksi tämän ilmiön aineiston keräämiseen, koska aihe voitiin kokea vaikeasti hahmotettavana ja uutena. Toiseksi teemahaastattelu mahdollisti lähestymistavan, jossa kysymykset mukailevat tutkimuksen viitekehystä. Kolmantena haastattelun puolistrukturoitu luonne mahdollisti joustavan etenemisen ja tarkentavien kysymysten esittämisen haastattelutilanteessa sekä mahdollisuuden tarkentaa haastateltavilta saatuja vastauksia jälkikäteen.

Tutkimukseen osallistujat koottiin sähköpostitse ja puhelimitse. Haastattelupyynnö (liite 1) lähetettiin sähköpostitse niille henkilöille, joiden sähköpostiosoite oli saatavilla. Muita lähestyttiin puhelimitse. Haastattelupyynnössä kuvattiin tutkimusaihe, aineistonkeruumenetelmä, haastatteluun varattava aika sekä anonymiteetti ja luottamuksellisuus. Kymmenen henkilöä vastasi haastattelupyynnöön kesäkuun aikana ja ilmaisi halukkuutensa sekä suostumuksensa haastatteluun. Kun yksilö haluaa osallistua tutkimukseen, voidaan olettaa, että hän on motivoitunut osallistumaan ja kuvaamaan kokemuksiaan. Lisäksi syvällisempi tutustuminen aihepiiriin mahdollistettiin lähettämällä haastattelukysymykset



haastateltaville ennen haastattelua. Tämän tarkoitus on se, että haastattelu tuottaa laajasti tietoa ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85).

Haastattelut järjestettiin kesä- ja elokuun 2022 aikana yksilöhaastatteluna etäyhteydellä. Teams-etäyhteys mahdollisti haastattelun maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Koska laadullinen tutkimus ei perustu keskimääräisten yhteyksien tai tilastollisten säännönmukaisuuksien etsintään, aineisto voi koostua yhdestä tai useamman henkilön haastattelusta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 181). Tässä tutkimuksen aineisto kerättiin kymmeneltä henkilöltä eri puolilta Suomea. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista 1 tuntiin 50 minuuttiin.

#### **4.4 Aineisto**

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusaineisto kerättiin henkilöiltä, joilla on kokemusta työn merkityksellisyydestä ilmiönä kolmannen sektorin palkkatyön kontekstissa. Tiedonantajiksi valittiin suomalaisen kolmannen sektorin toimijoista harrastus- ja vapaaehtoistoimintaa tuottavien aatteellisten 4H-yhdistysten toiminnanjohtajat. 4H toimii yli 70 maassa ja sijoittuu Suomessa suurimpien nuorisojärjestöjen joukkoon (Isolahti, 2019a, s. 4). 4H-yhdistysten tehtävänä on paikallisen lapsi- ja nuorisotoiminnan tuottaminen 4H-järjestön yhteisen päämäärän, arvojen, toiminta-ajatuksen ja toimintaperiaatteiden mukaisesti (ks. esim. Pihtiputaan 4H-yhdistys, n.d., s. 2).

Toiminnanjohtajan tehtävänä on yhdistyksen johtaminen, jota ohjaavat toimintasuunnitelma ja hallituksen ohjeet ja määräykset (Isolahti, 2019b, s. 7). Kaikkiaan Suomessa 4H-yhdistyksissä toimii yhdistysten verkkosivujen mukaan 163 toiminnanjohtajaa ja yhdistyksiä on 194. Havainnot yhdistysten verkkosivuilla osoittavat, että erotus selittyy viidellä tekijällä: yhdistyksen toiminnanjohtaja toimii toiminnanjohtajana useammassa yhdistyksessä, toiminnanjohtajan työpanos ostetaan ulkopuolelta, toimintaa järjestetään vapaaehtoisvoimin, toimintaa järjestetään jollakin mulla nimikkeellä tai tietoa ei löytynyt. Yhdistysten yhteystietojen koonnissa hyödynnettiin Suomen 4H-liiton verkkosivuja.

Haastatteluun osallistui yhdeksän naista ja yksi mies (n=10). Haastateltavien keski-ikä oli haastatteluhetkellä 47 vuotta. Suurin osa toiminnanjohtajista oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään ja nykyisessä organisaatiossa vähintään viisi vuotta. Toiminnanjohtajat kuvasivat työskentelevänsä tehtävässään monin erilaisin koulutustaustoin, myös usean eri koulutusalan yhdistelmin humanistisen, tekniikan, terveys- ja hyvinvointialan, yhteiskunnallisen alan, maa- ja metsätalousalan, kaupan ja hallinnon alan sekä kasvatustieteiden alan koulutusalojen koulutuksilla. Tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistuneita ei ole yksilöity toiminnanjohtajan tehtävissä toimivien miesten vähäisen määrän vuoksi anonyymiteetin varmistamiseksi (ks. taulukko 2).

**Taulukko 2.** Haastatteluun osallistuneiden taustatiedot.

Sukuoli	Nainen	9
	Mies	1
Ikä	Alle 40 vuotta	2
	41 vuotta tai enemmän	8
Työskentelyvuodet yhdistyksessä	alle 5 vuotta	3
	yli 5 vuotta	7

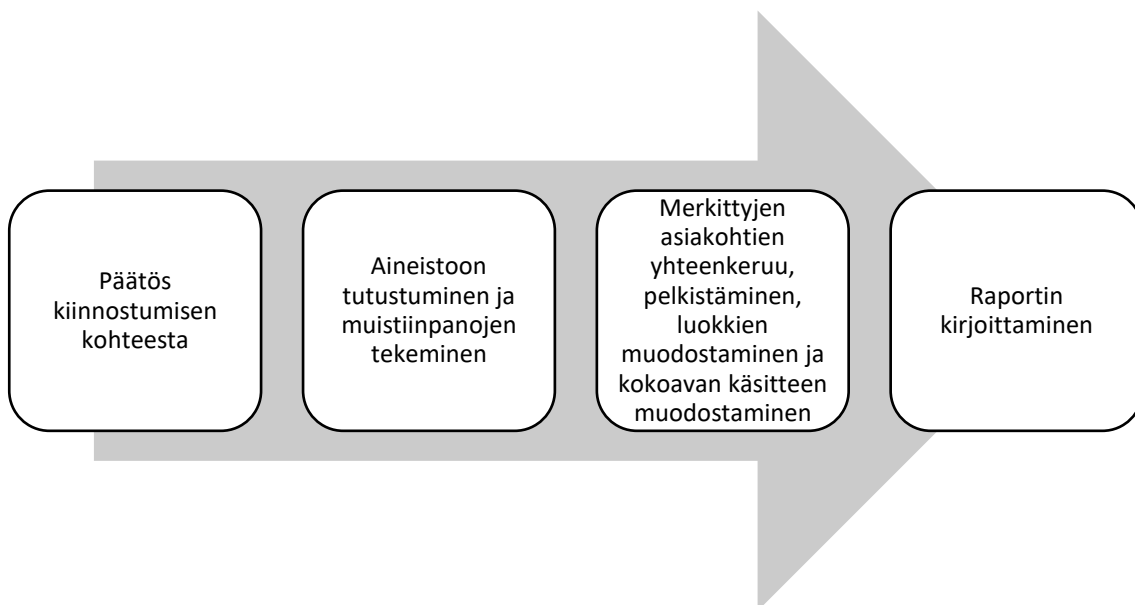
## 4.5 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka avulla voidaan analysoida lähes mitä tahansa kirjallista materiaalia, kuten puhetta, keskustelua ja haastattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Sisällönanalyysi valittiin siksi, että sen katsottiin vastaavan parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen joustavuutensa vuoksi. Toiseksi siksi, että se perustuu systemaattiseen ja objektiiviseen analyysitapaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Sisällönanalyysin käytettävyyttä kuvaa myös se, että useimpien laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmien perustana tavalla tai toisella on sisällönanalyysi kirjoitettujen,

nähtyjen ja kuultujen sisältöjen analyysien viitekehyksissä. Sitä voidaankin käyttää riippumatta siitä, minkä laadullisen tutkimuksen perinteen lähtökohdista tutkimusta tehdään. Vaikka se nähdään analyysimenetelmänä, se voi olla myös väljä teoreettinen viitekehys, joka mahdollistaa sen käyttämisen erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. Analyysimenetelmän tarkoitus on etsiä merkityksiä ja tuottaa kuvaus ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103–117.)

Analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 121). Tässä tutkimuksessa nojattiin itseohjautuvuusteoriaan ja hyödynnettiin sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä analyysitapaa. Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestyttiin teorialähtöisesti, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun deduktiivisesti. Lähestymistapa näkyi jo teemahaastattelun tutkimuskysymysten asettelussa, jonka keskeinen runko muodostui tämän tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Toista ja kolmatta tutkimuskysymystä reflektotiin itseohjautuvuusteorian kautta aineistolähtöisesti.



**Kuvio 3.** Sisällönanalyysin yleinen eteneminen (mukailten Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142).

## 4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Eettisesti hyvän tutkimuksen perustana on hyvä tieteellinen käytäntö (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 23), jonka arviointi perustuu luotettavuuteen, uskottavuuteen ja eettisyyteen (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Eettisyydellä tarkoitetaan eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimusprosessin ajan (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tässä tutkielmassa eettiset sitoumukset on asetettu jo tutkimusaiheen valinnan vaiheessa, jossa lähtökohdiana oli Hirsjärven ja muiden (2009, s. 25) esittämän lähtökohdan mukaisesti ihmisarvon kunnioittaminen.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on kaikissa sen vaiheissa aikaansaada hyviä vaikutuksia tutkimukseen osallistujille (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tässä tutkimuksessa se on pyritty varmistamaan sillä, että tutkimukseen osallistuminen on perustunut henkilökohtaiseen haluun ja suostumukseen. Tämän varmistamiseksi haastattelupyynnössä kuvattiin tutkimuksen aihe. Haastattelupyynnössä kuvattiin myös tutkimustietojen luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Myös se, että kirjallisen suostumuksen antaneet vapaaehtoiset saivat tutustua haastatteluaineistoon ennen haastattelua tuki haastattelun vapaaehtoisen osallistumisen luonnetta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa uskottavuudella tarkoitetaan arviota siitä, missä määrin tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi ja missä määrin luotetaan siihen, että aineistonkeruu on ollut asianmukaista ja analysointi huolellista (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluna Teams-etäyhteydellä, joka mahdollisti häiriöttömän yhteyden, ja jolla varmistettiin myös osaltaan luottamuksellisuus, anonymiteetti ja tallennuksen laatu. Haastattelun alussa kuvattiin toistamiseen tutkimusaihe, haastattelun kulku ja varmistettiin lupa haastattelun tallentamiseen suullisesti ennen tallennusta.

Tutkimusaineistoon voi tuoda lisäarvoa ja syvyyttä se, että useampi kuvasi mieltineensä ja vastanneensa kysymyksiin jo ennen haastattelua, ja vastasi kysymyksiin haastattelutilanteessa osin muistiinpanojensa perusteella. Näiltä osin voidaan olettaa, että aineisto

on puhtaasti henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa syvällisempää kokemustietoa. Luotettavuutta lisää myös haastattelun aikana esitetyt lisäkysymykset, jotka tukevat haastattelussa esiin nousseiden asioiden yhtenevää tulkintaa ja ymmärrystä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 183–184).

Tässä tutkimuksessa uskottavuus varmistettiin myös sillä, että aineisto litteroitiin tarkasti olennaisin osin ja jo tässä vaiheessa anonymiteetin varmistamiseksi aineistosta poistettiin tiedot, jotka voisivat johtaa vastaajan tunnistamiseen. Haastateltavien tietoja ei myöskään yksilöity sen vuoksi, että miehiä toimii toiminnanjohtajana vähäinen määrä. Tällä varmistettiin tutkittavien suoja. Tutkittavien suojan perustana onkin juuri luottamuksellisuus eli se, että tutkimusprosessin aikana saatuja tietoja ei luovuteta muille ja saadut tiedot ovat käytettävissä vain sovitun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, s. 2018, s. 156) eli vain tätä tutkimusta varten.

Luotettavuus kuvaa sitä, että tutkimuksen perustana on perustellut ja oikeanlaiset lähestymistavat ja menetelmät suhteessa tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimusongelmaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Arvioitaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta huomioon on otettava se, että lähes neljän vuoden työkokemus toiminnanjohtajan tehtävistä ja sen kautta saatu omakohtainen tieto ja kokemus tutkimuskontekstista vaikuttavat tarkastelunäkökulmaan. Kontekstin tuntemus oli kuitenkin hyödyllinen siitä näkökulmasta, että yhteinen organisaation kieli oli tuttua, mikä vaikutti myönteisesti haastattelujen toteuttamiseen (vrt. Aaltio & Puusa, 2020, s. 181–182).

Sen sijaan taustalla olevan työkokemusyhteyden vuoksi kiinnitin erityistä huomiota objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 25) mukaan objektiivisuuden haaste on se, että täysin objektiivista tietoa ei ole olemassa siksi, että tutkimusasetelma on tutkijalähtöinen. Kaiken tutkimuksen perustana onkin juuri pyrkimys totuudellisuuteen, ja tutkijan oma kyky reflektoida omaa subjektiivisuuttaan (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178–181). Tässä tutkielmassa objektiivisuus ja puolueettomuus pyrittiinkin varmistamaan sekä reflektion että teoreettisen esitiedon avulla.

Uskottavuutta pyrittiin varmistamaan myös huolellisella analyysillä. Se varmistettiin sillä, että aineisto luettiin useita kertoja läpi, värikoodattiin, siirrettiin analyysirunkoon ja pyrittiin järjestämään huolellisesti mitään aineistosta kadottamatta. Totuudellisuutta pyrittiin puolestaan varmistamaan sillä, että analyysivaiheessa tulokset on kuvattu tarkasti, jota tuettiin haastatteluista saaduista suorin lainauksin. Sitaateilla on merkitys sekä päättelyketjun osoittamisessa että dokumentoinnin kannalta, vaikka yksittäinen sitaatti ei itsessään olekaan todiste (Aaltio & Puusa, 2020, s. 184).

Kokonaisuutena tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta on pyritty vahvistamaan tutkielman sisäisellä argumenttirakenteella, jossa on ollut lähtökohtana kuuden osa-alueen selkeä looginen jatkumo aiheen valinnasta johtopäätöksiin. Sillä on pyritty teoreettisen yhdistämisen, jäsentelyn ja dokumentoinnin onnistumiseen. Se viittaa sisäiseen validiuteen, joka tarkoittaa sitä, että päättelyketju läpivalaistaan (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Lisäksi argumentoinnissa on kiinnitetty huomiota kirjallisuuden laatuun. Se on pyritty varmistamaan sillä, että pääasiallinen argumentoinnin perusta rakentuu ensi sijassa kansainvälisiin ja suomalaisiin alan uusimpiin vertaisarvioituihin tutkimusartikkeleihin ja alkuperäisiin tutkimusartikkeleihin tutkimusasetelman mukaisesti.

Lisäksi raportoinnissa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä huolellisin lähdemerkinnöin, jolla tarkoitetaan itse tuotetun tekstin erottamista lainatusta tekstistä. Tämä tarkoittaa muiden tutkijoiden kunnioittamista ja sitä, että aiemmin jonkin muun tutkijan tuottamalle työlle ja saavutuksille annetaan sille kuuluva arvo (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150). Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tarkasteltava siirrettävyyttä, jolla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus siirrettävissä toiseen kontekstiin ja voitaisiinko samoihin tuloksiin päästä toistamalla tutkimus (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Menetelmällisen objektiivisuuden tärkeänä kriteerinä onkin juuri se, että tutkimus voidaan tehdä uudelleen samoista lähtökohdista (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 309). Tässä tutkielmassa siirrettävyyttä on pyritty edistämään sillä, että kaikki tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden.

## 5 Aineiston analyysi ja tulokset

Tutkimuksessa pyrittiin etsimään vastauksia siihen, mistä tekijöistä työn merkityksellisuuden kokemus koostuu toiminnanjohtajan työssä kolmannella sektorilla, mitkä tekijät estävät työn merkityksellisuuden kokemusta toiminnanjohtajan työssä ja millaisia kokemuksia toiminnanjohtajilla on merkityksellisenä koetun työn seurauksista. Ensimmäinen tulososa kuvaa saatujen tulosten perusteella työn merkityksellisuuden lähteet. Toisessa osassa kuvataan tekijöitä, jotka toiminnanjohtajat kokevat työn merkityksellisyyttä estävinä. Kolmas tulososa kokoaa merkityksellisenä koetun työn seuraukset. Lisäksi luvun lopussa esitetään yhteenvetona saadut tulokset.

### 5.1 Työn merkityksellisuuden lähteet

Tämä luku kuvaa psykologisten perustarpeiden, autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden lisäksi hyvän tekemisen tarpeen ilmenemistä aineistossa. Luku jakaantuu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä itsensä toteuttamisen alaluvussa kuvataan autonomian ja kompetenssin ilmenemistä aineistossa. Laajemman päämäärän alaluvussa kuvataan yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen ilmenemistä. Analyysin tukena on sitaatteja aineistosta.

#### 5.1.1 Itsensä toteuttaminen: autonomia ja kompetenssi

Aineiston perusteella toiminnanjohtajien kuvauksissa autonomian tyydyttyminen ilmenee monin tavoin valinnan- ja toiminnanvapauden kautta. Vapaus toteuttaa itseään korostui erityisesti niissä vastauksissa, jotka kartoittivat sitä, miksi toimit juuri tässä tehtävässä. Eräs toiminnanjohtaja tiivisti työn merkityksellisuuden lähtökohdan seuraavasti: *”Siihen kysymykseen, että miksi toimin tässä työtehtävässä, niin nimenomaan tietynlainen vapaus on se, joka houkuttaa”* (H4).

Toiminnanjohtajien kuvauksissa ilmenee autonomian kokemuksia tehtäväautonomian lisäksi työajan joustavuuden ja työnteon paikan valinnanvapauden kautta. Autonomia ilmenee aineistossa vahvana tekijänä työn merkityksellisyyden kokemuksessa, jota eräs toiminnanjohtaja kuvasi seuraavasti: *”Miksi mä toimin juuri tässä työtehtävässä, niin se on just se, että sehän on mun itse tekemä työtehtävä”* (H3). Kun taas eräs toinen sanoi, että *”Sen oon aina sanonukin, että kun saa ite päättää ne työajat, niin se on niinku itelle semmonen voimavara”* (H4). Toiminnanjohtajat siis näkevät, että vapaus valita miten, milloin ja missä työnsä tekee vaikuttaa siihen, millaisena työnsä kokee.

Myös päätösvalta liittyy aineiston perusteella autonomian kokemuksiin. Vaikka päätösvaltan merkitys ei noussut merkittävästi esille toiminnanjohtajien puheissa, kuvauksista ilmenee, että aseman kautta saatu päätösvalta mahdollistaa laajasti autonomian kokemuksia ja luo työhön merkityksellisyyttä positiivisten tunnetilojen kautta. Eräs toiminnanjohtaja totesikin: *”Mä oon, ja tykkään olla semmoisessa asemassa, joka päättää ja joka saa päättää, ja jolla on se päätösvalta tässä yhdistyksessä myöski”* (H1).

Autonomia ilmenee myös omien arvojen ja organisaation arvojen yhteneväisyyden kautta. Sitä kuvaa kokemus todellisen minän heijastumana. Toiminnanjohtajat kuvasivat, että arvot ovat omaa identiteettiä kuvaavia ja omaa työtä ohjaavia. Omien ja organisaation arvojen yhteensopivuus nähtiin niin tärkeänä, että sen kuvattiin vaikuttaneen uravalintaan: *”Se on mulle hirmu merkityksellinen asia jo siinä vaiheessa, kun mä haen työtä. Että en kyllä pystyis olemaan sellaisessa työpaikassa, jossa arvot ei kohtaa”* (H1).

Autonomia ulottuu aineiston perustella myös tavoitteiden asettamiseen. Suurin osa toiminnanjohtajista kuvasi, että tavoitteet tuottavat työn merkityksellisyyden kokemuksia, kun tavoitteisiin saa itse vaikuttaa. Tämä tukee Decin ja Ryanin (2000, s. 243) esittämää käsitystä siitä, että kun tavoitteellinen käyttäytyminen on autonomista ulkoisen kontrollin sijaan, vaikutukset ovat positiivisia:

*Ne kulkee käsi kädessä, että kun mä itse ajattelen ne tavoitteet merkityksen kautta, että mitä merkitystä milläkin asialla on oikeastaan. Että ne tavoitteet ei voi olla*



*sellaisia, millä ei olis merkitystä mulle tai sitten kohteelle. Ja silloin, jos työn tavoitteilla on merkitystä asiakkaalle, on se kuka tahansa ja mikä tahansa, niin kyllähän se työ on silloin mulle merkityksellistä (H3).*

Aineistossa voitiin havaita yhteys autonomian ja kompetenssin välillä. Toiminnanjohtajien vastauksista ilmenee, että työn autonomia edesauttaa kompetenssin tyydyttymistä. Työn autonomia mahdollistaa aineiston perusteella työn monipuolisuuden ja sen kautta informaalin arkioppimisen: *”Tää työ opettaa koko ajan ja päivä päivältä. Tässä kuuluu ihan päivittäiseen arkeen se, että mä en tiedä jotakin asiaa ja sit mä selvitän sen” (H1).* Vaikka aineistossa ilmenee, että työhön liittyy osin ennakoimattomuuteen liittyviä elementtejä, työn ennakoimattomuus koettiin positiivisena:

*Päivä voi olla monenlainen ja koostua monesta asiasta. Se saattaa muuttua kesken päivän vähän erilaiseksi. Se antaa semmoista energiaa myös, että ei ole semmoisia turhia rutiineja (H10).*

Aineistossa ilmenee viittauksia myös osaamisen yhteydestä työn merkityksellisyyden kokemukseen: *”No, se on se oma osaaminen se tekijä, joka auttaa suoriutumaan työtehtävistä hyvin” (H4).* Aineistossa kuvataan myös työn hallinnan merkitystä: *”Työn merkitys on just se, että sä haltsaat sen homman” (H9).* Se osoittaa, että taitojen moninaisuus eli kyky käyttää taitoja ja kykyjä liittyy positiivisesti myös itsensä toteuttamiseen (Martela & Pessi, 2018, s. 10).

Aineiston perusteella kompetenssi ilmenee myös onnistumisen kautta. Kompetenssin tarve tyydyttyy onnistumisen kokemusten, kuten hyvän ohjauskokemuksen, hyvän rahoituspäätöksen tai tavoitteiden saavuttamisen kautta. Toiminnanjohtajat liittivät onnistumisen kokemukset työn merkityksellisyyden huippukokemuksiin, jota eräs heistä pohti näin: *”Ehkä se on just niissä onnistumisissa, että jottain lähet testaamaan tai niinku et uskallat kokeilla ja testata ja sit, ku havaitset, että se niinku toimii” (H2).*

Aineiston perusteella kompetenssin ja osaamisautonomian tarve tyydyttyy omien vahvuuksien käytön ja sopivan haastetason kautta, jossa taitojen ja kykyjen käyttäminen mahdollistuu omien valinnanmahdollisuuksien myötävaikutuksena syntyvien

vaikeustasoltaan optimaalisten työtehtävien kautta. Eräs toiminnanjohtaja kiteytti omien vahvuuksien käytön merkityksen näin: *”Meinasin just sanoa, että miten suoriudun hyvin, niin on se, että pääsee käyttämään niitä omia vahvuuksia”* (H3). Aineistosta ilmenee myös sopiva haastetaso, jota itse säädellään: *”Kyllähän tässä joutuu käyttämään kaiken taitonsa ja kykynsä, jos haluaa itseään haastaa ”* (H10).

Aineiston perusteella voidaan havaita, että kyvykkyyden tunnetta vahvistaa myös luottamus. Luottamus koetaan tärkeänä tekijänä työssä suoriutumisessa, työn hallinnassa ja asiantuntijuuden kehittymisessä. Toiminnanjohtajat liittivät luottamuksen hallituksen ja toiminnanjohtajan väliseen esihenkilö-alaisuuteeseen ja pohtivat, että työssä ei jaksaisi ilman keskinäistä luottamusta. Keskinäisen luottamuksen tasoa kuvattiin aineistossa esimerkiksi näin: *”Meidän hallitus on hyvin myötämielinen ja luottavainen siihen minun työhön, että aika lailla ne hyväksyy aina kaikki, mitä mä sanon”* (H8).

Aineisto ilmentää myös sitä, että palaute ja arvostus vahvistavat kompetenssin kokemusta. Aineistossa ne ilmenevät pääosin työn merkityksellisyyden huippukokemusten kuvauksissa. Se vahvistaa käsitystä palautteen merkittävästä yhteydestä kompetenssin tarpeen tyydyttymiselle (vrt. Deci & Ryan, 2000, s. 235) ja edelleen työn merkityksellisyyden kokemukselle: *”Sitte, jos saan lapsilta ja nuorilta positiivista palautetta [– –] niin kyllä se on ihan huippukokemus”* (H8). Yhtä tärkeänä huippukokemuksena työssä koettiin se, *” [– –] ett se arvostus tulee joltakin toisen suunnalta, ett ootte aika huippujutun tässä taas tempaissut ja keksiny”* (H2).

### **5.1.2 Laajempi päämäärä: yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen**

Aineiston perusteella toiminnanjohtajien yhteisöllisyyden tarve tyydyttyy yhteenkuuluvuuden tunteen kautta. Yhteenkuuluvuuden tunteen taustalla kuvattiin yhteisten arvojen jakamisen merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistajana, joka yhdistää ihmisiä sekä organisaation sisällä että laajemmin. Toiminnanjohtajien kuvauksista ilmenee, että ihmissuhteita luodaan työn kautta, mikä koetaan tärkeänä itselle, mutta myös muille

ja *”Yhteenkuuluvuus on tässä meidän 4H-järjestössä arvoihin liittyvä yhteenkuuluvuuden tunnetta, ett samat arvot jaetaan ja koetaan tärkeiksi”* (H10).

Yhteisöllisyyden tarve tyydyttyy aineiston perusteella myös yhteistyön kautta. Aineistosta ilmenee, että yhteys muihin toteutuu yksilö-, yhteisö- ja yhteiskuntatason lisäksi globaaleissa yhteistyöverkostoissa. Toiminnanjohtajat liittivät yhteistyön merkityksellisyyden yhdessä hyvän tekemiseen ja sitä kautta tunteeseen työn merkityksellisyydestä. Eräs toiminnanjohtajista kuvasi työn merkityksellisyyden huippukokemustaan näin: *”Mun mielestä se merkityksellisyys myös mun verkostotyön kannalta on se, ett mä saan noita hyviä kumppanuuksia ja sit pystyy järjestää yhdessä jotai”* (H3).

Aineistossa yhteisöllisyys ilmenee myös vuorovaikutussuhteiden ja vertaisuuden kautta. Eräs toiminnanjohtaja totesikin, että *”Kyllä se varmasti sitä niin kuin parasta antia tässä on, että tämähän on hyvin pitkälle tämmöistä vuorovaikutusta”* (H6). Osa toiminnanjohtajista korosti vertaisuuden merkitystä kokemusten jakamisessa. Kun vuorovaikutusta kuvattiin aineistossa pääosin oman työn kontekstissa, vertaisuus ulotettiin oman työyhteisön ulkopuolelle. Vertaisuudessa korostui välittävät ystävyyssuhteet muissa yhdistyksissä toimivien kollegoiden kanssa, jossa vertaisuus nähtiin tärkeänä vastavuoroisena voimavarana: *”Kun meistä on tullut ystäviä, ei olis tämä työkään niin mukavaa, jos ei olis niitä reissuja, missä me voidaan saaha vertaistukea”* (H8).

Aineistosta voitiin myös havaita, että hyvän tekemisen tarve tyydyttyy juuri auttamisen kautta yhteisöllisyyden kontekstissa. Eräs toiminnanjohtajista kuvasi, että *”Se on minun tehtävä auttaa jokaista”* (H4). Toinen toiminnanjohtaja lähestyi auttamista sen sijaan vastavuoroisena prosessina ja totesi, että *”Kyllä mä ite saan eniten siitä, ett mä autan muita”* (H3). Auttaminen mahdollistuu aineiston mukaan sosiaalisen-, kulttuurisen ja kestävän pääoman sekä hyvinvoinnin lisäämisen kautta, jossa korostuu *”[- -] tämä yhteen saattaminen tai sellainen yhteisöllisyys”* (H7).

Hyvän tekemisen tarpeen tyydyttyminen ilmenee aineistossa myös kuvauksena työstä elämäntapana. Aineistosta ilmenee, että työ joustaa tekijänsä ja perheen tarpeiden ehdoilla ja myös niin, että työntekijä joustaa työn ehdoilla. Työ nähdäänkin osana elämän kokonaisuutta, joka mahdollistaa myös perheen omaehtoisen osallisuuden ja mukanaolon: *”Tulleehan se välillä kotiaki se työ ja perheen kanssa, [– –] poristaan siitä ja mietitään, ideoidaan toimintaa. Se on semmoinen elämäntapaki yhellä tavalla”* (H5). Tällöin työ tuottaa hyvää oman itsen ulkopuolelle muutoinkin, kuin että työ olisi itseisarvo tekijälleen vain toimeentulon vuoksi. Aineistossa palkka mainitaankin työn merkityksen kuvauksissa yhtenä näkökulmana, mutta työn merkityksellisyyden kokemukseen sitä ei yhdistetty: *”Joo, se tuossa tuli jo mainittuaki, että raha ei kuitenkaa oo loppupeleissä niin tärkeä. Se itse työ on se asia, mikä on merkityksellistä”* (H8).

## **5.2 Merkityksellisen työn kokemusta estävät tekijät**

Edellinen luku osoitti, että toiminnanjohtajat kokevat työnsä yleisellä tasolla merkityksellisenä, mutta aineisto osoittaa myös sen, että työ sisältää työn merkityksellisyyttä estäviä tekijöitä. Analyysin perusteella työn merkityksellisyyttä estävien kokemusten pääluokiksi muodostui kaksi teemaa: organisaatiotason este ja työtehtävätason este. Seuraavassa luvussa esitetään sitaatein otteita haastateltavien kuvauksista työn merkityksellisyyttä estävistä tekijöistä.

### **5.2.1 Organisaatiotason este**

Aineiston perusteella ensimmäisen organisaatiotason esteen teeman alaluokan muodostaa työnantajan osaamattomuus. Vaikka aineistossa ilmeni luottamuksellinen yhteistyösuhde hallituksen ja toiminnanjohtajan välillä, haasteena johtamisessa koettiin se, että työnantajana voi toimia henkilöitä, joilla ei ole kompetenssia toimia työnantajana. Kompetenssin puute heijastuu aineiston perusteella työhyvinvointiin ja johtamiseen: *”Minun työnantaja hallituksena ei oo semmoinen, oon vähän kritisoinukki sitä, että*

*siellä ei oo ymmärrystä, eikä hallita tämmöstä työnantajan roolia” (H9) ja ”Kun siellä ei sitä osaamista oo, niin voi tulla haasteita” (H6).*

Työnantajan kompetenssin puute heijastuu aineiston perusteella osin myös jännitteisen johtamisasetelman olemassaolona. Eräs toiminnanjohtaja kuvasi asetelmaa seuraavasti: *”He tekee päätöksiä, mutta he on sen oman toiminnan vähän niinku delegoineet sihteerille ja toiminnanjohtajalle” (H10).* Tästä aiheutuu se, että valta on toiminnanjohtajalla rajoitetusta vastuusta huolimatta. Yksi toiminnanjohtaja pohtikin maallikkohallituksen roolin ja juridisen vastuun yhteyttä yhdistysjohtamisen näkökulmasta seuraavasti: *”Mutta, kun tietää, että hehän ovat juridisesti vastuussa tästä yhityksestä, mutta ne ei monetkaan tiiä sitä, niinku tavallaan” (H6).*

Analyysin perusteella toinen organisaation tason esteen alaluokka on ilmaistyö. Aineistosta ilmenee kolmannella sektorilla meneillään oleva muutossuunta, jota eräs vastaajista kuvasi näin: *”Kun tää yhdistystoimiminen näyttää muuttavan muotoaan, ei oo enää oikein semmoista talkoohenkeä olemassa” (H6).* Sen sijaan aineistosta on havaittavissa se, että toiminnanjohtajat tekevät talkootyötä oman työnsä ohessa. Tämä kuvaa palkka- ja vapaaehtoistyön sekoittumista. Eräs toiminnanjohtaja totesikin, että vapaaajan ilmaistyö palkkatyösuhteessa ei ole kestävä ratkaisu:

*Tokikin nyt, kun verkosto on laaja, niin joudun välillä hinnoittelemaan itseäni. Mikä on todella, mä en pidä siit yhtään. Mutta, niin ei voi elää montaa vuotta, että mä teen ilmaistyötä, että me saadaan jalansija ja kumppanuuksia ja verkostoa (H3).*

Kolmas organisaation tason esteen teeman alaluokka aineiston perusteella on rahoitukseen liitetty ohjaus. Joidenkin toiminnanjohtajien kuvauksissa ilmenee negatiivisia kokemuksia rahoittajien ohjauksesta avustusten kautta. Negatiiviset kokemukset korostuvat toiminnanjohtajien puheissa niissä tilanteissa, joissa tasapainoillaan valtakunnallisesti asetettujen tavoitteiden ja paikallisten tarpeiden välillä. Eräs toiminnanjohtajista kuvasi tasapainoilua seuraavasti:

*Meillä on kritiikkiä, välillä isoäänistäkin, [rahoittajien asettamista keskenään erilaisista tavoitteista] ja ne läheskään kaikki toiminnot ei ole tilastointikelpoisia. Ja silloin se vähän voi näyttää pahalta siellä raportissa, mutta silti me tehhään sitä työtä, mitä paikallisesti nähdään tarpeelliseksi (H6).*

### 5.2.2 Työtehtävätason este

Analyysin perusteella ensimmäiseksi tehtävätason esteen alaluokaksi jäsenyi henkilöityminen. Vaikka se ilmenee aineistossa lähtökohtaisesti hyvänä asiana, se ilmenee myös riskitekijänä. Aineistossa ylikorostunutta riippuvuutta avainhenkilön ja yhdistyksen toiminnan välillä kuvattiin näin:

*Tämmönen miinus, että 4H-työ [vuosia työskennelleenä] henkilöityy tosiaanki helposti, kun sama ihminen toimii siinä keskiössä kaiken aikaa. Se ei aina ole hyvä asia. Silloin avainhenkilön poissaolo voi lamaannuttaa koko toiminnan yhtäkkiä. Tämmöisiä huonoja puolia tässä kuitenkin on olemassa (H10).*

Toiseksi työtehtävätason esteen teeman alaluokaksi jäsenyi aineiston perusteella resurssit. Toiminnanjohtajat korostivat sitä, että hyvä suoriutuminen edellyttää riittävää henkilöstömäärää, mutta se ei käytännössä kaikissa yhdistyksissä toteudu. Toiminnanjohtajien kuvauksissa korostuikin toive siitä, että kun työtä on paljon, tärkeää työssä jakamisen kannalta olisi ” [– –] resurssit, työvoimaresurssit, et sais niinku muitaki tänne töihin” (H8).

Kolmas ja neljäs työtehtävätason esteen teeman alaluokka aineiston perusteella on työn määrä ja kiire. Nämä tekijät yhdistettiin aineistossa siihen, miten työssä suoriudutaan. Tätä ilmentää kuvaus, jossa nähtiin, että ”Tietenki se vaikuttaa se työmäärä ja kiire ja kaikki, että ei aina ehkä suoriudu hyvin, mutta suoriutuu kuitenkin” (H5). Aineistossa kiire ja työn määrä liitettiin myös osaamisen kehittämisen haasteisiin, joka jäsenyi viidenneksi työtehtävätason esteeksi. Eräs toiminnanjohtaja tiivistä ongelman seuraavasti pohiessaan osaamisen kehittämistä työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta:

*Tunnistaa erilaisia ihmisiä, erilaisia ongelmakohtia mitä ihmisillä, miten heitä pysyy tukemaan kasvussa ja kehittämisessä. Nuoria, kun he työelämään siirtyy. Kaikki nämä on niitä, jota ois hyvä oppia eteenpäin, mutta se, että miten sitä opitaan? Kouluttautumalla. No, sitten resurssikysymykset, aika, voimavarat, ne tulee vastaan (H4).*

### **5.3 Merkityksellisenä koetun työn seuraukset**

Edellisissä luvuissa kuvattiin työn merkityksellisyyden lähteet ja työn merkityksellisyyttä estävät tekijät. Tämä alaluku kokoaa toiminnanjohtajien kokemuksia merkityksellisenä koetun työn seurauksista. Analyysin perusteella kokemukset työn merkityksellisyyden seurauksista jakaantuivat kahteen teemaan. Ensimmäiseksi teemaksi jäsenyksi hyvinvointiin liittyvä tulos ja toiseksi työhön liittyvä tulos. Seuraavassa luvussa esitetään sitaatein otteita haastateltavien kuvauksista.

#### **5.3.1 Hyvinvointiin liittyvä tulos**

Analyysin perusteella koetun työn merkityksellisyyden keskeinen tulos on hyvinvointi. Tämä viittaa siihen, että kun työ mahdollistaa psykologisten tarpeiden tyydyttymisen, työ koetaan merkityksellisenä ja se tuottaa hyvinvointia tekijälleen. Toiminnanjohtajien puheissa korostettiin erityisesti sitä, että kun omassa työssä saa tehdä itselleen ja muille merkityksellisiä asioita, omaa työtä arvostaa ja siitä kokee ylpeyttä. Eräs toiminnanjohtajista tiivistä asian näin:

*”Työ on tärkeä osa tätä mun elämää. Ja kun työ on mielekästä ja merkityksellistä, niin se edistää mun hyvinvointia. [––] ”Kyllä sillä on sellainen hyvinvointia edistävä vaikutus, että saa tehdä tällaista työtä, jonka kokee yhteiskunnallisesti merkittäväksi” (H1).*

### 5.3.2 Työhön liittyvä tulos

Työhön liittyvän tulos -teeman ensimmäiseksi alaluokaksi jäsenyi analyysin perusteella työssä jaksaminen. Toiminnanjohtajat kuvasivat, että kokemus työn merkityksellisyydestä on tärkeä voimavara työssä jaksamisessa siksi, että ” [– –] vapauden vastapainona on vastuun pakko” (H3) ja ”Kun mä ainakin koen, että tämä mun työ on merkityksellistä niin siinä työssä jaksaa, vaikka se on semmosta hektistä ja kuormittavaa” (H5).

Toiseksi työhön liittyväksi tulos teema-alueen alaluokaksi jäsenyi aineiston perusteella luovuus. Työn merkityksellisyyden kokemisen ja luovuuden välillä nähtiin suora yhteys: ”No, kyllähän se on se hyvän olon tunne ja sitten pystyy tekemään uusia ratkaisuja tai saa ideat ja ajatukset vielä enempi niinku liikenteeseen” (H2). Toiminnanjohtajien puheista ilmenee myös se, että luovuuden toteutuminen työssä on tärkeää yhdistyksen toiminnan ja talouden näkökulmasta. Tämä viittaa siihen, että työn merkityksellisyyden tunteen myötävaikutuksena muodostuva luovuus on tärkeä organisaation suorituskykyyn liittyvä tulos.

”Työn merkityksellisyys parantaa työyhteisön henkeä [– –]” (H10), totesi yksi toiminnanjohtajista. Tämä viittaa siihen, että tunne työn merkityksellisyydestä vaikuttaa positiivisesti myös organisaatiokulttuuriin. Työyhteisön henki jäsenyi siten analyysin perusteella kolmanneksi työn teema-alueen alaluokaksi. Eräs toinen toiminnanjohtaja pohti hyvän yhteishengen tärkeyttä myös työn kehittämisen näkökulmasta ja totesi: ”On todella tärkeää, että meillä ois semmoinen hyvä henki, se auttaa jaksamaan työssä” (H8).

Analyysin perusteella neljänneksi työhön liittyvän teema-alueen alaluokaksi jäsenyi vähäiset poissaolot. Aineistosta ilmenee, että kun työ koetaan merkityksellisenä, se heijastuu positiivisesti yleiseen hyvinvointiin ja luo pysyvän positiivisen tunnetilan, jolloin ”[– –] on aamullaki mukava lähteä töihin ja tai loman jälkeenki ja muuta, että se merkitsee jopa enempi kuin raha tai mikään muu” (H8). Sen lisäksi, että työn merkityksellisyyden koetaan parantavan työyhteisön henkeä, se ” [– –] vähentää poissaoloja, luo mahdollisuuksia kunkin työntekijän tehdä parhaansa osana isompaa kokonaisuutta” (H10).



Aineiston perusteella viides työhön liittyvä teema-alueen alaluokka on vähäinen vaihtuvuus. Se viittaa siihen, että kun työ koetaan merkityksellisenä, työhön sitoutuminen vahvistuu. Tätä tukee myös aineistosta tehty havainto siitä, että tutkimukseen osallistuneiden työurat ovat keskimäärin suhteellisen pitkiä. Eräs toiminnanjohtajista kuvasikin, että kokemus työn merkityksellisyydestä vaikuttaa positiivisesti siinäkin tapauksessa: *”Vaikka on välillä tosi väsynyt, ei oo kyllä käynyt mielessäkkää vaihtaa työpaikkaa. Että, kyllä se vaikuttaa, että sen kokkee merkitykselliseksi”* (H5).

Aineiston perusteella kuudes työhön liittyvä teema-alueen alaluokka on näkyvyys ja rahoitus. Aineiston mukaan merkityksellisenä koettu työ heijastuu yhdistyksen näkyvyytenä: *”No, justiin ehkä se siis, että se tulee näkyvämmäksi se meidän yhdistys”* (H7). Merkityksellisenä koetun työn seurauksena kuvattiin aineistossa näkyvyyden lisäksi se, että merkityksellisenä koettu työ helpottaa myös rahoitusten saamista:

*Ja yks mikä minusta on hirveen tärkeä nii on se, että siinä vaiheessa, kun on niitä näyttöjä, niin myös rahoittajat uskoo siihen sun tekemäsi. On paljon helpompi saada rahoituksia* (H2).

Viimeinen, seitsemäs työhön liittyvä teema-alueen alaluokka on kumppanuudet. Aineiston perusteella merkityksellisenä koettu työ heijastuu positiivisesti myös kumppanuuksiin ja yhteistyösuhteisiin. Tätä kuvattiin aineistossa esimerkiksi seuraavan esimerkin taivoin: *”4H näyttäytyy [paikkakunnalla] sellaisena kumppanina, johon hyvin pitkälle luotetaan”* (H4), koska *”[– –] 4H tekee merkityksellistä työtä, vaikka ilmastotyötä tai nuorisotyötä tai sitte työtä”* (H3).

## 5.4 Yhteenveto

Aineiston perusteella merkityksellisenä koetun työn lähteet ovat itsensä toteuttamisen ja laajempien päämäärien palvelemisen taustatekijät, jossa autonomian, kompetenssin, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tarpeiden tyydyttyminen aikaansaavat yhdessä tunteen työn merkityksellisyydestä. Aineistossa korostui erityisesti työn ja oman

minuuden yhteys, jossa sekä saadaan että annetaan, ja jossa autonomia on väylä muiden tarpeiden toteuttamiselle. Tämä näkyy siinä, että työn autonomia luo toiminnanjohtajille mahdollisuuden tehdä itselleen kompetenssin, yhteisöllisyyden ja hyvän tekemisen tarvetta tyydyttävä työ (ks. taulukko 3).

**Taulukko 3.** Työn merkityksellisyyden lähteet.

Päälouokka	Psykologiset tarpeet	Alaluokka
Itsensä toteuttaminen	Autonomia	Tehtäväautonomia
		Joustava työaika
		Joustava työnteon paikka
		Päätösvalta
		Arvot
		Tavoitteet
	Kompetenssi	Oppiminen
		Työn monipuolisuus
		Osaaminen
		Onnistuminen
		Vahvuuksien käyttö
		Haasteet
		Luottamus
		Arvostus
Laajempi päämäärä	Hyvän tekeminen	Auttaminen
		Työ elämäntapana
		Työ itseisarvona
	Yhteisöllisyys	Yhteenkuuluvuus
		Yhteistyö
		Vuorovaikutus
		Vertaisuus
		Ystävyyssuhteet

Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että aseman kautta saatu valinnan- ja toiminnanvapaus sekä päätösvalta tukevat tarpeiden tyydyttymistä, jossa esimerkiksi itse asetetut tarpeita tukevat tavoitteet toimivat keskeisinä työvälineinä osaamiselle ja onnistumisen kokemuksille, arvostukselle ja muiden auttamiselle. Toiminnanjohtajien kokemuksissa

korostuukin erityisesti työn yhteisöllinen luonne ja siihen liittyvä itsen ylittävä laajempiin päämääriin vaikuttaminen. Samanaikaisesti aineiston perusteella voidaan todeta, että työn kontekstitekijöistä johtamisen puutteet ja työn vaatimuksista ja erityispiirteistä johtuvat tekijät, kuten henkilöityminen, resurssien puute, liiallinen työn määrä ja kiire aiheuttavat riskitekijän toiminnanjohtajan työn merkityksellisyyden kokemiselle. Huomionarvoista on se, että työn merkityksellisyyteen vaikuttavat yhdistyksen sisäisten tekijöiden lisäksi ulkoiset tekijät, kuten yhdistykseen kohdistunut ulkoisten rahoittajien ohjauksesta johtuva autonomian kaventuminen ja siitä johtuvat ristiriitakokemukset (ks. taulukko 4).

**Taulukko 4.** Työn merkityksellisyyttä estävät tekijät.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaatiotason este	Johtamisen puutteet	Työnantajan osaamattomuus
		Ilmaistyö
	Autonomian kaventuminen	Rahoitukseen liitetty ohjaus
Työtehtävätason este	Työn erityispiirteet ja vaatimukset	Henkilöityminen
		Resurssien puute
		Työn määrä
		Kiire
		Osaamisen kehittämisen haasteet

Vaikka toiminnanjohtajat kuvasivat myös työn merkityksellisyyteen kielteisesti vaikuttavia tekijöitä, psykologisten tarpeiden tyydyttyessä ne eivät aikaansaa yleistä tunnetta työn merkityksettömyydestä. Siten aineiston perustella voisi olettaa, että työn asettamat vaatimukset ja työn muut kielteisiä tunnetiloja aiheuttavat kontekstitekijät eivät nouse merkittävään rooliin työn merkityksellisyyden kokemisessa, kun työn luonne ja sisällöllinen merkityksellisyys aikaansaavat yleisen tunteen työn merkityksellisyydestä. Tämä kuvaa sitä, että silloin, kun yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon, kokee olevansa pätevä, saa toteuttaa itseään omista lähtökohdistaan käsin ja vaikuttaa yksilön ja yhteiskunnan kannalta tärkeisiin asioihin, työ koetaan merkityksellisenä. Tätä ilmentää aineistossa myös se, että työ nähdään tärkeänä osana elämän kokonaisuutta elämän sisällön tuottajana ja elämäntapana, jossa työn merkityksellisyyden kokeminen tuottaa

myönteisiä seurauksia ulottuen elämään laajemminkin. Yksilölliset heijastevaikutukset näkyvät hyvinvointina ja työssä jaksamisena, jotka puolestaan aikaansaavat myönteisiä seurauksia yhdistykselle.

**Taulukko 5.** Merkityksellisenä koetun työn seuraukset.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Hyvinvointiin liittyvä tulos	Elämään liittyvä yleinen hyvinvointitulos	Hyvinvointi
Työhön liittyvä tulos	Työhön liittyvä hyvinvointitulos	Työssä jaksaminen
		Luovuus
		Hyvä yhteishenki
		Vähäiset poissaolot
		Vähäinen vaihtuvuus
		Näkyvyys ja rahoitus
	Organisaation suorituskykyyn liittyvä tulos	Kumppanuudet

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen lähtökohtana oli ymmärtää kolmannen sektorin toiminnanjohtajan työssä työn merkityksellisyyttä. Aiempi tutkimus on osoittanut yhteyden kolmannen sektorin työn ja työn merkityksellisyyden välillä, mutta tunnistaa myös jännitteitä ja vaatimustekijöitä, jotka ilmetessään voivat vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen. Erityisesti tästä syystä nähtiin tärkeänä ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat merkityksellisyysajatteluun ja merkityksellisyyspotentiaaliin tämän päivän järjestötyössä.

Lähtökohta siis asetti tutkimusasetelman, johon vastattiin aineiston perusteella kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen lähestyi ilmiötä näkökulmana se, mistä tekijöistä työn merkityksellisyyden kokemus kolmannella sektorilla toiminnanjohtajan työssä koostuu. Toisen tutkimuskysymyksen avulla aineistosta koottiin työn merkityksellisyyden kokemusta estäviä tekijöitä toiminnanjohtajan työssä. Kolmanneksi tutkimuksessa esitettiin aineiston perusteella vastaukset siihen, millaisia kokemuksia toiminnanjohtajilla on merkityksellisenä koetun työn seurauksista.

Tutkielma tutki siis ilmiötä kokemuksen näkökulmasta. Vaikka länsimaisen filosofian perinteen mukaan kokemus ei ole tyypillisesti korkein eikä lopullinen tiedon aste, se on tietoteoreettisessa yhteydessä tiedonhankinnan tapa ja tietämisen yksi taso (Backman, 2018, s. 28). Tästä lähtökohdasta tässä luvussa esitetään keskeiset tulokset tutkittavien kokemusmaailmasta tuotetusta tiedosta ja verrataan niitä aiempiin tutkimuksiin. Sen lisäksi luvussa tarkastellaan ilmiötä löydösten perusteella laajemmassa kontekstissa, myös suhteessa ilmiön mahdolliseen tulevaisuuden kehityssuuntaan.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työn merkityksellisyyttä toiminnanjohtajan työssä. Tutkimuksen tulokset työn merkityksellisyyteen vaikuttavista tekijöistä ovat yhtenevät aiempien työn merkityksellisyyttä käsittelevien tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen

tutkimustulosten kanssa. Tutkimus osoitti, että merkityksellisen työn pää rakenne koostuu yksinkertaisuudessaan kahdesta Martelan ja Pessin (2018, s. 1) esittämästä konstruktiosta: itsensä toteuttamisesta ja laajemmasta päämäärästä. Kun yksilö kokee, että hän saa toteuttaa työssään itseään omista lähtökohdista käsin ja se, kun työn kautta saa palvelua suurempaa hyvää, työ koetaan arvokkaana ja tekemisen arvoisena (Martela & Pessi, 2018, s. 1).

Tutkimuksen tulosten mukaan voidaan myös tulkita, että kolmannen sektorin tarjoama työympäristö tarjoaa puitteet itsensä toteuttamisen ja laajemman päämäärän taustalla olevien perustarpeiden tyydyttymiselle. Aiempi tutkimus osoittaa, että kaikkien perustarpeiden tyydyttymisellä ei ole positiivista vaikutusta kaikilla ammattialoilla. Esimerkiksi Maunon ja muiden (2019, s. 284) työn intensiivisyyttä, työn merkityksellisyyttä ja työssä suoriutumista koskeva tutkimus osoitti, että itsensä johtaminen ei johda kaikilla ammattialoilla parempaan suoriutumiseen.

Tämä tutkimus osoitti, että tässä kontekstissa autonomia on työn merkityksellisyyden lähde. Aineistosta voitiin päätellä, että autonomiaa edistää ammatillinen asema ja työpaikan pieni koko. Tulos on yhtenevä Ruuskasen ja muiden (2016, s. 531) kolmannen sektorin työn laatua tutkineen tutkimuksen kanssa, joka osoitti, että ammatillinen asema ja organisaatorakenne ovat ne kaksi autonomian lähdeä, jotka mahdollistavat korkean autonomian tason.

Suomalainen kolmannen sektorin työhön kohdistunut tutkimus osoittaa, että työ ei mahdollista laajasti oman osaamisen hyödyntämistä (Ruuskanen ja muut, 2016, s. 530). Tämä tutkimus ei tue tätä käsitystä. Tässä kontekstissa oman osaamisen hyödyntäminen mahdollistuu vahvuksien käyttämisenä itse tehdyn työn kautta, jossa työn merkityksellisyyden huippukokemukset syntyvät onnistumisista, jota tukee osaaminen. Myös se, että toiminnanjohtajien koulutukset jakaantuvat laajasti eri koulutusaloille, myös monin eri koulutusalan koulutuksen yhdistelminä heijastaa kompetenssin ilmenemistä autonomian kautta.

Kokemus itse tehdystä työstä liittyy kokemuksiin siitä, että työ koetaan itsessään merkityksellisenä. Työn itseisarvona ei ensi sijassa nähdä toimeentuloa, vaan työn arvo ilmenee hyvän tekemisen kautta. Martelan ja Riekin (2018, s. 1) mukaan hyvän tekemisen tarpeen tyydyttyminen on itsenäinen työn merkityksellisyyteen positiivisesti vaikuttava tekijä psykologisten perustarpeiden rinnalla. Tutkimuksen kontekstissa työn merkityksellisyyden huippukokemukset liittyvät tuntemuksiin auttamisesta sekä yksilöllisten tarpeiden että yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämisen ja tyydyttymisen kautta, jota kuvattiin tuntemuksina siitä, että tekee ”oikeaa työtä”. Tämä osoittaa, että kolmannen sektorin organisaatio tarjoaa ihanteelliset institutionaaliset puitteet yksilölle palvelusuuntautuneiden arvojen toteuttamiseen (Robichau & Sandberg, 2022, s. 132) sekä kollektiivisen identiteetin ja yhdessäolon mahdollistamiseen (Ruuskanen ja muut, 2020, s. 19).

Tämä tutkimus tuki siis Martelan ja Riekin (2018, s. 9) esittämää käsitystä siitä, että tyytyväisyys autonomiaan, kompetenssiin, yhteisöllisyyteen ja hyvän tekemiseen ennustaa merkityksellisyyden kokemuksen määrää. Tulokset indikoivat myös sitä, että itsensä toteuttamisen ja laajemman päämäärän taustalla olevien perustarpeiden tyydyttymisellä on positiivinen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemuksen lisäksi elämään laajemminkin. Autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttyessä hyvinvointi lisääntyy, kuten Deci ja Ryan (1985, 2000) teoriassaan esittävät. Empiria osoittaa myös sen, että toisille antaminen on hyödyllistä omalle hyvinvoinnille (Martela & Ryan, 2016, s. 750). Myös tätä tuettiin. Tämän tutkimuksen aineistosta ei voida kuitenkaan päätellä tarkalleen sitä, kuinka paljon työn merkityksellisyyttä koetaan eikä yksityiskohtaisemmin sitä, minkä verran ja millä tavalla työn merkityksellisyys edistää hyvinvointia.

Työn merkityksellisyys on tärkeä niin yksilön kuin organisaation kannalta. Sen lisäksi, että se tuottaa yksilölle yleistä hyvinvointia, sen hyödyt näkyvät organisaation suorituskykyyn liittyvinä tuloksina, kuten luovuutena (vrt. Cohen-Meitar ja muut, 2009, s. 361) ja vähäisinä poissaoloina (vrt. Soane ja muut, 2013, s. 448). Esiin nousi myös se, että kun työ koetaan merkityksellisenä, positiivinen vaikutus ilmenee myös yhdistyksen näkyvyytenä, mikä puolestaan vaikuttaa yhdistyksen taloudelliseen menestymiseen.

Tilanteessa, jossa kolmannen sektorin rooli on kasvava, on tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka epävakauttavat työn merkityksellisyyden kokemusta. Tämän tutkimuksen aineistosta voitiin päätellä, että osa haastatteluissa esiin tulleista tekijöistä heijastaa kansalaisyhteiskunnassa meneillään olevaa toimintaympäristön muutosta. Suomalainen kolmas sektori asettaa työntekijöilleen vaatimuksia, joista erityisesti kiire nousee esille (Selander ja muut, 2012, s. 220). Se ilmeni merkittävimpien työtehtävätason esteiden joukossa liiallisen työn määrän rinnalla myös tässä kontekstissa.

On myös huomattava, että vaikka lähtökohtaisesti työ mahdollistaa valinnanvapauden siitä, missä, milloin ja miten työnsä tekee, ulkoinen kontrolli kaventaa kokemusta työn autonomiasta ja työn hallinnasta. Lisäksi resurssien vähyys koetaan ongelmallisena, joka johtaa palkka- ja vapaaehtoistyön sekoittumiseen, osaamisen kehittämisen haasteisiin ja työn henkilöitymiseen. Myös työnantajana toimivan maallikkohallituksen osaamattomuus koettiin jossain määrin ongelmallisena, joskin toiminnanjohtajien puheissa korostui keskinäinen luottamus kompensoivana tekijänä. Paradoksaalisesti työnantajan osaamattomuus voi toimia työntekijän autonomiaa ja kompetenssia vahvistavana tekijänä silloin, kun keskinäinen luottamus on taustalla.

Tämä tutkimus tukee Robichaun ja Sandbergin (2022, s. 132) löydöstä, jossa todetaan, että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden työntekijät löytävät merkityksellisyyttä työstään myös haastavissa ja demotivoivissa työympäristöissä. Myös tässä tutkimuksessa voitiin havaita, että kolmannella sektorilla toiminnanjohtajan työ sisältää riskitekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen. Niistä riippumatta työ koetaan merkityksellisenä. Se palauttaa tämän tutkimuksen lähtöasteeseen, jossa todettiin, että itsensä toteuttaminen aidosti omana itsenään mahdollistuu, kun organisaation arvot ovat yhtenevät yksilön omien arvojen kanssa (vrt. Martela & Pessi, 2018, s. 9). Tämä tutkimus osoittaa myös sen, että työn rooli nähdään arvojen ilmentämisen lisäksi identiteetin ilmentäjänä sekä persoonallisena näkemyksenä työstä ja merkityksellisyydestä (vrt. Robichau & Sandberg, 2022, s. 133).



## 6.2 Johtopäätökset

Suomalaisen työelämän näkökulmasta työn merkityksellisyyteen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu on ajankohtaista ja tärkeää. Väänäsen ja muiden (2020, s. 14) mukaan työn merkitys on muuttunut ja työ kilpailee entistä enemmän muiden elämän osa-alueiden kanssa. Kun työ kilpailee muiden elämänalueiden kanssa osana elämän kokonaisuutta, olosuhteet, joissa työn merkityksellisyyttä on löydettävissä korostuvat. Erityisesti nyt, kun työelämän muutokset, kuten väestörakenteen ja organisaatioiden muutos, talouden globalisoituminen ja uusien teknologioiden käyttöönotto aiheuttavat riskitekijän yksilön psykologiselle hyvinvoinnille, tarve etsiä uusia ratkaisuja korostuu (Gagliardi ja muut, 2012, s. 10).

On selvää, että työelämän muutoksiin vastaaminen tilanteessa, jossa työuria tulee pidentää, vaatii panostuksia työntekijöiden kykyyn pysyä työelämässä (Lindholm, 2022, s. 140). Tämä tutkimus osoitti, että työn merkityksellisyys koetaan sellaisena kriittisenä tekijänä, joka tuottaa laajasti hyötyjä yksilölle ja organisaatiolle. Sen hyödyt eivät rajoitu vain työn kontekstiin, vaan se heijastuu myös työn kontekstin ulkopuolelle konkretisoituen yksilön yleisenä hyvinvointikokemuksena ja organisaation näkyvyytenä. Siten sen potentiaalin hyödyntäminen työelämässä on ensiarvoisen tärkeää kustannusvaikutuksiltaan alhaisena työelämän kehittämisen tapana, etenkin tilanteessa, jossa suomalainen ja kolmannen sektorin työelämä on murroksessa.

## 6.3 Tutkimuksen merkitys ja rajoitukset

Kolmannen sektorin palkkatyöntekijöihin kohdistuvaa tutkimusta on tehty Pohjoismaissa vähän (Selander & Ruuskanen, 2016, s. 82). Syinä voidaan pitää sektorilla tehtävän työn mieltämistä vapaaehtoistyön alueena ja sitä, että sektorin henkilöstöstä ei ole aineistoa helposti saatavilla (Selander ja muut, 2012, s. 222). Sektoria koskevan tutkimuksen vähyden vuoksi tässä tutkimuksessa nähtiin tärkeänä lähestyä tutkimusaihetta juuri kolmannen sektorin kontekstissa.

Tämä tutkimus tarjoaa kolmannen sektorin palkkatyön merkityksellisyydestä näkökulman, jota voidaan hyödyntää kolmannen sektorin työelämän kehittämisessä. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin jossain määrin rajoittaa pieni otoskoko, asetetut tutkimuskysymykset ja haastattelijan kokemattomuus. Tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta ja eettisyyttä on käsitelty tarkemmin omassa luvussaan.

#### **6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimus tutki ilmiötä kolmannen sektorin toiminnanjohtajan työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Tämä tutkimus ei kuitenkaan anna yksityiskohtaista vastausta siihen, kuinka paljon työn merkityksellisyyttä koetaan, eikä esimerkiksi siitä, minkä verran työn merkityksellisyyden koetaan vaikuttavan hyvinvointiin ja työhön. Jatkotutkimuksena näitä voitaisiin lähestyä kvantitatiivisesti, joka voisi ilmentää ilmiötä ja sen seurauksia tarkemmin. Jatkotutkimuksen voisi kohdistaa myös muihin kolmannen sektorin ammattiryhmiin, mikä mahdollistaa vertailevan tutkimuksen työntekijätason ja johtotason kokemusten välillä.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (177–188). Gaudeamus.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L. (2019). *Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis*. *Journal of management studies*, 56(3), 500–528.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A. & Bernaud, J. (2016). *Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work*. *Frontiers in psychology*, 7(MAY), 1–9.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). *Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure*. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134–145.  
<https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Backman, J. (2018). *Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsitehistoriaa*. Teoksessa J. Toikkanen & I. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 25–40). Lapland University Press. Noudettu 4.8.2022 osoitteesta [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen\\_tutkimus\\_VI\\_Toikkanen\\_Virtanen\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2017). *The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work*. *Human resource management review*, 27(3), 416–430. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.11.001>
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). *What Makes Work Meaningful -- Or Meaningless*. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53-61. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-makes-work-meaningful-meaningless/docview/1802194552/se-2>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. & Kerridge, G. (2019). *A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda*. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113.  
<https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

- Benz, M. (2005). *Not for the Profit, but for the Satisfaction? - Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms*. *Kyklos* (Basel), 58(2), 155–176.  
<https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>
- Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A. & Waldman, D. A. (2009). *Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences*. *Creativity research journal*, 21(4), 361–375. <https://doi.org/10.1080/10400410902969910>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*. *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- do Adro, F. J. N. & Leitão, J. C. C. (2020). *Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review*. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Gagliardi, D., Marinaccio, A., Valenti, A. & Iavicoli, S. (2012). *Occupational Safety and Health in Europe: Lessons from the Past, Challenges and Opportunities for the Future*. *Industrial health*, 50(1), 7–11.  
<https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1342>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Geldenhuis, M., Łaba, K. & Venter, C. M. (2014). *Meaningful work, work engagement and organisational commitment*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>

- 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>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2018). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. painos). Tammi.
- Hodges, J. & Howieson, B. (2017). *The challenges of leadership in the third sector*. European management journal, 35(1), 69–77.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006>
- Isolahti, M. (2019a). *4H-järjestö*. Teoksessa P. Kiviranta & J. Pölkki (toim.), *Opas 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenelle*. (s. 4). 4H-liitto. Noudettu 1.6.2022 osoitteesta <https://4h-akatemia.fi/4hakatemiavip/hallituksen-jasenelle/>
- Isolahti, M. (2019b). *4H-yhdistys*. Teoksessa P. Kiviranta & J. Pölkki (toim.), *Opas 4H-yhdistyksen hallituksen jäsenelle*. (s. 4–8). 4H-liitto. Noudettu 1.6.2022 osoitteesta <https://4h-akatemia.fi/4hakatemiavip/hallituksen-jasenelle/>
- Jurvansuu, S. & Rissanen, P. (2017). *Päihde- ja mielenterveysyhdistysten vapaaehtoistoiminta kolmannen sektorin hybridisaatiokehityksen näkökulmasta*. Noudettu 30.7.2022 osoitteesta [https://tiedostot.a-klinikksaatio.fi/Tietopuu\\_Tutkimus-sarja\\_1-2017.pdf](https://tiedostot.a-klinikksaatio.fi/Tietopuu_Tutkimus-sarja_1-2017.pdf)
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?* Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (9–19). Gaudeamus.
- Järvinen, P. (2013). *Esipuhe*. Teoksessa P. Ruuskanen, K. Selander, K. & T. Anttila (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 24.5.2022 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). *A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally*. Public administration review, 70(5), 701–709.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti: tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen* (kolmas, uudistettu painos). Gaudeamus.

- Kukkola, J. (2018). *Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus*. Teoksessa J. Toikkanen & I. Virtanen (toim.), Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö (s. 41–63). Lapland University Press. Noudettu 4.8.2022 osoitteesta [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen\\_tutkimus\\_VI\\_Toikkanen\\_Virtanen\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lindholm, M. (2022). *Muutokset työssä edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä*. Työelämän tutkimus, 20(1), 140–146. <https://doi.org/10.37455/tt.112325>
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). *Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'*. Journal of business ethics, 88(3), 491-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- 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>
- Littman-Ovadia, H. & Steger, M. (2010). *Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model*. The journal of positive psychology, 5(6), 419–430. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516765>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. & Steger, M. F. (2019). *Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration*. Journal of vocational behavior, 110(Part B), 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Martela F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat* [Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014]. Noudettu 24.5.2022 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoinii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoinii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Martela, F. & Pessi, A. B. (2018). *Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*. Frontiers in psychology, 9, 363. 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

- Martela, F. & Riekkilä, T. J. (2018). *Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work*. *Frontiers in psychology*, 9, 1157. 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). *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>
- Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). *Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä?* *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 271–288. <https://doi.org/10.37450/ht.98052>
- Patentti- ja rekisterihallitus. (2022a). *Yhdistysten ja uskonnollisten yhdyskuntien lukumäärät*. Noudettu 14.10.2022 osoitteesta <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterissajauskonnollistenyhdyksuntienrekisterissa.html>
- Patentti- ja rekisterihallitus. (2022b). *Rekisteröidyt uudet yhdistykset ja uskonnolliset yhdyskunnat*. Noudettu 14.10.2022 osoitteesta <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/tilastoarekisteroidyistausistayhdistyksistajauskonnollistayhdyskunnista.html>
- Pihtiputaan 4H-yhdistys. (2022). *Toimintakertomus 2021*. Noudettu 18.10.2022 osoitteesta <https://bin.yhdistysavain.fi/1566841/glNmlewOB0b7Vdsh9r340Xcllz/Toimintakertomus%202021.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (75–85). *Gaudeamus*.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. *Gaudeamus*.
- Pyöriä, P., Ojala, S. & Nätti, J. (2019). *Työelämän muutokset ajassamme*. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? – tutkimuksen näkökulmia* (139–169). Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>

- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K. (2017). *The Millennial Generation: A New Breed of Labour?* SAGE open, 7(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1177/2158244017697158>
- Raisio, H., Puustinen, A., Norri-Sederholm, T. & Jalava, J. (2019). *Those who agree to play on our terms will be taken in: a qualitative study on the perceptions of public authorities and NGO representatives regarding self-organizing fourth-sector activity.* Public administration quarterly, 43(3), 289–329. Noudettu 1.10.2022 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/those-who-agree-play-on-our-terms-will-be-taken/docview/2298716616/se-2>
- Rantamäki, N. (2016). *Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Kolmannen sektorin erityisyys ja ammattimainen sosiaalipalvelujen tuottaminen.* 632–643.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201704126075>
- Ristolainen, H. & Fields, M. (2017). *Järjestötyöntekijä huolehtii osaamisestaan.* Aikuis-  
kasvatus, 37(1), 19–31. <https://doi.org/10.33336/aik.88394>
- Robichau, R. W. & Sandberg, B. (2022). *Creating Meaningfulness in Public Service Work: A Qualitative Comparative Analysis of Public and Nonprofit Managers' Experience of Work.* American review of public administration, 52(2), 122–138.  
<https://doi.org/10.1177/02750740211050363>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review.* Research in organizational behavior, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. (2020). *Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47. Noudettu 13.6.2022 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS\\_2020\\_47.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162498/VNTEAS_2020_47.pdf)
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila T. (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla.* Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 1.6.2022 osoitteesta



- <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>
- Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2016). *Third-sector job quality: Evidence from Finland*. *Employee relations*, 38(4), 521–535. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0134>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions: Motivation and the Educational Process*. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). *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>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guildford Press.
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). *Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua*. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 246–260. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Salamon, L. M. & Sokolowski, S. W. (2016). *Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*. *Voluntas (Manchester, England)*, 27(4), 1515–1545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>
- Sanastokeskus. (2022). TEPA-termipankki. *Määritelmä*. Noudettu 17.11.2022 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4>
- Sandberg, B. & Robichau, R. W. (2022). *The Hybridization of Meaningful Nonprofit Work: An Exploratory Study of the Effects of Marketization on Nonprofit Managers' Sense of Meaningfulness in Work*. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 51(3), 606–632. <https://doi.org/10.1177/08997640211072852>
- Saukkonen, P. (2013). *Kolmas sektori - vanha ja uusi*. *Kansalaisyhteiskunta*, 4 (1), 6–31. Noudettu 7.7.2022 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/51437/KY2013-1artsaukkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Selander, K. (2015). *Work Engagement in the Third Sector*. *Voluntas (Manchester, England)*, 26(4), 1391–1411. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9465-y>

- Selander, K. & Ruuskanen, P. (2016). *Why do third sector employees intend to remain or leave their workplace?* Nordic journal of working life studies, 6(2), 81–100.  
<https://doi.org/10.19154/njwls.v6i2.4973>
- Selander, K., Ruuskanen, P. & Anttila, T. (2012). *Työn ja perheen ristiriidat kolmannen sektorin palkkatyössä.* Työelämän tutkimus, 10(3), 209–227. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87265>
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C. & Gatenby, M. (2013). *The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model.* Human resource management, 52(3), 441–456.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI).* Journal of Career Assessment, 20(3), 322–337.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tieteen termipankki. (2022). Terminologiaoppi. *Käsite*. Noudettu 17.11.2022 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Terminologiaoppi:käsite>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Tammi.
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A.-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. (2020). *Ajattelu- ja toimintatapojen muutos.* Teoksessa L. Kokkinen (toim.), Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (s. 11–32). Työterveyslaitos.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Wilson, J. (2000). *Volunteering.* Annual review of sociology, 26, 215–240.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Yeoman, R. (2014). *Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need.* Journal of business ethics, 125(2), 235–251.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei,

olen Vaasan yliopistossa kauppatieteitä opiskeleva liiketoiminnan kehittämisen maisteriopiskelija. Teen pro gradu -tutkielmaa työn merkityksellisyydestä kolmannen sektorin palkkatyössä, ja etsin haastateltaviksi aatteellisissa yhdistyksissä työskenteleviä toiminnanjohtajia.

Haastattelut toteutetaan sopimuksen mukaisesti mieluiten kesäkuun aikana yksilöhaastatteluna videopuhelinyhteydellä ja tallennetaan aineiston analysointia varten. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

Toivon, että kiinnostuit aiheesta. Anonymiteetti ja luottamuksellisuus turvataan tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Mikäli haluat jakaa kokemuksiasi, laitathan minulle tiedon halukkuudestasi osallistua tähän tutkimukseen sähköpostitse osoitteeseen xxx@xxx.xx.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Ranta-Hirvonen

Opiskelija

Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma (LIKE)

University of Vaasa/ Kokkolan yliopistokeskus

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustatiedot: ikä, sukupuoli ja koulutus

1. Kuinka kauan olet työskennellyt toiminnanjohtajana nykyisessä organisaatiossa?
2. Miten päädyit tähän työhön? Kuvaile lyhyesti myös aiempaa työtaustaasi.
3. Kuvaile nykyistä työnkuvaasi.
4. Miksi toimit juuri tässä työtehtävässä?
5. Millainen merkitys nykyisellä työlläsi on elämässäsi?
6. Miten voit vaikuttaa omaan työhösi?
7. Millä tavalla työnantajaorganisaatiosi päämäärät ja arvot vaikuttavat työhösi?
8. Millä tavalla osallistut tavoitteiden asettamiseen?
9. Millä tavalla tavoitteet mielestäsi vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen?
10. Mitkä tekijät edistävät sitä, että kykenet suoriutumaan työtehtävistäsi hyvin?
11. Miten kuvailisit omia mahdollisuuksiasi käyttää ja kehittää kykyjäsi työssäsi?
12. Missä tilanteissa olet kokenut työn merkityksellisyyden huippukokemuksia?
13. Millaisissa muissa työtilanteissa koet työn merkityksellisyyden tunteita?
14. Millä tavalla yhteisöllisyys näkyy työssäsi?
15. Kuinka merkityksellisinä koet yhteenkuuluvuuden tunteen ja ihmissuhteet työssäsi?
16. Millä tavalla voit vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen oman työsi kautta?
17. Millä tavalla voit vaikuttaa työssäsi muihin ihmisiin ja maailmaan?
18. Miten tiivistäisit oman työsi perimmäisen tarkoituksen?
19. Millaisia kokemuksia omaat merkityksellisenä koetun työn vaikutuksista?
20. Millaisia kehittämiskohteita tunnistat merkityksellisyyden kokemuksen edistämässä?
21. Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa työn merkityksellisyyteen liittyen?