



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Annika Pöytälaakso

Työn merkityksellisyys esihenkilötyössä

Esihenkilöiden kokema työn merkityksellisyys ja sen yhteys inklusiiviseen johtamiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteet, Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Annika Pöytälaakso		
Tutkielman nimi:	Työn merkityksellisyys esihenkilötyössä: Esihenkilöiden kokemus työn merkityksellisyys ja sen yhteys inklusiiviseen johtamiseen		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Kauppatieteet		
Työn ohjaaja:	Kati Söderlund		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo pitkään erityisesti työ- ja organisaatiopsykologian viitekehyksen kautta. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työn merkityksellisyys rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden kautta. Työn merkityksellisyyden kokemukseen on aikaisemmissa tutkimuksissa liitetty muun muassa kokemus autonomiasta, arvoista, vuorovaikutuksesta, pätevydestä sekä osallisuudesta. Kokemus työn merkityksellisyydestä on yhteydessä työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä laajemmasta näkökulmasta organisaation tuloksellisuuteen. Inklusiivisen johtamisen näkökulmasta keskeistä on psykologisesti turvallisen ympäristön luominen sekä moninaisuutta arvostava työympäristö. Vuorovaikutteinen, osallistava ja oikeudenmukainen johtajuus vahvistavat kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa tarkastellaan esihenkilöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä sekä sen yhteyttä inklusiiviseen johtamiseen. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja haastattelut on analysoitu sisällönanalyysia hyödyntäen. Tutkielma jakautuu teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosuudessa käsitellään aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta työn merkityksellisyyteen ja inklusiiviseen johtamiseen liittyen. Teoreettisena lähtökohtana ovat työn merkityksellisyyteen liitetyt teoriat, joissa työn merkityksellisyyttä tarkastellaan sekä yksilöllisistä että yhteisöllisistä näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä tarkastellaan organisatorisista ja yhteiskunnallisista merkityksistä käsin. Teoreettista viitekehystä laajennetaan inklusiiviseen johtamiseen ja sen yhteyteen työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Tutkielmassa hyödynnetään fenomenologista lähestymistapaa, jossa tarkastellaan tutkittavien kokemuksia ilmiön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi.

Työn merkityksellisyyden kokemukseen voidaan liittää sekä subjektiivisia että objektiivisia merkityksiä. Työn merkityksellisyys rakentuu toisiinsa yhteydessä olevien tekijöiden kautta, kuten sisäisten kokemusten, relationaalisuuden, työn sisällöllisten ja rakenteellisten tekijöiden, organisaatiokulttuurin sekä yhteiskunnallisten merkitysten kautta. Inklusiivinen johtaminen tukee psykologisesti turvallista työympäristöä, jossa työn merkityksellisyydelle annetut merkitykset voivat toteutua. Työn merkityksellisyyden kokemusta lisäävät kokemus arvostuksesta, luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja osallisuudesta. Esihenkilöt näkevät työn merkityksellisyyden toteutumisen erityisesti suhteessa muihin ja tilanteissa, joissa he voivat omalla työllään tukea muiden työn tekemistä ja onnistumista. Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa heikentävästi kokemus luottamuspulasta, epäselvät vastuurakenteet ja kokemus siitä, että esihenkilöt eivät koe tulevansa kuulluksi. Työn merkityksellisyyden kokemusta voidaan parhaiten tukea kiinnittämällä huomioita organisaation avoimeen, osallistavaan ja moninaisuutta kunnioittavaan, psykologisesti turvalliseen toimintakulttuuriin.

AVAINSANAT: esihenkilötyö, työ, mielekkäisyys, merkityksellisyys, kokemus, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Työn merkityksellisyys	12
2.1	Työn merkityksellisyyden määritelmä	13
2.2	Työn merkityksellisyyden rakentuminen	16
2.2.1	Työn merkityksellisyys yksilötasolla tarkasteltuna	17
2.2.2	Työn merkityksellisyyden työtehtävytasolla tarkasteltuna	19
2.2.3	Työn merkityksellisyys organisaatiotasolla tarkasteltuna	20
2.2.4	Työn merkityksellisyyden yhteiskunnallinen ulottuvuus	21
3	Inklusiivinen johtaminen	23
3.1	Inklusiivisen johtamisen yksilötason viitekehys	24
3.2	Inklusiivisen johtamisen tiimitason viitekehys	26
3.3	Inklusiivisen johtamisen organisaatiotason viitekehys	29
4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	32
4.1	Työn merkityksellisyyden kokemus subjektiivisen ja objektiivisen merkityksen tasolla tarkasteltuna	32
4.2	Inklusiivinen johtaminen ja työn merkityksellisyys	37
5	Tutkimuksen toteuttaminen	43
5.1	Tutkimusmenetelmä	43
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu	44
5.3	Aineiston analyysi	48
6	Tutkimustulokset	51
6.1	Työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentuminen esihenkilötyössä	52
6.1.1	Sisäinen kokemus työn merkityksellisyydestä	52
6.1.2	Relationaalinen merkityksellisyys	59

6.1.3	Työn sisällölliset ja rakenteelliset tekijät	65
6.1.4	Organisaatiokulttuuri	69
6.1.5	Yhteiskunta ja työelämän muutos	74
6.2	Työn merkityksellisyys ja inklusiivisen johtamisen piirteet esihenkilötyössä	77
6.2.1	Dialogisuus ja osallistaminen	78
6.2.2	Psykologisesti turvallinen työympäristö	80
7	Johtopäätökset	86
7.1	Työn merkityksellisyyden rakentuminen esihenkilöillä	87
7.1.1	Työn merkityksellisyyteen liitetyt yksilölliset tekijät	87
7.1.2	Työn merkityksellisyyteen liitetyt yhteisölliset tekijät	89
7.1.3	Työn merkityksellisyyteen liitetyt organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät	91
7.2	Työn merkityksellisyys ja inklusiivinen johtaminen	94
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	96
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	97
	Lähteet	98
	Liitteet	104
	Liite 1. Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti	104
	Liite 2. Haastattelukysymykset	105

Kuviot

Kuvio 1. Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet	33
Kuvio 2. Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet Lips-Wiersman & Wrightin teorian mukaisesti	35
Kuvio 3. Työn merkityksellisyyden nelikenttä	37
Kuvio 4. Työn merkityksellisyys ja inklusiivinen johtaminen	41
Kuvio 5. Sisällönanalyysin vaiheet	48
Kuvio 6. Esimerkkiotos aineiston analyysistä	50
Kuvio 7. Työn merkityksellisyyden kokemukseen liitetyt merkitykset pää- ja alaluokittain	52
Kuvio 8. Inklusiivisen johtamisen piirteet työn merkityksellisyyden kokemuksessa	77
Kuvio 9. Työn merkityksellisyys ja sen yhteys inklusiiviseen johtamiseen	95

Taulukot

Taulukko 1. Työn merkityksellisyyden käsitteen määritelmiä.	14
Taulukko 2. Tutkimushaastattelut	46

1 Johdanto

Kokemus työn merkityksellisyydestä on keskeistä tarkasteltaessa sekä yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, työhyvinvointia että organisaatioiden menestymistä. Vuoden 2024 työolobarometrin mukaan suuri osa palkansaajista kokee jonkin asteista työn merkityksellisyyttä (TEM, Työolobarometri 2024, s. 99–100). Työn merkityksellisyys linkittyy vahvasti työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Rantanen ja muut, 2024, s. 11; Bailey & Madden, 2016, s. 60; Lemmetty & Riivari, 2025, s. 220; Martela & Pessi, 2018, s. 1). Toteutuessaan nämä edellä mainitut tekijät vahvistavat työssä suoriutumista ja työhyvinvointia sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä. Organisaation näkökulmasta sitoutuneet ja työhön tyytyväiset työntekijät saavuttavat paremmin asetettuja tavoitteita ja näin ollen vahvistavat organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Organisaatiot voivatkin omilla toimintamalleillaan edistää työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumista.

Työelämä muuttuu nopeasti muokaten samalla käsitystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työn automatisoituminen, hybridityön lisääntyminen ja esimerkiksi erilaisten teknologioiden ja tekoälyn hyödyntäminen, tuovat työn merkityksellisyyden tarkasteluun uusia ulottuvuuksia (Lysova ja muut, 2023b, s. 713). Muuttuva työelämä haastaa yksilö- ja organisaatiotasolla tarkastelemaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Nykypäivän työelämässä ja organisaatioissa esihenkilötyö on vaativaa, ja siihen linkittyy erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Työkykyyn vaikuttavat psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys (TEM, Työolobarometri 2024, s. 78). Työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavat puolestaan kokemus osaamisesta, arvoista, asenteista sekä motivaatiosta. Työpaikoilla työkykyyn vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esihenkilöt toimivat usein vaativissa asiantuntijatehtävissä, omaavat tulosvastuuta sekä tämän lisäksi he huolehtivat tiimensä esihenkilötehtävästä. Esihenkilöt ovat organisaation ylimmän johdon lisäksi vastuussa strategian jalkauttamisesta, organisaation tulostavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan

suunnittelusta ja kehittämisestä. Työterveyslaitoksen vuonna 2022 laatiman seurantatutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja johtajien työn imu, työtyytyväisyys ja työkyky ovat huomattavasti laskeneet (Työterveyslaitos, 2022). Samoin heidän kokema työuupumusoireilu ja kyynistyneisyys ovat lisääntyneet. Työterveyslaitoksen katsauksen yhteenvedossa todetaankin, että esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvointi on laskenut. Tutkimuksessa todetaan myös, että yhteisöllisen ja ihmislähtöisen johtajuuden tukemiselle on enenevässä määrin tarvetta. Kevan 2025 julkaiseman selvityksen mukaan esihenkilön työhyvinvointi on yhteydessä koko työyhteisön työhyvinvoinnin kokemuksiin (Pekkarinen ja muut, 2025, s. 30).

1.1 Tutkimuksen tausta

Työn merkityksellisyyttä on tutkittu jo vuosikymmeniä useita erilaisia näkökulmia hyödyntäen (Tan ja muut, 2023, s. 462; Bailey ja muut, 2019, s. 83–90; Steger ja muut, 2012, s. 322). Tutkimus on alun perin keskittynyt erityisesti Pohjois-Amerikkaan ja sitä kautta jalkautunut myöhemmin Eurooppaan. Aikaisempien tutkimusten pohjalta syntyneet teorit ja ymmärrys ovat laajentaneet käsitystä työn merkityksellisyyteen liittyvistä ulottuvuuksista. Yksi vanhimmista työn merkityksellisyyden teorioista on työn piirremalli -teoria, jonka kautta Hackman ja Oldham (1975, s. 159–160) määrittivät työn merkityksellisyyttä psykologisena tilana, johon liittyy kokemus sitoutumisesta ja psykologisesta voimaantumisesta. Hackman ja Oldham liittävät työn merkityksellisyyden kokemukseen kolme keskeistä ulottuvuutta: Työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus, työtehtävään sitoutuminen sekä työtehtävän merkitys. Sittemmin Hackmanin ja Oldhamin teoria on toiminut useiden tutkimusten viitekehyksenä, luoden pohjaa työn merkityksellisyyden tutkimukselle.

Työn merkityksellisyyden tutkimus yleistyi Suomessa eritoten 2010-luvulla. Esimerkiksi Martela ja kollegat (2018) ovat tutkineet neljän elämän merkityksellisyyttä ennustavan muuttujan, autonomia, pätevyys, yhteenkuuluvuus ja hyöty muille, yhteisvaikutusta kvantitatiivisilla menetelmillä. Tutkimustulosten mukaan nämä neljä muuttujaa

ennustavat myös merkityksellisyyden kokemusta elämän eri alueilla, kuten esimerkiksi työssä. Lemmetty ja Riivari (2025) tutkivat eri aloilla toimivien johtajien kokemuksia työn merkityksellisyydestä tulevaisuudessa. Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista narratiivista tutkimusotetta. Tutkimustuloksena todettiin muun muassa, että johtajuuskäytännöillä on merkitystä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Jyväskylän yliopistossa toteutettiin vuosina 2021–2024 laaja työn merkityksellisyyteen liittyvä hanke, *Meanwell: Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin* (Jyväskylän yliopisto, 2025). Hankkeen tavoitteena oli luoda organisaatioille toimintamalli työn merkityksellisyyden, työntekijöiden hyvinvoinnin sekä organisaatioiden toimivuuden edistämiseen. Hankkeessa hyödynnettiin TMT-kyselymenetelmää (työn merkitys ja täyttymys), jonka avulla työn merkityksellisyyden kehittämiskohteita voidaan tunnistaa. TMT-kyselymenetelmä tarkastelee seitsemää työn merkityksellisyyden osa-alueita: Perustarpeet, uramenestys, osaaminen, itsenäisyys, yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen työssä (Rantanen ja muut, 2024, s. 18). Osa-alueet edustavat tässäkin tutkimuksessa esiin tuotavaa jaottelua työn merkityksellisyyden rakentumiseen yksilön, työn, organisaation ja yhteiskunnan kautta. Työn merkityksellisyydestä yliopistokontekstissa on tehty väitöskirjatutkimus vuonna 2022. Väitöskirjassa (Tapanila, 2022) on hahmotettu akateemisen työn merkityksellisyyden rakentumisen malli. Mallin kolme työn merkityksellisyyden ulottuvuutta ovat itseytyminen, kuuluminen sekä toisten palveleminen.

Työn merkityksellisyyden määritelmässä korostuvat erityisesti työn tarkoituksen, työn merkityksen ja itsensä toteuttamisen määreet (Martela & Pessi, 2018, s. 1). Työn merkityksellisyyden määritelmä on laajentunut yksilöön itseensä kohdistuvista näkökulmista kohti laajempaa ymmärrystä, jossa työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä on löydettävissä yksilön itsensä lisäksi työ- ja organisaatioympäristöstä sekä muista ihmisen elämään vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksissa työn merkityksellisyys on liitetty myös laajemmin yksilön kokemukseen hyvästä ja merkityksellisestä elämästä. Esimerkiksi Allan ja muut (2016, s. 2, s.7) ovat tutkimuksessaan selvittäneet työn merkityksellisyyden kokemusta kontekstissa, jossa työ tuottaa hyvää myös muille.

Tutkimus osoitti, että kokemus oman työn merkityksestä muiden auttamiseksi, on yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Työn merkityksellisyyden tutkimus on sijoittunut eritoten työ- ja organisaatiopsykologian kentälle ja teoreettiset viitekehykset nojaavat vahvasti positiiviseen psykologiaan (Bailey ja muut, 2019, s. 87–92). Työn merkityksellisyyden tutkimuksessa on hyödynnetty erityisesti määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen kautta on mahdollisuus nostaa esiin yksilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen liittämiä tekijöitä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tuotu esiin, että työn merkityksellisyyttä on keskeistä tarkastella yksilön omien kokemusten kautta ja laadullisella tutkimuksella on mahdollisuus tuoda esiin yksilöiden omia kokemuksia, itsensä kuvaamana ja kertomana (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 220; Tan ja muut, 2023, s. 463; Bailey ja muut, 2019, 83; Steger ja muut, 2012, s. 324). Steger ja muut (2012, s. 332–333) tuovat tutkimuksessaan esiin, että on tärkeää nostaa esiin tekijöitä, jotka mahdollistavat työtyytyväisyyden parantamisen ja sitä kautta myös työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistamisen. Samoin tutkimuksissa nostetaan esiin työn merkityksellisyyden tutkimus suhteessa johtamiseen.

Työn merkityksellisyyden tarkastelun lisäksi tutkielmassa ilmiö kiinnitetään inklusiiviseen johtamisen käsitteeseen. Inklusiivinen johtaminen viittaa johtamiseen, joka tähtää arvostavaan ja kunnioittavaan organisaatioilmapiiriin. (Sun ja muut, 2024, s. 36). Nishii ja Leroy (2022, s. 688) tutkimuksen mukaan organisaation toimintatapojen lisäksi on olennaista tarkastella inklusiivista johtamista myös yksilöllisemmistä merkityksistä käsin. Ytimessä on erilaiset johtajuuden roolit ja niiden merkitys inklusiivisen johtamisen toteutumisessa. Inklusiivinen johtajuus viittaa tasa-arvoiseen, yhdenvertaiseen, kannustavaan, huomioivaan ja dialogiseen työympäristöön (Sun ja muut, 2024, s. 38; Shore & Chung, 2022, s. 744). Erilaisten johtajuusroolien kautta tämä tarkastelunäkökulma tuottaa työn merkityksellisyyden tarkasteluun mielenkiintoisen kontekstin.

Tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä tarkastellaan esihenkilöiden yksilöllisen kokemuksen kautta. Tavoitteena on hahmottaa, mitkä tekijät vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen esihenkilöasemassa toimivilla henkilöillä. Työn merkityksellisyyden kokemusta peilataan myös inklusiiviseen johtamiseen, koska tutkimuksissa on noussut esiin, että osallistava ja vuorovaikutteinen johtajuus tukee kokemusta työn merkityksellisyydestä (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 233).

Tutkimuksen aihe on tärkeä, koska esihenkilöiden työssäjaksaminen ja kokemus työn merkityksellisyydestä on tärkeää sekä esihenkilön oman työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen näkökulmasta että tiimin ja organisaation toiminnan näkökulmasta. Johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostamisessa ja muokkaamisessa (Rosso ja muut, 2010, s. 101; Lemmetty & Riivari, 2025, s. 231). Organisaation johto määrittelee organisaation tehtävät, tavoitteet ja arvot luoden samalla sen kontekstin, jonka kautta esihenkilöt ja muut työntekijät muodostavat näkemystään ja kokemustaan työn merkityksellisyydestä. Tähän vaikuttaa myös johdon tulkinnat, viestintä- ja vuorovaikutus sekä reaktiot erilaisiin työtilanteisiin. Tutkimuksissa on myös todettu, että kannustava, osallistava, vuorovaikutuksellinen ja motivoiva johtajuus tukee työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemusta. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät erityisesti lisäävät tai vähentävät esihenkilöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, nouseeko esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen liittämistä tekijöistä esiin inklusiiviselle johtamiselle tyypillisiä piirteitä. Tutkimuksessa esitellään ehdotuksia työn merkityksellisyyden kokemuksen parantamiseksi tutkimuksessa esiin nousseiden työn merkityksellisyyden kokemukseen liitettyjen tekijöiden sekä aikaisempien tutkimusten tutkimustuloksiin pohjaten.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä?
2. Miten inklusiivisen johtamisen piirteet linkittyvät työn merkityksellisyyden kokemukseen?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa tarkastellaan koulutusorganisaatioissa esihenkilötehtävissä työskentelevien kokemuksia työn merkityksellisyydestä. Työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä peilataan inklusiivisen johtamisen teoriaan. Tutkimuksen keskeiset käsitteet, työn merkityksellisyys ja inklusiivinen johtaminen, kuvataan luvussa 2 ja 3. Luvussa 4 nämä käsitteet on punottu yhteen ja luotu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Luvussa 5 kuvataan tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tutkimustuloksia kuvataan luvussa 6. Teemahaastatteluista nousseita kokemuksia jäsenneltiin laajemmiksi teemakokonaisuuksiksi ja peilattiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen luvussa 7, jossa esitetään tutkimuksen tuloksista nousevia johtopäätöksiä, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden kokemus on tärkeä tarkasteltaessa sitä, miten työssä koetaan työssäjaksamista, työhyvinvointia ja suoriudutaan sekä koetaan oman työn merkitys itselle ja laajemmin muille. Työn merkityksellisyys voidaan nähdä yksilöllisenä ja subjektiivisena kokemuksena (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 222; Martela & Pessi, 2018, s. 3.; Martela, 2017, s. 232). Työn merkityksellisyyden kokemus on myös tärkeä osa kokonaisvaltaista kokemusta elämästä, koska työhön liitetään vahvasti psykologisia, sosiaalisia ja taloudellisia merkityksiä (Rosso ja muut, 2010, s. 92; Lemmetty & Riivari, 2025, s. 221.) Tutkimukset osoittavat, että merkityksellisyyteen liitetään usein autonomian, pätevyyden ja kuulumisuuden kokemukset sekä tunne siitä, että yksilö voi toiminnallaan tuottaa hyvää myös ympäristölleen (Martela & Ryan, 2016, s. 750, 752; Martela, 2017, s. 233). Yeoman (2014, s. 235) tuo esiin, että kokemus työn merkityksellisyydestä on ihmisen perustarve ja se liittyy kokonaisvaltaiseen kokemukseen vapaudesta, autonomiasta ja elämän arvokkuudesta.

Lepistö ja Pratt (2017, s. 101) kuvaavat työn merkityksellisyyttä yhdeksi tärkeimmistä työelämätekijöistä. Työn merkityksellisyyden osalta on tärkeää tarkastella niitä tekijöitä (ydinongelmia), jotka rajoittavat tai estävät työn merkityksellisyyden kokemusta sekä aiheuttavat motivaation, suoriutumisen tai sitoutumisen haasteita (Lepistö & Pratt, 2017, s. 104–109). Ydinongelmat voivat liittyä esimerkiksi subjektiiviseen kokemukseen työn ja perusarvojen ja -normien epävarmuudesta ja ristiriidasta. Vastaavasti työn merkityksellisyyden parantamiseen liittyvien tekijöiden (ratkaisujen) tarkastelu on tärkeää. Ratkaisut liittyvät usein työtä rikastuttaviin tekijöihin, joiden kautta yksilö voi kokea omien tarpeiden, itsensä toteuttamisen ja toiveiden täyttymisen kokemuksia. Näiden kautta luodaan työlle syvempää merkitystä.

2.1 Työn merkityksellisyyden määritelmä

Työn merkityksellisyyttä on tutkittu useiden eri teoreettisten viitekehysten kautta, ja sitä kautta työn merkityksellisyydelle on annettu myös useita erilaisia määritelmiä. Työn merkityksellisyyttä on lähestytty työn yksilöllisten merkitysten kautta, ja työn merkityksellisyyden teorioissa on korostunut työn sisäinen, arvolatautunut merkitys. Työn merkityksellisyyden teoriaa on vähitellen lähdetty laajentamaan myös yksilön näkökulmaa laajemmaksi. Näissä teorioissa huomioidaan työn merkityksellisyyden yksilölle itselleen antaman merkityksen lisäksi työn vaikutus muille. Määritelmissä korostuu ajatus työstä, joka vastaa yksilön arvoja ja normeja sekä tuottaa yksilölle laajempaa sisäistä lisäarvoa, kuten esimerkiksi kokemusta arvostuksesta ja mahdollisuudesta tuottaa työllä hyvää muille. Työlle voidaankin antaa erilaisia merkityksiä riippuen siitä, miten työ koetaan.

Työn merkityksellisyyden määritelmistä voidaan nostaa esimerkinomaisesti esiin muun muassa seuraavat määritelmät. Työn merkityksellisyyden teoreetikot, Hackman ja Oldham (1975, s. 162), ovat määritelleet merkityksellisen työn kokemuksena siitä, että työ itsessään on tärkeää, arvokasta ja kannattavaa tehdä. Allan ja muut (2014, s. 545) määrittivät työn merkityksellisyyden kokemuksena siitä, että työ on tärkeää, se mahdollistaa henkilökohtaisen kasvun ja tuottaa laajempaa hyvää. Myöhemmin Allan ja muut (2019, s. 502) määrittelevät työn merkityksellisyyden myös kokemuksena siitä, että työ vastaa omia arvoja ja työllä on mahdollista saavuttaa hyödyllisiä ja arvokkaita tavoitteita. Samoin Lips-Wiersma ja Wright (2012, s. 657) määrittelevät merkityksellisen työn yksilöllisenä ja subjektiivisena kokemuksena siitä, että työllä on myös ulkoista merkitystä ja syvempää tarkoitusta.

Taulukossa 1 tarkastellaan työn merkityksellisyydelle luotuja määritelmiä. Taulukossa on hyödynnetty tässä tutkimuksessa käytetyistä lähteistä esiin nousseita työn merkityksellisyyden määritelmiä. Taulukon tavoitteena on havainnollistaa työn merkityksellisyyden määritelmien kehittymistä yksilön subjektiivisesta tarkastelukulmasta kohti laajempaa, objektiivista ymmärrystä työn merkityksellisyydestä.

Taulukko 1. Työn merkityksellisyyden käsitteen määritelmiä.

Määritelmä	Teoreetikot
Yksilö kokee työn itselleen tärkeänä, arvokkaana ja kannattavana.	Hackman & Oldham (1975)
Työ koetaan merkityksellisenä ja sillä on positiivisia vaikutuksia yksilölle. Kokemus työn vaikutuksesta muihin lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä.	Rosso ja muut (2010)
Yksilöllinen, subjektiivinen, kokemus työn merkityksestä itselle ja laajemmin kokemus työn ulkoisesta merkityksestä ja tärkeydestä.	Lips-Wiersma & Wright (2012)
Työn merkityksellisyys muodostuu työn positiivisesta kokemisesta, työllä on tarkoitus yksilölle itselleen ja se palvelee myös laajempaa hyvää.	Steger ja muut (2012)
Työn merkityksellisyys muodostuu subjektiivisesta kokemuksesta. Työllä on merkitystä itselle, se kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun ja tuottaa hyvää itseä laajemmin.	Allan ja muut (2014)
Työn merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu työn merkityksestä, itsensä toteuttamisen mahdollisuudesta sekä työn laajemmasta tarkoituksesta.	Martela & Pessi (2018)
Työ vastaa omia arvoja ja työllä on mahdollista saavuttaa hyödyllisiä ja arvokkaita tavoitteita	Allan ja muut (2019)
Henkilökohtainen kokemus työn tärkeydestä ja arvosta. Merkityksellisyys koostuu työlle asetettujen odotusten ja merkitysten täyttymisestä.	Konsti ja muut (2023)
Työn merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus siitä, että työ koetaan tärkeänä, se tuottaa mielihyvää ja on arvokasta. Merkityksellinen työ tuottaa kuulumisuuden tunnetta ja sitoutumista organisaatioon.	Lemmetty & Riivari (2025)

Työn merkityksellisyys voidaan määritellä kokemuksena työstä, joka koetaan erityisen merkityksellisenä ja jolla on yksilölle enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia (Rosso ja muut, 2010, s. 95). Merkityksellinen työ voidaan nähdä psykologisena ulottuvuutena, joka johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen, parempaan työn laatuun sekä vähäisempään haluun vaihtaa työpaikka (Allan ja muut, 2019, s. 500–502; Martela & Pessi, 2018, s. 3; Martela & Steger, 2016, s. 536). Työn merkityksellisyys rakentuu erilaisten kokemusten kautta ja työn merkityksellisyys tarkoittaa kokonaisvaltaista näkemystä siitä, että oman työn kautta on mahdollista saavuttaa merkittäviä, arvokkaita ja hyödyllisiä tavoitteita, jotka edustavat myös yksilön omia arvoja ja tuottavat laajempaa hyvää. Tutkimuksissa on osoitettu, että työn merkityksen linkittyminen laajemmin kokemukseen yhteisestä hyvästä lisää sekä työn merkityksellisyyden kokemusta että työhön ja muuhun elämään liittyvää hyvinvointia (Allan ja muut, 2016, s. 7).

Työn merkityksellisyys tarkoittaa myös kokemusta työn tärkeydestä ja arvosta. (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 219). Merkityksellinen työ lisää käsitystä omasta osaamisesta ja kyvyistä sekä kuuluvuudesta ja sitoutumisesta ryhmään tai organisaatioon (Martela ja muut, 2018, s. 1276; Martela & Ryan, 2016, s. 753, 755). Tutkimukset ovat osoittaneet, että kokemus autonomiasta ja pätevydestä ovat vahvasti yhteydessä tyytyväisyyden kokemukseen, samoin kokemus yhteisöllisyydestä sekä mahdollisuus tuottaa hyvää myös itsensä ulkopuolelle. Näiden tekijöiden voidaan katsoa vaikuttavan merkittävästi myös kokemukseen elämän merkityksellisyydestä.

Martela ja Pessi (2018) kuvaavat työn merkityksellisyyttä kolmen ulottuvuuden kautta. Työn sisäinen arvo on laajin tapa ymmärtää merkityksellistä työtä. Sisäistä arvoa ilmentävät mahdollisuus itsensä toteuttamiseen ja se, että työllä voidaan nähdä olevan merkitystä myös omaa itseä laajemmin. Martela (2017, s. 245, 247) kuvaa sisäistä merkityksellisyyttä aitoutena eli mahdollisuutena toimia omien arvojen mukaisesti, itsenäisyytenä ja mahdollisuutena tehdä omia valintoja sekä mahdollisuutena toteuttaa itseään myös laajemmassa yhteisöllisessä näkökulmassa. Allan ja muut (2018, s. 163)

ovat myös todenneet omassa tutkimuksessaan, että kun oma työllä on merkitystä itselle tai muille, työn merkityksellisyyden kokemus lisääntyy.

2.2 Työn merkityksellisyyden rakentuminen

Työn merkityksellisyyttä on tutkittu useista eri näkökulmista, ja työn merkityksellisyyden tutkimus on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana. Työn merkityksellisyys nähdään tärkeänä sekä yksilön että organisaation näkökulmista. Työn merkityksellisyyttä on tutkittu muun muassa johtamisteorioiden kautta, mutta aikaisemmissa tutkimuksissa on peräänkuulutettu tutkimusta myös yksilöiden kokemuksista työn merkityksellisyyden muodostumisessa (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 220–221; Tan ja muut, 2023, s. 462; Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 656–657). Työn merkityksellisyys on moniulotteinen ilmiö, joka vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Työhön liitetyt arvot vaihtelevat yksilöittäin ja niiden muodostumiseen vaikuttavat persoonallisuuden pysyvät piirteet, sosiaaliset normit, vuorovaikutussuhteet sekä työkokemus. (Lysova ja muut, 2019, s. 376; Martela, 2017, s. 236; Rosso ja muut, 2010, s. 93–96). Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella muun muassa oman itsen, muiden sekä työ- ja organisaatiokontekstin kautta. Tarkasteltaessa työn merkityksellisyyttä yksilön itsensä kautta, merkityksellisyyteen vaikuttavina tekijöinä voidaan tuoda esiin arvot, motivaatio ja uskomukset työstä. Työhön liittyvät arvot voivat muokkautua kokemuksen kautta ja arvokäsitykseen vaikuttaa esimerkiksi yhteiskunnan työlle antamat merkitykset.

Lysova ja muut (2019, s. 374, 377) tuovat tutkimuksessaan esiin, että yksilöllinen kokemus työn merkityksellisyydestä ilmentyy työtehtävän, työorganisaation ja laajemmin sosiokulttuurisen kontekstin kautta. Työn merkityksellisyyttä voidaan tutkimuksen mukaan ylläpitää luomalla mahdollisuuksia työn suunnitteluun ja muokkaukseen siten, että työ sopii tekijälleen parhaalla mahdollisella tavalla, tukemalla hyvää johtamiskulttuuria sekä mahdollistamalla pääsy hyvään työhön. Seuraavissa

luvuissa työn merkityksellisyyttä yksilötason, tehtävätason, organisaatiotason ja yhteiskunnallisten ulottuvuuksien kautta.

2.2.1 Työn merkityksellisyys yksilötasolla tarkasteltuna

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu sitä, missä määrin yksilö ajattelee työn olevan keskeistä hänen elämässään ja millaista sitoutumisen astetta yksilö kokee työssään (Lysova ja muut, 2019, s. 376; Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 662; Rosso ja muut, 2010, s. 97). Tutkimusten mukaan työhön sitoutuessaan yksilö kokee työn osaksi itseään ja omia arvojaan, ja työ muodostuu merkityksellisemmäksi yksilölle itselleen. Työn merkityksellisyys muodostuu niiden sisäisten myönteisten kokemusten pohjalta, joita yksilö kokee suoriutuessaan hyvin työssään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä enemmän yksilö kokee työssään myönteisiä kokemuksia, sitä merkityksellisemmäksi työ muodostuu (Rosso ja muut, 2010, s. 96-97). Yeoman (2014, s. 246–247) kuvaa merkityksellistä työtä perustarpeena, joka lisää mahdollisuutta kokea itsenäisyyttä, vapautta ja arvokkuutta. Työn subjektiivinen merkitys tukee myös kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämäntyytyväisyyttä. Lisäksi kun yksilö kokee, että työllä on merkitystä myös itseä laajemmin, työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu.

Tutkimuksissa nousee esiin, että autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksilla on yhteys hyvinvointiin, sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyteen (Lysova ja muut, 2019, s. 378; Martela & Ryan, 2016, s. 760; Allan ja muut, 2016, s. 7; Deci & Ryan, 2000, s. 227–228; Reis ja muut, 2000, s. 429). Työn merkityksellisyyden kokemuksen taustalla vaikuttavat vahvasti arvot, motiivit, miten yksilö suuntautuu työn tekemiseen sekä uskomukset, joita yksilö liittää työhön. Yksilön kokemus arvostuksesta, työn hallinnasta, arvokkaasta kohtelusta ja hyväksynnästä johtavat tutkimusten mukaan kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Rosso ja muut, 2010, s. 99; Lemmetty & Riivari, 2025, s. 232–233). Kokemukseen työn merkityksellisyydestä liitetään myös tavoitesuuntautuneisuus, kokemus sosiaalisesta hyvinvoinnista ja ymmärrys mahdollisuudesta urakehitykseen (Lysova ja muut, 2019, s.

378). Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat siis niiden henkilökohtaisten odotusten täyttyminen, mitä yksilö on asettanut suhteessa työtehtävään tai omaan itseensä (Konsti ja muut, 2023, s. 366).

Työn merkityksellisyydellä on tutkimusten mukaan vahva yhteys työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Allan ja muut, 2019, s. 502, 513–515; Bailey ja muut, 2019, s. 85; Lips-Wiersma & Wright, 2012, s. 662–663). Tutkimukset osoittavat, että merkityksellinen työ voi edistää myönteisiä tunteita ja asenteita, jotka vaikuttavat myös käyttäytymiseen. Työn merkityksellisyys vaikuttaa siten myös kokemukseen tyytyväisyydestä elämään, elämän tarkoituksesta ja yleisestä terveydestä. Tutkimustulokset tukevatkin käsitystä siitä, että työn merkityksellisyys lisää ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia. Martela (2017, s. 240) määrittelee elämän merkityksellisyyden yksilön mahdollisuutena antaa panos ulkopuolelle, itseään laajemmin.

Työssä koettu sisäinen motivaatio onkin merkittävä tekijä tarkasteltaessa työn merkityksellisyyden kokemusta (Allan ja muut, 2016, s. 7). Kun yksilö kokee, että työ on hänelle sisäisesti merkitsevää ja hän kokee, että työstä voi nauttia, niin todennäköisesti hän kokee myös työn merkityksellisyyttä. Tutkimus osoittaa myös, että vastaavasti kokemus työstä ulkoisen motivaation kautta heikentää työn merkityksellisyyttä.

Työn merkityksellisyys voidaan määritellä yksilön sisäisenä kokemuksena työn arvosta hänelle itselleen (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 221; Allan ja muut, 2018, s. 163; Rosso ja muut, 2010, s. 100). Tutkimusten mukaan yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä voi vaikuttaa sekä yksilön työlle itselleen antama sisäinen merkitys että ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi kokemus tiimiin ja organisaatioon kuuluvuudesta, toisten auttamisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin itseään laajemmin. Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa myös yksilön käsitys työn merkityksestä elämän kokonaisvaltaisessa tarkastelussa (Rosso ja muut, 2010, s. 102; Steger ja muut, 2012, s. 333). Työn merkityksellisyys on yhteydessä elämäntyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu, kun työ koetaan hyvinvoinnin tuottajana

elämässä laajemmin ja esimerkiksi koetaan, että perhe tukee ja kannustaa työn tekemisessä ja se koetaan tärkeänä.

2.2.2 Työn merkityksellisyyden työtehtävätasolla tarkasteltuna

Kokemukseen työn merkityksellisyydestä vaikuttaa myös työtehtävään liitetyt tekijät. Lysova ja muut (2019, s. 384) tuovat tutkimuksessaan esiin, että työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn laatu ja koettu työn määrä sekä työn suunnittelu ja muotoilu vastaamaan sekä yksilön kykyä suoriutua työtehtävästä että työn roolia organisaatiossa. Tarkasteltaessa työn merkityksellisyyttä työtehtävän näkökulmasta viitataan niihin tehtäviin ja vastuisiin, joita työtehtävä asettaa. Työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta on tärkeää tuoda esiin työtehtävän merkitys koko organisaation näkökulmasta (Bailey & Madden, 2016, s. 59).

Työn merkityksellisyyttä on tarkasteltu työn piirremallin -teorian (Job Characteristics Theory, JCT) kautta (Lysova ja muut, 2019, s. 379; Hackman & Oldham, 1975, s. 161). Teoria nostaa esiin viisi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat psykologiseen kokemukseen työstä. Viisi työn ulottuvuutta ovat työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus, työtehtävään sitoutuminen, työn merkitys, itsenäisyys sekä palaute. Näistä kolme ensimmäistä liittyvät työn merkityksellisyyden kokemukseen, itsenäisyys liittyy koettuun vastuuseen työn lopputuloksesta ja palaute liittyy työn todellisiin tuloksiin. Myönteiset kokemukset ja onnistuminen työssä vaikuttavat motivaatioon, parempaan työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Työn merkityksellisyyttä lisää kokemus siitä, että yksilön osaaminen vastaa työtehtävän vaatimuksia ja samalla kehittyminen työssä avaa mahdollisuuksia entistä itsenäisempään, merkittävämpään työhön sekä työn muotoiluun ja urakehitykseen (Lysova ja muut, 2019, s. 379). Toisaalta Allanin ja muiden (2018, s. 163) tutkimuksessa havaittiin, että perustasoiseenkin työtehtävään voidaan liittää merkityksellisyyden kokemus, jos tehtävästä on hyötyä tai apua muille. Vastaavasti kokemus siitä, että yksilö ei voi vaikuttaa esimerkiksi omiin uravalintoihin, vähentää työn merkityksellisyyden kokemusta (Allan ja muut, 2016, s. 7).

2.2.3 Työn merkityksellisyys organisaatiotasolla tarkasteltuna

Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella myös organisaatioulottuvuuden kautta. Näillä tekijöillä viitataan organisaation johtoon, organisaatiokulttuuriin, organisaation sääntöihin ja käytänteisiin sekä sosiaalisen kontekstiin (Lysova ja muut, 2019, s. 379.) Työn merkityksellisyyttä voidaan tukea luomalla mahdollisuuksia laajempaan organisatoriseen yhteistyöhön ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen (Lysova ja muut, 2019, s. 380; Bailey & Madden, 2016, s. 58–60; Rosso ja muut, 2010, s. 101–102). Tutkimusten mukaan tämä luo mahdollisuuksia vaikuttaa, oppia ja se luo samalla tunnetta työn laajemmasta tarkoituksesta ja merkityksestä. Organisaation johdolla on tärkeä rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostamisessa ja muokkaamisessa. Organisaation johto määrittelee organisaation tehtävät, tavoitteet ja arvot samalla luoden sen kontekstin, jonka kautta työntekijät muodostavat näkemystään ja kokemustaan työn merkityksellisyydestä. Tähän vaikuttaa myös johtajien tulkinnat, viestintä- ja vuorovaikutus sekä reaktiot erilaisiin työtilanteisiin. Tutkimuksissa on myös todettu, että kannustava, osallistava, vuorovaikutuksellinen ja motivoiva johtajuus tukee työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. Lemmetty ja Riivari (2025, s. 230–231) tuovat esiin, että vuorovaikutuksen edistäminen, asiantuntijuuden ja osaamisprofiilien ennakoiminen, itseohjautuvuuden tukeminen sekä rakentava palaute luovat vahvaa pohjaa työn merkityksellisyyden kokemukselle.

Organisaatiokulttuurilla voi olla positiivinen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen, mikäli työyhteisössä on mahdollisuus tuoda esiin ja vahvistaa erilaisia arvoja (Rosso ja muut, 2010, s. 100). Lysova ja muut (2019, s. 380–381) kuvaavat, että työn merkityksellisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri vahvistaa mahdollisuuksia innovatiivisuuteen ja tukee yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa. Näiden tekijöiden lisäksi organisaatiokulttuurin eettisyys mahdollistaa yksilölle kokemuksen työyhteisöön kuuluvuudesta ja omien tarpeiden ja arvojen huomioiduksi tulemisesta. Konstin ja muiden (2023, s. 367) tutkimuksessa tuodaan esiin, että organisaatiotasolla johtajien vastuu työn merkityksellisyyden kokemuksessa kasvaa ja on tärkeää luoda sellaiset puitteet työyhteisössä, joissa työn merkityksellisyyden kokemus mahdollistuu.

Työn merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa myös sitouttamalla yksilöitä organisaation strategiaan ja käytänteisiin (Lysova ja muut, 2019, s. 381). Tutkimuksen mukaan yksilön sitoutuessa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, voidaan samalla tukea yhteisöllisyyttä ja organisaation työntekijöiden yhteenkuuluvuutta. Parhaimmillaan organisaation strategiat ja käytänteet jalkautuvat osaksi jokapäiväistä työtä luoden samalla kokemusta yhteenkuuluvuudesta, tasavertaisuudesta ja organisaatioon sitoutumisesta. Työn merkityksellisyyden rakentumiseen vaikuttaa yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja tukeminen johtajuuden, organisaatiokulttuurin, organisaation strategioiden ja käytänteiden sekä yhteisöllisyyden kautta. Martelan ja Ryanin (2016, s. 760–761) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokemus lisäävät kokemusta hyvinvoinnista ja työn merkityksellisyydestä. Samoin Lysova ja muut (2023a, s. 1247) sekä Peng ja muut (2024, s. 895) tuovat esiin, että yksilön kyky huomioida itsensä ulkopuolelta tulevat, merkityksellisiksi koetut, vihjeet vaikuttavat yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Martelan ja muiden (2018, s. 1275–1276) tutkimus vahvistaa käsitystä sosiaalisen hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kokemuksen merkityksestä hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksessa.

2.2.4 Työn merkityksellisyyden yhteiskunnallinen ulottuvuus

Lysova ja muut (2019, s. 382–383) kuvaavat työn merkityksellisyyden sosiaalista tai yhteiskunnallista ulottuvuutta mahdollisuutena tehdä työtä, joka tarjoaa vähintäänkin mahdollisuuden toimeentuloon sekä kokemuksen osallisuudesta ja itsemääräämisoikeudesta. Kun niin sanotut perustarpeet on tyydytetty, yksilö voi kokea laajempaakin työn merkityksellisyyttä, kuten esimerkiksi työn vaikuttavuutta organisaation tai yhteiskunnan tasolla. Työn yhteiskunnallinen merkitys ulottuu muun muassa yritysten sosiaalisen vastuuseen (Lysova ja muut, 2023b, s. 716). Kokemus siitä, että organisaatio toimii vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, lisää työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta työn merkityksellisyyden kokemusta.

Konsti ja muut (2023, s. 367) kuvaavat työn yhteiskunnallista ulottuvuutta suhteessa elämän kokonaismerkityksellisyyteen. Tässä yksilön arvot ja normit kohtaavat organisaation arvot, ja muodostuu ymmärrys mahdollisuudesta vaikuttaa laajemmin yhteiskunnassa. Myös Yeoman (2014, s. 238) tuo esiin, että työn vaikutus elämälle kokonaisuudessa on tärkeää huomioida. Työn merkityksellisyys heijastuu yksilön kokemukseen elämän merkityksellisyydestä ja siihen, miten yksilö kokee roolinsa yhteiskunnassa.

Kokemukseen työn merkityksellisyydestä vaikuttavat myös yhteiskunnan työn tekemiselle asettamat kulttuuriset normit (Lysova ja muut, 2019, s. 382–383). Yhteiskunta, jossa työtä arvostetaan ja työn tekemiseen halutaan luoda oikeudenmukaiset ja turvalliset puitteet, tukee kokemusta työn merkityksellisyydestä. Yhteiskunta, joka huolehtii mahdollisuuksista työntekoon ja toimeentuloon sekä vähintäänkin kohtuulliseen kokemukseen hyvinvoinnista, tukee myös sitä, että työ voidaan kokea merkityksellisenä (Lysova ja muut, 2023b, s. 716; Yeoman, 2014, s. 237. s. 240). Yeoman (2014, s. 239–242) tuo esiin, että merkityksellisen työn tekemisen mahdollistaminen on yhteiskunnallisesti keskeistä. Yksilön mahdollisuudet tehdä työtä, jolla on merkitystä ja jossa hän voi hyödyntää omaa osaamispotentiaaliaan, lisää kokonaisvaltaista kokemusta merkityksellistä elämästä ja hyvinvoinnista.

3 Inklusiivinen johtaminen

Inklusiivisen johtamisen käsite viittaa ymmärrykseen johtamisesta, joka tähtää organisaatioilmapiirin luomiseen, jossa jokainen tuntee olonsa arvostetuksi ja kunnioitetuksi (Sun ja muut, 2024, s. 36). Tutkimuksen mukaan inklusiivisesti johdetussa organisaatiossa on mahdollisuus tuoda esiin yksilöllisiä näkökulmia, yksilöllistä osaamista ja kaikilla on mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan erilaisista taustoista huolimatta. Inklusiivisesti johdettu organisaatio tukee osaamisen kehittämistä ja tarjoaa mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Myös kokemukseen työn merkityksellisyydestä liitetään tavoitesuuntautuneisuus, kokemus sosiaalisesta hyvinvoinnista ja ymmärrys mahdollisuudesta urakehitykseen (Lysova ja muut, 2019, s. 378).

Inklusiivista johtamista voidaankin lähestyä erilaisista näkökulmista. Nishii ja Leroy (2022) selvittävät tutkimuksessaan sitä, miten inklusiivista johtamista voidaan tukea organisaatiossa. Organisaatiokulttuurilla ja organisaation toimintatavoilla on merkitystä, mutta inklusiivinen johtaminen vie tarkastelun lähemmäs yksilöllisempiä merkityksiä. Tässä tarkastelussa korostuu erityisesti johtajuuden rooli organisaation eri tasoilla, joissa johtajuus myös ilmenee hieman eri tavoilla. Siinä, missä ylimmän johdon tehtävänä on luoda strategista pohjaa organisaation toiminnalle, keskijohto toimii lähempänä muita työntekijöitä jalkauttaen inklusiivisen johtamisen kautta toimintamalleja organisaation muille tasoille.

Inklusiivinen johtajuus huomioi työyhteisön erilaiset näkemykset ja kokemukset (Sun ja muut, 2024, s. 38; Shore & Chung, 2022, s. 744). Tutkimusten mukaan inklusiivisessa johtajuudessa korostuu arvostava ja empaattinen ote. Inklusiivinen johtaja on tasapuolinen ja tasa-arvoinen sekä toteuttaa läpinäkyvää päätöksentekoprosessia. Inklusiivinen johtaja luo kannustavaa työilmapiiriä, jossa on tilaa mielipiteille, kysymyksille ja positiiviselle haastamiselle. Inklusiiviset johtajat ovat myös avoimia palautteelle ja muokkaavat tapaansa johtaa tiimin erilaisten dynamiikkojen mukaisesti. Inklusiivinen johtaja kannustaa oman osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen.

Organisaatiotasolla ylimmän johdon tuki on tärkeä tuki organisaatiokulttuurin ja organisaation strategian ja käytänteiden toteuttamiselle, työyhteisön motivoinnille sekä sille, että keskijohto aktiivisesti pyrkii noudattamaan inklusiivisen johtamisen periaatteita (Ashikali, 2023, s. 650–654; Nishii & Leroy, 2022, s. 688). Inklusiivinen johtaminen ilmentyy silloin, kun tiedostetaan myös ns. hiljaiset äänet ja signaalit sekä aktiivisesti kannustetaan työntekijöitä osallistumaan. Tämä tarkoittaa turvallisen tilan luomista, jossa tiimin erilaiset jäsenet voivat toimia niin formaaleissa kuin informaaleissakin tilanteissa.

Nishii ja Leroy (2022, s. 684) esittelevät tutkimuksessaan mallin, jossa kuvataan inklusiivisen johtamisen monitasoista viitekehystä. Viitekehys erottelee inklusiivisen johtamisen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason. Riippuen siitä, mistä viitekehyksestä toimintaa lähestytään, inklusiivisen johtamisen toteuttaminen voi olla haastavaa ja edellyttää johtajalta tasapainottelua erilaisten tarpeiden välillä (Ashikali, 2023, s. 673–674). Inklusiiviseen johtamiseen vaikuttavat sekä yksilölliset että kontekstuaaliset tekijät. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtamiseen ja sen toteuttamiseen sekä siihen, miten organisaatioon sitoudutaan. Seuraavaksi inklusiivista johtamista tarkastellaan edellä mainittujen kolmen viitekehysten kautta. Huomioitavaa on, että eri tasot linkittyvät toisiinsa ja niitä on kokonaiskäsitelmän muodostamiseksi tarkasteltava poikkileikkaavasti, toisiinsa vaikuttavina ilmiöinä.

3.1 Inklusiivisen johtamisen yksilötason viitekehys

Inklusiivista johtamista voidaan yksilötasolla tarkastella psykologisen turvallisuuden näkökulman kautta. Tutkimusten mukaan psykologisesti turvallinen työyhteisö lisää ihmisten kognitiivista ja emotionaalista sitoutumista (Ryan, 1995, s. 397, 406–407; Nishii & Leroy, 2022, s. 688; Yeoman, 2014, s. 239). Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus viittaa siihen, että ihminen voi kokea työssä merkityksellisyyttä, kokea arvostuksen tunnetta sekä sitoutumista tiimiin ja työtehtävään. Vastaavasti, mikäli työyhteisö ei tarjoa psykologista turvallisuutta, ihminen voi kokea epävarmuutta,

haavoittuvuutta ja tuen puutteen tunnetta. Mikäli yksilö ei koe psykologista turvallisuutta, voimavarat kuluvat oman tilan ja roolin varmistamiseen ja turvaamiseen. Psykologinen turvallisuus vahvistaakin kokemusta autonomiasta, osallisuudesta ja sitoutumisesta. Nämä tekijät ovat myös tiimitason ulottuvuuksia, koska kokiessaan työn merkityksellisyyttä yksilötasolla, kokemus myös tiimitason sitoutumisesta vahvistuu.

Allanin ja kollegoiden (2016, s. 7) tutkimustulos vahvistaa näkemystä siitä, että kokemus autonomiasta ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Lysovan ja muiden (2023a, s. 1226) tutkimuksessa osoitetaan, että kun yksilö on tietoinen omasta roolistaan, hän on myös kognitiivisesti valmiimpi huomioimaan ja reagoimaan erilaisiin ympäristöstä tuleviin vihjeisiin. Tietoisuuden tila ja kognitiivinen valmius lisäävät mahdollisuuksia kokea työ merkityksellisenä. Nishiin ja Leroy'n tutkimuksen (2022, s. 686) mukaan inklusiivisessa johtamisessa korostuu yksilötasolla kokemukset, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunnetta. Inklusiivisesti johdetussa organisaatiossa yksilöllä on mahdollisuus kokemukseen itsensä likoon laittamisesta, osallisuudesta sekä arvostuksesta. Tätä tukee van Knippenbergin ja Gingelin (2022, s. 783) näkemys, että tukemalla kuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tunnetta, voidaan inklusiivisella johtamisella edistää osallisuuden kokemusta.

Konstin ja muiden (2023, s. 360, 366–370) tutkimuksen kautta nousee esiin työn merkityksellisyyden tärkeys johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien käsitystä TMT-kyselyn eli työn merkitysten ja täyttymysten -kyselyn hyödyntämisestä työn merkityksellisyyden johtamisessa. Tutkimustulos osoittaa, että kokiessaan henkilökohtaisten työhön liitettyjen odotusten täyttymistä, yksilön työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu. Vastaavasti kun työhön liitetyt organisaatiotason odotukset täyttyvät, työ voidaan kokea merkityksellisenä ja sillä on vaikutus organisaatiotasolla. Yksilötasolla hyötynä tuotiin esiin myös itsetuntemuksen lisääntyminen. Vastaavasti työn merkityksettömyys vähensi psykologisen turvallisuuden tunnetta sekä lisäsi kuormittuneisuutta.

3.2 Inklusiivisen johtamisen tiimitason viitekehys

Tarkasteltaessa inklusiivista johtamista tiimitason kautta, tutkimuksissa nousee esiin erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, tiimin jäsenien arvostaminen ja heidän yksilöllisten kyvykkyyksien hyödyntäminen sekä tiimin yhteisen identiteetin ja yhteistyön tukeminen (Ashikali, 2023, s. 655; Roberson & Perry, 2022, s. 755; Randel ja muut, 2018, s. 191–197; Shore & Chung, 2022, s. 743; Mansoor ja muut, 2020, s. 100). Tutkimusten mukaan inklusiivisessa johtamisessa tiimin yhteenkuuluvuutta edistetään huomioimalla toimintaympäristön sosiaalinen vuorovaikutus. Tätä voidaan edistää muun muassa tukemalla tiimin jäseniä sekä kohtelemalla heitä oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. Tiimin jäsenille tarjotaan myös mahdollisuuksia yhteiseen päätöksentekoon. Tavoitteena on, että tiimissä arvostetaan erilaisia vahvuuksia ja hyödynnetään niitä erilaisissa työtehtävissä. Tiimin hyvinvointia voidaan vahvistaa luomalla kannustava työympäristö, osoittamalla arvostusta sekä tukemalla tiimin jäsenten yksilöllisiä tarpeita. Inklusiivisessa johtamisessa ei ole myöskään tarvetta korostaa organisaation tai tiimin hierarkiaa tai roolijakoa. Inklusiivinen johtajuudessa osoitetaan nöyryyttä ja otetaan vastaan palautetta, jonka perusteella toimintaa ollaan valmiita myös tarkistamaan ja kehittämään. Palautteen avulla voidaan tunnistaa työn kehittämisen alueita sekä edistää mielekkäämpää työkokemusta (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 231). Myös Konsti ja muut (2023, s. 368) nostavat esiin, että tiimin jäsenten syvällisempi tuntemus lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Mikäli tämä ei toteudu, se heijastuu muun muassa työilmapiirin ongelmina.

Inklusiivinen johtaminen tukee toimintamalleja, jotka luovat jaetun identiteetin kokemuksen tiimin jäsenten keskuudessa (Roberson & Perry, 2022, s. 762–763; Randel ja muut, 2018, s. 191–197). Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään luo ja tukee tiimin yhteistä identiteettiä sekä oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden toteutumista. Tiimissä kannustetaan ja tuetaan yksilöllisten ominaisuuksien, vahvuuksien ja taitojen hyödyntämistä erilaisissa työtehtävissä. Robersonin ja Perryn (2022, s. 755) tutkimustuloksissa nousee esiin inklusiivisen johtajuuden ominaisuutena kyky huomioida tiimin jäsenten erilaisuus ja yksilölliset

tarpeet sekä tiimin jäsenten aktiivinen kuuntelu. Inklusiiviselle johtajuudelle on keskeistä luoda työilmapiiri, joka tukee avointa keskustelua, ideointia ja erilaisia työskentelytapoja. Johtajuudella tuetaan tiimin erilaisten jäsenten osallisuutta muun muassa kehittämiseen ja päätöksentekoon. Myös Ashikali (2023, s. 654–655) kuvaa tutkimuksessaan monimuotoista työyhteisöä sellaisena, jossa tunnustetaan ja tunnustetaan monimuotoisuuden merkitys, ja sitä voidaan hyödyntää erilaisiin käytänteisiin ja prosesseihin liittyvässä integraatiossa ja oppimisessa.

Yksi inklusiivisen johtamisen ulottuvuus on osallisuuden ja sitoutumisen tukeminen. Inklusiivisella johtajuudella tuetaan kaikkien mahdollisuutta osallistua ja tuoda näkökulmansa päätöksenteon prosessiin (Ashikali, 2023, s. 654; Shore & Chung, 2022, s. 744). Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuudella tuetaan ja otetaan huomioon mielipiteitä myös niiltä, jotka saattavat päätöksentekoprosessissa jäädä vähemmälle huomiolle tai joiden näkökulma eroaisi muiden näkökulmista. Erilaiset näkökulmat nähdään enemmänkin tiimin voimavarana ja rikkautena. Inklusiivisella johtajuudella tuetaan täten myös tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, avointa vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa. Parhaimmillaan monimuotoisuuden hyväksyminen ja toteuttaminen ulottuu organisaation sisäisistä toimijoista aina organisaation ulkoisiin sidosryhmiin saakka. Myös Mansoor ja muut (2020, s. 99) tuovat artikkelissaan esiin, että inklusiiviset johtajat osallistavat tiimiä ideointiin, luovaan ajatteluun ja päätöksentekoon. Tutkimuksen mukaan innovatiivisuuden ja osallisuuden mahdollistaminen ovat merkityksellisiä myös tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Kun tiimiin luodaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri, työntekijät ottavat helpommin myös riskejä, ilman pelkoa mahdollisesta epäonnistumisesta. Työssä epäonnistumisen pelko voi olla merkittävä este kehittymiselle ja oppimiselle, ja siten vaikuttaa negatiivisesti myös työn merkityksellisyyden kokemukseen (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 227).

Inklusiivisessa johtajuudessa korostuu vuorovaikutus, joka vahvistaa tiimin luottamuksellista ilmapiiriä (Nishii & Leroy, 2022, s. 689; Randel ja muut, 2018, s. 190, 195; Ryan, 1995, s. 411). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että johtajien

käyttäytyminen on ennakoitavissa, ja samalla edistetään tiimin kokemusta itsenäisyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja osaamisesta. Tutkimusten mukaan inklusiivisessa johtamisessa tavoitteena on saada tiimin jäsenet tuntemaan itsensä tasapuolisesti kohdelluiksi, tuetuiksi ja arvostetuiksi. Tiimin jäsenillä on mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, tiimin toimintaan ja prosesseihin sekä vaikuttaa tiimin toimintaan omalla osaamisellaan. Tiimitasolla koetaan psykologista turvallisuutta, psykologista vahvistamista sekä identifioitumista työyhteisöön. Inklusiiviselle johtajuudelle on ominaista tukea tiimin jäsenten kokemusta tiimiin kuulumisesta ja rohkaista jokaista tiimin jäsentä antamaan oma ainutlaatuinen panos tiimin työskentelylle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa yksilöllisten näkökulmien ja identiteettien esiintuomisen osaamisena ja vahvuutena erilaisissa työtehtävissä. Ympäristö, joka tukee yksilön psykologisia tarpeita, integraatiota, autonomiaa sekä osaamista, vaikuttaa yksilön motivaatioon ja toimintaympäristöön sitoutumiseen.

Tarkasteltaessa keskijohdossa toimivien esihenkilöiden roolia, on tärkeää, että he tukevat tiimien yksiköllisiä kykyjä ja voimavaroja (Nishii & Leroy, 2022, s. 704–709) Johtajien on oltava motivoituneita kehittämään tiimien toimintaa sekä hyödyntämään omia kokemuksia, persoonallisuutta, voimavaroja, arvoja inklusiivisen johtajuuden edistämiseksi. Mitä vahvemmin johtajat itse toimivat inklusiivisesti, sitä helpompaa heidän on havainnoida ja reagoida tiimissä inklusiivisuutta edistävällä tavalla. Nishii ja Leroy (2022, s. 690–691) huomauttavat, että osallistavasta johtajuudesta voidaan virheellisesti ajatella sen edellyttävän johtajalta neutraalia ja tasapuolista kohtelua kaikkia kohtaan. Todellisuudessa tiimeissä voi kuitenkin olla hallitsevia ryhmiä, joiden näkemyksiin ja oletuksiin arjen toimintatavat perustuvat. Johtajuudessa on tärkeää pyrkiä tavoitteellisesti varmistamaan työyhteisön psykologinen turvallisuus. Tutkimuksen mukaan inklusiivisen johtajuuden edistämisessä voidaan erottaa seuraavat osa-alueet: panostetaan laadukkaisiin ja yksilöllisiin suhteisiin tiimin kanssa, torjutaan työyhteisössä vallitsevia stereotypioita ja hyväksytään erilaisuus sekä annetaan työyhteisön jäsenille mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda näkökulmiaan esiin.

3.3 Inklusiivisen johtamisen organisaatiotason viitekehys

Kolmas ulottuvuus tarkasteltaessa inklusiivista johtamista linkittyy organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin. Ashikalin artikkelissa (2023, s. 674–675) tuodaan esiin, että organisaatiokulttuuri ja organisaatiossa vallitseva arvoympäristö luovat inklusiiviselle johtamiselle moniulotteisen tarkastelukulman. Inklusiivisen johtamisen mahdollistaminen lähtee tutkimuksen mukaan organisaation ylimmästä johdosta, koska heillä on mahdollisuus välittää informaatiota ja mallia organisaation normeista, arvoista sekä toivotusta ja hyväksytystä käyttäytymisestä. Ylimmällä johdolla on riittävästi valtaa ja oikeutusta muuttaa organisaation toimintakulttuuria ja -malleja siten, että keskijohdolla on mahdollisuus toteuttaa inklusiivista johtamista. Tutkimustulos osoittaa, että organisaatiokulttuuri, joka tukee joustavuutta ja spontaaniutta, lisää myös mahdollisuuksia toteuttaa inklusiivista johtajuutta. Konsti ja muut (2023, s. 369) tuovat esiin, että esimerkiksi TMT-kyselymenetelmällä voidaan saada esiin tietoa niistä organisaatiotason työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyvistä haasteista, joita ei välttämättä havaita arjessa.

Johtajilla voi olla erilaisia johtamiseen vaikuttavia motiiveja moninaisuuden ja osallisuuden edistämiseksi (Ashikali, 2023, s. 675). Tutkimuksen mukaan johtajat, jotka pyrkivät edistämään osallistavaa ja tasa-arvoista työympäristöä, edistävät myös yksilöllisyyttä, moniarvoisuutta, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja oppimista. Johtajuuden keskeinen tehtävä on hyödyntää työyhteisön erilaisia voimavaroja pyrittäessä kohti organisaatiossa asetettuja tavoitteita (Roberson & Perry, 2022, 756–758; Peng ja muut, 2024, s. 899). Tutkimusten mukaan organisaation tietoinen pyrkimys siihen, että työyhteisön jäseniä kohdellaan tasa-arvoisesti, työyhteisön erilaisuutta hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla sekä työyhteisön jäseniä osallistetaan ja sitoutetaan, vahvistaa kokemusta organisaatioon kuulumisesta. Myös Shore ja Chung (2022, s. 732) tuovat esiin, että inklusiivinen johtajuus tukee tiimin laadukkaita suhteita. Osallisuus mahdollistuu turvallisessa ja kunnioittavassa työympäristössä. Inklusiivisen johtajuuden mallia on tärkeää edistää ja tukea organisaation eri tasoilla, mutta erityisesti aivan ylemmän johdon toimesta. Ylemmän johdon sitoutuminen inklusiivisen

johtajuuden malleihin tukee monimuotoisuutta ja osallisuutta sekä edistää tiimien ja organisaation suorituskykyä (Randel ja muut, 2018, s. 200).

Inklusiivinen organisaatiokulttuuri tukee sisäistä motivaatiota kehittää ja hyödyntää omaa osaamista, sekä hakeutua uudenlaisten haasteiden äärelle (Nishii & Leroy, 2022, s. 686–687). Tutkimuksen mukaan ne, jotka kokevat yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon, itsenäisyyttä ja pystyvyyttä, tuntevat sisäistä motivaatiota tavoitella organisaation tavoitteita. Martelan ja muiden (2017, s. 1276; Martela, 2016, s. 356) tutkimuksen mukaan itsenäisyys, kokemus osaamisesta ja pätevyydestä, yhteenkuuluvuudesta sekä kokemuksesta olla hyödyksi myös muille, ennustaa elämän merkityksellisyyttä. Roberson ja Perry (2022) lähestyvät inklusiivista johtamista monimuotoisuuden ja johtajuuden näkökulmista. Tutkimuksen mukaan monimuotoisuus viittaa siihen, että luodaan psykologinen kokemus organisaatioon kuulumisesta. Tavoitteena on luoda ja ylläpitää merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita yksilöiden fyysinen ja psyykinen työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi. Tällä on tärkeä merkitys yksilön osallisuuden ja ryhmään kuulumisen kokemuksessa. Inklusiivissa johtajan osoittama arvostus ja toimet osallisuuden kokemiseksi tukevat yksilön mahdollisuuksia panostaa työhön ja kokea arvostusta omien näkökulmien ja kykyjen osalta. Tutkimuksen mukaan johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna inklusiivisuus viittaa kaksisuuntaiseen vuorovaikutusprosessiin. Inklusiivinen johtaminen perustuu kuuntelemiseen, palautteeseen, tasavertaisten mahdollisuuksien luomiseen sekä oikeudenmukaisuuteen. Inklusiivinen johtaminen ottaa työyhteisön jäsenten erilaiset tarpeet ja mielipiteet huomioon sekä luo psykologisesti turvallisen ympäristön tiimin jäsenen roolista tai statuksesta riippumatta. Tutkimuksen mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus osallistua. Osallisuutta voidaan tukea sillä, että johtaja on saavutettavissa ja saatavilla. Johtaja luo käyttäytymisellään ja toiminnallaan myös hyväksyttävää toimintakulttuuria työyhteisöön. Johtajan avoimuus ja rohkaisu tukee tiimin jäsenten osallistumista, avoimuutta sekä kykyä ottaa myös riskejä työssään.

Nishii ja Leroy (2022, s. 704–709) tuovat artikkelissaan esiin, että organisaatiotasosta inklusiivista johtamista on tutkittu melko vähän. Keskijohdossa esihenkilöinä toimivien työhön vaikuttaa keskeisesti se, miten organisaatiota johdetaan ja miten tämä ylemmän tason johtajuus heijastuu keskijohdon työskentelyyn. Ylemmän johdon tehtävänä on tukea inklusiivisuuden toteutumista jalkauttamalla se käytännön toimintaan organisaation strategioiden ja visioiden kautta, sekä erityisesti organisaation toimintakäytänteiden ja prosessien kautta. Ylemmän tason johto tukee osallisuutta ja työn merkityksellisyyttä luomalla keskitason johdolle aitoja mahdollisuuksia toimia inklusiivisesti koko organisaation toimintakulttuurin mukaisesti. Keskijohdolle on tärkeää antaa riittävät edellytykset inklusiivisuuden edistämiseen koulutuksen, arvioinnin ja palkitsemismallien kautta. Kuknor ja Bhattacharya (2022, s. 791) tuovat tutkimuksessaan esiin, että erityisesti kauemmin johtotehtävissä toimineilla on tärkeä rooli inklusiivisen organisaatiokulttuurin tukemisessa.

4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Edellisissä kappaleissa on esitelty työn merkityksellisyyteen ja inklusiivisen johtamiseen liittyviä teorioita ja näkökulmia. Tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä tarkastellaan yksilön työn merkityksellisyydelle antamien kokemusten kautta. Lähtökohtana on ymmärrys siitä, että työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat sekä yksilön sisäinen subjektiivinen kokemus että kokemus työn merkitsevyydestä objektiivisesti, itseä laajemmin. Tutkimuksen viitekehysenä hyödynnetään Rantasen ja kollegoiden (2022) rakentamaa mallia, joka pohjaa Rosson ja kollegoiden (2010), Lips-Wiersman ja Wrightin (2012) sekä Martelan ja Rieken (2018) teoreettisten mallien pohjalle. Rantasen ja muiden (2022, s. 393) mallia on hyödynnetty myös Meanwell-hankkeessa.

Kappaleessa 4.1 esitellään nämä teoreettiset mallit kumuloituvasti siten, että syntyy näkemys Rantasen ja kollegoiden mallin pohjana olevista teorioista. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan työn merkityksellisyyttä suhteessa inklusiiviseen johtamiseen. Kappaleessa 4.2 työn merkityksellisyyden teoreettinen viitekehys on yhdistetty ymmärrykseen inklusiivisesta johtamisesta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä työn merkityksellisyyttä ja inklusiivista johtamista tarkastellaan toisiinsa limittyen.

4.1 Työn merkityksellisyyden kokemus subjektiivisen ja objektiivisen merkityksen tasolla tarkasteltuna

Rantasen ja muiden (2022, s. 393) työn merkityksellisyyden teoreettinen malli pohjaa Rosson ja muiden (2010, s. 114–115) esittelemään työn merkityksellisyyden teoreettiseen malliin, joka rakentuu subjektiivisen ja objektiivisen merkityksen tason tarkasteluun. Rosson ja muiden (2010, s. 114) teoriassa työn merkityksellisyyttä tarkastellaan yksilön (self) ja ryhmän (others) ulottuvuudella sekä toimijuuden (agency) ja yhteisöllisyyden (communion) ulottuvuudella. Nämä neljä ulottuvuutta kuvaavat sitä,

miten yksilöt kokevat työn merkityksellisyyttä joko itsensä tai muiden kautta, ja miten kokemus heijastuu toimijuuteen ja yhteisöllisyyteen. Teoria korostaa sitä, että nämä elementit eivät välttämättä ilmenny samanaikaisesti, mutta työn merkityksellisyyden kokemuksen osalta on tärkeää, että työstä on mahdollisuus löytää kaikkia teoriassa kuvattuja elementtejä.

Rosson ja muiden (2010, s. 103, 113) teorian mukaan työympäristö tarjoaa tärkeän mahdollisuuden kokea työn merkityksellisyyttä ja työn merkityksellisyyden kokemus voimistuu, kun työ koetaan arvokkaana joko itselle, muille tai molemmille. Teorian mukaan työn merkityksellisyyden kokemusta ei voi erottaa yksilöstä, koska kokemus ja tarkastelu tapahtuu aina yksilöllisten näkökulmien kautta. Myös Martela (2017, s. 248, 253) määrittelee merkityksellisyyden kokemuksena, joka heijastelee sekä subjektiivista että objektiivista merkityksellisyyttä. Toisaalta on tärkeää, että yksilö voi kokea omien arvojen ja itsensä toteuttamista sekä toisaalta tuottaa merkityksellistä panosta itsensä ulkopuolelle. Kuviossa 1 kuvataan näitä ulottuvuuksia Rosso ja muut (2010, 114) teorian mukaisesti.



Kuvio 1. Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet (mukailen Rosso ja muut, 2010, s. 114).

Tarkasteltaessa teorian (Rosso ja muut, 2010, s. 114–115) ulottuvuuksia voidaan *yksilö-toimijuus* ulottuvuutta kuvata työhön liittyvinä tekoina ja asioina, jotka

- luovat yksilölle kokemusta arvokkuudesta tai merkityksellisyydestä ja
- tuottavat yksilölle minäpystyvyyden ja itseluottamuksen kokemuksia.

Ryhmä-toimijuutta kuvaava ulottuvuus liittyy tekijöihin, jotka

- palvelevat tai ovat merkityksellisiä omaa yksilöä laajemmin.
- tuottavat kokemuksen mahdollisuudesta vaikuttaa ja panostaa itseään laajemmin, olla osa työyhteisöä.

Yksilö-yhteisöllisyys ulottuvuus viittaa siihen, että

- yksilö löytää tai tunnistaa työn merkityksellisyyteen liittyviä kokemuksia, jotka vahvistavat hänen käsitystään omasta itsestään.
- Työ vastaa yksilön arvoja ja normeja sekä tukee hänen identiteettiään.

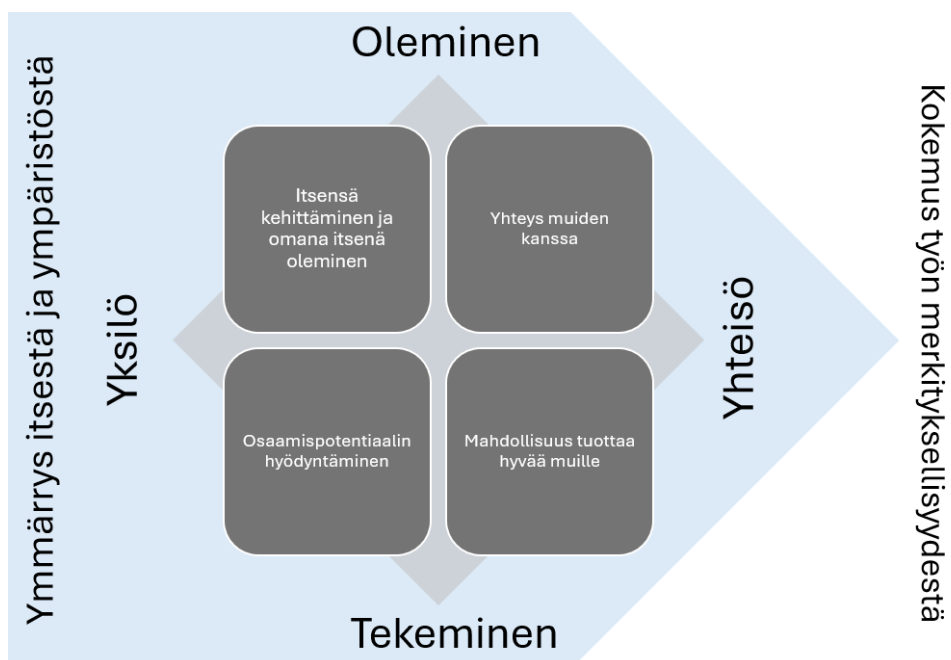
Neljäs ulottuvuus, *ryhmä-yhteisöllisyys*, kuvaa tekijöitä, jotka

- luovat yhteenkuuluvuutta ja sopeutumista muiden ihmisten ja heidän toimintamallien tai periaatteiden kanssa.
- kokemus osallisuudesta luo merkityksellisiä kokemuksia ja luo kokemusta yhteisöllisyydestä.

Kuten Rosson ja muiden (2010) teoriassa, myös Lips-Wiersmanin ja Wrightin teoriassa (2012, s. 660) työn merkityksellisyyden rakentumista tarkastellaan sekä yksilön sisäisten että ulkoisten tekijöiden näkökulmista. Teorian mukaan työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden kautta:

- *Sisäinen kehittyminen*: Ulottuvuudella viitataan haluun edustaa ”parasta mahdollista minää” ja mahdollisuuteen toimina omien arvojen mukaisesti.
- *Yhteisöllisyys*: Ulottuvuudella viitataan yhdessä työskentelyn mahdollisuuteen, yhteisten arvojen jakamiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Yhteisöllisyys kuitenkin huomioi monimuotoisuuden.
- *Täyden osaamispotentiaaliln ilmentäminen*: Ulottuvuudella viitataan siihen, että yksilöllä on mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja luovuuttaan. Ulottuvuus ilmentää myös mahdollisuutta kokea onnistumista ja tavoitteiden toteutumista.

- *Merkityksen rakentaminen muille*: Ulottuvuudella viitataan muiden auttamiseen ja siihen, että omalla toiminnalla voidaan palvella esimerkiksi kollegoita, asiakkaita tai laajemmin yhteiskuntaa.



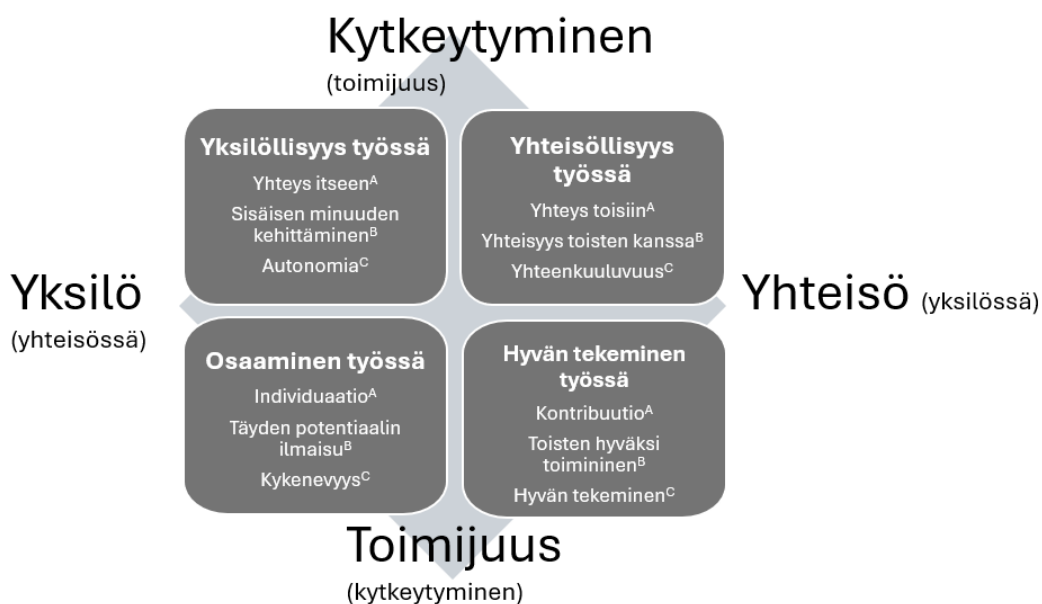
Kuvio 2. Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet Lips-Wiersman & Wrightin teorian mukaisesti (Mukaillen: Lips-Wiersma & Wright, 2012, 660).

Teorian mukaisesti kuviossa 2 kuvatut työn merkityksellisyyden ulottuvuudet heijastuvat yksilön kokemukseen olemassaolosta (being), joka suuntautuu sisäisiin kokemuksiin (self) sekä toiminnasta (doing), joka suuntautuu kokemukseen ulkoisista tekijöistä (others) (Lips-Wiersma & Wright, 2012, 673–674). Teorian mukaan haasteena on yhteensovittaa ja tasapainottaa näitä tekijöitä siten, että työn kautta voidaan toisaalta täyttää omaan itsen kohdistuvat tarpeet ja tavoitteet, mutta toisaalta voidaan huomioida myös ulkopuolelta nousevat tarpeet ja mahdollisuudet tuottaa laajemmin hyvää oman itsen ulkopuolelle.

Myös Martela ja Riekkö (2018) tarkastelevat työn merkityksellisyyttä neljän ulottuvuuden kautta, jotka heijastelevat edellä mainittujen teorioiden mukaisesti subjektiivista ja objektiivista näkökulmaa. Työn merkityksellisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistetaan

tunne työn autonomiasta, pätevyyden kokemus työssä, yhteenkuuluvuus muiden kanssa sekä se, että työn kautta voidaan vaikuttaa ja olla hyödyksi muille. *Autonomia* viittaa kokemukseen siitä, että työllä on merkitystä yksilölle itselleen ja yksilö voi työn kautta ilmentää omaa itseään ja arvojaan. *Pätevyys* linkittyy kokemukseen työn hallinnasta ja siitä, että pystyy tehokkaasti suoriutumaan omista työtehtävistä. *Yhteenkuuluvuus* muiden kanssa siirtää tarkastelun ulkoisiin tekijöihin ja viittaa siihen, miten hyvin yksilö kokee integroitumista yhteisöön. Neljäs ulottuvuus on kokemus siitä, että omalla *työllä on merkitystä* laajemmin ja se tuottaa hyötyä ja apua myös muille. Martelan ja Riekin (2018) tutkimustulos vahvistaa, että kiinnittämällä huomiota näiden neljän tekijän toteutumiseen, voidaan samalla vahvistaa mahdollisuutta kokea työn merkityksellisyyttä. Myös Allan ja muut (2018, s. 162) löysivät tutkimuksessaan korrelaation työn merkityksellisyyden ja työn laajemman merkityksen muille välillä.

Rantanen ja muut (2022, s. 393) ovat yhdistäneet Rosson ja muiden^A (2010, s. 114), Lips-Wiersman ja Wrightin^B (2012, s. 660) teoreettiset mallit sekä Martelan ja Riekin^C (2018) kuvaamat psykologiset perustarpeet kuvaamaan työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentumista. Kuvio 3 esittelee Rantasen ja muiden rakentaman nelikentän. Rantasen ja muiden (2022, s. 393) nelikenttää on hyödynnetty myös Meanwell-hankkeessa teoreettisena viitekehysenä. Malli korostaa työn moniulotteista kokemusta ja sitä, että työn merkityksellisyys voi rakentua yksilöillä eri tavoin.



Kuvio 3. Työn merkityksellisuuden nelikenttä (Rantanen ja muut, 2022, s. 393).

4.2 Inklusiivinen johtaminen ja työn merkityksellisyys

Tutkimusten mukaan inklusiivisessa johtamisessa keskeistä on monimuotoisuuden huomioiminen yksilön, tiimin tai organisaation tasoilla (Roberson & Perry, 2022, 769–772; van Knippenberg & Ginkel, 2022, s. 782–784). Tutkimusten mukaan inklusiivinen johtajuus antaa mahdollisuuden hyödyntää tiimin erilaisia näkökulmia ja taitoja, samalla vaikuttaen yksilön ja tiimin suorituskykyyn ja sen parantamiseen. Moninaisuutta arvostava inklusiivinen johtajuus tukee yksilön ja tiimin osallisuutta sekä parempaa työssä suoriutumista. Inklusiivinen johtajuus tukee yksilöllisyyttä, tasavertaisuutta ja jaettua päätöksenteon prosessia sekä kannustaa suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus kokea oma työpanos ainutlaatuisena ja arvokkaana. Kokemus työstä on voimaannuttava ja samalla koetaan työn merkityksellisyyttä. Työllä on merkitystä itselle ja laajemmin muulle työyhteisölle. Inklusiivisen johtajuuden kautta luovuus, työn tuottavuus sekä sitoutuneisuus työhön ja työyhteisöön lisääntyy.

Persoonallisista ominaisuuksista inhimillisyys, rohkeus, luotettavuus ja empatia sekä yleisesti kokemus psykologisesta turvallisuudesta korreloivat positiivisesti inklusiiviseen johtamiseen (Ashikali, 2023, s. 674; Shafaei & Nejati, 2024, s. 189; Kuknor & Bhattacharya, 2020, s. 789–792; Randel ja muut, 2018, 197–200). Tutkimusten mukaan kognitiivisia vahvuuksia omaavat inklusiiviset johtajat usein tiedostavat ja tunnistavat työntekijöiden erilaiset tarpeet, taidot ja panostukset. Nämä elementit lisäävät osallisuuden, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden sekä hyväksytyksi tulemisen, arvostuksen ja kunnioituksen kokemusta. Kokemus työn merkityksellisyydestä lisääntyy, kun työyhteisössä voi tuntea psykologista turvallisuutta ja mahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Nämä puolestaan heijastuvat työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen sekä tuloksellisuuteen. Myös Shore ja Chung (2022, s. 732, 744) tuo esiin, että psykologiset tekijät, kuten identiteetin vapaus, psykologisen voimaantumisen tunne, innovaatioympäristö sekä kuuluminen työyhteisöön, lisäävät kokemusta monimuotoisuudesta ja vaikuttavat myönteisesti koettuun psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä.

Johtajuus, joka edistää laadukasta dialogisuuteen perustuvaa vuorovaikutussuhdetta viestii samalla molemminpuolisesta kunnioituksesta, luottamuksesta ja hyväksynnästä (Nishii & Leroy, 2022, s. 691–695; Roberson & Perry, 2021, s. 755; Lysova ja muut, 2019, s. 380; Ryan, 1995, s. 421). Tutkimusten mukaan vuorovaikutuksellisuus tuottaa yksilölle suurempaa sitoutumista, työhyvinvointia ja psykologista turvallisuutta sekä kannustaa tekemään työtä omalle tyylille sopivalla tavalla. Vuorovaikutukseen perustuvassa johtajuudessa osoitetaan aitoa kiinnostusta tiimin jäseniä kohtaan ja sitä kautta luodaan samalla luottamusta tiimin sisällä. Johtajat nähdään tärkeänä osana työyhteisöä ja sen myötä heidän sitoutumisensa tasavertaiseen, avoimeen ja hyväksyvään toimintaan samalla tukee työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta. Inklusiivisessa johtajuudessa palautteen merkitys korostuu, samoin työyhteisön dynamiikan, vuorovaikutuksen sekä käyttämissmallien eli työtiimistä tulevien signaalien havainnointi ja tarkastelu. Inklusiivisessa johtajuudessa keskeistä onkin tukea sitä, että kaikki tiimin jäsenet saavat mahdollisuuden tuoda omat näkemykset ja mielipiteet kuuluville sekä

osallistua päätöksentekoon luottamuksellisessa ja avoimessa työilmapiirissä. Voidaankin ajatella, että kokemus osallisuudesta, työhyvinvoinnista ja psykologisesta turvallisuudesta lisäävät myös työn merkityksellisyyden kokemusta. Mahdollisuus avoimeen ja merkitykselliseen vuorovaikutukseen lisää kokemusta ymmärretyksi ja arvostetuksi tulemisesta sekä yhteenkuuluvuudesta sosiaaliseen ympäristöön (Reis ja muut, 2000, s. 427–428). Tutkimuksen mukaan nämä tekijät puolestaan johtavat kokemukseen paremmasta työhyvinvoinnista. Vastaavasti kokemus epävarmuudesta näiden elementtien suhteen lisää kokemusta ei-kuuluvuudesta ja vähentyneestä työhyvinvoinnista.

Onkin tärkeää rakentaa ja ylläpitää psykologisesti turvallista työympäristöä, jossa kaikilla on mahdollisuus antaa panos työprosesseihin sekä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Roberson & Perry, 2022, s. 769–772; van Knippenberg & Ginkel, 2022, s. 782–784). Tutkimusten mukaan tiimin jäsenten osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen heille sopivissa tehtävissä lisää työn mielekkyyttä sekä työstä suoriutumista. Onnistumiset ruokkivat myös rohkeutta kokeilla uusia asioita. Inklusiivisella johtajuudella voidaan tukea tiimin vuorovaikutusta ja sen rakentumista, jolloin tiimin jäsenillä on mahdollisuus tuoda tietojaan, taitojaan ja näkökulmiaan esille, samalla hyödynnettäväksi tiimin työskentelyyn. Tiimin johtajalla on iso merkitys ja rooli vuorovaikutuksellisen työympäristön luomisessa. Tätä voidaan edistää sillä, että johtaja on aidosti läsnä, tavoitettavissa ja hän on aidosti kiinnostunut tiimin jäsenistä. Johtajan kyky kuunnella uusia ideoita ja ehdotuksia, halukkuus kehittää ja uudistaa työprosesseja, avoimuus keskustella tavoitteista ja niiden saavuttamisen tavoista, läsnäolo ja saavutettavuus sekä halu auttaa ja ohjata erilaisissa tilanteissa vahvistavat työyhteisössä koettua psykologista turvallisuutta (Mansoor ja muut, 2020, s. 98). Työyhteisössä psykologinen turvallisuus ilmenee myös mahdollisuutena tuoda esiin ongelmia ja hankalia teemoja, riskinotto-kykyä sekä mahdollisuutena pyytää apua.

Konstin ja muiden (2023, s. 366–367) tutkimustulosten pohjalta esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemus voidaan jakaa yksilökeskeisiin, yhteisökeskeisiin ja

holistisiin merkityksiin. Yksilökeskeisessä tarkastelussa korostuvat henkilökohtaisten odotusten täyttyminen sekä työtehtävän ja yksilön yhteensopivuus. Työn merkityksellisyydellä on positiivinen vaikutus yksilöön itseensä ja työn merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus. Yhteisökeskeisessä tarkastelussa korostuvat työtehtävän vaikutus organisaatioon, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Merkityksellisellä työllä on myönteinen vaikutus organisaatioon ja organisaatio luo puitteet työn merkityksellisyyden kokemukselle. Holistisessa tarkastelussa yksilö kokee, että organisaation ja hänen omat arvonsa ja tavoitteet kohtaavat. Työllä on voi vaikuttaa ja tuottaa hyvää. Vastuu työn merkityksellisyyden rakentumisesta on yksilöllä itsellään, mutta myös organisaatiolla.

Tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä ja sen linkittymistä inklusiiviseen johtamiseen tarkastellaan yksilöllisten, yhteisöllisten ja organisatoristen näkökulmien kautta. Tarkastelukulma pohjaa tässä tutkimuksessa aikaisemmissa kappaleissa esiteltyihin teorioihin työn merkityksellisyydestä ja inklusiivisesta johtamisesta. Tarkastelun viitekehyksenä toimii työn merkityksellisyyden kokemus subjektiivisesta ja objektiivisesta merkityksestä käsin tarkasteltuna sekä inklusiiviseen johtamiseen vahvasti kytkeytyvä ymmärrys monimuotoisesta ja psykologisesti turvallisesta työympäristöstä. Kuvio 4 on luotu mukaillen Rantasen ja muiden (2022, s. 393; viit. kuvio 3, s. 36) työn merkityksellisyyden muodostumisen nelikenttää sekä ymmärrystä inklusiivisesta johtamisesta.



Kuvio 4. Työn merkityksellisyys ja inklusiivinen johtaminen (mukaillen: Rantanen ja muut, 2022, s. 393). Kuvion sisältöä on jäsennelty uudelleen inklusiivisen johtamisen teoriasta nousevien määreiden mukaisesti ja otsikoita on nimetty uudelleen.

Rantasen ja muiden (2022) mallin mukaisesti työn merkityksellisyyden *yksilölliset tekijät* korostavat kokemusta autonomiasta, pystyvyydestä ja osaamisesta. Yksilö voi työssään sitoutua työyhteisön arvoihin ja työ tukee sisäistä kehittymistä. Työ tuottaa kokemusta arvostetuksi ja huomioduksi tulemisesta. *Osaamiseen liittyvät* tekijät viittaavat kokemukseen siitä, että työssä on mahdollisuus hyödyntää omaa osaamispotentialiaa. Yksilö kokee hallitsevansa työnsä, mutta työ tuottaa myös mahdollisuuksia kehittymiseen ja uralla etenemiseen. *Yhteisölliset tekijät* tuovat työn merkityksellisyyden objektiivisen tarkastelun tasolle. Yhteisöllisyys koetaan yhteenkuuluvuutena ja tasavertaisena mahdollisuutena osallistua ryhmän toimintaan. Toiminta työtiimissä on tasa-arvoista, monimuotoisuutta kunnioittavaa. Työyhteisössä on avoin ja toiset huomioivat vuorovaikutuksen ilmapiiri. Viimeistä neljänneistä voisi kuvata Rantasen ja muiden (2022, s. 393) tavoin hyvän tekemisenä työssä, mutta tässä yhteydessä osio on muutettu *rooli työyhteisössä, organisaatiossa ja yhteiskunnassa* -muotoon, koska työn merkityksellisyyden ja inklusiivisen johtamisen tarkastelussa erityisesti tiimin ja organisaation roolin merkitys on tärkeä. Lisäksi työn merkityksellisyydessä kokemus voi nousta yhteiskunnallisesta ulottuvuudesta. Tämä osa nelikenttää on työn objektiiviseen

merkitykseen linkittyvä ja se kuvaa kokemusta toisten hyväksi toimimisesta, työn merkityksestä myös muille. Yksilö kokee, että hänen työllään on laajemmin merkitystä tiimille ja organisaatiolle, ja laajimmassa tapauksessa koko yhteiskunnalle.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus. Ensimmäisenä kuvataan tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan tutkimustulosten analyysyä.

Tässä tutkimuksessa toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, joita analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Työn merkityksellisyyden teoreettinen viitekehys jäsentää työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelua. Teoreettinen viitekehys ohjaa tarkastelemaan ilmiötä yksilön sisäisten ja yksilön ulkoisille tekijöille antamien merkitysten kautta. Inklusiivisen johtamisen teoreettisen viitekehysten kautta jäsenetään työn merkityksellisyyden kokemukseen liitettyjen tekijöiden suhdetta inklusiivisen johtamisen tunnuspiirteisiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, tulkita erilaisia merkityksiä sekä tarkastella kokemuksia, joita tutkimuksen kohderyhmä antaa tutkittavalle ilmiölle (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 2., Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole määrällisesti mitata tutkittavaa ilmiötä, vaan hakea ilmiölle syvällisempiä merkityksiä ja ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin sekä jäsentää tutkittavaa ilmiötä ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Tutkimustuloksia analysoitiin hyödyntämällä abduktiivista sisällönanalyysyä, joka mahdollistaa teemahaastattelujen ja teorian yhdistämisen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136). Abduktiivinen sisällönanalyysi tarkoittaa analyysitapaa, jossa aineiston tulkita tapahtuu vuoropuhelussa empiirisen aineiston ja teorian välillä. Analyysi hyödyntää teoreettisia käsitteitä, mutta samalla analyysissä haetaan aineistosta uusia havaintoja ja tulkintoja.

Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia tekijöistä, joita he liittävät työn merkityksellisyyden kokemukseen. Esihenkilöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä peilattiin myös inklusiiviseen johtamiseen. Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko työn merkityksellisyyden kokemukselle annetuilla määreillä yhteyttä inklusiivisen johtamisen periaatteisiin. Tarve tutkimukselle nousi esiin aikaisemmista tutkimuksista, joissa on nostettu esiin työn merkityksellisyydelle annettujen kokemusten tutkimisen tärkeyttä sekä yhteiskunnallisesta keskustelusta työn merkityksellisyyteen liittyen. Työn merkityksellisyys liittyy vahvasti työssä jaksamiseen ja työssä viihtyvyyteen ja sitä kautta myös rooliin esihenkilönä.

Tässä tutkimuksessa kohderyhmä oli rajattu ja tutkimuksessa keskityttiin työn merkityksellisyyden kokemuksen tarkasteluun ilmiönä valitussa kontekstissa. Kyseessä olikin laadullinen tutkimus, jossa hyödynnettiin kokemuskäsitteitä (Kallinen & Kinnunen, 2021). Tutkimuksen tutkimuksellinen lähestymistapa oli fenomenologinen, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimus keskittyy tarkastelemaan tutkittavien kokemuksia ilmiön ymmärtämiseksi (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 115). Tavoitteena on hahmottaa työn merkityksellisyyttä yksilön omista kokemuksista käsin ja hahmottaa ilmiön merkityskokonaisuuksia.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat suomalaisissa koulutusorganisaatioissa esihenkilöasemassa toimivat henkilöt. Tehtävänimikkeitä ei ole eritelty kohderyhmän esittelyssä, koska tutkimukseen haastateltujen määrä oli verrattain pieni ja tutkimuksessa haluttiin varmistaa anonymiteetti ja ettei vastaajan työorganisaatiota ole mahdollisuus tunnistaa ja yhdistää annettuihin vastauksiin.

Tutkimuksen aineiston hankintaan käytettiin teemahaastatteluja. Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 3.1., Miksi haastattelu? ja luku 4.2.3., Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu) kuvaavat haastattelua yhdeksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan

perusmuodoista, joka voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja se soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyyn teemaan, josta keskustellaan. Teemahaastattelussa lähtökohtana on ajatus siitä, että yksilöillä on erilaisia kokemuksia ja ajatuksia tutkimuksen teemasta. Teemahaastattelussa yksilö kertoo vuorovaikutustilanteessa omia tulkintojaan ja asialle antamia merkityksiä.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa ei käytetä tarkkaa kysymyspatteristoa, vaan haastattelua ohjaavat etukäteen valitut teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Teemahaastattelussa pääkysymyksiä voidaan haastattelun edetessä tarkentaa ja näin mahdollistaa mahdollisimman luonteva vuorovaikutus haastateltavan ja tutkijan välillä. Tavoitteena teemahaastattelussa on löytää tutkittavaan ilmiöön liittyviä merkityksellisiä vastauksia.

Tutkimuksen haastattelurunko suunniteltiin ja kysymykset laadittiin syys-marraskuussa vuonna 2025 ja ne käytiin läpi ohjaajan kanssa. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toteutettiin talven 2025–2026 aikana. Haastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta. Teemahaastattelulla haluttiin luoda mahdollisimman luonteva, luottamuksellinen ja vapaamuotoinen ympäristö kertoa työn merkityksellisyyteen liittyvistä kokemuksista ja ajatuksista.

Tutkimukseen valikoitu esihenkilöitä kahdeksasta (8) koulutusorganisaatiosta. Tutkimuksen haastateltavat eivät valikoituneet satunnaisotannalla, vaan aineisto kerättiin harkinnanvaraisella otannalla. Haastateltavat toimivat kaikkia asiantuntijatehtävissä ja heillä oli esihenkilörooli. Haastateltaville lähetettiin sähköposti (liite 1), jossa pyydettiin osallistumaan tutkimushaastatteluun ja kaikki kontaktoidut suostuivat haastateltaviksi. Taulukossa 2 kuvataan haastateltavat, haastattelun ajankohta ja kesto sekä esihenkilötyöhön liittyvät työkokemusvuodet. Haastateltavia kuvataan tunnisteilla EH1, EH2 jne., jotta voidaan taata haastateltavien anonymiteetti.

Taulukko 2. Tutkimushaastattelut

Henkilö	Haastattelun ajankohta (kk/vuosi)	Haastattelun kesto (min)	Työvuodet esihenkilönä (v)
Esihenkilö 1 (EH1)	11/2025	34 min	5 vuotta
Esihenkilö 2 (EH2)	11/2025	41 min	12 vuotta
Esihenkilö 3 (EH3)	11/2025	60 min	1 vuosi
Esihenkilö 4 (EH4)	12/2025	49 min	5 vuotta
Esihenkilö 5 (EH5)	12/2025	49 min	10 vuotta
Esihenkilö 6 (EH6)	12/2025	50 min	3 vuotta
Esihenkilö 7 (EH7)	12/2025	48 min	1,5 vuotta
Esihenkilö 8 (EH8)	12/2025	40 min	12 vuotta
Esihenkilö 9 (EH9)	12/2025	46 min	8,5 vuotta
Esihenkilö 10 (EH10)	12/2025	45 min	11 vuotta
Esihenkilö 11 (EH11)	01/2026	46 min	10 vuotta
Esihenkilö 12 (EH12)	01/2026	43 min	15 vuotta

Tutkimuksen kannalta ei ole tarkoituksenmukaisesta kuvata tutkittavia tarkemmin. Haastateltavilta kysyttiin kokemusvuosia esihenkilönä, jotta saadaan kokonaisymmärrys esihenkilötyöhön liittyvästä kokemuksesta. Tutkimukseen haastateltujen esihenkilökokemusvuosia oli keskimäärin kahdeksan (8) vuotta. Tutkimuksen päätavoite oli kartoittaa haastateltavien kokemuksia tutkimusteemoihin liittyen.

Tutkimushaastattelut toteutettiin etähaastatteluina ja haastatteluissa hyödynnettiin Microsoft Teams -järjestelmää. Haastattelut nauhoitettiin tutkittavien luvalla. Haastattelujen alussa haastattelija ja haastateltava vaihtoivat yleisesti kuulumisia ja haastattelulle luotiin rentoa ja luontevaa ilmapiiriä. Haastattelun aluksi haastattelija kävi läpi tutkimuksen aiheen ja tavoitteen erillisen dian avulla. Haastattelun aluksi myös korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta ja anonyymiteettia sekä kerrottiin nauhoitteiden säilyttämisen aikataulusta.

Haastattelut aloitettiin taustoittavilla kysymyksillä, jonka jälkeen siirryttiin käsittelemään työn merkityksellisyyden kokemuksia haastatteluteemojen mukaisesti. Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään, miten he ymmärtävät työn merkityksellisyyden. Ennen haastattelua ei haluttu liikaa ohjata vastaajan työn merkityksellisyyden kokemukseen liittämiä näkökulmia ja tällä kysymyksellä haluttiin orientoida haastateltavaa teemaan. Haastattelussa edettiin tarkastelemaan esihenkilötyöhön liitettyjä työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Teemaa syvennettiin kysymällä konkreettisia kokemuksia, joita vastaaja liittyy työn merkityksellisyyden kokemukseen tai toisaalta työn merkityksettömyyden kokemukseen. Seuraavassa vaiheessa haastattelulla pyrittiin kartoittamaan niitä vaikutuksia, joita haastateltava tunnistaa joko työn merkityksellisyyden kokemuksessa tai työn merkityksettömyyden kokemuksessa. Myös tätä näkökulmaa syvennettiin pyytämällä haastateltavilta konkreettisia esimerkkejä näihin näkökulmiin liittyen. Haastattelun kolmannessa vaiheessa keskityttiin syvällisemmin johtamisen näkökulmaan ja tekijöihin, jotka erityisesti johtamisen näkökulmasta yhdistetään työn merkityksellisyyden kokemukseen. Haastattelun lopuksi pohdittiin työelämän muutosta ja siinä havaittuja työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia ilmiöitä erityisesti hybridityön ja tekoälyn näkökulmasta.

Haastattelun edetessä haastattelija kysyi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta voitiin varmistua tutkimuskysymyksissä asetetuista tutkimuksellisista tavoitteista. Haastattelun lopuksi haastateltavalla oli mahdollisuus vielä vapaasti kertoa lisää tai tarkentaa haastattelussa esiin nousseita teemoja. Haastattelijalla oli haastattelua varten laadittuna kysymysrunko (liite 2), jota hyödynnettiin teemojen käsittelyssä. Kysymysrunko oli kuitenkin suuntaa antava ja kysymysten asettelu ja järjestys saattoi haastattelun aikana muuttua.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä tavoitteena on, että tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata, tulkita ja ymmärtää kerätyn aineiston pohjalta (Puusa ja muut, 2020, luku 9., Laadullisen aineiston analysointi). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä hyödynnettiin abduktiivista sisällönanalyysia ja päättelyä. Abduktiivinen sisällönanalyysi pohjaa sekä empiirisen tutkimuksen kautta saatuun aineistoon että aikaisempaan teoriatietoon (Puusa ja muut, 2020, luku 9., Laadullisen tutkimuksen analysointi; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 112). Sisällönanalyysissä teemahaastatteluista saatuja havaintoja analysoidaan ja esiin nousseita merkityksiä peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kuviossa 5 kuvataan tutkimuksen sisällönanalyysin toteuttamisen vaiheita.

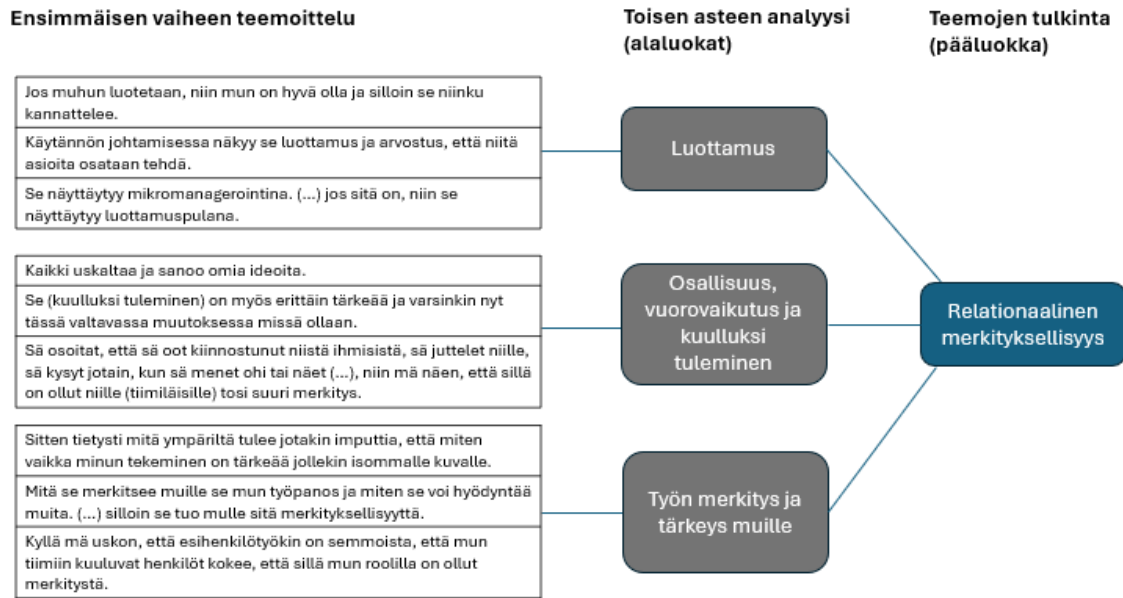


Kuvio 5. Sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).

Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin läpikäymällä ja litteroimalla nauhoitettu haastatteluaineisto heti haastattelujen jälkeen. Aineistoa kertyi yhteensä 147 sivua. Haastattelut myös koodattiin ja anonymisoitiin litteroinnin yhteydessä poistamalla henkilöiden tunnistetiedot. Haastattelutallenteet poistettiin heti litteroinnin valmistuttua.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi laadittiin hyödyntämällä teoriaohjaavaa analyysia, jossa teoria toimii apuna analyysia tehtäessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Analyysissä tunnistetaan teoreettisen viitekehyksen vaikutus, mutta samalla pyritään löytämään uusia tapoja jäsentää tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysissä teemaluokittelun (teema-analyysi) avulla tutkimushavaintoja ryhmitellään luokkiin niiden samankaltaisuuden tai säännönmukaisuuden perusteella ja luodaan tätä kautta tutkittavasta ilmiöstä ymmärrettävämpää (Puusa ja muut, 2020, luku 9. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–126). Analyysin tavoitteena on luokitella teemahaastatteluissa esiin nousseita samansuuntaisia merkityksiä luokkiin, jotka edustavan ilmiön eri puolia ja ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7., Haastatteluaineiston analyysi ja tulkinta; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109).

Tutkimusaineistoa käytiin tarkasti läpi litteroinnin yhteydessä. Tämän jälkeen toteutettiin aineiston ensimmäisen vaiheen teemaluokittelu NVivo -ohjelmaa hyödyntäen. Ensimmäisen vaiheen teemoittelu laadittiin haastattelurungon mukaisesti kysymyskohtaisesti, jotta aineistosta pystyttiin muodostamaan riittävän jäsenneily kuva. Teemoittelussa nostettiin esiin yksittäisiä havaintoja, jotka olivat tutkittavan ilmiön kannalta mielenkiintoisia ja tarkoituksenmukaisia. Toisen vaiheen teemoittelussa tehdyt havainnot ryhmiteltiin ja yhdistettiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Analyysin viimeisessä vaiheessa kokonaisuudesta muodostettiin työn merkityksellisyyden ja inklusiivisen johtamisen pääluokat ja niitä kuvaavat alaluokat. Tutkimuksessa esiin nousseiden pääluokkien kautta tutkimusaineisto ryhmittyi loogisiksi ilmiötä kuvaaviksi kokonaisuuksiksi. Abduktiivisen analyysiotteen mukaisesti aineistoa tarkasteltiin siis peilaten sitä aikaisemmista teorioista nouseviin tuloksiin. Tavoitteena oli tunnistaa myös mahdollisia uusia ilmiötä kuvaavia tekijöitä, jotka haastatteluaineistosta mahdollisesti nousivat esiin. Kuviossa 6 esitellään esimerkinomaisesti otos tutkimusaineiston teemoittelun vaiheista.



Kuvio 6. Esimerkkiotos aineiston analysistä.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa esitellään haastatteluista esiin nousseet keskeisimmät havainnot sekä päätelmät. Tutkimus osoittaa, että työn merkityksellisyys koetaan monimuotoisena ja osittain haastavanakin ilmiönä. Haastateltavien työn merkityksellisyyden määritelmässä korostui yksilön sisäinen kokemus oman työn tärkeydestä ja näkemykset mahdollisuudesta omalla työllä tuottaa merkitystä muille. Ilmiön haastavuus tuli esiin siten, että haastateltavat usein sanoittivat teemaa ilmaisuilla kuten ”tämä on vaikea käsite” tai ”en ole pohtinut asiaa tältä kannalta”. Haastatteluiden edetessä haastateltavat toivat kuitenkin esiin monipuolisesti työn merkityksellisyyteen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia. Esimerkit 1–4 kuvaavat haastateltavien työn merkityksellisyydelle antamia tulkintoja.

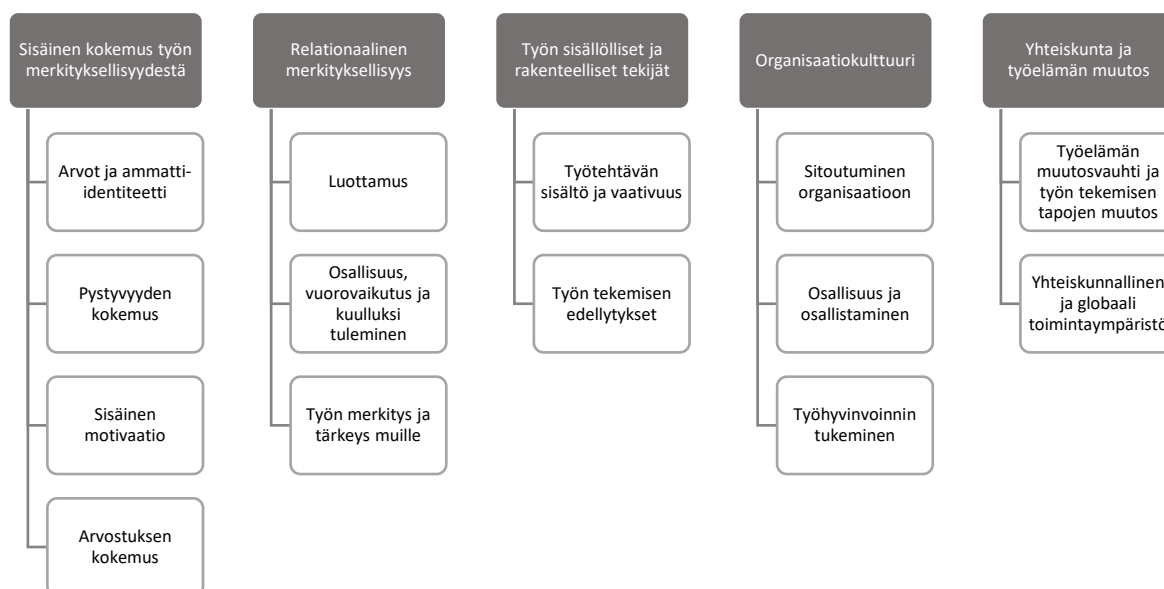
- (1) Jos ajatellaan esihenkilötyötä, niin kyllä se merkitys on siinä, että mulla se esihenkilötyö on osa sitä ammatti-identiteettiäni ja onnistuminen siinä tietysti palkitsee.” (EH1)
- (2) Saan hyödyllisiä asioita...aikaan ja sillä on merkitystä jollekin, sillä minun tekemällä työllä.” (EH5)
- (3) Työn merkityksellisyys tarkoittaa semmoista, että sä koet, että sä pystyt siinä työssä tuottamaan jotakin hyvää tai positiivista.” (EH6)
- (4) Yksi osa sitä työn merkityksellisyyttä on se, että siitä voi koko ajan kehittyä, koko ajan voi oppia toimimaan paremmin siinä omassa roolissaan esihenkilönä.” (EH2)

Haastatteluaineistolle laaditun laadullisen teema-analyysin pohjalta tunnistettiin viisi (5) esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuvaavaa pääluokkaa, johon kuuluu yhteensä 14 alaluokkaa. Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät tarkasteltiin lisäksi inklusiivisen johtamisen viitekehyksen näkökulmasta ja inklusiivisen johtamisen piirteet jaettiin kahteen (2) pääluokkaan ja ilmiötä kuvaavaan viiteen (5) alaluokkaan. Seuraavaksi pääluokkia ja niiden alaluokkia avataan tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäisenä kuvataan työn merkityksellisyyden kokemukseen liitettyjä tekijöitä. Tekijöitä tarkastellaan sekä työn merkityksellisyyden

kokemusta vahvistavien että heikentävien tekijöiden näkökulmasta. Toiseksi kuvataan työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavien tekijöiden yhteyttä inklusiivisen johtamisen piirteisiin. Analyysin tulosten yhteydessä esitetyt suorat lainaukset ovat peräisin haastatteluista.

6.1 Työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentuminen esihenkilötyössä

Tutkimusaineistosta nousi esiin monipuolisesti kokemuksia, jotka kuvaavat esihenkilöiden näkemystä työn merkityksellisyyden rakentumisesta. Kuviossa 7 kuvataan työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyvät pääluokat ja niiden alaluokat.



Kuvio 7. Työn merkityksellisyyden kokemukseen liitetty merkitykset pää- ja alaluokittain.

6.1.1 Sisäinen kokemus työn merkityksellisyydestä

Haastatteluissa nousi esiin työn henkilökohtainen, sisäinen merkitys. Työn merkityksellisyyden sisäinen kokemus liittyi vahvasti yksilön arvoihin ja ammatti-

identiteettiin, kokemukseen pystyvyydestä, sisäisestä motivaatiosta sekä arvostuksesta. Näihin tekijöihin liitettiin useita ilmauksia.

6.1.1.1 Arvot ja ammatti-identiteetti

Arvot ja ammatti-identiteetti nousivat esiin kaikkien haastateltavien työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistaviin tekijöihin liitettiin kokemus arvoista ja niiden yhteensopivuudesta organisaation edustamien arvojen kanssa. Arvoperustaisuus nousi haastatteluissa esiin työn merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä, kun yksilön omat arvot ja organisaation arvot olivat samansuuntaiset ja yksilö pystyi työssään toiminaan omien arvojen mukaisesti, eikä hän kokenut toiminnassaan arvoristiriitaa suhteessa organisaation arvoihin. Esimerkit 5–7 kuvaavat haastateltavien näkemystä arvojen merkityksestä työn merkityksellisyyden kokemuksessa.

- (5) Työn merkityksellisyys liittyy vahvasti (...) omiin arvoihin ja kyllä mä siitä arvopohjasta lähtisin niinku rakentamaan (...) työn merkityksellisyyttä” (EH4)
- (6) Ehkä itse painotan tästä näkökulmasta niin tosi paljon sitä, että tietyllä lailla niin se minkälaiset arvot organisaatiossa on. Vaikka niitä ei välttämättä joka paikassa ole kirjattu näkyviin, mutta on kuitenkin siellä työnteon taustalla, niin kyllä niillä on tosi iso merkitys sitten siihen yksilön merkityksellisyyden kokemiseen. (EH11)
- (7) Organisaation arvot ne on tärkeimmät. (EH4)

Haastatteluissa nousi esiin, että työelämäkokemuksen myötä arvoperustaisuuden merkitys kasvoi. Arvot nähtiin työn tekemistä ohjaavina tekijöinä, ja organisaation arvopohjaa pidettiin keskeisenä työkuultuuria määrittävänä tekijänä. Työn merkityksellisyyden kokemus vahvistui, kun haastateltava koki pystyvänsä sitoutumaan organisaation arvoihin ja toimintakulttuuriin.

Mahdollinen arvoriittä omien arvojen ja organisaation arvojen välillä koettiin työn merkityksellisyyden kokemusta vähentäväksi tekijäksi. Haastatteluissa arvoihin ja koettuun ammatti-identiteettiin liitettiin näkemykset siitä, että esihenkilötyössä halutaan toimia oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltavat olivat valmiita miettimään työtehtävän muutosta tai jopa työpaikan muutosta, mikäli arvoriittä nousisi liian merkittäväksi tekijäksi ja oman työn tekemiseen ei olisi enää edellytyksiä. Esimerkit 8–10 kuvaavat arvoriittäan liitettyjä kokemuksia.

- (8) Kun se rupeaa olemaan sen oman arvomaailman kanssa myöskin ristiriidassa, niin pitää ruveta miettimään, että onko tää oikea työpaikka mulle enää. (EH4)
- (9) Jos on sellaista arvoriittää, jossa tavallaan se ei resonoi ne arvot sen oman ymmärryksen tai ajatusmaailman kanssa, niin silloin jotenkin tuntuu, että on vaikea löytää sitä merkityksellisyyttä siitä omasta tekemisestä. (EH9)
- (10) Jos siellä on jotain arvoriittää koko ajan, niin et sä voi olla siellä töissä. (EH11)

Haastatteluissa ammatti-identiteettiin liittyvät tekijät ilmenivät työn merkityksenä itselle, työhön sitoutumisena ja työhön liitettynä itseluottamuksen kokemuksena. Haastateltavat kokivat työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääntyvän, kun työ tarjosi kokemuksen omasta ammattitaidosta ja mahdollisuuden oman osaamisen monipuoliseen hyödyntämiseen. Haastatteluissa ammatti-identiteettiin liitetyjä tekijöitä kuvattiin työorientoituneella asenteella, jota kuvastavat motivaatio ja sisäinen palo tehdä omaa työtä. Työ nähtiin osana laajempaa minää ja työ oli osa elämän kokonaisuutta. Haastatteluissa nousi esiin, että kun työ koetaan merkityksellisenä ja tärkeänä, positiivinen vaikutus heijastuu myönteisesti myös työn ulkopuoliseen elämään. Haastatteluissa nousi esiin, että työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistaa positiivinen näkemys ammatillisesta minästä ja se, että työllä on merkitystä yksilölle itselleen. Haastatteluissa esihenkilötyötä kuvattiin osana ammatillista identiteettiä.

Esimerkit 11–13 kuvaavat ammatti-identiteettiin liitettyjä tekijöitä työn merkityksellisyyttä vahvistavia tekijöitä.

- (11) Työtehtävien tekeminen pitää olla itselle myöskin semmoista tärkeätä ja semmoista, mistä tulee se palo tehdä sitä työtä. (EH4)
- (12) Mä koen (...) jotenkin, että tää on mun juttu tai että tästä mä tykkään tai tällaista mä haluan elämäni lisää. (EH9)
- (13) Esihenkilönä oleminen on osa sitä, kuka olen ammatillisesti. (EH6)

6.1.1.2 Pystyvyyden kokemus

Haastateltavat nostivat kokemuksen pystyvyydestä tärkeäksi osaksi työn merkityksellisyyden sisäistä kokemusta. Pystyvyyttä kuvattiin kokemuksena osaamisesta ja asiantuntijuudesta, kyvystä hoitaa omaa tehtävää ja tuottaa tehtävään lisäarvoa, jota kukaan muu ei organisaatiossa mahdollisesti pystyisi tuottamaan. Haastateltavat kokivat, että kokemus pystyvyydestä tuottaa onnistumisen ja itseluottamuksen tunnetta sekä tunteen, että oma työ on tärkeää. Kokemus pystyvyydestä vahvisti myös kokemusta työhyvinvoinnista, resilienssistä ja työn hallinnasta. Haastattelussa nousi esiin, että tunne osaamisesta ja työn hallinnasta tuottaa kokemuksia vaikuttamisen mahdollisuudesta ja onnistumisesta. Haastattelussa kokemusta pystyvyydestä kuvattiin myös siten, että saadaan asioita aikaan. Nämä tekijät vaikuttivat vahvistavasti työn merkityksellisyyden kokemukseen. Haastateltavat kuvasivat pystyvyyden kokemusta esimerkkien 14–17 tavoin.

- (14) Kun luotat omiin kykyihin ja osaamiseen, niin sä koet sitä merkityksellisyyttä (ja) se ei sen takia sitten tunnu niin kuormittavaltakaan. (EH9)
- (15) Pystyy vaikuttamaan niin ne (asiat) kehitty ja menee eteenpäin. (EH8)
- (16) Henkilökohtaisen (...) pystyvyyden kokemuksen ja osaamisen kokemuksen, että ”hei mä oon hyvä tässä” (EH6)

- (17) Aika isokin resilienssikyky on (...) kasvanut tässä vuosien saatossa (...), että ihan heti ei semmoista paikkaa tule, missä on semmoinen olo, että nyt mä en tästä selviä. (EH11)

Haastateltavat liittivät pystyvyyden kokemukseen myös työn merkityksellisyyttä heikentäviä näkökulmia. Haastatteluissa nousi esiin, että esimerkiksi iän mukanaan tuomat muutokset heijastuivat työssä jaksamiseen ja kokemukseen mahdollisuuksista hoitaa työtehtäviä omalla tasolla. Haastateltavat kuvailivat tätä muun muassa epävarmuutena omasta työstä selviytymisessä. Esimerkit 18 ja 19 kuvaavat edellä mainittuja tekijöitä.

- (18) Oma ikääntyminen vaikuttaa siihen, että tuntuu, että ei ole niin nopea. (EH10)
- (19) Jotenkin tulee ehkä sitten semmoinen olo, että kyseenalaistaa itseään, että olenko minä nyt näin huono tai mistä tää nyt ylipäänsä johtuu. (EH5)

Haastateltavat liittivät pystyvyyden kokemukseen enemmän työn merkityksellisyyttä vahvistavia tekijöitä. Haastatellut esihenkilöt kokivat omassa työssään asiantuntijuutta ja työn merkityksellisyyteen liitettiin oman sisäisen pystyvyyden tunteen lisäksi myös tunne mahdollisuudesta toisten eteen työskentelystä ja työn merkityksestä muille.

6.1.1.3 Sisäinen motivaatio

Haastateltavat kokivat sisäisen motivaation ja työn imun työn merkityksellisyyttä vahvistavaksi tekijäksi. Haastatteluissa nousi esiin, että kun työ tuottaa iloa, innostuneisuutta ja voimaantumista, koetaan myös enemmän työn merkityksellisyyttä. Sisäinen motivaatio ilmenee haastatteluissa haluna tehdä edellytettyä työpanosta enemmänkin ja sisäistä motivaatiota kuvataan lisävoimavarana ja asioita eteenpäin vievänä voimana. Työlle ollaan valmiita antamaan aikaa ja tehtäviä halutaan viedä eteenpäin ja saattaa loppuun, koska se tuottaa sisäistä mielihyvää ja imenee työn imuna. Sisäinen motivaatio ilmenee työssä jaksamista vahvistavana tekijänä. Haastateltavat kuvasivat sisäistä motivaatiota esimerkkien 20–22 tavoin.

- (20) Tulee semmoinen positiivinen imu sille tekemiselle, vaikka (...) kyseinen asia ei välttämättä niin kauhean helppo olisikaan. (EH11)
- (21) Antaa semmoista voimaa itselle tekemiseen. (EH12)
- (22) Työn merkityksellisyys hyvin tärkeä motivoimaan (...) työn tekemisessä. (EH5)

Haastatteluissa kokemus sisäisen motivaation ja työn imun puutteesta on yhteydessä työn merkityksellisyyttä heikentäviin kokemuksiin. Haastateltavat kuvasivat, että työn imun puute ilmenee turhautumisena ja kokemuksena, että omalla työllä ei ole merkitystä. Haastatteluissa kuvattiin, että sisäisen motivaation puute saattaa aiheuttaa sen, että asioihin ei tartuta niin innokkaasti tai niiden läpivieminen saatetaan kokea raskaana. Haastateltavat kuvasivat sisäisen motivaation merkitystä muun muassa seuraavin esimerkein 23 ja 24.

- (23) Tulee välinpitämätön olo, että tähän ei tarvitse nyt omaa energiaa käyttää yhtään enempää (EH7)
- (24) Se taas vähentää sitä motivaatiota siinä työssä, etkä sä oikein jaksat sitten muistakaan jutuista innostua. (EH6)

6.1.1.4 Arvostuksen kokemus

Haastatteluiden perusteella työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistaa tunne siitä, että yksilön työtä ja yksilöä itseään arvostetaan työyhteisössä. Haastateltavat nostivat arvostuksen tunteen tärkeäksi osaksi kokemusta työn merkityksellisyydestä. Arvostuksen tunteeseen liitettiin kokemukset osallisuudesta, tuesta, kuulluksi tulemisesta ja siitä, että tehty työ huomataan ja sille osoitetaan arvostusta palautteella, kiitoksella tai muulla huomioimisella. Arvostuksen kokemukseen työn merkityksellisyyttä vahvistavana tekijänä liittyy haastattelujen perusteella myös tunne nähdyksi tulemisesta. Yksilö koki, että hän on arvokas ja hänen työllään on

organisaatiolle merkitystä. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että heidän työtään arvostetaan. Haastateltavat kuvasivat arvostusta esimerkkien 25–28 tavoilla.

- (25) Se tuo sellaista tunnetta, että minua arvostetaan ja muhun luotetaan. (EH3)
- (26) Oon saanut vaikka hyvää palautetta itse, niin kyllähän semmoinen tuottaa sulle itselle sitä merkityksellisyyttä (EH6)
- (27) Mun tekemistä arvostetaan ja sitä pidetään niin sanotusti merkityksellisenä (EH9)
- (28) Mä itse pidän siitä, että saan palautetta siitä, että se (työ) koetaan tärkeäksi. (EH9)

Arvostuksen kokemukseen liitettiin myös työn merkityksellisyyttä heikentäviä tekijöitä. Haastatteluissa kokemus arvostuksen puutteesta tuotiin esiin näkemyksinä, että yksilön tekemää työtä ei nähty tärkeänä tai tehtyä työtä ja panostusta ei huomioitu. Kokemus arvostuksen puutteesta näyttäytyi haastatteluissa siten, että omaa työtä arvioitiin suhteessa organisaation muihin tehtäviin ja se aiheutti sisäistä mietintää oman työn tärkeydestä tai merkityksestä organisaatiolle. Esimerkit 29 ja 30 kuvaavat arvostuksen puutteeseen liitettyjä tekijöitä.

- (29) Joku ei ole arvostanut sitä mun tekemää työtä tai panosta asiaan, sitten tulee sellainen olo, että onko tällä mun työllä sitten mitään merkitystään, kun sitä ei huomioida. (EH5)
- (30) Arvostamattomuus tai semmonen mitätöinti olisi varmaan mulle aika kova paikka, enkä itseasiassa voisi olla semmoisessa työssä (EH2)

Kokemus arvostuksesta liitettiin vahvasti kokemukseen luottamuksesta. Tässä tutkimuksessa luottamus liitettiin alaluokkana seuraavaksi esiteltävään sosiaalisen ja vuorovaikutuksen, relationaalisuuden ulottuvuuden pääluokkaan.

6.1.2 Relationalinen merkityksellisyys

Relationaalinen merkityksellisyys kuvaa työn merkityksellisyyden kokemusta, joka rakentuu työyhteisön sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Relationaalisuus ilmenee myös siinä, miten esihenkilö kokee työnsä tärkeyden muille. Tässä tutkimuksessa relationaalisuus ilmenee esihenkilöiden kokemuksena siitä, miten heidät kohdataan ja huomioidaan työyhteisössä. Relationaalisuus liittyy myös esihenkilön kokemukseen suhteessa omaan tiimiin ja organisaation ylempään johtoon sekä kokemukseen työn tärkeydestä. Relationaaliseen merkityksellisyyteen liittyy kokemus vuorovaikutuksesta ja sen vastavuoroisuudesta sekä sosiaalisen ilmapiirin laadusta. Relationaalisen merkityksellisyyden kautta työn merkityksellisyys ei ole vain sisäinen kokemus, vaan työn merkityksellisyys muodostuu ja vahvistuu vuorovaikutuksen ja osallisuuden kautta.

Tässä luvussa työn merkityksellisyyden relationaalista ulottuvuutta tarkastellaan kolmen alaluokan kautta. Alaluokat ovat luottamus, työn merkitys ja tärkeys muille sekä osallisuus, vuorovaikutus ja kuulluksi tuleminen.

6.1.2.1 Luottamus

Haastatteluissa nousi esiin luottamuksen merkitys työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Luottamus korostui erityisesti suhteessa esihenkilöiden kokemukseen mahdollisuudesta toimia omassa tehtävässään ja ylemmältä johdolta saatuun tukeen. Haastatteluiden perusteella luottamuksen kokemusta vahvisti se, että ylin johto antoi vastuuta ja aidon mahdollisuuden työn tekemiselle. Koettu luottamus vahvistui palautteen sekä työn tekemiseen annetun vastuun ja autonomian kautta. Haastatteluissa tuli esiin, että luottamusta voidaan rakentaa keskustelemalla toiminnan reunaehdoista ja sen jälkeen esihenkilöllä on mahdollisuus itsenäisesti oman työn ja oman tiimin työn kehittämiseen. Luottamusta vahvisti se, että esihenkilö koki saavansa tarvittaessa tukea ja hän koki, että oma esihenkilö oli saavutettavissa. Haastatteluissa

tuli esiin, että luottamusta lisää avoin vuorovaikutussuhde ylemmän johdon ja erityisesti oman esihenkilön kanssa. Esihenkilöt kokivat, että luottamuksellisessa ympäristössä on turvallista kokeilla uusiakin asioita ja epäonnistumista ei tarvitse pelätä. Haastatteluiden perusteella koettu luottamus lisäsi itseohjautuvuutta, vastuun ottamista sekä positiivista työtettä. Esihenkilön kokema luottamus heijastui myös koko tiimin tekemiseen, kun esihenkilö koki pystyvänsä johtamaan omaa tiimiään kohti asetettuja tavoitteita. Haastateltavat nostivat esiin luottamukseen liittyviä tekijöitä esimerkkien 31–33 tavoin.

- (31) Jos muhun luotetaan, niin mun on hyvä olla ja silloin se niinku kannattelee. (EH2)
- (32) Käytännön johtamisessa näkyy se luottamus ja arvostus, että niitä asioita osataan tehdä (EH5)
- (33) Johtaja, joka antaa tavallaan sen vapauden ja vastuun tehdä asioita omalla tavallaan. Se luottaa siihen, että mulla on näkemystä ja osaamista. (EH7)

Haastattelussa nousi esiin, että esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemus vahvistui myös tilanteissa, joissa he kokivat, että oma tiimi luottaa hänen toimintaansa. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin esihenkilöiden kokemus siitä, että he haluavat luoda tiimille mahdollisimman hyvät puitteet tehdä omaa työtään.

Vastaavasti luottamuksen puute tuli haastatteluissa esiin työn merkityksellisyyttä heikentävänä tekijänä. Luottamuksen puute liitettiin tässä yhteydessä usein kokemukseen mikromanageroinnista tai siihen, että työn tekemisen mahdollisuuksia rajoitetaan. Esihenkilöt kokivat, että liiallinen ohjaus, vaade työn tekemisestä tietyllä tavalla tai liiallinen tarve varmistaa asioita ylemmältä johdolta johti siihen, että kokemus omaan työhön liitetystä luottamuksen tunteesta heikentyi. Haastateltavat kokivat, että näissä tilanteissa ei ole tilaa tehdä työtä omalla asiantuntemuksella ja tyylillä. Tämä heijastuu muun muassa mahdollisuuksiin tehdä päätöksiä tai viedä asetettuja tavoitteita määrätietoisesti eteenpäin. Haastateltavat kuvailivat edellä mainittuja tekijöitä seuraavasti, esimerkit 34 ja 35.

- (34) Se näyttäytyy mikromanagerointina. (...) jos sitä on, niin se näyttäytyy luottamuspulana. (EH1)
- (35) Tilanteessa, jossa olet tehnyt tosi paljon töitä jonkun teeman ympärillä ja sitten niin sanotusti vähän sivusta mikromanageroidaan (EH11)

Kaikkiaan luottamus ilmenee haastatteluissa siten, että esihenkilön tekemiin valintoihin ja ratkaisuihin luotetaan, vaikka päivittäistä kohtaamista tai vuorovaikutusta ei päivittäin olisikaan esimerkiksi oman esihenkilön kanssa. Luottamus on tunne siitä, että asioita voi nostaa tarvittaessa keskusteluun ja vuorovaikutus tapahtuu luottamuksellisessa, kunnioittavassa ilmapiirissä. Kokemus luottamuksesta vahvistaa myös kokemusta psykologisesti turvallisesta työympäristöstä.

6.1.2.2 Osallisuus, vuorovaikutus, ja kuulluksi tuleminen

Osallisuus, vuorovaikutus ja kokemus kuulluksi tulemisesta liittyvät tutkimuksen mukaan esihenkilöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Haastatteluiden perusteella työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu tilanteissa, joissa esihenkilöt kokevat, että heidän näkemyksensä, osaamisensa ja kokemuksesta otetaan huomioon päätöksenteossa ja organisaation toiminnassa. Kuulluksi tulemisen kokemus nähdään aitona mahdollisuutena vaikuttaa ja saada omille näkemyksille painoarvoa.

Osallisuus liittyy haastatteluiden perusteella vahvasti kokemukseen organisaation vuorovaikutusympäristöstä. Avoin ja dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa kokemuksen tasavertaisesta osallistumisesta ja tukee tunnetta omasta merkityksellisyydestä työyhteisössä. Haastatteluissa nousi esiin, että työn merkityksellisyyden kokemus lisääntyy, kun esihenkilöillä on mahdollisuus osallistua keskusteluihin, vaikuttaa päätöksiin ja olla mukana kehittämässä toimintaa. Näissä tilanteissa esihenkilöille muodostuu kokemus osallisuudesta ja oma työ voidaan nähdä osana laajempaa kokonaisuutta. Haastatteluissa nousi esiin, että erityisesti esihenkilön suhde omaan esihenkilöön on merkityksellinen. Omalta esihenkilöltä toivotaan tukea, aikaa keskusteluille ja aitoa läsnäoloa. Haastateltavat nostivat osallisuuden,

vuorovaikutuksen ja kuulluksi tulemisen kokemukset esiin osana työn merkityksellisyyttä esimerkkien 36–39 tavoin.

- (36) Se (kuulluksi tuleminen) on myös erittäin tärkeää ja varsinkin nyt tässä valtavassa muutoksessa missä ollaan (EH11)
- (37) Sehän on ihan hirveän tärkeää, että annetaan (positiivista) palautetta (EH12)
- (38) Kaikki uskaltaa ja sanoo omia ideoita (EH3)
- (39) Mä olin kuunnellut, että mitä ne oli (...) puhunut, mitä ne haluaisi tehdä ja mikä niiden mielestä oli pielessä. Ja mä ajattelin, että me saadaan itse vaikuttaa tähän, voidaan itse luoda ja he koki, että heitä kuullaan. (EH3)

Sen lisäksi, että osallisuus, vuorovaikutus ja kuulluksi tulemisen kokemus nousi esiin osana esihenkilön omaa kokemusta, se liittyi myös esihenkilön toimintaan suhteessa omaan tiimiin. Haastatteluissa tuli esiin, että esihenkilö haluaa toimia siten, että osallisuus, vuorovaikutus ja kokemus kuulluksi tulemisesta toteutuvat oman tiimin toiminnassa. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että esihenkilöt pitävät tärkeänä kuunnella ja keskustella tiimiläisten kanssa, olla saavutettavissa ja tiimin tukena kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Relationaalinen ulottuvuus näyttäytyy vahvasti siten, että esihenkilö tukee tiimiläisiä sekä työssä että erilaisissa elämäntilanteissa. Tiimille halutaan luoda psykologisesti turvallinen ympäristö toimia ja jokainen tiimiläinen halutaan huomioida myös yksilönä. Onnistuessaan tämä lisää myös esihenkilön työn merkityksellisyyden kokemusta. Haastatteluissa tiimin toimintaan liittyviä relationaalisia ulottuvuuksia kuvattiin esimerkkien 40–41 tavoin.

- (40) Sä osoitat, että sä oot kiinnostunut niistä ihmisistä, sä juttelet niille, sä kysyt jotain, kun sä menet ohi tai näet (...), niin mä näen, että sillä on ollut niille (tiimiläisille) tosi suuri merkitys. (EH6)
- (41) Tulee niinku puhuttua auki sitten siinä samalla, että mitä työtehtäviä on tulossa, mitä tää tarkoittaa ja ollaan niinku samalla kartalla. (...) silloin mä myöskin pystyn taas ennakoimaan ja kyselemään, että "Miten menee? Tarvitsetko apua?". (EH4)

Vastaavasti kokemukset osallisuuden puutteesta heikensivät työn merkityksellisyyden kokemusta. Haastatteluissa nousi esiin, että mikäli vuorovaikutus koettiin yksipuolisena tai muodollisena ja esihenkilöiden näkemykset sivuutettiin, syntyi kokemus etääntymisestä sekä omasta työstä, että organisaatiosta. Haastatteluiden perusteella nämä kokemukset heikensivät kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Haastatteluiden perusteella kokemus osallisuudesta, turvallisesta ja vastavuoroisesta vuorovaikutusympäristöstä sekä kuulluksi tulemisesta lisäsivät työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työn merkityksellisyyden kokemukseen liitettiin vahvasti työyhteisö ja työyhteisön ihmiset, organisaatiohenki. Haastatteluiden pohjalta yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunnetta lisää se, että esihenkilö kokee roolinsa työyhteisössä selkeänä. Yhteenkuuluvuus ilmeni kokemuksina siitä, että esihenkilö pystyy toimimaan kohti yhteistä suuntaa ja hän koki, että hänen työpanoksensa oli siinä merkityksellinen ja tärkeä.

6.1.2.3 Työn merkitys ja tärkeys muille

Haastattelujen perusteella esihenkilöt kokivat työnsä merkitykselliseksi silloin, kun he tunnistavat oman työnsä vaikutukset ja hyödyn toisille ihmisille. Tämä korostuu erityisesti suhteessa esihenkilöiden omaan tiimiin. Työn merkitys ja tärkeys korostuu tilanteissa, joissa esihenkilö kokee, että voi oman työnsä kautta tukea tiimin toimintaa, edistää tiimiläisten työssä suoriutumista, hyvinvointia ja kehittymistä. Esihenkilöiden työ nähtiin välineenä, jonka kautta voidaan luoda edellytyksiä toisten onnistumiselle ja yhteisen tavoitteen saavuttamiselle. Haastattelujen perusteella työn merkityksen ja tärkeyden kokemus kytkeytyy vahvasti kokemukseen oman työn hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin esihenkilöiden motiivi toimia muiden hyväksi. Haastatteluissa esihenkilön tehtävää ja roolia kuvattiin esimerkiksi palvelutehtävänä, jossa halutaan luoda parhaat mahdollisuudet tiimille suoriutua ja onnistua omissa

tehtävissään. Merkityksellisyyden kokemus linkittyi vahvasti kokemukseen psykologisesti turvallisesta ympäristöstä, jossa on vuorovaikutteinen, kannustava ja toisen työtä arvostava ilmapiiri.

Työn merkitys ja tärkeys ilmeni haastateltavien mukaan esimerkiksi tiimiltä saadun palautteen kautta. Palaute ilmenee tilanteissa, joissa tiimiläiset toivat esiin, että esihenkilön työ on tärkeää ja esihenkilö on esimerkiksi onnistunut tuomaan käsiteltävään asiaan näkökulmia, kompromisseja ja perusteluja, jotka ovat auttaneet tiimiä heidän työssään eteenpäin. Haastatteluissa nousi esiin esihenkilötyön inhimillisenä ulottuvuutena aito halu auttaa ja tukea tiimiä. Siinä työssä haluttiin aidosti onnistua ja tiimille haluttiin viestiä luottamusta heidän asiantuntemukseensa ja osaamiseen. Esihenkilöt halusivat varmistaa, että tiimiläiset ovat osaamistaan vastaavissa tehtävissä ja heillä on mahdollisuus myös osaamisen kehittämiseen. Haastatteluissa tuli esiin, että esihenkilötyössä onnistumisen kokemus tuli paljolti tiimin onnistumisten kautta ja siitä, että esihenkilö oli pystynyt omalla työllään tuomaan tiimin vahvuudet esiin. Esihenkilöroolissa haluttiin varmistaa asioiden sujuvuutta, tasavertaista käsittelyä ja sitä, että jokainen tiimiläinen voisi kokea myös oman työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Tiimin kautta nämä tekijät valuvat myös esihenkilön itsensä kokemaan työn merkityksellisyyteen. Haastatteluaineistosta poimitut esimerkit 42–44 kuvaavat työn muille tuottaman merkityksen ulottuvuuksia.

- (42) Sitten tietysti mitä ympäriltä tulee jotakin imputtia, että miten vaikka minun tekeminen on tärkeää jollekin isommalle kuvalle (EH12)
- (43) Mitä se merkitsee muille se mun työpanos ja miten se voi hyödyntää muita. (...) silloin se tuo mulle sitä merkityksellisyyttä, että mä oon tehnyt jotain arvokasta. (...) mitä se mun panos on, kun onnistuu (yhdessä) muiden kanssa, niin siitä syntyy jotain hyvää ja se merkityksellisyys, kun näkee, että ympärillä ihmiset voi hyvin. (EH3)
- (44) Kyllä mä uskon, että esihenkilötyökin on semmoista, että mun tiimiin kuuluvat henkilöt kokee, että sillä mun roolilla on ollut merkitystä (EH1)

Haastatteluissa nousi vastaavasti myös esiin kokemus siitä, että ellei omalla työllä koeta olevan muille merkitystä, se vähentää työn merkityksellisyyden kokemusta. Oman työn tärkeyden kokemus nähtiin myös tekijänä, joka puuttuessaan laittaisi harkitsemaan työtehtävän vaihtamista. Kokemus oman työn tärkeydestä heijastui kokemukseen jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

6.1.3 Työn sisällölliset ja rakenteelliset tekijät

Työn merkityksellisyyden kokemuksen tarkastelun kolmanneksi pääteemaksi nousi työn sisällölliset ja rakenteelliset tekijät. Haastattelujen perusteella työn merkityksellisyyden kokemus vahvistui, kun työn sisältö koettiin mielekkäänä, tarkoituksenmukaisena ja omaa osaamista vastaavana. Työn merkityksellisyyden kokemusta lisäsi myös se, että työn ja organisaation rakenteet tukevat työn sujuvaa tekemistä. Työn sisällöllisillä tekijöillä viitataan erityisesti työtehtävien luonteeseen, työn monipuolisuuteen sekä mahdollisuuksiin hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan. Työn rakenteellisilla tekijöillä viitataan työn organisointiin, vastuunjakoon, resursseihin sekä työn tekemisen reunaehtoihin. Osaamisen hyödyntäminen ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen nähtiin tärkeinä tekijöinä. Tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä poiketen osaamiseen liittyviä teemoja ei tässä tutkimuksessa nostettu omaksi alateemaksi, vaan osaamisen kehittäminen linkitettiin osaksi työtehtävän sisältö ja vaativuus -alateemaa. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen pääteeman alle muodostettuja kahta alateemaa: Työtehtävän sisältö ja vaativuus sekä työn tekemisen edellytykset.

6.1.3.1 Työtehtävän sisältö ja vaativuus

Haastatteluiden perusteella työn merkityksellisyyden kokemus vahvistui erityisesti silloin, kun esihenkilöt kokivat työtehtävän sisällöt riittävän vaativiksi ja niissä pystyi hyödyntämään omaa osaamista ja vahvuuksia. Haastatteluissa korostui työtehtäviin liitetty sisällöllinen laatu, joka näyttäytyi mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön

muun muassa oman työn suunnittelun ja kehittämisen näkökulmista. Esihenkilöt arvostivat sitä, että työtehtävä vastaa omaa osaamista ja toisaalta työtehtävässä on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja rikastamiseen. Haastateltavat kokivat pääosin esihenkilöroolin työtehtävien sisällöt monipuolisina, riittävän haastavina ja motivoivina. Kokemus työtehtävien sisällöistä ja vaativuudesta linkittyivät myös edellä kuvattuihin luottamuksen ja arvostuksen kokemuksen teemoihin. Haastatteluissa nousi esiin, että kokemus työn sisällöistä ja vaativuudesta näyttäytyy työn merkityksellisyyttä vahvistavana tekijänä erityisesti silloin, kun niihin voidaan yhdistää kokemus luottamuksesta ja arvostuksesta. Sisällöllisesti merkitykselliseksi ja riittävän vaativaksi arvioitu työ vahvisti kokemusta ammatillisesta pystyvyydestä. Esimerkit 45–48 kuvaavat työn sisällölliseen ja vaativuuteen liitettyjä haastatteluilmauksia:

- (45) Vaikkapa sinne oman esihenkilön ja johdon suuntaan, kun saa vietyä sellaisen haastavan tilanteen rakentavasti maaliin ja löytyy semmoinen ratkaisu, johon kaikki voi olla tyytyväisiä, niin se on valtavan palkitseva (...) tilanne. (EH10)
- (46) Me saadaan kaikki (...) prosessin eri vaiheet (tiimin) kanssa sovittua ja tehtävät saadaan sovittua erinomaisen hyvin ja sitten vielä onnistutaan (...) pilotin lanseerauksessa ja markkinoinnissa ja saadaan erinomaisen hyvin asiakkaita siihen toteutukseen, niin siitä tulee aina hyvä mieli (EH11).
- (47) Mä nautin kokonaisuuden hallinnasta ja kiitollinen, että saa pitää lankoja käsissä (EH12)
- (48) Kyllähän pitäisi koko ajan olla jotain haasteita, vaikka se voi olla aika rasittavaa ja joutuu menemään sellaiselle epämukavuusalueelle. (EH6)

Haastatteluissa nousi esiin, että mahdollisuus osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen ovat osa asiantuntijuutta ja samalla osa työn merkityksellisyyden kokemusta. Osaamisen kehittämistä kuvattiin muun muassa siten, että se mahdollistaa uuden oppimisen ja uusien toimintatapojen käyttöönoton. Haastattelujen perusteella työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikutti heikentävästi kokemus siitä, että työtehtävät muuttuvat liian kaavamaisiksi ja niihin tulee liiallisesti rutiininomaisuutta mukaan. Haastateltavat arvostivat sitä, että työtehtävissä on vaihtelevuutta ja niiden

kautta on mahdollisuus vaikuttaa laajemmin organisaation toimintaan. Esihenkilöt arvostivat sitä, että he voivat työssään hyödyntää ajattelua, ongelmanratkaisukykyä sekä toisaalta tehdä omaa työn sisältöä koskevaa priorisointia ja päätöksentekoa. Vastaavasti kokemukseen työn merkityksellisyyden heikentymisestä liitettiin epäselvä vastuunjako, työn liiallinen määrä ja kuormitus sekä kiireen kokemus. Tässä tutkimuksessa nämä tekijät kuvataan seuraavassa luvussa, missä käsitellään työn tekemisen edellytyksiin liitettuja tekijöitä.

6.1.3.2 Työn tekemisen edellytykset

Työn rakenteellisilla tekijöillä viitataan tässä tutkimuksessa työn tekemisen edellytyksiin. Työn tekemisen edellytykset viittaavat muun muassa työn organisointiin, vastuunjakoon, resursseihin sekä työn tekemisen reunaehtoihin. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöt arvostavat sitä, että työn tekemisen edellytyksiin kiinnitetään huomiota ja esihenkilöllä on aito mahdollisuus suorittaa omaa työtään. Haastatteluissa nousi esiin, että mikäli työn tekemisen edellytykset ovat olemassa ja rooli organisaatiossa on selkeä, se vaikuttaa myös kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Työn tekemisen edellytyksiin liitettiin erityisesti kokemus hallinnan tunteesta suhteessa omaan työhön, sopiva työmäärä, riittävät resurssit sekä selkeä vastuunjako. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöiden työn merkityksellisyyden tunnetta lisää se, että esihenkilötyölle on osoitettu riittävästi aikaa ja esihenkilöllä on aito vastuu omasta työstä ja tiimin toiminnasta. Työn tekemisen edellytykset liittyvät myös kokemukseen työn merkityksellisyyden relationaalisesta ulottuvuudesta. Selkeät ja dialogiset vuorovaikutussuhteet, esihenkilötyölle osoitettu riittävä tuki ja luottamus vaikuttavat vahvistavasti myös kokemukseen edellytyksistä tehdä työtä. Esihenkilöt kokivat tärkeänä ylemmältä johdolta saatavan tuen ja riittävät resurssit tavoitella asettuja tavoitteita. Työn tekemisen edellytyksiä vahvisti kokemus siitä, että esihenkilöllä on aito päätösvalta oman tehtäväkuvan mukaisissa asioissa. Näkökulma liittyi haastatteluissa esiin tulleisiin näkökulmiin siitä, että organisaatiossa tulee olla selkeät

vastuurakenteet ja niitä tulee kunnioittaa. Haastatteluissa nousi esiin myös näkökulma siitä, että psykologisesti turvallinen työyhteisö kannustaa kokeilemaan uusia asioita sekä tarvittaessa ottamaan hallittuja riskejä. Esimerkit 49–51 kuvaavat työn tekemisen edellytykseen liitettyjä ilmaisuja.

- (49) Organisaatiossa on selkeät toimivaltasuhteet ja meillä asiantuntijoina on tiettyyn määrään asti mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi tehtäviin päätöksiin, valittaviin ratkaisuihin. (EH10)
- (50) Päätösvaltaa pitäisi olla (...) ja mullakin pitää olla semmoiset puitteet ja edellytykset, että pystyy sitä työtä hyvin tekemään. Pitämällä huolen, että mulla on edellytykset tehdä mahdollisimman hyvää työtä. (EH1)
- (51) Kun mä tiedän, että mitkä on mun vastuut ja velvollisuudet ja sitten mulle näytetään, että tuossa on se tie, mitä pitkin lähdet menemään, mutta valitse itse se latu tai ura sieltä. Kun mä voin luottaa omaan asiantuntijuuteen siinä kohtaa, niin se on tärkeää. (EH11)

Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttivat heikentävästi kokemukset työn liiallisesta kuormittavuudesta, epäselvistä vastuurakenteista tai työhön liittyvästä kiireestä. Haastatteluissa epäselviä vastuurakenteita kuvattiin muun muassa tilanteilla, joissa esihenkilö kokee, että hän joutuu varmistamaan asiaa tai päätöstä monelta eri taholta ja lopulta, on epäselvää, kuka lopullisen päätöksen tekee. Tämä lisäsi epäselvyyttä omasta roolista ja tilasta toimia. Haastattelun esihenkilöt eivät kukaan toimineet pelkästään esihenkilötehtävässä, vaan he toimivat asiantuntijatehtävässä, johon liittyi esihenkilövastuu. Esihenkilöt kokivat työssään kiirettä ja osittain liiallista kuormittavuuttakin, mutta niihin suhtauduttiin maltillisesti ja ne nähtiin osana työnkuvaa. Pääsääntöisesti esihenkilöt kokivat, että itse esihenkilötyölle tarvittaisiin lisää aikaa ja osittain kuormituksen kokemusta lisäsi, jos esihenkilötyötä hoidettiin pienellä resurssilla.

Työn tekemisen edellytyksiin liittyi myös kokemus siitä, että esihenkilö pystyi johtamaan omaa tiimiään siten, että tiimiläisten oli mahdollisuus suoriutua työstään

mahdollisimman hyvin. Esihenkilön näkökulmasta tämä tarkoitti riittäviä resursseja tiimissä ja sitä, että tiimissä yksilöiden oli mahdollisuus tehdä mahdollisimman hyvin heidän osaamistaan vastaavaa työtä. Esihenkilöt pitivät myös tärkeänä, että he pystyivät tarjoamaan tiimiläisille mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja tarvittaessa urakehitykseen. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöroolissa työn tekemisen edellytyksiin vaikutti myös tiimin monimuotoisuus. Esihenkilöiltä vaadittiin osaamista kohdata tiimiläisten yksilölliset tarpeet ja tapa tehdä työtä, kuitenkin siten, että esihenkilöllä oli edellytykset ja osaaminen toimina tasavertaisesti ja yhdenvertaisesti. Haastattelussa kysyttiin erikseen työelämämuutosten aiheuttamia vaikutuksia esihenkilöiden työhön. Haastatteluista nousi esiin, että erityisesti hybridityö haastaa esihenkilötyötä, samalla kun se luo mahdollisuuksia työjoustoihin ja tapoihin tehdä työtä. Työelämään liittyvät muutokset on nostettu tässä tutkimuksessa omaksi pääluokaksi.

6.1.4 Organisaatiokulttuuri

Luvussa 6.1.1 tuotiin esiin, kuinka haastateltavat pitivät tärkeänä yhteistä arvoperustaa ja arvoyhteensopivuutta työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Haastatteluissa nousi esiin, että kokemus organisaatioon sitoutumisesta, osallisuudesta ja siitä, että organisaatio läpileikkaavasti toimii työhyvinvointia ja työssäjaksamista tukevilla tavoilla, vaikuttaa myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Pääluokkana organisaatiokulttuuri jaetaan kolmeen alaluokkaan, jotka ovat sitoutuminen organisaatioon, osallisuus ja osallistaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen.

6.1.4.1 Sitoutuminen organisaatioon

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti sitoutuneita omaan organisaatioonsa ja heillä oli vahva halu toimia organisaation parhaaksi ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Sitoutumista kuvasivat ilmaisut, joissa tuotiin esiin, että organisaation tavoitteiden eteen oltiin valmiita tekemään paljon työtä ja organisaatiolle itsessään annettiin suuri arvo.

Kokemus sitoutumisesta oli yhteydessä myös kokemukseen oman työn tärkeydestä ja merkityksestä organisaatiolle. Haastatteluissa nousi esiin, että kun esihenkilö koki oman roolin ja työn tärkeänä, sitä vahvemmin voitiin sitoutua organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Sitoutumisesta nousi halu ponnistella yhteisen päämäärän eteen ja työllä koettiin olevan laajempaa vaikuttavuutta. Esimerkit 52–54 kuvaavat sitoutumiseen liitettyjä ilmaisuja.

- (52) Mä oon aika sitoutunut tähän nykyiseen organisaatioon (EH10)
- (53) Itselleni on hyvin tärkeää se, että työni on hyvin organisaatiotasosta eli haluan, että ratkaisutkin on samantasoisia ja työllä on tietty laatuvaatimus (...), että mulle ei käy mikä tahansa lopputulos, vaan kyllä mulla on semmoiset tietyt päämäärät siinä. (EH2)
- (54) Koko organisaatiotasolla, että ihmiset kokee sitä merkityksellisyyttä, niin varmasti sitouttaa ja sitten sillä tavalla jaksaa touhuta niiden tavoitteiden eteen, mitä on annettu (EH12)

Sitoutumiseen liittyi myös luottamus organisaation läpinäkyvyyteen toiminnan prosesseissa ja päätöksenteossa. Haastatteluiden perusteella tärkeänä pidettiin yhteisten pelisääntöjen olemassaoloa ja niiden noudattamisen periaatetta. Kun organisaation toiminta koettiin reiluksi, yhdenvertaiseksi sekä asiantuntijuutta ja osaamista arvostavaksi, myös sitoutuminen näyttäytyi vahvana.

6.1.4.2 Osallisuus ja osallistaminen

Kokemus osallisuudesta ja osallistamisesta linkittyi vahvasti kokemukseen relationaalisuudesta, mutta myös kokemukseen organisaatiokulttuurissa toteutuvasta osallisuudesta ja osallistamisesta. Organisaatiokulttuuriin liittyvän tarkastelun lähtökohtana oli esihenkilöiden osallisuuden kokemus organisaation prosesseissa ja erityisesti niissä prosesseissa, jotka vaikuttavat esihenkilön rooliin keskijohdossa. Työn merkityksellisyyden kokemusta tarkasteltiin suhteessa esihenkilöiden kokemuksiin

vaikuttamisen mahdollisuuksiin, organisaatioviestintään ja moninaisen työyhteisön huomioimiseen.

Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöt kokivat osallistamisen organisaation strategiatyöhön tärkeänä. Strategiatyö nähtiin toimintaa ohjaavana tekijänä ja strategian kautta esihenkilöt kokivat pystyvänsä jalkauttamaan strategisia tavoitteita tiimin toimintaan. Haastattelujen perusteella koettiin tärkeänä, että esihenkilöt osallistettiin strategiatyöhön riittävän aikaisessa vaiheessa ja heillä oli mahdollisuus vaikuttaa strategiaan kirjattaviin tavoitteisiin oman asiantuntemuksensa kautta. Mahdollisuus osallistua tavoitteita koskevaan keskusteluun nähtiin tärkeänä, koska usein tavoitteiden asetantaan ja saavuttamismahdollisuuksiin liittyvä asiantuntijuus nähtiin osana omaa työtä ja tältä osin mahdollisuus tulla kuulluksi koettiin tärkeänä.

Haastatteluissa nousi esiin, että organisaatioviestinnällä pystytään lisäämään koko työyhteisön osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaation toiminnoissa, kuten esimerkiksi strategiatyössä. Haastatellut esihenkilöt nostivat esiin, että osallistaminen prosesseihin heijastuu myös tiimiin kuuluvien osallisuuden kokemukseen ja siihen, että kaikkien työtä arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa sillä, että esihenkilöitä tiedotetaan asioista riittävän ajoissa, jotta heillä on mahdollisuus tarvittaessa reagoida mahdollisiin tiimistä nouseviin huoliin tai kysymyksiin. Osallisuuden ja osallistamisen kannalta arvostettiin muun muassa henkilöstöpalavereita, joissa jaetaan tietoa ja on mahdollisuus esittää huomioita tai kysymyksiä suoraan organisaation johdolle. Lisäksi tärkeänä nähtiin, että yhteisissä tilaisuuksissa on mahdollisuus kuulla kansallisista kehittämistoimenpiteistä ja saada ajankohtaista tietoa niiden vaikutuksista omassa organisaatiossa. Esimerkit 55–57 kuvaavat organisaatiokulttuuriin liittyvää osallisuuden kokemusta.

- (55) Viittasinkin tuossa tuohon strategiatyöhön ja oon jotenkin koko urani aikana pitänyt tärkeänä sitä, että mä ymmärtäisin sitä, että mitä meidän organisaatiossa tavoitellaan. Mun mielestä se, että sitä (strategiaa)

jumpataan, sitä avataan ja siihen sitoutetaan ja osallistetaan, niin vahvistaa (...) kaikista parhaiten sitä merkityksellisyyttä. (EH9)

- (56) Ei ole silleen, että se (strategia) tehdään jossain ja sitten se vaan ilmestyy meille, että ”tässäpä uusi strategia, ruvetkaa tekemään”. Vaan siten, että pääsee vaikuttamaan ja ainakin kertomaan oman mielipiteensä ja ajatuksensa. (EH12)
- (57) Tällaiset kuukausipalaveri on tärkeitä sen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja sitten myös strategian kirkastamiseksi. (EH11)

Organisaatiokulttuurisesti osallisuus ja osallistaminen nähtiin tärkeinä työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistavina tekijöinä. Osallisuutta ja osallistumismahdollisuuksia voidaan vahvistaa viestinnällä ja tiedon avoimella jakamisella. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa se, että he kokevat saavansa tietoa ja että he ovat niin sanotusti asioiden päällä. Ristiriitainen tai epäselvä viestintä lisää epävarmuutta ja vähentää kokemusta osallisuudesta, ja sitä kautta kokemusta työn merkityksellisyydestä.

6.1.4.3 Työhyvinvoinnin tukeminen

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tukeminen on nostettu organisaatiokulttuuria kuvaavaksi alaluokaksi. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että työhyvinvoinnin tukeminen nousi tärkeänä teemana esiin työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Työhyvinvoinnin tukeminen nähdään poikkileikkaavana teemana, jossa yhdistyy monia työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyviä tekijöitä ja mahdollisuus työhyvinvoinnin kokemiseen nousee pitkälti siitä, miten organisaatiossa vuorovaikutetaan, mahdollistetaan osallisuus, huomioidaan työn tekemisen puitteet ja muut tekijät, jotka yhdessä luovat perusta työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kokemukselle.

Haastatteluissa työhyvinvointi nousi esiin sekä subjektiivisena ilmiönä että erityisesti esihenkilön mahdollisuutena tukea tiimin työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Esihenkilöroolin näkökulmasta arvostettiin esimerkiksi mahdollisuutta hyödyntää

työhyvinvointia tukevia liikunta- ja kulttuuriseteleitä ja työterveyspalveluita. Lisäksi tuotiin esiin, että yhteiset työhyvinvointitapahtumat lisäävät yhteisöllisyyttä. Haastatteluissa nostettiin myös esiin, että erityisesti esihenkilöroolissa kannettiin vastuuta siitä, ettei tiimiläisten työkuorma ole liian suuri. Työkuormaa seurattiin muun muassa työaikaseurannan kautta. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta esihenkilöt pitivät tärkeänä mahdollisuuksia ennaltaehkäistä mahdollisia työkuormituksia tai muita työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Näissä hyödynnettiin muun muassa erilaisia henkilöstökartoituksia ja kehityskeskusteluja.

Vaikka haastatteluissa korostui näkemys tiimin työhyvinvoinnin tärkeydestä, vastauksissa nousi esiin myös omaan työssäjaksamiseen liittyviä ilmauksia. Haastatteluissa työhyvinvointiin ja jaksamiseen liitettiin pääsääntöisesti kokemus työtehtävän laajuudesta ja riittämättömästä resurssista hoitaa esihenkilöroolia riittävän hyvin. Nämä tekijät aiheuttivat kokemusta riittämättömyydestä ja siitä, ettei esihenkilönä ole riittävän saavutettavissa. Myös ikätekijöiden vaikutus tuotiin esiin työhyvinvoinnin vähentymisen kokemusten yhteydessä. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöt kokivat työn vaativana ja ikääntyminen vaikutti työssä jaksamiseen. Toisaalta esihenkilöt tiedostivat sen, että työtä rajaamalla sekä työn ja vapaa-ajan riittävällä erottamisella, voi vaikuttaa omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Esimerkit 58–60 kuvaavat sekä tiimiin että esihenkilöön itseensä liitettyjä työhyvinvoinnin näkökulmia.

- (58) Kyllä se merkityksellisyys tulee nimenomaan siitä, että on hyvinvoivat työntekijät. (EH1)
- (59) Kyllä se on (...) tärkeimpiä asioita tässä työssä viihtymisessä ja olemisessa, että kun aamulla silmänsä avaa, niin on semmoinen hyvä fiilis lähteä töihin. Sillä on iso merkitys siihen, että mä jaksan sitten viedä niitä asioita eteenpäin. (EH11)
- (60) Kun on semmoinen olo, että nyt tuo vähän näyttää stressaantuneelta tai että huomioidaan toinen toisiamme, niin se on tosi tosi tärkeätä. (EH4)

Haastatteluissa esihenkilöt kuvasivat työhyvinvoinnin merkitystä siten, että sen puute voi aiheuttaa stressiä ja haasteita työstä palautumisessa. Työ nähtiin isona osana kokonaisvaltaista elämää ja sen vuoksi pidettiin tärkeänä, että omasta jaksamisesta pidetään huolta. Haastatteluissa nousi esiin, että silloin kun työ koetaan merkitykselliseksi, siedetään paremmin myös työelämän haasteita ja mahdollisia stressitilanteita.

6.1.5 Yhteiskunta ja työelämän muutos

Tutkimushaastatteluissa haluttiin nostaa esiin työelämään liittyviä muutoksia, kuten esimerkiksi hybridityö ja tekoäly. Näiden lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus nostaa esiin muitakin työelämämuutoksia, joiden he kokivat vaikuttavan työn merkityksellisyyden kokemukseen. Pääluokan alle muodostettiin kaksi alaluokkaa: Työn tekemisen tapojen muutos sekä yhteiskunnallisen ja globaalin toimintaympäristön merkitys.

6.1.5.1 Työelämän muutosvauhti ja työn tekemisen tapojen muutos

Työn tekemisen tapojen muutosta tarkasteltiin erityisesti esihenkilöiden kokeman johtajuuden kautta hybridityön lisääntyessä. Puhakka ja muut (2023, s. 14) määrittelevät hybridityön monipaikkatyöksi, jossa voi toteuttaa työn vuorottelua työpaikan toimitilojen ja etätöiden välillä. Lisäksi teemaa tarkasteltiin tekoälyn käyttöön liittyvien havaintojen pohjalta. Haastatteluissa nostettiin pääsääntöisesti esiin hybridityön vaikutus esihenkilönä toimimiseen ja sen reunaehtoihin. Työn tekemisen tapojen muutos linkittyy myös aikaisemmin tarkasteltuun kokemukseen työn tekemisen mahdollisuuksista. Haastattelujen perusteella lisääntynyt hybridityö nähtiin toisaalta joustavuutta lisäävänä voimavarana. Toisaalta hybridityö haastoi esihenkilöitä yhdenvertaisuuden toteuttamisessa. Yhdenvertaisuuden näkökulmasta nostettiin esimerkiksi esiin, että hybridityölle tulee organisaatiotasolla asettaa selkeät linjaukset,

joita esihenkilöt voivat työssään soveltaa. Selkeiden sääntöjen puuttuminen nähtiin haasteena ja se heikensi esihenkilöiden mahdollisuuksia johtaa hybridityötä. Haastatteluissa nousi myös esiin huoli yhteisöllisyyden toteutumisesta, kun luontaiset kohtaamiset toimistolla vähenivät. Haastatteluissa nousi esiin, että hybridityön koettiin tukevan erityisesti asiantuntijatyötä. Hybridityö mahdollistaa työelämäjoustot erilaisissa elämäntilanteissa ja voi parhaimmillaan tukea työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Esimerkit 61–63 kuvaavat hybridityöhön liitettyjä näkökulmia.

- (61) Hybridityöstä ajattelen itse sillä tavalla, että se mahdollistaa eri ikäisille henkilöille tavan tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla jossakin tietyssä elämänvaiheessa. (EH11)
- (62) Itselle hybridimahdollisuus on ollut myönteinen kokemus, (se) antaa (...) valinnanmahdollisuutta ja (...) pystyn kotona tekemään keskittyneemmin työtä. (EH2)
- (63) Työelämämuutos on vaikuttanut ihmisten jaksamiseen ja vaikka hybridityö tuo siihen sitä joustavuutta, niin sitten tää muutoksen nopeus (...) myöskin uuvuttaa. (Esihenkilönä) sellainen tietynlainen uupumisen herkkyyssmittarin ylläpitäminen ja siitä myöskin puhuminen on (...) tärkeitä. (EH2)

Haastatteluissa tekoälyn vaikutusta ei pääsääntöisesti nähty merkittävänä työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavana tekijänä. Tekoälyn hyödyt ja rajoitteet tunnistettiin. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöt näkivät tekoälyn mahdollisuudet ideoinnin ja tiedon hankinnan tukityökaluna. Joissain työtehtävissä tekoälyn nähtiin nopeuttavan ja sujuvoittavan työtehtävän suorittamista. Haastatteluissa nousi esiin tekoälyn käyttöön liitetty vastuullisuus.

Kysyttäessä muita työhön ja työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaneita tekijöitä, haastateltavat nostivat pääsääntöisesti esiin työelämän muutosnopeuden. Haastatteluissa nousi esiin, että työelämä uudistuu ja muuttuu koko ajan. Muutokset aiheuttavat painetta ajan tasalla pysymisestä ja yhä laajenevan informaatiotulvan hallinnasta. Työelämän muutokseen liittyviä tekijöitä kuvattiin esimerkkien 64 ja 65 tavoin.

- (64) Työelämän tarve muuttuu koko ajan. Se muuttuu nopeammin ja se, että miten me pystytään vastaamaan siihen tarpeeseen, niin kyllä se aika paljon haastaa tätä meidän tekemistä tällä hetkellä. (EH11)
- (65) Jatkuva muutosvauhti eli se riittämättömyyden tunne siitä, että koskaan ei ole valmis. (10).

Muutokset edellyttivät myös kykyä ennakointiin ja tiedon tehokkaaseen prosessointiin. Sen lisäksi, että esihenkilöiden tuli itse pysyä muutoksessa mukana, he kokivat vastuuta tiimin tukemisesta muutosten keskellä. Haastatteluissa nousi esiin, että nopeat muutokset työelämässä haastoivat myös työssä jaksamista. Työelämän muutosvauhti vaikutti kokemukseen omasta mahdollisuudesta suoriutua omista tehtävistä ja tätä kautta saattoi vaikuttaa heikentävästi työn merkityksellisyyden kokemukseen.

6.1.5.2 Yhteiskunnallisten tekijöiden merkitys

Työelämämuutoksen lisäksi haastatteluissa nousi esiin yhteiskunnallisten tekijöiden merkitys työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Haastatteluissa nousi esiin, että yhteiskunnalliset epävarmuustekijät, kuten sodat, heikentynyt taloustilanne ja työttömyys, lisäsivät kokemusta työn merkityksestä ja tärkeydestä. Haastatteluissa nostettiin esiin näkökulma, että epävarmuuden keskellä työ tuo perusturvallisuuden tunnetta ja kokemuksen siitä, että voi vaikuttaa. Työ nähtiin merkityksellisenä myös erilaisten kansallisten uudistusten toimeenpanossa ja useissa haastatteluissa nousi esiin, että työ tärkeää juuri yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuuden näkökulmasta. Esimerkit 66 ja 67 kuvaavat yhteiskunnallisen ulottuvuuden merkitystä.

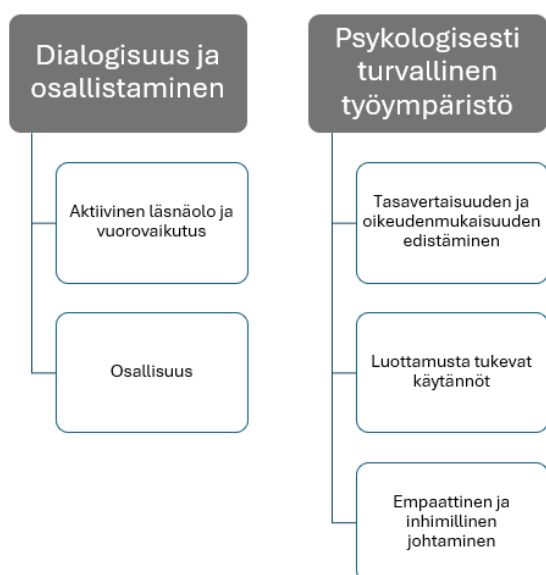
- (66) Globaali maailmatilanne vaikuttaa yllättävän paljon (...) työhöni. (EH11)
- (67) Työhön vaikuttaa yt-uhkat ja paljon tietenkin, mitä mediasta koko ajan viestitään (EH6)

Tässä luvussa on tarkasteltu esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemusta useista toisiaan täydentävistä näkökulmista. Tulokset osoittavat, että työn merkityksellisyys on moniulotteinen ilmiö, jonka eri ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa. Työn

merkityksellisyyden kokemus ei näyttäydy yksittäisenä tekijänä tai pysyvänä tilana, vaan se linkittyy työn toimintaympäristöstä nouseviin kokemuksiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että työn merkityksellisyyden kokemukset kytkeytyvät tiiviisti myös esihenkilötyön johtamiskäytäntöihin. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan sitä, miten inklusiivisen johtamisen piirteet näkyvät työn merkityksellisyyden kokemuksessa.

6.2 Työn merkityksellisyys ja inklusiivisen johtamisen piirteet esihenkilötyössä

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa esiin tulleita työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin suhteessa inklusiiviseen johtamiseen. Peilattaessa työn merkityksellisyyden kokemusta inklusiivisen johtamisen piirteisiin, voitiin havaita niiden välillä selkeä yhteys. Tarkastelua varten tutkimuksessa esiin nousseet työn merkityksellisyyden kokemukseen liitetyt ilmiöt luokiteltiin inklusiivisen johtamisen näkökulmasta. Aineistosta pyrittiin tunnistamaan mahdolliset inklusiivisen johtamisen piirteet ja niistä muodostettiin kaksi (2) pääluokkaa ja niihin liittyvät viisi (5) alaluokkaa. Kuviossa 8 on kuvattu pääluokat ja niihin liittyvät alaluokat.



Kuvio 8. Inklusiivisen johtamisen piirteet työn merkityksellisyyden kokemuksessa.

Seuraavaksi kuvataan työn merkityksellisyyteen liittyvät inklusiivisen johtamisen piirteet.

6.2.1 Dialogisuus ja osallistaminen

Tutkimuksen tuloksissa korostui dialogisuuden ja osallistamisen merkitys. Työn merkityksellisyyteen liittyi vahvasti esihenkilön itsensä kokema osallisuus ja samalla esihenkilön rooli tiimin osallisuuden varmistamisessa. Dialogisuus ja osallistaminen korostivat vuorovaikutukselle perustuvaa toimintaympäristöä ja organisaation johtamisen kulttuurin ilmentymistä.

6.2.1.1 Aktiivinen läsnäolo ja vuorovaikutus

Esihenkilöt korostivat työn merkityksellisyyteen liitettyissä kokemuksissa vuorovaikutuksen ja läsnäolon merkitystä arjen johtamistyössä. Esihenkilöt halusivat olla läsnä tiimin arjessa ja toteuttaa työssään aktiivista kuuntelua, jonka nähtiin olevan edellytys rakentavalle keskinäiselle vuorovaikutukselle. Kuulluksi tuleminen oli tärkeää niin esihenkilöille itselleen työn merkityksellisyyden kokemuksen näkökulmasta, mutta myös suhteessa esihenkilön tiimin kokemukseen. Työn merkityksellisyyttä kuvaavissa tuloksissa osallisuus ja vuorovaikutus kytkeytyivät vahvasti relationaalisen merkityksen pääluokkaan. Esihenkilöt kokivat työn merkityksellisyyttä erityisesti silloin, kun he pystyivät olemaan läsnä tiimin arjessa, tukemaan heidän työnsä sujumista sekä auttamaan tiimiä suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Työn merkityksellisyyden kokemusta vahvisti se, että tiimissä voi avoimesti jakaa ideoita, nostaa esiin haasteita ja mahdollisuuksia.

Työn merkityksellisyyttä kuvaavissa tuloksissa tuli esiin myös esihenkilön oma rooli suhteessa organisaatioon ja muun muassa suhteessa omaan esihenkilöön. Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt arvostivat avointa ja vuorovaikutuksellista suhdetta omaan esihenkilöön ja organisaation ylimpään johtoon. Johtamisen näkökulmasta omalta

esihenkilöltä odotettiin luotettavuutta, tukea ja läsnäoloa niissä hetkissä, kun tarvitaan yhteistä asioiden käsittelyä. Esimerkit 68–71 kuvaavat läsnäolon ja kuuntelemisen merkitystä johtamiskulttuurissa.

- (68) Mä juttelen ja ymmärrän ja kyselen heidän työstään. (...) Ihmisethän tykkää sitten kuitenkin, jos sä saat luotua semmoisen siteen tai suhteen. (EH6)
- (69) (Oma) esihenkilö seisoi kyllä tosi vahvasti mun tukena ja tuki niitä ajatuksia, millä perustelin, että miksi olisi hyvä valita joku toinen toimintatapa kuin mikä oltiin valittu. (EH10)
- (70) Pystyn keskustelemaan oman esihenkilön kanssa, että mulla on tällainen tunne, että mikä on tilanne ja miten tässä mennään eteenpäin organisaationa versus tässä omassa vastuualueessa (EH12)
- (71) Semmoinen luonteva keskustelusuhde ja tiedetään, että mitä multa halutaan ja mun tiimiltä halutaan, niin se on varmaan tärkeää. (EH8)

Inklusiivisen johtamisen näkökulmasta nousi esiin, että kokemus läsnäolosta, saavutettavuudesta ja kuulluksi tulemisesta muodostaa tärkeän työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Esihenkilöt halusivat, että heillä on avoin ja luottamuksellinen suhde omaan esihenkilöön ja ylimpään johtoon. Toisaalta läsnäolo ja kuunteleminen korostuivat tavassa johtaa omaa tiimiä.

6.2.1.2 Osallisuus

Organisaatiokulttuurin dialogisuus ilmenee myös osallisuuden kokemuksessa, joka liittyy vahvasti myös inklusiivisen johtamisen periaatteisiin. Työn merkityksellisyyden kokemuksissa nousi esiin, että esihenkilöt pitivät tärkeänä mahdollisuutta osallistua organisaation toimintaan, esimerkiksi strategiatyöhön ja päätöksentekoon. Osallisuus ilmeni mahdollisuutena vaikuttaa ja tuottaa panosta asioihin, jotka liittyivät esihenkilön osaamiseen tai vastuualueeseen. Työn merkityksellisyyden kokemusta vahvisti kokemus avoimesta viestintä- ja päätöksentekokulttuurista. Tämä mahdollisti sen, että esihenkilö voi osallistaa myös omaa tiimiä organisaation toiminnan tavoitteiden suuntaisesti.

Osallisuus ilmeneekin selkeänä vastuurakenteena. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että heidän roolinsa ja vastuunsa ovat selkeät. Tämä lisäsi kokemusta työn merkityksestä ja vaikuttavuudesta.

Osallisuus ilmeni myös suhteessa tiimiin. Esihenkilöt näkivät tärkeänä, että he voivat osallistaa tiimiä heidän omaa työtään koskevissa asioissa sekä erilaisissa organisaatiotasoisissa työyhteisön kehittämiseen liittyvissä teemoissa. Haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemus vahvistui tilanteissa, joissa tiimille pystyttiin luomaan riittävät edellytykset ja mahdollisuudet tehdä työtä. Esimerkit 72–74 kuvaavat osallisuuden merkitystä johtamisessa.

(72) Tiimin näkökulmasta mä uskon sellaiseen valmentavaa johtamiseen (EH10)

(73) Saan sillä tavalla aika vapaasti rakentaa omaa työnkuvaa, kuitenkin niin, että hoitaa sen, mikä on (työn) ydin. (EH6)

(74) Sehän on (...) tärkein tehtävä, että tekee (oman työn) niin, että mun alaisilla on edellytykset ja mahdollisuudet toteuttaa (...) laadukkaasti sitä heidän perustehtävänsä ja työtään. (EH1)

Esihenkilöt nostivat esiin, että he pyrkivät siihen, että kaikki tulevat kuulluiksi, tiimiläiset pystyvät hyödyntämään omaa osaamistaan ja kaikilla on mahdollisuus osallistua tiimin työskentelyyn työyhteisön moninaisuus huomioiden.

6.2.2 Psykologisesti turvallinen työympäristö

Psykologinen turvallisuus näyttäytyy tutkimustuloksissa läpileikkaavana teemana linkittyen työn merkityksellisyyden kokemukseen ja inklusiivisen johtamiseen. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy haluna luoda reilu, avoin ja turvallinen työskentelyilmapiiri. Psykologisen turvallisuuden merkitys heijastui vastauksissa sekä esihenkilön itsensä kokemana että suhteessa omaan tiimiin.

6.2.2.1 Tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden edistäminen

Tarkasteltaessa työn merkityksellisyyden kokemukseen liitettyjä tekijöitä, esihenkilöt pitivät tärkeänä, että he kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti, tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus liittyi vastauksissa muun muassa työjärjestelyihin, palautteenantoon ja päätöksenteon läpinäkyvyyteen. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että esimerkiksi työjärjestelyihin liittyvät säännöt ovat kaikille samat ja esihenkilö voi tasapuolisesti johtaa tiimin työtä niiden mukaisesti. Esihenkilöt kokivat, että työn merkityksellisyys lisääntyy, kun johtamisessa voi noudattaa organisaation pelisääntöjä, jotka samalla mahdollistavat yksilöllisten tarpeiden huomioimisen erilaisissa elämäntilanteissa. Yhteiset pelisäännöt luovat myös avoimuutta päätöksentekoon ja sen perusteluihin.

Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus heijastui työn merkityksellisyyden kokemuksessa myös esihenkilön omiin kokemuksiin. Esihenkilöt arvostivat sitä, että myös heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heidän rooliaan organisaatiossa arvostetaan. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että työn tekemiselle oli riittävät mahdollisuudet ja esihenkilövastuu ja mahdollisuus päätöksentekoon oli organisaatiossa aidosti roolitettu. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikutti heikentävästi, jos esihenkilö koki, että hän ei voi suorittaa esihenkilötyötään. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi mikromanageroinnin rooli suhteessa esihenkilön kokemaan arvostukseen. Arvostuksen puute koettiin epäoikeudenmukaisena ja se vaikutti työn kuormitusta lisäävänä tekijänä. Esimerkkien 75 ja 76 avulla kuvataan tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmia.

(75) Ei sanoiteta tarpeeksi sitä tilannetta, mihin ollaan menossa (EH8)

(76) Arvostaako se esihenkilö sitä mun tekemistä ollenkaan (...) kun hän ei nyt (...) näe tätä mun näkemystäni tässä asiassa ja sen arvoa tähän asiaan ollenkaan (EH5)

Tasapuolinen kohtelu, huomioon ottaminen ja mahdollisuus toteuttaa omaa työtään lisäsi sisäistä motivaatiota ja vahvisti kokemusta työn tärkeydestä. Arvostus, vastuu ja

luottamus lisäsivät esihenkilön mahdollisuuksia suoriutua työstään psykologisesti turvallisessa ympäristössä

6.2.2.2 Luottamusta tukevat käytännöt

Psykologinen turvallisuus oli keskeinen osa esihenkilöiden johtamistyön kokemusta. Luottamuksen teema nostettiin työn merkityksellisyyden kokemuksessa keskeiseen asemaan. Esihenkilöt kokivat luottamuksen kokemuksen omassa työssään työn merkityksellisyyttä vahvistavana tekijänä ja se tuli ilmi muun muassa esihenkilön ja ylimmän johdon suhteissa. Haastatteluissa tuotiin esiin, että luottamuksen kokemus on peruspilari esihenkilöiden työssä ja sitä voidaan halutessa tukea organisaation johtamiskulttuurin kautta. Tämä ilmenee muun muassa vastuun antamisena, luottamuksena esihenkilön asiantuntemukseen ja osaamiseen sekä kykyyn tehdä päätöksiä omalle vastualueelle kuuluvissa asioissa. Myös tässä yhteydessä mikromanagerointi liitettiin vahvasti siihen, miten johtamisella voidaan myös heikentää luottamuksen ilmapiiriä ja samalla heikentää kokemusta oman työn merkityksellisyydestä. Esimerkki 77 ja 78 kuvaavat luottamuksen kokemuksen merkitystä.

(77) Jos on vaikka semmoisia haastavia tilanteita, joissa mä koen, että tarvitsisin nyt esihenkilön tukea, niin se, mitä esihenkilö sanoo, niin hän myöskin toimii sillä tavoin kuin sanoo toimivansa. Se on mulle aika merkityksellistä (EH1)

(78) Luottamuksen kokemus siitä, että mun valintoihin ja ratkaisuihin luotetaan, kun ei olla niin aktiivisessa vuorovaikutuksessa päivittäin. (EH9)

Luottamukseen liitettiin myös ymmärrys organisaatioilmapiiristä, joka mahdollistaa avoimen dialogin, mahdollisuuden kokeilla ja epäonnistua ilman, että tarvitsee pelätä mahdollisia epäonnistumisen seurauksia. Luottamusta rakentava organisaatioilmapiiri tuki oppimista ja kokeilua. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että sekä heillä itsellään että omalla tiimillä oli mahdollisuus kehittyä ja uudistaa osaamistaan alati muuttuvassa työympäristössä.

Inklusiivisen johtamisen periaatteiden mukaisesti luottamus ilmeni myös suhteessa omaan tiimiin. Esihenkilöt toivat haastatteluissa esiin, että heille on tärkeää luoda tiimille turvallinen tila tuoda asioita esiin, keskustella ja avata erilaisia näkemyksiä. Esihenkilöt tunnistivat, että tiimissä on erilaisia ihmisiä ja tapoja työskennellä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä oli tilaa tälle moninaisuudelle, ja esihenkilöt halusivat omassa johtamistyössään tätä myös huomioida.

6.2.2.3 Empaattinen ja inhimillinen johtaminen

Työn merkityksellisyyden kokemusten tarkastelun kautta nousi esiin, että esihenkilöt haluavat tukea tiimiläisiään sekä työasioissa että mahdollisissa erilaisissa elämäntilanteisiin liittyvissä tilanteissa. Empaattinen kohtaaminen linkittyi vahvasti esihenkilöiden kokemaan työn merkityksellisyyteen. Työn ilo, sisäinen motivaatio ja työn imu syntyivät osittain siitä, että esihenkilöt kokivat työnsä hyödyntävän muita ja tukevan heitä työssä suoriutumisessa ja onnistumisessa.

Esihenkilöt nostivat esiin, että he arvostavat kohtaamista, kuuntelemista ja sitä, että he ovat tiimille saavutettavissa. Esihenkilöt halusivat työssään huomioida erilaiset elämäntilanteet ja sen, että näissä tilanteissa työntekijät tulevat inhimillisesti kohdatuiksi. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa erilaisten työn tekemisen muotojen hyödyntäminen silloin, kun esimerkiksi työntekijän perhetilanne näin vaatii. Tällaisissa tilanteissa saatettiin sopia esimerkiksi hybridityöstä, jotta mahdollisuus työn tekemiseen säilyy, mutta esihenkilön on mahdollisuus johtamisessa huomioida inhimilliset tekijät. Samalla kun erilaiset työn tekemisen mallit mahdollistavat jouston, ne haastavat myös johtajuutta. Kun tiimi ei ole läsnä, niin se vähentää luontaisia kontakteja, keskustelua ja mahdollisuuksia huomioida tiimin hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyviä tekijöitä. Esimerkit 79–81 kuvaavat empaattisen ja inhimillisen johtamisen ulottuvuuksia.

- (79) Pystytään mahdollisimman hyvin löytämään niitä ratkaisuja tehdä (...) asioita mahdollisimman vaikuttavalla tavalla hyvässä porukassa, hyvällä tiimillä. (...) Kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, niin silloin on kaikkein tärkeintä, että ollaan ihminen ihmiselle, oli se titteli mikä tahansa. (EH11)
- (80) Jokainen on yksilö ja täällä tehdään töitä yksilönä (tiimissä) ja että miten me voitaisiin esihenkilönä kohdata jokainen vähän niinku erikseen ja tarjota ehkä jotain semmoista, että "hei, sulle on tärkeitä tommoinen, että tulisiko sinulle sitten tämmöinen asia". (EH12)
- (81) Sellaiset hetket, kun mä näen, että mun tiimiläiset on kuormittuneita, niin pysähtyy ja juttelee. (...) sitä lähdetään pilkkomaan ja sitten täytyy (...) mieltä yksittäisen työntekijänkin näkökulmasta sitä työajan käyttöä, sitä työhyvinvointia. Pystyy myöskin keskustelemaan (...), että jos on pieniä lapsia työntekijällä (...), että hän pystyy tekemään jonkun tietyn työtehtävän (EH4)

Näkökulma liittyy esihenkilöiden tapaan kohdata työntekijät yksilöinä ja toimia arvoperustaisesti kestävästi. Arvot nousivat työn merkityksellisyyden kokemusten tarkastelussa tärkeään rooliin esihenkilöiden sisäisessä työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että he voivat toimia omien arvojensa mukaisesti ja että myös organisaation arvot tukevat yksilön omia arvoja. Esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemuksissa nousi vahvasti esiin halu toimia siten, että heidän omalla työllään on merkitystä muille ja että he voivat omalla työllään tukea muiden työssä suoriutumista ja työhyvinvointia. Inhimillisyyden ja yksilöllisyyden teema inklusiivisessa johtamisessa heijasteli eettisiin valintoihin perustuvaa johtamistapaa.

Organisaatiotason näkökulma suhteessa työn merkityksellisyyden kokemukseen ja sen yhteyteen inklusiivisen johtamisen piirteisiin on läpileikkaava teema. Organisaatioilmapiiri lopulta mahdollistaa esihenkilöiden tavan johtaa ja kokea johtajuutta. Inklusiivisen johtamisen periaatteet nousevat tutkimuksessa esiin näkemyksenä, että johtamisen malli valuu ylhäältä kohti käytännön tasoa. Mikäli osallistava, tasavertainen ja luottamuksellinen johtajuus näyttäytyy läpi organisaatorakenteen, se tuottaa psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia koko työyhteisöön. Tutkimuksessa nousi esiin, että inklusiivisen johtamisen piirteistä myös

yksilöllisyyden huomioiminen, mahdollisuus avoimeen dialogiin sekä osaamisen ja asiantuntijuuden kunnioittaminen lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta.

7 Johtopäätökset

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi työn merkityksellisyyteen liitettyjä tekijöitä tarkasteltiin suhteessa inklusiiviseen johtamiseen. Tutkimus osoittaa, että työn merkityksellisyyden kokemus on kokonaisvaltainen ilmiö, joka rakentuu sekä yksilöllisten että yhteisöllisten tekijöiden varaan. Yeomanin (2014, s. 234, 246–247) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistavat kokemus itsenäisyydestä ja arvokkuudesta sekä kokemus työn merkityksestä muille. Tämän tutkimuksen mukaan esihenkilöiden kokema työn merkityksellisyys rakentuu erityisesti arvojen ja ammatti-identiteetin, pystyvyyden sekä arvostuksen ja luottamuksen kokemuksesta. Merkityksellisyyden kokemusta vahvistavat myös osallisuus ja vuorovaikutus sekä työn sisällölliset ja rakenteelliset edellytykset, joita ovat muun muassa kokemus työn vaativuudesta suhteessa osaamiseen, selkeät vastuurakenteet sekä kokemus työn hallinnasta. Organisaatioon sitoutuminen nähdään keskeisenä tekijänä työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Työn merkityksellisyyden kokemusta heikensivät kokemus arvoristiriidasta, arvostuksen, luottamuksen ja osallisuuden puute sekä työn kuormittavuus ja epäselvät vastuurakenteet. Tuloksissa korostuu inklusiivisen johtamisen piirteet, kuten dialogisuus ja osallistaminen sekä inhimillinen, yksilöllisiä vahvuuksia tarpeita huomioiva johtamisote. Työn merkityksellisyys ilmeni erityisesti suhteessa tiimiin ja esihenkilöiden mahdollisuuteen tukea omalla työllään tiimin työtä ja työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa korostuu psykologisesti turvallisen työympäristön merkitys työn merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistajana.

Seuraavaksi tutkimustuloksia tarkastellaan teoreettista viitekehystä hyödyntäen suhteessa yksilöllisiin, yhteisöllisiin sekä organisatorisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin.

7.1 Työn merkityksellisuuden rakentuminen esihenkilöillä

Tutkimuksessa työn merkityksellisuuden määritelmässä korostui yksilön sisäinen, subjektiivinen, kokemus oman työn tärkeydestä ja arvokkuudesta sekä mahdollisuudesta tuottaa omalla työllä hyvää ja positiivista muille. Työn merkityksellisyyteen liitettiin myös vahvasti kokemus osallisuudesta ja sitoutumisesta organisaatioon (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 222, 232). Työn merkityksellisuuden kokemus yksilöä laajemmassa kontekstissa, ja erityisesti suhteessa kokemukseen mahdollisuudesta auttaa omalla työllä muita korostuu työn merkityksellisuuden kokemuksessa (Rantanen ja muut, 2022, s. 393).

7.1.1 Työn merkityksellisyyteen liitetyt yksilölliset tekijät

Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöiden työn merkityksellisyyteen vaikuttaa kokemus arvoista ja ammatti-identiteetistä. Esihenkilöt kokivat, että omien ja organisaation arvojen yhteensopivuus vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja mahdollistaa oman esihenkilötyön tekemisen arvoturvallisessa työympäristössä. Vastaavasti mahdollinen arvostiriita vähentää työn merkityksellisuuden kokemusta. Työn sisäinen merkityksellisyys näyttäytyy mahdollisuutena toimia omien arvojen mukaisesti ja toteuttaa itseään myös yhteisöllisestä, organisatorisesta ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna (Martela, 2017, s. 253–254). Arvojen rooli työn merkityksellisuuden kokemuksessa ohjaa työn tekemiseen suuntautumista sekä vaikuttaa työlle asetettuihin henkilökohtaisesti odotuksiin ja niiden täyttymiseen (Konsti ja muut, 2023, s. 366–367).

Tutkimuksessa ammatti-identiteetti ilmeni kokemuksena työhön sitoutumisesta ja työhön liittyvänä itseluottamuksen kokemuksena. Työ tarjosi mahdollisuuden kokea osaamista ja ammattitaitoa. Ammatti-identiteettiin liittyi myös motivaatio ja sisäinen palo tehdä omaa työtä mahdollisimman hyvin. Työhön voidaankin liittää psykologisia, sosiaalisia ja taloudellisia merkityksiä, jotka ilmentävät työn merkityksellisuuden kokemusta osana koko elämää (Rosso ja muut, 2010, s. 92; Lemmetty & Riivari, 2025, s. 221). Tutkimusten mukaan työn merkityksen linkittyminen laajemmin kokemukseen

yhteisestä hyvästä lisää sekä työn merkityksellisyyden kokemusta että työhön ja muuhun elämään liittyvää hyvinvointia (Allan ja muut, 2016, s. 7).

Kokemus asiantuntijuudesta, osaamisesta ja kokemuksesta voidaan liittää myös sisäiseen kokemukseen pystyvyydestä, joka tutkimuksen mukaan vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta. Yksilön kokiessa työssään myönteisiä kokemuksia, myös työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu (Rosso ja muut, 2010, s. 96-97). Kokemus kyvystä hoitaa omaa työtehtävää tuottaa itseluottamusta ja tunnetta työssä onnistumisesta sekä sisäisen kokemuksen oman työn tärkeydestä. Pystyvyyden kautta koetaan myös parempaa työhyvinvointia, resilienssiä ja työn hallintaa. Autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksilla on yhteys työn merkityksellisyyden kokemukseen (Lysova ja muut, 2019, s. 379; Martela & Ryan, 2016, s. 761). Inklusiivisen johtamisen näkökulmasta kysymyksessä on kokemus psykologisesta turvallisuudesta, joka lisää emotionaalista ja kognitiivista sitoutumista (Mansoor ja muut, 2020, s. 99).

Tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyteen vaikuttaa myös kokemus sisäisestä motivaatiosta. Työn imu tuottaa motivaatiota, omistautuneisuutta ja halua ponnistella työlle asetettujen tavoitteiden eteen. Vastaavasti sisäisen motivaation vähentyminen ilmenee turhautumisena ja työstä ei koeta samalla tavalla innostuneisuutta. Sisäinen motivaatio vahvistaa työssä jaksamista, työstä nauttimista ja sitä kautta työn merkityksellisyyden kokemusta (Allan ja muut, 2016, s. 7).

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden kokemalla arvostuksella on vahva yhteys työn merkityksellisyyden kokemukseen. Lisäksi kokemus osallisuudesta, tuesta, kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta on tärkeää. Tutkimuksessa nousi esiin, että oma työ halutaan kokea tärkeänä itselle, mutta myös tärkeäksi osaksi koko organisaation toimintaa. Esihenkilöt haluavat tulla nähdyksi ja kuulluksi. Inklusiviisella johtamisella voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden, osallisuuden ja arvostuksen kokemusta ja tätä kautta vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta (van Knippenberg & Gingel, 2022, s. 783-784.)

Tutkimustulos tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia, joissa yksilölliset merkityksellisyyden kokemukset liitetään arvostetuksi ja huomioiduksi tulemiseen sekä kokemukseen osallisuudesta ja mahdollisuuteen hyödyntää omaa osaamistaan työssä. Koettu työn merkityksellisyys lisää työhön sitoutumista, kokemusta pystyvyydestä, osaamisesta ja työn sisäisestä motivaatiosta (Rantanen ja muut, 2022, s. 393). Tutkimuksessa työn merkityksellisyyden kokemukseen liitetyt yksilölliset tekijät kuvaavat Rosson ja muiden (2010) teorian mukaisesti sekä suhdetta toimijuuteen että yhteisöllisyyteen. Yksilön toimijuus kuvaa kokemusta työn arvokkuudesta ja pystyvyydestä ja suhde yhteisöllisyyteen kuvaa työhön liittyvää arvopohjaa sekä työn merkityksestä yksilölle itselleen.

7.1.2 Työn merkityksellisyyteen liitetyt yhteisölliset tekijät

Tutkimuksessa työyhteisön osoittama luottamus, sosiaaliset ja vuorovaikutukselliset suhteet sekä työn merkitys ja tärkeys muille loivat tärkeän perustan työn merkityksellisyyden kokemukselle. Tutkimus osoitti erityisesti, että esihenkilöt kokevat työn merkityksellisyyttä pystyessään toimimaan siten, että omalla työllä voidaan auttaa ja tukea tiimin mahdollisuuksia suoriutua omasta työstään mahdollisimman hyvin. Tutkimustulos tukee aikaisempien tutkimusten tulosta siitä, että osallistava ja vuorovaikutteinen johtajuus tukee kokemusta työn merkityksellisyydestä (Lemmetty & Riivari 2025, s. 232–233).

Tutkimuksen mukaan työyhteisön avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta. Tutkimuksessa luottamus näyttäytyi erityisesti suhteessa esihenkilön kokemaan luottamukseen oman esihenkilön ja muun ylemmän johdon suunnasta. Luottamusta vahvisti aito vuorovaikutus, koettu tuki ja kannustus sekä mahdollisuus kokea vastuuta ja autonomiaa omassa työssä. Luottamus näyttäytyi myös mahdollisuutena kokeilla uusia asioita ja epäonnistuaakin. Inklusiivinen johtaminen korostaa vuorovaikutuksen, luottamuksen ja osallisuuden kokemusta työn merkityksellisyyden ja työssäjaksamisen kokemuksessa (Reis ja muut, 2000, s. 431–432).

Tutkimus osoittaa, että osallisuus, vuorovaikutus ja kuulluksi tuleminen lisäävät esihenkilöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. Työn merkityksellisyys vahvistuu, kun esihenkilöt kokevat osallisuutta keskusteluihin, päätöksentekoon ja kehittämiseen. Työn merkityksellisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri vahvistaa mahdollisuuksia innovatiivisuuteen ja tukee yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa (Lysova ja muut, 2019, s. 380–381). Tämän tutkimuksen mukaan esihenkilöt arvostavat avointa, vuorovaikutuksellista ja läsnä olevaa suhdetta omaan esihenkilöön. Osallisuuden ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös suhteessa omaan tiimiin. Tutkimus osoittaa, että esihenkilöt kokevat oman työn merkityksellisyyttä ollessaan läsnä omalle tiimille kuuntelemalla ja luomalla psykologisesti turvallista työympäristöä. Psykologisesti turvallisen ympäristön rakentaminen edellyttää erityisesti kuuntelemista, kehittämismyönteisyyttä ja avoimuutta. Psykologisesti turvallinen ympäristö heijastuu avoimena ja huomioonottavana vuorovaikutuksena sekä siten, että haastavistakin asioista uskalletaan ottaa esiin ja apua voidaan pyytää matalalla kynnyksellä (Lemmetty & Riivari, 2025, s. 233; Mansoor ja muut, 2020, s. 98).

Tutkimuksessa korostui erityisesti esihenkilöiden kokemus siitä, että omalla työllä on merkitystä muille ihmisille. Työn merkityksellisyys tulee esiin erityisesti tilanteissa, joissa esihenkilö pystyy tukemaan tiimin toimintaa sekä edistämään tiimin työssä suoriutumista, hyvinvointia ja kehittymistä. Aikaisemmissa tutkimuksissa kokemus työn merkityksestä muille on liitetty työn merkityksellisyyden objektiiviseen tarkastelutasoon, jossa työn vaikutuksia arvioidaan suhteessa muihin ihmisiin ja yhteisöihin (Rantanen ja muut, 2022, s. 393). Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että tiimin jäsenet voivat hyödyntää omaa osaamistaan, heillä on mahdollisuus kehittyä ja he tulevat kuulluksi. Lisäksi psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen nähtiin keskeisenä osana työn merkityksellisyyden kokemusta, sillä se mahdollistaa jokaisen mahdollisuuden vaikuttaa tiimin toimintaan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Roberson & Perry, 2022, s. 766; van Knippenberg & Ginkel, 2022, s. 783).

Tutkimuksen mukaan koettuun työn merkityksellisyyteen vaikuttavat myös työn sisällölliset ja rakenteelliset tekijät. Tutkimuksen mukaan sisällöllisesti mielekäs ja omaa osaamista vastaava työ lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Merkityksellisyyden kokemus lisääntyy, kun työn ja organisaation rakenteet tukevat työn sujuvaa tekemistä. Tutkimuksessa nousi esiin, että selkeät vastuurakenteet ja työn tekemisen reunaehdot sekä riittävä työn resurssointi lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta luomalla selkeyttä ja raamitusta oman työn vastuualueelle. Lysovan ja muiden (2019, s. 384) tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn laatu ja koettu työn määrä sekä työn suunnittelu ja muotoilu vastaamaan sekä yksilön kykyä suoriutua työtehtävästä että työn roolia organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa työn merkityksellisyyttä työtehtävän näkökulmasta viitataan niihin tehtäviin ja vastuisiin, joita työtehtävä asettaa esihenkilölle itselleen ja suhteessa rooliin organisaation tasolla. Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöt tiedostavat oman työtehtävänsä vaativuuden ja vastuun, ja haluavat hyödyntää työssään osaamistaan ja mahdollisuutta kehittyä. Esihenkilöt haluavat selkeät mahdollisuudet toteuttaa omaa työtään. Esihenkilöt kokivat, että tämä mahdollistuu, kun organisaatiotasolta osoitetaan luottamus, tuki ja vastuu esihenkilötyölle. Inklusiivisen johtamisen tarkastelukulmasta työn merkityksen korostumisessa ilmenee mahdollisuus toimia toisten hyväksi ja tuottaa omalla työllä merkitystä muille, erityisesti omalle tiimille ja tiimin työn kautta koko organisaatiolle (Rantanen ja muut, 2022, s. 393).

7.1.3 Työn merkityksellisyyteen liitetyt organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät

Tutkimuksessa nousi esiin, että organisaatioon sitoutuminen, osallisuus sekä se, että organisaatiossa tuetaan työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen toteutumista vaikuttaa myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tutkimus osoitti, että esihenkilöt ovat sitoutuneita organisaatioihin ja haluavat omalla työpanoksellaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista ja toteutumista. Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilön kokemus omasta roolista ja oman työn tärkeydestä vaikuttaa sitoutumiseen ja siihen, että omalla työllä koetaan olevan laajempaa merkitystä. Tätä tukee Baileyn ja Maddenin

(2016, s. 59) tutkimustulos työtehtävän tärkeydestä ja merkityksestä organisaatiolle työn merkityksellisyyden kokemuksessa.

Tutkimustulosten mukaan sitoutumista voidaan tukea avoimella organisaatioviestinnällä ja vuorovaikutuksella sekä osallistamalla esihenkilöitä heidän työtään ja vastuualuettaan koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Vastaavasti vähäinen tai ristiriitainen viestintä lisää epävarmuutta ja vähentää kokemusta osallisuudesta. Esihenkilöt kokivat yhteisen keskustelun ja aidon vaikuttamisen mahdollisuuden muun muassa omaa vastuualuetta koskevassa strategiatyössä ja tavoiteasetannassa keskeisenä tekijänä luottamuksen ja osallisuuden kokemuksen muodostumisessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kannustava, osallistava, vuorovaikutuksellinen ja motivoiva johtajuus tukee työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä (Rosso ja muut, 2010, s. 101; Lemmetty & Riivari 2025, s. 231). Organisaation johto määrittelee organisaation tehtävät, tavoitteet ja arvot luoden samalla organisaatiokulttuurin, jonka kautta esihenkilöt ja muut työntekijät muodostavat näkemystään ja kokemustaan työn merkityksellisyydestä. Konstin ja muiden (2023, s. 370) tutkimustulosten mukaisesti tässä tutkimuksessa vahvistui, että organisaatiossa on tärkeää luoda puitteet, joilla voidaan mahdollistaa työn merkityksellisyyden kokemus.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tukeminen nostettiin osaksi työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavia organisaatiokulttuurisia tekijöitä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella osana organisaation toimintakulttuuria ja niitä toimenpiteitä, joilla organisaatiossa tuetaan työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevat kokemus työyhteisöön kuulumisesta, kokemusta työyhteisön monimuotoisuudesta ja kehittämisorientoituneesta työilmapiiristä sekä psykologisesta turvallisuudesta (Shore & Chung, 2022, s. 744–745). Tutkimus osoitti, että työhyvinvointi on toisaalta esihenkilöiden subjektiivinen kokemus, mutta myös objektiivinen kokemus esihenkilön mahdollisuudesta tukea tiimin työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Organisaatiokulttuuri asettaa kontekstin työhyvinvoinnin tukemiselle ja sitä edistäville toimenpiteille. Tutkimus nosti esiin, että esihenkilöiden työn kuormittavuutta lisää muun

muassa kokemus riittämättömyydestä, liiallisesta työkuormasta, luottamuspulasta tai epäselvistä vastuurakenteista. Työhyvinvoinnin haasteet ilmenevät kuormituksen ja palautumisen heikkenemisenä, stressinä sekä vähentyneenä kokemuksena oman työn hallinnasta.

Tutkimus osoitti, että työelämän muutosvauhdilla on vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työelämän muutokset haastavat toisaalta suhteessa oman osaamisen ylläpitämisessä, ja toisaalta mahdollisuutena tukea esihenkilönä tiimiä alati muuttuvassa työskentely-ympäristössä. Hybridityö antaa vapautta asiantuntijatyön tekemiseen, mutta samalla se haastaa esihenkilötyössä yhdenvertaisuuden ja yhteisöllisyyden toteutumista. Poikelainen ja muut (2023, s. 5, 49) tutkimus osoittaa, että hybridityö vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta tuottaa kokemusta autonomista. Esihenkilöt pitivät työn merkityksellisyyden kokemuksessa tärkeänä, että omalla työllä on myös omaa organisaatiota laajempaa merkitsevyyttä. Tutkimus osoitti, että yksi työn merkityksellisyyttä lisäävistä tekijöistä oli mahdollisuus omalla työllä vaikuttaa kansallisesti tuotettuihin linjauksiin ja niiden toteuttamiseen omassa organisaatiossa. Työtehtävän merkitys (Konsti ja muut, 2023, s. 366–367) suhteessa organisaatioon, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan korostuu.

Tutkimus osoitti, että työ koettiin tärkeänä osana kokonaisvaltaista elämää. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikutti muun muassa perheeltä saatu tuki sekä kokemus työn tuomasta taloudellisesta turvasta sekä työn linkittyminen osaksi omaa laajempaa minää. Tutkimuksen tuloksissa erityisenä piirteenä nousi esiin huoli yhteiskunnallisesta ja globaalista epävarmuudesta, joka heijastui myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Kokemus työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä korostui osana perusturvallisuuden kokemusta. Konsti ja muut (2023, s. 367) liittävät työn yhteiskunnallisen ulottuvuuden elämän kokonaismerkityksellisyyteen, jossa yksilön omat arvot ja normit kohtaavat organisaation arvot muodostaen ymmärryksen mahdollisuudesta vaikuttaa laajemmin yhteiskunnassa.

Tutkimustulokset ilmentävät Rosson ja muiden (2010) teoreettista lähestymistapaa työn merkityksellisyyteen. Yhteisölliset tekijät voidaan liittää toimijuuteen, jossa työ koetaan itseä laajemmin ja työllä on mahdollisuus tuottaa hyvää muille, koko työyhteisölle. Lisäksi yhteisölliset tekijät kuvaavat yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta, jotka tässä tutkimuksessa liitettiin työn merkityksellisyyden kokemukseen.

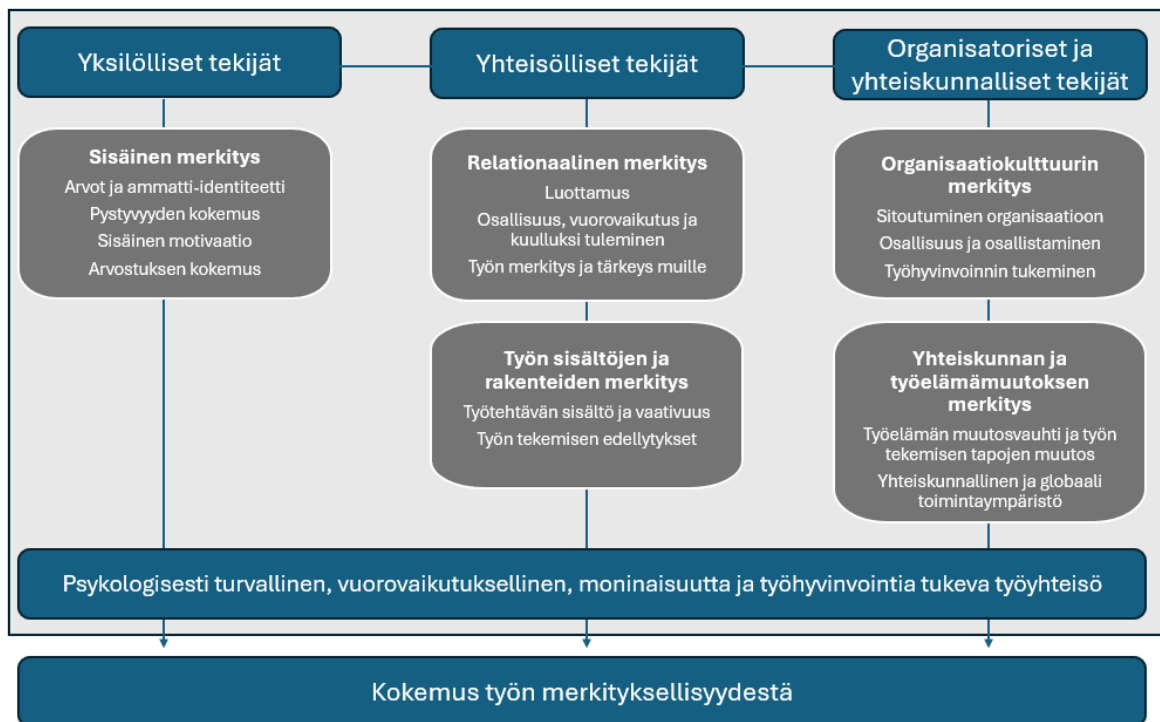
7.2 Työn merkityksellisyys ja inklusiivinen johtaminen

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden kokema työn merkityksellisyys muodostuu vahvasti inklusiivisen johtamisen periaatteista. Työn merkityksellisyyden kokemuksessa painottuvat vuorovaikutukselle ja osallisuudelle annetut merkitykset. Tutkimus osoittaa, että esihenkilöt arvostavat sitä, että heihin luotetaan, heille annetaan vastuuta ja aito mahdollisuus toteuttaa omaa työtään asiantuntijana ja esihenkilönä. Esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemusta lisäsi luottamuksellinen ja avoin suhde omaan esihenkilöön ja organisaation ylimpään johtoon. Mahdollisuus vuorovaikutukseen lisäsi kokemusta ymmärretyksi ja arvostetuksi tulemisesta sekä yhteenkuuluvuudesta sosiaaliseen ympäristöön (Reis ja muut, 2000, s. 427–428).

Esihenkilöiden omaan johtamiseen liitetyissä työn merkityksellisyyden kokemuksissa korostuivat läsnäolo tiimin arjessa, aktiivinen ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus tukea tiimiä heidän työssään. Esihenkilöt halusivat mahdollistaa tiimille heidän osaamisensa hyödyntämisen, mahdollisuuden tulla kohdatuiksi yksilöinä sekä osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuden tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimustulos vahvistaa käsitystä arvostavan ja empaattisen johtajuuden merkityksestä, jossa toteutetaan yhdenvertaisuutta sekä läpinäkyvää päätöksentekoprosessia (Sun ja muut, 2024, s. 38; Shore & Chung, 2022, s. 744). Inklusiivinen johtaja luo kannustavaa työilmapiiriä, jossa on tilaa mielipiteille, kysymyksille ja positiiviselle haastamiselle. Inklusiiviset johtajat ovat myös avoimia palautteelle ja muokkaavat tapansa johtaa tiimin erilaisten dynamiikkojen mukaisesti. Inklusiivinen johtaja kannustaa myös oman osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen.

Psykologisesti turvallinen työympäristö mahdollistaa monimuotoisuuden, osallisuuden ja osallistumisen ponnisteluihin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Roberson & Perry, 2022, s. 769–772; van Knippenberg & Ginkel, 2022, s. 791–792).

Tutkimustulokset tiivistetään kuviossa 9, jossa kuvataan työn merkityksellisyyden kokemuksen yläluokat sekä niihin liittyvät alaluokat. Psykologisesti turvallinen, vuorovaikutusta ja työhyvinvointia tukeva työyhteisö muodostuu yksilöllisistä, yhteisöllisistä sekä organisatorisista ja yhteiskunnallisista tekijöistä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä voidaan liittää sisäisiä, relationaalisia sekä työn sisällöllisiä ja rakenteellisia merkityksiä. Lisäksi merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri sekä yhteiskunnallisten ja globaalien toimintaympäristöjen rooli.



Kuvio 9. Työn merkityksellisyys ja sen yhteys inklusiiviseen johtamiseen

Kokemus psykologisesta turvallisuudesta muodosti työn merkityksellisyyden kokemuksen ytimen. Kaikki tutkimuksessa esiin tulleet havainnot voidaan linkittää osaksi psykologista turvallisuutta ja sen kokemusta. Psykologisesti turvalliseen työyhteisöön

voidaan liittää tutkimuksessa työn merkityksellisyyden kokemusta lisäävät ilmiöt, kuten luottamus, arvostus, osallisuus, vuorovaikutus, tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus, työhyvinvoinnin tukeminen sekä inhimillinen, yksilöllisyyttä arvostava johtaminen. Inklusiivinen johtajuus, joka perustuu dialogiseen vuorovaikutukseen ja psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentamiseen mahdollistaa kaikille työyhteisön jäsenille kokemuksen oman työn tärkeydestä sekä mahdollisuuden tulla kohdatuksi yksilönä osana tiimiä (Nishii & Leroy, 2022, s. 709).

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeää huomioida tutkimuksen luotettavuus. Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa hyödynnetään validiutta, reliabiliteettia ja eettisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 151–158). Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu luvattua asiaa. Reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen ja eettisyys siihen, että tutkimus on tehty noudattaen hyviä tieteellisiä käytänteitä. Eettisesti toteutetussa tutkimuksessa on käytetty läpi tutkimusprosessin eettisiä menetelmiä, ja tutkimus perustuu rehellisyyteen ja vilpittömyyteen. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuus ja puolueettomuus.

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyritään varmistamaan tutkimusprosessin tarkalla kuvailulla sekä avaamalla ja perustelemalla valitut tutkimus- ja analyysimenetelmät. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään tuomalla tutkimustulosten esittelyn yhteyteen haastatteluista poimittuja suoria lainauksia. Haastateltaviin liittyvät tunnistetiedot on poistettu ja näin on varmistettu tutkimuksen luotettavuus myös tutkimukseen osallistuneiden näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää toistettavuus eli reliabiliteetti. Tutkimus on toistettavissa samantyyppisessä tutkimusympäristössä. Tämä tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen, sillä aineisto on kerätty harkinnanvaraisella otannalla ja kohdistuu rajattuun joukkoon

osallistujia. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tietyssä kontekstissa.

Tutkimusta voidaan pitää myös validina, koska tutkimustulosten perusteella tutkimus mittasi sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä tutkimuksen menetelmiä läpi tutkimusprosessin.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaihe osoittautui ajankohtaiseksi ja työn merkityksellisyyteen liittyvä julkinen keskustelu nosti esiin sen merkitystä osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemusta ja sen yhteyttä inklusiivisen johtamisen piirteisiin. Tutkimuksen näkökulma oli tuore, ja laajempi jatkotutkimus työn merkityksellisyyden kokemuksen ja inklusiivisen johtamisen toteutumisen yhteydestä olisi mielenkiintoinen aiheen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltu ilmiö on luonteeltaan yleinen ja ajankohtainen, minkä vuoksi tulokset voivat tarjota näkökulmia myös muihin organisaatioihin tai tilanteisiin.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla työelämän muutosten sekä yhteiskunnallisten ja globaalien tekijöiden vaikutus esihenkilöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tässä tutkimuksessa yhteiskunnalliset ja globaalit epävarmuustekijät näyttäytyivät aikaisempia tutkimuksia vahvemmin työn merkityksellisyyteen vaikuttavina tekijöinä.

Kolmas jatkotutkimuksen aihe voisi olla ikääntymisen vaikutus esihenkilötyöhön ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat nostivat esiin työssä jaksamisen suhteessa omaan ikääntymiseen ja olisi mielenkiintoista saada syvällisempää ymmärrystä iän merkityksestä johtamisessa sekä miten johtamista, ja työn merkityksellisyyden kokemusta voisi tässä kontekstissa tukea.

Lähteet

- Allan, B.A., Autin, K.L. & Duffy, R.D. (2014). Examining Social Class and Work Meaning Within the Psychology of Working Framework. *Journal of career assessment*, 22(4), 543-561. <https://doi.org/10.1177/1069072713514811>
- Allan, B.A., Autin, K. L. & Duffy, R.D. (2016). Self-determination and Meaningful work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in psychology*, 7(71). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071>
- 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.proxy.uwasa.fi/10.1111/joms.12406>
- Allan, B. A., Duffy, R. D., and Collisson, B. (2018). Helping Others Increases Meaningful Work: Evidence from Three Experiments. *Journal of counseling psychology*, 65(2), 155-165. <https://doi.org/10.1037/cou0000228>
- Ashikali, T. (2023). Unraveling Determinants of Inclusive Leadership in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 52(4), 650-681. <https://doi.org/10.1177/00910260231180286>
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What Makes Work Meaningful – Or Meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53-61. Noudettu 14.6.2025 osoitteesta <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>
- 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
- 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/h007546>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun Teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Jyväskylän yliopisto. (2025). *MEANWELL: Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin*. Noudettu 4.10.2025 osoitteesta [MEANWELL: Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioihin | Jyväskylän yliopisto](#)
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2020). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Teoksessa: J. Vuori (toim.), Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tietoaarkisto](#)
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & organization management*, 47(4), 779–797. <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. (2023). Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon Tutkimus*, 42(3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- Kuknor, S. C. & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797. <https://doi-org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Lemmetty, S., & Riivari, E. (2025). Managers' perceptions of meaningfulness in the future work. *Journal of advances in management research*, 22(2), 219-237. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2023-0281>
- Lepistö, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121. <https://doi-org/10.1177/2041386616630039>
- 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>

- 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(B), s. 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Lysova, E.I., Fletcher, L. & El Baroudi, S. (2023a). What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context”, *Human Relations*, 76(8), 1226-1255. <https://doi.org/10.1177/00187267221094>
- Lysova, E.I., Tosti-Kharas, J., Michaelson, C., Fletcher, L., Bailey, C. & McGhee, P. (2023b). Ethics and the Future of Meaningful Work: Introduction to the Special Issue”, *Journal of Business Ethics*, 185(4), 713-723. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05345-9>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Wahab, S. A. (2020). Does inclusive leadership incite innovative work behavior? *Human Systems Management*, 40(1), 93–102. <https://doi.org/10.3233/hsm-200972>
- Martela, F. (2017). Meaningfulness as contribution. *The Southern Journal of Philosophy*, 55(2), 232-256. <https://doi-org/10.1111/sjp.12217>
- 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. & Riekk, T. J. J. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9(1157), <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>
- Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of happiness studies*, 19(5), 1261-1282. <https://doi-org/10.1007/s10902-017-9869-7>

- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>
- Nishii, L. H. & Leroy, H. (2022). A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- Pekkarinen, L., Korhonen, M. & Erkkilä, T. (2025). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024*. Kevan tutkimuksia 2/2025. Haettu 21.9.2025 osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tutkimus-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2024.pdf>
- Peng, J., Chen, L., Yang, X. & Xie, L. (2024). Meaningfulness at work: Role of distributive justice, managerial respect and work self-efficacy. *Management decision*, 62(3), 885-912. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2022-1078>
- Puhakka, I., Lehtonen, E. & Nokelainen, P. (2023). Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä = Hybrid work of experts. *Tampereen yliopisto*. Haettu 4.4.2026 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rantanen, J., Markkula, S., Konsti, S., Kiuru, N., Mauno, S., & Feldt, T. (2024). Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioille: MEANWELL-hankkeen loppuraportti. *Jyväskylän yliopisto. JYU Reports*, 41. <https://doi.org/10.17011/jyureports/2024/41>
- Rantanen, J., Martela, F., Auvinen, E. Hyvönen, K. & Feldt, T. (2022). Vocational Meaning Survey (VMS) -kyselyn rakenne- ja sisällön validiteetti suomalaisen työelämä- ja uraohjauksen näkökulmasta. *Psykologia* 57(05-06), s. 391–407. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v57i5-6.101476>

- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality & social psychology bulletin*, 26(4), 419-435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & organization management*, 47(4), 755-778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating meaningful work for employees: The role of inclusive leadership. *Human resource development quarterly*, 35(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21512>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & organization management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- 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.proxy.uwasa.fi/10.1177/1069072711436160>
- Sun, P., Zuo, X., Liu, Xin., Huang, Hui. & Wen, M. (2024). Inclusive Leadership: Beyond Diversity to True Equity. *International Journal of Science and Business*, 33(1), 34-43. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2313>
- Tan, K., Sim, A.K., Yap, S. S., Vithayaporn, S. & Rachmawati, A.W. (2023). A systematic review of meaningful work unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (2000-2020). *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 462-512. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2022-0225>

- Tapanila, K. (2022). *Työn merkityksellisyyden rakentaminen osana tutkijaopettajien ammatillista kasvua muuttuvassa yliopistossa*. [Väitöskirja. Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2433-9>. Trepo.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2025). *Työolobarometri 2024*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä, 2025:21. Haettu 14.6.2024 [Työolobarometri 2024](#)
- Työterveyslaitos (2022). *Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä*. Noudettu 13.9.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022.pdf>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125, 235-251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>

Liitteet

Liite 1. Haastateltaville lähetetty sähköpostiviesti

Hei!

Teen Pro Gradu -tutkielmaa Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmaan. Tutkielman teemana on esihenkilöiden kokemus työn merkityksellisyydestä. Toteutan tutkielman laadullisin menetelmin ja etsin esihenkilöasemassa toimivia henkilöitä haastateltavaksi.

Olisitko halukas osallistumaan haastatteluun marras-tammikuun aikana?

Haastatteluun on hyvä varata aikaa 1,5h (tavoiteaika 1h) ja haastattelu voidaan toteuttaa Teamsin välityksellä.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelu toteutetaan siten, että minulla on muutamia kysymyksiä ja voimme niiden pohjalta vapaamuotoisesti keskustella teemasta. Kaikki haastattelut ovat täysin luottamuksellisia.

Mikäli haastattelu sopii sinulle, voin ehdottaa yhteistä Teams-aikaa.

Ystävällisin terveisin, Annika Pöytälaakso

Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

- Työuran kokonaiskesto (arvio)
- Kokemusvuodet nykyisessä työtehtävässä
- Kokemusvuodet esihenkilötyössä

Työn merkityksellisyys

- Kerro lyhyesti, mitä työn merkityksellisyys sinun mielestäsi tarkoittaa? Miten määrittelisit työn merkityksellisyyden?

Työn merkityksellisyyden rakentuminen

- Kerro ja kuvaile niitä tekijöitä, joista työn merkityksellisyys sinulla koostuu?
- Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että voit kokea merkityksellisyyden tunnetta?
- Voitko kuvailla jonkin tilanteen, jolloin koit työsi erityisen merkitykselliseksi?
- Voitko kuvailla tilannetta, jolloin koit, ettei työlläsi ollut merkitystä tai tarkoitusta.

Työn merkityksellisyyden vaikutukset

- Kuvaile niitä tunteita, ajatuksia ja vaikutuksia, joita kokemus työn merkityksellisyydestä sinulle tuottaa?
- Entä jos työtä ei koe merkityksellisenä? Millaisia vaikutuksia tai ajatuksia se sinussa aiheuttaa?

Työyhteisö ja johtaminen

- Miten esihenkilö voi mielestäsi tukea työn merkityksellisyyden kokemusta?
- Entä sitten sinä esihenkilönä itse - mitkä tekijät kokemassasi johtamisessa tukevat kokemustasi oman työsi merkityksellisyydestä?
- Voitko kuvailla tilanteen, jolloin esihenkilösi toiminta erityisesti vaikutti työn merkityksellisyyden kokemukseesi?

- Voitko kuvailla tilanteen, jolloin esihenkilösi toiminta erityisesti vähensi kokemustasi työsi merkityksellisyydestä?

Millaisia käytäntöjä työyhteisössäsi on työn merkityksellisyyden edistämiseksi?

- Miten työyhteisössäsi huomioidaan se, että työn merkityksellisyyden kokemusta tuetaan?
- Mitkä esiin nostamistasi asioista tukevat eniten kokemaasi työn merkityksellisyyttä?

Muutos ja tulevaisuus

- Miten erilaiset työelämän muutokset, esimerkiksi hybridityö tai tekoäly, ovat vaikuttaneet kokemukseesi työsi merkityksellisyydestä?
- Jos ajattelet tulevaisuuden työtä, niin mitä skenaarioita näet tai tunnistat asioista, jotka tulevat vaikuttamaan työn merkityksellisyyden kokemukseen?
- Miten koet – onko kokemuksesi työn merkityksellisyydestä muuttunut viimeisten vuosien aikana?

Haastattelun loppuksi

- Onko jotain, mitä haluaisit lisätä aiheesta?
- Onko jokin kysymys erityisesti herättänyt ajatuksia tai tunteita?