

Outi Vornanen

**TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN
KEHITTÄMINEN
MARKKINOINTITOIMISTOSSA
PALVELUMUOTOILUN KEINAIN**

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Outi Vornanen
Työn nimi	Työn merkityksellisyyden kehittäminen markkinointitoimistossa palvelumuotoilun keinoin
Toimeksiantaja	(nimeltä mainitsemaan markkinointitoimisto)
Vuosi	2022
Sivut	113 sivua, liitteitä 7 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sanna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka työn merkityksellisyyden tunnetta voi kehittää palvelumuotoilun avulla. Merkityksellisyys on ihmisen perustarve, joka on noussut erityisen pintaan lisääntyneen ilmastoahdistuksen ja koronapandemian ravistellessa ihmiskuntaa ja sen toimintaa.

Toimintatutkimuksen ympäristönä on markkinointitoimisto ja tutkimukseen osallistetaan yrityksen työntekijät. Tutkimuksen yhteydessä esitellään merkityksellisyyden sekä työn merkityksellisyyden teoriaa, eli sitä, mistä merkityksen kokemus yksilölle rakentuu ja peilataan tuota tietoa yrityksessä kerättyyn aineistoon. Organisaatiossa ei ole tutkittu työn merkityksellisyyttä aiemmin.

Opinnäytetyön toteutus mukailee Design Councilin tuplatimanttimalia: ilmiötä lähestytään asiakasymmärrystä keräämällä (=työntekijäymmärrys), kiteyttämällä saatua aineistoa ja löydöksiä, ideoimalla ratkaisuja ja prototypoimalla ratkaisu ongelmaan. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus aloitettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista kokemustietoa yrityksen työntekijöiltä keräten verkkokyselyn avulla syksyllä 2021. Laadullista aineistoa kerättiin lisää henkilöstön työarjessa luotaimien avulla ja työntekijäymmärrystä syvennettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Organisaatiolle toteutettiin löydösten pohjalta kattava raportti työn merkityksellisyyden nykytilasta ja suosituksista tunnistetuista kehitystarpeista. Aineiston pohjalta kehitettiin henkilöstön itsereflektointivälineeksi Työn merkitys -tehtäväkorttipakka, jonka suunnitteluun henkilöstö osallistettiin pakan prototyyppiä yhteiskehittämällä ja testaamalla. Painettu koe-erä luovutettiin yritykselle opinnäytetyön päätteeksi käyttöön.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että palvelumuotoilu sopii subjektiivisen ja lähes abstraktin aiheen kehittämiseen, sillä sen avulla saadaan sekä yksilön ääni, että kokonaisen yhteisön kokemus esiin. Tämä mahdollisti konkreettiset kehitystoimet, jotka tutkimuksessa jaettiin työntekijän oman vaikutusvallan alaisiin itsereflektoinnilla kehitettäviin, sekä organisaatiojohdon linjauksia vaativiin seikkoihin. Osallistaminen pitää itsereflektointia yllä, mikä on avainasemassa merkityksellisyyden tunnetta vahvistaessa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, merkityksellisyys, merkityksellinen työ, tarkoitus, työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, osallistaminen

Degree	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Outi Vornanen
Thesis title	Developing meaningful work in marketing agency with service design methods
Commissioned by	(Unnamed marketing agency)
Time	2022
Pages	113 pages, 7 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

ABSTRACT

This thesis examines how the sense of meaningfulness can be developed with service design. Meaningfulness is a basic human need, which has become especially surfaced in the wake of increased climate anxiety and the Covid-19 pandemic shaking humanity and its functioning.

The environment of this action research is a marketing agency and the company's employees participated in the study. The theory of meaningfulness and the meaningfulness of work – that is, from where the experience of meaning for the individual is being built, are presented in the context of the study, and that information is mirrored in the material collected in the company. The meaningfulness of work had not been studied in the organization before.

The execution of this thesis adapts the Double Diamond model by the British Design Council: the phenomenon is approached by collecting customer insight (= employee insight), by crystallizing the obtained data and findings, devising solutions and prototyping the solution to the problem. The research part of the thesis begun by collecting quantitative and qualitative experience data from the company's employees in the autumn of 2021 with the help of an online survey. The qualitative data was further collected in the staff's everyday work with the help of design probes, and the employee insight was deepened through a semi-structured thematic interview. Based on the findings, a comprehensive report on the current state of meaningfulness of the work and recommendations on the identified development needs was carried out for the organization. *The Meaning of work* task card deck was developed as a self-reflection tool for the staff, on the basis of the research material. The personnel participated in the design work by co-developing and testing the prototype. The printed test lot was handed over to the company at the end of the thesis.

Based on the research, it can be said that service design is suitable for the development of a subjective and almost abstract topic, as it provides both individual voice and community experience. It enabled concrete developmental activities. In the study they were divided into aspects that are developed through self-reflection under the employee's own influence, as well as aspects that require the guidelines of organizational management. Participation maintains self-reflection, which is in key position in strengthening the sense of meaningfulness.

Keywords: service design, meaningfulness, meaningful work, meaning, employee experience, employee insight, participation

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TUTKIMUSASETELMA.....	9
2.1 Tutkimuksen käsitekartta ja viitekehys	10
2.2 Tutkimuskysymykset	11
2.3 Tutkimusmenetelmät	12
2.4 Tutkimuksen toimintaympäristö	14
3 MERKITYKSELLISYYS.....	15
3.1 Miksi merkityksellä on merkitystä	15
3.2 Sukupolvien ja elintason vaikutus.....	18
3.3 Merkityksellisyyden rakentuminen.....	19
3.3.1 Yhteenkuuluvuus, läsnäolo ja myötätunto	20
3.3.2 Tarkoitus.....	22
3.3.3 Yksilön oma tarina ja itsensä toteuttaminen	24
3.3.4 Itsen ylittäminen (Self transcendence)	27
3.4 Merkityksellisyyden tukeminen työssä.....	27
4 PALVELUMUOTOILU	33
4.1 Palvelumuotoilun määritelmä	33
4.2 Palvelumuotoilu työn merkityksellisyyden tunteen kehittämisessä.....	37
4.3 Palvelumuotoilun ja opinnäytetyön prosessi tuplatimanttimallilla	38
5 TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN KEHITTÄMINEN.....	40
5.1 Työntekijäymmärryksen keruu ja analysointi.....	40
5.1.1 Henkilöstökysely.....	40
5.1.2 Luotaimet.....	62
5.1.3 Haastattelut	64
5.1.4 Löydösten kiteytys ja hyödyntäminen.....	72
5.2 Ratkaisun ideointi, prototypointi ja testaus	78

5.2.1	Ideointi ja prototyyppi.....	78
5.2.2	Yhteiskehittäminen ja käyttäjättestaus	86
5.2.3	Valmis työkalu henkilöstölle käyttöönotettavaksi.....	89
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	92
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	95
8	POHDINTA	98
	LÄHTEET	103
	KUVALUETTELO	109
	LIITTEET	113

Liite 1. Henkilöstökysely

Liite 2. Luotaintehtävä

Liite 3. Haastattelurunko

Liite 4. Muodostetut persoonat

Liite 5. Valmiita tehtäväkortteja

KÄSITELUETTELO

Brief (Brief)

Toimeksianto tilaajalta työn tekijälle – kirjallisessa tai suullisessa muodossa vastaten kysymyksiin, mitä, kenelle ja miksi tehdään (Haavisto 2020).

Merkityksellisyys (Meaningfulness)

Henkilökohtainen tuntemus siitä, että jokin asia on itselle arvokas – usein samalla arvojen, tavoitteiden ja päämäärien mukainen (Martela 2020, 80).

Palvelumuotoilu (Service design)

Ajattelu- ja toimintatapa, sekä joukko työkaluja palvelun kehittämiseksi asiakasta ymmärtäen ja hänen tarpeisiinsa vastaten (Tuulaniemi 2011, 31–34).

Työntekijäkokemus (Employee experience)

Yrityksen työntekijälle vuorovaikutustilanteista, käytännöistä, yksilöllisestä huomioimisesta, tuntemuksista ja asenteista syntyvä kokemus (Kaihua ym. 2020, 8).

Työntekijäymmärrys (Employee insight)

Organisaation työntekijöiden yksilölähtöistä ymmärtämistä (Luukka 2019a).

Reflektointi (Reflection)

Ihmisille ominainen syy-seuraussuhteita ja menneitä tapahtumia tulevaisuuteen peilaava pohtiva ja analysoiva ajattelumuoto (Martela 2020, 44–45).

Resilienssi (Resilience)

Terveysteen yhteydessä oleva yksilön ominaisuus, joka on myönteistä suhtautumista, sekä joustamis- ja selviytymiskykyä haasteista (mieli.fi, 2021).

Yrityskulttuuri (Company culture)

Kaikkea yrityksen toimintaa ohjaava kulttuuri, joka syntyy pitkälti johtamisesta, mutta myös jokaisen työntekijän vaikutuksesta (Luukka 2019b, 113).

1 JOHDANTO

Työnteko vie ajastamme suuren osan, joten on luontevaa pohtia, kuinka tuon ajan käyttää. Keskimääräisesti ihminen tekee päivässä kahdeksan tuntia töitä, käyttää kahdeksan tuntia vapaa-aikaan ja välissä nukkuu kahdeksan tuntia, jatkaen tätä kiertoa vuosikymmenien ajan. Kun työhön menee kolmannes ajasta, on työn mielekkyyden pohtiminen tärkeää. (Nenonen 2020, 21–22.) Ennen työ on tarkoittanut elantoa ja selviytymistä, mutta maailman muuttuessa työn merkitys on muuttunut. ”Työn nimi on työ, eikä hauska, koska sen kuuluu tuntua työltä eikä hauskalta”, sanoi vanhempi tuttavani vielä työelämässä ollessaan. Tämä oli vain heitto arkisen keskustelun lomassa, mutta kuvastaa hyvin asenne-eroja eri sukupolvien välillä. Sotien jälkeisessä Suomessa asenne työhön on ollut enemmän toimeentulon mahdollistaminen kuin intohimoinen unelmien toteuttaminen. Menneisyydestä nykypäivään tullessa nuoremmat sukupolvet ovat eläneet yltäkylläisyydessä ja kulttuurissa, jossa kannustetaan jahtaamaan unelmia ja mahdollisuuksista on suorastaan runsaudenpulaa. Moni pyrkii toteuttamaan itseään sekä työssä että vapaa-ajalla, ja omannäköinen elämä on tavoiteltu tila.

Ihminen etsii aina elämässään merkitystä. Lajityypillinen perustarve on pyrkiä kokemaan elämässä merkityksen ja mielekkyyden tunteita, ja se ajaa meitä eteenpäin. Kysymykset kuten mitä, miten ja miksi asioita tapahtuu, tarvitsevat selityksiä – myös työelämässä. Yksilön kokemus työstä, jossa ei ole järkeä, säteilee myös muun elämän mielekkyyteen. Ihmisen hyvinvointi ja yleinen elämänlaatu kohenevat samalla, kun työn merkityksellisyys kasvaa. (Aaltonen ym. 2020, 24–25.)

Ilmastokriisin iskiessä koko maailman tietoisuuteen vuoden 2018 IPCC:n ilmastoraportin myötä, alkoi moni pohtia oman työnsä vaikutusta ympäristöön ja kyseenalaistamaan omia elämäntapojaan. Etenkin moni milleniaalien ja Z-sukupolven edustaja koki tuolloin, että jokaisen on elettävä vastuullista elämää merkityksellisten kysymysten äärellä. Ilmastoahdistus sai pian uuden seuralaisen, joka järjestytti jälleen maailmaa. Covid-19:n muuttuessa pandemiaksi vuonna 2019 ihmiset joutuivat toisistaan erilleen ja turvallisen arjen muuttuessa maailmankuvaa muotoiltiin jälleen. Korona-pandemian vallitessa on kriisi saanut monen elämän merkityksellisyyden ja arvot suurennuslasin alle

(Nenonen 2020, 27). Myös työskentelytavat muuttuivat tuolloin suuresti ja globaali epävarmuus ajoi ihmiset itsetutkiskelun ja arvojensa äärelle. Pohdinta siitä, onko missään mitään järkeä ja mikä on itselle tärkeää, millaisessa maailmassa oikein elämme, sekä omien tekojen vaikutusten tunnistus on tuskin koskaan ollut ihmisille tärkeämmässä asemassa kuin nyt.

Korona-ajan ilmiö, ”the Great Resignation” eli suuri irtisanoutumisaalto, viestii työmarkkinoilla tapahtuneesta myllerryksestä, sillä jopa 4 miljoonaa irtisanoutunutta amerikkalaista on ennenkuulumattoman suuri määrä ja viestii jostain suuresta (Cook 2021). Sama työelämäilmiö on ollut nähtävissä myös Suomessa. Baronan 2021 toteuttaman tutkimuksen mukaan lähes joka toinen työntekijä harkitsee alanvaihtoa ja etenkin palvelualoilla on koronan aikana herätty orastavaan työntekijäpulaan (Barona 2021). Työterveyslaitoksen toteuttamassa Miten Suomi voi? -tutkimuksessa selvitettiin koronan vaikutusta työntekijöiden työpaikanvaihtosuunnitelmiin ja tutkimuksessa havaittiin kohoineita irtisanoutumissuunnitelmia koronapandemian alkuvaiheissa 2020, mutta tilanteen pitkittyessä irtisanoutumiset tasaantuivat lähes samalle tasolle kuin ennen pandemiaa (Työterveyslaitos 2021). On siis perusteltua sanoa, että korona ajoi ihmiset arvioimaan työtään uudelleen.

Hyvinvointitrendi on vallinnut jo kauan ja kiinnostavimmat työnantajat ovat keskittyneet kehittämään työntekijöidensä työhyvinvointia. Yritykset haluavat olla entistä vastuullisempia ja pitävät myös siksi työntekijöistään parempaa huolta. Yleisemmän työhyvinvoinnin ja mukavan työpaikan rinnalle rekrytointimarkkinointiin on viime vuosina noussut uusi houkutuslintu: merkityksellinen työ. Myös yhteiskunnan keskusteluissa esillä ollut työhyvinvointi on saanut rinnalleen työn merkityksellisyyden käsitteen aina useammin. Sama ilmiö on havaittavissa myös merkityksellisestä työstä julkaistussa kirjallisuudessa ja tehdyissä tutkimuksissa, joita on tullut opinnäytetyöprosessinkin aikana lisää – ilmiö on siis hyvin kiinnostava ja ajankohtainen. Aiemmin merkityksellisyys nähtiin ikään kuin yhtenä aineksena hyvinvoinnissa, mutta nyt tuo aineisosa on päässyt sivuroolista pääosaan.

Yrityksen näkökulmasta on olennaista, että sen työntekijät jaksavat, ovat sitoutuneita työnantajayritykseen ja tekevät sille hyviä tuloksia. Yksilön näkökulmasta tärkeää on, että hän tienaa elantonsa ja töissä on mukava käydä.

Avaintekijä molempien näkökulmien tavoitteisiin onkin juuri merkityksellisen työn tunne, sillä se on mahdollistajana edellä mainittujen toiveiden toteutumiseen. Opinnäytetyössä selvitetään, kuinka merkitykselliseksi tutkimuksen toimintaympäristöksi valitun markkinointitoimiston työntekijät kokevat oman työnsä, mitkä asiat merkityksen tuntemukseen vaikuttavat ja kuinka tuota tunnetta voisi lisätä ja tukea.

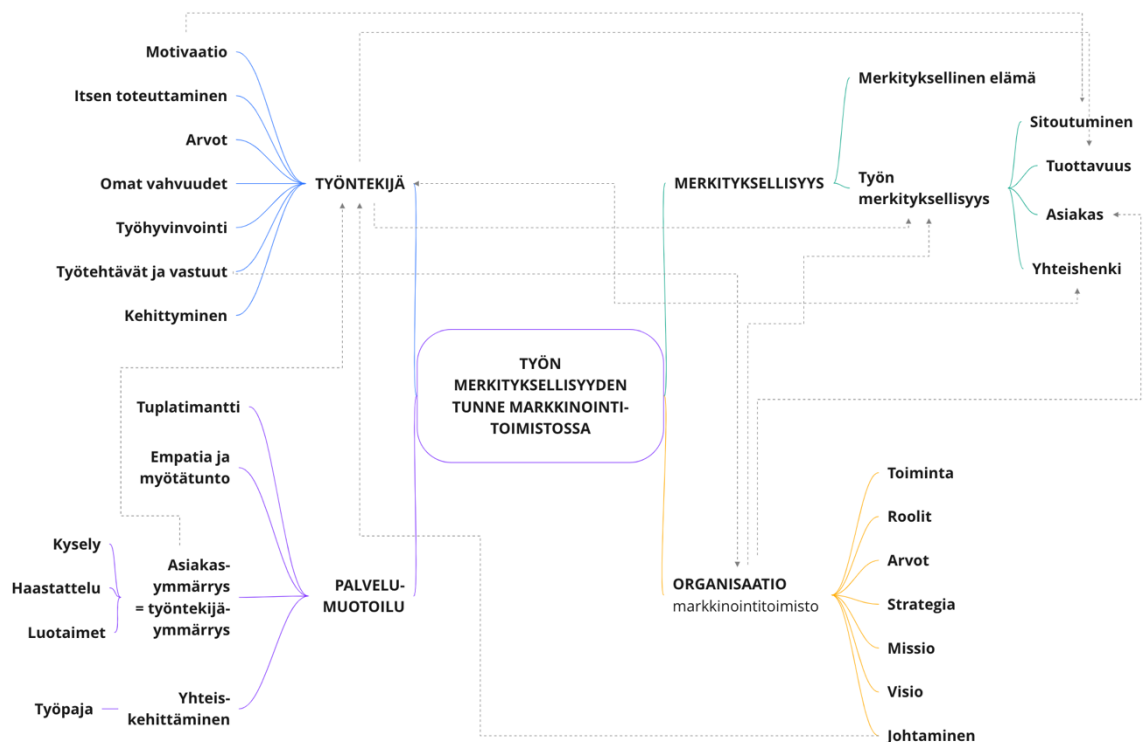
Opinnäytetyössä on 8 lukua. Ensimmäisessä luvussa esitellään ajatukset, joiden pohjalta tutkimusaihe valikoitui toteutukseen ja miksi se on ajankohtainen. Toisessa luvussa tutustutaan tutkimuskysymyksiin, toimintaympäristöön ja kehitystyön rajaukseen. Kolmas luku käsittelee merkityksellisyyden kokemuksen teoriaa koko elämän tasolla – onhan ihminen kokonaisuus ja siviilielämän kokemukset näkyvät työssä ja toisinpäin. Kappaleessa tutustutaan myös siihen, miten merkityksellisyys näkyy työssä, mistä se rakentuu, mikä sitä uhkaa ja mitä hyötyjä siitä on. Neljäs luku käsittelee palvelumuotoilua, sen periaatteita, toimintatapoja ja kuinka palvelumuotoilun menetelmät liittyvät tehtyyn tutkimukseen. Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön toiminnallinen osa, eli kuinka projekti tehtiin käytännössä. Kuudes luku keskittyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja seitsemäs luku on omistettu johtopäätöksille tuloksista. Kahdeksannessa luvussa tehdään pohdintaa ja itsearviointia. Opinnäytetyön lopusta löytyvät käytetyt lähteet ja kuvat luetteloituna, sekä liitteet.

2 TUTKIMUSASETELMA

Merkityksen tunteella työnteossa on lukuisia hyötyjä ja sen puuttumisella monia haittoja, eli ei ole yhdentekevää kuinka suuri merkityksellisyys organisaatiossa vallitsee. Opinnäytetyöllä halutaan tutkia ajankohtaista aihetta ja kehittää toimeksiantajaksi valitun markkinointitoimiston työntekijäkokemusta, jotta yrityksen työntekijät kokisivat työn merkityksellisyyden tunnetta entistä enemmän. Kun työntekijät kokevat työssään merkityksellisyyttä, hyötyvät siitä asiakkaat ja koko organisaatio, sillä merkitys on yhteydessä hyvinvointiin, asiakaskokemukseen ja tuloksiin. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen käsittekartta, viitekehys, tutkimuskysymykset, -menetelmät ja toimintaympäristö.

2.1 Tutkimuksen käsittekartta ja viitekehys

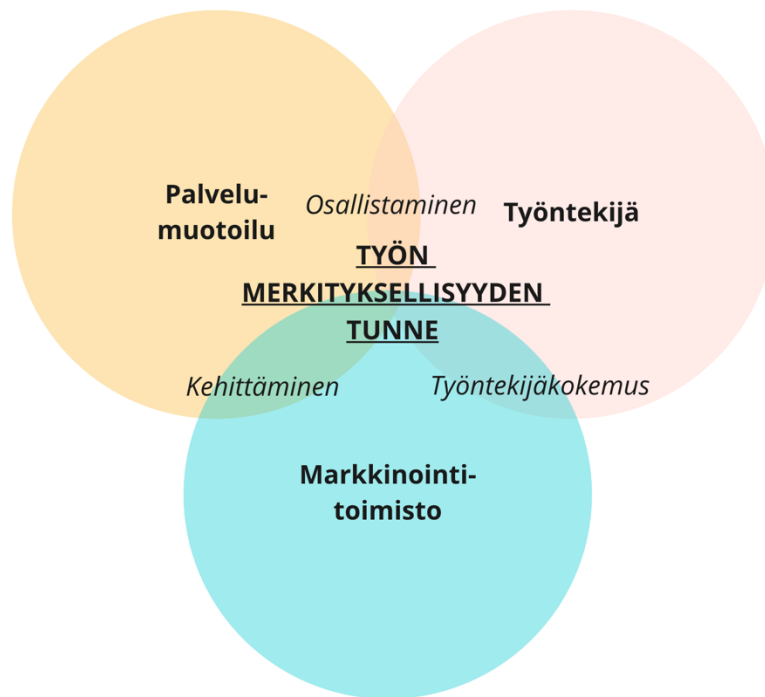
Tutkimuksen tietorakennetta voi esitellä visuaalisella ja helposti havainnollistavalla keinolla, käsittekartalla, johon on koottuna käsiteltävän aihepiirin käsitteitä ja niiden välisiä suhteita, eli hierarkiaa (eNorssi s.a.). Kuvassa (1) on tämän tutkimuksen käsittekartta, jonka keskiössä on tutkimuksen teema, eli työn merkityksellisyyden tunne markkinointitoimistossa. Käsittekartassa pääteeman ympärille on koottu olennaisia osatekijöitä, joita käsitellään tutkimuksessa.



Kuva 1. Opinnäytetyön käsittekartta (Vornanen 2021)

Käsittekartan mukaan (kuva 1) opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat merkityksellisyys, ja erityisesti työn merkityksen tunne markkinointitoimistossa. Kehitystyö tapahtuu tietystä organisaatiossa, eli aiheen rajaajana toimii kyseisen toimialaympäristö ja sen työntekijät. Käsittekartassa esitellään myös merkityksellisyys suhteessa työntekijään ja työnantajaorganisaatioon. Lisäksi työntekijän suhteet työtehtäviinsä ja työympäristöön ovat tutkimuksessa tarkastelun kohteena. Palvelumuotoilun opinnäytetyössä käydään läpi myös palvelumuotoilun, käytettyjen aineistonkeruumenetelmien ja osallistamisen teoriaa, joiden avulla kehitystyö organisaatiossa tehdään. Käsittekartassa on tutkimusasetelman kannalta olennaisimmat seikat, sekä aineiston keruuta ja tutkimuksen teoriatyötä ohjanneet tekijät.

Käsittekartan lisäksi tutkimusasetelmaa rakentaa teoreettinen viitekehys, joka muodostuu aiheen tutkimuksen tekoa rajaavista keskeisistä käsitteistä. Niihin perustuu kaikki tutkimuksessa tehtävä työ, ja viitekehysten käsitteet luovat tutkijalle linssit, joiden läpi koko tutkimusta tarkastellaan. (Puusa & Juuti 2020, 80–82.) Opinnäytetyötä rajaa kolme pääkäsitettä (kuva 2).



Kuva 2. Opinnäytetyön viitekehys (Vornanen 2021)

Työn viitekehystä rajaamassa ovat palvelumuotoilu, markkinointitoimisto ympäristö ja työntekijä (kuva 2). Olennaisessa roolissa näiden väliin jäävät työpaikan kehittäminen, työntekijäkokemus ja työntekijän osallistaminen. Viitekehysten keskiössä ovat työn merkityksellisyyden tunne markkinointitoimistossa ja sen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohdat määriteltyä ja keskeisimmät käsitteet tunnistettua, pohditaan ja muotoillaan konkreettiset tutkimuskysymykset. Palvelumuotoilun opinnäytetyössä keskeistä on palvelumuotoilullisten menetelmien hyödyntäminen valitun teoreettisen viitekehysten tutkimisessa, eli työn merkityksellisyyden kehittämisessä. Tutkimuksen pääkysymys muodostuu sen ympärille,

kuinka palvelumuotoilulla voi kehittää työn merkityksellisyyttä. Koska organisaation työntekijöiden merkityksen tunnetta ei ole aiemmin tutkittu, tulee työssä selvittää, mitkä seikat vaikuttavat merkitykselliseen työhön. Merkityksellisyysteoriaan tutustumalla kartoitetaan, mitä merkityksellisyys on yleisesti ja mitä tekijöitä siihen liittyy erityisesti työelämässä. Keskeistä on myös selvittää käytännön tutkimuksen kautta, kuinka palvelumuotoilu soveltuu niin moninaisen ja subjektiivisen tutkimusaiheen kehittämismenetelmäksi, kuin merkityksellisyyden tunne on.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Miten markkinointitoimistossa voidaan kehittää työn merkityksellisyyden tunnetta palvelumuotoilun menetelmin?

Tutkimuksen lisäkysymykset ovat:

Mitä on merkityksellisyys ja työn merkityksellisyys, mistä ne rakentuvat ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat – ja miksi tuntemus on tärkeä?

Mitkä tekijät markkinointitoimistossa rakentavat ja vähentävät työn merkitystä ja millä näihin seikkoihin voi vaikuttaa?

Kuinka palvelumuotoilu soveltuu subjektiivisen ja niinkin abstraktin asian, kuin merkityksellisyyden tuntemuksen kehittämiseen?

Näillä tutkimuskysymyksillä ohjataan tutkimusta etsimään vastauksia, jotka kertovat palvelumuotoilun toimivuudesta menetelmänä kehitettävään aiheeseen. Tämän lisäksi tutkimuskysymysten avulla voidaan luoda käsitys siitä, kuinka merkityksellisempää työtä kohti voidaan pyrkiä ja kuinka tukea työntekijän kokemusta aiheesta.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, sillä siinä kehitetään samaan aikaan kun toiminnassa tapahtuvia muutoksia seurataan. Tämän vuoksi ei etukäteen voi laatia liian tarkkaa tutkimusprosessia. Tiedontuotantotavaltaan tämä on prosessorientoituneisuutta, koska tekemisen edetessä saadaan jatkuvasti uutta tietoa, jota hyödynnetään kehittämisessä. Opinnäytetyössä otetaan mukaan

kehitystyöhön työntekijöitä, eli se on myös osallistavaa toimintatutkimusta, joka on aktiivista osallistumista ja vuoropuhelua eri toimijoiden välillä. Tällöin eri puolien toiveet ja tarpeet saadaan esiin. Toimijoiden osallistamisen on todettu parantavan kehitystyön onnistumismahdollisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 30–96.)

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa kerätään tietoa työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksesta työssään. Toimintatutkimus sopii erittäin hyvin menetelmäksi organisaation tutkimiseen jo 1950-luvulta asti vakiintuneen asemansa ansiosta. Esimerkiksi ilmapiiri, luottamus, organisaation itsetuntemus ja muutokset ovat usein keskiössä (Puusa & Juuti 2020, 256). Subjektiiivinen aihe ja kvalitatiivinen tutkimus toimivat hyvin yhdessä, sillä ne saavat aikaan reflektiota, eli kriittistä keskustelua, joka suuntaa myös kehitystehtävää. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Toimintatutkimuksessa itsereflektio auttaa ymmärtämään työntekijän omaa toimintaa, löytämään parannustarpeita ja ratkaisemaan niitä, eivätkä tutkittavat ole passiivisessa roolissa (Puusa & Juuti 2020, 262). Tutkimuksen keskiössä ovat organisaation henkilöstön kokemukset, ja koska kyseessä on palvelumuotoilun opinnäytetyö, toimintatutkimuksen näkökulma sanallistamisen tärkeydestä tukee kokonaisuutta. Laadulliset tutkimusmenetelmät toimivat, kun tarkoituksena on uppoutua prosesseihin ja tutkittavat ilmiöt ovat monimutkaisia ja niiden merkityksiä halutaan ymmärtää (Kananen 2014, 21–22). Tämä sopii hyvin yhteen myös opinnäytetyön aiheen luonteen kanssa.

Kriittinen toimija- ja käyttäjälähtöinen kehittäminen on tasavertaista tekemistä, jossa ei ole ennalta päätettyjä lopputuloksia, vaan siinä arvioidaan vallitsevaa tilannetta ja yhdessä tuotetaan siihen muutos. Uuteen toimintatapaan on vahvasti sidoksissa myös tiedostaminen, joka syntyy, kun käyttäjiä osallistetaan, he tiedostavat nykytilanteensa ja pystyvät toimimaan jatkossa eri tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 164–165.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että se etenee syklisesti, ja yksi osio rakentuu suunnittelusta, toiminnasta ja seurannasta. Syklin läpi kulkiessa saadaan uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraavan syklin sisällä. Nykytilan arviointi, teoreettinen muotoilu ja toimien suunnittelu, sekä muutoksen arviointi toimien tekemisen jälkeen on tyypillistä toimintatutkimusta. (Kananen 2014,

13–15.) Opinnäytetyön tutkimukseen otetaan kuitenkin mukaan vain ensimmäinen sykli, ja jatkokehitys rajataan työn ulkopuolelle, sillä tutkimukseen käytettävä aikajänne on rajallinen. Tutkimusta tehdessä kiinnitetään kuitenkin huomioita asioihin, joilla kehitystyötä organisaatiossa voidaan jatkaa vielä opinnäytetyön jälkeen.

Kun tutkimuksessa kerätään aineistoa monella eri tavalla useasta eri lähteestä, on kyseessä aineistotriangulaatio, jonka tarkoituksena on luoda toisinaan täydentävää tietoa (Laine ym. 2015, 23–24). Useaa metodologiaa hyödyntämällä pyritään siihen, että tutkimuksesta tulee kattava ja luotettava (Vilkkä 2021, 58). Triangulaation hyötyinä on myös se, että se poistaa tutkijalta perusteettoman varmuuden, sillä hän ei tee tulkintoja tiedon oikeellisuudesta vain yhteen aineistoon tai menetelmään pohjaten (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39). Opinnäytetyö toteutetaan usealla menetelmällä aineistoa keräämällä. Kehitystehtävän tarpeet ja tavoitteet, sekä toimintaympäristö huomioiden aineistonkeruutavoiksi valikoituivat kysely, luotaimet ja haastattelut.

2.4 Tutkimuksen toimintaympäristö

Työn merkityksellisyyden kehittäminen tapahtuu opinnäytetyössä markkinointitoimistossa, jolla on toimipiste kahdessa eri kaupungissa ja yhteensä noin 15 työntekijää. Opinnäytetyössä puhutaan organisaation kahdesta toimipisteestä Sinisenä ja Oranssina toimipisteinä, sillä paikkakuntia ei haluta määritellä sen tarkemmin. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin olennaista, että tutkimusaineistoa käsitellessä eritellään, kumpi toimipiste on kyseessä.

Opinnäytetyön fokus on työntekijöiden merkityksellisen työn kokemuksissa ja heidän osallistamisessaan tutkimukseen. Työnimikkeitä organisaatiossa ovat asiakkuusvastaava, myyjä, art director, copywriter, video- ja valokuvaaja, digimarkkinoija, toimitilasuunnittelija ja visuaalinen suunnittelija, eli osaamista löytyy kattavasti eri osa-alueilta.

Markkinointitoimiston työ on pitkälti tietotyötä, joka Berlinin (2019, 18–19) mukaan on monimutkaista ongelmanratkaisua, joka sisältää avokonttorityötä, asiakaskohtaamisia ja palavereita. Tyypillinen projekti markkinointitoimistossa

etenee myyntineuvottelusta tarjousvaiheeseen ja tilauksen jälkeen aloituspalaveriin, sekä suunnittelutiimin briefiin. Suunnitelmaan kuuluu usein muutama kommentointikierrös, joiden aikana työ muokataan asiakkaan toiveiden mukaan valmiiksi. Yhteydenpitoa työskentelyn aikana tapahtuu työntekijöiden ja asiakkaan välillä sähköpostilla, palavereissa ja puhelimitse. On hyvin yleistä, että töillä on kiireinen toteutusaikataulu ja markkinointitoimiston työntekijöillä on useita yhtäaikaista töitä, joista he ovat vastuussa ja työستävät limittäin itsenäisesti tai osana isompaa tiimiä.

3 MERKITYKSELLISYYS

3.1 Miksi merkityksellä on merkitystä

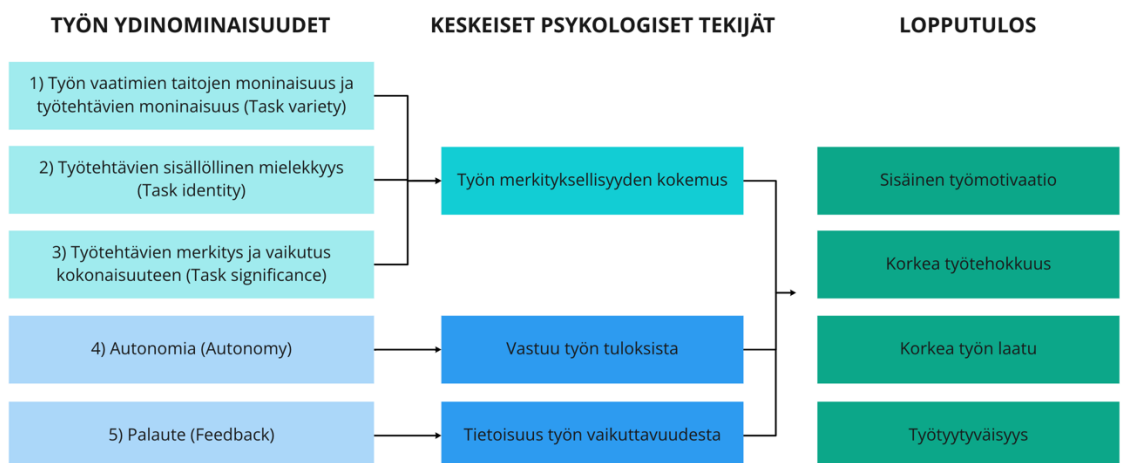
Johda Merkitystä -kirjan esipuheessa Frank Martela (2020, 9–15) vertaa merkityksetöntä nelikymmentuntista työviikkoa tekevää henkilöön, joka toteuttaa itseään ja tekee itselleen merkityksellistä työtä. Merkityksetön raataja ei pääse Martelan mukaan samaan tilaan, vaikka koettaisi kompensoida henkistä tyhjiötä rahalla – merkityksettömiä vuosia ei saa tietenkään palautettua. Siksi on tärkeää pohtia, miten työuransa käyttää. Asiantuntijatyön osuus korostuu jatkuvasti automatisoituvassa työelämässä ja tekemisen laadun on oltava korkea, jolloin työntekijän motivoituneisuus ja yritykseen sitoutuneisuus on tärkeässä asemassa. Modernia asiantuntijatyötä motivoidaan parhaiten osoittamalla työn tärkeys, mikä tuottaa merkityksellisyyden tunnetta työn tekijälle. Rahan voima ei kannata työelämässä loputtomiin. (Aaltonen ym. 2020, 9–15.)

Merkityksen elämänsä löytänyt ihminen tulee vähemmällä toimeen, eikä tarvitse kaikkea materiaa tunteakseen tyytyväisyyttä, sillä hänellä on suurempi syy onneen (Chalofsky 2010, 29). Amerikkalaisen yli 2000 työntekijää tutkimukseen osallistavan Meaning and Purpose at Work -selvityksen mukaan, työntekijät ovat valmiit uhraamaan jopa 23 % elinaikaisista tuloistaan, jos saavat vaihdossa merkitykselliseltä tuntuvaa työtä (Achor ym. 2018). Yksilön tehdessä työtä, joka tuntuu turhalta eikä siitä saa palkitsevaa tunnetta, säteilee se myös elämisen mielekkyyteen, joka on yhteydessä hyvinvointiin.

Syitä siihen, miksei työ tunnu tekijälleen merkitykselliseltä on monia. Se voi johtua esimerkiksi huonosta sisäisestä viestinnästä tai johtamisesta työpaikalla, tai yksilön omista näkemyksistä ja ajatuksista. Tällöin on luonnollista havaita mieltymään, ”Mikä järki tässä oikeastaan on?”. Sama asia voi näyttäytyä eri tavalla merkitykselliseltä subjektiivisesta tai objektiivisesta näkökulmasta. (Aaltonen ym. 2020, 24–26.) Nenosen (2020, 51) mukaan merkityksettömyyden tuntemus syntyy, kun ihminen ei ole yhteydessä tunteidensa eikä itsensä kanssa, vaan elämää suoritetaan autopilotilla.

Achor ym. vuonna 2018 amerikkalaisilla tekemän tutkimuksen mukaan puolet osallistuneista koki, ettei heidän työnsä ole niin merkityksellistä kuin voisi. Vain 5 % vastasi, että hänen työnsä on niin merkityksellistä kuin se voisi parhaimmillaan olla. Onkin välttämätöntä, että tämän päivän työnantajat fokusoi- vat merkityksen kehittämiseen, sillä merkityksettömyyden kokemuksen on havaittu olevan yhteydessä työpaikanvaihtosuunnitelmiin.

Merkityksellisestä työstä puhuttaessa on hyvä esitellä vuoden 1974 Oldhamin ja Hackmanin luoma Job Characteristic -teoria (kuva 3), jota pidetään yleisesti alkuna työn merkityksen tutkimukselle (Aaltonen ym. 2020, 87–88). Mallissa esitellään työn ominaisuuksia eli sitä, mitä ne yksilössä herättävät ja millaista lopputulosta ne saavat töissä aikaan.



Kuva 3. Oldhamin ja Hackmanin Job Characteristic Theory vuodelta 1974 (Vornanen 2022 perustuen Aaltonen ym. 2020)

Job Characteristic -teorian (kuva 3) kolme ensimmäistä ydinominaisuutta liittyvät suoraan työn merkityksellisyyden tunteeseen, kun taas kaksi muuta luovat

merkityksen tunnetta työhön välillisesti. Kun mallin ydinominaisuudet työssä täyttyvät, on lopputuloksena työmotivaatio, -tehokkuus, laatu ja työtyytyväisyys.

Työn merkityksellisyyden laajempaan kattoteemaan voi pitää työntekijäkoke-
musta. Onnistunut henkilöstökokemus takaa mukavan työpaikan yrityksen
työntekijöille, mutta sen tärkein seuraus etenkin organisaation näkökulmasta
on paremman asiakasarvon tuottaminen, kun sujuva työnteko on mahdollis-
tettu (Korkiakoski 2019, 118).

Ne ihmiset, jotka pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan työssään, tekevät
myös Smithin (2018, 106) mukaan parempia suorituksia ja saavat samalla
enemmän merkityksellisyyden tunteita. Merkityksellisyys parantaa stressitilan-
teissa resilienssiä ja auttaa suoriutumaan paremmin stressin ja haasteiden
alla (Smith 2018, 204–206). Kun merkityksellisyys puuttuu työstä, työntekijää
ottaa päähän useammin, mutta merkityksen ollessa mukana huonommat päi-
vät ja haasteet siedetään paremmin (Nenonen 2020, 50). Resilienssin rooli on
olennainen hektisessä markkinointitoimiston työssä.

Palkitseva ja merkityksellinen työ nostaa tyytyväisyyttä, joka johtaa parem-
paan elämänlaatuun. Työntekijän kokiessa itsensä arvokkaaksi ja hyödylliseksi toteuttaessaan itseään, ja samalla vaikuttaessaan teoillaan muihin, sitouttaa se tekijöitä pysymään työpaikassaan ja he ovat vähemmän poissa töistä. Koska merkityksen tunnetta työssään kokeva ihminen on hyvinvoiva, sitoutunut ja motivoitunut työntekijä, hän tekee parempia työsuorituksia ja nauttii elämästään enemmän työhyvinvoinnin säteillä työn ulkopuolellekin. (Berlin 2019, 20–21.) Smithin (2018, 225) mukaan merkityksellinen elämä on yhdistetty yleisesti terveempään elämään, parempaan vastustuskykyyn ja pienempään määrään vaivoja. Merkityksellisyys näkyy aivoissa suurempaan harmaana aineena ja tarkoituksen tunne pienentää aivo- ja sydäntautien määrää – merkitystä kokevat pitävät itsestään myös parempaa huolta (Smith 2018, 225–226). Mikäli työntekijä tuntee merkityksellisyyttä, voi se vähentää siis myös poissaoloja.

3.2 Sukupolvien ja elintason vaikutus

Oishi ja Diener todensivat vaurauden ja merkityksettömyyden yhteyden vuoden 2013 tutkimuksessaan tekemällä kyselyn 132 maassa 141 738 osallistujalle. Tutkimuksesta selvisi, että köyhemmissä maissa ihmisillä on enemmän lapsia, he ovat uskonnollisempia ja he kuvaavat elämäänsä merkitykselliseksi. Vauraisissa maissa ollaan korkeammin koulutettuja, varakkaita ja individualistisia, ja elämää kuvataan merkityksettömämmäksi. Korkean BKT:n maissa myös itsemurhaluvut ovat korkeammat. (Oishi & Diener 2012, 423–428.)

Elintason noustessa ihmisillä jää aikaa miettiä asioita enemmän pelkän eloonjäämisen sijasta. Hyvinvointivaltioissa on aikaa pohtia elämän mielekkyyttä, tarkoitusta ja sen merkityksellisyyttä. Tarvitaan uusia tarinoita ja tavoitteita merkitykselliseen elämiseen yltäkylläisyydessä, sillä vaikka kaikkea on tarjolla, hyvinvointi ei parane vaurauden myötä. Merkityksetön elämä voikin olla yksi juurisyy maailmassa vallitsevaan pahoinvointiin. Maailman ja elintason muuttua, työelämän tulee tarjota edelleen merkitykselliseltä tuntuvaa työtä. (Aaltonen ym. 2020, 51–54.)

Elintason lisäksi myös ikä vaikuttaa merkitykseen ja eri ikäluokat fokuoivat ja arvottavat asioita eri tavalla (kuva 4, s. 19). *Baby boomerseista* puhutaan, kun tarkasteltavana ovat 1945–1960 syntyneet. Heille työelämässä menestyksen tavoittelu ja vauraus ovat ajavia voimia. *X-sukupolvi* kattaa 1961–1980 syntyneet ja heitä ajaa menestys ja kilpailuhenkisyys, mutta rinnalle on noussut myös itsensä kehittäminen siviili- ja työelämässä. Tämän jälkeen syntyneet *milleniaalit* on jaettavissa Y- ja Z-sukupolviin. *Y-sukupolvi* arvostaa jatkuvan kisaamisen sijasta vapautta, joustavuutta ja ymmärtävät erilaisuutta, ja he ovat aiempia polvia elämys- ja kokemushakuisempia. *Z-sukupolvi* arvostaa monimuotoisuutta ja haluaa toteuttaa itseään elämän eri osa-alueilla, auktoriteeteista vähät välittäen. Koska työelämä täyttyy Y- ja Z-sukupolvien edustajista, muuttuu työelämä mukana. 75 % Z-sukupolvesta sanoo, että työssä on oltava syvempi merkitys kuin pelkkä toimeentulo. Itselle mieluisin työnantaja valitaan houkuttelevan palkkatason sijasta sen mukaan, millaisen firman rivissä halutaan itse seistä ja mitä asiaa omalla työllään voi edistää, mikä lisää painetta yrityksille kiinnostavuuden säilyttämiseksi – osajia saadakseen ja ne itsellä pitääkseen. (Saarinen & Suokko 2020, 29–33.)

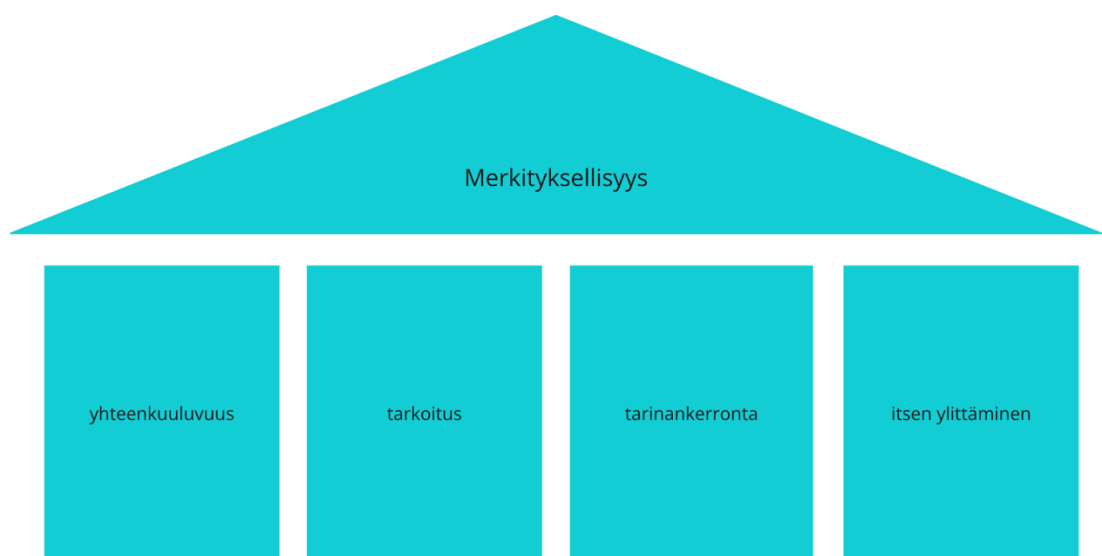


Kuva 4. Sukupolvien arvostusten erot (Vornanen 2021, pohjautuu Saarinen & Suokko)

Eri ikäluokat painottavat siis hyvin erilaisia asioita (kuva 4). Kauempana menneisyydessä arvotettiin kovia arvoja, kuten menestys ja kilpailu, kun nykypäivään tultaessa ne saavat rinnalleen pehmeämpiä arvoja, kuten vapaus ja monimuotoisuus. Työn merkitys muuttua sukupolvien mukana muotoaan.

3.3 Merkityksellisyyden rakentuminen

Emily Esfahani Smithin mukaan merkityksellisyyttä voi rakentaa neljällä pilarella (kuva 5), jotka ovat kaikkien saatavilla: *yhteenkuuluvuus*, *tarkoitus* (eng. *purpose*), *tarinan kerronta* ja *itsen ylittäminen* (eng. *self transcendence*). Smithin tekemissä tutkimuksissa nämä neljä pilareiden teemaa nousivat toistuvasti esiin ja nämä samat tekijät on tunnistettu jo Aristoteleen teksteissä. Pilarit muistamalla merkityksellisyys on rakennettavissa missä vain, milloin vain. (Smith 2018, 58.)



Kuva 5. Smithin merkityksellisyyden neljä pilaria (Vornanen 2021 pohjautuen Smith 2018)

Kulttuureissa, joissa on suuri yhteinen merkityksellisyys, hyödynnetään yhteenkuuluvuuden, tarkoituksen, oman tarinan ja itsen ylittämisen pilareita (kuva 5, s. 19). Pilareiden avulla vallitsee arvostava ja kunnioittava ilmapiiri, rakennetaan yhteisiä arvoja ja mennään kohti yhteisiä tavoitteita. (Smith 2018, 215). Organisaatiokulttuuria kehittäessä on keskeistä pitää nämä pilareiden teemat mielessä.

3.3.1 Yhteenkuuluvuus, läsnäolo ja myötätunto

Ihmiset tarvitsevat omaa laumaa, ymmärrystä, hyväksyntää ja arvostusta toisilta ihmisiltä, jolloin koemme *yhteenkuuluvuuden tunnetta*. Vuorovaikutussuhteen sisältäessä kaksisuuntaista huolenpitoa ja kanssakäymisen ollessa miellyttävää, syntyy yhteenkuuluvuutta. Läheisten ihmissuhteiden lisäksi voimme itse kokea ja mahdollistaa merkityksellisyyden tunteen muille arkisissa kohtaamisissa, joissa osapuolilla on syvä yhteys, he tuntevat itsensä arvokkaaksi ja saavat läsnäolevaa huomiointia. Esimerkiksi kaksi satunnaista matkustajaa saavat merkityksen kokemuksen muodostaessaan myötätuntoisen keskustelun lentokoneessa. Merkityksellinen yhteenkuuluvuuden tunne on siis mahdollista vieraiden, tuttavien ja työkavereiden kesken, vaikka ne eivät olisikaan ihmissuhteista syvimpiä. Merkityksellisyyden tärkeimmäksi rakentajaksi onkin tunnustettu yhteenkuuluvuus. (Smith 2018, 67–83.)

Työn merkityksellisyydessä on hyvä muistaa, että kuka tahansa asemastaan riippumatta voi auttaa kollegoidensa merkityksellisyydessä luomalla *aitoja yhteyden hetkiä*, sillä nämä hetket antavat työntekijöille energiaa, parantavat yhteishenkeä ja nostavat motivaatiota (Dutton 2003, Smithin 2018 mukaan 88). Achor ym. (2018) todensivat tutkimuksessaan amerikkalaisilla työntekijöillä, että työntekijät, jotka kokivat saavansa työyhteisössä hyvää sosiaalista tukea, arvioivat työlleen myös 47 % korkeammat merkityksellisyydspisteet.

Läsnäolo ja tarkkaavaisuus toisia kohtaan on ystävällisyyttä, joka mahdollistaa yhteenkuuluvuuden syntymisen. Kun ihminen on täysin omissa ajatuksissaan, hän ei pysty huomioimaan toisia eikä olemaan hyvässä vuorovaikutuksessa toisten kanssa, kun taas toista huomioimalla hän osoittaa toisen olevan merki-

tyksellinen ja niin arvokas, että häntä kunnioitetaan läsnäololla. Myös erilaisissa ristiriitatilanteissa läsnäoleva kanssakäyminen on välttämättömyys, jotta ne pystytään käsittelemään. (Ferrucci 2006, 100–101.)

Yhteenkuuluvuuden pilariin liittyvät myös negatiiviset tuntemukset. Yhteenkuuluvuutta työelämässä uhkaa etenkin korona-aikana *yksinäisyys*, joka voi tulla työhön jatkuvan etätyön kautta tai kiireestä, jolloin ei synny aitoja kohtaamisia toisten kanssa. Tästä voi seurata *näkymättömyyttä*, joka lopulta vähentää merkityksen tunnetta työssä ja saattaa ajaa jopa työkyvyn alenemiseen tai loppuunpalamiseen. Moni etätyötä pitkään tehnyt alkaa kaivata työyhteisöä ympärilleen. (Aaltonen ym. 2020, 242–243.)

Ulkopuolisuuden kokemus työyhteisössä, yksinäisyyteen ja hylätyksi tulemiseen liittyvät tunteet aktivoivat ihmisen aivoja laumaeläimenä *samalla tavalla kuin fyysiset kivun tunteet*, minkä vuoksi työpaikkakiusaaminen on hyvin haitallista (Aaltonen ym. 2020, 39–40). Smithin mukaan (2018, 84) psykologit ovat selvittäneet, että syrjintätilanteissa laumasta syrjityn lisäksi myös syrjivä osapuoli kokee vieraantumisen ja mitättömyyden tunnetta, eli haitta säteilee molempiin osapuoliin. Ihminen ei voi luoda yhteenkuuluvuuden tunteesta tulevaa merkityksellisyyttä omaan elämäänsä yksin itse itselleen, vaan se vaatii aina muita ihmisiä toiseksi osapuoleksi (Smith 2018, 91).

Ideaalitalanteessa yrityksessä yksilöistä muodostuu *tiimi*, joka on vuorovaikutuksessa keskenään yhdessä yhteistä tavoitetta kohti pyrkiessään. Ryhmän jäsenten välinen side perustuu luottamukseen, ja mitä syvempi tuo side on, sitä merkityksellisempiä ihmiset ovat toisilleen (Aaltonen ym. 2020, 246–247). Tiimissä vallitseva yhteyden tunne voimistaa yksilön vastuunkantoa, sillä turvallinen ja kannustava ilmapiiri auttaa tekemään parhaansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Hiila ym. 2019, 136). Jokainen työntekijä voi vaikuttaa merkityksellisyyteen tiimissään – niin sen ylläpitoon kuin synnyttämiseenkin (Aaltonen ym. 2020, 250).

Myötätunto on olennainen tekijä yhteenkuuluvuus pilarin rakentumisessa (Smith 2018, 89). On huomattu, että ihmisen keskittyessä toisen hyvään, saa hän siitä itselleen merkityksellisyyden tunnetta (Pessi ym. 2017, 18). Myötä-

tuntoisen esimiehen tuki saa raskaan asiakastyön tekijät jaksamaan paremmin ja myötätuntoisesti kohdellut työntekijät kohtelevat asiakkaitaan myötätuntoisemmin (Pessi ym. 2017, 27). Työyhteisössä työmotivaatio, sitoutuminen, luovuus, tiimityö sekä työhyvinvointi korreloivat myötätuntoisen organisaatiokulttuurin kanssa (Pessi ym. 2017, 23). Pessi ym. (2017, 69) mukaan myötätuntoisempaan työorganisaatioon päästään kolmea sääntöä noudattamalla: 1) *Avoimesti viestimällä iloista ja innostumisista* (vahvistaa rehellisyyttä ja kunnioitavuutta), 2) *Puhaltamalla yhteen hiileen* tukemalla kollegan iloa ja intoa, sillä ovathan tavoitteet kaikkien yhteiset, sekä 3) *Kohtaamalla mahdollisimman aidosti läsnäollen* kahvitauoilla ja tapaamisissa kuulumisia vaihtaen ja kuunnellen. Kun ihminen kohdataan empaattisesti, hän kokee tullessa ymmärretyksi ja se, että hänen näkökulmiaan ymmärretään, vähentää se myös konfliktien mahdollisuutta (Ferrucci 2006, 104–105).

3.3.2 Tarkoitus

Ihminen, joka toteuttaa omaa tarkoitustaan, kokee myös merkityksen tunnetta elämässään (Smith 2018, 97). *Tarkoitus* rakentuu omasta panostuksesta ja päämäärästä maailmassa, eli vastauksesta kysymykseen ”*miksi* teen sitä mitä teen” – niillä, jotka tietävät tarkoituksensa, on todettu olevan korkeampi motivaation ja suoritustason laatu sekä yhteys parempaan resilienssiin, eli stressinsietokykyyn (Aaltonen ym. 2020, 40–42).

Työnkuvat ja -roolit ovat myös monimutkaisempia kuin ennen, ja oman panoksen ja vaikutuksen ollessa pieni osanen organisaation sokkeloissa, muuttuu juuri oman työn merkityksen tunnistaminen vaikeammaksi. Ihminen kestää kuormitusta ja mielipahaa, jos tietää siitä koituvan vaihdossa jotain hyvää, mutta mikäli ei näe onko omalla panoksella tarkoitusta tai edistääkö se itselle tärkeää päämäärää, jää työn merkityksellisyyden tunne olemattomaksi. (Aaltonen ym. 61–70.) Berlinin mukaan (2019, 18) tarkoituksen kokeminen on erityisesti tämän päivän tietotyössä tärkeää.

Organisaation tarkoituksen määrittely onkin hyvin olennaista; Deloitte Insights Global Marketing Trends Reportin (2020) mukaan henkilöstön pysyvyys on 40 % korkeampi verrattuna yrityksiin, joissa merkitykseen ei ole kiinnitetty huo-

miota. Fast Company (2019) selvitti tutkimuksessaan, että yli 70 % milleniaaleista valitsee vastuullisen ja merkityksellisen yrityksen seuraavaksi työnantajakseen. Tämänhetkisistä työpaikoista 40 % kertoo valinneensa työpaikkansa samoilla periaatteilla, kun sama luku X-sukupolvella on vain 25 % ja Baby Boomerseilla 17 %. (Saarinen & Suokko 2020, 34.)

Yrityksen olemassaolon syyn ja merkityksen tunnistamiselle on monia syitä; se lisää yritykseen motivaatiota, ohjaa päätöksissä ja toimii kompassina kehitystöissä – koko organisaation kuin työntekijänkin kohdalla. Yritys, joka tuo merkityksellisyyttä maailmaan, menestyy paremmin, henkilöstö on sitoutunut ja antaa kaikkensa, työnlaatu on korkea ja yritys näyttäytyy kiinnostavana työnantajana. Yrityksen merkityksellisyys näkyy asiakkaille, yhteiskunnalle ja jopa maailmalle, mutta se on erityisesti sisäisesti tärkeää. Merkitys luo yhtenäistä ja hyvää työkuiltuuria, pitää laadun ja tuloksellisuuden hyvänä, sillä se tuo työlle tarkoituksen. (Saarinen & Suokko 2020, 16–18.) Hiila ym. (2019, 30) mukaan *systemaattinen sisäinen viestintä* on tärkeässä asemassa, kun yrityksen olemassaolon tarkoitus, visio ja strategia hyödynnetään henkilöstön motiivoinnissa. Kun yrityksen yhteinen unelma ja merkitys kohtaavat yksilön merkityksellisyyden tunteen kanssa, on yhtenäisellä yrityskulttuurilla kasvu- ja kehittymismahdollisuudet (Saarinen & Suokko 2020, 128). Tämä on valtava voimavara, jota yrityksessä kannattaa tavoitella.

Professori Adam Grantin toteuttamassa opiskelijoiden varainkeruun tutkimuksessa todettiin, että kun johtaja esittelee työntekijöille loppukäyttäjän tehdystä työstä kokemaa kiitollisuutta ja saatua hyötyä, lisäksi se työntekijöiden työn merkityksellisyyden tunnetta ja siten sai aikaan parempia tuloksia (Martela & Jarenko 2014, 45). Työntekijän on siis tärkeää nähdä työllänsä olevan jokin tarkoitus, jolla tuotetaan toisille jotain hyvää. Amerikkalaisessa tutkimuksessa Achor ym. (2018) todensivat, että yrityksen johto ja tiimien vetäjät voivat parantaa työn merkityksellisyyttä vahvistamalla tarkoituksen tunnetta nivomalla projekteja osaksi yrityksen isompaa toiminnan tarkoitusta, jolloin yksittäisten projektien nähdään edistävän yhteistä visiota. Tämä on yksi syy sille, miksei yrityksen tarkoitukseksi enää riitä pelkkä osakeyhtiölain mukainen voiton tuottaminen, vaan spesifi, juuri kyseisen yrityksen toimintaan liittyvä tehtävä ja sillä tuotettava hyvä on määrittelyssä tarpeen (Aaltonen ym. 2020, 269).

Työn tarkoitus on hukassa toimistotyössä ja se voi johtua Berlinin (2019, 95–96) mukaan neljästä eri syystä. Jos työpaikalla on määritetty yrityksen tarkoitus sekä visio, ne eivät välttämättä kohtaa yksilön ja hänen työnsä kanssa, mistä johtaa välinpitämättömyyttä. *Yrityksen ja työntekijän yhteinen tarkoitus* ovat tärkeä tekijä merkityksen tunteen kanssa. Yrityksen rakenne ja prosessit voivat olla myös niin epäselvät, että yksilön *oman työn rooli* ja vaikutus katoaa, jolloin yksilö ei näe työtään tärkeänä osana kokonaisuudessa. Monissa työpaikoissa tittelit ovat hienoja, mutta työnkuva ja -rooli ovat epäselvät, jolloin oman työn tarkoitusta voi olla vaikea tietää. Työtehtävät voivat muuttua liian usein, jolloin voi olla vaikea keskittyä näkemään itseään ja omaa panostaan osana kokonaisuutta. (Berlin 2019, 95–96.)

Omalla asennoitumisella voi vaikuttaa omaan ja työkavereiden työn merkityksellisyyden kokemukseen. Yksilön oma tarkoitus ei aina ole maailman ongelmat poistava suuri pyrkimys, vaan se voi olla myös vähäpätöisempi asia, kuten paremman työympäristön luominen, joka toimii toimintaamme ohjaavana periaatteena koko ajan (Smith 2018, 97). Grantin (2015) mukaan minkä tahansa työn tekijä voi saada merkityksen tunnetta lähestymällä tilanteita palveluasenteella, jolla voi vaikuttaa jotenkin toisen ihmisen elämään (Smith 2018, 114–115). Kun työntekijä itse osaa löytää tekemiselleen tarkoituksen arjessa, esimerkiksi auttamalla jotenkin muita ihmisiä ja tekemällä heidän elämästään parempaa, hän tuntee merkityksellisyyttä (Smith 2018, 116–117). Yritykselle avainasemassa voivat olla myös vahvempaa merkityksellisyyttä työstään kokevat työntekijät, jotka voivat toimia *merkityslähehtiläinä* jakaessaan omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan työstään niille työntekijöille, jotka eivät koe niin voimakasta työn merkityksellisyyttä (Achor ym. 2018).

3.3.3 Yksilön oma tarina ja itsensä toteuttaminen

Jokaisella ihmisellä on *oma tarina identiteetistään*, eli kertomus siitä, kuka tai mikä olemme, millainen persoona olemme ja mitä elämässämme on tapahtunut. Oma tarina ohjaa elämässä, antaa suuntaa ja vaikuttaa siihen, kuinka erilaiset asiat näyttäytyvät ja mikä merkitys niillä on. Ajoittainen tietoinen pysähtyminen, oman jo eletyn tarinan tiedostaminen ja sen tulevaisuuden tapahtumat ovat tärkeitä merkityksellisyyden tunteen saamisen kannalta. (Aaltonen ym. 2020, 37–38.) Smithin (2018, 126) mukaan ihmiset, jotka hahmottavat

elämänsä ehyenä kertomuksena, jopa loogisena kokonaisuutena, kokevat merkityksellisyyttä enemmän.

Arvot ohjaavat yksilön toimintaa kertomalla, *mikä on tärkeää*. Tämä näkyy siinä, että yksi asia on toiselle hyvin merkityksellinen ja toiselle se ei tarkoita yhtään mitään. Tavoittelemme eri päämääriä ja käyttäydymme eri tavoin – arvojemme mukaan. Arvot asettuvat usein elämän murroskohdissa uudelleen-tarkasteltaviksi, ja voivat muuttua ajan myötä. (Aaltonen ym. 2020, 45–48.)

Nenosen 2020 (35–36) mukaan työn merkityksellisyyden tuntemus rakentuu mahdollisuudesta toteuttaa itseään arvojensa ja taitojensa mukaisesti persoonalleen uskollisesti, sekä siitä, että vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja luo hyvää omalla panoksellaan. Merkitys työssä voi syntyä pienistäkin seikoista, ja tärkeää on tietää, *miksi* tekee sitä, mitä tekee. Ne ihmiset, jotka pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan työssään, tekevät parempia suorituksia ja saavat myös enemmän merkityksellisyyden tunteita (Smith 2018, 106). Kun työntekijä suhtautuu työhönsä *kutsumuksena*, kokee hän suuremmalla todennäköisyydellä tyytyväisyyttä, sillä hän toimii itsetuntemuksensa, intressiensä ja vahvuksiensa mukaisesti osana kokonaisuutta (Aaltonen ym. 2020, 61–70).

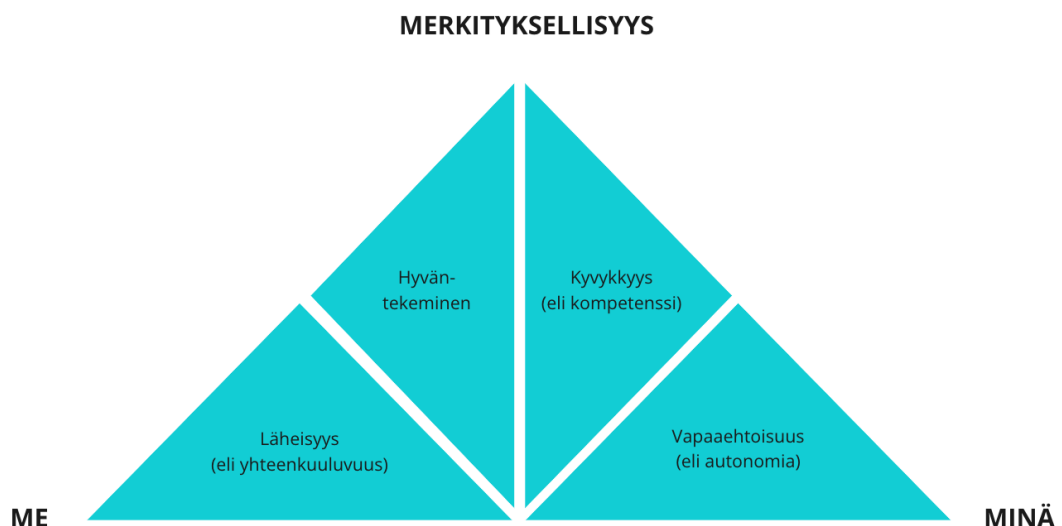
Luovat alat voivat houkuttaa ihmisiä juuri siksi, että niissä voi toteuttaa itseään luomalla itsestä syntyviä uusia asioita maailmaan (Martela 2018). Itsensä toteuttamiseen liittyy myös vahvasti *autonomia*, eli vapaaehtoisuuden kokemus siitä, että ihminen saa päättää itse tekemisestään ja toteutuksistaan sen sijaan, että hän olisi tiukassa pakotetussa asemassa tekemisessään (Martela 2015, 50–51). Berlinin (2019, 18–19) mukaan tunne työn omistamisesta ja päätöksentekomahdollisuudet yhdistettynä autonomiseen työntekoon ovat olennaisia merkityksellisessä työssä tietotyön tekijälle.

Autonomia ei ole ainut seikka, joka on olennaisessa asemassa itsensä toteuttamisen kanssa: *kompetenssilla*, eli kyvykkyyden kokemuksella on merkitystä. Kun työntekijä kokee, että hän osaa tehdä tehtävän ja pystyy suoriutumaan siitä hyvin, on kyse kompetenssista. Tällöin hän todennäköisemmin pitää tekemisestään, koska tuottaa osaamaansa asiaa. Itsensä kehittäminen liittyy myös kompetenssiin, sillä silloin on kyse osaamisen eli kyvykkyyden kasvattamisesta. Kun ihminen osaamisellaan ja vapaaehtoisuuden tunteeseen perustaen

tuottaa ympärilleen työllään asioita, pääsee syntymään kokemus siitä, että saa toteuttaa omaa identiteettiään ja jättää sen mukaisesti myös jäljen maailmaan, mistä syntyy merkityksen tunne (Martela 2015, 51, 106.)

Henkilöillä, joilla oma tarina sisältää pahasta kärsimyksestä pelastumiseen liittyviä elämäkokemuksia, on usein tahto olla muille ihmisille avuksi, josta henkilö saa itselleen merkitystä. Hyväntekevyyden tekeminen ja *hyväntahtoisuus* yhdistyykin korkeampaan merkityksellisyteen. (Smith 2018, 126–135.)

Oikotien vuonna 2018 toteuttaman Suuri suomalainen työn merkityksellisyys - tutkimuksen mukaan yleisin työn merkityksellisyystekijä on *toisten auttaminen ja palveleminen*, sekä *hyödyksi oleminen*. Myös Frank Martelan ja Richard Ryanin Rochesterin yliopistossa suorittamassa tutkimuksessa todettiin, että kahden opiskelijoista koostuvan vertaisryhmän välillä ainoana poikkeavuutena ollut omasta tekemisestä aiheutuva hyväntekeväisyys, teki suuren eron ryhmien kokemaan merkityksellisyteen. Tutkimuksen mukaan työtehtävän tylsyyttä sietää, kun tietää saavansa sillä hyvää aikaan. (Martela 2020, 115–116.) Berlinin mukaan (2019, 18) tietotyöläiselle merkityksellisen työn kannalta on tärkeää nähdä oman osaamisen vaikutus muihin.



Kuva 6. Martelan motivaatiotimantin merkityksellisyystekijät (Vornanen 2022 pohjautuu Martela 2015)

Martelan motivaatiotimantti (kuva 6) kiteyttää hyvin visuaaliseen muotoon, kuinka yksilön kokiessa autonomiaa ja kyvykkyyttä ja ollessa vuorovaikutuksessa toisiin hyvää tekemällä, syntyy merkityksellisyden tunne.

3.3.4 Itsen ylittäminen (Self transcendence)

Merkityksellisyyttä luo myös *itsen ylittäminen* (eng. *self transcendence*), joka liittyy vahvasti jo aiemmin esiteltyyn yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Itsen ylittäminen on vuorovaikutuksellisuutta itsen ulkopuolella, esimerkiksi taiteesta tai muusta ihmeestä haltioituessa. Tällöin koemme yhteyttä muuhun olevaan, unohtamme jopa itsemme ja koemme samalla valtavia tunteita ja elämyksiä. (Aaltonen ym. 2020, 42–44.)

Smith (2018, 153) määrittelee itsen ylittämisen hetkeksi, jonka aikana kivutaan oman tavallisen arjen yli. Ihmetyksen hetkille yhteistä on se, että tunne omasta egosta kaikkine huolineen unohtuu ja koemme oman käsityksemme yli meneviä asioita, joiden jälkeen koemme rauhaa ja tunnetta, että kaikessa on järkeä. Tästä seurauksena on usein yhteenkuuluvuutta maailmaan ja oman egon merkityksettömyyttä ja pienuuden tunnetta, mutta samaan aikaan merkityksellisyyttä itsen ollessa osana jotain suurempaa. (Smith 2018, 153–157.)

”Tienaa ja kuluta” -aikana suhtaudutaan skeptisesti itsen ylittämisen kokemuksiin, sillä tieto ja tiede vallitsevat kulttuurissamme (Smith 2018, 213–214). Itsen ylittämisen tunnetta pääsee työelämässä harvemmin kokemaan, minkä vuoksi merkityksellisyyttä on helpointa lähteä lisäämään työarkeen muita helpompia ja konkreettisempia merkitystekijöitä vahvistamalla.

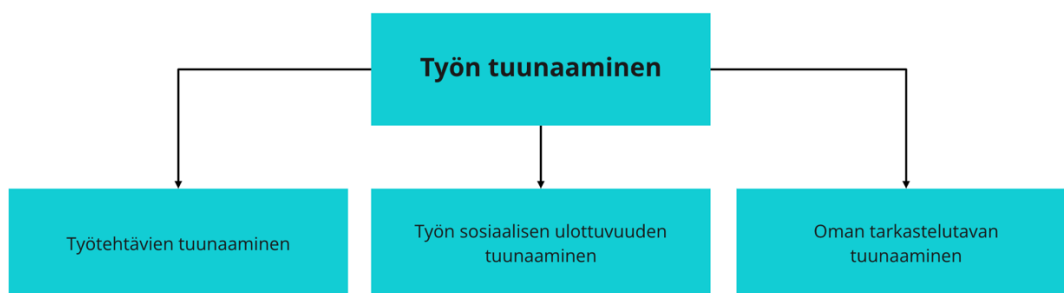
3.4 Merkityksellisyyden tukeminen työssä

Työntekijän on vaikeaa iloita tarkoituksettomasta työstä, johon ei ole sitoutunut ja joka tuntuu vain epämiellyttävältä energiasyöpöltä. Jos työntekijä ei koe tekevänsä mitään arvokasta, voi työ lopulta uuvuttaa. Vähitellen laatu, vastuunkanto, sitoutuneisuus ja tehokkuus katoavat, ja arvostuksen puute säteilee yritykseen ja lopulta asiakkaisiin saakka. (Ventegodt ym.2009, 17.)

Työelämä muuttuu vuosi vuodelta nopeatempoisemmaksi ja hallittava tieto kasvaa määrältään jatkuvasti, mistä johtuu henkisen kuormittavuuden kasvu. Työmarkkinoiden tempo kasvaa ja prosessoitavaa on aina vain enemmän, eikä olekaan sattumaa, että *kiireen kasvaessa* ihmiset hukkaavat mielekkyyden ja merkityksen tunteen työstään. Merkityksen säilyttääkseen, on tärkeää osata jarruttaa välillä. (Aaltonen ym. 2020, 225–226.)

Kiireen lisäksi toinen työn merkityksen tunteen vähentäjä on jatkuvat häiriötekijät ja *keskeytykset*. Kun työn luonne on silppua, siitä ei synny tekijälleen aikaansaamisen tunnetta, se ei jätä muistijälkiä eikä myöskään tunnu mielisalta. Työntekijän itsensä johtaminen vaikuttaa myös työrauhaan, mutta organisaatiokulttuurissa tulisi määritellä rajat tarpeettomille keskeytyksille. Myös *multitaskingilla* on sama vaikutus. Montaa asiaa yhtä aikaa tehdessä ei pysty keskittymään, ei ole läsnä eikä voi muodostaa muistikuvia työpäivän tapahtumista, jolloin työ ei voi olla myöskään merkityksellistä. (Aaltonen ym. 2020, 226–229.)

Työn tuunaaminen (kuva 7), eli työnkuvan muotoilu on työn merkityksellisyyden parantamiskeino, jolla työntekijä pääsee tuunaamaan työstään itselleen mieluisamman sen sisältöä muokkaamalla ja siten lisäämään omaa sitoutumishalua ja omistautumista työhön (Johnson ym. 2010; Duffield 2013, Martelan & Jarenkon 2014, 38 mukaan). Työtehtävien *lisäämisellä*, *vähentämisellä* ja *vaihtamisella* tai tehtävien *tekemistavoilla* voi muokata omaa työtä. Vuorovaikutusten tuunaamista voi tehdä ihmisten kohtaamisten syvyyttä ja määrää muuttamalla. *Omaa suhtautumista* työhön muovaamalla asennoidutaan työn tarkoitukseen uudella tavalla. Havaintoja ja ajatusmalleja muuttamalla voidaan olla luomassa uutta työnkuvaa, tai löytämässä uusia merkityksiä vanhasta työnkuvasta. (Berlin 2019, 32.) Myös Martelan ja Jarenkon (2014, 38) mukaan työn tuunaamiseen liittyvät tekijät ovat työhön tarvittavat taidot ja niiden laatu, eheät työtehtävät, työn merkityksellisyys työn päämäärän kautta, autonomia työn aikaa ja tekotapoja kohtaan, sekä työstä saatu välitön palaute.



Kuva 7. Työn tuunaamisen muodot (Vornanen 2022, pohjautuu Martela & Jarenko 2014, 39)

Kuva (7 s. 28) kiteyttää hyvin työn tuunaamisen ulottuvuudet, jotka liittyvät konkreettisiin tehtäviin, sosiaalisiin piirteisiin ja itsereflektointiin, joista Martela & Jarenko (2014) ja Berlin (2019) ovat kirjoittaneet.

Työtä voi muokata mielekkäämmäksi *coachaamalla*. Coachaamisessa eli valmentamisessa yhdistyy arvostuksen tunne ja auttaminen. Coachaamista voi tapahtua perinteisen esimies-alainen -suhteen lisäksi kollegoiden välillä, mikä vähentää yksinäisyyttä, luo yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyttä, sekä psykologista turvallisuutta. Coachaamisella pidetään työn mielekkyyttä yllä, mutta sillä voi myös löytää merkityksen tunteen. Haastavissa tilanteissa motivaattoreiden löytäminen auttaa työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. (Berlin 2019, 27.) Achor ym. (2018) tutkimuksen mukaan valmentamisella voidaan vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta, kun keskitytään erityisesti työntekijän henkisen kasvun tukemiseen.

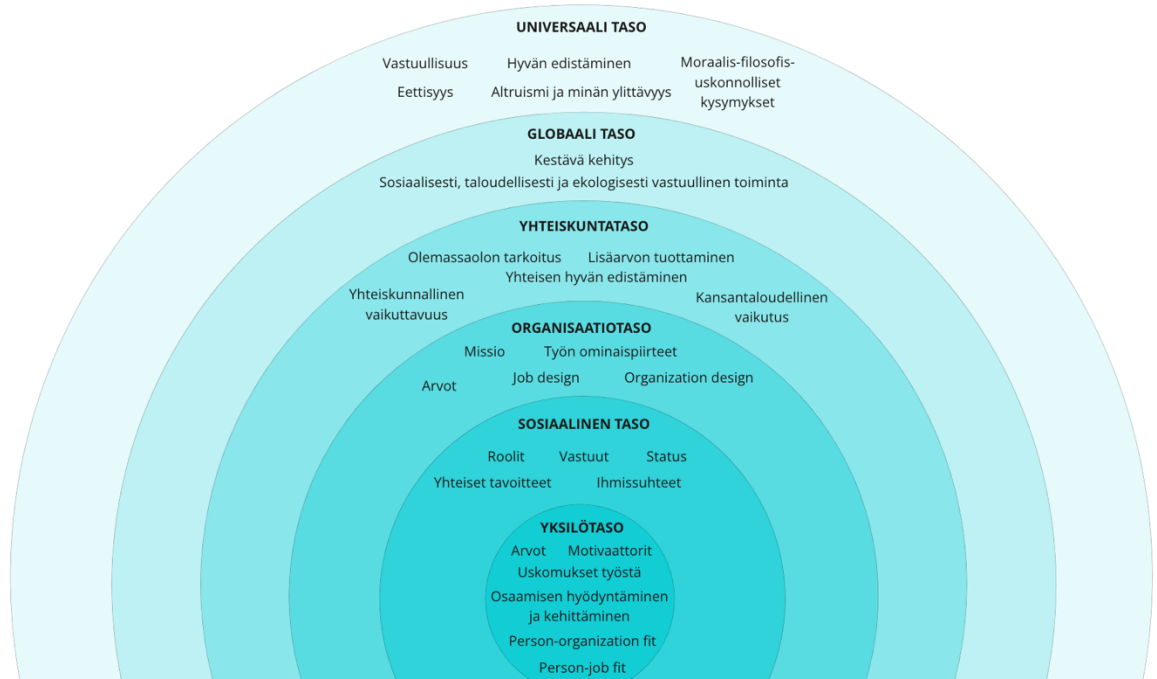
Aina coachaaminen ja tuunaus ei riitä, vaan tarvitaan myös *esihenkilön vaikutusvaltaa* esimerkiksi vastualueiden tai palkitsemisen suhteen. Hidas muutos voi lannistaa työntekijää, kun innostunut ja aktiivinen esimiehen suhtautuminen taas motivoi. Esimies voi olla luonteeltaan ja toimintatavoiltaan oma-aloitteinen kehittäjä, joka ennaltaehkäisee omilla ehdotuksillaan työntekijän leipiintymistä ennen kuin alainen on niitä edes ehtinyt ottaa puheeksi. Työntekijään ei voi kuitenkaan kaataa merkityksellisen työn tunnetta väkisin, vaan työntekijä on *lopulta itse vastuussa tunteestaan*. (Berlin 2019, 34–39.)

Deloitte (2019) julkaisu korostaa *uutta johtamisajattelua*, jossa työntekijäkokemus saataisiin nostettua inhimilliseksi kokemukseksi, jolloin työnantajien pitäisi ymmärtää ja suhtautua työntekijöihinsä *yksilöinä* vikoineen, joilla on omia tarpeita ja odotuksia. Jotta päästään toivotulle inhimilliselle tasolle, tarvitaan työsuhte-etujen, sopivan työtehtävän ja palkintojen sijasta myös tunnetasoa, joka saavutetaan silloin kun omalla työpanoksellaan on osana isompaa merkityksellistä toimintaa. Inhimillinen vallankumous toteutuu työpaikalla silloin, kun jokainen kokee oman työn mielekkääksi, osaksi isompaa merkitystä, johon halua antaa oman positiivisen ja henkilökohtaisen panoksensa (Saarinen & Suokko 2020, 57.) Erityisesti tietotyössä Berlinin (2019, 19) mukaan ohjaus ja palaute ovat tärkeitä työn merkityksellisyyden kokemuksessa.

Tiimien ryhmäyttäminen on usein unohdettu voimavara, sillä tämän päivän työelämässä projekteissa tiimi vaihtuu, eikä toisiin ryhmän jäseniin tutustumiseen ole aikaa, mistä johtuu useat haasteet tiimityössä, sitoutumisessa ja yhteenkuuluvuudessa. Sen lisäksi että tiimillä on hyvä olla yhteinen tavoite, on tärkeää, että yksilö tietää tarkkaan, mikä hänen roolinsa on osana tiimiä ja mitä häneltä odotetaan. Ihmiset muodostavat aina myös sanoittamattomia ja jopa tiedostamattomia selityksiä ja sääntöjä yhteiselle toiminnalle, minkä vuoksi on aina parempi, että tiimin johtaja varmistaa sääntöjen olevan kaikille jäsenille samat ja yhteiset. (Aaltonen ym. 2020, 246–247.)

Aina vain sirpaleisemman ja nopeamuutoksisen työn vuoksi tiimien on pystyttävä tekemään myös itse päätöksiä, jolloin tiimin motivoituneisuus, toiminnan mahdollisuus ja vastuuttaminen ovat avaintekijöitä (Hiila ym. 2019, 30). Jotta hektisissä tilanteissa ryhmä saa päätöksiä aikaan, on yhtenäisestä tiimihengestä ja luottamuksesta kollegaan hyötyä. Menestyneiden tiimien salaisuus on *psykologinen turvallisuus*, joka syntyy, kun kollegat suhtautuvat toisiinsa myönteisesti ja arvostavasti, suvaiten erilaiset yksilöt ja mielipiteet (Aaltonen ym. 2020, 260). Työpaikoille turvallisuuden ilmapiiriä voi kehittää avoimella, kunnioittavalla ja myönteisellä vuorovaikutuksella, jonka luomisessa esihenkilöt ovat esimerkillään tärkeimmässä asemassa (Aaltonen ym. 2020, 260–261).

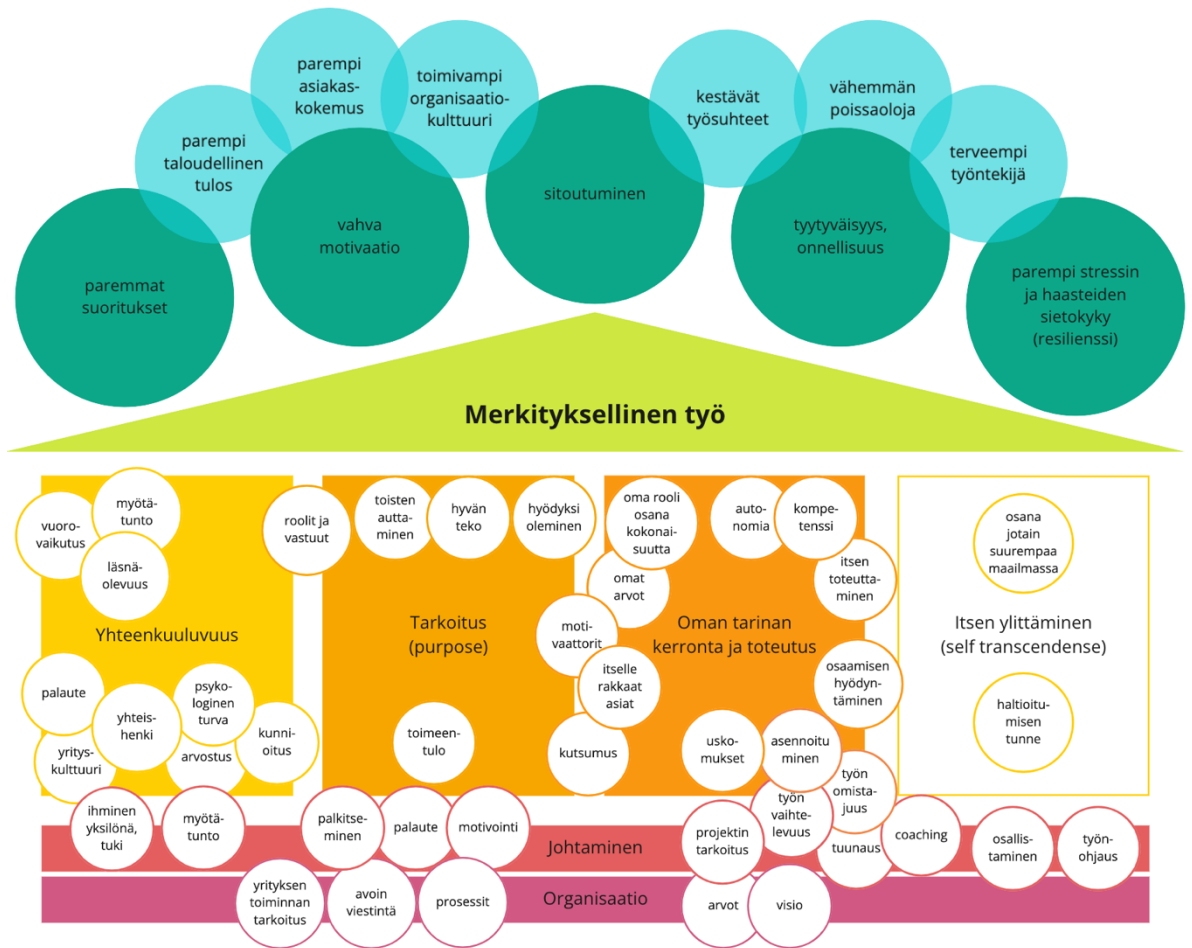
Merkityksellistä työtä rakentaessa on tiedostettava, että se *sisältää useita eri tasoja*. Brent Rosso esitteli 2010 mallin, jossa merkitystä rakentavia tasoja ovat yksilö-, sosiaalinen-, työympäristö-, sekä henkinen ja hengellinen taso. Aaltonen ym. täydensi tuota mallia kattamaan kuusi eri tasoa (kuva 8, s. 31), jotka ovat yksilöllinen, sosiaalinen, organisaatio-, yhteiskunta-, globaali ja uni-versaali taso. (Aaltonen ym. 2020, 99.)



Kuva 8. Työn merkityksen eri tasot (Vornanen 2022, pohjautuu Aaltonen ym. 2020, 99)

Viimeistään työn merkityksen eri tasoja tarkastellessa huomaa, ettei merkityksellinen työ ole kovin yksiselitteinen teema (kuva 8). Kun työn merkitystä kehitetään, on tärkeää huomioida kokonaisuus pelkkien yksittäisten kerrosten sijaan. Eri tasot visualisoimalla merkityksellisyys saadaan puettua helpommin sisäistettävään muotoon, jolloin se on myös helpommin lähestyttävä. (Aaltonen ym. 2020, 100.)

Opinnäytetyössä läpikäyty teoria on laaja kokonaisuus eri tutkimuksista ja aiheistoista koottuine merkitystekijöineen, joten kattavan tiedon yhtenäisenä kokonaisuutena hahmottamiseksi on hyvä tehdä vielä tiedon kiteytystyötä. Yhdistämällä kaikki seikat yhteen kuvaan, moninainen tieto on silmällävissä muodossa ja helposti mieleen palautettavissa (kuva 9, s. 32).



Kuva 9. Tutkimuksessa esitellyt työn merkityksellisyyden rakennuspalikat ja hyödyt yhdistettynä samaan kuvaan. (Vornanen 2022, perustuu merkitysteoriaan, jota kerätty lähteistä Aaltonen ym., Berlin, Ferrucci, Hiila ym., Nenonen, Martela, Pessi, Smith.)

Alimmaisena työn merkityksen rakentamisessa on punainen organisaation asettama perusta, jonka päällä ovat keltaisilla sävyillä työntekijän oman vaikutuspiirin äärellä olevat tekijät (kuva 9). Kun nämä pääsevät toteutumaan, syntyy työn merkityksellisyys, joka rakentuu alempien pilareiden ja perustan vaikutuksesta. Merkityksellisyyden kautta pääsee syntymään kuvan vihreät ympyrät, eli erityisesti hyvän työntekijäkokemuksen kannalta tärkeät seuraukset. Työntekijän kokemuksen kautta syntyy lopulta kuvan ylimmät turkoosilla kuvattut hyödyt, jotka kiinnostavat erityisesti työnantajaorganisaatioita.

4 PALVELUMUOTOILU

4.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Nykymaailman digitaalisuus ja runsaat vaihtoehdot ovat nostaneet asiakkaan kokemuksineen keskeiseen rooliin. Tietoa ratkaisuista on runsaasti saatavilla, sekä vertaiskokemuksia vaihdetaan sosiaalisen median välityksellä. Koska asiakkaiden hyvät kertomukset, eli suosittelijuus, ovat korostuneen tärkeässä asemassa yrityksille, on olennaista keskittyä *asiakaskokemuksen* kehittämiseen. Onnistuneet asiakaskokemukset pitävät käyttäjät sitoutuneena yritykseen, tuovat uusia asiakkaita ja saavat ihmiset myös maksamaan palvelutuotteista enemmän. (Stickdorn ym. 2018, 6.) Koivisto ym. (2019, 20–34) mukaan palveluvoittoinen markkinatalous on nostanut joissain yrityksissä asiakasläh-töisyyden jopa strategiaan mukaan, ja liiketoimintaa halutaan tukea ymmärtämällä ja kehittämällä asiakkaan kokemuksia. Stickdorn ym. (2018, 11) mukaan asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan tästä innostuneena monessa yrityksessä NPS-kyselyllä (Net Promoter Score), jossa on numeroasteikko suosittelun todennäköisyydelle, mutta menetelmällä ei kerätä konkreettista tietoa muutostarpeista. Kokemusten kehittämiseen tarvitaan rinnalle siis jotain muuta, esimerkiksi palvelumuotoilua.

Palvelumuotoilu on ihmislähtöinen toimintatapa, joka perustuu *muotoiluajatteluu*n, eli kannattavaan liiketalouteen ja tekniseen toteutettavuuteen, joilla pyritään luomaan arvoa tuottavia ratkaisuja asiakkaalle. Palvelumuotoilussa kai-ken keskiössä on ihmislähtöisyys ja kehittäminen, ja tätä lähestymistapaa hyö-dynnetään liiketoiminnan, palveluiden, esineiden, asiakas- ja työntekijäkoke-muksen, sekä prosessien muotoiluun. (Koivisto ym. 2019, 34–35.) Muotoi-luajatteluun perustuva palvelumuotoilu soveltuu hyvin opinnäytetyössä tutkitta-van työn merkityksellisyyden tunteen kehittämiseen, koska Koivisto ym. (2018, 37) mukaan muotoiluajattelussa tavoitteena on empaattinen syvälinen ym-märrys kehityskohteena olevista ihmisistä. *Empatia* on myös Tuulaniemen (2011, 67) mukaan palvelumuotoilussa yksi avaintekijöistä, koska se mahdol-listaa aidon ymmärryksen.

Muotoiluajattelussa *käyttäjälähtöinen kehittäminen* syventyy käyttäjän elä-mään, ja pyrkii tuottamaan ratkaisuja käyttäjän tunteita ja merkityksiä ymmär-tämällä. Näin toimimalla pystytään luomaan syvällisiäkin tunnesiteitä yrityksen

ja käyttäjän välille, mutta niihin pystytään vain käyttäjäkeskeisin toimintamenetelmin. Käyttäjien arkea tarkastellessa on joskus löydettävissä tiedostamattomiakin tarpeita, joihin pystytään tuottamaan ratkaisuja tilanteiden merkityksiä yksilölle ymmärtämällä. Yksilöllisiin merkityksiin liittyvät kulttuuri, vallitseva elämäntilanne ja historia, jotka vaikuttavat myös käyttäjäkokemuksiin. (Kälviäinen 2014, 38–40.)

Jotta toimintaa pystytään tuottamaan käyttäjäkeskeisesti, tulee pohjalla olla aina kattava ymmärrys. Palvelumuotoilussa puhutaan *asiakasymmärryksestä*, joka on sitä, että ymmärretään asiakkaan arvoja, motiiveja, tarpeita ja odotuksia. Asiakasymmärrys on tutkimuskysymyksiin nähden tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa, joka pyrkii keräämään ja analysoimaan tietoa, joka ohjaa kehitystyötä vastaamaan loppukäyttäjän tarpeisiin täsmällisesti. (Tuulaniemi 2011, 37, 64.) Ymmärtämisen saavuttamisessa avuksi ovat laadullisen tutkimuksen menetelmät, joita ovat esimerkiksi havainnointi, luotaimet ja haastattelut (Koivisto ym. 2019, 50).

Asiakasymmärryksellä on jo ainakin kymmenen vuoden ajan muotoiltu parempia asiakaskokemuksia, mutta *työntekijäymmärrys* on vielä toistaiseksi unohdettu johtamisen mahdollisuus. Työntekijää ymmärtämällä voidaan tuottaa hyvinvointia, sitoutuneisuutta ja motivaatiota sisältäviä *työntekijäkokemuksia*. Työntekijäymmärryksen avulla tunnistetaan henkilöstön jäsenille tärkeät seikat ja niiden nykytila, ja ymmärryksen avulla voidaan johtaa yrityskulttuuria suuntaan, joka on asiakaskokemuksenkin kannalta suotuisa. (Luukka s.a., 4–9.) Kun yritys ymmärtää työntekijöitään ja viestii siitä, he tuntevat tulevansa kuulukuksi, mikä vaikuttaa koettuun arvostuksen tunteeseen ja on suorassa yhteydessä yritykseen sitoutumiseen ja tuottavuuteen (Saramies & Törnroos 2021, 40). Koivisto ym. (2019, 60) mukaan työntekijäkokemusta voi kehittää palvelumuotoilulla, ja työntekijän kokemukseen vaikuttavat asiat kuten perehdyttäminen, positiivisesti mieleen jäävä työnantajamielikuva, töissä viihtyminen ja sen sujuminen ovat tyypillisiä esimerkkejä yrityksen sisäisistä palvelumuotoilun kehityskohteista. Työntekijäymmärryksen keräämisellä voidaan parhaimmillaan herättää henkilöstön itsereflektointia, mikä auttaa myös itsensä kehittämisessä (Huhta & Myllyntaus 2021, 94).

Muotoiluajattelun mukainen ihmislähtöinen kehittäminen saavutetaan palvelumuotoilussa *yhteiskehittämisellä*, eli sillä, että työntekijät, asiakkaat ja muut konseptin onnistumisessa olennaiset ihmiset *osallistetaan* prosessiin. Vaihtoehto tälle olisi asiantuntijalähtöinen olettamukseen perustuva kehittäminen, jossa on aina riskinä, ettei konsepti vastaakaan tarpeisiin riittävän hyvin, sillä asiakaslähtöisyys on siinä hyvin heikossa asemassa. Palvelumuotoilussa otetaan aina palvelun käyttäjä keskeiseen ja aktiiviseen rooliin. (Koivisto ym. 2019, 40–48.) Tuulaniemen (2011, 54) mukaan palvelumuotoilu on nimenomaan yhteiskehittämistä, koska sen peruseriaate on aina osallistaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä ihmisiä.

Käyttäjät ja kehitystyöhön liittyvät sidosryhmät otetaan usein yhteiskehittämiseen mukaan osallistamalla heitä *työpajoihin*, joissa kerätään ja jaetaan tietoa, testataan, ideoidaan ja linjataan tulevia kehitysaskelia (Miettinen 2021, 24). Työpajat ovat kokonaisuuksia, jotka sisältävät kehitystuokion alustuksen osallistujille, tarkoituksenmukaisia tehtävänantoja ja ohjeistukset niihin (Tuulaniemi 2011, 86). Palvelumuotoilu onkin kuin liima eri sidosryhmien ja näkökulmien välissä, sillä sen avulla voidaan tuoda eri tahot kätevästi yhteistyöhön (Stickdorn ym. 2018, 22). Opinnäytetyön viitekehyksen mukaan tarkasteltuna tutkimuksessa osallistettavia sidosryhmiä ovat yrityksen työntekijät, esihenkilöt ja asiakkaat, joista viimeinen ryhmä jätetään toimintatutkimuksen ulkopuolelle. Organisaatiota kehittäessä työntekijöiden osallistaminen toimii myös aktivoijana, sitouttajana ja innostajana, sillä yhteiskehittämisen kohteena on jokin yhteinen motivoiva tavoite (Rinne 2021, 270).

Palvelumuotoilulle tyypillinen ominaisuus on iteroiva prosessissa eteneminen. *Iteraatio* on sitä, kun kehitystyössä liikutaan tunnistetun ongelman ja tarjottavan ratkaisun välissä, kunnes lopputulos vastaa tarpeeseen (Koivisto ym. 2019, 230.) Todelliset innovaatiot voivat syntyä tarpeita ymmärtämällä ja mahdollisuuksia tutkimalla, eikä niinkään suoraan ratkaisuun siirtymällä (Stickdorn ym. 2018, 14). Koivisto ym. (2019, 50) mukaan iteratiivinen kehittäminen onkin myös oppimista, sillä työn suuntaa voi muuttaa sitä mukaa, kun ratkaisuideoiden toimivuutta ja käyttäjätarpeita on arvioitu testauksen avulla.

Prototypointi, eli idean toimivuuden ketterä ja kustannustehokas ihmisillä testaus kuuluu muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun. Prototyyppi voi olla tilanteesta riippuen hyvinkin erilainen. Se on kuitenkin aina kevyt mallinne, joka havainnollistaa konseptia sen verran, että saadaan palautetta, jonka pohjalta kehitystyötä voidaan viedä varmasti oikeaan suuntaan jo hyvin alkuvaiheessa kehitystä. (Koivisto ym. 2019, 40.) Stickdorn ym. (2018, 26) mukaan halpoja kokeiluja tehdään, koska niillä on turvallista epäonnistua ja oppia. Prototypointia käytetään ratkaisun kuvailuun ja testaukseen niin palvelun asiakkailla kuin sen tuottajillakin (Tuulaniemi 2011, 89).

Prototyypillä voidaan suurempien riskien välttämiseksi siis varmistaa kehitetyn ratkaisun toimivuus, haluttavuus ja helppokäyttöisyys (Tuulaniemi 2011, 88). Tuulaniemen (2011, 52–54) mukaan *visualisointi* ja asioiden näkyväksi tekeminen on myös tärkeä osa testausta, sillä se varmistaa, että osallistuvan ihmisryhmän jäsenet hahmottavat tutkittavan asian samalla tavalla. Näin luodaan yhteistä ymmärrystä, sillä sanallinen kuvailu voidaan tulkita hyvinkin eri tavalla. Kun testattava ratkaisu on nähtävissä oikeasti, voi siitä osoittaa helpommin vahvuudet sekä heikkoudet, ja linjata kehityksen suuntaa (Kälviäinen, toim. Miettinen 2014, 31). Kälviäisen (2014, 32) mukaan luonnokset ovat tutkimuskäyttöön tehtyjä piirustuksia, joilla tutkitaan ongelmia ja testataan ratkaisuja siihen projektin aikaisessakin vaiheessa.

Uutta ratkaisua kannattaa aina testata kohderyhmällään. *Käyttäjätestaamisessa* olennaista on varmistaa, että tiedetään käyttäjän tarpeet ja mikä hänelle on tärkeää, jotta osataan jättää palvelusta pois hänelle epäolennaiset asiat. Testaamisessa tulee myös huomioida missä palvelua käytetään, mitä sillä tavoitellaan ja kuinka sitä haluttaisiin käyttää. Lisäksi on hyvä kiinnittää erityishuomiota palvelun nopeaan ja miellyttävään käyttöön. (Tuulaniemi 2011, 99–101.) *Käytettävyys* on Tuulaniemen (2011, 49) mukaan sitä, kuinka vaivatonta palvelun käyttäminen on ja kun tarkastellaan, millainen se kokemuksena on, puhutaan *käyttäjäkokemuksesta*.

4.2 Palvelumuotoilu työn merkityksellisyyden tunteen kehittämisessä

Merkityksellisempi työelämä on mahdollista saavuttaa, kun kokonaisuudessa on mukana johtaminen, työntekijä- ja asiakaskokemus, työhyvinvointi, rekrytointi ja palvelumuotoilu (Aaltonen ym. 2020, 100). Koivisto ym. (2019, 19) mukaan yritykset miettivät ennen millaisia palveluita heidän tulisi asiakkailleen tuottaa, jotta ne olisivat haluttuja, kun nykypäivän asiakaskeskeisyyteen sat- saavan ajattelutavan mukaan tulisi keskittyä siihen, mikä on se päämäärä, jota asiakas palvelulla tavoittelee. Työntekijään tätä soveltaessa ajatus on siis se, mitä yrityksestä saamassaan työpaikassa työtä tekemällä tavoitellaan. Kuten edellisissä luvuissa on esitetty, hyvä palkka ei ole nyky maailmassa enää yksit- täinen motivoiva tavoite, vaan työltä halutaan merkityksellisyyttä, joka muo- dostuu yksilöille eri tavoin. Palvelumuotoilun näkökulmasta opinnäytetyössä kehitettävä palvelu on merkitykselliseltä tuntuva työ ja ymmärrettävä käyttäjä jota tarkastellaan, on työntekijä.

Palvelumuotoilu on tärkeä menetelmä merkitystä kehittäessä, sillä asiantunti- jalähtöinen kehittäminen perustuisi olettamuksiin ja arvauksiin työntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista, kun taas palvelumuotoilu keskittyy empatiaan ja syvälliseen käyttäjien ymmärtämiseen heitä osallistamalla (Koivisto ym. 2019, 49–50). Opinnäytetyön kohdalla tämä tarkoittaisi sitä, että työn merkitykselli- syyttä kehittäessä voisi oletuksia ja arvauksia tehdä työntekijöiden nykytilasta ja heidän tarpeistaan. Ne eivät kuitenkaan todennäköisesti pitäisi paikkaansa, koska ne eivät perustuisi aitoon tietoon. Arvauksiin pohjautuvien ratkaisujen suunnittelu ilman käyttäjien osallistamista saattaisi tuottaa myös aivan väärän- laisen lopputuloksen, josta käyttäjät tuskin kokisivat olevan heille hyötyä työn merkityksellisemmäksi kokemisen kannalta. Huhta & Myllyntaus (2021, 102) mukaan työntekijäkokemuksellisten kehitystöiden onnistumiseksi tarvitaan aina johdon määrittelytyötä, sekä työntekijöiden kuulemista ja osallistamista, jotta muodostetaan aito tilannekuva ja priorisoidut kehitystoimet saadaan lähelle työntekijän arkea.

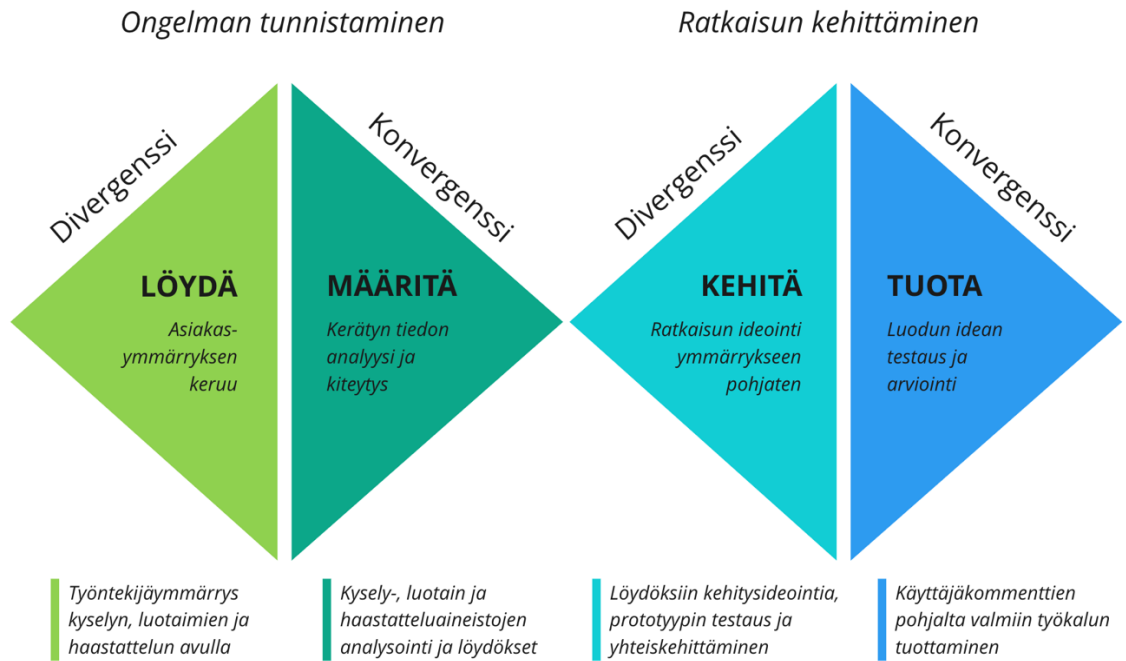
Ihmiset kokevat erilaiset asiat merkityksellisinä. Toiselle tärkein asia voi olla toiselle hyvinkin vähäpitoinen tai jopa vastenmielinen asia, ja siksi on tärkeää olla tarkkana ja jopa hienotunteisesti virittynyt kehittäessä työn merkitykselli-

syyttä (Aaltonen ym. 2020, 85). Opinnäytetyössä on tärkeää osallistaa riittävästi paljon erilaisia organisaation työntekijöitä, jotta saatu kokonaiskuva vastaa aidosti todellisuutta yksittäisen kokemuksen sijaan. Tämä on olennaista, koska työn merkitys on hyvin subjektiivinen kokemus, ja kuten luvussa 3.3 merkityksellisyyden teoriaa läpikäydessä oli havaittavissa, merkitys rakentuu monista eri asioista. Ryan T. Hartwicken sanat siitä, että ihmisten pyrkimyksenä tulee olla merkityksellisyyden luominen sinne missä itse ollaan – oman, kollegan tai asiakkaan työhön, on hyvä muistaa (Aaltonen ym. 2020, 101). Opinnäytetyössä luodaan ajatuksen mukaisesti lisää merkityksellisyyttä markkinointitoimiston työntekijöille, työntekijäymmärrystä hyödyntäen. Huhta & Mälyntaus (2021, 89) mukaan työntekijäymmärrys on etenkin sitä, että ymmärretään mikä työntekijöille on työssä merkityksellistä ja tärkeää.

4.3 Palvelumuotoilun ja opinnäytetyön prosessi tuplatimanttimallilla

Muotoiluajattelussa yhdistetään *konvergenttia*, eli vaihtoehtoista rajaavaa ajattelua *divergenttiin*, eli laajentavaan ja vaihtoehtoja synnyttävään ajatteluun. On tyypillistä, että näitä eri toimintatapoja vaihdellaan niin, että divergentillä ajattelulla saadaan ensin kaikki vaihtoehdot esiin, jonka jälkeen konvergentillä ajattelulla edellisen vaiheen ideat arvioidaan ja valitaan niistä olennaimmat jatkotyöstöön. (Koivisto ym. 2019, 39–40.)

Näiden kahden ajattelutavan vuorotteluun perustuu myös palvelumuotoiluprosessi, jota kuvaamaan Design Council (2005) kehitti *tuplatimanttimallin* (eng. *Double Diamond Process*) (kuva 10, s. 39). Mallissa on peräkkäin kaksi timanttia, joista ensimmäisessä löytämisen ja määrittelyn vaiheilla tunnistetaan kehitystyön ratkaistava haaste. Toisessa timantissa kehittämisen ja tuottamisen vaiheilla pyritään ratkaisemaan oikein aiemmassa timantissa tunnistettu haaste. (Koivisto ym. 2019, 42–43.) Tämän prosessimallin lisäksi on olemassa muitakin palvelumuotoilun työvaiheita ja etenemistä kuvaavia malleja, mutta valitsin tuplatimantin opinnäytetyöhön sen visuaalisuuden ja kaikille helposti lähestyttävän esitystavan vuoksi.



Kuva 10. Toteutunut opinnäytetyöprosessi Design Councilin tuplatimanttimallin mukaan (Vorananen 2022)

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus (kuva 10) toteutettiin tuplatimantin mukaan alkaen työntekijäymmärryksen kattavasta keräämisestä. Koska tutkittavasta ilmiöstä ei ollut aiempaa tietoa, tehtiin ensin laaja ja kattavasti aineistoa tuottava kysely, jolla on kustannustehokasta osallistaa paljon henkilöitä. Tämän rinnalle valittiin lisämenetelmäksi haastattelu, jolla on oivallista syventää olemassa olevaa tietoa ja kerätä entistä syvempää ymmärrystä aiheesta. Arkipäiväiset kokemukset työn ohessa saatiin aineistoon mukaan luotaimilla, sillä työntekijöitä ei voinut ketterästi havainnoida työssään koronan aiheuttamien poikkeusten ja kahden erillisen toimipisteen takia.

Kun tietoa oli kerätty tarpeeksi ja usealla eri menetelmällä, edettiin aineiston analysointiin ja löydösten kiteyttämiseen ratkaistavien haasteiden löytämiseksi erilaisin aineiston käsittely- ja analysointimenetelmin. Tämän jälkeen ideoitiin ratkaisuja löydettyihin kehityskohtiin ja tuotettiin työkalun prototyyppi, jota kehitettiin ja testattiin työntekijöiden, eli työkalun käyttäjien kanssa työpajassa. Lopuksi kerätyn tiedon pohjalta ja työntekijöiden kommenttikierrosten antia hyödyntämällä pystyttiin luomaan konkreettinen tuotos työn merkityksen kehittämiseksi organisaation työntekijöille.

5 TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN KEHITTÄMINEN

5.1 Työntekijäymmärryksen keruu ja analysointi

Projektin alussa palvelumuotoilijan on välttämätöntä varmistaa ymmärtävänsä organisaatiota ja ongelma, jota ollaan lähdössä ratkaisemaan. Jotta suunnittelussa voidaan onnistua, on varmistettava asiakkaan ymmärtäminen ja kokonaiskuvan rakentuminen. Oivalluksia näistä tehdäkseen tutkija hyödyntää laajaa menetelmävalikoimaa, jolla saadaan varmistettua ajatusten ja käytöksen ymmärrys käyttäjien osalta. Tämän jälkeen on kiteyttämisen ja visualisoinnin vaihe, jolla paljastetaan kehitystä vaativat toimimattomat seikat, joita suunnittelu työstää myöhemmin. (Stickdorn & Schneider 2011, 82.) Näistä vaiheista muodostuu tuplatimantin ensimmäiset kaksi osaa. Opinnäytetyön aineistonkeruu suoritettiin kyselyllä, luotaimilla ja haastattelulla.

5.1.1 Henkilöstökysely

Kyselyn suunnittelu ja toteutus

Koska osallistujia on eri paikoissa, sisällöltään *vakioitu kysely* oli toimiva aineiston keruumenetelmä (Vilkkä, 2007, 28). Merkitysteoriaan tutustuttua suunniteltiin kyselyrunkoa Mirossa, jossa kysymysten muotoilua ja teemoittelua oli helppo jäsenellä ja muokata. Kyselyrunko käytettiin työn toimeksiantajalla näytillä, jotta he voisivat lisätä erityisesti heitä kiinnostavia kysymyksiä tai esittää muutosehdotuksia runkoon. Kun kyselyluonnos valmistui, rakennettiin se ilmaiseen Zeffiin verkossa. Toimeksiantajalla oli käytössä Surveypal, joka olisi ollut myös tutkimuksen tekijälle tutumpi ennalta, mutta vastausten anonymiteetin takaamiseksi päädyttiin käyttämään alustaa, jonne vain opinnäytetyön tekijällä oli pääsy, jolloin voitiin taata vastausten pysyvän luottamuksellisesti vain tutkijan hallussa.

Kyselyyn luotiin mahdollisimman paljon *monivalintakysymyksiä*, sillä niihin on nopea vastata, mutta niiden rinnalle yhdistettiin myös valinnainen *avoin kenttä* perusteluille. Kysymyksissä käytettiin *asenneasteikkoja*, jotka ovat toimivia, kun tutkitaan ihmisten tuntemuksia (Vilkkä, 2007, 45). Henkilöstökyselyssä yhdistettiin *kvantitatiivista* sekä *kvalitatiivista* tutkimusta. Työn merkityksellisyyttä ja sen osia mitattiin numeroilla, jolloin kyse on kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta koska osallistujia on alle 20, aineiston pelkkä numeerinen arviointi ei

tuota riittävää tulosta – laadullinen analyysi on tällöin toimiva keino. Kyselyn strukturointiin, eli kysymysten samalla tavalla kaikkien vastaajien kesken ymmärtämiseen aiheen subjektiivisuuden takia kiinnitettiin paljon huomiota. (Vilka 2007, 14–17.) Tuulaniemen (2011, 64) mukaan laadulliset menetelmät sopivat erityisesti palvelumuotoilun kehitystöissä asiakasymmärryksen, tai opinnäytetyön tapauksessa työntekijäymmärryksen, keräämiseksi.

Merkityksellisyys voi olla teemana vastaajalle jopa pelottavan iso ja ajatus-työtä vaativa, joten oli todella tärkeää, että kyselyyn *vastaaminen tuntuisi helpolta* ja siihen ei menisi liikaa aikaa, jotta vastauksia saataisiin riittävästi. Lukuisien itsenäisten *testitäyttöjen* jälkeen vastauskokemus alkoi tuntua miellyttävältä, ja sen jälkeen kysely kävi testattavana vielä muutamalla työntekijällä ennakkoon, sillä ennen kyselyn julkaisua on hyvä varmistaa, että se toimii varmasti ja aineisto saadaan kerättyä (Vilka 2007, 78).

Kyselyn (liite 1) ensimmäinen osio koostui taustatiedoista, joiden avulla pystyttiin haarukoimaan eri vastaajaryhmien kokemuksia. Ensimmäisessä osiossa oli helppoja ja orientoivia kysymyksiä merkityksellisyyteen, mikä johdattelisi vastaajaa luontevasti syvemmille tasoille. Toisessa osiossa kysyttiin kysymyksiä merkityksen rakentajista: yhteenkuuluvuudesta, ilmapiiristä, itsensä toteuttamisesta, oman työn hallinnasta, esihenkilösuhteista, myötätuntoisesta kohtaamisesta, arvoista, sekä tarkoituksesta. Osiossa pyydettiin myös arvioimaan työkavereiden, esihenkilöiden, asiakassuhteiden ja oman asenneilmapiirin vaikutusta oman työn merkitykseen. Lisäksi kysyttiin myös suoraan merkityksen tunnetta nostavia ja alentavia tekijöitä töissä, sekä käytiin läpi merkityksen eri tasoja. Kolmannessa ja viimeisessä osiossa nostettiin työntekijä aktiiviseen muutosagentin rooliin kysymällä työn tuunauskeinoista ja omien parannuskeinojen ideoinnista merkityksen lisäämiseen. Lisäksi kyselyn lopussa oli tunnelmakysely, jossa *pyydettiin refleктоimaan*, miltä vastaaminen tuntui. Lopussa kannustettiin myös antamaan palautetta kyselystä.

Kysely lähetettiin kaikille 16 työntekijälle sähköpostilla saatesanojen kera ja se oli auki 11 päivää. Vastaamisesta muistutettiin muutaman kerran.

Kyselyn analyysi

Toiveena tietenkin oli, että kaikki reagoisivat kyselyyn, mutta vain 10 vastasi. Suurin takaisku oli se, että kaikkien eri työnkuvien edustajien vastauksia ei saatu, eli kaiken kattavaa kokonaiskuvaa ei pysty muodostamaan eri roolien välillä, kuten tutkimusta aloitettaessa suunniteltiin. Joidenkin työnkuvien edustajia oli vastaajissa niin vähän, että anonymiteetin säilyttämiseksi kyseisestä ryhmästä ei pysty tekemään analyysiä henkilöllisyyttä paljastamatta. Kysely analysoitiin siinä määrin kuin se oli mahdollista anonymiteetin puitteissa.

Kyselyrunko sisälsi kysymyksiä, joilla pyrittiin tutustumaan henkilöstöön ja siihen, millaisia he yksilöinä ovat. Näiden lisäksi tutkimusteoriassa oli tunnistettu teemoja, joihin kerättyä aineistoa pystyi suhteuttamaan, eli analyysia ohjasivat myös aiemmin teorian avulla luodut suuntaviivat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). *Teemoittelussa* tarkastellaan tutkimusjoukolle yhteisiä ilmiöitä, joita voi ryhmitellä yhteisen teeman alle sanoituseroista riippumatta, kunhan pääasia on sama (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Teemoittelun rinnalla aineistolle tehtiin *kvantifiointia*, eli toistumiskertoja laskettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 100).

Kyselylle tehtiin laadullista analyysia *aineistolähtöisesti*, mikä tarkoittaa, että aineistoa läpikäydessä esiin alkaa nousta havaintoja (Toikko & Rantanen 2009, 140). Aineistoa tuli selata läpi monta kertaa. Koska kyselyssä oli haluttu yksilön kokemus ja ääni kuuluviin avoimilla kysymyksillä, analysointi oli aikaa vievää eikä pelkkä teorialähtöinen analyysi riittänyt. Kun kyseessä on ihmiset ja heidän subjektiiviset kokemuksensa, ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan eri käyttäjät näkevät asiat hyvinkin eri lailla (Toikko & Rantanen 2009, 162).

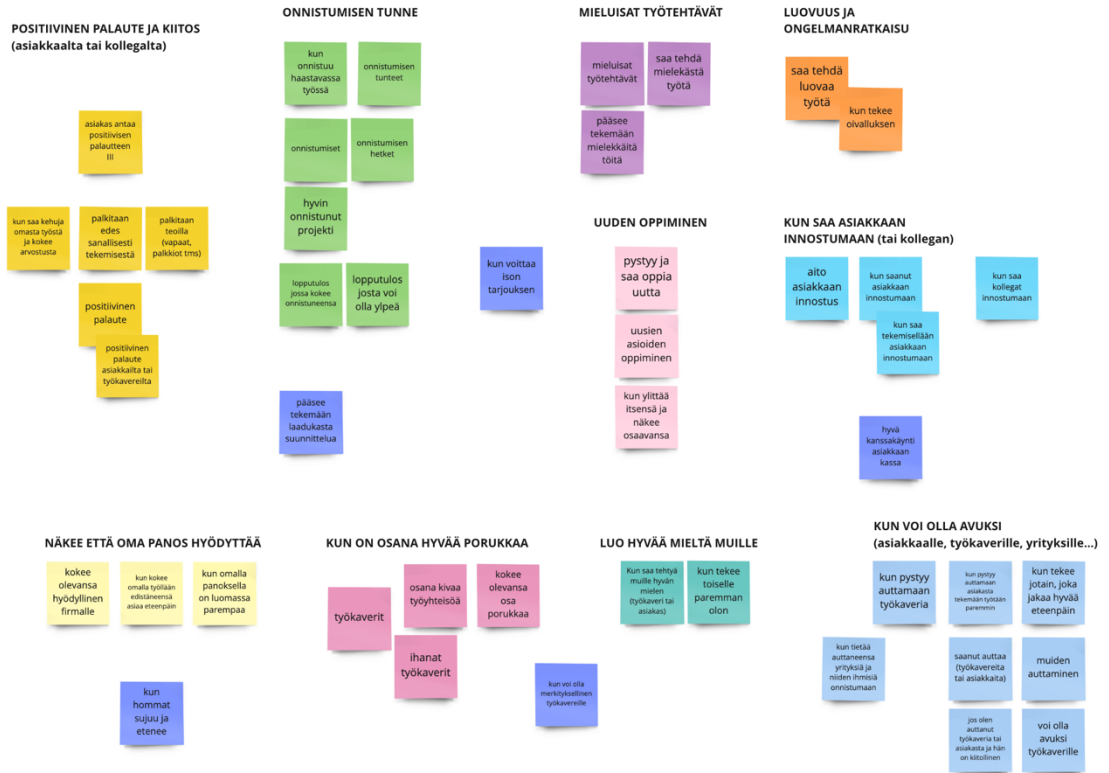
Analysoinnissa käytettiin myös *sanapilviä* (kuva 11, s. 43), sillä ne parantavat tiedon jäsentelyä. Kun kysymys oli sellainen, että vastaukset olivat yksittäisiä sanoja, niitä oli ketterä syöttää sanapilveen, jonka avulla saatiin vastausten hierarkiaa esiin.



Kuva 11. Esimerkki sanapilvestä (Vornanen 2021)

Kuva (11) esittää henkilöstön nimeämät kolme tärkeintä omaa arvoaan tärkeysjärjestyksessä. Vastauksista saatiin helposti sisäistettävä ja silmäiltävä kokonaisuus sanapilven avulla, jossa väri kertoo, mitkä liittyvät samaan teemaan ja tekstin koko kertoo vastauksen yleisyyden

Jotta avoimista vastauksista sai muodostettua kokonais kuvan, jokainen vastaus kirjattiin lapuille digitaaliseen valkotauluun Miro-sovellukseen, jossa laput ryhmiteltiin aiheittain ja niille annettiin teemanimi (kuva 12, s. 44). Tuulaniemen (2011, 71) mukaan kyse on *samankaltaisuuskaaviosta*, kun aineistosta etsitään toistuvuuksia, joille annetaan lopulta yhteinen teema. Samalla aineistoa läpi käydessä katsottiin vastausten toistojen määriä, eli mitkä olivat vallitsevia yleisiä ilmiöitä ja mitkä vain yksittäisten ihmisten kokemuksia. Näin saatiin kiinni yleisimmät ilmiöt, joiden kehittämällä saataisiin aikaan suurin muutos kaikkiin yksittäistoiveisiin keskittymisen sijaan. Asiakasymmärryksen, tai oppinäytetyön tapauksessa työntekijäymmärryksen näkökulmasta kerätyn ja hyvin kattavan tiedon analysoinnissa on tärkeää pyrkiä löytämään ne asiat, jotka olivat merkittävimpiä laajalle osallistujajoukolle (Tuulaniemi 2011, 69). Kunkin kysymyksen kohdalla tarkasteltiin henkilö-, toimipiste- ja työnkuvakohdaisia vastauksia ja verrattiin niitä ristiin.

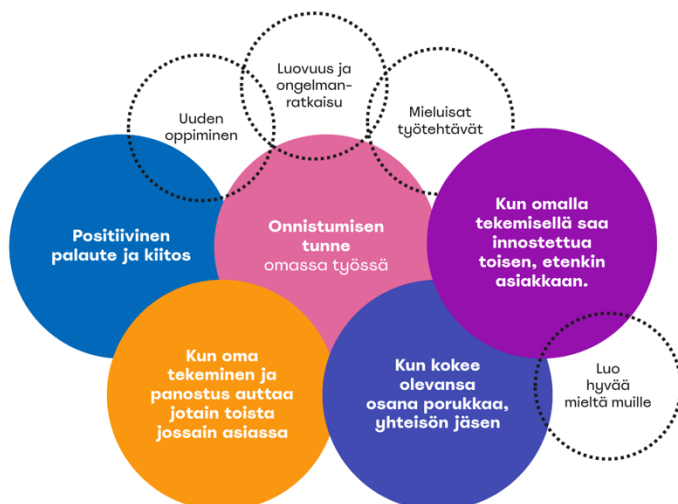


Kuva 12. Esimerkki avoimien kysymysten analysoinnista (Vornanen 2021)

Kuvassa (12) näkyy, kuinka aineiston ryhmittelyä ja teemoittelua tehtiin. Jokainen vastaus tuotiin Miroon, jossa ne teemoiteltiin ja jäsenneltiin mainintamäärien mukaan tukkimiehen kirjanpitoa hyödyntäen. Kuvassa on kysymyksen ”Mitkä asiat sinulle tuottavat merkityksen tunteen työssä?” analysointia.

Kaikista kyselytuloksista koostettiin analysoinnin ohessa presentaatiotyypinen koonti (kuva 13, s. 45), toimeksiantajan ja henkilöstön kanssa yhdessä läpikäytäväksi. Kyselyvastaukset teemoiteltiin presentaatioon arvo-osioon, työn merkityksellisyystekijöihin, yhteenkuuluvuuteen, itsen ja oman tarinan toteuttamiseen, johtamiseen, asiakkaaseen, tarkoitukseen, sekä merkityksen tasoihin. Kussakin diassa oli teoriaa ja löydöksiä yhdistävää tekstiä, sekä sen rinnalla visualisointi helpottamassa asian ymmärtämistä.

Merkityksen tunteen töissä saa aikaan



Merkityksellisuuden tunnetta vahvistettaisiin sillä, että

ihmisillä olisi mahdollisuus onnistua työssään mahdollisimman usein ja he saisivat säännöllistä palautetta sekä kiitosta. Jokaisen tulisi kokea olevansa tärkeä osa yhteisöä. Auttamisen kokemuksia lisää asiakkaiden sekä työkavereiden kanssa. Ja sitä omalla osaamisella innostamista, sillä mikäs sen parempi palaute toiselta itselle olisi!

Organisaatiossa eniten kehitettävää palautteessa ja kiittämisessä. Onnistumisen tunteita voi aina lisätä. Yhteisö koettiin hyväksi ja kollegat auttavat toisiaan, mutta samaa auttamisen iloa voisi vahvistaa ulkoisiin suhteisiin.

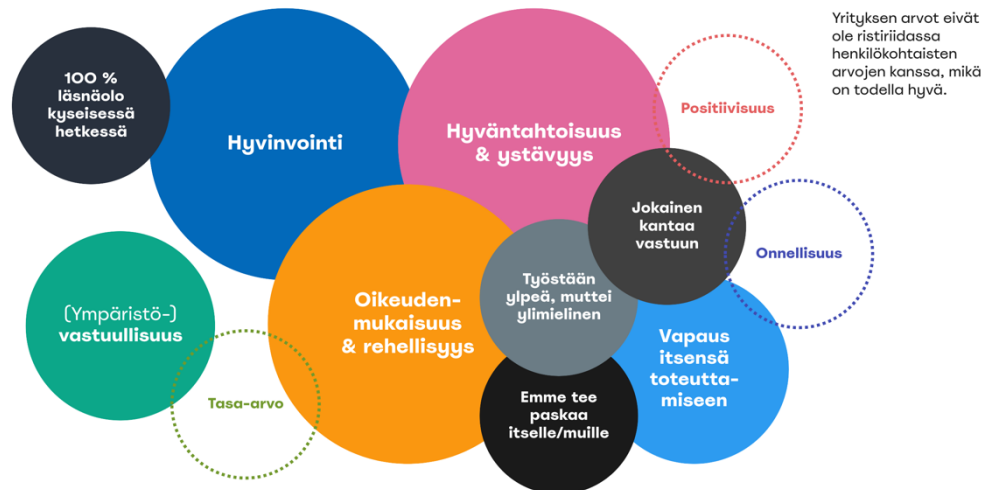
Kuva 13. Avoimien vastausten ryhmittely ja hierarkia presentaatiossa (Vornanen 2021)

Kuvassa (13) nähdään visuaaliseen presentaatiomuotoon tuotu analysoitu tieto työntekijäkyselystä, jonka aiempi työvaihe esiteltiin edellä (kuva 12, s. 44) Miroon luodut laput kiteytettiin ja muotoiltiin helposti silmäiltävään muotoon.

Arvot

Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön arvopohjaa ja verrattiin sitä yrityksen arvoihin. Näin saatiin selville, millaiset henkilökohtaiset arvot ohjaavat työntekijää ja tukeeko se yrityksen toimintaa vai syntykö mahdollisia arvoristiriitoja. Henkilöstössä vallitsevat kolme yleisintä arvoa (kuva 14, s. 46) liittyvät *hyvinvointiin, hyväntahtoisuuteen ja ystävällisyyteen, rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen*, eikä niistä muodostu ristiriitoja yrityksen arvojen tai arkisen toiminnan kanssa. Yhteistä arvopohjaa voi hyödyntää voimavarana, mutta mikäli yksilö joutuisi jatkuvasti toimimaan arvojaan vastaan töissä, laskisi se merkityksen tunnetta ja säteilisi siten moniin muihin asioihin, kuten motivaatioon ja sitoutumiseen. Yksilön elämässä arvot ovat merkityksellisyyden muodostumisen kannalta kivijalka (Martela 2020, 94).

Henkilökohtaiset & yrityksen arvot



Kuva 14. Henkilökohtaiset ja yrityksen arvot visualisoituna presentaatioon (Vornanen 2021)

Henkilöstön arvot ovat esitettyinä (kuva 14) värillisinä palloina, joiden koko ja voimakkuus kertoo, kuinka yleinen se vastauksien mukaan on. Yrityksen arvot ovat esitettyinä samassa visualisoinnissa tummina palloina ja ryhmiteltynä henkilöstön arvojen joukkoon niitä tukevien yksilöarvojen yhteyteen.

Vastausten mukaan yrityksen arvojen muistamisessa työntekijät kaipasivat hieman kertausta, vaikkakin suurimmalla osalla vastaajista ne olivat jo hyvässä muistissa. Suurin osa vastaajista kertoi elävänsä *usein* arvojen mukaan (ei koskaan/harvoin/joskus/usein/aina), mutta kukaan ei vastannut *aina*, eli pienen parantamisen paikka vielä olisi. Tämä on tärkeää, sillä mitä ehyempi arvopohja yrityksen toimijoiden sisällä on, sitä yhtenäisempi kulttuuri voi syntyä yritykseen (Aaltonen ym. 2020, 271). Suurimmiksi esteiksi yrityksen arvojen toteuttamiselle kerrottiin, ettei 100 % läsnäolo kyseisessä hetkessä -arvon mukaan voi elää nykytilanteessa liiallisen kiireen ja keskeytysten vuoksi, ja joskus tämä säteilee myös työn laatuun. Kun ihmisellä on paljon tehtävää, se voi olla jo ajatuksena stressaava ja uuvuttava, koska siitä voi tulla tunne, ettei ehkä selviydy kaikesta, joka taas estää nykyhetkeen keskittymisen (Ferrucci 2006, 93). Muiksi arvojen toteutumisen uhiksi nousivat joskus pätkittäinen tiimityö ja välillä epäselvät vastuut projekteissa. Positiivisena löydöksenä nousi itsereflektointi siitä, että omalla tietoisella asennoitumisella voisi vaikuttaa asioihin paljonkin. Kyselyn pohjalta on helppo tukea henkilöstöä ja työkaveria siinä, että pystyisi elämään entistä paremmin yrityksen arvojen mukaan.

Merkityksellisyystekijät työssä

Kyselyssä pyydettiin kuvailemaan tilanteita, joissa työ on tuntunut merkitykselliseltä, sekä tilanteita, jossa työn merkitys on ollut uhattuna tai jopa kokonaan hukassa. Usein toistuvia vastauksia olivat *merkitystä parantavissa tekijöissä* positiivinen palaute ja kiitos, onnistumisen tunne omassa työssä, yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä, omalla työpanoksella toisen auttaminen sekä omalla tekemisellä toisen ihmisen (mielellään asiakkaan) innostaminen. Nämä toistuivat lähes kaikilla kyselyvastaajilla. Hieman harvemmin toistuneita vastauksia merkitystä lisäävinä tekijöinä olivat uuden oppiminen, luovuus ja ongelmanratkaisu, mieluisat työtehtävät ja muille hyvän mielen luominen.

Merkityksellisyyttä työstä vähentävissä asioissa korostui kiitoksen ja palautteen puute tai sen epäoikeudenmukaisuus, epäonnistumisen tunne, eripurana ja negatiivisuuden lietsonta, sekä epäkiinnostunut tai epäkohteliaasti käyttäytyvä asiakas. Satunnaismaininnoissa olivat puuduttavat työtehtävät, työympäristöstä tulevat rajoitteet, huonosti toimiva tiimityö sekä heikko asiakashyöty. Kysymyksessä pyydettiin kertomaan, millaiset tilanteet vaikuttavat merkityksen tunteeseen, mutta siitä ei tullut ilmi, kuinka usein mainittua asiaa tapahtuu. Vastauksista (kuva 15) ei voi siis suoraan päätellä kuinka usein mainittuja asioita ilmenee, mutta henkilöstössä vallitseva konsensus merkittävimmistä tekijöistä saatiin selville. Merkityksellisyyttä on helppo lisätä, kun turvaa löydösten toteutumisen mahdollisimman usein ja välttää uhkia.

Merkityksen tunnetta töissä parantaa ja alentaa



Työn merkityksellisyyteen kyselyn mukaan koettiin vaikuttavan:

Merkitystä lisää positiivinen palaute ja kiitos tai merkitystä laskevien näiden puuttuminen tai epäoikeudenmukaisuus.

Onnistumisen tunne työssä on merkityksellistä, ja epäonnistuminen taas uhkaa merkitystä. Mielekkäät työtehtävät, uuden oppiminen ja luova ongelmanratkaisu koettiin merkityksellisiksi myös, kun taas puuduttavat työtehtävät tai puutteelliset työpuutteet voivat joskus estää työssä onnistumista, mikä laskee merkitystä.

Työyhteisöön kuuluminen lisää merkitystä, kun taas eripuraisuuden ja negatiivisuuden koettiin laskevan merkitystä. Huonosti toimiva tiimityö laskee merkitystä joskus.

Omalla tekemisellä ja panostuksella auttaminen lisää merkityksen tunnetta.

Omalla tekemisellä toisen ihmisen innostaminen lisää merkityksellisyyttä, ja muille hyvän mielen luominen on myös tärkeää. Asiakkaan epäkiinnostuneisuus tai epäkohtelias käytös laskee merkitystä, kuin myös asiakkaan saama heikko hyöty.

Kuva 15. Merkityksellisyyden heikentäjät ja parantajat kyselyn mukaan (Vornanen 2021)

Kyselyvastauksista muodostettiin presentaatioon koonti asioista, jotka parantavat tai alentavat merkityksen tunnetta työssä (kuva 15, s. 47). Värilliset suuret pallot olivat yleisimmät vastaukset, ja niissä yhdistyvät samaan asiaan liittyvä heikentävä tai vahvistava tekijä. Viiden väripallon ulkopuolella on katkoviivalla kuvattuna harvemmin mainittuja heikentäviä tai vahvistavia tekijöitä.

Merkitystekijöiden tunnistamisen lisäksi kyselyssä pyydettiin miettimään, *kuinka nykyistä työtä tulisi tuunata*, eli muokata, jotta se saataisi tuntumaan entistä merkityksellisemmältä tekijälleen. Yleisimmät toiveet olivat (kuva 16), että palautetta ja kiitosta saisi nykyistä enemmän tehdystä työstä ja omaa työnkuvaa muokattaisiin vastaamaan vielä paremmin osaamiseen tai omiin intresseihin. Työntekoon kaivattiin myös selkeytystä ja parempaa hallinnantunnetta. Haave siitä, että olisi entistä enemmän sellaisia asiakkaita, joiden kanssa toimiminen tuntuisi itselle erityisen merkitykselliseltä ja yhteistyö olisi mielekästä, nousi myös usein esiin. Satunnaisemmissa vastauksissa toivottiin parempaa yhteishenkeä, lisää onnistunutta tiimityöskentelyä sekä enemmän asiakkaita, jotka tuntuvat arvostavan organisaation työtä ja kokevat siitä kiitollisuutta. Tuunaustarpeet vaikuttavat olevan monen tekijän summa, ja ovat liitoksissa organisaation linjauksiin ja toimintamalleihin, eli kehityskohtiin tarvitaan myös johdon panosta.

Työntekemisen suurimmat tuunaustarpeet



Eniten muutosta toivottiin merkityksen tunteen työssä vahvistamiseksi

laadukkaammassa tiimityössä, joka mahdollistaisi onnistumiset paremmin, sekä yhteishengessä, jonka tulisi olla vielä arvostavampi ja suvaitsevaisempi. Kiitosta ja palautetta haluttaisiin saada nykyistä enemmän. Työntekemistä tulisi selkeyttää ja työntekijän hallinnantunnetta parantaa eri keinoin. Työtehtävien parempi kohdennus vastaamaan omaa osaamista ja toiveita. Asiakkaiden arvostavampi asenne ja toive saada lisää merkitykselliseltä tuntuvia asiakkaita nousivat myös.

Tuunauksella tulisi pyrkiä siihen, että jokaisella olisi enemmän omaa osaamista vastaavia tehtäviä ja hallinnantunnetta, arvostavaa ilmapiiriä ja merkitystä vahvistavia asiakkuuksia.

Kuva 16. Avoimista vastauksista kiteytyvät työn tuunaustarpeet (Vornanen 2021)

Kuvassa (16, s. 48) suuret pallot toistuivat suurimmalla osalla vastaajista ja ovat tärkeimpiä. Visualisointiin on nostettu yleisien kokemusten rinnalle satunnaisempia, muttei täysin yksittäisiä vastauksia, jotka on esitetty kuvassa katkoviivalla.

Jokainen voi vaikuttaa myös itse siihen, kuinka merkitys muodostuu. Kyselyssä kysyttiin, kuinka työntekijä voisi parantaa merkityksellisyyden tunnetta, ja kaikki vastanneet tunnistivat tässä vaiheessa oman muutoskykynsä ottamalla aktiivisen roolin. Myös omien taitojen kehittämistä, auttamisen lisäämistä, ystävällisen kohtaamisen ja oman asenteen tarkastamista pohdittiin. Kysymys kannusti vastaajia itsereflektointiin ja herätti ajatuksia (kuva 17).

Jokainen voi itse parantaa merkityksen tunnetta



Moni vastaaja tunnisti oman vaikuttamismahdollisuutensa

palautekulttuurin rakentamisessa olemalla itse esimerkkinä ja aktiivinen toimija.

Myös omien taitojen kehittämiseen voi vaikuttaa itse.

Toisten auttamista ja huomioimista lisäämällä voi parantaa paitsi toisten merkityksellisyyden tunnetta, myös lisätä omaa merkitystä.

Vastauksissa pohdittiin myös oman asenteen tarkistamista, ja sitä miten omalla asennoitumisella voisi merkityksen tunnetta parantaa.

Kaikki nämä nousseet löydökset ovat helppoja ja ketterästi toteutettavia muutoksia – riittää kun vain muistaa reflektoida omaa toimintaansa näiden osalta. Näiden parissa työskentelyn voi jokainen aloittaa vaikka heti.

Kuva 17. Kyselyssä tehtyä pohdintaa omasta vaikutusmahdollisuudesta työn merkitykseen (Vornanen 2021)

Kyselyssä tehty itsereflektointi visualisoitiin esitysmuotoon (kuva 17). Keskellä on esitettyä suurimpana yleisin löydös palautteen pyytamisestä ja antamisesta. Katkoviivapalloissa on nostettu esiin satunnaisempia, muttei kuitenkaan yksittäisiä ajatuksia siitä, kuinka itse voisi vaikuttaa merkityksen tuntemiseen.

Kun kyselyssä pyydettiin pohtimaan, mitä jäisi kaipaamaan eniten, jos nykyinen työ loppuisi, vastaus oli kaikilla työkaverit. Jotkut jäisivät kaipaamaan myös asiakkaita. Työyhteisössä viihdytään ja se koetaan työn parhaiksi puoliksi, sillä sitä ikävöitäisiin eniten. Tämä on hyvä asia, mutta vastauksessa voi piillä myös riski; mukavia työyhteisöjä on olemassa muissakin yrityksissä, eli

toimiiko tämä riittävänä sitouttajana henkilöstölle, jos sama asia on saavutettavissa toisaallakin? Mikäli organisaatio haluaisi sitouttaa henkilöstöä vahvasti, tulisi hyvän työyhteisön kaipuun rinnalla olla myös työnantajaan liittyviä teki-jöitä, joita ei voi kopioida. Tästä löydöksestä heräsi keskustelua myös tuloksia yritysjohton kanssa läpikäydessä, jonka seurauksena asiaa päätettiin selvittää vielä syvemmin haastatteluissa. Merkityksellisyydellä on tunnistettu olevan merkittävä rooli työntekijöiden pysyvyyden sekä motivaation kannalta (Hiila ym. 2019, 93).

Kyselyssä pyydettiin myös miettimään, mikä olisi se kaikista tärkein ja syvin *motivaattori*, jonka vuoksi olisi valmis tekemään kaikkensa ja venymään jopa jaksamisensa rajoilla. Vastaus oli yhdessä onnistuminen ja asiakastyytyväisyys. Tämä viestii vahvasta yhteishengestä ja lojaliteetista, sekä suuresta asiakaspalveluhenkisyydestä, sillä asiakas halutaan pitää aina tyytyväisenä. Työkaveria, firmaa, eikä asiakasta haluta jättää pulaan, vaan halutaan tehdä töitä sen eteen, että lopputulos on onnistunut. Myös omien taitojen haastaminen, sekä itselle tärkeiden asioiden tekeminen mainittiin.

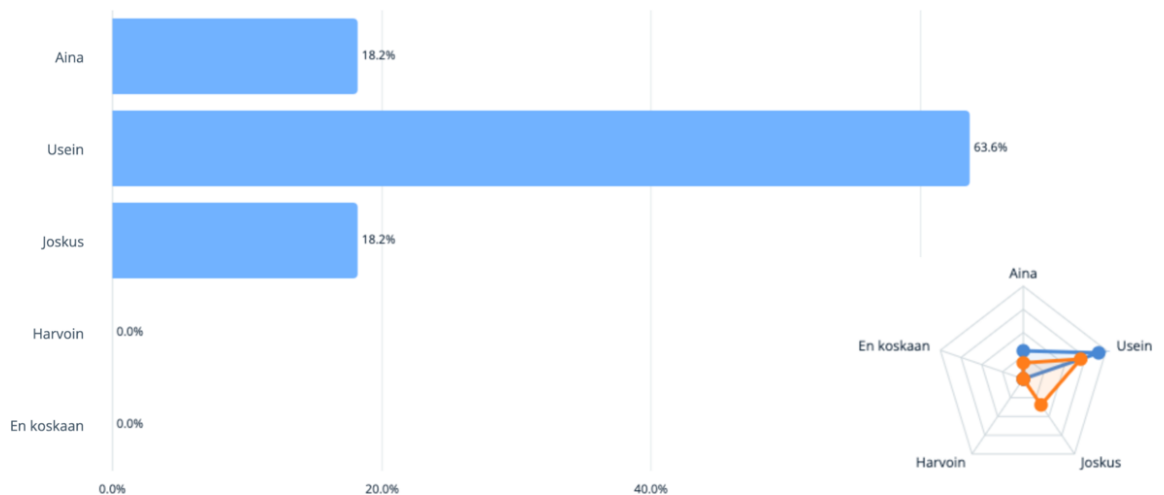
Yhteisö ja yhteenkuuluvuus

Teemassa selvitettiin, kokeeko työntekijä yhteenkuuluvuutta työyhteisössä, koetaanko ilmapiiri turvalliseksi ja myötätuntoiseksi, kunnioitetaanko ja arvostetaanko itse toisia ja saadaanko vastaavaa kohtelua muilta. Kysymykset käsittelevät aiheita, jotka vaikuttavat yhteenkuuluvuuden tunteeseen, jonka on tunnistettu olevan suurin merkityksellisyyden luoja ihmisille. Kysymysten vastauksista ei löytynyt mitään hälyttävää vaan yleisesti kokemusten taso oli hyvä, sillä kaikissa kysymyksissä yleisin vastaus oli toiseksi paras vaihtoehto. Eri vastausryhmiä vertaamalla saatiin kuitenkin esiin pieniä eroavaisuuksia.

Yhteishenki koetaan *usein* hyväksi (63,6 %), mutta toimipisteiden välillä oli ero. *Sinisessä toimipisteessä* yleisin vastaus oli aina, *Oranssissa* se oli *usein*. Myös *joskus* vastattiin Oranssissa, kun toisella toimipisteellä sitä ei ollut lainkaan. Tästä voisi päätellä, että Oranssin yhteenkuuluvuudessa on erilaisia kokemuksia ja tätä tulisi kehittää niin, että kokemus olisi kaikilla yhtä hyvä. Suunnittelijoilla kokemus oli hieman parempi kuin asiakkuusvastaavilla ja tuotannonolla, mikä voisi selittyä suuremmalla työnkuvan ryhmäkoolla ja siten parem-

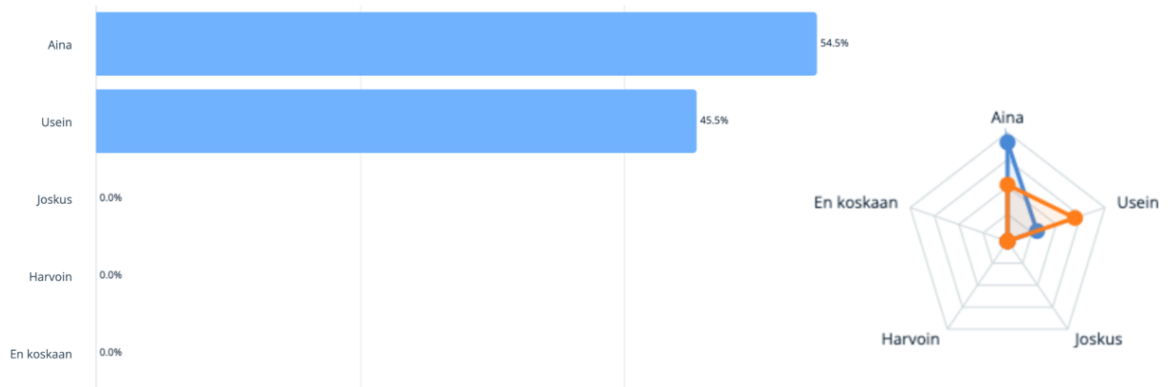
malla vertaistuella. Hajontaa ilmeni myös kysymyksessä ilmapiirin turvallisuudesta, jossa hajontaa oli kaikkien toimipisteiden ja työnkuvien välillä aina-usein-joskus -haarukassa. Jotkin seikat siis vaikuttavat siihen, että kaikki työntekijät eivät koe ilmapiiriä yhtä turvallisenä, ja tätä tulisi kehittää.

Kun kysyttiin, saako itse toisilta kunnioittavaa ja arvostavaa kohtelua (kuva 18) ja kohtelee ko toisia kunnioittavasti ja arvostavasti (kuva 19, s. 52), nousi esiin mielenkiintoinen ilmiö. Vastaajat kertoivat saavansa *usein* kunnioittavaa kohtelua, mutta kohtelevat toisia *aina* kunnioittavasti, mikä ei täsmää. Kunnioittavan kohtelun saamisessa oli heikompia *joskus*-vastauksia mukana, kuin itsestä lähtevää kohtelua arvioitiin paremmaksi. Ero näiden välillä oli suurempi Sinisessä, kuin Oranssissa. Toimipisteitä ei voi kuitenkaan liikaa tuijottaa, sillä työskentelyä tapahtuu tiivisti toimistojen välillä. Työnkuviissa oli myös pieniä eroja; suunnittelijoiden kokemus oli parempi kuin asiakkuusvastaavilla ja tuotannolla, mikä voi viestiä suurimman pienryhmän sisäisestä hyvästä ryhmähengestä tai siitä, ettei tuotantotyöntekijöitä ja asiakkuusvastaavia pidetä aivan niin suuressa arvossa kuin suunnittelijoita. Lisäselvitystä tarvitaan, jotta juurisyy saadaan esiin. Kunnioittavasta kohtelusta ja sen saamisesta saa aikaan hyvää itsereflektointia henkilöstön kanssa asiaa läpikäydessä.



Kuva 18. Koetko saavasi kunnioittavaa ja arvostavaa kohtelua muilta? -kysymyksen vastaukset (Vornanen 2021)

Kuvassa (18) näkyy, kuinka kokemukset kunnioittavasta ja arvostavasta kohtelusta jakaantuivat henkilöstön välille. Pienoinen ero toimipisteiden kokemuksissa on myös kaaviosta nähtävissä.



Kuva 19. Kohteletko itse toisia kunnioittavasti ja arvostavasti? -kysymyksen vastaukset (Vornanen 2021)

Kuva (19) näyttää selvästi eron edellä olleeseen kokemukseen kunnioittavan ja arvostavan kohtelun vastaanottamisesta (kuva 18, s. 51). Myös toimipisteiden välinen ero on edelliseen kaavioon verrattuna selkeämpi.

Kysymyksessä myötätuntoisen kohtaamisen kokemisesta Sinisen toimipisteen kokemus oli parempi kuin Oranssin, ja jälleen suunnittelijoiden vastaus oli parempi kuin muissa työnkuvissa.

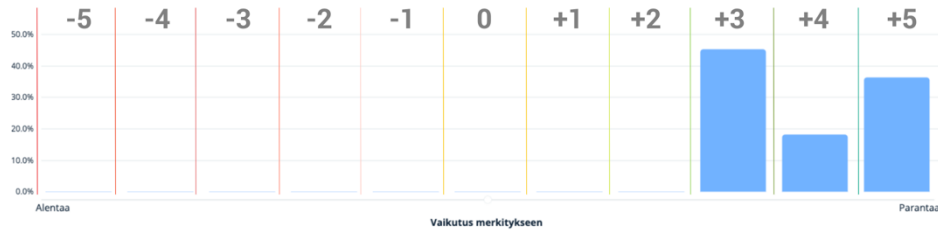
Yhteenkuuluvuuden temasta olennaisimmat löydökset ovat, että Oranssin yhteishenki vaatii hieman kehittämistä noustakseen Sinisen kanssa samalle tasolle. Suunnittelijoilla kokemus kyselyn mukaan on vankempi kuin muilla työnkuvilla, joiden yhteenkuuluvuutta tulisi selvittää ja kehittää lisää. Pääpiirteittäin työkavereilla on kuitenkin positiivinen vaikutus yhteenkuuluvuuteen ja merkityksellisyyteen (kuva 20, s. 53), mutta aina voi parantaa.

Työkaverisuhteiden vaikutus työn merkitykseen

Työkavereiden vaikutus työn merkityksen tunteeseen

Kuten graafista näkee – hajontaa on mutta suhteet parantavat merkitystä. **Keskiarvo vastauksista on 3,9**. Sinisen keskiarvo oli 4,5 ja Oranssin 3,5. Suunnittelijaryhmän kokemus oli parempi, kun muilla työrooleilla vastauksissa oli enemmän hajontaa.

Mikä vaikuttaa siihen, ettei Oranssi ole samanlainen kokemus kuin Sininen? Pääpiirteittäin kaikilla kokemus hyvä!



Kuva 20. Työkaverisuhteiden vaikutus työn merkityksen kokemukseen (Vornanen 2021)

Kuvassa (20) näkyy kaavio, josta on pääteltävissä työkavereiden parantavan työn merkityksen tunnetta. Kokemuksissa on kuitenkin nähtävissä hajontaa, mikä kertoo siitä, ettei kaikkien kokemus ole aivan yhtä laadukas.

Itsen toteuttaminen ja oma tarina

Kyselystä selvisi, että hieman yli puolet (54,5 %) kokee saavansa toteuttaa töissä itseään *usein*. Yli kolmasosa saa toteuttaa itseään vain *joskus*. Suunnittelijoiden kokemus oli parempi muihin rooleihin verrattuna, mikä voi selittyä kutsumusammattilla. Itsensä toteuttamista tulisi organisaatiossa tämän perusteella kehittää paremmaksi. Yrityksen johdon kanssa aihetta läpi käydessä syntyi pohdintaa siitä, onko palveluammattissa ja markkinointitoimistossa edes realistista tavoitella tilannetta, jossa kaikki saisivat *aina* toteuttaa itseään. Mutta ainakin kaikki joskus-vastaukset voisi kehittää seuraavalle tasolle ja karottaa henkilöstön toiveita tarkemmin siitä, mitä muutostoiveita heillä olisi mielessään. Myös muihin työtehtäviin kuin suunnittelijoiden kutsumuksen toteuttamiseen tulisi lisätä vastaavaa mahdollisuutta tehdä itselle rakkaita asioita.

Vastaajista suurin osa (63 %) kertoi tekevänsä *usein* osaamistaan vastaavaa työtä ja lähes kolmasosa vain *joskus*. Työtehtävien välillä ei ollut merkittäviä eroja. Osaamisen hyödyntäminen ja sopivan vaatavuustason toteutuminen työssä on itsensä toteuttamisen lisäksi merkityksellisyyden tunteen kannalta

tärkeää, joten on hyvä käydä läpi, millaisia toiveita henkilöstöllä olisi kokemuksen parantamiseksi. Tähän syvennytään myöhemmin haastatteluvaiheessa.

Autonomia on työn merkityksen rakentumisessa tärkeä tekijä, ja kyselyssä selvisi, että tämän koetaan olevan melko hyvällä tolalla työnteossa. Omiin työtapoihin ja aikatauluihin kokee pystyvänsä vaikuttamaan *aina* 36 % ja *usein* 55 %. Asiakkuusvastaavien kokemukset olivat hieman parempia kuin suunnittelu- ja tuotantotyöntekijöiden.

Työntekijöitä pyydettiin myös arvioimaan oman asennoitumisensa vaikutusta työn merkityksen kokemiseen (kuva 21). Pääsääntöisesti vastauksissa koettiin, että oma asenne tukee merkityksellisyyttä todella hyvin, mutta vastauksissa oli myös hieman hajontaa; osan oma asenne on merkityksellisyyden kannalta neutraali. Kysymyksellä kannustettiin itsereflektointiin ja herättämään ajatus siitä, että omalla asenneilmapiirilläkin voi merkitykseen vaikuttaa.

Oman asennoitumisen vaikutus työn merkitykseen

Oma asenneilmapiiri vaikuttaa työn merkityksen tunteeseen

Kuten graafista näkee – pääsääntöisesti oma asennoituminen vaikuttaa merkityksen tunteeseen parantavasti, mutta mukana on myös heikompia arvosanoja. **Keskiarvo vastauksista on 3,6**. Sinisen keskiarvo 4,5 ja Oranssin 3,1 – suunnittelijoilla oma asennoituminen on enemmän merkitystä nostava kuin muilla työkuvilla, joissa oli myös enemmän hajontaa. **Kuinka voidaan tukea jokaisen merkityksellisyyden tunnetta parempaan?**



Kuva 21. Oman asenneilmapiirin vaikutus työn merkitykseen (Vornanen 2021)

Kuvasta (21) on nähtävissä, että suurin osa kokee oman asenteen edesauttavan työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Diagrammista näkee, että kaikkien vastanneiden oman asenteen vaikutus ei ole kuitenkaan niin hyvä.

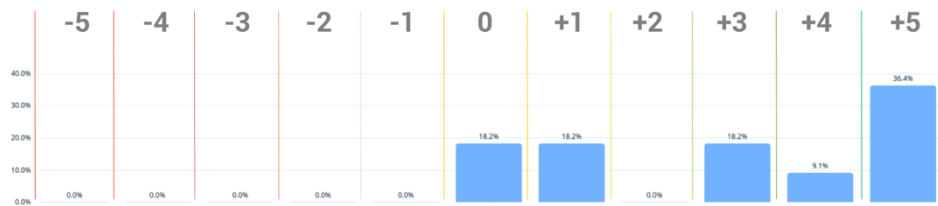
Henkilökohtaisiin asenteisiin, sekä itsensä ja tarinansa toteuttamiseen liittyy myös merkityksellisyyden henkilökohtainen taso. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan, kokeeko työnsä itselleen henkilökohtaisesti merkitykselliseksi (kuva 22

s. 55). Vastauksissa oli hajontaa, mutta suurin osa niistä oli positiivisia. Avoimessa perustelukentässä mainittiin, että mukavaa on, kun saa kehittyä ja toteuttaa itseään, mutta mainittiin myös negatiivisia seikkoja. Jotkut kokevat, että oma työ on liian vaativaa ja raskasta, ja jotkut sanoittivat suoraan, että merkitystä ei ole, jolloin työ on vain työtä. Henkilökohtainen merkitys on monen tekijän summa, eikä yksittäisestä kysymyksestä pääse kehitystarpeisiin kiinni. Itselfreflektointi on hyvä laukaisija, mutta vaatii myös selvitystä, kuinka työnantaja voisi tukea työntekijöitä. Tähän syvennyttään lisää haastatteluissa.

Koetko että tekemäsi työ on sinulle henkilökohtaisesti merkityksellistä?

Oman työn merkityksellisyys henkilökohtaisella tasolla

sisälsi paljon hajontaa ja keskiarvo oli 2,9. Sinisessä kokemus oli parempi kuin Oranssissa, ja asvojen kokemus oli paras, suunnittelijoiden tullessa heti perässä. Avoimissa mainittiin, että on mukavaa kun työssä saa kehittyä ja toteuttaa itseään, mutta mainittiin myös että liika negatio vie voimia. Mainittiin myös että työ on liian vaativaa ja raskasta, sekä että työ tuntuu nyt vain työltä, koska merkityksen tunne siitä puuttuu. **Henkilökohtainen työn merkityksen tunne on niin monen tekijän summa, että tämän kehittäminen vaatisi tarkempaa määrittelyä alleen.**



Kuva 22. Henkilökohtaisen tason työn merkityksellisyys (Vornanen 2021)

Kuvassa (22) on nähtävissä työn merkityksen kokemus henkilökohtaisella tasolla. Kokemukset ovat kaavion mukaan enimmäkseen plussan puolella, mutta nollaa lähenteleviä vastauksia on myös mukana.

Johtaminen

Kyselyssä selvisi, että yli puolet kokee esihenkilönsä huomioivan heidät yksilönä *aina*. Lähes kolmasosa vastasi *joskus*. Toimipisteiden välillä oli eroja, mikä voisi selittyä sillä, että johto on useammin paikalla Oranssissa, jossa vastaukset olivat korkeampia. Esihenkilöiden kanssa vastauksia läpikäydessä tilanne ei tullut yllätyksenä, mutta kokemusten konkreettinen esiintuominen auttoi ymmärtämään tilanteen ja kehitystarpeen, jotta jokainen voisi kokea yksilöllistä suhtautumista johdon suunnalta entistä paremmin.

Myötätunto on merkityksen kannalta tärkeää ja kyselyssä pyydettiin arvioimaan kokemusta siitä, kuinka myötätuntoista suhtautumista saa esihenkilöiltään. Vastaukset jakautuivat lähes tasaisesti *joskus-usein-aina* -vastausten välille, ja eroja oli toimipisteiden sekä työnkuvien sisässä, joten hajontaa oli paljon. Huonoa kokemusta ei kukaan ollut, mutta kehittämisen tarve hajonnastakin paljastuu. Jatkossa esihenkilöiden on hyvä pyrkiä toiminnassaan siihen, että jokainen työntekijä kokisi yksilöllistä ja myötätuntoista suhtautumista vuorovaikutustilanteissa esihenkilönsä kanssa.

Osion päätteeksi pyydettiin vielä arvioimaan, kokeeko esihenkilösuhteen alentavan vai parantavan työn merkityksellisyyttä (kuva 23). Vastauksissa oli hajontaa ja niistä on pääteltävissä, että suhde on pääsääntöisesti vahvistava, mutta myös heikentävä kokemus nousi esiin. Vaikutus ei ole tällä hetkellä siis huono, mutta lisäkehittämisellä tästäkin saa merkitykselliseen työhön lisätuen.

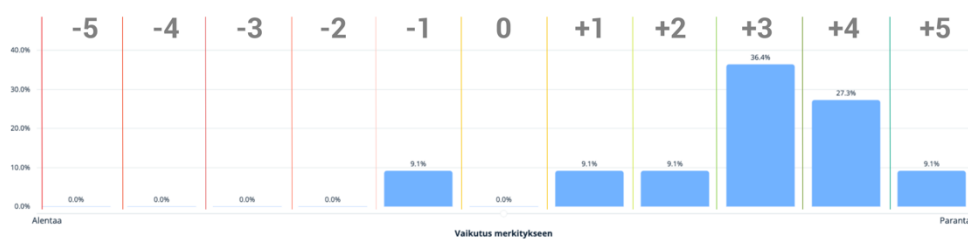
Esihenkilösuhteiden vaikutus työn merkitykseen

Esihenkilösuhteiden vaikutus työn merkityksen tunteeseen

Kuten graafista näkee – hajontaa on mutta pääsääntöisesti esihenkilö vaikuttaa merkityksen tunteeseen parantavasti.

Keskiarvo vastauksista on 2,8. Työnkuvien välillä, sekä sisällikkin oli vastauksissa hajontaa.

Voisiko johtamisella tukea merkityksellistä työtä vielä enemmän, sillä keskiarvo ei ollut kuitenkaan asteikon huipulla?



Kuva 23. Esihenkilösuhteen vaikutus työn merkityksen tunteeseen (Vornanen 2021)

Kuvassa (23) näkyy, että kokemus esihenkilösuhteista on pääosin positiivinen, muttei suinkaan yhtenäinen. Joillakin suhde esihenkilöihin lähentelee merkityksellisyyden kannalta neutraalia, ja joku kokee tilanteen heikentäväksi.

Johtamista ja esihenkilösuhteita tarkastellessa on luontevaa käsitellä myös työntekijöiden kokemus siitä, onko oma työpanos työnantajaorganisaatiosta arvokas. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan, kokeeko että omalla tehdyllä työllä

on merkitystä työnantajayritykselle (kuva 24). Kokemus oli pääpiirteittäin positiivinen, mutta siinä oli suurta hajontaa. Myös negatiivinen tuntemus nousi vastauksista esiin. Työtehtäviä vertaillaessa paljastui, että itsensä tuotantotyön tekijäksi identifioivilla oli myös heikoin tuntemus siitä, että omalla työllä on organisaatiotasolla merkitystä. Useassa avoimessa kentässä kerrottiin, että omalla työllä vaikuttaa välittömästi asiakastyytyvyyteen, mikä on tärkeä tekijä työnantajaorganisaation kannalta. Heikentäviä tekijöitä olivat kokemukset palautteen puutteesta ja tunne siitä, että hyvin tehty työ otettaisiin itsestäänselvyytenä. On hyvin tärkeää, että aiheeseen liittyvää keskustelua käydään niin, että jokainen tietää roolinsa merkityksen ja tuntee sen yritykselle tärkeäksi myös itse. Tässä asiassa korostuu myös esihenkilöiden rooli.

Koetko tekemälläsi työllä olevan merkitystä työnantajaorganisaatiolle

Oman panoksen merkityksellisyys koko organisaatiolle

sisälsi hajontaa ja keskiarvo oli 2,7. Jokaisessa roolissa sekä toimipisteiden sisässä oli erilaisia kokemuksia. Sinisessä merkitystä koettiin enemmän kuin Oranssissa. Rooleista heikoin merkityksen tunne oli tuotantotyössä. Avoimissa kerrottiin, että omalla panoksellaan jokainen voi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, mikä näkyy yritysmielikuvassa ja on siksi tärkeää. Syitä heikolle merkityksen tunteelle olivat kokemukset, että kiitosta ei saa tai tehty hyvä työ otetaan itsestäänselvyytenä. Itse kyllä tiedetään, että tehdään hyvää ja jopa tärkeää duunia, muttei tunnu siltä että sitä arvostettaisiin. **Jokaisen roolin merkitystä organisaatiolle tulee käydä läpi. Jos työntekijä ei näe panostaan tärkeänä firmalle, vaikuttaa se väkisin motivaatioon ja sitä kautta tuloksiin sekä sitoutumiseen.**



Kuva 24. Kokemus oman työn merkityksestä organisaatiolle (Vornanen 2021)

Kuvan (24) kaavio näyttää, että arvioidessa oman työn merkitystä työnantajaorganisaatiolle, kokemuksissa oli hajontaa. Kuvan mukaan kokemus ei ole lainkaan yhtenäinen henkilöstön kesken.

Asiakas

Aiemmissa osioissa avoimissa kentissä tuli esiin toiveita siitä, että epäasiallinen tai epäkiinnostunut kohtelu asiakkaan suunnalta laskee työn merkitystä, kun taas työntekijälle on tärkeää, jos saa omalla toiminnallaan asiakkaan innotumaan. Myös tyytyväinen asiakas ja hyvä asiakaspalaute mainittiin merkitystekijöiksi. Tuunausideoissa esitettiin, että lisää merkitykselliseltä tuntuvia

asiakassuhteita voisi pyrkiä luomaan lisää. Asiakkaan saama korkea laatu ja hyvä hyötysuhde koettiin myös tärkeäksi, ja turhautumista aiheuttivat satunnaiset olosuhteet, joissa ei pysty tekemään asiakkaalle parastaan.

Kyselyssä pyydettiin myös arvioimaan, kokeeko asiakassuhteiden alentavan vai parantavan omaa työn merkityksellisyyden tunnetta ja vastauksissa oli jälleen hajontaa (kuva 25). Kokemukset ovat enimmäkseen merkitystä lisääviä, mutta myös merkitystä alentavia kokemuksia nousi esiin. Työtehtävistä asiakkuusvastaavien kokemukset olivat parhaita, mikä selittyyneen syvemmillä vuorovaikutussuhteilla asiakkaiden kanssa, kun taas tuotanto- ja suunnittelutyön kokemukset eivät olleet samalla tasolla.

Asiakassuhteiden vaikutus työn merkitykseen

Itsen ja asiakkaan välisten suhteiden arvioitiin vaikuttavan työn merkitykseen pääsääntöisesti parantavasti. Keskiarvo vastauksista on vain 2,5. Suunnittelijoiden ja tuotannon antamat arvosanat olivat heikompia kuin asiakasvastaavien, minkä lisäksi suunnittelijoiden antamissa vastauksissa oli suurta hajontaa. Unelmatilanteessahan luku olisi mahdollisimman hyvä. Keskiarvo ei päästä huimaa, eli tähän tulisi varmasti kiinnittää huomiota. Muualla kyselyvastauksissa vilahti mm. merkityksellisemmät tai kiinnostuneemmat/epäkohteliaat asiakkaat, heikko asiakashyöty ja oman työn olosuhteet, joissa ei pysty tekemään parastaan.



Kuva 25. Asiakassuhteiden vaikutus työn merkityksellisyyteen (Vornanen 2021)

Kuva (25) näyttää, että arvioidessa omien asiakassuhteiden vaikutusta työn merkitykselliseksi kokemisessa vastauksissa oli valtavia eroja. Kokemuksia on keskivertotasolla, erinomaisia ja osa on hälyttävästi miinuksen puolella.

Tarkoitus

Kyselyssä tutkittiin tietävätkö työntekijät työnantajaorganisaation tarkoituksen, eli miksi yritys tekee sitä, mitä tekee. Lähes puolet vastasi *kyllä*, yli kolmasosa vastasi *ei* ja loput pohtivat tilannettaan vastaamalla *jokin muu*. Avoimessa kentässä pyydettiin useasti tarkennusta ja päivitystä yrityksen tarkoitukseen, sillä sitä ei tiedetä tai ei koeta sen olevan ajan tasalla. Useassa vastauksessa

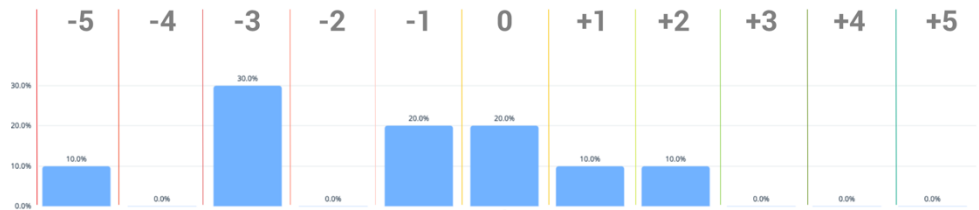
myös perusteltiin, minkä kokee yrityksen tarkoituksen olevan ja miksi, ja näissäkin oli tulkintaeroja, vaikka tarkoitus oli nimetty samaksi. Kaiken kaikkiaan hajonta oli niin laaja, että organisaation *tarkoitus vaatii selvästi lisäkehittämistä*, sillä jokaisen työntekijän tulisi tietää, minkä asian puolesta tekee töitä, miksi yritys on olemassa ja mikä oma osa on tässä kokonaisuudessa. Kyselytuloksia yritysjohton kanssa läpikäydessä toivottiin, että tätä osiota selvitettäisiin henkilöstöltä vielä lisää ja se huomioidaan haastatteluvaiheessa. Aaltonen ym. (2020, 270) mukaan yritykselle on elintärkeää, että yritysjohto tuottaa henkilöstölleen niin vakuuttavan organisaation tarkoituksen, että se otetaan vakavasti ja siihen halutaan sitoutua.

Yrityksen tarkoituksen kanssa vahvassa liitoksessa on työn *yhteiskunnallinen merkityksellisyys*. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan, kokevatko he, että omalla työllä on merkitystä yhteiskunnan tasolla tarkasteltuna (kuva 26, s. 60). Vastauksissa oli hajontaa ja keskiarvo vastauksista oli negatiivinen, vaikkakin myös positiivisia kokemuksia oli. Toimipisteiden ja roolien sisässä oli hajontaa, eli kaikissa asemissa koettiin, että yhteiskunnallinen merkitys on hyvin pieni tai sitä ei ole. Avoimissa vastauksissa tunnistettiin, että alueellista vaikutusta on yritysten menestymisen ja ostovoiman parantamisessa, mutta suurin osa vastauksista kertoi, ettei ole koskaan nähnyt työssään merkitystä yhteiskunnalle, tai ei näe, että omalla työllä muuttaisi yhteiskuntaa. Mainittiin myös, että tekijöitä voisi kyllä keksiä, mutta ne tuntuisivat painoarvoltaan vähäpätöisiltä ja päälle liimatuilta. Tätä kokemusta tulisi kehittää, jotta saataisiin merkityksen tunnetta parannettua ja hyödynnettyä käyttämätön voimavara yrityksessä.

Koetko että tekemälläsi työllä on merkitystä yhteiskunnallisesti?

Oman työn merkityksellisyys yhteiskunnan tasolla katsottuna

sisälsi hajontaa ja keskiarvo oli hälyyttävä -1,3. Roolien ja toimipisteiden sisässä vastauksissa oli hajontaa, eli kaikissa tehtävissä koettiin, ettei merkitys ole kovin suuri tai sitä ei ole. Avoimissa perusteltiin, että yhteiskunnallinen merkitys on alueen yritysten menestyksessä auttaminen ja ostovoiman luominen, mutta eniten tuli mainintoja ettei ole koskaan nähnyt työssään merkitystä yhteiskunnalle, tai ettei tunne olevansa tuottamassa muutosta yhteiskuntaan. Tekijöitä voisi keksiä, mutta ne tuntuivat vähäpätöisiltä. Tätä tulee ehdottomasti kehittää. Mikäli koko henkilöstö kokisi muuttavansa panoksellaan yhteiskuntaa paremmaksi, olisi se valtava voimavara.



Kuva 26. Oman työn merkityksen arviointi yhteiskunnalle (Vornanen 2021)

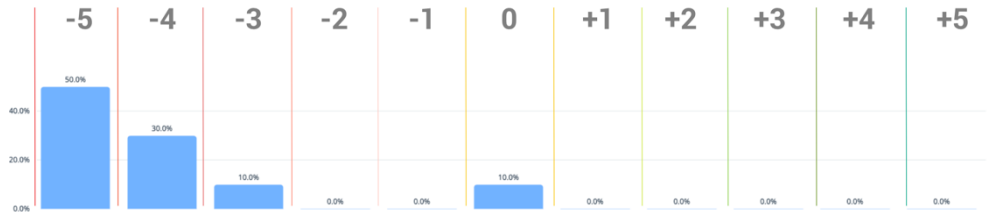
Kuva (26) osoittaa, että oman työn yhteiskunnallinen merkitys arvioitiin kyselyssä heikoksi. Kokemukset eivät ole kenelläkään erinomaiset, vaan painotus on erittäin heikoissa, keskivertoheikoissa tai molemmin puolin neutraalia.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan, kokeeko omalla työllä olevan merkitystä koko maailman mittapuulla, globaalilla tasolla (kuva 27, s. 61). Vastausten keskiarvo oli heikko ja hajontaakaan ei ollut niin paljon heikentävän ja parantavan välillä kuin muissa merkityksen eri tasoja käsittelevissä kysymyksissä. Avoimista vastauksista ei tullut aivan selväksi, kokeeko henkilöstö asian olevan ok ja ajattelevan, ettei omalla työllään voikaan näin isoon mittakaavaan vaikuttaa, vai onko tämä tekijä, joka heitä vaivaa. Helposti voisi ajatella, että yksilön työllä ei ole merkitystä globaalisti, mutta yrityksen tarkoituksen kautta tämäkin voisi toteutua. Tätä seikkaa johto toivoi haastatteluissa käsiteltävän lisää.

Koetko että tekemälläsi työllä on merkitystä koko maailman mittapuulla?

Oman työn merkityksellisyys globaalilla tasolla katsottuna

sisälsi hieman hajontaa ja keskiarvo oli hälyyttävä -4. Kokemus oli melko yhtenäinen roolien ja toimipisteiden välillä. Avoimissa pohdittiin, ettei omalla työllä voi vaikuttaa maailmaan, tai ettei sellaista vaikutusta ole tällä hetkellä. Ainut merkitys oli alueellinen vaikutus. Tätäkin tulee ehdottomasti pohtia. Kokeeko henkilöstö, että tilanne on ok eikä tuloksen tulisikaan olla parempi? Auttaako yrityksen yhteinen tarkoituksen määrittely myös tässä? Tämä on hukkaan heitetty mahdollisuus ja voimavara.



Kuva 27. Oman työn merkityksellisyyden arviointi maailman mittakaavassa (Vornanen 2021)

Kuva (27) osoittaa, että maailman mittapuulla tarkasteltuna oma työ koettiin hyvin merkityksettömäksi, eikä hajonta ole tässä merkityksen tasossa niin suuri, kuin yhteiskunnallisesti arvioituna.

Keskeisimmät löydökset tiivistetysti

Monessa kohdassa analysoidessa vastauksissa oli hajontaa eli ihmisillä oli hyvinkin erilaisia kokemuksia samoista asioista keskenään. Merkityksellisyys on aiheena hyvin subjektiivinen, mikä näkyi varmasti myös tuloksissa, mutta tulokset kertovat myös siitä, etteivät kokemukset ole kaikilla aivan yhtä hyvällä tasolla. Toistuvia seikkoja hajonnassa esimerkiksi olivat, että Sinisen toimipisteiden kokemukset olivat usein laadullisesti parempia tai ehyempiä, kun taas Oranssin vastauksissa oli hajontaa enemmän.

Yhteenkuuluvuus oli kyselyn mukaan selvästi vahvuus, mutta entistäkin parempaa tiimityötä toivottiin. Oranssin vastauksissa oli yhteenkuuluvuudessa enemmän hajontaa kuin Sinisessä, eli kokemusten ihan jokaiselle yhtä hyväksi saaminen on selvä kehityskohta.

Suurimmat työn tuunaustarpeet olivat palautteen lisääminen, työnkuvan osuvammaksi muokkaus vastaamaan osaamista ja tukemaan itsensä toteuttamista, työskentelyn selkeyttäminen ja hallinnantunteen parantaminen, merki-

tyksellisempien ja mielekkäämpien asiakkuuksien lisäys. Kaikki eivät myöskään kokeneet vuorovaikutussuhteitaan asiakkaiden kanssa yhtä merkitykselliseksi, mitä tutkitaan haastattelussa lisää. Kyselyn avulla saatiin esiin lista tekijöistä, jotka erityisen selvästi *parantavat tai laskevat työn merkityksen tunteita*: palaute, onnistuminen/epäonnistuminen, tiimihenki, toisten auttaminen ja kiinnostunut/epäkiinnostunut asiakas, joita tulee lisätä tai kitkeä työskentelystä pois merkityksen tunteen kehittämiseksi.

Tuotantotyöntekijöiden muita työnkuvia hieman heikompi tuntemus siitä, että heidän työllään on organisaatiossa merkitystä, oli myös huomiota herättävä. On tärkeää tarkkailla ja kehittää tilannetta niin, että jokainen tietää ja tuntee työnsä yhtä tärkeäksi muille ja työnantajalle roolista huolimatta. Erityistä huomiota vaatii myös *yhteiskunnallisen ja globaalin tason* merkityksen puute työssä, sekä työnantajayrityksen *tarkoituksen kirkastaminen* ja päivittäminen niin, että koko henkilöstö tuntee sen ja samastuu siihen.

Kyselyn mukaan merkityksellisyyden eri tasoja tarkastellessa, mitä ulommalle kehälle siirrytään, sitä merkityksettömältä oma työ tuntuu tällä hetkellä. Henkilökohtaisen merkityksen keskiarvon ollessa 2,9, oman työn merkitys työyhteisölle 3, organisaatiolle 2,7, yhteiskunnalle -1,3 ja maailmalle -4, on ilmiö selvä. Työyhteisöä ja työkavereita monessa kohtaa vastauksissa tärkeimmäksi tekijäksi nimeten, ei olekaan ihme, että sillä tasolla on myös paras keskiarvo.

Kyselylöydöksistä ja vastauksista huomasi, että merkityksellisyyden *pohdinta oli henkilöstöä kiinnostavaa ja innostavaa*. Jotkut jopa itse mainitsivat, että omalla ajatustyöllä voisi asiaan vaikuttaa. Tästä heräsi yritysjohton kanssa ajatus, että jokaista työntekijää tullaan kannustamaan myös jatkuvaan itse-reflektioon ja ottamaan aktiivinen rooli siinä, että omalla toiminnallaan on rakentamassa merkityksellisyyttä itselleen sekä muille.

5.1.2 Luotaimet

Luotaimet, eli päiväkirjamaiset itsedokumentointimenetelmät ovat eduksi silloin, kun käyttäjiä ei pääse havainnoimaan aidossa toimintaympäristössä. Tutkittaville annetaan jokin tehtävä ja he kirjoittavat kokemuksiaan ylös ohjeistulla tavalla, toimittaen lopuksi kokemukset tutkijalle. (Tuulaniemi 2011, 69–

70.) Kyselyä täydentämään tehtiin ketterää luotaintyöskentelyä pyytämällä työntekijöitä kirjaamaan työnteon ohessa WhatsApp-viestisovelluksessa opinäytetyön tekijälle merkitykselliseltä tuntuneita hetkiä, sekä merkityksettömiä hetkiä työssä (liite 2).

Yleisin viikon aikana tullut merkityksellisyyden lisääjä oli hetki, kun työkaveri oli tarjonnut kiperässä paikassa apua tai oli kysytty oman jaksamisen perään. Myös hetket, joissa pystyi itse auttamaan työkaveria, mainittiin tärkeinä. Myös briefit tiimille mainittiin merkityksellisinä, sillä niissä hetkissä työ lähtee tekijälle toteutukseen kohti konkretiaa.

Asiakkaalle ratkaisujen esittäminen koettiin merkityksellisenä, sekä hetket, joina asiakas luottaa ammattilaisen näkemykseen ja taitoon. Tilanteet, joissa asia on asiakkaalle tärkeä ja hän näyttää arvostavansa sitä muun muassa kokemalla tarjouksessa annetun hinnan vastaavan kysytyä suunnittelutyötä. Toiseksi yleisin kommentti liittyi asiakkaalta saatuun palautteeseen, jossa lopputulokseen oltiin todella tyytyväisiä. Palautteet olivat tekijöille merkitystä tukevia ja lisäksi tuli mainintoja töistä, joita on ehkä itse pitänyt vähäpätöisenä pikukutyönä, mutta asiakas onkin ollut valmiista työstä todella iloinen ja kiitollinen. Esiin tuotiin myös kokemus, jossa oma uhrattu aika ja kova panostus palkittiin asiakkaalle esittelypalaverissa sillä, että monihenkinen ryhmä innostui ideasta todella paljon ja antoi siitä suunnittelijalle positiivista palautetta. Kehut ja kova panostamisesta huomioiminen koettiin merkityksellisenä.

Luotaimen perusteella useimmiten merkitystä lisäsivät molemminpuolinen työkaverin auttaminen ja kiinnostuneet keskustelut, sekä asiakkaan kiitos ja positiivinen palaute oman panostuksen päätteeksi.

Merkityksettömältä tuntuvat hetket liittyivät kaikki asiakkaan kanssa tapahtuneeseen vuorovaikutukseen. Asiakkaan suunnasta tuleva epäarvostava asenne suunnittelijan työn hintaa kohtaan ja siitä tinkiminen, sekä vedoksen yhteydessä saatu epäasiallinen palaute, jossa mennään jopa henkilökohtaisuksiin haukkumalla ja kyseenalaistamalla tekijän ammattitaitoa tilanteessa, jossa työ olisi tehty asiakkaalta tulleen briefin mukaan ja kommentit olisi voinut antaa asiallisesti keskustellen. Myös tilanteet, joissa joutuu ottamaan vastaan reklamaation toisen tekemästä työstä, laskevat työn merkitystä.

Asiakkaan antamaan briefiin liittyviä kokemuksia olivat tilanteet, joissa on tehty monta vedoskierrosta ja suunnittelijan ajatellessa, että työ on pian valmis, asiakas pyytääkin suuria muutoksia jo aiemmin hyväksytyyn työhön ja kaikki työ tulee aloittaa alusta. Useat vedoskierrokset koettiin ongelmallisena, sillä työn tekeminen on silloin tehotonta ja oma mielenkiinto työhön laskee kierros kierrokselta turhautumisen kasvaessa. Myös tilanteet, joissa työntekijä on käyttänyt omaa aikaa ja ideoinut kohderyhmään purevaa markkinointia, mutta asiakas haluaakin sen sijaan ”samaa turvallista kuin ennenkin”, vaikei se ole kohderyhmälle niin hyvä, eikä ammattilaisen perusteluihin uskota.

Asiakkaan ilmoittamattomat aikataulumuutokset ja vedoksiin kommentoimattomuus koettiin myös merkitystä laskevaksi, sillä silloin tuntuu, ettei asiakas ole kiinnostunut tai arvosta suunnittelijan aikaa.

Osaamiseen liittyviä tilanteita olivat hetket, jolloin joutuu tekemään jotain, jota ei kunnolla osaa, tai asiakas pyytää asiaa, joka ei ole toimiston ydinosaa.

Sisäiseen toimintaan liittyviä kokemuksia olivat hetket, jolloin asiat olivat turhaan monimutkaisia, koska niihin ei ole ohjetta tai sovittuja yhteisiä pelisääntöjä. Turhasta valittaminen ratkaisujen etsimisen sijaan alensi merkitystä.

Luotaimen perusteella eniten merkityksen tunnetta vähentää asiakkaan kanssa koettu toimimaton vuorovaikutus, ammatillisen arvostuksen puute ja ylimääräiset muutokset aiemmin sovittuun.

Luotaimilla kerättyä tietoa verrattiin kyselyn löydöksiin ja ne tukivat toisiaan. Luotainlöydökset lisättiin kyselyanalyysin yhteyteen siltä osin, jos kyseessä oli uutta olennaista täydentävää tietoa.

5.1.3 Haastattelut

Laadullista tutkimusta tehdessä halutaan ymmärtää ilmiötä hyvin ja siksi tutkimukseen osallistujien tulee tietää tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon, sekä heillä tulee olla kokemuksia kyseisestä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2017, 72). Haastattelun muotoon ja sisältöön vaikuttaa aina olemassa oleva

tieto ja sen määrä, eli kysymysten yksityiskohtaisuuteen tai aiheen käsittelyn laajuuteen vaikuttaa se, mitä jo tiedetään (Kananen 2014, 91). Tutkimuksessa kerättyä jo kattavaa kysely- ja luotaintietoa täydennettiin, sekä arvioitiin henkilöstöhaastattelujen avulla, sillä kyselystä löytyneitä löydöksiä haluttiin ymmärtää tarkemmin ja niihin kaivattiin myös paikoitellen tarkennuksia kyselyssä olleen liian lavean kysymysmuodon vuoksi, tutkimuksen luotettavuuden varmistamista unohtamatta. Esimerkiksi kyselystä noussut kokemus siitä, ettei työllä koeta olevan suurta yhteiskunnallista tai globaalia merkitystä, käsiteltiin haastattelussa tarkemmin, sillä haluttiin saada kyselystä puuttunut tieto siitä, onko kokemus häiritsevää vai työntekijän mielestä riittävän hyvä tila. Haastattelulla haluttiin myös selvittää eri työnkuvien ja toimipisteiden välisten kokemusten eroja tutkittavassa organisaatiossa ja siksi haastateltavat valittiin puoliksi molemmilta toimipisteiltä niin, että jokainen työnkuva tulee edustetuksi. Henkilöt rekrytoitiin tutkijan toimesta vapaaehtoisiksi ilmoittautuneiden joukosta, sekä kysymällä osalta henkilökohtaisesti haastattelumahdollisuudesta.

Haastateltavia oli yhteensä kuusi kappaletta ja yhtä lukuun ottamatta kaikki toteutettiin *yksilöhaastatteluina puhelimitse*. Alkuperäinen arvio oli, että kuhunkin haastatteluun menisi puoli tuntia, mutta todennukainen aika oli 40–60 minuuttia. Jokainen haastattelu äänitettiin osallistujien luvalla muistiinpanokäyttöön, jotta haastattelija sai keskittyä täysin haastateltavan vastauksiin, nyansseihin ja esittää lisäkysymyksiä helpommin. Vuorovaikutuksellisuus voi heiketä haastattelussa muistiinpanoja kirjoittamalla (Kananen 2014, 97). Organisaation johto esitti suuntaviivat sille, paljonko työntekijöiden työaika saa asiakastöistä haastatteluihin irrottaa, minkä vuoksi haastatteluja ei tehty enempää, vaikka se kiinnostavaa olisi ollutkin ja sillä olisi saatu vertailtua syvemmin myös työnkuvan sisäisiä kokemuseroja.

Haastattelut toteutettiin *puolistrukturoituna teemahaastatteluna*. Puhelinhaastattelussa voi olla riskinä se, ettei haastateltavaa näe ja saa kaikkia merkkejä irti vastaajan asioiden ymmärryksestä, mutta haastateltavien ollessa enimmäkseen tutkimusaiheeseen kyselyllä pohjustettuja, pystyi puhelinhaastattelun tekemään (Hirsjärvi & Hurme 2008, 64). Kysymyksiä oli 34 kappaletta (liite 3) ja ne kaikki käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi samassa järjestyksessä, ellei osallistuja ollut itsenäisesti jo aiemmin vastannut myös myöhemmin tulevaan kysymykseen. Teemahaastattelulle tyypillisesti välissä pystyi

esittämään myös kokonaan uusia kysymyksiä, jos haastateltavan vastaus antoi sellaiselle tarvetta (Tuomi & Sarajärvi. 2017, 72). Kysymykset tavoittelivat syvempää ja konkreettisempaa tietoa kyselylöydöksiin, sekä tietoa uusista aiheista, joita ei vielä kyselyssä huomioitu. Kyselytuloksia aiemmin yrityksen johdon kanssa yhdessä läpikäydessä, heiltä tuli toive, että muutamaan löydökseen pyydetäisiin työntekijöiltä konkreettisia muutos- ja kehitysideoita.

Haastatteluäänitteet litteroitiin kirjalliseen muotoon, jotta niiden analysointi oli mahdollista. Teemahaastatteluissa on tärkeää, että litterointi tehdään mahdollisimman tarkasti, jolloin säilyy täsmällinen kuvaus ja sanatarkkaa litterointia voi hyödyntää myös raporteissa myöhemmin, jos sille on tarvetta (Kananen 2014, 106). Kuuden, noin tunnin mittaisen haastattelun sanatarkka litterointi oli aikaa vaativa työvaihe, mutta tutkimuksen luotettavuuden ja onnistuneiden lopputulosten kannalta hyvin olennainen. Litteroinnin jälkeen seurasi aineiston analysointi. Analyysi on usein litteroinnin tapaan työlästä, sillä siihen sisältyy paljon aineistoa, johon koitetaan tutustumalla ja jäsentelemällä saada järjestystä ja merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135). Päätin analysoida haastatteluaineiston kyselyn tapaan Mirossa (kuva 28).



Kuva 28. Haastatteluaineiston teemoittelua Mirossa (Vornanen 2021)

Jokainen haastattelu purettiin Mirossa haastattelukysymysten alle ja värikoodattiin niin, että yksilöiden vastauksia pystyi vertaamaan keskenään samasta aiheesta tai katsoa halutessaan kokonaiskuvaa (kuva 28). Aineistoa kokonaisuutena läpikäymällä pystyi löytämään vahvistusta aiemmin kyselyaineistosta tehtyihin havaintoihin yrityksestä, eli tekemään deduktiota (Kananen 2014,

110). Myös aineiston induktio, eli uusien löydösten etsiminen oli haastatteluai-
neiston yhteen tuomalla helppoa (Kananen 2014, 110). Näin aineistoa läpi-
käymällä pystyi tekemään triangulaatiota tutkimuksen vahvistamiseksi, sekä
etsimään uusia asioita, joita ei ennen ollut noussut esiin. Aineiston läpikäynnin
yhteydessä tehtiin myös teemoittelua ja kvantifiointia, eli aineistossa yksittäi-
sen asian ilmestymisen määrälle ja erilaisille kattoteemoille annettiin merkitys,
joka auttaa aineiston tulkinnassa (Kananen 2014, 111). Kuvassa (28, s. 66)
näky kokonaiskuva siitä, millainen lopullinen analysoitu ja ryhmitelty haastat-
teluaineisto oli. Tämän tarkempaa esittelyä ei ole mahdollista antaa, sillä yri-
tyksen strategisia seikkoja tai haastateltavien anonymiteettiä ei haluta riskee-
rata tarkemmalla aineiston läpikäynnillä.

Merkityksellinen ja mielekäs työ

Kyselyaineistosta löytyneet työn merkitystekijät nousivat puheisiin myös haas-
tatteluissa, ja eniten merkitystä tuottavina tekijöinä pidettiin omalla työllä toi-
selle hyödyksi olemista, asiakkaan arvostavaa ja kiinnostunutta asennetta,
sekä selkeiden omien roolien sisällä työtehtävissä onnistumista ja siitä saata-
vaa palautetta. *Työn parhaiksi puoliksi haastateltavat yleisesti kertoivat ihmis-*
ten kanssa työskentelyn ja yhteenkuuluvuuden tunteen, omien taitojen käyttä-
misen ja kehittämisen, sekä uuden luomisen.

Merkityksen rakentajista puhuessa selvisi myös, että henkilökohtaiset työn
merkityksellisyyden *tuntemukset voisivat vaatia kehitystä*, sillä osa ei koe työ-
tään merkitykselliseksi ja osalle se on hyvinkin merkityksellistä. Haastatte-
lussa kysyttiin, kokeeko työntekijä työnsä nykyisellään merkitykselliseksi:

"Riippuu missä skaalassa asiaa tarkastelee."

"Kyllä koen."

*"Keskivertotasolla, aika arkista puurtamista. Vielä merkityksellisem-
pää vois olla, se vaikuttaisi motivaatioon, innostuisi ja olisi flow."*

Koska yhteenkuuluvuus vaikuttaa merkityksen syntymiseen ja työyhteisö koet-
tiin kyselyssä voimavaraksi, haluttiin haastattelussa vielä kysyä tarkennuksia
kyselyssä ristiriitaisesti esiinnousseeseen asiaan, joka koski tiimityössä ja aut-
tamiskulttuurissa esiintyneitä hetkittäisiä haasteita. Haastatteluaineistojen

pohjalta tiedetään paremmin, että nykytaso on pääsääntöisesti hyvä ja merkitystä tukeva, mutta *jotkut yksilöt jäävät tiimituen ulkopuolelle* enemmän hyvin yksinäisten työtehtävien tai kiireen vuoksi. Jonkin osaaminen voi olla sellaista, ettei siihen osata antaa tukea itseltä saman osaamisen puuttuessa, jolloin myös hänen työkuormansa jakamisessa voi olla haasteita. Kiire ja kuorma aiheuttavat joskus myös sen, että syvällistä konkreettista apua tai sparrausta ei aina ole helposti saatavilla. Merkityksen kokemusta työssä tukisi lisää se, että asioita tehtäisiin entistä enemmän ja tiiviimmin yhdessä kautta linjan.

Merkityksettömyyden tuntemukset

Yleisimmät merkityksettömyyttä aiheuttavat seikat olivat myös asiakkaaseen liittyviä. Asenne, josta näkee, *ettei asiakas arvosta ammattilaista* ja osoittaa epäluottamusta kyseenalaistamalla suunnitelmia, kustannuksia, tai tekemällä yksityiskohtaista suunnittelutyötä itse ammattilaisen sijasta. Projektit, joissa asiakas ei ole lainkaan miettinyt mikä työn tarve on ja mitä siltä halutaan, tai jossa asiakas muuttaa mieltään pitkin projektia tai näyttää suoraan, ettei työ lainkaan kiinnosta, koettiin haastateltujen työntekijöiden parissa usein ongelmallisiksi. Jos työntekijä ei koe innostusta asiakkaasta, tuo se haasteita myös asiakkaan odotusten täyttämiseen, sillä innostuksen puuttuttua työhön ei heittäydytä samoin kuin innostuksen vallitessa (Korkiakoski 2019, 119).

Työn merkityksellisyyttä vahvistava asiakas pystytään kiteyttämään haastatteluaineiston mukaan kutakuinkin näin: ammattilaisen tekemistä ja näkemystä arvostava aktiivinen, kommentointiin ja aikatauluihin sitoutunut asiakas tekee työstä mielekästä. Myös työstön aikana tapahtuva suora rehti puhe ja aito palaute asiakkaalta on tärkeää. Työntekijän kokema epäkunnioitus tai työhön kohdistuva epäkiinnostus asiakkaan suunnalta vaikuttaa lopulta myös siihen, kuinka työntekijä suhtautuu sisimmässään asiakkaaseen ja onko työllä merkitystä itselle, eli asiakkaasta välittyvä innostunut ja motivoitunut asenne on olennaista. *Merkitystä laskevan asiakkaan käytös* on haastatteluaineiston pohjalta tiivistettävissä näin: asiakas tilaa markkinointitoimistosta työn, jota ei ole etukäteen itse lainkaan miettinyt ja asiakkaan tilaustimissä voi olla eriäviä mielipiteitä, joista keskustellaan vasta työn alettua. Asiakas ei kommentoi suunniteltuja ehdotuksia tai teettää lukuisia vedoskierroksia, venyttää projektin

aikatauluja perusteetta ja asenne tai kommunikointi on ylimielistä tai epäluuloista markkinointitoimiston työntekijöitä kohtaan. Tällöin työn merkitys muuttuu ja lopulta voi tuntua, ettei missään ole järkeä.

”Kun asiakas tahtoo meidän työtä oikeesti, yhteistyö sujuu. Sillon se on mielekästä tehdä.”

”Voi olla että asiakkaalla on markkinointitoimistoista huonoja aiempia kokemuksia taustalla ja se näkyy asenteissa meihinkin.”

”Jotenkin pitäisi luoda niille lisää sitä luottamusta meidän ammattitaitoon, jämptisti, jos se joltain tuntuu puuttuvan.”

Myös organisaation sisäiset prosessissa olevat epäselvyydet laskevat työn merkityksellisyyttä esimerkiksi silloin, jos kiireen takia toimintamalleja ei muuteta, vaikka parempi ratkaisu olisi olemassa. Toinen organisaation sisäinen seikka, jo kyselystä esiin nousut palautteen ja kiitoksen lisääminen käytiin haasteltavien kanssa läpi. *Erityisesti kehittävää ja hyvin konkreettista kritiikkiä kaivattiin* lisää, mutta onnistuneesta tehdystä työstä haluttaisiin saada myös vähän *enemmän kiitosta*. Toive liittyi siihen ajatukseen, että negatiivinen tulee kunnianhimoisilla ja kehittämistahtoisilla ihmisillä aina luontevammin esiin ja jää mieleenkin paremmin, jonka vuoksi tietoinen onnistumisten esiin nostaminen toimii tärkeänä tasapainona. Haastateltavista osa pohti myös sitä, että jos työnantajan puolelta ei saa signaalia omasta työlaadun tyytyväisyydestä suuntaan eikä toiseen, alkaa helposti etsiä näitä merkkejä itse jopa rivien välistä, mikä lisää aina väärinymmärrysten määrää. Silloin saattaa syntyä pahimmillaan vääriä uskomuksia esimerkiksi työntekijänä huonommuuden tunteesta, joka vaikuttaa motivaatioon ja työn merkitykseen, vaikka todellisuudessa kaikki olisivat erittäin tyytyväisiä työntekijän panokseen ja tasoon. Aaltonen ym. (2020, 255) mukaan työntekijöille on annettava laadukasta palautetta, kannustaa heitä itsereflektioon sekä haastamaan itseään.

Tarkoitus

Kyselylöydöksiä yrityksen tarkoituksen kiteytys- ja kehitystarpeesta syvennettiin käsittelemällä tarkoitusta haastatteluissa vielä syvemmin. Haastattelukysymyksissä pyydettiin pohtimaan nykytilaa, markkinointialaa tässä maailmassa, sekä nykyisellään määriteltyä tarkoitusta.

"Mainostoimistojen tarkoitus on tuottaa laadukasta markkinointia asiakaslähtöisesti. Mutta se tarkoitus on nykyään sitä bulkkia, eli mitä muuta se voisi olla?"

"Kun tehdään vähän kaikkee kaikille, siitä puuttuu se ydin. Alkaahan se tarkoituskin siinä haihtua."

"Markkinointialasta on vähän ristiriitaiset fiilikset. Viherpesut ja pakkomyyntit vie uskoa alaan, mutta ilman markkinointia ja brändäystä yritykset ei pärjää."

"Markkinointi on hurjan tärkeätä ja tarve kasvaa vaan koko ajan."

Kyselytuloksista tehtiin havainto, että yrityksen tarkoitus tulkitaan hyvin eri tavoin. Haastattelukysymyksiin selvitettiin syvemmin ja yksityiskohtaisemmin, millaisia tulkintoja tarkoituksesta työntekijöillä on. Haastatteluista oli tehtävissä havainto, että *nykyistä määrittelyä tulisi tarkastella syvemmin* sen valossa, mitä se tarkoittaa sekä asiakkaille että henkilökunnalle. Jos sen koetaan toimivan ja resonoinvan, voi se toimia uusien tarkennusten tukemana, mutta mikäli se herättää enemmän kysymyksiä tai erilaisia tulkintoja, tulee sitä selkeyttää ja työstää. Vastaajien sekä organisaation anonymiteetin säilyttämiseksi tämän teeman käsittelyä ei jatketa raportissa enempää.

Kyselyssä tutkittiin merkityksen eri tasojen toteutumista, ja näistä haluttiin kerätä haastatteluilla syvempi ymmärrys. Henkilökohtaisella ja organisaation tasolla oli erittäin vahvoja merkityksen kokemuksia, mutta osalla näissä oli hie- man enemmän vahvistustarpeita erilaisista syistä johtuen. Kiinnostavinta oli pureutua heikoimmat numeroarviot kyselyssä saaneisiin yhteiskunnallisen ja globaalin merkityksen tasoon. Osa työntekijöistä kokee, että markkinointialan työllä ei ole mahdollista näitä tasoja saavuttaa, osa kokee, että ne olisivat saavutettavissa asiakkaita ohjaamalla ja valitsemalla, ja osa näkee että nykyisel- läänkin näitä merkityksiä on jo olemassa. Työntekijöissä oli henkilöitä, jotka selvästi kaipaisivat näiden tasojen vahvistusta ja oireilevat näiden heikkou- desta, ja osa koki, että nykytila on riittävä. Pohdittiin sitä, että asia on alavalin- takysymys ja sitä, että ajattelutavalla voi vaikuttaa tasojen kokemukseen.

Kehitysideoita

Haastattelussa selvitettiin, mitkä konkreettiset asiat yksilöille ovat omassa työssä mielekkäimpiä ja merkityksellisimpiä. Vastauksia vertaillen huomasi,

että vastaukset olivat riippuvaisia persoonasta ja työnkuvasta. Siitä huolimatta suurin osa koki, että haluaisi omaa *työnkuvaa selkeytettävän*, siitä karsittaisiin tehtäviä pois ja unelmatilanteessa työntekijä saisi keskittyä paremmin ydintehdäväänsä, koska se on se mielekkäin tehtävä, jossa on hyvä, haluaa kehittyä ja pystyy tuomaan siinä myös parhaita tuloksia. Työn tuunauksesta puhuessa nousi esiin toive, että *organisaatioon hankittaisiin uutta osaamista*, joka mahdollistaisi nopeamman organisaation sekä yksittäisen työntekijän kehittymisen. ”Suuren maailman mentori” toisi mallia ja pontta kilpailukykyiseen toimintaan, ja rekrytointitarpeiden täyttäminen poistaisi nykyisten työntekijöiden tarvetta tehdä epäolennaisia töitä oman ydinosaamisensa kannalta. Tiimin *sisäisiä vastuita* ehdotettiin tarkasteltaviksi, jotta vältettäisiin paremmin sisäisistä epäselvyyksistä aiheutuvat selkkaukset ja niistä aiheutuva ylimääräinen työ. Ihmisiin fokuointi olisi olennaista McKinsey-konsulttiyrityksen entisen johtajankin mukaan: Bartonin haastateltua alaisuudessaan toimineita johtajia, he harmittelivat, etteivät olleet uskaltaneet nostaa nuoria työntekijöitä aikaisemmin vastuullisempiin rooleihin ja työntekijälle sopivan 5–7 vastualueen sijasta saattoi olla jopa 30 vastattavaa tehtävää (Hiila ym. 2019, 37).

Haastateltavia pyydettiin nimeämään kolme konkreettista muutosta, jolla työstä saisi tuunattua mielekkäämpää ja merkityksellisempää. Yleisin tuunaustoive oli se, että työnkuvaa kiteytettäisiin täsmäämään paremmin omaan ydinosaamiseen. Toiseksi yleisin muutostoive oli siirtymisestä entistä kannustavampaan palkitsemiseen ja työsuhte-etuihin. Kolmas toive oli, että työn määrää optimoitaisiin – osalla sitä on liikaa ja osalla liian vähän. Palkitsemisen yhteydessä sivuttiin myös palautetta, ja siihen ehdotettiin kollegoiden välisen palautteen lisäämistä, sekä pieniä lisäyksiä prosessiin ja johdon toimintaan

Kyselylöydöksenä esiin noussut epävarma sitoutuneisuus nousi keskusteluun haastatteluissa ja yhdessä kysymyksessä pyydettiin kertomaan, *kuinka sitouttamista voisi vahvistaa* lisää. Vastauksissa pyydettiin työnkuvan muokkausta, töiden osuvampaa kohdentamista ja lisää merkityksellisyyttä työhön. Erilaiset työsuhte-edut, kannustimet ja palkitseminen nousivat myös kärkitoiveisiin. Vastaukset olivat tähän kysymykseen siis aivan samoja asioita sisältäviä kuin työn mielekkäämmäksi tuunaamisessa. Myös johtoportaalte esitettiin erilaisia linjausehdotuksia ja syväluotaavia kehitysideoita.

"Ois kiva tehdä entistä enemmän aiheita ja töitä, mitkä on itelle tärkeitä ja tuttuja, niin osaa super hyvin ja intohimo on mukana."

"Omasta työajasta suurin osa menee nyt muuhun kuin niin sanotusti itse asiaan, eli siihen missä olis parhaimmillaan."

"Nyt on luettava rivien välistä, kun ei muuta palautetta hirveesti ääneen sanota."

"Eduista tulee fiilis, että kun te työntekijät annatte firmalle jotain, niin me kiitetään teitä vaikkei meidän olis mikään pakko."

Kyselyaineistosta saatiin käsitys, että henkilöstö piti työn merkityksellisyyden itsereflektointia mielekkäänä ja tärkeänä – siksi tästä haluttiin kysyä vielä haastatteluissa lisää. Työntekijöitä *pyydettiin ideoimaan keinoja reflektoinnin tukemiseksi* ja toivottiin lisää yhteistä kiireetöntä keskustelua työyhteisössä, sekä itsenäistä pohdintaa lisää. Myös mittareita ehdotettiin.

5.1.4 Löydösten kiteytys ja hyödyntäminen

Kyselyiden, luotaimien ja haastatteluiden avulla kerätyllä aineistolla saatiin luotua kattava työntekijäymmärrys markkinointitoimiston työntekijöiden työn merkityksellisyyteen liittyvistä seikoista.

Arvojen toimiessa toimintaa ohjaavana kompassina, työntekijäymmärryksen avulla saatiin selvitettyä, että tuo kompassi on henkilöstöllä moraalinen ja inhimillinen. Kun työssä saa jatkossakin toimia niin, *että* hyvinvointi, ystävyys, hyväntahtoisuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys toteutuvat, ei pääse syntymään mielekkyyttä ja motivaatiota laskevia arvostirriitä. Organisaatioarvojen mukaan pystytään toimimaan hienosti, sillä henkilökohtaiset arvot ja yrityksen arvot ovat toisiaan tukevat. Pahimman arvojen uhkaajan, kiireen, pysyessä hallittavissa, arvopuolella ei ole muita erityishuomiota vaativia seikkoja.

Yhteenkuuluvuuden tunne on laumaeläimille, joka ihminenkin on, tärkeä luotamuksen ja turvallisuuden tunteen kannalta. Työntekijäymmärryksen mukaan Oranssilla toimipisteellä tulisi ottaa mallia Sinisestä, ja monistaa yhtä yhtenäisen kokemus sinne. Vaikka tiimipeli ja -henki on organisaatiossa hyvällä tasolla, tulee sitä keskittyä kehittämään entistä paremmaksi yhteistä työn ulkopuolista tekemistä lisäämällä ja ammatillista sparrausta säännöllistämällä. Kii-

rekaudet tiedostamalla varmistetaan, että työkaverin auttaminen ja kehittäminen eivät silloinkaan lopahda. Toiminta- ja tiimimallit on hyvä pitää mielessä ja tarkastella niitä kriittisesti säännöllisin väliajoin, sillä organisaatioissa, joissa on rakkaudellinen ja ystävällinen ilmapiiri toisia työntekijöitä kohtaan ja ajatellaan yhteistä hyvää, on merkittävä motivaatiotekijä (Guillén 2021, 154).

Yrityksen tarkoituksen kehittäminen on tärkeää. Työntekijälle on olennaista, että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä hänelle itselleen, mutta sen lisäksi myös muille ihmisille. Yrityksen tarkoituksen kiteytys on organisaatiojohdon tehtävä, joka mahdollistaa yhteisöllisen merkityksen syntymisen ja yksilön kokemuksen osana isoa tärkeää kokonaisuutta, jonka olisi hyvä olla yhteydessä yrityksen strategian ja henkilöstön arvojen kanssa. On yleisesti tiedossa, että tarkoitukseton tekeminen ja epäselvyydet työn päämäärässä ovat yhteydessä kyvyttömyyden tuntemukseen ja jopa uupumiseen. (Martela & Jarenko 2014, 44–45.)

Kerätyn työntekijäymmärryksen mukaan on ongelmallista, että nykyisen organisaation *tarkoituksen kiteytys ei ole riittävän selkeä* ja siksi myöskään samaistuttava. Työntekijöiden mukaan nykyisenä yrityksen tarkoituksena koetun fraasin kohdalla kannattaa varmistaa, että päivitetty määritelmä on sellainen, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla ja se resonoi sekä henkilöstössä että asiakaskunnassa. Nykytila täysin sellaisenaan ei saanut juuri kenenkään kannatusta. Yrityksen tarkoitus voi olla yhteydessä myös työn merkityksellisyyden eri tasoihin. Tällä hetkellä henkilöstö ei juuri koe työllä olevan yhteiskunnallista ja maailmanlaajuista merkitystä, jonka voisi huomioida tarkoitusta kehittäessä. Osa kaipaa tasojen kokemukseen muutosta ja osa kokee, ettei alalla ”niin ylevä tarkoitus” ole edes mahdollista. Kun organisaation tarkoitusta muotoillaan, on hyvä muistaa työntekijöiden ristiriitaiset näkemykset markkinointialasta, sekä sukupolvien erot työn merkityksellisyydessä.

Johtamis- ja toimintamallien ajantasaisuus sekä järjestelmällinen tavoitteiden nimeäminen ja niiden toteutumisen mittaus edesauttaisivat myös työn merkityksellisyyttä. Työntekijäymmärryksen mukaan johdonmukaisuus on tärkeää. Kun yrityksen tarkoitus on täsmällisesti määritelty, tehty strateginen linjaus välitavoitteineen ja seurannan kera, luo se merkitystä työntekijälle, sillä hän tie-

tää minkä asian vuoksi tekee työtä, miten sitä tulee tehdä ja ollaanko siinä onnistumassa. Tätä kokonaisuutta voisi työntekijäymmärryksen mukaan organisaatiossa kehittää entistä selkeämmäksi ja systemaattisemmaksi – nykyiset kehitystyöt näyttäytyvät usein irrallisina eikä niitä aina saateta maaliin. Hiila ym. (2019, 91) mukaan tiimeihin tarvitaan aina konkreettiset tavoitteet kertomaan siitä, kuinka yhteiseen maaliin ollaan etenemässä, sillä juuri nämä tavoitteet ovat ratkaisevassa asemassa tiimin onnistumisen kannalta. Työntekijäymmärryksen mukaan työtehtävien paremman kohdentamisen lisäksi kokonaisvaltainen yksilöllinen työntekijän huomioiminen ja läsnäolo on esihenkilöiltä tärkeää. Yrityksen johtamisella voisi vaikuttaa siihen, kuinka hyvät projektien kannattavuusluvut ja aikaa ottava kehittävä projektityö ovat tasapainossa, sillä uuden kokeilu riskittömästi ja kannattavasti voi olla organisaation työntekijälle kuormittava tavoite pitkässä juoksussa.

Entistä kannustavampi palkitseminen ja työsuhde-edut olivat yrityksen työntekijöiden kehitystoive. Palkitsemisella lisätään ja pidetään yllä työntekijöiden motivaatiota, jolla taataan paremmin yrityksen strategianmukainen työskentely. On yleisesti tiedossa, että oikeudenmukaisuuden kokemusta tukevan palkitsemisen puuttuessa myös motivaatio kärsii, ja vastakohtaisesti tietyn tason ylittäessä palkitseminen ei enää lisää työmotivaatiota ja -tehoja. Palkitsemisessä tuleekin löytää kuuluisa kultainen keskitie, jotta työntekijä kokee saavansa työstä arvostusta ja olevansa merkityksellinen, mutta niin, että paras motivaatio työsuorituksessa pysyy yllä eikä huku yltäkylläisen palkitsemisen alle. (Martela & Jarenko 2014, 51.)

Palautekulttuurin kehittäminen on organisaation työntekijöiden työn merkityksellisyydelle ja mielekkyydelle tärkeää, ja palautteen puute on hyvin yleinen työelämän ongelma. Työnkuva etenkin tietotyössä on tänä päivänä täynnä silppua, ehyttä työn kokonaisuutta ja sen merkitystä ei ole aina helppo hahmottaa, eikä työntekijä saa työntekoa vahvistavaa ja ohjaavaa signaalia siitä, tekeekö hän työnsä hyvin (Martela & Jarenko 2014, 42).

Työn mielekkyyss- ja merkitystekijöissä tulee huomioida aina yksilön persoona, työnkuva ja itsensä toteuttaminen. Työntekijäymmärryksen mukaan jokaisella on oma suosikkityönlaji, jossa on hyvä, janoaa kehittymistä ja tekee parhaat tulokset. Tätä tietoa on hyödynnettävä yrityksessä Bartonin mukaan niin, että

jokaiseen rooliin olennaisesti liittyvät taidot, luonteenpiirteet ja osaamisalueet yhdistyvät (Hiila ym. 2014, 37). Työntekijän työnkuvan ja tehtävien täsmävyys lisää työn mielekkyyttä, joka liittyy flow-tilaan, jossa työntekijän osaaminen ja tehtävän haastavuus kohtaavat täydellisesti. Sopivan haastavassa tehtävässä työ ei ole liian vaativaa eikä tylsää, vaan vaatii sopivaa keskittymistä ja taitojen rajoilla menemistä, jolloin aika ja paikka unohtuvat ja taidot kehittyvät kuin itsestään. (Martela & Jarenko 2014, 42.) *Onnistumisen tunteet* vahvistavat ammatillista itsensä toteuttamista ja kokemusta, että on kykenevä. Yrityksen työntekijät kokevat onnistumisen tunteita yleisimmin, kun työ etenee asiakkaan kanssa maaliin sujuvasti, asiakas on lopputulokseen tyytyväinen ja projektin kannattavuusluvut kunnossa. *Epäonnistumista koetaan* silloin, kun työ ei etene asiakkaan kanssa valmiiksi asti, herää kyseenalaistus omien taitojen riittämättömyydestä ja saa jostain negatiivista signaalia tekemisestään.

Tämänhetkisessä työn merkityksellisyydessä on työntekijäymmärryksen mukaan parannettavaa – henkilöstä riippuen enemmän tai vähemmän. Kerätystä aineistosta merkitystekijöistä tehdyt löydökset pelkistämisen, ryhmittelyn ja kvantifioinnin avulla esitettyinä ovat:

Työntekijäymmärryksen mukaan tärkeimmät merkityksen rakentajat ovat

- 1) omat taidot ovat hyödyksi jollekin toiselle
- 2) asiakas on asennoitunut hyvin (ja arvostaa, ja on kiinnostunut)
- 3) omien arvojen mukainen toiminta
- 4) itsensä kehittäminen
- 5) yhteys muihin ihmisiin
- 6) auttaminen
- 7) ammattilaisena arvostettu olo

Työntekijäymmärryksen mukaan pahimmat uhat työn merkitykselle ovat

- 1) asiakas, joka ei arvosta ammattilaisen työtä ja osaamista, eikä ole itse sitoutunut ja motivoitunut tilattuun työhön itse (eli työ ei ole hänelle tärkeä)
- 2) negatiivinen palaute (huom. ei sama asia kuin rakentava kritiikki)
- 3) organisaation sisäisten toimintamallien haasteet
- 4) projektit, joissa joutuu toimimaan arvoja vastaan

Työntekijäymmärryksen mukaan nykyistä työn merkityksellisyyden tunnetta voisi kehittää

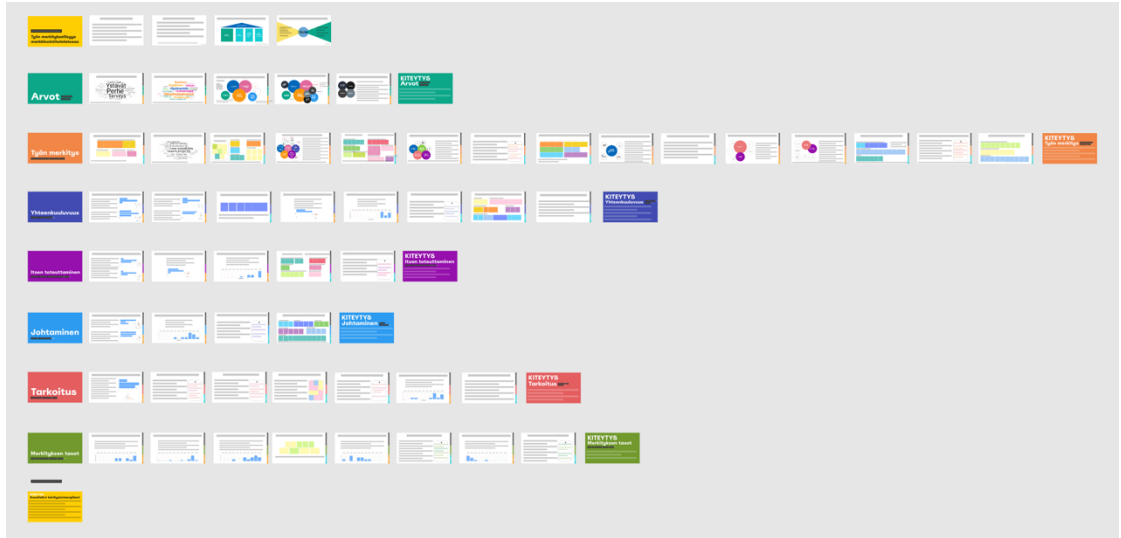
- 1) työntekijän työnkuvan ja työtehtävien osuvampi kohdennus
- 2) entistä kannustavampi palkitseminen ja työsuhte-edut
- 3) sisäisten vastuiden tarkennus
- 4) tarvittavan osaamisen täydentäminen
- 5) palautekulttuurin kehittäminen (erityisesti kiitosta hyvin tehdystä työstä ja konkreettista rakentavaa kritiikkiä)
- 6) yrityksen tarkoituksen kehittäminen

Yhteisiä työhön liittyviä *keskusteluhetkiä* tulisi harjoittaa työntekijöiden mukaan yrityksessä säännöllisesti, sillä ne avartavat näkökulmia, ryhmyttävät ja auttavat refleктоimaan omaa nykytilaa ja toimintaa organisaation työntekijänä. Henkilöstön välillä tapahtuvaa kommunikaatiota, joka sisältää konkreettisia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi ja rakentavaa kritiikkiä suunnittelutyön parantamiseksi, tulee harrastaa myös säännöllisesti. Organisaation työntekijöiden *sitoutuneisuutta on hyvä ylläpitää* ja seurata, sillä se antaa signaalin työn mielekkyyden ja merkityksen toteutumisesta ja vaikuttaa suoraan myös yrityksen tärkeimpään, eli hyvään tulokseen.

Työntekijäymmärryksen keräys nosti esiin merkitystekijöitä, jotka ovat johtoportaan arvioitavissa ja linjattavissa, sekä arkisempia asioita, joihin jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa. Koska opinnäytetyössä ei ole mahdollista tehdä yhteiskehittämistä eri sidosryhmien välillä organisaation resurssien puitteissa, keskittyy aineiston keruun ja analysoinnin jälkeinen kehitystyö yksilön vaikutusvallan alla oleviin seikkoihin. Itse-reflektointi työntekijäymmärryksen keräyksen aikana koettiin työntekijöiden parissa todella hyväksi, ja tätä teemaa jatketaan seuraavassakin vaiheessa, sillä yksilöä aktivoimalla voidaan saada aikaan kulttuurisiakin muutoksia. Hakasen (2020, 35–36) mukaan yksilön proaktiivinen oman työn johtaminen ja työn tuunaaminen ovat tärkeässä asemassa työn merkityksellisyyttä kehittäessä ylhäältä alas tulevan johtamisen sijasta, mikä tukee valintaani yksilön reflektointiin keskittymisestä.

Työntekijäymmärryksestä koottiin 72-sivuinen raportti (kuva 29, s. 77), joka on jaettu kattoteemoihin ja jokaisen lopussa on tiivistelmäsiivu. Jokaisessa osiossa on kyselylöydökset erilaisin grafiikoin höystettynä, ja asian yhteydessä esitellään myös haastattelusta saatu syvennetty ymmärrys. Raportti toimii hy-

vänä työkaluna organisaatiojohdolle työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksen kehittämisessä. Raportti toimitettiin yrityksen johdolle ja se käytiin yhdessä läpi itsenäisen tutustumisen jälkeen. Löydöksistä heräsi hyvää keskustelua ja työntekijöiden kokemukset ja tuntemukset saatiin tuotua onnistuneesti esiin.



Kuva 29. Työntekijäymmärryksestä muodostettu raportti (Vornanen 2022)

Kuvassa (29) esitettyä raporttia ei voida liittää opinnäytetyöhön yksityiskohtaisesti mukaan, sillä se sisältää myös yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettua strategista sisältöä. Alla on kuva (30), joka esittelee raportin rakenteen ja visualisoinnin tason, jotta kokonaiskuva on nähtävissä.

Itsen toteuttaminen

OSAAMINEN AUTONOMIA ONNISTUMINEN PÄTEVYYS ASIAKAS

Asiakkaan arvostuksen puute markkinointi-ammattilaisen osaamista kohtaan on haaste.

Jo kyselystä nousut ilmi asiakkaan haastavan asenteen vaikutuksesta nousi uudelleen esiin myös haastatteluvastauksissa.

Kehitysoiveita, kuinka asiaa voisi parantaa:

- projektin alkaessa asiakkaan sekä suunnittelijan roolit ja vastuut sekä toimintaohjeet läpi kevyesti, ystävällisesti mutta jämpästi
- kannustaa, että vain ammattitaitoon luottamalla saadaan aikaan paras lopputulos
- asiakasvastaavan ja myyjän rooli tärkeä

”On oltava asiakkaalle enemminkin avoin, kokenut ja erittäin asiantuntijainen.”

TOIMIKUNNAN PITÄISI LUODA LUOTTAMUSTA MIEHEMÄN AMMATTITAITOON, JÄMPÄSTI!

Suhtautuminen on ollut avoimempaa, jotta ei arvosteta mitään työtä. Olen on on kalle työssäni, vaan olen saanut tyytyä joku työstä sitä työtä jaksaa ja se on ollut pakko.

Itsensä toteuttaminen ja osaamisen hyödyntäminen

Itsensä toteuttaminen ja itselle rakkaat asiat
Osaamista vastaavaa työtä tehdään usein (59,5%), Yli 1/3 kokee että soa toteuttaa itsensä täysin vain joskus. Suunnittelijalla kokemus parempi muihin verrattuna, mikä selittynee kutsusuosinnoilla.
Onko palvelualueella edes mahdollista toteuttaa itsensä ainot?
Vaiko muuhinkin kuin suunnittelutöihin lisätä itsensä toteuttamista ja itselle rakkaiden asioiden tekemistä?

Osaamista vastaavaa työtä
Osaamista vastaavaa työtä tehdään usein (63,6%) ja lähes 1/3 kokee hyödyntävänsä osaamistaan vain joskus. Toimipisteiden ja työnkuvien välillä ei isoja eroja.
Vaikka ”joskus” vastauksen kokemuksen saadot paremmaksi, sillä vois olla iso rooli merkityksen kehittämisessä?

Työn merkitys -osiossa työn tuunautarpeissa sivuttin osaamisen kehodontamista työtehtävissä. Tämä on selkeä kehitystarve.

KITEYTYYS Itsen toteuttaminen

OSAAMINEN AUTONOMIA ONNISTUMINEN PÄTEVYYS ASIAKAS

- Osaamista vastaavaa työtä tekijöille enemmän; mielekästä & merkityksellistä, tulokellista
- Työntekijä kokee onnistuneensa, kun työ etenee hyvin, asiakas tyytyväinen ja luvut on kunnossa
- Työntekijä kokee epäonnistumisensa, kun työ ei etene ja tulee tunne, että oma osaaminen ei ole riittäväällä tasolla, tai kun negatiivista signaalia tulee
- Asiakkaan arvostuksen puute on haaste, joka tulisi ratkoa

Kuva 30. Työn merkityksellisyys -raportin sivumalleja (Vornanen 2022)

Kuva (30, s. 77) esittelee raportin teeman kannen, löydöksiä esitteleviä sivumalleja graafien ja sitaattien kera, sekä osion lopun kiteytyssivun, josta teeman kokonaisuuden voi silmäillä. Raportin selkeä teemoittelu, aineiston esittely ja värikoodaus tekevät kattavasta selvityksestä helppolukuisen ja silmäiltävän.

5.2 Ratkaisun ideointi, prototyyppi ja testaus

Tuplatimanttimalin tiedon keräämisen ja kiteyttämisen vaiheiden jälkeen on vuorossa ratkaisun luominen löydettyyn ongelmaan. Projektin aiemmissa ymmärryksen keräämisen vaiheissa voi nousta ideoita mieleen, jotka voi kirjata ylös mahdollista myöhempää käyttöä varten, mutta niihin ei kannata tarrata liian kovasti kiinni, sillä oikean ratkaistavan ongelman määrittely voi olla silloin vielä kesken. Satunnaisten ja spontaaneiden ideoiden lisäksi voi olla hyvä järjestää ideointisessioita, joissa keskitytään ideoiden runsaan määrän tuottamiseen, eikä niinkään laatuun. Suuren ideamäärän yhdessä tuottamalla päästään usein ilmiselvien ratkaisujen ohi ja ideoita yhdistelemällä muodostetaan projektiin yhteinen omistajuus ja sitoutuminen. (Stickdorn ym. 2018, 158.)

Luomisvaiheen jälkeen on vuorossa prototyypin tekeminen ja sen testaaminen mahdollisimman autenttisessa ympäristössä muutamalla käyttäjällä, jotta saadaan palautetta uuden idean toimivuudesta. Tässä vaiheessa kannattaa varmistaa eri henkilöiden samasta aiheesta puhuminen tekemällä konseptista jonkinlainen visuaalinen malli. (Stickdorn & Schneider 2011, 86.) Opinnäytetyössä varsinainen ratkaisun ideointivaihe päädyttiin tekemään itsenäisenä työnä resurssihaasteiden vuoksi, mutta sen täsmävyys tarpeisiin varmistettiin testaamalla prototyyppiä työpajassa yrityksen työntekijöillä.

5.2.1 Ideointi ja prototyyppi

Ratkaisun kehittäminen

Kerätystä aineistosta analyysiä tehdessä ja materiaalia läpi käydessä, alkoivat olennaisimmat löydökset hahmottua ja alkoi kiteytyä, millaiset ydinhaasteet ovat, mitkä ovat realistiset puitteet yhteiskehittämiselle ja mistä konkreettisesti tuotoksesta tutkimukseen pohjaten voisi olla hyötyä työntekijöiden mer-

kityksen kehittämisessä. Koska yritysjohdon päätäntävällän takana olevat aineistosta tehdyt havainnot, esimerkiksi prosessien, tavoitteiden ja vastuiden linjaustoiveet, oli toimitettu organisaation johtoportaalte eteenpäin, oli luontevaa keskittyä seikkoihin, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Näitä olivat muun muassa palautteen ja kiitoksen lisäys, itsensä tunteminen ja kehittäminen, tiimihenki ja auttaminen. Työntekijäymmärryksen mukaan työn merkityksen tukemiseen liittyviä kehitystarpeita oli hyvin eri osa-alueilla. Kehitystyön jatkoaskelia miettiessä pohdin, valitaanko kehittämisen kohteeksi löydöksistä jokin yksittäinen teema tai ilmiö, kuten esimerkiksi palautekulttuurin parantaminen, mutta se olisi sulkenut muiden yhtä tärkeiden aiheiden kehittämisen opinnäytetyön ulkopuolelle.

Yrityksessä työntekijöitä osallistaessani huomasin, että osalle tuntui olevan tyypillistä ajatella, että merkitykselliset olosuhteet annetaan organisaatiossa ikään kuin ylhäältä päin eikä siihen voi itse vaikuttaa. Osa oivalsi, että omalla asennoitumisella voi ohjata merkityksen tunnetta työssä, mutta osa piti itseään vaikutusvallattomassa asemassa asiaan nähden. Omaa näkökulmaa vaihtamalla tai laajentamalla voi kuitenkin syventää työn merkitystä. Chalofsky (2010, 30) käyttää tästä esimerkkinä haudankaivajaa, joka voisi ajatella kaivansa vain reikää maahan, mutta sen sijaan hän ajattelee luovansa viimeistä lepopaikkaa henkilölle, jolle osoitetaan arvostusta laadukkaasti tehdyllä työllä. Työntekijäymmärrystä silmäillessäni lopulta syntyi ajatus siitä, että moniulotteisimman tuen työn merkitykselle ja suurimman hyödyn opinnäytetyöstä yritykselle saan luotua keskittymällä nimenomaan yksilöön ja hänen ajatuksiinsa, enkä niinkään yrityksen yksittäiseen toimintamalliin tai prosessin osaan.

Kyselypalautteen mukaan henkilöstö koki pohdiskelun tehokkaaksi ja haastateluissa pyydettiin konkreettisesti lisää reflektointia ja keskustelua työarkeen. Koska reflektointi koettiin henkilöstön parissa näin hyödylliseksi, syntyi siitä idea työkalusta, joka auttaa ja kannustaa työntekijää pohtimaan työn merkityksen kannalta olennaisia asioita. Koska työyhteisö rakentuu yksilöistä, on luontevaa keskittyä kokonaisuutta rakentaviin ”pieniin puroihin”, eli työntekijöihin. Aktiiviseen rooliin työntekijän nostamiseksi ja itsereflektoinnin systemaattiseksi saamiseksi aloin miettiä, millä työntekijää herätellään ja tuetaan innostavalla tavalla, jotta lopputuloksena on uusia ajatuksia, jotka lopulta tukevat

yksilön sekä hänen kollegansa ja lopulta koko yhteisön työn merkityksellisyyttä. Omia johtopäätöksiäni hieman myöhemmin vahvisti myös Martikainen (2022, 85) uunituoreessa väitöskirjassaan todeten, että itsereflektoinnilla ja vuoropuhelulla organisaatiossa voidaan vaikuttaa merkittävästi työn merkityksellisyyteen ja vähentää merkityksettömyyttä voimistavia tekijöitä työstä.

Tein tässä vaiheessa tietoisin linjauksen, että yhteiskehittämisen sijasta toteutan ideointi- ja konseptointivaiheen itse, sillä yrityksen työntekijöiden resursseista ei ollut mahdollista irrottaa aikaa kovin laajaan yhteiskehittämiseen. Jotta idea olisi toimiva ja lopputulos käyttäjiä palveleva, päätin varmistaa idean toimivuuden kuitenkin työntekijöillä myöhemmin. Näin saatiin myös palvelumuotoilulle olennainen yhteiskehittäminen varmistettua.

Työntekijän reflektointityövälineen tulisi olla ketterä ja helppo käyttää, sillä sitä käytettäisiin arkisen työn ohessa ja tukena, eli siihen ei ole paljon aikaa ja jaksamista uhrattavissa. Merkityksellisyyden rakentuessa eri ihmisille eri asioista, tulisi huomioida myös erilaiset käyttäjät ja sisällön monipuolisuus. Aiheen haastavuus ja mahdollinen vaikeaksi kokeminen tulisi myös selittää puke-malla merkitysteoria houkuttelevaan asuun ja helposti käsiteltävään muotoon. Tulisi siis keksiä ratkaisu, joka sisältäisi useita eri osioita, olisi ketterä ja persoonitava. Aloin työstää päässäni ajatusta tehtäväkirjasta.

Ajatus korttipakasta

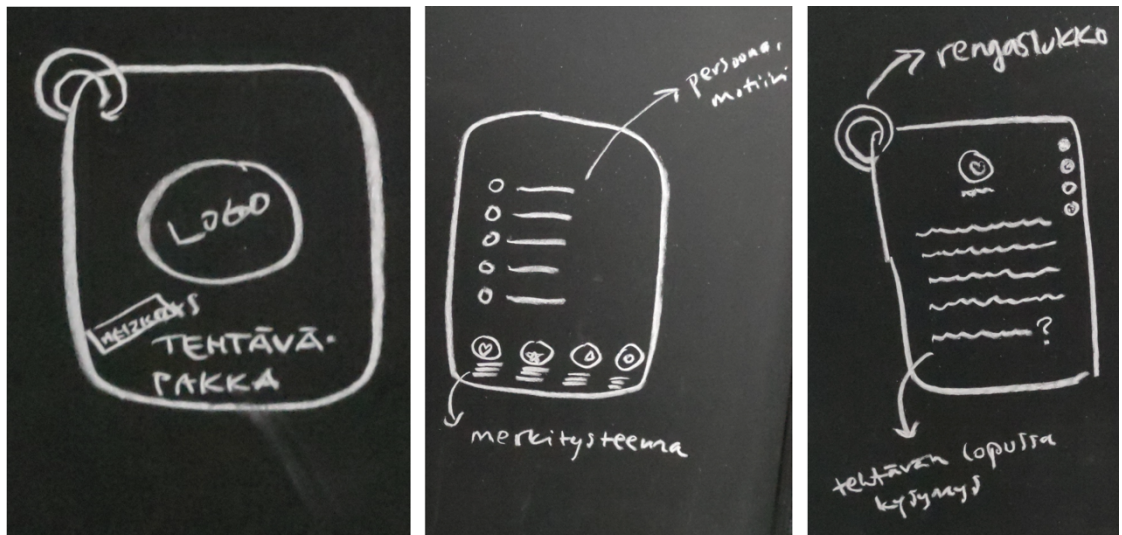
Helppokäyttöinen ja erilaisia käyttäjiä huomioiva tehtäväkirja tuntui ajatuksena nopeasti liian kankealta käytettäväksi, sillä se olisi suurikokoinen ja tehtäväkirjat vaativat usein myös kirjoittamista. En myöskään keksinyt, kuinka kirjasta saisi räätälöityä helppokäyttöisesti juuri yksilön omia merkitystekijöitä tukevan kokonaisuuden. Aloin etsiä ratkaisua näihin haasteisiin ja pian mieleeni tuli korttipakka. Erilaisia olemassa olevia korttipakkatyökaluja aiemmin itsekkin käyttäneenä tiesin, että formaatti olisi toimiva, sillä kortit ovat pienikokoisia ja niitä voi käyttää pakkana tai yksitellen. Irrallisista korteista syntyy kuitenkin helposti kaaos, eikä niiden käyttäminen ole välttämättä järjestelmällistä, ja siitä syntyi ajatus rengaslukollisesta korttipakasta (kuva 31). Korttipakkaa on kätevä kantaa mukana ja työpöydällekin se mahtuu hyvin muistutukseksi kokonsa puolesta.



Kuva 31. Esimerkki esitteestä, jonka nurkassa on rengaslukko. (Pinterest 2022).

Näin yhdistyisi korttimainen ketteryys kirjamaiseen kronologiseen käyttämiseen, käyttäjän niin halutessa. Avattava lenkki pakan kiinnikkeenä mahdollistaisi korttien järjestelyn, poistamisen ja lisäämisen myöhemmin (kuva 31).

Luonnostelin pakan pääpiirteittäin liitutaalulle (kuva 32).

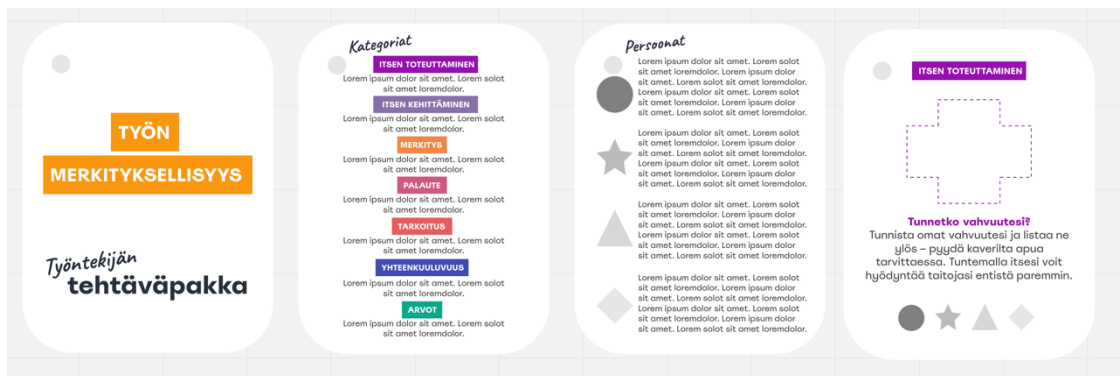


Kuva 32. Ensimmäinen luonnos korttipakasta (Vornanen 2021)

Luonnoksessa visualisoitui ensimmäistä kertaa ajatus teknisestä toteutuksesta, tehtävien personointimahdollisuudesta ja yksittäisen kortin sisällöstä (kuva 32). Ideoiden syntyminen ei katso aikaa eikä paikkaa, ja siksi tämä luonnos syntyi lähimpään muistiinpanovälineeseen eli harrastushuoneen liitutaalun, idean ilmestyttyä kesken jouluisen meditaatiosession. Tällä tasolla rat-

kaisuidean vielä ollessa, suoritin ensimmäisen käyttäjätestauksen esittelemällä suullisesti idean pakasta ja sen sisällöstä muutamalle yrityksen työntekijälle sekä johdolle, jotta saisin palautteen sen houkuttelevuudesta ja toimivuudesta. Kaikki testaukseen osallistuneet antoivat idealle vihreää valoa ja innostuivat ajatuksesta. Tärkein palaute oli se, että työntekijät kokivat idean olevan sellainen, että käyttäisivät korttipakkaa ihan oikeasti.

Liitutaulukon ja idean testauksen jälkeen tammikuun puolivälissä siirryin kehittämään tehtäväkorttipakan ideaa Miroon, jossa on ketterä työskennellä ja iteroida ajatuksia. Prototypoidessa on tärkeää, että testimalli voidaan luoda ketterästi ja muokata helposti (Kälviäinen 2014, 33), ja siksi päädyin tekemään protoa Mirossa. Loin karkean mallin tehtäväkortista ja pakan alkuun tulevista teoriakorteista (kuva 33). Lisäksi tein paperisen prototyypin, jotta tuotteen konkreettinen muoto olisi käsin testattavissa (kuva 37, s. 89). Täsmällisellä prototyypillä vähennetään väärinymmärrysten mahdollisuus ja tuetaan keskeisistä ratkaisuista keskustelua henkilöiden välillä (Stickdorn ym. 2018, 213).



Kuva 33. Pakan korttityypit Mirossa (Vornanen 2021)

Jotta erilaisten merkitystekijöiden kehittäminen olisi selkeää, tulisi kortit teemoitella yrityksen kehitystarpeiden mukaan. Kerättyyn työntekijäymmärrykseen pohjaten teemat olivat itsen toteuttaminen, itsen kehittäminen, merkitys, palaute, tarkoitus, yhteenkuuluvuus ja arvot (kuva 33). Teemojen lisäksi erilaisten käyttäjien profilointi, eli eri persooniin ryhmittely auttaisi itselle sopivien tehtävien valinnassa. Profilointia tehdessä kiteytetään ihmisistä kerättyä tietoa keskittyen erityisesti heidän motiiveihinsa, toimintatapoihinsa, arvoihinsa ja pelkoihinsa muodostaen kuvaavia yleistyksiä (Tuulaniemi 2011, 71).

Persoonat

Tutkimuksen alkuvaiheessa ajatuksena oli, että työntekijäymmärryksen pohjalta muodostettaisiin syvälinen ymmärrys eri työnkuvien ja jopa eri ikäisten tekijöiden työn merkityksellisyydestä, mutta aineisto ei siihen riittänyt ilman, että yksittäisten henkilöiden anonymiteetti ei olisi ollut uhattuna pienen henkilöstömäärän vuoksi. Aineistoa oli kuitenkin sen verran, että niistä sai muodostettua persoonat, vaikkakin suppeahkot sellaiset, tehtäväkorttipakkaan.

Persoonat muodostetaan usein sidosryhmistä haastatteluiden ja muiden tiedonkeruumenetelmien avulla (Stickdorn & Schneider 2011, 120) ja tässäkin tapauksessa katse kääntyi kerätyn työntekijäymmärryksen suuntaan. Persoonia muodostettaessa aineistosta etsitään ryhmiä, joilla on yhteisiä tarpeita ja käyttäytymiseen liittyviä piirteitä (Stickdorn ym. 2018, 40). Työntekijäymmärryksestä sai muodostettua neljä erilaista persoonaa, joissa kussakin on erilaiset motivaattorit, merkitystekijät, tarpeet palautteelle työstään ja työnantajayrityksen tuelle. Persoonat ovat aina karkeita *arkkityyppejä* (Stickdorn ym. 2018, 40) ja hyvin pinnalliselle ja suoraviivaiselle tasolle ne jäivät opinnäytetyössäkin. Persoonien etu on siinä, että ne parantavat empatiaa ja auttavat identifioitumisessa pelkän teknisen tarkastelun sijaan (Kälviäinen 2014, 41). Koska persoonista ei voinut muodostaa kovin kattavia ja syväluotaavia kuvauksia, ja niiden tarve oli opinnäytetyössä tukea korttipakan käyttöä, varsinaisia persoonakortteja ei luotu. Kattavissa persoonakuvauksissa olisi usein mielikuvia luova profiilikuva, kuvaileva nimi, demografisia tietoja, sitaatteja, статистиikkaa, sitaatteja ja erilaisia tukikuvia (Stickdorn ym. 2018, 42), mutta tehtäväkorttien persooniin tuli vain kuvaava nimi ja lyhyt tekstikuvaus (kuva 34, s. 84).

Ensimmäinen persoona on uuden luomisesta syttyvä kunnianhimoinen kehittäjä- ja taiteilijasielu, *Luoja*. Hänen motivaationsa kaikessa on uuden luominen ja hän turhautuu säännöistä ja raameista, koska kokee ne rajoittavina. Palautetyypeistä tärkeintä hänelle on rakentava kritiikki, koska hänellä on paloa kehittyä jatkuvasti. Toinen, hieman edellistä harkitsevampi persoona on *Toiteuttaja*, joka haluaa myös luoda, mutta haluaa häntä ohjaamaan jotkin säännöt tai raamit. Suuntaa ohjaavien rajausten lisäksi hän kaipaa palautteena erityisesti ulkoista vahvistusta, sillä tunnollisena tekijänä haluaa olla varma, että on tehnyt muiden mielestä hyvää työtä. Kolmas muodostettu persoona on *Voittaja*, joka lähtee valloittamaan aina uusia haasteita ja janoaa tuloksia. Hän

on hurmaava ja kaipaisikin erityisen konkreettista kritiikkiä auttamaan häntä olemaan entistäkin vahvempi. Neljäs ja viimeinen persoona on empaattinen *Auttaja*, jonka intohimo on muiden auttaminen ja heille hyödyksi oleminen. Hän turhautuu, jos ei saa tekemisellään minkään mittakaavan parannusta maailmassa tai toisten olossa aikaan, ja syttyy kiitollisuuden tunteista, jotka välittyvät apua saaneesta tahosta häneen itseensä.

Persoonia työstäessäni mietin ryhmittelyille kuvaavia nimiä, jotka muodostaisivat välittömästi oikean mielikuvan juuri olennaisesta avainseikasta. Muut nimet löytyivät helposti, mutta Voittaja ja Luoja aiheuttivat päänvaivaa. Voittaja oli välillä Kilpailija ja Valloittaja, mutta niistä tuli liian egoistinen mielikuva ja ne veivät mielikuvia aivan väärään suuntaan. Luojusta tuli taas mieleen uskonnolliset asiat, ja mietin, voiko nimi olla jokin mielestä epäkunnioittava. Suomen kielestä ei kuitenkaan löytynyt yhtä osuvaa nimeä persoonalle, jonka ydin on nimenomaan uusien asioiden luomisessa, ja valitsin sen siksi lopulliseksi nimeksi. Päätin tehdä työntekijöillä myöhemmässä vaiheessa vielä testausta, jotta persoonat ja nimet olisivat heistä uskottavat ja samastuttavat.



Kuva 34. Persoonien muodostusvaihe Mirossa (Vornanen 2021)

Kuva (34, s. 84) esittää työntekijäymmärrykseen perustuvien persoonien muodostumisen. Vihreissä lapuissa on nähtävissä persoonan avaintekijät, joita ovat sisäiseen motivaatioon ja tavoitteisiin liittyvät seikat, sekä tunnistettuja palautteeseen ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Keltaisissa lapuissa on nähtävissä persoonan tarpeita tukevia tehtävälunoksia. Punaiset laput toimivat työpohjina, joissa persoonakuvaus jalostettiin ajatuksen kiteytymisen myötä.

Joulukuussa 2021 aloin aiemmin kerätyn työntekijäymmärryksen löydösten pohjalta ideoimaan tarpeellisia työn merkityksellisyyden tunteen kehitystä tukevia tehtäviä. Suunnittelin Mirossa merkitysteemojen alle tehtäviä, jotka auttaisivat työntekijöitä vahvistamaan omaa ja työkaverinsa merkityksellisyyttä (kuva 35). Tehtäviä ideoidessani palasin säännöllisin väliajoin neljään luomaani persoonatyyppiin, jotta kaikille olisi sopivia tehtäviä.

ITSENSÄ KEHITTÄMINEN	ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN	YHTEENKUULUVUUS	MERKITYS	TARKOITUS	ARVOT	PALAUTE
Onko työsi riittävän haastavaa? Mieti keinoja kuinka voit haastaa itseäsi lisää.	Tunnetko omat vahvuutesi? Tunnista ne – pyydä apua työkaverilta jos jätät itse jumiin.	Oletko ollut hyvässä vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa? Keskeytä saattamaan kohtaamisen laatuun.	Keskity siihen, mitä hyvää työsi avulla saadaan aikaan.	Mieti hetki asemaasi työpaikallasi. Onko roolisi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi selkeä?	Mieti hetki, millaisia arvoja sinulla on. Kuinka voisit toteuttaa niitä enemmän töissäsi?	Kiinnitä erityistä huomiota siihen, että saat suoraa palautetta asiakkaalta työn valmistuttua.
Innostaisiko inspiraatio? Hae inspiroivia lähteitä ja jaa muillekin erityiset löytösi.	Tarkastele nykyistä työnkuvaaasi. Täsmääkö se vahvuuksisi ja osaamisesi vai voisiko sitä tuentaa jossain?	Mieti hetki asiakkaitasi. Keksitkö uusia keinoja heidän huomioimisekseen?	Kokeile innostajan roolia. Miltä se tuntuu?	Kuinka voit toteuttaa yrityksen tarkoitusta arjessasi?	Palauta mieleesi yrityksen arvot. Tarkastele työskentelyäsi – toteutatko arvoja työssäsi?	Pyydä tiimiä jäseniltä konkreettista palautetta. Mikä menee jo vahvasti ja mitä voit kehittää lisää?
Hae mallia maailmalta muista toimijoista. Voitko ottaa oppia omaan tekemiseesi?		Kuinka voisit auttaa työkaveritasi enemmän?	Harjoita kiitollisuutta – mitä kaikkea hyvää työsi sinulle tarjoaa?			Pyydä itse aktiivisesti palautetta tiimiltäsi.
Oletko opetellut lähiaikoina jotain uutta? Valitse itsellesi kiinnostava uusi juttu ja ota se haltuun.		Kuinka voisit auttaa asiakastasi enemmän?				Pyydä itse aktiivisesti palautetta asiakkaalta tekemästäsi työstä.
Tarkastele millaisia töitä olet tehnyt viimeaikoina – oivalsi ne tarpeeksi vaihtelevia sinulle? Keskeytä avoile, mikä löydät tuovaisintarpeita.		Mieti hetki vuorovaikutustasi työkaverien kanssa. Keskity olemaan entistä läsnäolevampi kohtaamisissa.				Pyydä itse aktiivisesti palautetta esihenkilöiltäsi.
Onko sinulla töihin liittyviä selkeitä tavoitteita? Kirjaa ne ylös itsellesi näkyvin ja palauta mieleesi säännöllisesti.		Koetko vahvaa yhteenkuuluvuutta työpaikallasi? Pyri tietoisesti luomaan entistä parempaa ryhmähenkeä.				Opettele antamaan rakentavaa kritiikkiä sitä pyytävälle.
Pyydä aktiivisesti sparrausta työhösi.		Kehu kaveria. Keskity aktiivisesti sanomaan hyvää ja kivaa toiselle.				Harjoita kiitollisuutta – kiitä työkavereita.
		Harjoita myötätuntoa asiakastasi kohtaan. Näytetäänkö asiat erilaiselta näiden linssien läpi?				
		Tarkastele omaa asenneilmapiiriäsi – onko se hyvää ilmapiiriä rakentava vai latistava?				

Kuva 35. Korttitehtävälunoksia Mirossa (Vornanen 2021)

Työntekijäymmärryksestä ja merkityksellisyyden teoriasta tukea saaneet kehitettävät teemat täydentyivät Mirossa tehtävillä, joiden aihe oli suoraan peräisin organisaatiosta kerätystä työntekijäymmärryksestä tai siitä muodostetuista

johtopäätöksistä: itsensä kehittäminen, itsensä toteuttaminen, yhteenkuuluvuus, merkitys, tarkoitus, arvot ja palaute (kuva 35, s. 85).

5.2.2 Yhteiskehittäminen ja käyttäjättestaus

Kun tehtäväpakan karkea luonnos oli valmis, oli vuorossa työpajassa pakan käyttäjien osallistaminen yhteiskehittämisen keinoin. Helmikuussa 2022 pidettyyn työpajaan rekrytoitiin viikkoa ennen henkilöstöstä kolme osallistujaa niin, että mukana oli työntekijöitä molemmilta toimipisteiltä. Yrityksen johto esitti toiveen, että paja pidettäisiin mahdollisimman lyhyenä ja siihen osallistetaan mahdollisimman vähän väkeä, tulosten onnistumiset kuitenkin mahdollistaen, sillä sisäinen kehittäminen on aina pois laskutettavasta työajasta. Suunnittelin työpajasisällön niin, että paja kestää kaksi tuntia ja toimin siinä itse fasilitaattorina. Fasilitoinnissa yhdistetään tavoitteeseen toimivimmat ryhmätyöskentelytavat osallistujien olemassa olevaan tietopohjaan ja fasilitoijan neutraaliin, mutta pohdintaan kannustavaan ohjaukseen, jolla saadaan ennalta määritettyyn päämäärään parhaat tulokset (Nummi 2007, 16–20). Työpajan tavoitteena oli varmistaa, että pakka on työkaluna toimiva idea, sen päälinjaukset teemoineen ja persoonineen ovat menossa oikeaan suuntaan, ja tuottaa lisää uusia ideoita tehtäväkortteihin. Jotta työpajassa päästäisiin heti suoraan asiaan, varmistin osallistujien orientoitumisen ennakoon toimittamalla heille tietopaketin (kuva 36) merkitysteoriasta, tehtäväpakan ideamallin, korttimallin ja alustavia tehtäväideoita mielipidekysymyksiin varustettuna.



Kuva 36. Työpajaosallistujien ennakkomateriaali (Vornanen 2022)

Ennakkomateriaalissa esiteltiin syyt, miksi merkityksellisyys on tärkeää (kuva 36). Lisäksi esiteltiin teorian avulla yhteenkuuluvuus, tarkoitus, tarinan kertonta, itsen ylittäminen, hyväntahtoisuus, autonomia ja kompetenssi merkityksellisyysrakentajina. Visuaalisen pakkamallin ja tehtäväluonnosten esittely oli tiivistettynä yhteen sivuun.

Työpaja aloitettiin käymällä läpi pajan tavoite. Aiemmin osallistujille sähköpostilla toimitetun pakan Miro-vedoksen avulla käytiin keskustellen läpi, onko pakka työkaluksi hyvä ratkaisu, onko tehtävien teemat helposti ymmärrettävät ja herättelevät, millaista ohjetekstiä pakan alussa tulisi olla ja minkälaisia tehtävät olisivat tarkalta rakenteeltaan. Fasilitaattorina ohjasin keskustelua ja kirjasin kommentteja ylös. Vaikka pajassa oli vähän osallistujia, huomasin nopeasti, että työpajassa olisi hyvä olla aina erillinen fasilitaattori ohjaamassa, ja toinen henkilö kirjaamassa ja havainnoimassa tapahtumia, sillä yhden henkilön kapasiteetti ei riitä tekemään tarkasti tuota kaikkea. Pakkaluonnoksen läpikäyntiin olin varannut aikaa noin tunnin, mutta ehdimme käydä kaikki aiheet läpi nopeammin, minkä vuoksi ideointivaiheelle jäi aikaa enemmän.

Tehtäväkortin sisällön hierarkiaa osallistajat ehdottivat niin, että itse tehtävä olisi lyhyt ja kepeä, mutta sen alla olisi esimerkiksi pienemmällä tekstillä kerrottu mihin tehtävä vaikuttaa ja miksi se on tärkeää. Näin kortti tarjoaisi enemmän tietoa sitä kaipaavalle, tekemättä tehtävistä raskaita suorittaa. Kortin reunaan ehdotettiin myös merkintämahdollisuutta, eli kortista voisi värittää kuvion aina, kun kyseinen tehtävä on tehty. Näin voisi seurata, mikä tehtävä on suoritettu ja mikä ei. Kysyin mielipidettä osallistujilta, tulisiko kortissa olla kirjoitustilaa kirjalliselle reflektoinnille, jotta tehtävä tulee varmasti tehtyä, mutta kirjoittaminen koettiin raskaaksi. Sen sijaan keskustelu koettiin hyvänä välineenä. Esimerkkitehtävistä innostivat erityisesti ne, jotka sisälsivät työkaverin kanssa keskustelua aiheesta. Koettiin, että tehtävän sisältäessä vuorovaikutusta, se kehittää yhteishenkeä ja laajentaa näkökulmia, kun esiin tulee omien näkemysten lisäksi myös muiden ajatuksia samasta asiasta.

Myös neljä kerätystä työntekijäymmärryksestä tunnistettua persoonaa käytiin läpi, jotta varmistettiin niiden uskottavuus ja samastuttavuus. Jokainen persoona kuvailtiin osuvan nimen ja lyhyen tekstikappaleen avulla. Osallistajat kokivat, että persoonista pystyi heti tunnistamaan kollegoita ja itseään, eli he pitivät niitä onnistuneina. Siksi päätimme, että *persoonat pidetään* pakassa (liite 4) mukana, vaikka itse olin miettinyt ovatko ne suppeudessaan epäuskottavat ja pitäisikö ne jättää pakasta pois. Persoonaesittelyjen alkuun ehdotettiin esittelykappaletta, jossa kerrotaan, miten persoonat on muodostettu, mitä ne ovat ja miten ne näyttäytyvät henkilöissä ja kuinka niitä voi hyödyntää pakkaa käyttäessä. Kortteihin pyydettiin lisäämään merkintä, kun kortti käy kaikille.

Muuten voi käydä niin, että henkilö etsii vain tietyn persoonan kortteja, vaikka kaikki voisivat hyvin tehdä kaikkea. Persoonien mukana pitäminen voi toimia työntekijöille myös muistutuksena siitä, että työpaikalla on erilaisia ihmisiä, jotka kokevat myös eri asiat tärkeämmäksi kuin toiset.

Pakka sai työpajassa organisaatiolle tuotettavana työkaluna kannatusta, sillä sen koettiin olevan hyvä väline reflektointiin ja keskustelun herättämiseksi henkilöstön jäsenten välille, kunhan pakassa on avattu ja tehty kaikille selväksi se, miksi työn merkityksellisyys on tärkeä ja miksi pakka on ylipäänsä tehty. Aiemmin valitsemani rengaslukko oli osallistujista hyvä idea, sillä se lisää pakan räätälöitävyyttä ja pitkäikäisyyttä hyvällä tavalla.

Korttipakan luonnoksessa olleet *tehtäväteemat olivat selkeät*, mutta myöhemässä vaiheessa tehtäviä ideoidessa työntekijät ehdottivat, että merkitys ja tarkoitus yhdistetään samaan kategoriaan, sillä tehtävien nähtiin työpajassa limittyvän usein vähän ristiin. Tälle osallistujat keksivät nimeksi ”sisäinen motivaatio”, sillä tehtävissä on kyse syvällisten henkilön sisäisten motivaatiotekijöiden tukemisesta ja tunnistamisesta. Tehtäväteemojen alkuun toivottiin pientä teoriaosaa, josta jokainen voisi halutessaan opiskella, miksi kyseinen aihe on tärkeä ja miten se vaikuttaa työhön. Pakan nopeaa silmäiltävyyttä helpottamaan ehdotettiin vanhan osoitekirjan tyylistä reunaa, jossa olisi ulkoneva värikoodattu osa, josta näkisi heti mikä osio on kyseessä.

Tehtävien ideointia aloittaessa siirryimme seinään teipattujen fläppitulupapereiden ääreen (kuva 37, s. 89) ja jatkoimme keskustelua luonnoksessa esitellyistä merkityksellisyyttä tukevista teemoista, jotka jokainen oli kirjoitettu omalle paperilleen. Jokaisen teeman alla oli lapulla etukäteen miettimäni korttitehtävät, jotta pystyttiin käymään läpi, onko tehtäväluonnos hyvä, onko teeman alla riittävästi tehtäviä ja seuraamaan kokonaisuutta aiheiden välillä hyppien uusien ideoiden tullessa mieleen. Kirjasin tehtäväehdotuksia papereille sitä mukaa kun niitä tuli mieleen ja aina kun tuntui että keskustelu ja ideointi hyytyy, esitin kysymyksiä, joilla keskustelu saatiin käynnistettyä uudelleen. Hiljaisia hetkiä ei juuri ollut, sillä luovan alan kokemusasiantuntijoiden oli helppoa sanoittaa ajatuksiaan ja tuottaa niistä uusia tehtäväkorttien aiheita. Pajan päätteeksi kävimme tuotokset kokonaisuutena läpi, kävimme nopean fiiliskierroksen, kiitin osallistumisesta ja pyysin palautetta työpajasta. Osallistujat olivat

pajan jälkeen innostuneita, sillä aihe on heistä tärkeä, pakka vaikuttaa hyvältä työkalulta ja yhteinen tärkeän asian ryhmänä edistäminen oli heistä mukavaa.



Kuva 37. Kuvia työpajasta: pakkaprotot, keskustelutehtävä ja ideointitehtävä (Vornanen 2022)

Paperista askarreltu pakkaprotot toi konkreettisen tuotoksen kaikkien mieliin samanlaisena, jolloin pystyttiin arvioimaan lopputuotosta ilman subjektiivisia tulkintoja (kuva 37). Tulostetuilla ennakkotehtävillä varmistettiin pajassa, että osallistujien on helppo seurata, mistä aiheesta keskusteltiin, ja seinään kiinnitetyt työpohjat auttoivat seuraamaan kokonaisuutta.

5.2.3 Valmis työkalu henkilöstölle käyttöönotettavaksi

Työpajan pohjalta suunnittelin lopullisen korttipakan. Kortin koko on 85 x 125 mm, jolloin se on kädessä mukavampi kuin tavallisen pelikortin kokoinen olisi, ja tekstisisällön pituus on sopivan kattava. Sopiva koko sai työpajassa vahvistuksen alkeellisen pakkamallin testaamisella. Kortin sisällön saa jäsenneiltyä kyseisessä koossa niin, että itse tehtävänanto on nopeasti silmäiltävä, mutta halukkaille löytyy sen alta lisätietoa enemmänkin aiheesta – kuten työpajassa toivottiin. Ilme on houkutteleva ja jokaisella teemalla on omat selkeät värikoodauksensa helpottamassa pakan korttien selailua.

Työpajassa tuotettujen tehtäväideoiden pohjalta suunnittelin lopulliset tekstisisällöt tehtäväkortteihin ja tein korttipakan tietokoneella niin pitkälle valmiiksi, että se oli omasta mielestäni toiveita vastaava, uusia työpajan ideoita hyödyntävä ja vastasi sisällöltään työntekijäymmärryksen kehitystarpeiden löydöksiin. Tässä vaiheessa tulostin jokaista korttityyppiä ja teemaa, ja leikkasin ne oikeaan muotoon, ja käytin vielä markkinointitoimistossa työntekijöillä testattavana

(kuva 38). Näin varmistuisi vielä pakasta tuleva hyvä ensivaikutelma, toimiva ulkoasu ja sisältö käyttäjätestaamisen avulla.



Kuva 38. Tulostetut testikortit (Vornanen 2022)

Tulostetuissa testikorteissa (kuva 38) oli mukana kannen lisäksi pakan alkupään teoriakortit, sekä yksi tehtäväkortti jokaisesta tehtäväkategoriasta.

Kun annoin mallikortit työntekijän käteen, pyysin kertomaan ääneen, mitä tuntemuksia ja ajatuksia niistä heräsi, ja kirjasin havainnot muistiin. Tässä vaiheessa pyysin erityisesti kommentteja ulkoasusta ja sisällöistä, jotta varmistui, että visuaalinen puoli houkuttelee käyttäjiä ja kortit ovat miellyttävät pitää esimerkiksi työpöydällä esillä, sekä tekstit olisivat käyttäjistä helposti ymmärrettävät ja innostavat. Pyysin vielä muiden työntekijöiden jälkeen kommentteja markkinointitoimiston luovalta johtajalta tulostamaani pakkavedokseen, ja hänen mielestään pakka oli onnistunut ja selkeä kokonaisuus. Tein viimeiset muokkaukset kortteihin käyttäjäkommenttien pohjalta ja tein lopulta valmiit kortit (kuva 39, s. 91 & liite 5). Pakan muutaman kappaleen koe-erä laitettiin painoon ja molemmille toimipisteille toimitettiin oma pakka.

Aluksi yritys ottaa pakan systemaattiseen käyttöön viikkopalavereiden yhteyteen niin, että joka viikon alussa pakasta otetaan yksi tehtävä, jota kaikki henkilöstön jäsenet suorittavat kyseisen viikon ajan. Seuraavassa viikkopalave-

rissa he vaihtavat kuulumisia siitä, miltä tehtävää tuntui suorittaa ja mitä ajatuksia siitä heräsi. Samalla yritys kerää käyttäjäkokemusta pakasta, jonka pohjalta pakkaa voi kehittää jatkossa vieläkin paremmaksi. Maailman jatkuvasti muuttuessa mikään idea ei ole koskaan täysin valmis, vaan niistä saa ja tulee kerätä jatkuvasti palautetta ja kehittää niitä entistäkin paremmiksi (Design Council). Mikäli kehitystarpeita ilmenee, pakkaa voi muokata ja vasta parannetusta versiosta teetetään isompi painos niin, että jokainen työntekijä saa ikioman tehtäväpakan. Näin käyttäjätestauksella varmistetaan, että pakka on toimiva ennen kuin sitä painetaan suuri määrä.



Kuva 39. Valmiin tehtäväkorttipakan kaikki erilaiset korttityypit (Vornanen 2022)

Lopullisen korttipakan värit ovat kirkkaat ja houkuttelevat, mikä toimii myös käytettävyyttä parantavana värikoodauksena. Kuten kuvasta (39) huomaa, työpajassa ehdotettu osoitekirjamainen osion erottava ulkoneva värikoodattu merkki päätettiin jättää pois, koska pakan korttien järjestystä vaihtaessa pakan ulkosyrjä muuttuisi sekavaksi, eikä merkeistä olisi enää apua.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Toimintatutkimuksen, sekä laadullisen tutkimuksen tunnistettu haaste on sen luotettavuuden arviointi, sillä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti (tutkimuksen toistettavuus) eivät ole tyypillisesti todennettavissa (Kananen 2014, 126). Validiteetin kannalta arviointi siitä, mitattiinko mitä selvitettävän asian kannalta piti mitata, on vaikeaa todentaa, mutta kehitystyössä tehdyn iteraation ja jatkuvan käyttäjätestauksen sekä tutkijan ja tutkittavan välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla varmistettiin, että yksilökokemuksista muodostettu tieto pitää paikkaansa. Esimerkiksi kysely- ja haastattelurungot käyttäjillä etukäteen testaamalla standardoitiin pohjat niin, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Testattaessa karsittiin myös turhat kysymykset pois. Optimitalanteessa tutkimukseen olisi osallistettu enemmän henkilöstöä ja otanta olisi suurempi. Tämä on nähtävissä heikkoutena, sillä koko henkilöstöä ei saatu vastaamaan kyselyyn. Mielestäni osallistettujen työntekijöiden lopullinen määrä jäi kuitenkin sille tasolle, ettei vaarana ole yksittäisistä kokemuksista asioiden yleistäminen, vaikka koko yrityksen henkilöstön koko onkin melko pieni. Tutkimuksen validiteettia vahvistavat kirjalliset lähteet, sillä teoria ja johtopäätökset saavat tarvittavaa tukea muista lähteistä (Kananen 2014, 99).

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tarkka dokumentointi ja hyvin seikkaperäiset kuvaukset aineistosta ja sen tulkinnasta myös tämän raportin muodossa. Jos dokumentointia ei olisi tehty, ei työn arvioitsijalla olisi juuri mahdollisuuksia nähdä, mitä on tehty (Kananen 2014, 134). Tutkimuksen aikana kerätty tieto kerättiin useasta lähteestä ja dokumentoitiin aina hyvin tarkkaan, eli mitään ei jäänyt tutkijan ulkomuistin varaan. Näin aineistoa analysoidessa muistista johtuvat vääristymät suljettiin pois. Dokumentointi tehtiin kuhunkin tilanteeseen parhaaksi nähdyllä menetelmällä, joko kirjallisena, äänitteenä tai valokuvina, ja analysointi tehtiin aina niistä.

Jokaisessa kehitystyön vaiheessa henkilöstölle tiedottaminen ja osallistettavien työntekijöiden valinta tehtiin tutkijan toimesta. Tutkimukseen osallistuminen oli henkilöstölle aina myös vapaaehtoista. Työntekijöiltä kerätty aineisto kylläntyi matkan aikana, koska samoja asioita nousi kyselyssä monelta vastaajalta, luotaimet puhuivat samaa asiaa kyselyn kanssa, ja haastatteluissa

tuli vahvistusta sekä ymmärrystä lisää. Osallistettava ihmisryhmä oli rajaukseltaan aina sama, koska kyseessä on yrityksen henkilöstö, eli mitään täysin uutta ei voinut eri aineistonkeruuvaiheissa tulla, mutta kyselyyn ja haastatteluihin osallistuivat hieman eri henkilöt, eli vaihtelua oli hieman. Teoria, kysely, luotaimet ja haastattelu vahvistivat toisiaan, eli saatu tieto on luotettavaa. Mietin aluksi, tarvitseeko haastatteluja olla, mutta päätös niiden toteuttamisesta oli oikea, sillä se lisäsi syvempää ymmärrystä kyselyyn ja paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen monistettavuus ja siirrettävyys toisaalle on hieman haastavaa. Toimintatutkimuksessa yrityksen sisäisiä kokemuksia tarkastellessa yrityskulttuuri vaikuttaa yksilöiden kokemuksiin, joista tutkimuksen aineisto on pitkälti koottu, ja tulokset pätevätkin vain käsiteltyyn tapaukseen (Kananen 2014, 135). Yksilön kokemukset ja tunteet muuttuvat vallitsevien olosuhteiden mukaan ja tutkimuksen samanlaisena toistaminen on siksi lähes mahdottoisuus. Eri henkilöstöllä tutkimusta eri yrityksessä tehdessä työntekijäymmärrys ja siitä muodostetut johtopäätökset olisivat todennäköisesti aivan erilaiset. Siksi tutkimus onkin juuri kyseisen organisaation kehitystyö ja korttipakka on lopputuotos juuri kyseisessä organisaatiossa kerätystä tiedosta pohjaten tehty. Käytetyt palvelumuotoilun työskentelymenetelmät ja teoriapohja ovat reliabiliteetin piirissä, eli tutkimuksen toimintamalli olisi hyvinkin suoraan monistettavissa toiseen yritykseen henkilöstön merkityksen kehittämiseksi. Tutkimuksessa hyödynnetty merkitysteoria on tekijä, joka lisää siirrettävyyttä, koska sen avulla todennettiin, että markkinointitoimistossakin pätevät universaalit merkitystekijät, jotka kulkivat matkassa mukana.

Teoriapohja, eli kaikki tutkimusta tukeva käytetty tieto on valittu luotettavista lähteistä lähdekritiikki muistaen. Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle teoriasta ja matkan aikana itse kerätty aineisto vahvisti teoriaa. Käytetyt lähteet on merkitty selvästi näkyviin niin, että viitattuun tietoon on kenen tahansa mahdollista palata milloin vain. Opinnäytetyössä pyrittiin aina kuin mahdollista, alkuperäisten lähteiden pariin, eli kirjallisuudessa vastaan tulleiden viittausten sokkona omaksumisen sijasta etsittiin usein alkuperäinen lähde. Käytetty aineisto on ollut enimmäkseen alkuperäiskielellä tai ammattilaisen käännettävää, mutta mukana on myös englanninkielisiä lähteitä, jotka olen itse käänttänyt ja tarvitta-

essa käyttänyt tukena Google Kääntäjää. Kaikki tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ei ole suoranaisesti pelkkään työelämään liittyvää, vaan mukana on yleisesti elämän merkityksen teoriaa. Tämä valinta on tehty siksi, ettei merkityksellisuyttä ole ennen yhdistetty niin vahvasti työntekoon ja hyvin spesifiä kirjallisuutta ei vielä paljoa ole. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, ja merkityksellisen elämän rakennuspalikat vaikuttavat myös työssä.

Anonymiteetin takaaminen on tutkimuseettisesti olennaista, eli aineistoa ja tuloksia esitellessä henkilöllisyydet tulee häivyttää niin, ettei vastaaja ole tunnistettavissa (Kuula-Luumi 2018). Tutkimuksessa tähän kiinnitettiin huomiota kyselytuloksia esitellessä muun muassa jättämällä käsittelystä pois ammattiryhmiä, sillä muutoin yksilöiden henkilöllisyys olisi tuolloin paljastunut. Haastatteluiden osalla löydökset muotoiltiin niin, ettei niistä voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Suorat sitaattit on valittu myös anonymiteettiä kunnioittaen. Henkilöllisyyksien salaamisen lisäksi opinnäytetyön raportoinnissa kiinnitettiin huomiota yrityksen salassa pidettävien tietojen käsittelyyn, ja jätettiin organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettu tieto raportin ulkopuolelle.

Palvelumuotoilun näkökulmasta lopputulos on luotettava, sillä tutkittavan organisaation työntekijöiltä kerättiin palautetta pitkin matkaa, ja iteroiva prosessi takasi onnistuneen lopputuloksen. Esimerkiksi työntekijäyymmärryksen löydöksistä syntyi idea tehtäväkorttipakasta, ja tämä idea testattiin ajatustasolla johdolla ja henkilöstöllä ennen asian edistämistä. Vasta kun oli varmistettu, että he innostuivat ajatuksesta, tehtiin proto, joka työpajatyöskentelyn avulla kehitettiin sellaiseksi, että työkalu toimii. Korttipakka ratkaisuna perustuu todennettuihin tarpeisiin, ja on toteutukseltaan testattu kohderyhmällä – työkalu on nähtävissä luotettavaksi. Unelmatilanteessa korttipakan käyttöä arjessa olisi voitu myös seurata, jotta iteraatiota olisi tuotteen täydellisyys kannalta tarpeeksi, mutta se ei ollut mahdollista valmistumisaikataulun ja organisaation resurssien vuoksi. Työn merkityksellisyys on aiheena niin iso ja monisyinen, että senkin vuoksi aikaa, iteraatiota ja toimintatutkimuksen syklisyyttä olisi ollut ideaalimaailmassa vieläkin enemmän, mutta liiketalouden kannalta panostuksen määrä tulee aina optimoida.

Ilman toteutettua tutkimusta organisaatio ei tietäisi työn merkityksellisyyden nykytilaa, eikä sitä olisi voitu luotettavasti kehittää. Tutkimuksen tekeminen lisää myös organisaatiossa jatkettavan työn merkityksellisyyden kehittämisen luotettavuutta, sillä pohjatyö on tehty nyt kattavasti ja jatkotyöstö on suunnattu valmiiksi faktaan pohjaten. Kehitystyössä olennaista on myös tutkijan puolueeton rooli: koska työtä tehdessä kiinnitin jatkuvasti huomiota siihen, että pysyin puolueettomana ja kuuntelevassa roolissa osallistettujen työntekijöiden kanssa, en ohjailut työtä omilla toimillani.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten palvelumuotoilulla voi kehittää työn merkityksellisyyden tunnetta. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että työntekijäymmärrystä palvelumuotoilun keinoin kerätessä, saadaan työntekijässä aikaan reflektointia, sillä hän joutuu tarkastelemaan ja sanoittamaan kokemuksiinsa ääneen. Kun työntekijöiltä aineiston keräämisessä hyödyntää teoriasta tuttuja merkityksen rakentajia, reflektoidaan kaikkia työn merkityksellisyydelle olennaisia kohtia, josta on suuri hyöty yksilölle itselleen. Kerättyjä ja sanallistettuja työntekijäkokemuksia analysoimalla saadaan esiin yrityskulttuurissa olevat puutteet ja vahvuudet, jotka merkityksellisyyden kehittämisen selkeyttämiseksi voi jakaa yritysjohton vastuisiin, sekä seikkoihin, joihin jokainen työntekijä voi panoksellaan vaikuttaa. Opinnäytetyössä esihenkilöt saivat kehitystyönsä tueksi tutkimuksesta kattavan työntekijäymmärryksen raportin ja työntekijöille toteutettiin reflektointityökaluksi löydettyihin kehityskohtiin keskittyvä tehtäväkorttipakka, jonka toimivuus varmistettiin käyttäjätestaamisella.

Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää merkityksellisyyden tunnetta: mistä se rakentuu teoriassa ja kuinka tärkeä tuntemus on. Tämän lisäksi ymmärrystä haluttiin syventää juuri kehitettävän markkinointitoimiston kohdalla ja selvittää, mitkä tekijät tekevät siellä työn merkitykselliseksi tai merkityksettömäksi. Tutkimuksen aiheeseen tutustuttiin kattavasti teoriatasolla ja tutkimuksen toiminnallisessa vaiheessa tutkittiin palvelumuotoilun keinoin, kulkeeko merkitysteoria käsikädessä myös kehitettävän organisaation kokemuksen kanssa.

Tutkimuksen edetessä palvelumuotoilun, toimintatutkimuksen ja merkityksellisyiden teoriaan paneuduttua, vahvistui tutkimusmenetelmien yhteensopivuus. Yksi tutkimuksen aiheista oli alun perin palvelu- ja tuotekehityksen tarpeisiin vastaavan palvelumuotoilun soveltuvuus merkityksellisyyden, eli tuntemuksen kehittämiseen. Tutkimuksessa varmistui, että henkilökohtaisten kokemusten ollessa tarkasteltavina, on onnistumisen kannalta välttämätöntä saada syvä ymmärrys tutkittavista henkilöistä ja heidän suhteestaan tutkittavaan ilmiöön. Työntekijöitä osallistaessa vahvistui, ettei vastaavaa kehittämistyötä olisi mahdollista tehdä, ellei tutkittavia henkilöitä ottaisi mukaan kehitystyöhön ja jakamaan ajatuksiaan. Tutkimuksen toiminnallisessa vaiheessa selvisi, että työntekijät kertoivat tuntemuksistaan ja toiveistaan hyvin avoimesti arastelun sijaan, kun sen sai tehdä luottamuksellisesti. Puusa & Juuti (2020, 268) mukaan toimintatutkimuksessa organisaation kehittämiseksi yrityksen tulee olla avoin, keskusteleva ja ennen kaikkea työntekijöitään osallistava – tähän kaikkeen päästiin palvelumuotoilun avulla, mikä soveltuu osallistavaan toimintatutkimukseen hyvin, sillä niissä on yhteisiä piirteitä ja intressi reflektion herättämiseen.

Aineistoa analysoidessa toistuvien ilmiöiden etsimisen ja teemoittelun avulla sai muodostettua ryhmiä ja kiteytettyä tietoa, vaikkakaan materiaalista ei saanut kiteytettyä vain yhtä ratkaistavaa ongelmaa, koska merkityksellisyys aiheena on niin monisyinen. Jotta yksittäisistä henkilökohtaisista kokemuksista saa muodostettua ryhmän ja yhteisen ilmiön, tarvitsee henkilöitä osallistaa riittävän paljon, ettei jäädä yksittäisiin kokemuksiin kiinni, vaan nähdään kokonaiskuva. Tämän kannalta opinnäytetyössä organisaation arki asetti hieman haasteita, sillä kaikki työntekijät eivät ehtineet osallistumaan tai yritysjohto toivoi liiketoiminnan kannalta, ettei työntekijöiden aikaa käytetä ylen määrin. Tilanne saatiin kuitenkin mielestäni hyvin optimoitua.

Tutkimus aloitettiin olettaen, että työn merkityksellisyys valuu organisaatiossa johtotasolta alaspäin työntekijöille. On kuitenkin niin, että yksilöllä itsellään on hyvin laajalti valtaa siihen, kuinka merkityksellisyyttä voi kokea. Itselflektoinnilla ja omaa ajatteluaan suuntaamalla tai muokkaamalla, pystyy lisäämään merkityksellisyyden tunnetta omaan työhön, eli yksilön aktiivinen rooli onkin hyvin tärkeä merkityksen kannalta. Myös vastuu työkaverin merkityksellisyydestä on osittain yksilöiden kannettavana, sillä työntekijällä on valta ja keinot

joko laskea, tai parantaa kollegan työn merkityksellisyyttä läsnäolon, auttamisen, työskentelyn ja näkökulmien laajentamisen avulla.

Palvelumuotoilun iteratiivisuudella oli tärkeä rooli onnistumisen kannalta. Iteratiivinen ja osallistava prosessi, jossa edetään vaiheittain ja jokaisen askeleen jälkeen arvioidaan tilanne, tarkastellaan mihin suuntaan on hyvä jatkaa ja pohditaan kutakin tilannetta aiheeseen liittyvien sidosryhmien kanssa, auttoi tunnistamaan oikeat ongelmat ja vastaamaan työntekijöiden tarpeeseen. Palvelumuotoilu varmistaa, ettei kehitystyössä edetä väärään suuntaan.

Jokaisen vaiheen yhteydessä osallistetuilta henkilöiltä pyydettiin tulevaa tekemistä ohjaavaa palautetta. Tutkimuksen tärkeys ja tarve tuli todennettua pitkin matkaa työntekijöiden innostuksen ja palautteen avulla. Opinnäytetyön jokaisessa työvaiheessa edettiin järjestyksessä: idea - toteutus - esitestaus - toteutus - käyttäjättestaus ja/tai palaute - analysointi. Näin toimimalla päädyttiin tilanteeseen, jossa työntekijöille oli luotu uusi kehitystarpeisiin vastaava korttipakkatyökalu merkityksellisyyden tukemiseksi, mitä ei ennalta tiedetty lopputuotokseksi, koska tuplatimantista tutut oikean ongelman tunnistaminen, sekä tarpeellisen ratkaisun kehittäminen olivat vielä tekemättä.

Toimeksiantajaa osallistettiin prosessin aikana systemaattisesti: kyselyrunko kävi ennen käyttöä kommenttikierroksella ja siihen lisättiin toivottuja kohtia mukaan. Kyselytulokset käytiin yritysjohton kanssa läpi ja he saivat osallistua myös ymmärryksen syventämiseen haastattelukysymyksiä ehdottamalla ja kommentoimalla. Näin varmistettiin, ettei mitään sellaista jäisi selvittämättä, mikä kiinnostaisi toimeksiantajaa erityisesti. Koottu työntekijäymmärryksen raportti käytiin yritysjohton kanssa läpi ja varmistettiin sisällön oikein ymmärrys, jotta vältetään väärinymmärryksiltä ja jatkon kehitystyöhön sitouduttaisiin. Yritys päätti jatkaa heti työn merkityksellisyyden tuntemusten kehittämistä. Muun muassa työntekijäymmärryksen keruussa hyödynnetty kysely jää kevennettyinä versiona systemaattisen mittauksen työvälineeksi. Tutkimuksesta oli hyötyä toimeksiantajalle opinnäytetyön tekemisen aikana, mutta siitä hyödytään vielä kauan sen pohjalta käynnistyvän sisäisen kehitystyön myötä.

8 POHDINTA

Tutkimuksen päätteeksi arvioisin työn onnistuneen, sillä siinä vastattiin tutkimuskysymyksiin ja tuotettiin arvoa toimeksiantajayritykselle ja sen työntekijöille. Prosessi oli myös hyvin opettavainen. En tiennyt merkityksellisyydestä ja työn merkityksellisyydestä mitään ennen työn alkua, eli kattavan teorian omaksuminen vaati paljon aikaa ja vaivaa. Omaa työtäni viimeistellessä huomasin, että muutkin ovat olleet merkityksellisestä työstä kiinnostuneita, sillä uusia tutkimuksia oli tullut oman työstämiseni aikana paljon. Valitettavasti en pystynyt enää hyödyntämään niitä omassa työssäni, sillä prosessini oli jo niin pitkällä. Hieman jäi siis harmittamaan, että kaikista uusinta tietoa en enää saanut työhöni mukaan, vaikka esimerkiksi Martikaisen 11.3.2022 julkaistussa väitöskirjassa tutkimuskysymykset olivat lähellä omiani ja tutkimuksesta olisi ollut hyötyä minulle, jos töidemme valmistumisajat olisivat limittyneet eri lailla.

Työn merkityksellisyyden kehittäminen oli aiheena haastavampi kuin tutkimuksen aluksi osasin ajatella, koska merkitys rakentuu niin monista asioista ja jokaiselle yksilölle eri tavalla. Tämän takia jälkiviisaana voi sanoa, että tutkimusasetelmaa olisi voinut rajata vieläkin tiukemmin. Laajan kokonaisuuden seuraamisen ja yhtäaikaisen kiteyttämisen mahdollistamiseksi otin heti alkuun työkaluksi Miron, jonne muodostui lopulta kattava ”research wall” (kuva 40, s. 99), jossa näki koko ajan kokonaiskuvan, selvitettäviä asioita ja ideoita sai helposti lisättyä ja omien kommenttien merkitseminen muistiin oli mahdollista missä vain puhelimen sovelluksella.



Kuva 40. Näkymä Miron tutkimusseinästä (Vornanen 2022)

Miron tutkimusseinässä (kuva 40) oli lopuksi merkitysteoria, tutkimustyökalujen suunnittelu, aineistojen analysointi ja kiteytys esiteltävään muotoon, ja tehtäväpakkaan tarvittut persoonat sekä tehtäväkortti-ideoita. Tutkimusseinä sisältää myös identiteetti- ja yritystietoja, ja siksi tarkastelu on rajattu vain tutkijalle.

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä luodut aikatauluraamit menivät usein uusiksi ennakoimattomien seikkojen takia, mikä sai harjoittamaan sopeutumiskykyä. Opinnäytetyön venynyt aikataulu on tekijä, josta on helppo itseään arvostella ja ajatella, että projektinhallintaa olisi pitänyt tehdä paremmin. Tässä asiassa epäonnistumisessa täytyy muistuttaa itseään siitä, että asiat eivät aina ole yksilön tahdonvoimasta ja järjestelmällisyydestä kiinni, vaan elämässä voi tulla vastaan itsestä riippumattomia arvaamattomuuksia, joista aiheutuu erilaisia muutoksia tutkijalle ja tutkimusympäristölle. Muuttuvissa tilanteissa vahvasta resilienssistä ja motivoivasta päämäärästä on suuri apu. Tavoitteena oli alusta asti valmistaa laadukas lopputulos, josta olisi oikeasti hyötyä toimeksiantajalle, eli työllä oli tekijälleen suurempi tarkoitus. Esimerkkini todistaa tutkimuksessa-kin esitellyt seikat siitä, että kun työ tuntuu merkitykselliseltä, sen tekeminen motivoi haastavassa tilanteessa.

Ilman työntekijäymmärryksen keräystä työn merkityksellisyyttä tuskin voisi kehittää. Asiakasymmärryksen keräyksen menetelmillä saa tietoa monesta lähteestä – sen voi tulkita ja priorisoida, jonka pohjalta tietää, että ratkaistaan olennaista asiaa. Oma empaattisuuteni lisäsi kiinnostusta erityisesti työntekijäymmärryksen keräämiseen ja kokemusten syvälliseen läpikäyntiin, koska henkilökohtaisia arvojani ovat ihmiskeskeisyys ja myötätuntoisuus.

Omat intressit toimivasta lopputuloksesta ja sen aidosta hyödystä organisatiolle vaativat, että pitkin prosessia keräsin palautetta, joka varmisti suunnan olevan oikea. Jokaisen vaiheen aikana pyysin avointa palautetta sekä työn toimeksiantajalta, että osallistettavilta työntekijöiltä. Palaute oli tärkeää, sillä siitä tiesin tehneeni vaiheen hyvin ja oikeilla valinnoilla niin, että aihe ja osallistuminen tuntui työntekijöistä tärkeältä ja mielekkäältä. Kyselypalautteissa yleisesti kommentoitiin vastaamisen olleen ajatuksia ja kiitollisuuttakin herättävää, mutta osittain vaikeaa, koska aiheita ei ollut miettinyt koskaan tietoisesti. Aihe koettiin hyvin tärkeäksi ja tutkimuksen teosta kiitettiin – myös kyselyn kysymykset ja rakenne sai kiitosta. Haastattelupalautteessa kaikki kiittivät tärkeän asian kehittämisestä ja kokivat pohtimisen mukavana ja tärkeänä, koska kysymykset pistivät miettimään asioita. Haastateltavista osalle kysymykset olivat haastavampia, ja he kokivat saaneensa hyvää ohjausta ja tukea tilanteessa jumiin jäätyään. Työpajapalautteessa työntekijät kokivat pajan hyödylliseksi – tutkimusaiheesta ja korttipakasta innostuttiin. Työntekijöillä protoa testatessani pakka sai hyvän vastaanoton ja siitä pidettiin.

Pyysin palautetta myös yritysjohton kanssa työntekijäymmärryksen raporttia läpikäydessä. Yrityksen edustajilta tuli yhteneväinen palaute siitä, että raportti on hyödyllinen ja sen rakenne on hyvä, sillä vaikka siinä on paljon asiaa, se on esitetty teemoitellen ja silmäiltävässä muodossa. Kiitosta sai rakenne, jossa esiteltiin ensin laaja otanta kyselytuloksista infograafein ja visualisoinnein, mutta tämän lisäksi sukellettiin myös syvään ymmärrykseen haastatteluiden avulla. Työntekijöiden näkemykset ja äänenävy oli saatu hyvin kuuluviin, mikä syvensi asian ymmärrettävyyttä. Odotukset työntekijäymmärrykselle olivat olleet, että kerätty tieto kuvaisi nykytilaa, mutta iloisena yllätyksenä koettiin, että nykytilaselvityksen lisänä mukana oli jo konkreettisia kehitysehdotuksia ja ideoita. Raporttiin toivottiin mukaan vielä yhtä sivua, jossa olisi kaikki

suositellut konkreettiset kehitystoimenpiteet. Lisäsin sivun lopulliseen palautukseen vielä mukaan.

Sen lisäksi että pyydetty palaute auttoi minua kehittymään tekijänä, motivoiva palaute oli tärkeää välillä hyvinkin haastavien vaiheiden selvittämiseksi. Ensimmäisenä haasteena koin henkilöstökyselyn toteuttamisen, jotta abstraktit tunneasiat ymmärretään varmasti samalla tavalla ja aineistosta saa siten olennaisia kokonaisuuksia esiin. Kysely oli jopa toteuttamista työläämpi analysoitava avoimien kysymysten takia, jotka olivat tärkeitä monisyisen tutkimusaiheen riittävän syvällisesti käsittelyn ja ymmärtämisen kannalta. Avoimilla kysymyksillä saatiin yksilön kokemus ja pohdintaa esiin, mutta se lisäsi analyysivaiheen työmäärää merkittävästi. Haastattelujen litterointi oli myös todella työläs vaihe vaaditun laajuuden ja tarkan käsittelyn takia.

Osallistaminen oli välillä hyvin vaikeaa, sillä kiireiset työntekijät eivät ehdi heikentisen työn lomassa tekemään juuri mitään ylimääräistä. Myös organisaation johto oli hetkittäin kiireinen, eli en saanut pitkin matkaa aina kaiken kattavaa vuoropuhelua siitä, mitä on tehty ja mitkä tuntemukset löydöksistä heräsivät, tai mitä toiveita seuraaviin vaiheisiin heräsi. Henkilöstökyselyyn ei koko ryhmän kaikki jäsenet ehtineet vastata, ja luotaimiakin tuli täytettyä harmillisen vähän, vaikka aihe koettiin puheissa tärkeäksi. Haastatteluun olisi ollut halukkaita, mutta organisaation arjen toimimisen kannalta kaikkia vapaaehtoisia ei voinut osallistaa ja määrä optimoitiin. Sama pätee työpajaan, johon olisin voinut unelmatilanteessa osallistaa hieman enemmän väkeä. Olisi ollut antoisaa, jos työpajassa yritysjohto ja sen työntekijät olisivat keskustelleet ja vaihtaneet näkemyksiä työn merkityksen kokemuksesta organisaatiossa, mutta nyt tähän ei voitu panostaa ja tuo keskustelu jatkuu yrityksessä myöhemmin.

Yrityksen asioita kehittävässä toimintatutkimuksessa tutkimuksen vetäjänä joutuu olemaan hyvin erilaisissa rooleissa osallistettavien kanssa. Vetäjä löytää itsensä sitä haastavammista tilanteista, mitä vaikeampaa asiaa ollaan käsittelemässä (Kananen 2014, 69), eikä työn merkityksellisyyden kehittäminen ollut aihe helpoimmasta päästä. Tutkimusta suunnitellessa ja toteuttaessa tuli olla jämerä asiantuntija, henkilöstön kanssa vuorovaikutuksessa helposti lähestyttävä, mutta innostava ja empaattinen kuuntelija. Organisaatiojohdolle kaivattiin perusteellista mutta kepeää asiantuntijaa, joka esittää mahdolliset

kritiikkinäkin koettavat seikat helposti sisäistettävällä tavalla. Raportteja tekemään tarvittiin vuorostaan tietotyöläisen ja kirjailijan roolit.

Työelämässä jää helposti arjen kiireessä keskittymättä arvoiltaan pehmeisiin aiheisiin, eli työn merkityksenkin kanssa saattaa yrityksissä käydä helposti niin, että kehitykselle löytyy aikaa vasta pakkotilanteessa. Toimeksiantajan tilanne ei ollut kuitenkaan tämä, vaan yritys oli itse hyvin kiinnostunut aiheen kehittämistä ja päätti heti tutkimuksen päättyessä jatkaa kehitystyötä vielä itse tekemäni työn pohjalta.

Olen saanut muiltakin tahoilta innostunutta kommenttia, että työn merkityksellisuuden kehittäminen kiinnostaisi ja tekemääni korttipakkaa on tiedusteltu käyttöön muuallekin. Kiinnostusta on osoitettu niin yksilö-, tiimi-, kuin organisaatiotasoltakin. Tässä tutkimuksessa toteutettu pakka on muodostettu kuitenkin nimenomaan toimeksiantajayrityksen kehityskohtiin vastaavasta sisällöstä, eli muissa yhteyksissä tehokkaan toimivuuden varmistamiseksi sitä tulisi uudelleenarvioida ja muokata ensin. Merkityskorttipakan voisi muotoilla myös yleisempään työelämäkäyttöön soveltuvaksi niin, että siitä jättäisi personaosan pois tai muodostaisi ne universaaleihin motivaatioteorioihin perustuen. Myös korttien teemat ja tehtävänannot voisi perustaa yleisen tason merkitysteoriaan ilman tarkennettuja aiherajauksia, jolloin pakan käyttäjäryhmän rajaukset saisi kokonaan poistettua. Tuolloin esimerkiksi kehitystyön markkinointitoimistokin voisi hyödyntää yleistettävämpää merkityspakkaa halukkaiden asiakasyritystensä kehityksessä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. & Robichaux, A. 2018. 9 out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. Harvard Business Review. Www-sivu. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work> [viitattu 25.2.2022].

Barona. 2021. Baronan suuri työelämä tutkimus. Www-sivu. Saatavissa: <https://tiedotteet.barona.fi/tyoelamatutkimus-lahes-joka-toinen-tyossakayva-uskoo-vaihtavansa-alaa> [viitattu 17.2.2022].

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Chalofsky, N. 2010. Meaningful workplaces: reframing how and where we work. Kalifornia: A Wiley Imprint. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=529979> [viitattu 12.3.2022].

Cook, I. 2021. Harvard Business Review. Who is driving the Great Resignation? Www-sivu. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation> [viitattu 17.2.2022].

Design Council. 2022. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Www-sivu. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 12.3.2022].

eNorssi. Käsitekartta (Mind map). Www-sivu. Saatavissa: <https://www.reti-red.jyu.fi/enorssi/opetus-ja-materiaalit/tyotapapankki-1/kasitekartta-mind-map> [viitattu 22.3.2022].

Ferrucci, P. 2006. Ystävällisyys. Hyväntahtoisuuden voima. Helsinki: Viisas Elämä.

Guillén, M. 2021. Motivation in organisations: searching for a meaningful work-life balance. Oxon: Routledge. E-kirja. Saatavissa: <https://lib-rary.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/47877/9781000224092.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 12.3.2022].

Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. Teoksessa Työn tuuli 1/2020. Henkilöstönjohdon ryhmä HENRY ry. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf [viitattu 21.3.2022].

Haavisto, S. 2020. Millainen on hyvä brief? Briiffaamisen jalo taito helpottaa sisältöjen ostamista. Differo. Blogi. Saatavissa: <https://www.differo.fi/blogi/millainen-on-hyv%C3%A4-brief> [viitattu 21.3.2022].

Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. 2019. Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/book/9789524519526> [viitattu 11.3.2022].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Haastattelututkimus: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.218629> [viitattu 11.3.2022].

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://www.storytel.com/fi/fi/books/ty%C3%B6nantajabr%C3%A4ndi-ja-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemus-rakenna-vetovoimainen-ty%C3%B6paikka-jota-tavoittelemasi-ty%C3%B6ntekij%C3%A4t-rakastavat-ja-kilpailijasi-kadehtivat-1585866> [viitattu 9.4.2022].

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M., & Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus: Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9> [viitattu 21.3.2022].

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225232> [viitattu 4.10.2021].

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224964> [viitattu 12.3.2022].

Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Www-sivu. Saatavissa: <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti> [viitattu 26.3.2022].

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry. 28–46. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-238-118-7> [viitattu 11.3.2022].

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.218616> [viitattu 4.10.2021].

Luukka, P. 2019a. Kohti työntekijäymmärrystä. Oikotie. Blogi. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/kohti-tyontekijaymmarrysta> [viitattu 21.3.2022].

Luukka, P. 2019b. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224331> [viitattu 8.4.2022].

Luukka, P. s.a. Pieni opas työntekijäymmärryksestä. Signi. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.signi.fi/pieni-opas-tyontekijaymmarryksesta/> [viitattu 9.4.2022].

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf [viitattu 18.2.2022].

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Www-sivu. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/> [viitattu 25.2.2022].

Martela, F. 2020. Elämän tarkoitus. Suuntana merkityksellinen elämä. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Martikainen, S. 2022. Meaningful work and eudaimonia: Contributing to social sustainability in the workplace. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT. Väitöskirja. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/163774> [viitattu 11.3.2022].

Mieli.fi. Suomen Mielenterveys ry. 2021. Resilienssi auttaa selviytymään. Www-sivu. Saatavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielen-terveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/> [viitattu 8.4.2022].

Miettinen, S. (toim). 2021. Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227509> [viitattu 8.4.2022].

Nenonen, R. 2020. Merkityksellisen työn kaava. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Oikotie Työpaikat, Meaningful Work Finland & Kantar TNS. 2018. Suuri suomalainen työn merkityksellisyys -tutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://12.tyopaikat.oikotiecdn.fi/sites/default/files/Tyo%CC%88n%20merkityksellisyys Kantar%20TNS%20presentaatio%202018%2012%2011 final.pdf](https://12.tyopaikat.oikotiecdn.fi/sites/default/files/Tyo%CC%88n%20merkityksellisyys%20Kantar%20TNS%20presentaatio%202018%2012%2011%20final.pdf) [viitattu 17.2.2022].

Oishi, S., & Diener, E., 2014. Residents of Poor Nations Have a Greater Sense of Meaning in Life Than Residents of Wealthy Nations. Virginian yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/259320529 Residents of Poor Nations Have a Greater Sense of Meaning in Life Than Residents of Wealthy Nations](https://www.researchgate.net/publication/259320529_Residents_of_Poor_Nations_Have_a_Greater_Sense_of_Meaning_in_Life_Than_Residents_of_Wealthy_Nations) [viitattu 17.9.2021].

Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.e-library.com/book/9789523456167> [viitattu 26.3. 2022]

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227917> [viitattu 8.4.2022].

Saarinen, P. & Suokko, T. 2020. Merkitys: Yrityksen arvokkain voimavara. Marketing Finland.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227707> [viitattu 9.4.2022].

Smith, E. 2018. Merkityksellisyiden voima. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS Publishers. E-kirja. Saatavissa:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=2095550#> [viitattu 11.3.2022].

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuottoon. Tampere: Tampere University Press. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.142700> [viitattu 4.10.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja.

Työterveyslaitos. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työpaikan vaihtoaiheet ennen koronaa ja koronan aikana. Www-sivu. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> [viitattu 17.2.2022].

Ventegodt, S. & Merrick, J. 2009. Health and Happiness from Meaningful Work: Research in Quality of Working Life. New York: Nova Science Publishers. E-kirja. Saatavissa: https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.2550000000060309 [viitattu 11.3.2022].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 1.10.2021].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023> [viitattu: 4.10.2021].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyön käsitekartta. Vornanen, O. 2021.

Kuva 2. Opinnäytetyön viitekehys. Vornanen, O. 2021.

Kuva 3. Oldmanin ja Hackmanin Job Characteristic Theory vuodelta 1974. Vornanen, O. 2022 Aaltonen ym. 2020 mukaan. Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Kuva 4. Sukupolvien arvostusten erot. Vornanen, O. 2021 perustuen Saarinen & Suokko 2020. Saarinen, P. & Suokko, T. 2020. Merkitys: Yrityksen arvokain voimavara. Marketing Finland.

Kuva 5. Smithin merkityksellisyyden neljä pilaria. Vornanen, O. 2021 pohjautuen Smith 2018. Smith, E. 2018. Merkityksellisyyden voima. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Kuva 6. Martelan motivaatitimantin merkityksellisyystekijät. Vornanen, O. 2022 pohjautuen Martela 2015. Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Kuva 7. Työn tuunaamisen muodot. Vornanen, O. 2021 pohjautuu Martela & Jarenko 2014, 39. Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf [viitattu 18.2.2022].

Kuva 8. Työn merkityksen eri tasot. Vornanen, O. 2022 pohjautuu Aaltonen ym. 2020, 99. Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Kuva 9. Tutkimuksessa esitellyt merkityksellisyyden rakennuspalikat ja hyödyt yhdistettynä samaan kuvaan. Vornanen, O. 2022 perustuu merkitysteoriaan,

jota kerätty lähteistä Aaltonen ym., Berlin, Ferrucci, Hiila ym., Nenonen, Martela, Pessi, Smith. Kts. lähdeluettelo.

Kuva 10. Toteutunut opinnäytetyöprosessi Design Councilin tuplatimanttimaliin mukaan. Vornanen, O. 2021.

Kuva 11. Esimerkki sanapilvestä. Vornanen, O. 2021.

Kuva 12. Esimerkki avoimien kysymyksen analysoinnista. Vornanen, O. 2021.

Kuva 13. Avoimien vastausten ryhmittely ja hierarkia presentaatioissa. Vornanen, O. 2021.

Kuva 14. Henkilökohtaiset ja yrityksen arvot visualisoituna presentaatioon. Vornanen, O. 2021.

Kuva 15. Merkityksellisyyden heikentäjät ja parantajat kyselyn mukaan. Vornanen, O. 2021.

Kuva 16. Avoimista vastauksista kiteytetyt työn tuunaustarpeet. Vornanen, O. 2021.

Kuva 17. Kyselyssä tehtyä pohdintaa omasta vaikutusmahdollisuudesta työn merkitykseen. Vornanen, O. 2021.

Kuva 19. Kohteletko itse toisia kunnioittavasti ja arvostavasti? -kysymyksen vastaukset. Vornanen, O. 2021.

Kuva 20. Työkaverisuhteiden vaikutus työn merkitykseen. Vornanen, O. 2021.

Kuva 21. Oman asenneilmapiirin vaikutus työn merkitykseen. Vornanen, O. 2021.

Kuva 22. Henkilökohtaisen tason työn merkityksellisyys. Vornanen, O. 2021.

Kuva 23. Esihenkilösuhteen vaikutus työn merkityksen tunteeseen. Vornanen, O. 2021.

Kuva 24. Kokemus oman työn merkityksestä organisaatiolle. Vornanen, O. 2021.

Kuva 25. Asiakassuhteiden vaikutus työn merkityksellisyyteen. Vornanen, O. 2021.

Kuva 26. Oman työn merkityksen arviointi yhteiskunnalle. Vornanen, O. 2021.

Kuva 27. Oman työn merkityksen arviointi maailman mittakaavassa. Vornanen, O. 2021.

Kuva 28. Haastatteluaineiston teemoittelua Mirossa. Vornanen, O. 2021.

Kuva 29. Työntekijäymmärryksestä muodostettu raportti. Vornanen, O. 2022.

Kuva 30. Työn merkityksellisyys -raportin sivumalleja. Vornanen, O. 2022.

Kuva 31. Esimerkki esitteestä, jonka nurkassa on rengaslukko. Pinterest. 2022. Saatavissa: <https://fi.pinterest.com/pin/279223245629912179/> [viitattu: 11.2.2022].

Kuva 32. Ensimmäinen luonnos korttipakasta. Vornanen, O. 2021.

Kuva 33. Pakan prototyyppi Mirossa. Vornanen, O. 2021.

Kuva 34. Persoonien muodostusvaihe Mirossa. Vornanen, O. 2021.

Kuva 35. Korttitehtäväluonnoksia Mirossa. Vornanen, O. 2021.

Kuva 36. Työpajaosallistujien ennakkomateriaali. Vornanen, O. 2022.

Kuva 37. Kuvia työpajasta: pakkaprototo, keskustelutehtävä ja ideointitehtävä. Vornanen, O. 2022.

Kuva 38. Tulostetut testikortit. Vornanen, O. 2022.

Kuva 39. Valmiin tehtäväpakan kaikki erilaiset korttityypit. Vornanen, O. 2022.

Kuva 40. Näkymä Miron tutkimusseinästä. Vornanen, O. 2022.

LIITTEET

Henkilöstökysely

Liite 1

Henkilöstökyselyn rakenne (toteutettu Zeffillä)

Haluaisin kuulla, koetko sinä tekeväsi merkityksellistä työtä ja mistä merkityksen tunne työssäsi syntyy.

Taustat ja orientaatio aiheeseen

1. Minkä ikäinen olet (jana)
2. Sukupuoli (monivalinta)
3. Millä työnantajan toimipisteellä työskentelet pääsääntöisesti (monivalinta)
4. Päätoiminen työnkuva (monivalinta)
5. Montako vuotta olet työskennellyt markkinointialalla (jana)
6. Montako vuotta olet työskennellyt nykyisellä työnantajalla (jana)
7. Mikä rooli työllä on elämässäsi yleisesti (avoin)
8. Onko nykyinen työsi sinulle... (monivalinta)
9. Nimeä asioita, jotka koet elämässä yleisesti merkityksellisiksi (avoin)
10. Nimeä asioita, jotka koet työssä yleisesti merkityksellisiksi (avoin)

Työn merkityksellisyyden rakentuminen

11. Koetko olevasi osa porukkaa (monivalinta + avoimeen perustelut halutessaan)
12. Kohdellaanko sinua kunnioittavasti ja arvostavasti (monivalinta + avoimeen perustelut halutessaan)
13. Kohteletko sinä kollegoitasi kunnioittavasti ja arvostavasti (monivalinta + perustelut halutessaan)
14. Koetko, että työpaikallasi on turvallinen ilmapiiri (monivalinta)
15. Saatko toteuttaa itseäsi töissä ja tehdä itsellesi rakkaita asioita (monivalinta)
16. Saatko tehdä sopivasti osaamistasi vastaavaa työtä
17. Saatko vaikuttaa omiin työtapoihisi, aikatauluihisi ja työsi tekemiseen itse (monivalinta)
18. Koetko että esimiehesi huomioi sinut yksilönä
19. Koetko saavasi myötätuntoa esihenkilöltäsi kun sitä tarvitsisit
20. Koetko saavasi myötätuntoa kollegoiltaisi kun sitä tarvitsisit
21. Millainen vaikutus sinun ja työkavereidesi välisillä suhteilla on työsi merkityksen tunteeseen (jana)
22. Millainen vaikutus sinun ja esimiehesi välisillä suhteilla on työsi merkityksen tunteeseen (jana)
23. Millainen vaikutus sinun ja asiakkaidesi välisillä suhteilla on työsi merkityksen tunteeseen (jana)
24. Millainen vaikutus omalla asenneilmapiirilläsi on työsi merkityksen tunteeseen (jana)
25. Nimeä kolme arvoasi
26. Koetko että henkilökohtaiset arvosi toteutuvat työssäsi
27. Muistatko työnantajaorganisaatiosi arvot
28. Toteutuvatko nuo arvot työssäsi (monivalinta + avoimeen perustelut halutessaan)
29. Tiedätkö, mikä on työnantajaorganisaatiosi tarkoitus, eli purpose (monivalinta + perustelut halutessa)
30. Mikä olisi työssäsi niin tärkeää, että olisit valmis antamaan kaikkiesi jopa jaksamisen rajoilla (avoin)
31. Mitä jäisit kaipaamaan jos työsi loppuisi nyt
32. Mitkä asiat tuottavat sinulle merkityksen tunteen työssä (avoin)
33. Millaisissa tilanteissa olet kokenut työsi merkityksettömäksi (avoin)

Merkityksen tasot

34. Koetko, että tekemälläsi työllä on merkitystä työyhteisössäsi (12 kk ajalta) (jana + avoin perusteluille)
35. Koetko, että juuri sinun tekemälläsi työllä on merkitystä työnantajaorganisaation kannalta (jana + avoin)
36. Koetko että työlläsi on merkitystä yhteiskunnallisesti (jana + avoin)
37. Koetko, että tekemälläsi työllä on merkitystä koko maailman mittapuulla (jana + avoin)
38. Koetko, että tekemälläsi työllä on sinulle merkitystä henkilökohtaisesti (jana + avoin)

Työn merkityksellisyyden parantaminen

39. Millä keinoilla ja asioilla työtäsi tulisi muokata, jotta se olisi merkityksellisempää (avoin)
40. Kuinka voisit itse lisätä merkityksen tunnetta työhösi (avoin)
41. Miltä tuntui vastata tällaiseen kyselyyn
42. Kaikki palaute kyselystä on myös hyvin tervetullutta

Merkityksellisyys-luotain

Toivoisin että tämän viikon aikana mahdollisimman moni työntekijä tarkkailee omaa työtään ja mitään suodattamatta ja liikaa miettimättä kirjaa allekirjoittaneelle whatsapilla numeroon XXX XXXXXX hetkiä, kun oma työ on tuntunut todella merkitykselliseltä tai todella merkityksettömältä.

Kun tulee tunne, että työ on parasta ikinä, tai olo ettei missään ole mitään järkeä. Isoja tai pieniä asioita. Vaikka vain avainsanoja tai ranskalaisia viivoja tai esseitä, ihan mitä vain. Jos saatte ketterästi sanoitettua, miksi tuntuu siltä miltä tuntuu, niin tosi hyvä. Vastauksista koostetaan kokonaisuuksia ja niitä hyödynnetään opinnäytetyön aineistona. Jos herää kysymyksiä, niin kysykää ja jotta tehtävä ei unohdu, suosittelen laittamaan vaikka post it -lapun näyttöön kiinni.

Kiitos kaikille avusta!

Haastattelurunko työntekijöille

1. Mitä teet yrityksessä työksesi?
2. Mikä työssä parasta? Mitkä tehtävät parasta?
3. Kaipaako selkeytystä tai muokkausta työnkuvaan, tehtäviin tai yleiseen työntekoon?
4. Miten näet markkinointityön tässä maailmassa? Mitä ajatuksia siitä?
5. Koetko, että omalla työlläsi on merkitystä?
6. Mistä työsi merkitys syntyy?
7. Missä tehtävissä ja tilanteissa on merkitystä eniten sinulle?
8. Mitkä asiat aiheuttaa töissä useimmin merkityksettömyyden tunnetta?
9. Mitä konkreettisia asioita työnantaja voisi tehdä tukeakseen merkityksellisyyttä työssä?
10. Koetko yhteyden tunnetta ja hyvää vuorovaikutusta asiakkaidesi kanssa?
11. Haluaisitko että tilanne asiakkaidesi kanssa olisi jotenkin erilainen?
12. Teetkö töitä sinulle mielekkäiden ja tärkeiden asiakkaiden kanssa?
13. Koetko usein että asiakas on epäkunnioittava tai epäkiinnostunut?
14. Voisiko asiakas tehdä jotain toisin, jotta kokisit työsi merkityksellisemmäksi?
15. Koetko kollegalta usein epäkunnioittavaa tai epäkiinnostunutta asennetta?
16. Sanotaan, että yrityksellä on hyvä olla tarkoitus. Mitä ajatus sinussa herättää?
17. Millaisia asioita toivoisit voivasi edistää omalla työlläsi? Eli millainen yrityksen tarkoitus motivoisi sinua parhaiten?
18. Mitä yrityksen "██████████" tarkoittaa juuri sinulle? Mitä ajatuksia lause herättää?
19. Mitä toivoisit ja haluaisit sen tarkoittavan, jotta se olisi sinulle tärkeää?
20. Kyselyn mukaan yhteiskunnallista merkitystä ei työssä juuri koettu olevan. Mitä ajatuksia se herättää? Miten asiaa tulisi muuttaa?
21. Kyselyn mukaan globaalia merkitystä ei työssä koettu olevan. Mitä ajatuksia se herättää? Miten asiaa tulisi muuttaa?
22. Saatko palautetta, kiitosta, rakentavaa kritiikkiä tarpeeksi?
23. Millä konkreettisilla keinoilla em. asiaa voisi parantaa? Ideoi.
24. Millaisissa asioissa kaipaat palautetta?
25. Tunnetko työsi olevan tärkeää ja arvokasta organisaatiossa/lle?
26. Tunnetko että työtäsi arvostetaan firman sisällä? Entäs talon ulkopuolella?
27. Milloin tuntuu, että olet onnistunut työssäsi?
28. Milloin tunnet epäonnistumista työssäsi?
29. Miten koet auttamiskulttuurin, onko se kunnossa vai pitäisikö muuttaa?
30. Mitä välineitä/keinoja merkityksellisyyden itsereflektointiin voisi olla? Miten haluaisit asiaa kehitettävän ja tuettavan?
31. Kyselyssä toivottiin parempaa tiimipeliä. Mitä se sinulle tarkoittaa?
32. Onko ajatuksia, miksi toimipisteiden välillä oli kyselyn mukaan kokemuksen laadussa ero ja hajontaa?
33. Jos työnantaja haluaisi sitouttaa nykyistä enemmän, mitä sen tulisi tehdä?
34. Nimeä kolme konkreettista muutosta, jotta työsi tuntuisi sinulle tärkeämmältä ja mielekkäämmältä ja siten merkityksellisemmältä.

PERSOONAT

Työntekijäymmärryksen pohjalta on muodostettu persoonatyypit, joista jokaisella on ominaispiirteitä liittyen työn mielekkyyteen, motivaattoreihin ja palautteeseen. Persoonat ovat yksinkertaistuksia, sillä usein meissä ihmisissä on tilanteesta riippuen erilaisia puolia.

Voit hyödyntää persoonaominaisuutta korteissa, mikäli samastut johonkin ja haluat hyödyntää erityisesti tälle persoonalle sopivia tehtäväkorteja. Kaikki tehtävät soveltuvat ihan kaikille, mutta toisista on suurempi hyöty toisille.



LUOJA



VOITTAJA



TOTEUTTAJA



AUTTAJA



KAIKILLE

*Psst!
Persoonamerkkien vieressä on
palleja, joita voit käyttää
suoritusmerkinneissä.*

5



LUOJA

Innostuva ja jopa peloton, motivoituu uuden luomisesta, kokee paloa toteuttaa luovaa kutsumustaan. Parhailaan tilanteissa kun säännöt eivät ole rajoittamassa ja annetaan vapaat kädet. Samanlaiset toistuvat työt puuduttavat ja liian tiukat raamit turhauttavat – se estää itsensä toteuttamisen, eli luovuuden. Intohimoo alaan, siksi kaipaa erityisesti kehittävää kritiikkiä.



TOTEUTTAJA

Tunnollinen suunnitelmien täytäntöönpanija. Tarve myös luovaan itsensä toteuttamiseen, parhaimmillaan kun toimintaa ohjaa jotkin raamit tai säännöt, joista saa logiikkaa työhön ja tunteen oikein tekemisestä. Vaihtelu virkistää, kunhan kannustusta ja tukea on saatavilla. Kaipaa säännöllistä positiivista palautetta tekemisestään, jotta tietää tekevänsä varmasti riittävän hyvää työtä, jota myös arvostetaan.

6



VOITTAJA

Aktiivinen ja kunnianhimoinen, etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Tavoitteellinen tsempari ja pyrkii koviin tuloksiin. Pitää sosiaalisuudesta ja on hyvä ihmisten kanssa. Voittaa sydämet usein puolelleen, tärkeää olla tyyppinä pidetty. Usein positiivista signaalia kohtaamisistaan saava Voittaja kaipaisi erityisesti kehittävää kritiikkiä, joka auttaisi entistä parempaan.



AUTTAJA

Empaattinen ja pohdiskeleva Auttaja motivoituu parhaiten tilanteista, joissa saa omilla toimillaan hyvää aikaan toisille. Auttaa erityisen mielellään muita, turhautuu tilanteissa joissa ei koe panostuksellaan saavan parannusta aikaan, mittakaavaltaan isoa tai pientä. Ilahtuu erityisesti kiitoksista ja toisen osapuolen silminnähävästä ilahtumisesta.

7



**TYÖN
MERKITYS**

Tehtäväpakka

MIKÄ TEHTÄVÄPAKKA?

Pitelet kädessäsi työn merkityksellisuuden tehtäväpakkaa. Korteissa on tehtäviä, joiden avulla voit kehittää työsi merkityksellisuuden tunnetta entistä vahvemmaksi. Tehtävät toimivat innoittajina merkitystä tukevien asioiden opettelussa, merkitystekijöiden pohtimisessa ja tiedostamisessa.

Pakkaa voi käyttää esimerkiksi nostamalla yhden kortin viikossa ja harjoittelemalla kyseistä tehtävää viikon ajan. Voit myös haluessasi hakea pakasta inspiraatiota hetkinä, jolloin tuntuu että olet hukannut itsesi arjen tohinaan.

Yhteinen tehtävien pohdinta työkaverin kanssa voi auttaa ja tuoda lisäsyvyyttä tehtäviin. Pakan rengaskiinnitys mahdollistaa korttien järjestämisen sinulle mielekkäimpään järjestykseen, jos haluat esimerkiksi siirtää tiettyjä kortteja pakan alkuun tai poistaa itsellesi turhia kortteja pakasta.

2

MIKSI PAKKA ON TEHTY?

Meillä ihmisillä on luontainen pyrkimys etsiä merkitystä elämään, sillä merkityksellisyys on inhimillinen perustarve. Vietämme suuren osan arjestamme työssä ja siksi onkin tärkeää, että työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä.

Merkityksellisuuden tunteeseen vaikuttavat yhteenkuuluvuus, hyväntahtoisuus, tarkoitus, yksilön oma tarina ja sen ymmärrys, arvot, hallinnantunne ja -mahdollisuus, osaaminen, sekä pystymisen tunne.

Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, työ tuntuu mielekkäältä ja työtyytyväisyys on kasvaa. Ulkoinen pakko työntekoon jää sisäisen motivaation jalkoihin ja työstään innostuu aidosti. Samalla tulokset paranevat ja työhön halutaan sitoutua.

Pakka on toteutettu kerätyn työntekijäymmärryksen pohjalta palvelumuotoilun menetelmin osana YAMK-opinnäytetyötä.

3

TEHTÄVIEN TEEMAT

ARVOT

Henkilökohtainen arvomaailma, yrityksen arvot

ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN

Osaamisen hyödyntäminen, kiinnostukset, tarina

ITSENSÄ KEHITTÄMINEN

Opettelu, haaste, inspiraatio, tavoitteet, sparraus

SISÄINEN MOTIVAATIO

Tarkoitus, merkitykset, olemassaolo

YHTENKUULUVUUS

Ryhmähenki, myötätunto, auttaminen, kohtaaminen

PALAUTE

Kehuminen, kritiikki, kiittäminen

4

ARVOT



MITÄ VASTUSTAT?

Millaisia asioita pidät maailmassa, yhteisöissä tai ihmisissä pahana? Pohtikaa asiaa yhdessä ja vaihtakaa näkemyksiä.

Mitä paremmin ymmärrämme toistemme taustat ja arvot, sitä paremmin voimme ymmärtää toistemme käyttäytymistä.



12

YHTEENKUULUVUUS



AUTA ASIAKASTA

Tarkastele asiakastilanteita – keksithö keinoja, jotta voisit tarjota lisäapua?

Samalla kun saatte iloa avun tarjoamisesta ja saamisesta, parannat asiakaskokemusta.



16

ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN



HAASKAATKO TAITOJASI?

Listaa kaikki oma ammatillinen osaamisesi. Onko joukossa jotain, mitä voisi hyödyntää työssäsi?

Kun saamme hyödyntää osaamistamme, koemme merkityksellisyyttä ollessamme omia itsejämme ja hyödyksi osaamisellamme.



34

PALAUTE



RAKENTAVAA KRITIIKKIÄ

Osaatko antaa rakentavaa kritiikkiä tai pelkäätkö sitä? Opettele tietoisesti tätä taitoa – sillä autat kehittämisessä.

Positiivinen palaute on tärkeää, mutta rakentava kritiikki auttaa kehittymään kohti parempaa. Jos pelkää, kokeile vaikka hampurilaismallia.



44

SISÄINEN MOTIVAATIO



TARKASTELE TARKOITUSTA

Pohdi viikon asiakkaitasi. Mitä he tekevät maailmassa ja mitä suurempaa tarkoitusta he ovat tekemässä? Keskustele ajatuksistasi työkavereiden kanssa.

Asiakkaan työn tarkoituksen tunnistamalla lisäämme myös omaan työhön merkitystä.

56

ITSENSÄ KEHITTÄMINEN



KIRITÄ TAVOITTEILLA

Aseta tölles selkeitä tavoitteita ja kirjaa ne ylös. Palauta ne mieleesi säännöllisesti tai pidä näkyvillä – oletko saavuttamassa ne?

Tavoitteet auttavat kehittymään ja täytyessään tuovat onnistumisen tunteita, mitkä tuovat työhön merkityksellisyyttä.

71

PALAUTE



KONKREETTISTA PALAUTETTA

Onko saamasi palaute riittävän konkreettista? Opettele pyytämään konkretiaa – mikä menee vahvasti ja mitä voisi kehittää lisää?

Liian ympäröivästä palautteesta on hankala tietää, missä ja miksi onnistui tai epäonnistui, mikä estää kehittymisemme.

42

YHTEENKUULUVUUS



OLE LÄSNÄ KAVERILLES

Mieti hetki olemistasi työkavereiden kanssa. Keskity olemaan entistä läsnäolevampi.

Läsnäoleva kanssakäyminen mahdollistaa aidon yhteyden, mikä synnyttää yhteiskuuluvuuden tunnetta.

17