



## **Lähijohtaja työntekijän tukena merkityksellisyyden kokemisessa**

Mari Gürbüz

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimustyyppinen opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Mari Gürbüz
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Lähijohtaja työntekijän tukena merkityksellisyyden kokemisessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49 + 2
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten lähijohtaja voi tukea työntekijää kokemaan merkityksellisyyttä työssään. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää lähijohtajien työn tukena.</p> <p>Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään mielekästä ja merkityksellistä työtä, merkityksellisyyden löytämistä työssä sekä motivaation vaikutusta työhön. Lopuksi tarkastellaan lähijohtajan roolia merkityksellisyyden kokemisessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin teema-haastatteluin. Haastattelujen kohderyhmänä oli eri toimialoilla työskentelevät lähijohtajat. Lopullisen kohderyhmän koko oli yhdeksän haastateltavaa kuudesta eri organisaatiosta. Tutkimuksen tulokset analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella lähijohtajan parhaat keinot tukea työntekijää kokemaan merkityksellisyyttä työssään ovat työntekijöiden kuuntelu, avoin keskustelu ja työntekijöiden tukeminen näitä kiinnostavissa asioissa. Merkityksellisyyttä olisi mahdollista huomioida ja tuoda esille myös enemmän.</p> <p>Tutkimus aloitettiin helmikuussa 2023 ja se valmistui toukokuussa 2023.</p>
<b>Asiasanat</b> Merkityksellisyys, työn mielekkyys, työmotivaatio, lähijohtajan tuki

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Merkityksellinen työ .....	5
2.1	Mielekäs ja merkityksellinen työ .....	5
2.2	Merkityksellisyyden löytäminen työssä .....	7
2.3	Motivaation vaikutus työhön .....	10
2.4	Lähijohtajan rooli merkityksellisyyden kokemisessa .....	13
3	Empiirinen tutkimus .....	18
3.1	Tutkimusotteen kuvaus .....	18
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	18
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	20
3.4	Aineiston analyysi .....	21
3.5	Haastateltavien taustatiedot .....	25
4	Tutkimustulosten analyysi .....	27
4.1	Työn merkityksellisyyden muodostuminen .....	27
4.2	Merkityksellisyyden kokemusta edistävät tekijät .....	31
4.3	Lähijohtaja työmotivaation edistäjänä .....	38
5	Pohdinta .....	43
5.1	Johtopäätökset.....	43
5.2	Luotettavuuspohdinta .....	46
5.3	Oman oppimisen arviointi .....	47
	Lähteet.....	50
	Liitteet .....	56
	Liite 1. Haastattelurunko.....	56
	Liite 2. Saatekirje.....	57

# 1 Johdanto

Työn merkityksellisyyden voidaan määritellä olevan lähtökohtaisesti yksilön kokemus oman työnsä arvokkuudesta, tärkeydestä, tarkoituksesta, mielekkyydestä, merkityksestä ja vaikuttavuudesta (Sahimaa 2022, 18).

Iso osa elämästä kuluu työssä, joten on aivan perusteltua miettiä työn mielekkyyttä. Kahdeksan tuntia päivässä, viisi päivää viikossa vuodesta toiseen. Vapaa-ajalla voi tehdä itselleen tärkeitä, iloa tuottavia asioita, mutta osa vapaa-ajastakin kuluu pakollisiin arjen askareisiin. On siis järkevää panostaa siihen, että viihdymme töissä ja koemme jokaiselle elintärkeitä merkityksellisyiden tunteita myös työpaikalla. Merkityksellisyyden löytänyt työntekijä on terveempi ja voi paremmin, kun taas sitä kokemattomat työntekijät ovat alttiimpia masennukseen ja kuolleisuuteen. (Launonen 2021, luku 1.)

Järvilehto (2013, luku 1.2) toteaa: jokaisella on kutsumus, jonka jokainen itse määrää. Kaikki motivoituvat eri asioista ja työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän arvot, asenteet, urasuuntatuneisuus sekä käsitykset työstä. On organisaation johdon tehtävä luoda työpaikalle puitteet, joissa työntekijät voivat kokea onnistumisia, mielekkyyttä ja työn iloa. (Pennonen 2021, luku 5.)

Merkityksellisyyden kokemusten löytämisestä on paljon hyötyä ei vain työntekijälle, vaan myös organisaatiolle ja sen myötä myös yhteiskunnalle. Decin ja Ryanin (2017, 10) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle. Näitä tarpeita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Sisäinen motivaatio kasvaa, kun työntekijä kokee tarpeensa täytetyksi näillä alueilla. Tämä puolestaan aikaansaa innostuneempia, aktiivisempia, hyvinvoivempia ja tehokkaampia työntekijöitä. Innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikkaansa ja aikaansaavat innovaatioita. Lisäksi innostus on tarttuvaa. Tukemalla omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä yhteiskunnan on mahdollista saada hyvinvoivempia kansalaisia. (Deci & Ryan 2017, 10; Launonen 2021, luku 1; Martela & Jarenko 2014, 28–33.)

Pelkkä työllistyminen ei saa olla itseisarvo, sillä työn on pystyttävä luomaan aitoa arvoa sekä tekijälleen että ympäröivälle yhteiskunnalle. (Launonen 2021, luku 1.) Yhä useammat haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja jos oma organisaatio ei pysty sitä heille tarjoamaan, lähtevät työntekijät etsimään sitä muualta (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 55). Tulevaisuudessa merkityksellisyysteemaan panostavat organisaatiot tulevat luultavimmin nappaamaan parhaat osaajat (Sahimaa 2023, 84).

Kiinnostuin aiheesta Ihmiset organisaation voimavarana-opintojaksolla. Kurssilla käsiteltiin monia mielenkiintoisia teemoja, joiden myötä tuli mielestäni hyvin esiin työelämässä tapahtunut muutos. Ennen työntekijöille riitti, että oli töitä, josta maksettiin palkkaa, millä voi elättää itsensä ja perheensä. Nykypäivänä työntekijät vaativat työltä muutakin kuin taloudellista turvaa. Yhä useampi kokee, että työn tulee olla myös mielekästä, jotta sitä jaksaa tehdä vuosikymmenestä toiseen. Työntekijät haluavat tuntea, että heidän tekemänsä työ on merkityksellistä ja että työtä myös arvostetaan. Oma hyvinvointi ja terveys ovat yhä tärkeämpiä eläkeiän noustessa. Myös vapaa-aika ja perhe-elämä sekä niiden yhteensovittaminen työn kanssa koetaan tärkeiksi. (Launonen 3.3.2021, 4-5min.)

Opinnäytetyöprosessiin liittyy myös vastuullisuus. On tärkeää, että prosessi sujuu asianmukaisesti. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuminen on mahdollista keskeyttää milloin tahansa. Tämä myös kerrotaan osallistujille. Osallistujat myös tietävät, että kyseessä on opinnäytetyö. Kaikkea kerättyä materiaalia käsitellään huolellisesti ja luottamuksellisesti. Tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa ja haastateltavien nimettömyys taataan, mikä on varmasti monelle osallistujalle merkittävä tieto. Tulosten analysoinnin ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti. Opinnäytetyötä tehdään noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä eli toimitaan rehellisesti, huolellisesti ja tarkkuutta noudattaen teoriaperustaa kerätessä, tuloksia tallentaessa ja esittäessä sekä tutkimusta ja sen tuloksia arvioitaessa (Keiski ym. 2023). Tähän myös tutkimukseen osallistujat voivat luottaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten lähijohtaja voi tukea työntekijää kokemaan merkityksellisyyttä työssään. Jotta tukitoimia voi selvittää, tulee ensin havainnollistaa, mitä merkityksellisyys ylipäänsä tarkoittaa ja mitä kaikkea siihen liittyy.

Haluan tässä opinnäytetyössä selvittää, kuinka tunnettu merkityksellisen työn käsite eri aloilla on ja kuinka se näkyy lähijohtajan työssä. Haastateltavaksi valitaan lähijohtajia mahdollisimman monipuolisesti eri toimialoilta. Valitsin tutkimukseeni lähijohtajan näkökulman, sillä mielestäni merkityksellisyyden kokemista on tutkittu toistaiseksi enemmän työntekijän näkökulmasta. Koska tutkimuksessa halutaan selvittää lähijohtajan roolia merkityksellisyyden löytämisessä, ovat haastateltavat nimenomaan lähijohtajia. Toisaalta haluan tulevaisuudessa toimia lähijohtajana, joten tutkimuksen tulokset kiinnostavat ja hyödyttävät myös itseäni. Työni antaa lähijohtajille tietoa aiheesta ja johdatusta siihen, kuinka he voisivat itse työssään tukea alaisiaan löytämään merkityksellisyyttä työstään.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten lähijohtaja voi tukea työntekijää kokemaan merkityksellisyyttä työssään?

Pääkysymyksen ratkaisun tueksi valittiin kolme alakysymystä, joiden avulla pääkysymystä lähdettiin avaamaan.

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Miten työn merkityksellisyys muodostuu?
2. Mitkä tekijät auttavat kokemaan merkityksellisyyttä työssä?
3. Miten lähijohtaja voi edistää työntekijöiden työmotivaatiota?

Alla olevassa taulukossa 1. on kuvattuna tutkimuksen peittomatriisi, joka esittää alakysymyksiä, tietoperustan, haastattelukysymysten ja tutkimustulosten välistä yhteyttä. Tietoperustasarake kertoo luvun, jossa kyseisen alakysymyksen teoreettista viitekehystä käsitellään. Tulokset-sarake osoittaa luvun, jossa esitellään kyseiseen alakysymykseen vastaavia tuloksia. Haastattelukysymykset-sarake näyttää kysymykset, joilla kuhunkin alakysymykseen haettiin vastauksia.

Taulukko 1. Peittomatriisi

<b>Alakysymykset</b>	<b>Tietoperusta (luku)</b>	<b>Tulokset (luku)</b>	<b>Haastattelukysymykset</b>
1. Miten työn merkityksellisyys muodostuu?	2.1, 2.2	4.1	5–9
2. Mitkä tekijät auttavat kokemaan merkityksellisyyttä työssä?	2.2, 2.4	4.2	10–14
3. Miten lähijohtaja voi edistää työntekijöiden työmotivaatiota?	2.3	4.3	15–19

Alakysymykset pureutuvat tutkimuksen pääkysymykseen tarkentaen samalla työn merkityksellisyyden ja työmotivaation olemusta. Alakysymysten avulla myös rajataan tutkimusaiheen käsittelyn aluetta kolmeen keskeiseen teemaan, joihin haetaan vastauksia kunkin teema-alueen omilla haastattelukysymyksillä ja mahdollisilla tarkentavilla lisäkysymyksillä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

*Merkityksellinen työ* on ihmisen perustarve, joka vastaa tarpeisiin kokea työssä vapautta, autonomiaa ja arvokkuutta (Yeoman 2014, 240). Merkityksellinen työ syntyy mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja mahdollisuudesta tehdä työnsä kautta jotain hyvää. Työn on oltava jollakin tavalla itsessään arvokasta, ei pelkkä väline toimeentulon takaamiseksi. (Martela 23.4.2018.)

*Motivaatio* perustuu motiiveihin, jotka ovat tarpeita, haluja, viettejä tai palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit tähtäävät tiettyyn päämäärään ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, joka määrää, kuinka aktiivisesti ihminen toimii ja mikä häntä kiinnostaa. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Terveysverkko s.a.)

*Lähijohtaja* edustaa työnantajaa ja vastaa siitä, että työlainsäädäntöä noudatetaan työpaikalla. Lähijohtajasta käytetään myös nimityksiä esihenkilö, valmentaja tai mentori (Näsänen 23.10.2019.) Työlain takaama työnjohto- eli direktio-oikeus antaa lähijohtajalle oikeuden johtaa työtä sekä antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille (Ahlroth 13.6.2019). Tässä opinnäytetyössä on valittu käyttöön lähijohtaja-nimike, sillä se on uusimman käytännön mukainen esimiesnimike eikä se ole sukupuoleen sidonnainen.

## 2 Merkityksellinen työ

Tässä luvussa käsitellään merkityksellisyyden muodostumista ja siitä saatavia hyötyjä. Lisäksi käsitellään työmotivaatioon positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi tarkastellaan lähijohtajan roolia sekä keinoja, joilla lähijohtaja voi auttaa työntekijää löytämään merkityksellisyttä työstään.

### 2.1 Mielekäs ja merkityksellinen työ

Mielekäs oleminen ja tekeminen on ihmisen inhimillinen perustarve. Siihen liittyy myös toive siitä, että oma työ ja toiminta olisi arvokasta ja tärkeää laajemmassa mittakaavassa. Tämä toive ulottuu myös työelämään: työntekijä kaipaa mahdollisuutta mielekkääseen ja merkitykselliseen työhön. (Sahimaa 2023, 79; Yeoman 2014, 240.) Usein mielekäs ja merkityksellinen työ mielletään yhdeksi samaksi käsitteeksi. Niissä on kuitenkin eroja. Mielekäs työ on yläkäsite, jonka alle työn merkityksellisyys sijoittuu. (Launonen 2021, luku 1.) Voidaan ajatella, että mielekkäässä työssä on perusasiat kunnossa. Työstä saa riittävän hyvän korvauksen ja työolosuhteet ovat turvalliset sekä riittävän hyvät. (Launonen 3.3.2021, 7–9 min.) Turvalliset työolosuhteet ovat myös työhygieniaan liittyviä seikkoja, joista työnantaja on työturvallisuuslain mukaan vastuussa. Työpaikoilla tehdään riskin-arviointi, jonka perusteella työpaikan vaaratekijät huomioidaan ja pyritään poistamaan. (Sarkkinen 25.2.2021.)

Vaikka työssä on perusasiat kunnossa, ei se riitä tekemään työstä merkityksellistä. Merkityksellinen työ koostuu yleensä myönteisistä aspekteista. Merkityksellisessä työssä työntekijä pääsee toteuttamaan itseään, voi kokea tekevänsä jotain hyvää muille ihmisille ja yhteiskunnalle sekä saa työskennellä kannustavassa yhteisössä ja ilmapiirissä. (Launonen 3.3.2021, 7–9 min.) Usein merkityksellisinä ja arvostettuina pidetään hoivaan ja henkisyysliittyviä ammatteja, joihin hakeudutaan kutsumuksen kautta (Martela, 1.10.2017; Tammeaid 2020, 82). Tällaisia töitä ovat esimerkiksi lääkärin, palomiehen tai opettajan työt. Työ voi kuitenkin olla merkityksellistä ja yhteiskunnalle tärkeää, mutta se ei silti saata tuottaa täyttä tyydytystä tekijälleen. (Martela, 1.10.2017.)

Yhteiskunnassamme on vallalla ajattelutapa, että toiset työt olisivat arvokkaampia kuin toiset. Tämä ja työntekijän lähipiirin tai muiden tahojen asettamat odotukset voivat ajaa työntekijöitä hakeutumaan itselleen vääriin ammatteihin. Tosiasiassa kutsumus voi löytyä mistä tahansa työstä, olivat ne kuinka vähän arvostettuja tai haluttuja tahansa. Useimmiten kutsumukselliset tekijät työskentelevätkin aivan tavallisissa ammateissa eivätkä suinkaan toimitusjohtajina tai supertähtinä. (Järvilehto 2013, luku 1.1.) Kutsumus on myös hyvin subjektiivinen kokemus: työ, joka on toiselle hyvin merkityksellistä, on toiselle merkityksetöntä (Hu & Hirsh 2017, tutkimus 1). Hyvä palkka, asema ja saavutukset eivät siis riitä, jos oma kutsumus on jossakin muualla (Järvilehto 2013, luku



1.1). Päinvastoin työntekijä voi hyväksyä vähimmäispalkan, kunhan työ on merkityksellistä. Vastaavasti itselleen merkityksentöntä työtä tekevät haluavat työstään maksettavan vähimmäispalkkaa enemmän. (Hu & Hirsh 2017, tutkimus 1.)

Matalapalkkaiset, suorittavan työn ammatit nähdään usein vähemmän haluttuina. Näiden töiden mielekkyyttä vähentävät työn hygieniatekijät, kuten riittämätön palkka, liika kuormitus ja heikot työolosuhteet. Nykyään löytyy myös töitä, jotka tarjoavat jopa korkeaa palkkaa ja statusta, mutta ovat merkityksettä, tarpeettomia ja jopa haitallisia, niin työntekijälle itselleen kuin muille ihmisille tai ympäristölle. Toisia tällaista työtä tekeviä asian tiedostaminen ahdistaa. Toiset taas kokevat olevansa kultaisessa häkissä, sillä asema ja status ovat liian tärkeitä, jotta uskaltaisi alkaa etsimään merkityksellisempää työtä. (Sahimaa 2023, 80–81.)

Ihmisten yleisin katumuksen aihe kuolinvuoteella on se, että on elänyt elämänsä kuten muut odottivat, ei niin kuin itse halusi (Ware s.a). Oman rajallisen ajan tiedostaminen voi auttaa ponnistelemaan kohti merkityksellistä työtä ja elämää, kun siihen vielä on mahdollisuus (Nenonen 2020, luku 3). Tiedetään, että maissa, joissa elämäntyytyväisyys ja bruttokansantuote ovat korkealla, on vastaavasti kokemus omasta merkityksellisyydestä matala. On mahdollista, että näissä maissa uskonnollisuus ja henkisyys eivät näyttele suurta osaa ihmisten elämässä ja merkityksellisyyttä etsitään muualta elämästä, usein töistä. Työ on nykyään länsimaissa ihmissuhteiden ohella yksi tärkeimmistä merkityksellisyyttä elämään tuovista asioista. Toisaalta harva kokee merkityksellisyyttä vain töiden kautta vaan tärkeintä on eri elämänalueiden tasapaino. Kun työtä saadaan tehdä omien arvojen mukaisesti, ei aihetta katumukselle kuolinvuoteella ole. (Nenonen 2020, luku 3.)

Merkityksellisyyttä kokevat työntekijät ovat fyysisesti ja henkisesti terveempiä, hyvinvoivempia, työskentelevät paremmin tiimeissä ja ovat sitoutuneempia työhön. Työtehtävien oppiminen on nopeampaa ja työstä johtuva stressi vähäisempää. Epäonnistumisia on helpompi käsitellä, sillä ne nähdään enemmänkin oppimistilaisuuksina kuin virheinä. Merkityksellisyyttä kokevat luultavammin loistavat ja kasvavat työssään, mikä tekee myös yrityksestä vahvemman ja parantaa sen tuottavuutta. Menestyneimmät yritykset ovat myös parhaita paikkoja työskennellä. (Garrad & Chamorro-Premuzic 9.8.2017; Järvilehto 2013, luku 1.1; Singh 30.8.2012.) Työssään viihtyvät työntekijät puhuvat luultavammin hyvää yrityksestä ja ovat valmiita auttamaan muita jakaakseen positiivisia kokemuksia ympärilleen. Tämä lisää organisaation houkuttavuutta työnhakijoiden keskuudessa. Työssä viihtyminen tai viihtymättömyys on tarttuvaa ja vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. (Robbins & Judge 2015, 111–112; Singh 30.8.2012.) Työssä viihtyminen on sidoksissa myös henkilöstön poissaoloihin. Erityisesti vähemmän tyytyväiset työntekijät ovat useammin poissa töistä kuin ne, jotka kokevat työnsä olevan tärkeää. Vähemmän tyytyväiset ovat myös alttiimpia työtapaturmille, sillä heidän työhön keskittymisensä on heikompaa. Tyytyväinen työntekijä on huolellinen ja valpas

työtään kohtaan mikä vähentää onnettomuusriskiä. (Singh 30.8.2012.) Oleellista on löytää työ, joka tekee työntekijän onnelliseksi ja luo hänelle hyvinvointia. Jo päiväkin työtä, jossa ei saa tehdä mitään itseään palkitsevaa, voi aiheuttaa työntekijöille fyysisiä oireita kuten päänsärkyä ja väsymystä. (Järvilehto 2013, luku 1.1.)

Merkityksellinen työ on juuri nyt puhuttu tema niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tähän on useita syitä. Asiantuntijatyön merkitys on korostunut kaikilla aloilla, kun automatisaatio, digitalisaatio ja tekoäly poistavat sellaisia rutiinitehtäviä, joihin aiemmin kului työaika. Työntekijälle jäävä työ vaatii osaamista ja perustuu suorituksen laatuun eikä määrään. Tekemisen laadukkuutta on vaikea kasvattaa ulkoisella palkitsemisella. Jotta työntekijät saadaan antamaan parhaansa, on organisaatioiden panostettava työntekijöiden sisäisen motivaation vaalimiseen. Monella alalla kilpailu erityisosaajista on kansainvälistä. Pelkkä hyvä palkka ei motivoi näitä osaajia tarpeeksi vaan olennaista on se, kuinka rekrytoiva organisaatio osoittaa huomioivansa merkityksellisyyden työssä. (Martela 2020, 12–13.)

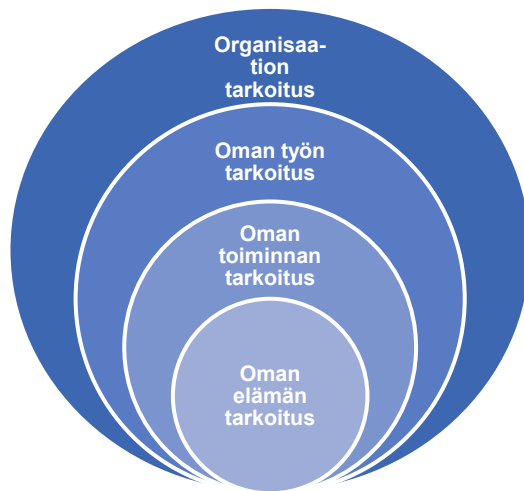
Kun automaatio vähentää erityisesti keskitason työtehtäviä, lisääntyy halpatyö ja toisaalta osa työntekijöistä jää kokonaan työelämän ulkopuolelle. On yhteiskunnallinen ongelma, kun merkittävä osa työikäisistä ei ole enää palkkatöissä. Toimeentulon varmistaminen on suuri ongelma mutta lisäksi työn puuttuminen johtaa merkityksettömyyden tunteisiin. Työ tarjoaa kokemuksia yhteisöllisyydestä ja paikan itsensä toteuttamiseen. Kun tämä katoaa, on työntekijöiden löydettävä merkityksellisyyden kokemuksia muualta. (Martela 2020, 13.)

Vauriassa länsimaissa on tullut selväksi, että talouskasvu ei tietyn pisteen jälkeen enää vahvista ihmisten hyvinvointia. Jatkuvalle kasvulle on seurauksensa, kuten ilmastonmuutos ja ympäristön ylikuormittuminen. Vaikka taloudellinen kasvu on noususuuntaista, on hyvinvointi ja jopa keskimääräinen elinikä laskussa. Organisaatioiden on tasapainoteltava näiden kysymysten välissä oikeuttaakseen toimintansa. Lisäksi nykyään työntekijät tarvitsevat työltään enemmän kuin aiemmin. Yhteisöllisyys on vähentynyt ja sitä haetaan työstä. Työ ei tarjoa pelkkää toimeentuloa vaan myös ihmiselämälle välttämättömiä merkityksellisyyden kokemuksia. (Martela 2020, 13–14.)

## **2.2 Merkityksellisyyden löytäminen työssä**

Jotta työtä voi lähteä kehittämään tekijöilleen merkityksellisemmäksi, on ymmärrettävä, että merkityksellisyyden kokemus on ihmiselle lähtökohtaisesti välttämätöntä elämässä. Työ on yksi tärkeimmistä keinoista saavuttaa näitä kokemuksia. Jokaiselle subjektiivisia työn merkityksiä, kuten viisiä, arvoja ja periaatteita ei voi eikä saa tarjota ylhäältä käsin. Jokaisen on luotava omat merkityksensä, jotka riippuvat ihmisen kyvyistä, voimavaroista, taidoista, kiinnostuksen kohteista ja henkilökohtaisista merkityksen lähteistä (Lips-Wiersma & Morris 2009, 508; Müller-Bellé 2020, 182).

Merkityksellisyys koostuu useista asioista, kuten kuvioista 1 nähdään. On löydetty edellytyksiä, jotka auttavat merkityksellisyiden vahvistamisessa ja joihin organisaation johto voi vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi tunne henkilökohtaisesta kontrollista ja autonomiasta työympäristössä sekä kokemukset omasta pätevyydestä, jotka syntyvät, kun ihminen suoriutuu haasteista töissä. Kun ihminen kokee, että hänellä on positiivinen vaikutus organisaatioon, työyhteisöön ja -tovereihin sekä yleisesti elinympäristöönsä, on hänen helpompi löytää myös merkityksellisyyttä työstään. Ihminen kaipaa tunnetta siitä, että hänen työtään arvostetaan, tarvitaan ja hyödynnetään työssä. (Müller-Bellé 2020, 188–189.)



Kuvio 1. Merkityksen johtamisen sipulimalli (mukaillen Hannola 9.6.2021)

Sahimaan (2020, 22) mukaan työntekijöillä on luontainen taipumus hakeutua sosiaalisiin ympäristöihin, joissa jaetaan samanlaisia arvoja ja mielenkiinnon kohteita. Tämän perusteella voidaan olettaa, että myös organisaatiotasolla voidaan löytää yhteisesti jaettuja merkityksiä ja merkityksellisyiden lähteitä, joita on mahdollista ja järkevää vahvistaa johtamisen kautta. Bailey ja Madden (2016, 10) kehottavat lähtemään liikkeelle siitä, että työntekijät ymmärtävät organisaation olemassaolon ja toiminnan tarkoituksen sekä sen ydintehtävän. Tarkoitusta käsitellessä on keskityttävä siihen, mitä positiivista organisaatio voi tuottaa yhteiskunnalle tai ympäristölleen. On tärkeää, että organisaation tarkoitus vastaa todellisuutta. Työntekijät huomaavat nopeasti, jos ulospäin määritellyt tavoitteet eivät toteudu käytännön työssä. (Bailey & Madden 2016, 10–11)

Lähijohtajan tehtävänä on inspiroida työntekijöitä toimimaan yhteisen päämäärän, mission ja vision toteuttamiseksi (Sahimaa 2020, 29). Lähijohtajalla on keskeinen rooli saada työntekijä ymmärtämään oman työpanoksensa merkitys ja merkityksellisyys isossa kuvassa (Sahimaa 2020, 23). Lähijohtaja voi osoittaa käytännössä työntekijöille, miten jokaisen työtehtävä vaikuttaa organisaation toimintaan ja mitä hyvää työstä seuraa muiden auttamiseksi. Tämä toimii niin ns. ”liikaisen työn” tekijöille kuin tietotyötä tekeville asiantuntijoille. (Bailey & Madden 2016, 11). Jokaisesta työstä voi

löytää merkityksellisyyttä. Vaikka työtehtävät ovat raskaita, haastavia, ongelmallisia tai jopa surullisia ja kipeitä, voivat ne kuitenkin olla myös hyvin hedelmällisiä ja tuoda uusia merkityksiä ja näkökulmia työntekijälle. Esimerkiksi vaikka saattohoitotyötä tekevien sairaanhoitajien työ on tekijöilleen raskasta, koetaan se silti hyvin merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Lähijohtajien tehtävä on tunnistaa työn ongelmalliset ja negatiiviset puolet ja tarjota asianmukaista tukea työntekijöille työn suorittamiseksi samalla muistuttaen siitä, kuinka tärkeää työntekijän tekemä työ on. (Bailey & Madden 2016, 11–12.)

Palautteen antaminen on oiva keino luoda merkityksellisyyttä. Lähijohtajan kannattaa antaa säännöllisesti palautetta työsuorituksista, sillä tämän myötä työntekijä osaa korjata työskentelyään ja voi kehittyä työssään. Myönteinen, kannustava palaute antaa työntekijälle voimavaroja, joiden avulla jaksaa kohdata raskaammakin työt. Myös muilta saatu palaute innostaa ja lähijohtaja voikin pyrkiä luomaan tehtäviä, joista saa palautetta prosessin edetessä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 4.) Palautteen antamisen tärkeys tulee muistaa etenkin etätöiden lisääntyessä, sillä virtuaalisissa työympäristöissä työntekijät jäävät helposti yksin. Työntekijän onnistumiset, tuen tarve tai kehittämisen paikat jäävät helpommin huomaamatta, kun lähijohtaja tai kollegat eivät ole fyysisesti läsnä. Lähijohtaja voi kannustaa työntekijöitä myös oma-aloitteiseen palautteen kysymiseen. (Berlin 2020, 73.)

Juutin ja Vuorelan (2015, luku 2) mukaan aktiivisesti kouluttautuvat työntekijät hakeutuvat aina uusiin koulutuksiin, kun taas toiset työntekijät eivät osallistu koulutuksiin ja heitä on vaikea saada mukaan. Passiivisia työntekijöitä on vaikea saada osallistumaan, ja he ovat usein passiivisia myös muilla elämänalueilla. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on kuitenkin tärkeää paitsi organisaatiolle ja yhteiskunnalle, myös työntekijälle itselleen. Jotta passiivisesti ja negatiivisesti käyttäytyvää työntekijää voi auttaa, on hyvä yrittää löytää syitä ihmisen käytökselle. Usein näin käyttäytyvä työntekijä on haavoitettu ja kritisoi ja hyökkää puolustautuakseen uusilta haavoilta. Juuri tällaiset työntekijät tarvitsevat eniten tukea, jotta heidät saadaan mukaan yhteiseen toimintaan. Vähitellen haavat paranevat, työntekijän tilanne helpottuu ja uusia mahdollisuuksia syntyy. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Nenonen (2020, luku 12) huomauttaa, että merkitykselliset asiat vaativat lähes poikkeuksetta väivannäköä ja pitkäjänteisyyttä. Työnteko ei voi olla aina pelkästään iloa, mutta jos työ tuntuu yleisesti merkitykselliseltä, on työn kuormittavia tekijöitä helpompi kestää. Negatiiviset tunteet ovat luonnollinen osa elämää ja niitä ei kannata sivuuttaa, sillä kuuntelemalla ja ymmärtämällä näitä tuntemuksia, voi muuttaa asioita kohti parempaa suuntaan. (Nenonen 2020, luku 2.)

### 2.3 Motivaation vaikutus työhön

Launonen (2021, luku 1) toteaa, että kokemuksensa perusteella ihmisten motivaatiotekijöiden ymmärtäminen auttaa ratkaisemaan useita työelämään liittyviä haasteita.

Yksi tutkituimmista ja tällä hetkellä viitatuimmista ihmisen motivaatiota selittävästä teorioista on Decin ja Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria. Teorian mukaan työntekijä on luonnostaan aktiivinen, tiedonhaluinen, utelias, motivoitunut ja itseään ohjaava. Työntekijät eroavat paitsi sen suhteen, miten paljon heitä jokin asia kiinnostaa, mutta myös sen suhteen, mikä vuoksi he ovat motivoituneita tekemään jotakin. (Forner, Jones, Yoke, Eidenfalk 2020, 77–79; Launonen 2021, luku 1.) Vasalampi (2017, alaluku Itsemääräämisoikeus) antaa esimerkin: toinen opiskelee kovasti saadakseen hyviä arvosanoja, kun taas toinen opiskelee oppimisen ilosta. Molemmat ovat toiminnassaan motivoituneita, mutta heidän motivaationsa ovat erilaiset ja johtavat mahdollisesti erilaisiin lopputuloksiin.

Itsemääräämisteoria erottelee motiivit sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä tekemään asioita, jotka kiinnostavat häntä ja tuottavat hänelle itselleen iloa. Hänen toimintaansa ei ohjaa siitä saatava ulkoinen palkinto vaan päinvastoin, ulkoiset palkkiot tai paineet voivat jopa heikentää sisäistä motivaatiota. (Forner ym. 2020, 77–79; Vasalampi 2017, alaluku Itsemääräämisoikeus.) Jotta työntekijä voi motivoitua omassa työssään, on hänen pystyttävä kokemaan sisäisen motivaation tekijöitä (Launonen 2021, luku 1).

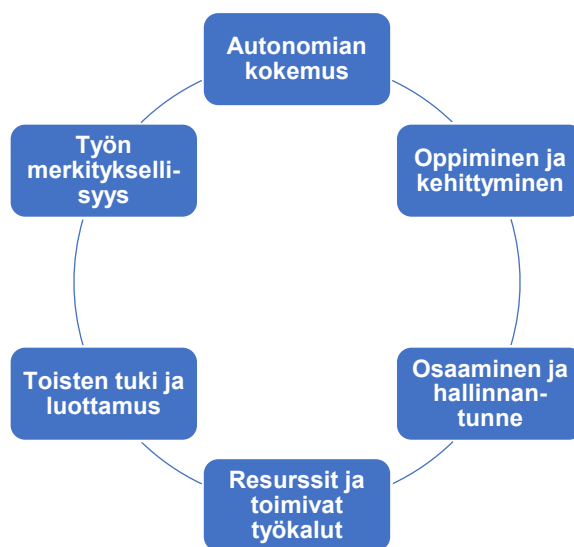
Ulkoinen motivaatio tarkoittaa tavoitteisiin pyrkimistä esimerkiksi muiden ihmisten, ulkoisen palkkion tai erilaisten syyllisyyden tai ahdistuksen tunteiden vuoksi (Vasalampi 2017, alaluku Itsemääräämisoikeus). Ulkoista motivaatiota voidaan verrata keppi- ja porkkanamotivaatioon, jossa työntekijä on passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa (Martela & Jarenko 2014, 14). Ulkoinen motivaatio ei rakennu kestäväälle pohjalle. Vastoinkäymiset saattavat helposti lannistaa ja lisäksi ulkoisen motivaation pohjalta toiminen saattaa heikentää yksilön hyvinvointia. (Vasalampi 2017, alaluku Itsemääräämisoikeus.) Launosen (2021, luku 1) mukaan ulkoiseen motivaation liittyvä tekeminen on harvoin itsessään palkitsevaa, sillä työssä ei silloin ole mukana aitoa innostusta.

Työhön sisältyy ulkoisen motivaation tekijöitä, ja yksilö usein työskentelee saavuttaakseen tavoitteita, joihin hän ei ole spontaanisti sisäisesti motivoitunut (Vasalampi 2017, alaluku Itsemääräämisoikeus). Organisaation rutiinitehtävät tuntuvat kuitenkin mielekkäämmiltä, kun työntekijä tiedostaa, miksi kyseinen tehtävä on tylsyydestään huolimatta tärkeä ja kun sen saa suorittaa omalla tavallaan (Guillén 2021, 18). Ulkoiset motivaatiotekijät ovat luonnollinen osa ihmisen elämää ja on tervettä järkeä ottaa nämä huomioon. Sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeä osa merkityksellistä

työelämää, mutta yhtä tärkeää ovat perhe- ja muut ihmissuhteet. (Guillén 2021, 18; Launonen 2021, luku 1.)

Sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistuminen mahdollistaa merkityksellisyyden löytämisen työstä. Motivaation säilyminen riippuu aina myös olosuhteista ja toisten ihmisten toiminnasta, kaikkia ongelmia ja haasteita ei voi poistaa vain omaa asennetta muuttamalla. Tämän vuoksi motivaatiotekijöiden ymmärtäminen ja niiden mahdollistaminen on tärkeää. (Launonen 2021, luku 1).

Kuviossa 2 nähdään yleisimpiä motivaatiota vahvistavia tekijöitä. Useat tutkijat ovat vahvistaneet, että autonomia on avain merkitykselliseen työhön. Työstä tulee henkilökohtaisesti merkittävää, kun työntekijä kokee päättävänsä itse tekemisistään ja saa tehdä itseään kiinnostavia asioita. (Martela ym. 2021, luku 1.2.; Launonen 2021, luku 1.) Aina työntekijän täysi autonomia ei ole organisaatiossa mahdollista tai mielekästä. Tällöin lähijohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa autonomian tunteeseen. Lähijohtaja voi pyrkiä olemaan vähemmän ohjaileva jakaessaan tehtäviä ja aina kun mahdollista, antaa selkeitä perusteluita tehtäville ja päätöksille. Sen sijaan, että jakaa tehtävät ja käskee toimimaan ohjeiden mukaan, on mahdollista antaa työntekijöiden itse päättää jokaiselle mieluisin ja toimivin suoritustapa. Työntekijöitä voi ottaa mukaan päätöksentekoon asioissa, jotka koskevat heitä ja heidän työtään. Osallistaminen vahvistaa merkityksellisyyttä, lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työsuorituksia ja tuloksia. (Forner ym. 2020, 83.) Autonomiaa kokevan työntekijän ei tarvitse välttämättä työskennellä itsenäisesti vaan hän voi olla osa suurempaa ryhmää. Jotta työntekijä voi kokea omaehtoisuutta, on hänen koettava organisaation tavoitteet ja arvot omiksi, jolloin hän itse valitsee seurata ohjeistuksia eikä koe noudattavansa vain käskyjä. Tavoitteiden ei siis tarvitse olla työntekijästä itsestään lähtöisin. (Martela & Jarenko 2014, 29.)



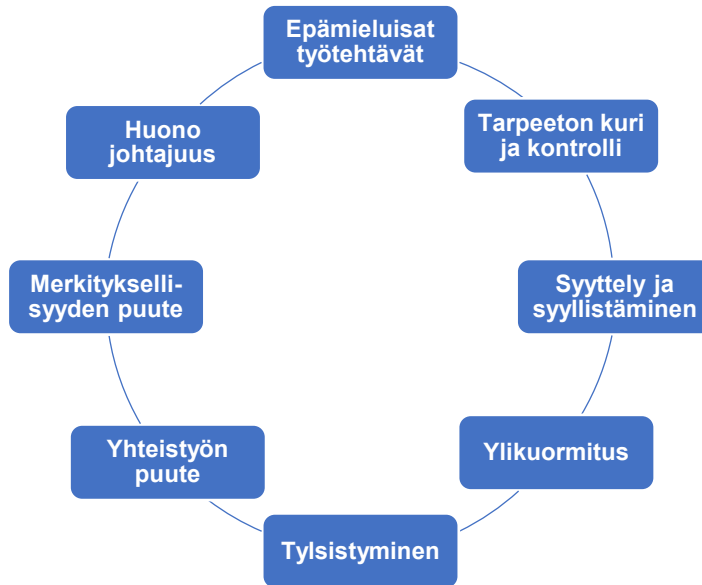
Kuvio 2. Motivaatiota vahvistavat tekijät (mukaillen Launonen 2021, luku 1)

Kuten autonomia, myös osaaminen on yksi psykologisista perustarpeista ja se on ratkaisevan tärkeää hyvinvoinnille ja kasvulle. On osoitettu, että osaaminen vähentää työuupumusta, lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa tehtävistä suoriutumista. Sillä voi myös olla yhteyttä merkityksellisyyden tunteeseen yleisesti elämässä. Työtehtävistä hyvin suoriutuminen kasvattaa henkilökohtaista merkityksellisyyden kokemusta, vastaavasti jatkuvat epäonnistumiset työssä vähentävät sitä. (Martela ym. 2021, luku 1.3.) Siksi taitojen on vastattava haastetasoa: jokapäiväinen työ ei saa olla ylikuormittavaa ja hyvinvointia uhkaavaa (Berlin 2019, 18; Launonen 2021, luku 1).

Työyhteisön tulisi tarjota tukea, luottamusta ja arvostusta sillä se lisää uskallusta kokeilla ja myös kehittyä roolissaan. Toisia autetaan ja työpaikalla saa olla oma itsensä. Tunne yhteisöön kuulumisesta on psykologinen perustarve. Työn avulla täytyy myös saada vaikuttaa positiivisella tavalla toisiin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan. Työtä saa tehdä omien arvojen mukaisesti ja samalla auttaa muita, luoda uutta ymmärrystä tai kehittää yhteiskuntaa. (Berlin 2019, 18; Launonen 2021, luku 1; Martela ym. 2021, luku 1.4–1.5.) Itselleen tärkeiden arvojen tunnistaminen ja kuunteleminen on tärkeää myös työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeinä ja joita valitaan seurata. Kasvatus, ympäristö ja yhteiskunta vaikuttavat osaltaan arvojen omaksumiseen mutta viime kädessä jokainen valitsee asiat, jotka ovat itselleen merkityksellisempiä. Omien arvojen kanssa sopusoinnussa eläminen antaa mielenrauhaa. Työ, jota tehdään vahvalta arvopohjalta, tuntuu merkitykselliseltä ja siihen on helppo sitoutua. Aina omien arvojen mukaisesti eläminen tai toimiminen ei ole helppoa. Työntekijä saattaa sanoa arvostavansa eniten perhettä ja vapaa-aikaa, mutta tosiasiallisesti kaikki aika menee töissä. Tällöin on hyvä pysähtyä miettimään, kuinka tilannetta saisi tasapainotettua kohti arvojensa mukaista elämää. (Pennonen 2021, luku 5.)

Launosen (2021, luku 1) mukaan motivaatiotekijöiden ymmärtämisen lisäksi vielä parempi olisi ymmärtää, miten olla tuhoamatta motivaatiota. Tehokkain tapa tukea motivaatiota on poistaa tuhoavat tekijät, jotka ovat usein vastakohtia motivoiville tekijöille (kuvio 3). Motivaatiota työssä heikentää epämieluisat työtehtävät, jotka tuntuvat itselle turhilta tai epäsovelialta. Liiallinen kuri ja kontrollointi vähentää oma-aloitteisuutta, samoin jatkuva syyttely ja virheiden etsiminen.

Monesti lähijohtaja unohtaa sisäisen motivaation merkityksen. Hän tarjoaa työntekijöille sopivia palkkanoita palkkioiden muodossa ja valvoo, ettei kukaan luista tehtävistään. Tosi asiassa mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin juuri ne asiat, jotka käsketään tekemään. Samalla oman järjen käyttö, innostus ja kehitys katoavat. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Ylikuormitus tuhoaa hyvinvointia ja samalla motivaatiota. Hälytysmerkkejä työkyvyn vaarantumisesta ovat esimerkiksi jaksamisongelmat, heikentynyt työsuoritus tai työn laadun heikkeneminen, työajanhallinnan ongelmat ja käyttäytymisen muutokset (Mannermaa 2022, 290).



Kuvio 3. Motivaatiota heikentävät tekijät (mukaillen Launonen 2021, luku 1)

Tylistsyminen ja kehitysmahdollisuuksien puute ei motivoi ketään. Työntekijöillä on monenlaisia uratoiveita, erilaisia koulutuksia ja työkokemuksia. Nämä asiat pitäisi selvittää ja ottaa huomioon jo työhönottoprosessissa. Kun uratoiveisiin ei saa vastakaikua, tulee organisaation ja työntekijän välille alusta pitäen säröjä, jotka ajan myötä kasvavat. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Samoin työyhteisön tuki ja arvostus merkitsevät paljon. (Launonen 2021, luku 1.) Juutin ja Vuorelan (2015, luku 2) mukaan hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu työntekijöiden väliselle luottamukselle, avoimuudelle sekä avuliaisuudelle. Käytännössä tämä ei useinkaan toteudu vaan työyhteisön sisällä on näkyviä tai piilossa olevia ristiriitoja. Avain ilmapiirin parantamiseen on avoin keskustelu. Vain puhumalla voidaan selvittää ja ymmärtää asioiden taustoja ja muiden tarkoituksia, sillä ihmiset tulkitsevat asioita monin eri tavoin. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

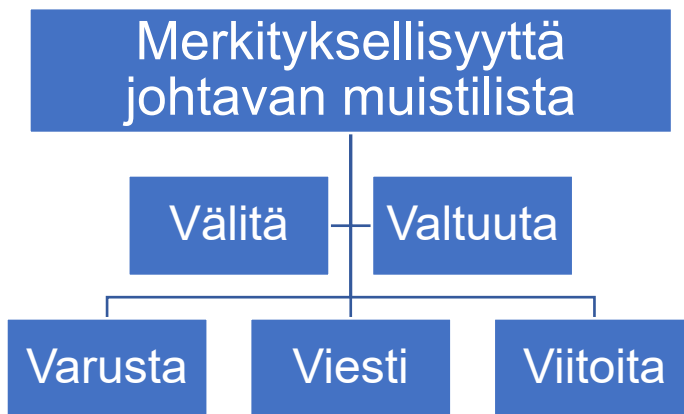
Jos työstä ei löydä merkityksellisyyttä ja kokee jopa tuottavansa enemmän haittaa kuin hyötyä, ei motivaatiota työntekoon ole helppo löytää. Työntekijät tavoittelevat usein työllään rahaa ja mainetta mutta lopulta työstä saatava tyydytys ja sisäisestä motivaatiosta kumpuava tekeminen painavat vaakakupissa enemmän. (Järvilehto 2013, luku 2.1.)

## 2.4 Lähijohtajan rooli merkityksellisyyden kokemisessa

Lähijohtajalle merkityksellisyyden ymmärtäminen on välttämätöntä. Jotta kykenee luomaan merkityksellisyyttä alaisille, on lähijohtajan itse tunnettava työnsä merkitykselliseksi. Johtaminen on jatkuvaa merkitysten luomista: lähijohtajan on saatava alaisensa vakuuttumaan meneillään olevan tehtävän merkityksellisyydestä ja samalla motivoitava, innostettava ja kannustettava tehtävän suorittamiseen. Tässä johtajan taidot mitataan. (Aaltonen ym. 2020a, 116–120.)



Kuviossa 4 esitellään merkityksen johtamisen viiden V:n malli, joka perustuu suomalaisten työntekijöiden vastauksiin siitä, kuinka lähijohtajat ja heidän johtajansa voisivat tehdä työskentelystä mielekkäämpää ja merkityksellisempää. Ensimmäisenä kohtana on välittäminen. Lähijohtajan tulee antaa alaisilleen aikaansa, kuunnella, olla kiinnostunut heistä ja heidän tekemisistään sekä osoittaa arvostusta ja kunnioitusta. Palautteen, niin positiivisen kuin korjaavankin, antaminen on tärkeää. Lähijohtajan on annettava työntekijöilleen vapautta ja valtuuksia ja luotettava siihen, että työntekijät osaavat ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Työntekijöillä on oltava asianmukaiset työvälineet, riittävät resurssit ja muut perusasiat kunnossa. (Aaltonen ym. 2020a, 132; Sahimaa 2023, 88.)



Kuvio 4. Merkityksen johtamisen viiden V:n malli (mukaillen Aaltonen ym. 2020a, 132)

Lähijohtajan on pidettävä huoli, että palkka on oikeudenmukainen ja työolot asianmukaiset. Organisaation tarkoitusta, tavoitteita ja suuntia on pidettävä jatkuvasti esillä. Työntekijöille on kerrottava, mitä ja miten sekä miksi työtä tehdään eli mikä tekee työstä merkityksellistä. Lähijohtajan on luotava avointa ilmapiiriä ja annettava tilaa keskustelulle. Lähijohtaja johtaa oman esimerkkinsä kautta ja näyttää suuntaa kohti haluttuja tavoitteita. On tärkeää vaatia itseltä samaa, mitä vaatii muilta. Jotta voi uskottavasti motivoida muita, on löydettävä oma innostus ja motivaatio työhön. (Aaltonen ym. 2020a, 132; Sahimaa 2023, 88.) Lähijohtajan on pidettävä huolta myös itsestään ja ajatusmaailmastaan, jotta työ ei muutu pakkosuoritukseksi tai työnarkomaniaksi. Joskus on paikallaan muuttaa työtötta tai siirtyä muihin tehtäviin ja tämän tunnistaminen on olennainen osa johtajan ammattaitoa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020b, 90.)

On normaalia, että työntekijä ei tunne merkityksellisyyttä jatkuvasti arkisen työn keskellä. Merkityksellisyyden huomaa usein vasta jälkikäteen pohdittuna. Oleellista on, että lähijohtaja tarjoaa aikaa, tilaa ja mahdollisuuden aiheen mietiskelyyn. Tämän tulisi itse asiassa kuulua jokaisen organisaation tapoihin, sillä kun työntekijöille annetaan mahdollisuus itsetutkiskeluun, positiivisia asioita tapahtuu. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saavat työpaikallaan tällaisia mahdollisuuksia, kokevat kolme kertaa todennäköisemmin, että heidän tarkoituksensa tulee täytettyä töissä.

Itsetutkiskelun mahdollisuuksien ei tarvitse olla erityisiä tapahtumia, kuten työnantajan järjestämiä workshoppeja, vaan arkipäiväistä, organisaation kulttuuriin liittyvää toimintaa. Lähijohtajan esimerkki ja säännöllinen ohjaaminen itsetutkiskeluun merkitsee paljon. Erityisen tärkeää on psykologinen turvallisuus, sillä ilman sitä merkityksellisyyttä ei voi työssä kokea. (Frazer-Thill 30.12.2022) Mehenkeä ja psykologista turvallisuutta voi vahvistaa eri keinoin: ne voivat olla yhteisiä tapahtumia, rituaaleja, kiitoksia tai kehuja. Tärkeintä on, että kaikki tietävät organisaation pelisäännöt. (Aaltonen ym. 2020b, 93.)

Lähijohtajaa tarvitaan luomaan organisaatioon kulttuuria, joka tukee kaikkien työskentelyä. Työntekijöiden väliset ongelmat ovat yleisiä ja ne aiheutuvat usein erilaisista näkemyksistä. Näkemuserot paisuvat, jos niistä ei keskustella eikä niitä avata yhdessä. Usein organisaation osien välillä on kuluja eli silloja: eri tiimit syyttelevät toisiaan, luottamusta ei ole mihinkään suuntaan ja työntekijät voivat pahoin. Tällaisessa tilanteessa työn merkityksellisyys unohtuu ja tilalle nousee turhautumista, katkeruutta ja jopa vihamielisyyttä työtä ja työyhteisöä kohtaan. Lähijohdon puuttuminen tilanteeseen on välttämätöntä. Lähijohtaja voi kehittää yhteishenkeä ja luoda luottamusta olemalla aito ja rehellinen työpaikan asioista. Hänen on puhuttava kaikista työyhteisön jäsenistä kunnioittavasti ja kohdeltava jokaista oikeudenmukaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Lähijohtajan tehtävä on innostaa työntekijöitä toimimaan kohti yhteistä visiota. Tämä vaatii työntekijöiltä luottamusta lähijohtajaan ja hänen visioonsa. Luottamus ei synny hetkessä vaan se rakentuu pienistä asioista: arkipäivien kohtaamisista ja lähijohtajan tavasta huomioida ja lähestyä työntekijöitä. (Rantakokko 7.9.2021.) Lähijohtajan on paras olla oma aito itsensä, sillä työntekijät arvostavat enemmän ihmistä kuin robottia johtajanaan (Aaltonen 2020b, 93).

Lähijohtaja voi auttaa työntekijää pohtimaan merkityksellisyyttä. Ensimmäiseksi työntekijän on hyvä huomata, missä hän on hyvä ja mistä hän on saanut kehuja. Mitkä työt ovat helppoja ja mieluisia? Tarkoituksena on auttaa työntekijää tunnistamaan vahvuutensa ja mahdollisuutensa. Toiseksi voi miettiä, mistä asioista työntekijä nauttii työssään ja mitkä antavat energiaa. (Hedges 17.8.2017.) Seuraavaksi voidaan miettiä työn hyötyjä. Kuka hyötyy työntekijän työstä? On mietittävä laajasti ja pidettävä mielessä kollegat, perheenjäsenet ja kaikki muut, jotka hyötyvät työstä myös epäsuorasti. Onko työntekijä mielestään tarpeeksi tekemisissä niiden kanssa, jotka hänen työstään hyötyvät? (Frazer-Thill 30.12.2022.) Nykyajan työelämä on aiempaa maatalousyhteiskuntaa monimutkaisempaa ja merkitysketjut ovat pitkittyneet eli työntekijä näkee vain harvoin, ketä varten työtä tehdään ja mitä hyvää oma työ saa aikaiseksi (Sahimaa 2023, 80).

Vuorovaikutus auttaa usein näkemään työn vaikutuksia ja voi siksi olla tärkeä merkityksellisyyden kokemisen kannalta. Koska työyhteisön merkitys on suuri, on hyvä kysyä työntekijältä, missä määrin tämä kokee olevansa osa yhteisöä ja onko tarvetta vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita.

Lisäksi on tärkeää tunnistaa työntekijälle itselleen merkityksellisiä asioita, joita työ mahdollistaa. Mitä hyvää työn ansiosta tapahtuu? Esimerkiksi palkka mahdollistaa usein positiivisia asioita, samoin työn puolesta tapahtuvat ihmiskohtaamiset. Onko mahdollista lisätä tai kehittää näitä kokemuksia, jotta merkityksellisyys kasvaisi? (Frazer-Thill 30.12.2022.) Tulevaisuus ja siihen liittyvät mahdollisuudet ovat myös hyvä keskustelunaihe. Mitä työntekijä haluaisi seuraavaksi tehdä ja miten työ auttaa pääsemään siihen? Lähijohtaja voi tarjota tukeaan toiveiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä motivaation ylläpitämiseksi. (Hedges 17.8.2017; Kurttila & Aalto 2021, 95.)

Ahleskog (5.4.2022) tarjoaa merkityksellisyyden lisäämisen välineeksi työn jakamista motivaatioperustaisesti. Riippuu työn luonteesta, kuinka paljon työnkuivissa on liikkumatilaa. Tiimin kesken voi kartoittaa jokaisen osaamista, kiinnostuksen kohteita ja toiveita oppimisesta. Tämän perusteella tehtäviä on helpompi jakaa ja työntekijät saavat enemmän mielekkäämpiä, itseään motivoivia työtehtäviä.

On tunnistettu ominaisuuksia, jotka tukevat erityisesti lähijohtajan kykyä luoda merkityksellisyyttä työhön. Uteliaat lähijohtajat auttavat löytämään työstä merkityksellisyyttä tutkimalla, kysymällä kysymyksiä ja osallistamalla työntekijöitä työn kehittämiseen. Kun työntekijöille tarjotaan laajempia mahdollisuuksia valita, kuinka työ suoritetaan, lisääntyy autonomia ja kekseliäisyys. Uteliaat johtajat tylsistyvät helpommin, joten he kannustavat jatkuvasti työntekijöitä keksimään uusia ideoita tehdäksään työstä kiinnostavampaa. Johtajat, jotka ovat kunnianhimoisia, eivät lannistu vastoin käymisten edessä ja haastavat jatkuvasti työntekijöitään, aikaansaavat tunnetta etenemisestä ja kasvusta. Tämä johtaa merkityksellisempään ja positiiviseen työkokemukseen. (Garrad & Chamorro-Premuzic 9.8.2017.)

Lähijohtajan on osattava myös rekrytoida organisaatioon parhaiten sopivia työntekijöitä. Työntekijän on tärkeä jakaa samat arvot organisaation kanssa, sillä se on olennainen motivaatiotekijä ja vaikuttaa näin suoraan myös suoritukseen. Aina onnistunein valinta työhön ei ole ansioluetteloltaan paras hakija vaan joku, joka solahtaa helposti osaksi työyhteisöä. Merkityksellisyyttä mahdollistavat lähijohtajat kykenevät myös luottamaan muihin. Liiallinen kontrollointi ja mikromanagementointi lannistavat työntekijöitä ja saavat aikaan merkityksettömyyden tunnetta. Alaisiinsa luottavat johtajat antavat tilaa kokeilla ja kasvaa sekä ovat avoimia roolien ja työn muokkaukselle. (Garrad & Chamorro-Premuzic 9.8.2017.)

Bailey ja Madden (2016, 7–9) ovat listanneet johtajien seitsemän kuolemansyntiä, jotka tuhoavat työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksia. Ensimmäisenä on työntekijöiden pitäminen itseltään selvinä ja heidän työnsä ja olemassaolonsa huomiotta jättäminen. Johtaja, joka ei kiitä, osoita arvostusta tai kehu, ei kannusta työntekoon. Tähän liittyy työntekijöiden epäreilu kohtelu. Jos toiselle työntekijälle myönnetään palkankorotus mutta toinen samaa työtä tekevä ei sitä saa, johtaa

se väistämättä merkityksettömyyden tuntemuksiin. Epätasa-arvoisesti ja arvaamattomasti toimiva johtaja saa työntekijät tuntemaan jatkuvasti olonsa epävarmaksi.

Myöskään merkityksettömien, oikeasta työstä irrallaan olevien töiden tekeminen ei motivoi. Esimerkiksi sairaanhoitajat haluavat mieluummin keskittyä potilastyöhön kuin byrokraattisiin tehtäviin ja lomakkeiden täyttämiseen. Tehtävien on liityttävä työn ydintarkoitukseen, jotta sille voidaan nähdä merkitystä. Työntekijöiden ja heidän tahtonsa tai osaamisensa ylitse kävelevät johtajat saavat työntekijät kokemaan, ettei heidän mielipiteillään tai kokemuksellaan ole väliä. (Aaltonen ym. 2020, 130; Bailey & Madden 2016, 7–9.)

Vahingollista on myös asettaa työntekijöitä fyysisiin tai tunne-elämään liittyviin vaaratilanteisiin. Työturvallisuuden ja -olosuhteiden tulee aina olla kunnossa eikä työntekijöiden voi olettaa ottavan tarpeettomia riskejä. Jatkuvan vaaran keskellä työskenteleminen ei motivoi ketään. Työyhteisöllä on parhaillaan kannustava ja työhön innostava voima, mutta jos työntekijät eristetään toisistaan, ei vuorovaikutusta ja ihmissuhteita voi työpaikalla syntyä. Viimeisimpänä syntinä on työntekijöiden eristäminen heidän omista arvoistaan. Merkityksellisyyden kannalta on tärkeää saada työskennellä henkilökohtaisia arvoja kunnioittaen. (Aaltonen ym. 2020, 130; Bailey & Madden 2016, 7–9.)

Valmentava johtajuus tarjoaa hyviä johtamismalleja merkityksellisyyden löytämiseen. Valmentava johtaja on tasa-arvoinen alaiensa kanssa ja suhtautuu heihin arvostavasti ja kunnioittavasti. Johtaja uskaltaa myöntää ääneen omat virheensä eikä hänen tarvitse tietää tai edes etsiä vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Hänen ei tarvitse vahtia työntekijöiden jokaista liikettä, koska hän luottaa alaiisiinsa. Valmentava johtaja osaa jakaa vastuuta kaikille tasapuolisesti, mikä vapauttaa johtajan aikaa tärkeämmille tehtäville. Olennaista on, että johtaja ymmärtää olevansa palveluasemassa: hänen tarkoituksenaan ei ole pönkittää johtaja-asemalla omaa egoaan vaan aidosti omalla persoonallaan ohjata työntekijöitään kohti merkityksellisempää ja tehokkaampaa työtä. (Järvinen 2014, luku 4.1.; Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 51–52.)

Sparraaminen eli valmentava vaikuttaminen on ihmisten johtamista, jonka avulla mahdollisia haasteita tai solmutilanteita pyritään selvittämään yhdessä. Tavoitteena on, että lähijohtaja osaa kysyä oikeita, oivalluksia aikaansaavia kysymyksiä ja yhteisellä asian käsittelyllä ohjata työntekijää itsenäisesti löytämään asiaan ratkaisuja. Lähijohtajan ei tarvitse itse tietää vastauksia kysymyksiin eikä tarkoituksena ole, että vastauksia annetaan työntekijälle suoraan ylhäältä käsin. Sparraustilanteessa lähijohtajan on tärkeää hillitä itseään ja antaa työntekijän tulla kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi, mikä taas motivoi toimimaan ratkaisun löytämiseksi. Ratkaisuvaihtoehtoja voi antaa, mutta niiden on oltava muodossa, joka ei pysäytä työntekijän omaa ajattelua. Pienilläkin toimenpiteillä voidaan saada suuria tuloksia. (Järvinen 2014, 96–99.)

### 3 Empiirinen tutkimus

#### 3.1 Tutkimusotteen kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valitaan määrällinen tai laadullinen tutkimus. Nämä eivät ole toisensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. Kumpikaan niistä ei ole itseisarvo tai tavoite, vaan niitä käytetään välineinä tietyn ongelman ratkaisemisessa. Tutkimuksissa erilaista ovat tavoitteet ja tutkimusotteiden aineistot. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistot ovat numeerisessa muodossa, kun taas laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistot ovat pääosin tekstejä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteet ovat usein kuvailevia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tavoitteet ilmaistaan testattavina hypoteeseina. (Puusa & Juuti 2020, 73.)

Laadullinen tutkimusote korostaa, että kerätty tieto on subjektiivista. Tutkimuskohdetta lähestytään usein sen luonnollisissa olosuhteissa ja etäisyys tutkijan ja tutkimuskohteen välillä on pieni. Tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia ja heidän äänensä ja näkökulmansa annetaan kuulua. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden omista kokemuksista, ajatuksista ja tunteista liittyen tutkittavaan ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 19; Puusa & Juuti 2020, 73.)

Puusan ja Juutin (2020, 74) mukaan laadullinen tutkimusote soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden tietoperusta pohjautuu ihmisten kokemuksiin. Koska merkityksellinen työ on ilmiö, joka rakentuu useista eri tekijöistä ja on aina subjektiivinen kokemus, oli luontevaa valita tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta ja siksi sen uskottavuutta arvioidaan useilla eri tavoilla. Tiede vaatii objektiivisuutta ja siksi tutkijan tulee parhaansa mukaan erottautua tutkimuskohteesta, jotta tutkijan omat oletukset ja toiminta tutkimuksen aikana ei vaikuta tutkimuskohteeseen ja siten tutkimuksen tuloksiin. Kuitenkin kaikki tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan subjektiivisiin valintoihin. (Puusa & Julkunen 2020, 181.)

#### 3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusongelma määrittää, mikä on soveltuvin tapa kerätä aineistoa (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 24). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, joka on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelulla on paljon etuja ja se on menetelmänä joustava. Haastattelutilanne tapahtuu suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, joten tutkija voi tarpeen mukaan muokata esimerkiksi haastatteluaiheiden järjestystä ja esittää lisäkysymyksiä. Haastattelu on oiva keino tutkia aihetta, josta ei ole vielä paljon aiempaa tietoa, sillä haastattelussa haastateltava saa kertoa

vapaasti itseään koskevista asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 31–32.) Lisäksi haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 101).

Toisaalta haastattelun toteuttaminen vaatii taitoa ja kokemusta, se vie usein paljon aikaa ja aiheuttaa kustannuksia haastattelijalle. Haastattelu ei myöskään ole täysin luotettava tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä aiheutuu virheitä johtuen niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Tutkija saattaa huomaamattaan tehdä haastattelukysymyksistä epäselviä ja käyttää haastateltavalle vieraita käsitteitä tai ilmaisuja. Haastateltava saattaa esimerkiksi kaunistella vastauksiaan sosiaalisesti hyväksytympään muotoon, mikä väärentää tuloksia. Tutkija voi myös tulkita haastateltavan sanomisia hyvin eri tavalla kuin mitä haastateltava on alun perin tarkoittanut. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 31–32; Puusa 2020, 104).

Haastatteluita on erilaisia. Lomakehaastattelua käytetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Kerätyllä aineistolla voidaan testata hypoteeseja ja aineisto on helppo kvantifioida. Lomakehaastattelussa vastausvaihtoehdot ovat määrättyjä ja tavoitteena on saada vastaus jokaiseen ennalta hyvin harkittuun kysymykseen. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee keskeisten, etukäteen valittujen teemojen pohjalta. Jos vastaukset sitä vaativat, on haastattelijalla mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–65.) Teemahaastattelussa tutkijan on sallittua ja jopa suotavaa reagoida haastateltavan puheeseen esimerkiksi nyökkäyksin. Tämä kannustaa haastateltavaa puhumaan vapaammin. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 24.) Syvähaastattelu eli avoin haastattelu on täysin strukturoimaton ja se etenee haastattelijan tekemillä avoimilla kysymyksillä. Vain haastattelun aihe on määritelty. Haastattelu on enemmänkin kuin keskustelua, sillä haastattelija tekee jatkokysymyksiä annettujen vastausten perusteella. Haastateltava saa puhua vapaasti ja haastattelijan tehtävä on vain pitää keskustelu valitussa aiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64–65.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin haastattelumuodoksi teemahaastattelu. Vastauksia haluttiin tiettyistä aiheista ja haastattelu oli siten parempi toteuttaa puolistrukturoituna kuin avoimena haastatteluna. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden tarkentaa kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Koska tässä tutkimuksessa haastateltavia oli useampi kuin yksi, oli helpompi edetä jokaisen kanssa tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten pohjalta. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko, joka perustui tietoperustaan eli lukuun 2.

Haastattelurunkoa laadittaessa on syytä kiinnittää huomiota kysymysten asetteluun. Tutkijan on osattava hyödyntää etukäteen hankkimaansa teoriaa ja sen pohjalta rakennettava kysymyksiä, joihin haastateltava osaa vastata ilman, että hänellä on samaa, yhtä laajaa pohjatietoa asiasta. Haastattelurunko on mahdollista antaa haastateltaville luettavaksi etukäteen. Tämä perustuu

tavoitteeseen saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Toisaalta on mahdollista, että etukäteen annettu haastattelurunko saa haastateltavat etukäteen rajaamaan ajatuksiaan ja vastauksiaan ja täten vaikuttaa epätoivotulla tavalla haastattelusta saatavaan sisältöön. (Puusa 2020, 101–102.)

Kysymyksenasettelu vaikuttaa ratkaisevasti haastateltavien antamiin vastauksiin ja siksi haastatteluun ei pidä suhtautua vain helppona, vapaamuotoisena keskusteluna. (Puusa 2020, 101–102.) Osa haastatteluun liittyvistä käsitteistä voi olla haastateltaville vieraita ja siksi tutkijan on hyvä valmistautua tarjoamaan niistä valmiiksi mietittyjä määrittelyjä. Määritelmän voi sisällyttää myös jo itse kysymykseen. Haastattelu alkaa laajoilla ja helpoilla kysymyksillä, joihin haastateltava osaa vastata ja jotka innostavat jatkamaan haastattelua. Avauskysymyksistä edetään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 111.) Tutkija voi tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä, joissa pyydetään kertomaan asiasta enemmän tai tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotka kertovat lisää haastateltavan näkemyksistä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 116.)

Haastattelutilanne voi olla haastateltavalle jännittävä tallennuksineen ja siksi tutkijan on kyettävä luomaan turvallinen ja keskusteluun motivoiva ilmapiiri. Mekaaninen, kuulustelua muistuttava haastattelu ei innosta haastateltavia antamaan parhaita vastauksiaan. Haastattelusta tutkimusmetodin saa eniten irti, kun haastattelija on hyvin valmistautunut, tiedostaa oman osuutensa merkityksen ja on huolellisesti miettinyt kysymysten asettelun. Haastattelua on hyvä myös harjoitella etukäteen ja pohtia sen kulkua eri näkökulmista. (Puusa 2020, 103.)

### **3.3 Tutkimuksen toteuttaminen**

Haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Siksi on tärkeää, että haastatteluun osallistuvat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Oli vaikea ennustaa, kuinka paljon tutkimukseen osallistuvat tiesivät aiheesta etukäteen ja kuinka tuttuja käsiteltävät asiat olivat. Tästä syystä tähän tutkimukseen osallistuvat saivat haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi.

Tutkimukseen oli tavoitteena saada viidestä kymmeneen haastateltavaa. Haastateltavia haettiin eri toimialoilta, sillä erot eri toimialojen lähijohtajien tietämyksessä ja näkemyksissä kiinnostivat. Lisäksi haluttiin saada mahdollisimman erilaisia näkökulmia. Haastateltavat löydettiin tutkijan verkostoja hyödyntämällä. Lopullinen haastateltavien määrä rajautui 9 henkilöön.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 73) mukaan opinnäytetoissa aineistojen koko ei ole merkittävin kriteeri, sillä laadullinen tutkimus ei yleensä pyri tilastollisiin yleistyksiin. Olennaista on tutkijan kyky tulkita aineistoa ja tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä (Puusa & Juuti 2020, luku 6).

Jotta tutkija voi tehdä uskottavia päätelmiä puheen muodossa olevasta aineistosta, on haastattelut tallennettava (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin Teams-kokouksina, jotka tallennettiin ja litteroitiin suoraan Teamsin omalla litterointiominaisuudella. Haastattelut tehtiin viikkojen 18–20 aikana ja yksilöhaastatteluihin kului aikaa 25–40 minuuttia. Haastattelu eteni haastattelurungon (Liite 2) mukaisesti. Ensimmäiseksi esitettiin taustakysymykset, jonka jälkeen edettiin teemojen mukaisessa järjestyksessä. Haastattelurungon teemat johdettiin tutkimuksen tietoperustasta. Teema 1 perustui tietoperustan lukuun 2.1 ja sillä selvitettiin lähijohtajien omia käsityksiä merkityksellisestä työstä sekä organisaatioiden ilmapiiriä ja luottamuksen rakentumista. Seuraavalla teemalla haluttiin selvittää merkityksellisyyden kokemuksia mahdollistavia tekijöitä lähijohtajien organisaatioissa. Teema 2 perustui täten lukuihin 2.2 ja 2.3. Kolmannella teemalla pyrittiin löytämään lähijohtajien erilaisia tapoja vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Kysymykset johdettiin luvusta 2.2.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, 131) varoittavat teemahaastattelua tekevää tutkijaa keskittymästä liikaa teemaluettelon aiheisiin. On tärkeää aidosti kuunnella ja sisäistää kaikki haastateltavan kertomat asiat. Vaikka ne eivät suoranaisesti liittyisikään juuri esitettyyn kysymykseen, voivat ne selittää haastateltavan mielipiteitä ja olla aineiston tulkinnan kannalta keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 131.)

### **3.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston analyysi pyrkii selkeyttämään aineistoa ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysi tiivistää hajanaista aineistoa helpommin käsiteltäväksi, jolloin aineiston sisältämä tieto on helpommin saatavissa. (Eskola & Suoranta 1998, 100.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi aiheuttaa usein eniten ongelmia. Aineistoa kerääntyy yleensä paljon ja laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelemiseen on vaikeaa saada selkeitä ohjeita. Laadullisen aineiston analyysi ei ole mekaanista luokittelua vaan se vaatii tutkijalta syvälistä ymmärrystä keräämänsä aineiston sisällöstä. Tutkija päättää aiemmin keräämänsä teoriaperustansa pohjalta, millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineistoa voisi ryhmitellä. Aineiston analyysissa onkin kyse tutkijan kyvystä tulkita ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä abstrakteja asioita eikä vain puhtaita faktoja, on tutkijan tärkeää saada kuvailemalla välitettyä lukijoille se ympäristö, jossa tutkittava ilmiö esiintyy. (Puusa 2020, 140.)

Puusan (2020, 141) mukaan on haasteellista tehdä tieteellisesti kestäviä johtopäätöksiä laadullisen aineiston pohjalta. Lähtökohtana on huolellisesti valittu tutkimusasetelma, jonka jälkeen kerätään tarkoituksenmukaista aineistoa asianmukaisin menetelmin. Runsasta aineistoa on kyettävä



käsittämään systemaattisesti, avoimesti, tarkistettavasti ja perustellusti. Standardoituja tapoja analysoida laadullisen tutkimuksen aineistoa on tunnistettavissa vain vähän. (Puusa 2020, 141.) Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, myös tämän opinnäytetyön aineiston keruu tapahtui limittäin aineiston analyysin kanssa.

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä metodeista laadullisen tutkimuksen analysoinnissa. Se voidaan ymmärtää viitekehyksenä, joka mahdollistaa aineiston tarkastelemisen mahdollisimman monipuolisesti. Sisällönanalyysissa hyödynnetään sekä kerättyä tietoperustaa että tutkimuksesta saatua aineistoa. Tavoitteena on pelkistää ja tiivistää hajanaista aineistoa niin, että siitä muodostuu selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jota tutkijan on helppo hyödyntää johtopäätöksissään. Sisällönanalyysin etuna on, että sen eteneminen voidaan tallentaa vaiheittain, jolloin eri vaiheissa tehtyihin ratkaisuihin on helppo palata. (Puusa 2020, 144.)

Sarajärven ja Tuomen (2018, 78) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina jotakin uutta, ja kiinnostavaa asiaa, jota tutkija ei ole osannut ajatella. Näin tapahtui myös tämän tutkimuksen kohdalla. Haastatteluista saatiin paljon mielenkiintoisia esimerkkejä ja ajatuksia, joita olisi mukava tutkia lisää. On kuitenkin muistettava pysyä rajatussa aiheessa ja säästää muu saatu tieto seuraavaan tutkimukseen. Tärkeintä on löytää vastauksia päätettyyn tutkimusongelmaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 78.)

Tutkimuksen analyysin ensimmäinen vaihe on litterointi. Tämä toteutettiin kätevästi jo haastattelun yhteydessä käyttämällä Teamsin omaa litterointiominaisuutta. Teamsin litterointi ei aina pysty muodostamaan oikeita sanoja tai lauseita, mutta siitä oli kuitenkin paljon hyötyä ja se säästi tutkijan aikaa. Teamsin tekemät litteroinnit käytiin yksitellen läpi, korjattiin väärin kirjoittuneita sanoja ja tarkistettiin, että litteroitu teksti on oikein ja ymmärrettävää. Litteroitua tekstiä syntyi 61 sivua fontilla Calibri kirjasinkoon ollessa 11 ja rivivälin 1.

Tämän jälkeen aineistoa alettiin käymään läpi tutkimuskysymys mielessä pitäen. Litteroidusta tekstistä merkittiin kohdat, jotka tutkijan mielestä jollain tavalla liittyivät tutkittavaan ilmiöön. Tällä tavoin poistetaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat ja keskitytään tutkimuskysymykseen vastaaviin asioihin. Tätä vaihetta kutsutaan pelkistämiseksi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 92.)

Aineiston pelkistäminen aloitettiin muodostamalla Exceliin erilliset välilehdet jokaiselle alakysymykselle. Näille välilehdille lisättiin litteroidusta tekstistä jokaiseen alakysymykseen parhaiten vastaavia alkuperäisilmaisuja. Alkuperäisilmaisun viereen kirjattiin tutkijan muodostama pelkistetty ilmaisu. Sarajärven ja Tuomen (2018, 92) mukaan yhdestä lausumasta voi löytää useampia pelkistyyksiä ja tämä otettiin huomioon aineistoa pelkistettäessä.

Pelkistyksiä syntyi ensimmäiseen alakysymykseen 73, toiseen alakysymykseen 134 ja kolmanteen alakysymykseen 83. Taulukossa 2 nähdään esimerkki yhteen alakysymykseen vastanneesta alkuperäisilmaisusta ja siihen liittyvästä pelkistyksestä. Esimerkissä lähijohtaja kertoo omasta innostuksesta työhönsä alkuperäisilmaisulla ” se täytyy olla se intohimo siihen työn tekemiseen ja koen kyllä sitä edelleenkin”, josta tutkija on tehnyt pelkistuksen intohimo työhön.

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys
”Se täytyy olla se intohimo siihen työn tekemiseen ja koen kyllä sitä edelleenkin”	Intohimo työhön

Seuraavana vaiheena oli aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tätä varten pelkistetyt ilmaukset siirrettiin Excelissä omalle välilehdelle. Klusteroinnissa yhdistetään samaa ilmiötä kuvaavat pelkistykset omiksi ryhmiksi, joista sitten muodostuu alaluokkia. Alaluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelua jatketaan edelleen yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi, jonka jälkeen yläluokkia yhdistämällä syntyy pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta nousevien ilmiötä kuvaavien aiheiden mukaan. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 92.) Pelkistettyjä ilmaisuja ryhmittelemällä syntyi alaluokkia ensimmäiseen alakysymykseen 11, toiseen 15 ja kolmanteen 14.

Taulukossa 3 on esimerkki aineiston klusteroinnista, jossa alkuperäisestä aineistosta tehdyt pelkistykset on ryhmitelty alaluokiksi. Esimerkissä on 7 toiseen alakysymykseen vastannutta alkuperäisestä aineistosta tehtyä pelkistystä, jotka olivat lähijohtajalle saa purkaa pahaa oloa, tukeminen ja sanoittaminen, varhainen välittäminen, yhdessä asioiden ratkaiseminen, johtaja ei tee puolesta, päivittäinen kontakti sekä sparraaminen kysymyksillä. Näistä pelkistyksistä muodostui alaluokka, joka nimettiin sisältöä kuvaavalla ilmaisulla: johtajan välittämistä osoittavia tekijöitä.

Taulukko 3. Esimerkki alaluokan muodostamisesta

Pelkistys	Alaluokka
Lähijohtajalle saa purkaa pahaa oloa	Lähijohtajan välittämistä osoittavia tekijöitä
Tukeminen ja sanoittaminen	
Varhainen välittäminen	
Yhdessä asioiden ratkaiseminen	
Lähijohtaja ei tee puolesta	
Päivittäinen kontakti	
Sparraaminen	

Klusterointia jatkettiin yhdistämällä alaluokkia edelleen yläluokiksi, jotka jälleen nimettiin sisältöä kuvaavasti. Ensimmäiseen sekä kolmanteen alakysymykseen muodostui yläluokkia neljä ja toiseen alakysymykseen viisitoista.

Taulukossa 4 havainnollistetaan yläluokkien muodostamista esimerkillä. Tässä on valittu neljä alaluokkaa, jotka vastaavat ensimmäiseen alakysymykseen ja näistä on muodostettu yläluokka. Nämä neljä alaluokkaa olivat toisten osaamisen lisääminen, elämänmittainen oppiminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä oppiminen ja kehittyminen. Näistä syntynyt yläluokka oli työn ilon ja kiinnostuksen säilyminen.

Taulukko 4. Esimerkki yläluokkien muodostamisesta

Alaluokka	Yläluokka
Toisten osaamisen lisääminen	Työn ilon ja kiinnostuksen säilyminen
Elämänmittainen oppiminen	
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	
Oppiminen ja kehittyminen	

Yläluokkien muodostamisen jälkeen klusterointia jatkettiin edelleen ryhmittelemällä yläluokat pääluokiksi. Ensimmäiseen ja kolmanteen alakysymykseen pääluokkia muodostui kaksi ja toiseen alakysymykseen viisi. Taulukossa 5 on esitelty pääluokkien muodostamista. Esimerkissä on muodostettu pääluokka kolmesta yläluokasta, jotka olivat palautteen hyötyjä, palautteen tyylejä ja palautteen antamisessa huomioitavia tekijöitä. Näistä syntynyt pääluokka on lähijohtaja palautteen antajana.

Taulukko 5. Esimerkki pääluokkien muodostamisesta

Yläluokka	Pääluokka
Palautteen hyötyjä	Lähijohtaja palautteen antajana
Palautteen tyylejä	
Palautteen antamisessa huomioitavia tekijöitä	

Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä seulotaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointi seuraa aineiston klusterointia tai toteutetaan samanaikaisesti klusteroinnin kanssa, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Abstrahoinnissa yhdistellään luokituksia niin kauan kuin se on mahdollista. Tässä tutkimuksessa abstrahointia pystyttiin jatkamaan pääluokkiin asti. Pääluokat, jotka tutkimuksen aineistosta syntyivät, esitellään tarkemmin tutkimuksen analyysissä luvuissa 4.1, 4.2 ja 4.3.

### 3.5 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimuksen näyte koottiin haastattelemalla yhdeksää lähijohtajaa. Luvussa 1.1. kerrottiin tavoitteesta haastatella lähijohtajia mahdollisimman monipuolisesti eri toimialoilta, jotta aineistosta saadaan kattava ja mahdollisia eroja toimialojen välillä voisi vertailla. Haastateltavat edustavat neljää toimialaa, jotka ovat hotelli- ja ravintola-ala, koulutus, rakentaminen ja sosiaali- ja terveysala. Haastatteluun osallistuneet sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat edustavat samaa organisaatiota, mutta työskentelevät kaikki vähintään eri yksiköissä tai eri työtehtävissä.

Haastateltavat ovat työskennelleet lähijohtajina 2,5–35 vuotta. Haastatteluun osallistuneiden lähijohtajien taustatietoja on havainnollistettu tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Työnimike	Toimiala	Työvuodet lähijohtajana
H1	Palvelupäällikkö	Sote	17

Haastateltava	Työnimike	Toimiala	Työvuodet lähijohtajana
H2	Vuoropäällikkö	Horeca	3,5
H3	Työmaapäällikkö	Rakentaminen	4,5
H4	Vastaanottopäällikkö	Horeca	7
H5	Projektinjohtaja	Rakentaminen	35
H6	Teknisen tuen erikoisosaaja / tiiminvetäjä	Rakentaminen	2,5
H7	Toimintayksikön esimies	Sote	8
H8	Palvelupäällikkö	Sote	15
H9	Koulutuspäällikkö	Koulutus	18

Yksi haastattelun taustakysymyksistä selvitti sitä, kuinka kauan haastateltavat olivat toimineet nykyisessä tehtävässään. Työskentelyajat vaihtelivat yhdestä kuukaudesta 35 vuoteen. Useimmat haastateltavista olivat vastikään vaihtaneet työtehtäviään ja olleet vasta lyhyemmän aikaa uudessa asemassaan. Jokaisella oli kuitenkin jo aiempaa kokemusta lähijohtajana.

Haastateltavat johtavat hyvin erikokoisia tiimejä, vaihtelua on aina 4 hengen tiimistä 340 hengen tiimiin. Ylemmän tason johtajilla on suoraan johdettavanaan lähijohtajia, joilla taas on vastuullaan omat työntekijänsä. Kuitenkin ylemmän tason lähijohtaja on lopulta vastuussa kaikista yksikkönsä työntekijöistä.

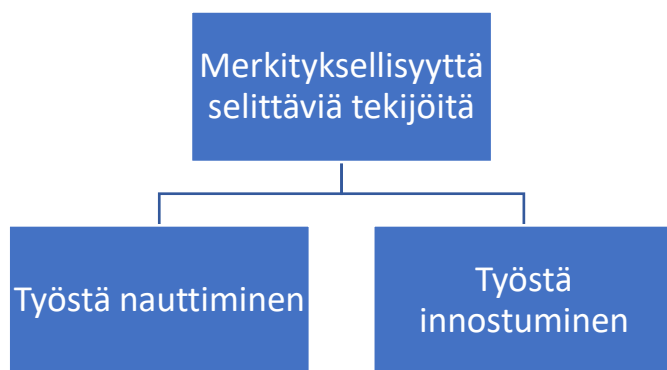
## 4 Tutkimustulosten analyysi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään haastateltavien taustatiedot. Tämän jälkeen seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimustuloksia alakysymysten mukaisessa järjestyksessä.

### 4.1 Työn merkityksellisyyden muodostuminen

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli: Miten työn merkityksellisyys muodostuu? Tähän alakysymykseen vastaavat tulokset jakautuivat kahteen pääluokkaan, jotka olivat merkityksellisyyttä selittävät tekijät ja lähijohtajan rooli merkityksellisyyden kokemisessa. Seuraavaksi tarkastellaan ensimmäistä pääluokkaa eli merkityksellisyyttä selittäviä tekijöitä. Sen jälkeen tarkastellaan toista pääluokkaa eli lähijohtajan roolia merkityksellisyyden kokemisessa.

Merkityksellisyyttä vahvistavia tekijöitä- pääluokka syntyi kahdesta yläluokasta, jotka on esitelty kuviossa 5. Nämä yläluokat olivat työstä nauttiminen ja työstä innostuminen.



Kuvio 5. Merkityksellisyyttä selittävien tekijöiden pääluokat

Kysyttäessä, mitä haastateltaville tulee mieleen käsitteestä merkityksellinen työ, vastasi lähes jokainen haastateltavista ajattelevansa sen olevan kiinnostusta, uteliaisuutta ja innostusta omaan työhön. Työtä kohtaan tunnettiin jopa intohimoa ja se tuotti tekijälleen iloa ja onnistumisen tunteita, jotka saavat tulemaan töihin.

”Käytännössä merkityksellisyys, niin ehkä sellaista, että mistä tulee onnistumisen tunne tai hyvä fiilis työpäivän jälkeen”

Monet haastateltavista nostivat esiin työn tarkoituksen yhtenä merkityksellisyyttä selittävänä tekijänä. Työn uskottiin olevan merkityksellistä paitsi itselle, myös muille ja yhteiskunnalle. Tämä nousi esiin erityisesti sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä, mutta lisäksi rakennusalan lähijohtajat kokivat työllä olevan selkeä muita ihmisiä suojeleva ja palveleva tarkoitus. Ulkoapäin tuleva kiitos ja kannustus lisäsi omaa uskoa työn merkityksellisyyteen.

”Myöskin sitten ulkoapäin tulee se merkityksellisyys, että arvostetaan ja koetaan että teette tärkeätä työtä ja vaikka se on vaikeaa, niin hyvä kun teette semmoista työtä.”

Merkitykselliseltä työltä odotettiin myös konkreettisten tulosten näkemistä. Pelkkä ilo työn tekemisestä ei riittänyt, vaan oman työn tulosten oli oltava selkeästi näkyvissä.

”No se, että siitä pystyy siitä työstä niin kun näkemään sen tuloksen. Näkee, että mitä sillä työllä saa aikaan.”

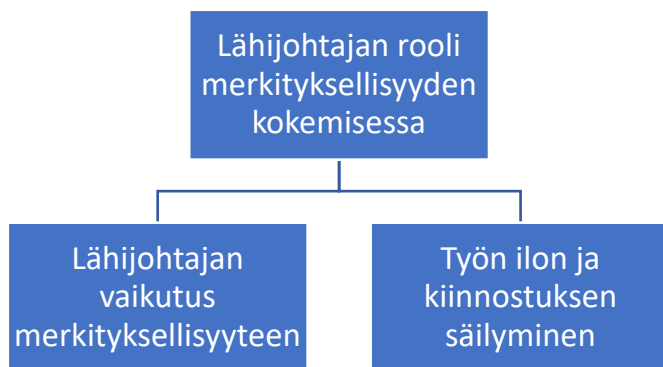
Haastateltavilta kysyttiin myös kuinka merkityksellisenä he pitivät omaa työtään tällä hetkellä. Toimialasta riippumatta jokainen haastateltavista vastasi pitävänsä työtään erittäin merkityksellisenä. Erityisesti omat vaikutusmahdollisuudet lisäsivät merkityksellisyyden kokemusta. Lähijohtajat kokivat vaikuttavansa paljon työntekijöidensä osaamiseen, kehittymiseen sekä työssä viihtymiseen. Lisäksi haastatelluilla oli monella laajempia vaikutusmahdollisuuksia toimialallaan, jopa valtakunnallisesti. Myös organisaation toimintaan vaikuttaminen nousi esille.

Tunnetta oman työn merkityksellisyydestä vahvistivat työntekijöiden tai muiden tahojen kiitokset ja kehut. Eräs lähijohtajista kertoi tiimensä pyytäneen, että lähijohtaja ei vaihtaisi työpaikkaa vaan pysyisi heidän kanssaan. Tämä ilahdutti ja lisäsi uskoa siitä, että oma työ on muillekin merkityksellistä. Vaikka työn koettiin olevan merkityksellistä, ei se välttämättä tuntunut siltä jokaisena työpäivänä. Eräs haastateltavista kertoi merkityksellisyyden välillä unohtuvan, koska työstä ei saa useinkaan kiittävää palautetta muilta. Päinvastoin asiakkailta saapuva palaute on lähinnä negatiivista ja toimia vaativaa, sillä työtä tehdään paljon asiakkailta saatujen vikailmoitusten pohjalta.

”Joo, usein se pääsee vähän unohtumaan ja sitten kun meidän työssä näkyy käytännössä niinku pitkälti negatiivinen asiakaspalaute”

Toinen yläluokka kokosi työhön innostavia tekijöitä. Haastateltavat lähijohtajat innostuivat tavoitteista ja kokivat jatkuvien haasteiden olevan yksi merkityksellisyyttä vahvistavista tekijöistä.

Toinen pääluokka oli lähijohtajan rooli merkityksellisyyden kokemisessa ja myös tämä koostui kahdesta yläluokasta, joita olivat lähijohtajan vaikutus merkityksellisyyteen ja työn ilon ja kiinnostuksen säilyminen. Nämä ovat havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Lähijohtajan roolia selittävien tekijöiden pääluokat.

Haastatteluissa kysyttiin, miten lähijohtaja voi auttaa työntekijöitään ymmärtämään työnsä ja työtehtäviensä merkityksen. Lisäksi kysyttiin, miten merkityksellisyyttä oli tiimin kesken pohdittu. Suurin osa haastatelluista vastasi keskustelujen olevan tärkein keino saada työntekijät ymmärtämään työnsä merkitystä. Monet kehuivat työyhteisönsä avointa ilmapiiriä, joka kannusti asioiden jatkuvaan pohtimiseen. Säännöllisten, vapaamuotoistenkin keskusteluiden katsottiin olevan parempia kuin kerran vuodessa järjestettävät yksittäiset tilaisuudet. Työn merkityksellisyyden huomiointi nähtiin jatkuvana prosessina.

”Sillä, että tehdään selkeäksi, että mitä tehdään ja miksi tehdään. Ja sitten toki myös se, että ollaan siinä sitten mukana ohjeistamassa ja neuvomassa jatkuvasti.”

Onnistumiskeskustelut olivat yksi paljon esiin nousseista keinoista, samoin muut kahdenkeskiset tai tiimin väliset palaverit, joissa pohdittiin yhdessä sitä, miksi työtä tehdään ja mikä vaikutus sillä on. Lähijohtajat käyttivät paljon työn ja työtehtävien merkityksen sanoittamista ja perustelivat työn tarpeellisuutta työntekijöilleen. Työpaikoilla järjestettiin myös erilaisia vuosikellon mukaisia teemapäiviä tai palavereja, joissa on mahdollisuus sanoittaa ja pohtia työn merkityksellisyyttä. Monesti-kaan tätä keskustelua ei käyty nimenomaan nimikkeellä työn merkityksellisyydestä keskusteleminen, vaan se oli luonnollinen osa tapaamisia ja lähijohtajien tapa kannustaa työntekijöitä työssään. Eräs haastatelluista kertoi käyvänsä tiiminsä kanssa keskustelua siitä, millaista merkitystä sillä on, jos työntekijät toimivat vastoin sovittuja tapoja. Tällä tavalla hän pystyi perustelevaan tiimillensä oikeiden toimintatapojen tärkeyttä.

”Sitten paljon puhutaan vaikka siitä, että meidän oma merkitys sille yhteisölle, että jos me tehdään taas joku väärin tai jos me ei noudateta oikeita toimintatapoja, niin sitten se merkkää tosi paljon siinä, että miten henkilökunta toimii.”

Muutama haastatelluista näki työntekijöidensä työn merkityksellisyyden olevan työntekijöille niin selkeää ja jopa itsestään selvää, että eivät kokeneet tarpeelliseksi erikseen käsitellä asiaa työntekijöidensä kanssa. He eivät kuitenkaan olleet aiheesta puhumista vastaan.



”Meillä tiimissä työskentelee pääsääntöisesti niinku tekniikan alan ihmisiä, niin kyllä kaikki niinku luontaisesti aika pitkälle ymmärtääkin sen, että miksi tätä työtä tehdään, että sitä ei ihan koko ajan tarvitsekaan olla heille kertomassa, että. Mutta voisi sitä enemmänkin.”

Yksi haastatelluista antoi hyvän esimerkin siitä, milloin työn merkityksellisyydestä muistuttaminen on erityisen tärkeää. Haastateltu huomautti, että vaikka työn merkityksellisyydestä puhutaankin silloin, kun työnteko sujuu hyvin ja on helppoa, unohtuu se monesti, kun työssä tulee eteen vaikeita aikoja. Tällöin lähijohtajalla oli mahdollisuus kannustaa työntekijää huomaamaan hyvä työssään ja auttaa jaksamaan eteenpäin.

”Mutta sitten niinä hetkinä, jolloin on vaikeata tai vaikkapa haasteellisia asioita tai mikä tahansa menee pieleen tai epäonnistuu, niin siinä kohtaa niinku tavallaan taas katsoo, että miksi me täällä ollaan ja mitä hyvää me ollaan tehty ja miten tästä mennään eteenpäin.”

Lisäksi yksi lähijohtaja kertoi työntekijöidensä kokevan asiakaspalautteen merkitykselliseksi, sillä sen myötä työntekijät ymmärtävät, mitä hyvää juuri heidän työnsä on saanut aikaan näille palautetta antaville ihmisille. Suora asiakkailta saatu palaute kannustaa jatkamaan samalla tavalla.

Haastattelussa kartoitettiin myös lähijohtajien keinoja säilyttää oma innostus työhön. Vaikka monet myönsivät, että työnteko on saattanut välillä karata työnarkomanian puolelle, pyrkivät kaikki pitämään huolta omasta jaksamisestaan. Erityisesti pidempään lähijohtajana työskennelleet kertoivat oppineensa vuosien varrella pitämään myös vapaata ja irrottautumaan työstä. Vapaapäivinä pyrittiin pysymään poissa työpaikalta ja pitämään itsensä irti tietokoneesta tai työpuhelimesta. Haastatellut kokivat, että uupunut lähijohtaja ei auta ketään ja lisäksi lähijohtajan on tärkeää näyttää mallia siitä, että työ ei ole koko elämä.

”Eli se palautuminen ja sitten ehkä sen rajaaminen, eli esimies uran alkuvaiheessa töitä saattoi viedä kotiin, mutta kyllä on niinku viimeiset vuodet on hyvin rajannut sen. Eli vapaa-aika on tärkeitä myös tän työn kannalta, eli silloin niinku jaksaa ja palautuu.”

”Sitä vapaata pitää vaan järjestää ja sitä vapaata pitää pitää. Että se ei niin kun auta hirveästi, että ajaa itsensä loppuun ja näyttää sillä tavalla esimerkkiä, vaan ehkä just toisinpäin, että on tässä muutakin elämää kuin se työnteko”

Myös lyhyemmän ajan lähijohtajana työskennelleet olivat huomanneet vapaa-ajan tärkeyden oman jaksamisen kannalta. Eräs haastatelluista kertoi oman lähijohtajansa huolehtineen siitä, että vapaita saa tarpeeksi ja tarvittaessa oli muokattu uuden opetteluun aikataulua.

”Mun oma esimies on niinku semmoinen, että hän on kysellyt kuulumisia, että miten sä jaksat ja sitten kun tietää vaikka että on tehnyt paljon ylitöitä, niin huolehtinut siitä, että menen ajoissa kotiin ja pitänyt niinku vapaapäivät vapaapäivinä. Ja sellain niinku käyty avointa keskustelua siitä, että nytenkin esimerkiksi kun tuntuu, että keväällä vaikka tulee liikaa. Sitten me keskusteltiin ja hän oli että OK, siirretään tätä, yksi niinku uuden opettaminen, niinku 3 viikolla eteenpäin.”

Yksi suosituimmista palautumiskeinoista olivat mielekkäät harrastukset. Haastatellut kertoivat pitävänsä huolta mielestään ja terveydestään esimerkiksi liikunnalla, lukemisella, koiran kanssa

touhuamisella, mökkeilyllä ja marjastamisella. Kuitenkin monella oma innostus työhön näkyi myös vapaa-ajalla, sillä oma työ koettiin niin mukavaksi, että siitä oli yksinkertaisesti vaikea irrottautua. Vapaa-ajalla luettiin alan kirjallisuutta sekä osallistuttiin erilaisiin koulutuksiin, joissa pääsi tapamaan muita alalla työskenteleviä. Muutamat haastatelluista kertoivat käyttävänsä myös sparrauskumppaneita keinona jäsenellä ja purkaa työasioita mielestään. Vertaistuki, neuvot ja kannustus jo ehkä pidempään alalla työskennellyiltä kollegoilta koettiin mielekkääksi ja omaa työtä tukeviksi.

Omaa jaksamista vahvistivat monella myös työn vaihtelevuus sekä jatkuvat haasteet. Moni kertoi nauttivansa haasteista ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle joutumisesta. Nämä pitivät työn jatkuvasti inspiroivana sekä innostusta lisäävinä ja ilman niitä työnteko kyllästyttäisi pian.

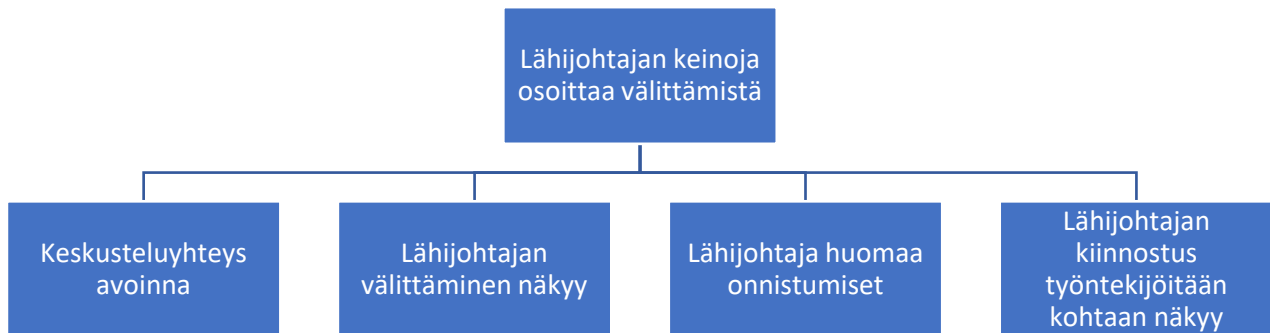
”Jos niitä haasteita ei tulisi, niin mä oisin varmaan niinku leipiintynyt ja vaihtanut johonkin toiseen. Ja sitten esimerkiksi nytten haaste oli esimerkiksi se, kun tää organisaatio muuttui. Kun me laskettiin, että mä oon tehnyt tällä nimikkeellä tässä yksikössä 10 vuotta. Tai oliko se jo ylikin. Oli semmoista niinku ehkä innon lopahtamista hieman vuosi sitten, mutta sitten tää organisaatiomuutos teki sen, kun mulla tuplaantui työt niin tästä tuli niinku taas mielenkiintoista. Siis kun tuli uutta, uusia erilaisia yksiköitä, niin siinä tuli heti sellaista uutta virtaa.”

Muutama lähijohtajista nosti esiin myös opiskelun. Työuran ohessa oli kasvatettu osaamista lisää opiskelemalla ja tälläkin hetkellä yksi lähijohtajista oli aloittamassa uudet opinnot yliopistossa. Tämän mahdollistamisesta muistettiin myös kiittää työnantajaa.

## 4.2 Merkityksellisyyden kokemusta edistävät tekijät

Tutkimuksen toinen alakysymys oli: Mitkä tekijät auttavat kokemaan merkityksellisyyttä työssä? Kysymykseen vastaavat tulokset jakoutuivat viiteen pääluokkaan, jotka olivat lähijohtajan keinoja osoittaa välittämistä, lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille vapautta työntekoon, lähijohtajan keinoja varmistaa resurssit, organisaation strategian ja tavoitteiden tunteminen sekä lähijohtaja palautteen antajana. Ensimmäisenä käsitellään lähijohtajan keinoja osoittaa välittämistä, jonka jälkeen edetään edellä esitetyn järjestyksen mukaisesti seuraaviin pääluokkiin.

Lähijohtajan keinoja osoittaa välittämistä- pääluokka muodostui neljästä yläluokasta, joita olivat keskusteluyhteys avoinna, lähijohtajan välittäminen näkyä, lähijohtaja huomaa onnistumiset ja lähijohtajan kiinnostus työntekijöitään kohtaan näkyä. Nämä yläluokat ovat esitetty alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Lähijohtajan keinoja osoittaa välittämistä- pääluokan yläluokat

Kysyttäessä haastateltavilta heidän keinojaan osoittaa välittämistä työntekijöitään kohtaan, jokainen haastateltavista vastasi keskustelun olevan tärkein keino. Keskusteluyhteyttä työntekijöihin pyrittiin pitämään avoinna ja säännöllisenä, suuri osa lähijohtajista kertoi tapaavansa työntekijöitään päivittäin ja samalla vaihtamaan kuulumisia puolin ja toisin. Haastateltavat kokivat tärkeänä osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan paitsi työhön liittyen mutta myös työntekijöihin ihmisinä. Työntekijöiltä kysyttiin personoituja kysymyksiä liittyen heidän kiinnostuksensa kohteisiin ja vapaa-aikaan.

”Joka päivä se työkalupakkiin pitää kuulua ainakin itsellään se, että hei miten meillä menee, mitä kuuluu.”

”No varmasti arjessa yrittää sillä tavalla, että kun aina kohtaa ja tapaa työntekijän, niin kysyy niitä ihan kuulumisia ja vaihdetaan niitä kuulumisia. Ja sitten kun taas tietää, että työntekijöillä mitkä asiat on kenellekin tärkeitä. Esimerkkinä nyt vaikka nää Euroviisut, jotka tässä oli, niin tiedän, että muutama työntekijä on ihan hirvittävä euroviisufani, että ne on jo viikon jännittänyt, kuin käy. Niin siitä oon sitten jutellut.”

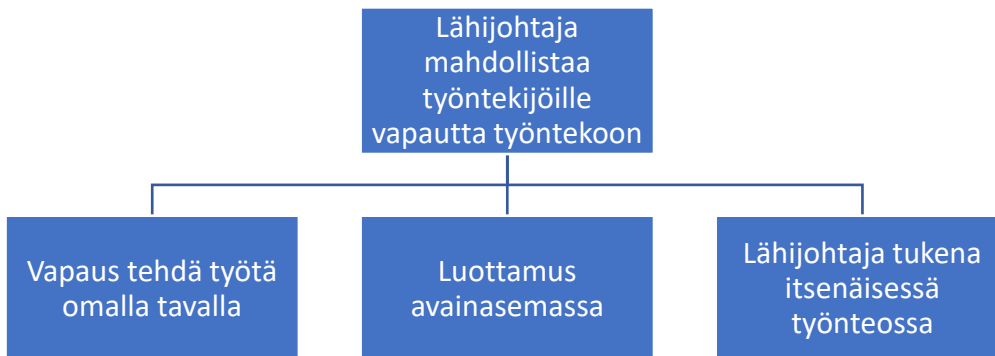
Lisäksi työntekijöiden kanssa käytiin säännöllisiä, kahdenkeskisiä keskusteluja, joissa oli mahdollisuus käsitellä työntekijän asioita. Haastateltavat kertoivat olevansa hyvin työntekijöidensä tavoitettavissa joko fyysisesti läsnä olemalla tai vastaamalla puheluihin ja viesteihin. Lisäksi yhteydenpitoa varten oli erilaisia välineitä, kuten tiimin oma WhatsApp-ryhmä tai organisaation luoma sovellus, jolla pystyy lähettämään yksityisiä viestejä organisaation eri vastaaville.

Keskustelun lisäksi haastatellut pitivät kuuntelemista tärkeänä. Muutama haastateltavista kertoi, että oli sovittu, että lähijohtajalle saa tulla purkamaan myös itseään harmittavia tai turhauttavia asioita, sillä se on turvallinen keskusteluympäristö, jossa luottamuksellisista asioista voi puhua vapaasti. Keskustelun lomassa asioille saattoi löytyä yhdessä ratkaisuja. Moni koki tuntevansa työntekijänsä hyvin ja siksi pystyivät aistimaan, jos jokin ei ole kunnossa.

”Että sitten mä oon kuunnellu, että jos joku asia ei toimi ja harmittaa, kiukuttaa niin myös parempi, kun puhutte minulle siitä, niin kuuntelen ja sitten voidaan niinku vähän pallotella sitä asiaa siinä. Että semmoinen ajatusten vaihtokumppani.”

Haastateltavat osoittivat välittämistään myös nostamalla esiin työntekijöiden onnistumisia ja kiittämällä niistä. Yhdessä voitiin juoda vaikka kakkukahvit onnistumisten kunniaksi. Lisäksi muutamat haastateltavista huomauttivat, että lähijohtaja on töissä työntekijöitään varten ja työntekijöiden huomioimiselle on yksinkertaisesti vain järjestettävä aikaa. Eräs haastateltavista koki, että oli saanut työntekijöidensä luottamusta lähijohtajaan vahvistumaan reagoimalla työntekijöiden esittämiin huoliin.

Toinen pääluokka oli lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille vapautta työntekoon. Se koostui kolmesta yläluokasta, joita olivat vapaus tehdä työtä omalla tavalla, luottamus avainasemassa sekä lähijohtaja tukena itsenäisessä työnteossa. Alla oleva kuvio 8 havainnollistaa näitä yläluokkia.



Kuvio 8. Lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille vapautta työntekoon- pääluokan yläluokat

Haastateltavilta kysyttiin, miten he mahdollistavat työntekijöilleen vapauden tehdä työtä haluamallaan tavalla. Lähes jokainen haastateltavista vastasi työntekijöillään olevan hyvin paljon vapautta suorittaa työtehtäviä valitsemallaan tavalla. Esiin nousi ensimmäisenä vahvasti luottamuksen merkitys. Monet sanoivat luottavansa työntekijöihinsä ja heidän osaamiseensa täysin. Lähtökohtaisesti työntekijöistä haluttiin ajatella parasta ja uskottiin, että he haluavat tehdä työtä pyrkien parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Luottamusta työntekijöihin vahvasti avoin keskusteluyhteys ja toimiva kommunikaatio lähijohtajan ja työntekijän välillä. Eräs lähijohtaja kertoi kysymisen lisäävän luottamusta eli lähijohtaja tuntee asioiden olevan mallillaan silloin, kun voi luottaa siihen, että työntekijä rohkeasti kysyy jonkin ollessa epäselvää. Monet haastateltavista pyrkivät välttämään mikromanagerointia eli pikkuasioiden tarttumista ja työntekijöiden liiallista kontrollointia. Kukaan ei uskonut sellaisen olevan hyödyllistä, päinvastoin useampi lähijohtajista koki, että olisi käytännössä mahdotonta kontrolloida kaikkea ja lisäksi se olisi äärimmäisen raskasta lähijohtajalle itselleen. Kuitenkin jos epäkohtia ilmeni, eivät lähijohtajat pelänneet puuttua niihin.

”Voin sanoa ihan että koen, että minulla on semmoiset työntekijät että minä oon heistä niinku ylpeä ja minä kyllä luotan siihen sataprosenttisesti. Ja minun ajatus on, että jos emme voi työntekijöihin luottaa niin mie en voi niinku semmoisella käyttämisestä enkä semmoisella kontrollillakaan ketään saada paremmaksi työntekijäksi. Että sitten jos tulee semmoinen piste, että minun täytyy jotakin ihmistä lähteä niinku kontrolloimaan tai niin sanotusti käyttämään tai vahaamaan, niin sitten ollaan ylitetty joku tietty kynnyks jossin työntekijän suhteessa, että se ei tule päättymään kyllä hyvin.”

Useat haastateltavista kertoivat antavansa työntekijöilleen hyvin vapaat kädet työnsä tekemiseen. Työnteolle saatettiin asettaa tietyt raamit, mutta kunhan niiden sisällä pysyttiin ja työn teko onnistui hyvin, ei lähijohtajilla ollut halua puuttua asiaan. Monet kertoivat mielellään korostavansa itseohjautuvuutta ja työntekijöiden oma-aloitteisuutta eli lähijohtajan ei tarvinnut olla jatkuvasti kertomassa, mitä seuraavaksi pitää tehdä. Lähinnä haluttiin antaa työntekijöille tarvittaessa neuvoja ja ohjausta tapaan työskennellä.

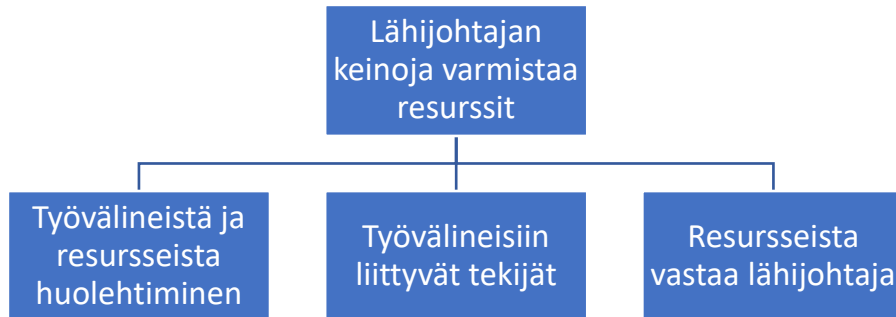
”Tää on oikeastaan ytimekkäämpi ehkä sanoa silleen, että kunhan työt tulee tehtyä. Niin minulla ei ole silleen niin väliä, että ootko toimistolla koko ajan taikka miten sie sen homman olet tehnyt. Kunhan niinku vaadittavat työsuoritukset on tehty ja ne on tehty hyvin, eikä silleen että siitä selkeästi näkee, että vasemmalla kädellä. Mutta että jos kaikki hommat tulee tehtyä ja muuta, niin sinänsä se, miten se on niinku toteutettu, niin on aika toissijaista itselle. Ehkä vähän semmoinen tulosjohtamisen mentaliteetti siinä.”

Keskusteluissa kävi ilmi, että lähijohtajat joutuvat välillä hyväksymään, että tapoja tehdä töitä on monenlaisia ja ne voivat poiketa siitä, mitä he itse ajattelevat. Monet tiedostivat tämän ja päätyivät keskittymään lopputulokseen.

”Mutta persoonat on erilaisia. He haluaa tehdä töitä hiukan eri tavoilla, ja se pitää taas niinku minun ymmärtää ja hyväksyä ja antaa se mahdollisuus sitten heille.”

Hotelli- ja ravintola-alan lähijohtajien vastaukset erosivat hieman muista haastatelluista. Myös tämän toimialan lähijohtajat pyrkivät mahdollistamaan työntekijöilleen vapautta suorittaa työtä omalla tavallaan, mutta työn luonne ja työtehtävät rajoittivat tätä. Kuitenkin haastatellut olivat keksineet keinoja, joilla työntekijät pystyivät sisällyttämään työhön omaa persoonaansa.

Kolmantena pääluokkana oli lähijohtajan keinoja varmistaa resurssit. Tämä pääluokka koostui kolmesta yläluokasta, joita olivat työvälisestä ja resursseista huolehtiminen, työvälisiin liittyvät tekijät sekä resursseista vastaa lähijohtaja. Pääluokat on havainnollistettu kuviossa 9.



Kuvio 9. Lähijohtajan keinoja varmistaa resurssit- pääluokan yläluokat

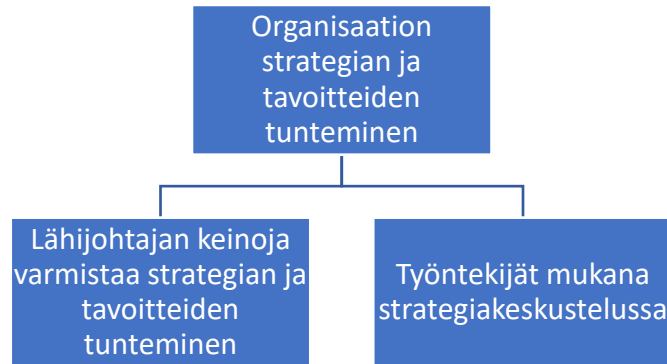
Resurssien ja työvälineiden varmistamisesta kysyttäessä monet haastatelluista vastasivat organisaation tarjoavan paljon erilaisia välineitä lähijohtajan työn tueksi. Käytössä oli erilaisia vakioituja asialistoja, mittaritietoja, valmiita ohjeita ja muistilistoja, jotka koettiin myös hyödylliseksi. Toisten haastateltujen työtä määräisivät myös lait, jotka määrittivät resurssien ja työvälineiden tarvetta. Lisäksi työyhteisössä käytiin säännöllisiä keskusteluja aiheesta lähijohtajan ja työntekijöiden välillä. Erilaiset tilannekatsauspalaverit ja viikoittaiset tapaamiset työntekijöiden kanssa kartoittivat tilannetta. Lisäksi muutamat haastatelluista olivat jakaneet vastuuta erityisesti työvälineistä huolehtimisesta myös työntekijöilleen. Monet korostivat työntekijöiden vastuuta kertoa, jos jotakin tarvitaan lisää tai jokin on rikki.

Resursseja myös muokattiin tarpeen mukaan. Työtilanteet saattoivat vaihdella ja joskus resursseja tarvittiin enemmän. Tällöin lähijohtaja pyrki niitä järjestämään. Lisäksi haastatellut korostivat lähijohtajan velvollisuutta havainnoida asioita ja kykyä huomata, kun jokin asia ei ole kunnossa.

”Just mä puhuin näistä viikottaisista tapaamisista. Niissä käydään joka kerta henkilöt läpi, että tarvitsetko apua, tarvitsetko resursseja, että onko sulla liikaa työtä. Tai jokaisen pitää itse myös pystyä se kertomaan. Ja kyllä mä sitten näen kyllä. Toisethan ei aina pysty sanomaan, mutta sitten sun pitää itse se huomata, että milloin se työ on liian paljon kuormitettu, jolloin se ihminen rupeaa lannistumaan, koska se ei jaksaa. Sitten se pitää itse nähdä, se pitää olla tarkkana, muuten ei onnistu.”

Monet haastatelluista sanoivat suoraan resurssien järjestämisen olevan lähijohtajan ydintehtäviä ja sen vuoksi he tekevät automaattisesti sen työn, mitä resurssien turvaamiseksi on tehtävä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että työvälineet olivat laadukkaat ja niillä oli hyvä tehdä töitä.

Neljäntenä pääluokkana oli organisaation strategian ja tavoitteiden tunteminen. Tämä muodostui kahdesta yläluokasta, joita olivat lähijohtajan keinoja varmistaa strategian ja tavoitteiden tunteminen sekä työntekijät mukana strategiakeskustelussa. Alla oleva kuvio 10 havainnollistaa näitä.



Kuvio 10. Organisaation strategian ja tavoitteiden tunteminen- pääluokan yläluokat

Yksi haastattelukysymyksistä koski organisaation strategian ja tavoitteiden tuntemista. Jokaisen haastatellun organisaatiossa käytiin säännöllisiä keskusteluja työyhteisön kesken ja näissä keskusteluissa oli aina mukana myös strategia ja tavoitteet. Strategiatyö nähtiin pitkäjänteisenä prosessina ja lähijohtajat painottivat jatkuvan toiston tärkeyttä. Eräs haastatelluista antoi esimerkin, kuinka hän pyrkii tuomaan strategiaa mukaan keskusteluun aina kun mahdollista.

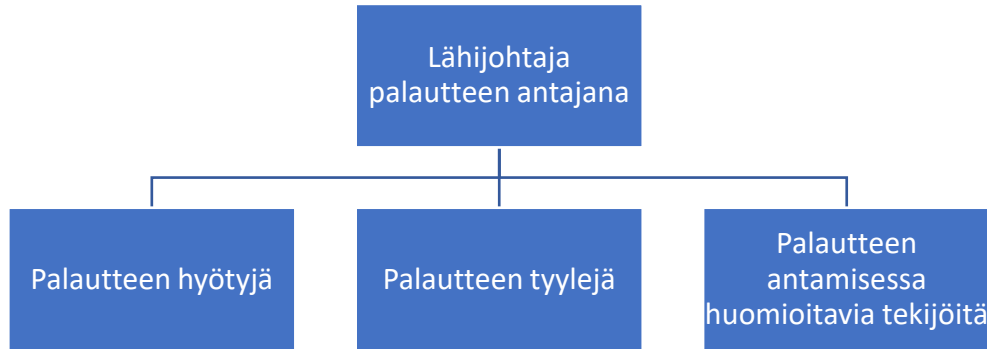
”Sillä tavalla mä tuon sitä strategiaa, että pyrin tuomaan sitä niinku monessa mutkassa. Strategiaa ja tavoitteita, että ei vaan että no OK meillä vaihtui strategia, nyt käydään tää. Että tavallaan siinäkin se, että se ei ole suorite. Elikkä sehän olisi helppoa, jos ajattelisi että OK strategian käytäntöön vieminen. Minä kerron kaikille infossa ja kerron esimiehille, että myöskin tämän strategian te viette sitten eteenpäin ja voin merkitä suoritteen itselleni. Ei silleen, vaan että se on niinku läpi matkan nyt monessa mukana. Että aina kun on mahdollisuus vilauttaa strategiaa, niin vilautaa.”

Monessa työpaikassa organisaatio piti itsessään huolta, että strategia ja tavoitteet näkyivät ja olivat kaikille tuttuja. Strategiaan ja tavoitteisiin tutustuminen alkoi perehdytyksessä ja jatkui esimerkiksi viikoittaisissa palaverissa, joissa seurattiin tuloksien saavuttamista. Eräs haastateltavista kertoi erityisestä Exceliin pohjautuvasta strategisesta työkalusta, joka on selkeyttänyt strategiatyötä kaikille. Uutta strategiaa oli lähdetty purkamaan työyhteisössä esimerkiksi työpajatyöskentelyllä. Yhteisten keskustelujen lisäksi muun muassa kehityskeskustelut olivat tilaisuuksia, joissa lähijohtaja pystyi varmistamaan, että jokainen työntekijä tunsii strategian ja oman yksikön tavoitteet. Monet kokivat, että tavoitteet olivat tärkeitä työntekijöille ja niitä kohti toimiminen antoi työlle merkitystä.

.”Pitää tsemppaa niitä tavoitteita kohti, koska sitten jos ei ole tavoitteita, niin sit on vähän sellaista, oonpas tehnyt tässä tänään tätä duunia ja jee jee.”

Yhteisissä keskusteluissa käytiin läpi keinoja saavuttaa organisaation asettamia tavoitteita, tiimin tämänhetkistä tilannetta, sitä miten tavoitteita oli saavutettu ja miten tulosta voisi parantaa.

Viidentenä pääluokkana oli lähijohtaja palautteen antajana. Se koostui kolmesta yläluokasta, joita olivat palautteen hyötyjä, palautteen tyylejä ja palautteen antamisessa huomioitavia tekijöitä. Nämä on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Lähijohtaja palautteen antajana- pääluokan yläluokat

Jokainen haastateltavista oli tunnistanut palautteen antamisen tärkeyden työntekijöiden työnteon mielekkyyden kannalta. Jokainen pyrki antamaan kannustavaa ja positiivista palautetta ja yleisesti ajateltiin, että hyvä työ ansaitsee tunnustusta ja kiitosta. Kaikki yrittivät antaa työntekijöilleen palautetta vähintään viikoittain, mutta toisinaan siihen oli mahdollisuus jopa päivittäin. Monet haastatelluista totesivat, että suomalainen tapa antaa palautetta on usein melko hillitty ja harkittu eivätkä lähijohtajat halunneet palautteen antamisen olevan keinotekoisia tai liioiteltua.

”Että niin kun semmoisista pienistä arjen asioista, jos niinku oivalluttaa muita taikka sitten on valmistellut jonkun asian, niin totta kai niistä niinku kiittää. Mutta niinku minä en sillä tavalla ole itse tullut koskaan sinuiksi sen kanssa, että pitää niinku joka asiasta kiittää.”

Haastatellut totesivat positiivisen palautteen kannustavan työntekijöitä hyviin tuloksiin. Toisaalta eräs haastateltavista huomautti, että ei halua antaa palautetta liian usein, sillä joskus työn lopputulos voi osoittautua paremmaksi, kun työntekijä on saanut sitä rauhassa pohtia. Useampi nosti esiin sen, että jokaisen työntekijän työssä on jotain hyvää ja sitä pyritään nostamaan esiin. Oli ymmärretty myös se, että työntekijät pitää tuntea, jotta osaa antaa juuri heitä motivoivaa palautetta.

”Tavallaan pitää olla myös aika ihmistuntija, että kelle mitkäkin asiat on vähän niinku. Että kehutaanko jollekin työn jälkeä. Vai että kuinka nopeasti sie oot hoitanut asiat. Että kuka minkäkin laisista kehuista tykkää, niin sekin on vähän sellainen, että eri ihmisten kanssa pitää toimia vähän eri tavalla. Ja sitten niinku kun on tutustunut, niin tietää sitten jossain vaiheessa jo pikkuhiljaa, että mikä motivoi ketäkin.”

Eräässä organisaatiossa oli hiljattain otettu käyttöön erityinen tietojärjestelmä, jonka avulla palautetta pystyi antamaan ja saamaan. Organisaatiossa oli pyritty tietoisesti luomaan positiivisuuden kulttuuria. Lisäksi haastatellut puhuivat palkitsemisesta kiitoksen muotona. Oli julkisestikin palkittu onnistuneita tiimejä esimerkiksi ruokalippupalkinnoin tai kakkukahvein. Kuitenkin eräs haastateltavista nosti esiin sen, että työntekijät ovat tässäkin erilaisia, ja kaikkia julkiset kiitokset eivät innosta. Päinvastoin jotkut voivat kokea sen hyvin hankalaksi. Tässäkin tarvitaan siis lähijohtajan ihmistuntemusta, jotta jokaiselle löytyy oikea tapa vastaanottaa palautetta. Negatiiviset palautteet hoidettiin

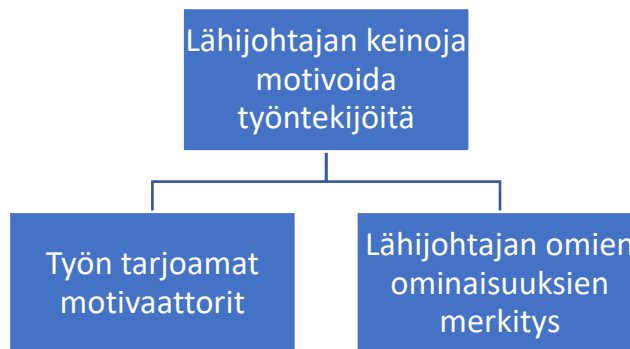


automaattisesti kahden kesken. Yksi haastateltavista sanoi, että vaikeidenkin asioiden käsittelyssä on syytä ottaa asiat asioina eikä pelätä niiden esiin tuomista.

### 4.3 Lähijohtaja työmotivaation edistäjänä

Tutkimuksen kolmas alakysymys oli: Miten lähijohtaja voi edistää työntekijöiden työmotivaatiota? Tähän alakysymykseen vastaavat tulokset jakautuivat kahteen pääluokkaan, jotka olivat lähijohtajan keinoja motivoida työntekijöitä ja työntekijöiden kiinnostuksen ja osaamisen huomiointi työssä. Ensimmäisenä käsitellään pääluokkaa lähijohtajan keinoja motivoida työntekijöitä, jota seuraa pääluokka työntekijöiden kiinnostuksen ja osaamisen huomiointi työssä.

Lähijohtajan keinoja motivoida työntekijöitä -pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta, joita olivat työn tarjoamat motivaattorit ja lähijohtajan omien ominaisuuksien merkitys. Nämä on esitelty alla olevassa taulukossa 12.



Kuvio 12. Lähijohtajan keinoja motivoida työntekijöitä- pääluokan yläluokat

Haastateltavilta kysyttiin, miten he motivoivat työntekijöitään. Tähän haastateltavilta löytyi erilaisia keinoja. Monet sanoivat työn pysyvän motivoivana, kun se oli vaihtelevaa ja jokainen päivä oli erilainen. Työn vaihtelevuutta pyrittiin lisäämään esimerkiksi työtehtäviä kierrättämällä. Erään lähijohtajan pyrkimys oli, että työntekijät osaisivat mahdollisimman monipuolisesti kaikki työtehtävät mitä yksikössä on. Työtehtäviä kierrätettiin säännöllisesti, jotta jokaisen osaaminen ja ammattitaito säilyisivät. Lisäksi lähijohtajat olivat valmiita opettamaan työntekijöilleen uusia asioita, jotta motivaatio työhön pysyisi yllä. Koulutuksen tärkeys motivaatikeinona oli monelle selkeä ja lähijohtajat pyrkivätkin saamaan työntekijöilleen mahdollisimman mielenkiintoisia koulutuksia. Vähemmän innostuneita työntekijöitä yritettiin lempeästi ohjata kohti koulutuksia.

”Sitten myöskin motivaatiota huomaan, että meidän alalla ainakin lisää myöskin se koulutukseen meno, että yritän innostaa jokaista työntekijää miettimään, että minkälainen koulutus ja mitkä koulutukset lisääisi sitä motivaatiota.”

Lähijohtajan oma motivaatiota painotettiin myös. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on turha yrittää motivoida työntekijöitä, jos työ ei motivoi lähijohtajaakaan. Työntekijöille haluttiin näyttää lähijohtajan oma motivaatio ja näin vakuuttaa, että lähijohtaja on tukena ja kiinnostunut. Lähijohtaja pystyi osoittamaan kiinnostustaan työntekijöiden tekemää työtä kohtaan kyselemällä ja tällä tavalla innostamaan työntekijöitä.

”Ja kun kysyn niiltä ammattilaisilta, vaikka ihan rivityöntekijältä, niin luulen että se innostaa heitä, kun esimiehen esimies, pomo, kysyy että hei että mitä siellä teet ja miten sie teet, että vau hieno juttu ja näin. Että tulee sitä kautta toiselle niin kun kiitosta ja palautetta, kun se johdokin on kiinnostunut aidosti mitä siellä tehdään.”

Samoin työntekijöiden kuuntelua pidettiin tärkeänä. Työntekijöiden ammattitaitoon tuli luottaa ja kuunnella asiantuntijoiden mielipiteitä. Moni mainitsi motivointikeinoksi sen, että lähijohtaja oli työpaikalla fyysisesti läsnä ja hänellä oli aikaa työntekijöilleen. Erityisiä motivoinnin hetkiä olivat esimerkiksi kehityskeskustelut. Lisäksi haastatellut pyrkivät motivoimaan työntekijöitään nostamalla esiin onnistumisia ja antamalla kiitosta hyvin tehdystä työstä.

”Tavallaan heijastaa tosi paljon siihen palautteeseen, että jos jengi tekee hyvää duunia, mutta kukaan ei niinku sano, että teette hyvää duunia, niin eihän se niinku motivoi. Tavallaan se läsnäolo ja se että mä puhun ihmisten kanssa. Mullakin saattaa olla 17 työntekijää samassa vuorossa, mutta sellainen, että jokaista just tervehtii, kiittää kun he lähtee kotiin, kommunikoi, niin tosi tärkeätä.”

Monet haastateltavista nostivat esiin haasteiden merkityksen motivoinnissa. Lähijohtajat kokivat, että haasteet motivoivat työntekijöitä työskentelemään paremmin ja toivat kaivattua innostusta tekemiseen. Tärkeää oli kuitenkin, että tavoitteet olivat realistisia. Yksilöidyt haasteet auttoivat myös alisuoriutumisen välttämiseen. Haasteiden lisäksi erilaiset kilpailut koettiin motivoivina. Yksiköillä oli esimerkiksi mahdollista kilpailla toisiaan vastaan. Tavoitteissa onnistumisia ja kilpailuissa voittamisia juhlittiin pienin palkinnoin ja kiitoksin. Kukaan haastatelluista ei kertonut, että heidän organisaatiossaan olisi käytössä isompaa aineellista palkitsemisjärjestelmää. Keskusteluissa nousi esiin enemmän pienet palkinnot ja erityisesti aineeton palkitseminen.

”Että oikeastaan sillä tavalla, että tietysti kun rahaa en voi kenellekään luvata, että kakkukahvia voidaan juoda ja sanoilla puhua. Mutta ei, ei ole sitä, että voisi sanoa luvata tällaista aineellista juttua.”

Haastateltavia pyydettiin myös miettimään keinoja, joilla he voisivat lisätä työntekijöidensä motivaatiota. Osa toivoi pystyvänsä palkitsemaan enemmän, vaikka palkitsemisen ei tarvinnutkaan olla suurta. Esimerkiksi yhteisen tekemisen järjestäminen tai elokuvaliput nostettiin esiin palkinnon muotona. Toivottiin, että työntekijöille saisi järjestettyä vielä enemmän motivoivia koulutuksia tai että olisi mahdollista aloittaa sisäisiä kehitysprojekteja. Erilaiset kilpailut ja seuranta olivat myös ehdotettuja keinoja. Kaikista eniten lähijohtajat kuitenkin toivoivat pystyvänsä järjestämään työntekijöilleen lisää aikaa. Monen työtä ohjasivat tiukat resurssit ja ainainen ajanpuute. Haastateltavat

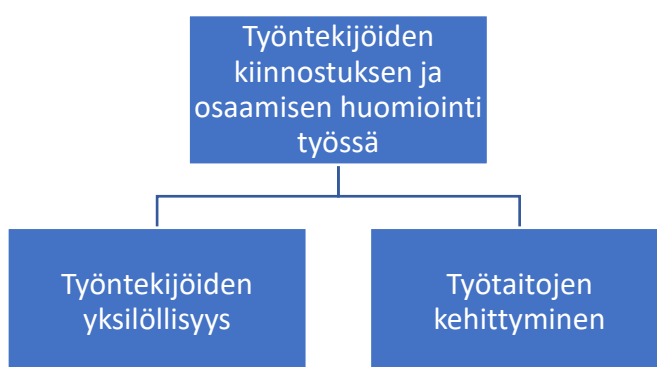
tiedostivat, että työntekijöissä olisi paljon potentiaalia kehittymiseen ja vielä parempaan työsuoritukseen, mutta aika ei antanut myöten.

Työmotivaatioon liittyy työyhteisön merkitys ja siksi haluttiin haastattelulla selvittää, miten lähijohtajat voivat vahvistaa tiimensä yhteishenkeä. Lähijohtajat painottivat avointa vuorovaikutusta tiimin kesken ja kertoivat yhteisten säännöllisten tapaamisten parantavan yhteishenkeä. Eräs haastattelusta sanoi lähijohtajan vaikuttavan yhteishenkeen sillä, kuinka hän kohtelee työntekijöitään ja kuinka hän puhuu heistä. Lisäksi painotettiin sitä, että jokainen työntekijä voi tuntea työyhteisönsä olevan turvallinen. Jo perehdytyksessä oli kerrottu, että lähijohtajalle voi tulla aina juttelemaan, jos minkäänlaisia epäkohtia toisten kohtelussa ilmaantuu. Lähijohtajat olivat myös valmiita puuttumaan epäkohtiin ripeästi.

Monet haastatelluista kertoivat, että heillä on tiimissään hyvä yhteishenki ja töissä on sen vuoksi hauskaa olla. Moni koki, että työilmapiiri oli rento ja avoin. Yhteistä aikaa työpaikalla vietettiin esimerkiksi varta vasten rakennetussa tiimitilassa, jossa sai muiden kanssa syödä ja juoda ja viettää vapaahetket. Lisäksi oli sovittu, että tiimitila on paikka, jossa työntekijät pystyvät luottamuksellisesti avautumaan toisilleen työasioista. Tiimitilassa puhutut asiat jäivät tiimitilaan.

Yhteishengen vahvistamiseksi jokaisessa organisaatiossa oli käytössä erilaiset vapaa-ajalla järjestettävät yhteiset tapahtumat, kuten tyhynpäivät. Yhdessä oli käyty syömässä, istumassa iltaa ja pitämässä hauskaa. Myös työntekijöiltä oli tullut paljon toiveita yhteisistä tapaamisista niin työ- kuin vapaa-ajallakin.

Toinen pääluokka oli työntekijöiden kiinnostuksen ja osaamisen huomiointi työssä. Myös tämä pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta, joita olivat työntekijöiden yksilöllisyys ja työtaitojen kehittyminen. Yläluokat on havainnollistettu kuviossa 13.



Kuvio 13. Työntekijöiden kiinnostuksen ja osaamisen huomiointi työssä- pääluokan yläluokat

Haastatteluissa ilmeni, että lähijohtajat olivat hyvin tottuneet huomioimaan työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia. Monet korostivat, että työntekijät ovat kaikki erilaisia ja siksi on tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta voi motivoida heitä oikein keinoin. Mikä motivoi toista työntekijää, ei välttämättä toimikaan toiseen. Työntekijöiden yksilölliseksi motivoimiseksi oli löydetty monia keinoja.

”Ja sitten kun on tutustunut, niin tietää sitten jossain vaiheessa jo pikkuhiljaa, että mikä motivoi ketäkin. Että on myös semmoisia kollegoita, ketä motivoi se, että pääsee esimerkiksi aikasin pois töistä, mutta ei siinäkään mitään. Sitten kun tietää, niin voi sanoa, että jos jollain joskus on työt hyvin mallilla, niin jos ei nyt sulla muuta, niin mee kotiin.”

Työntekijöiden yksilöllisyyttä huomioitiin myös työtehtävien jakamisessa. Työtehtäviä jaettiin osaamisen ja kiinnostuksen mukaan ja lähijohtajat ottivat työntekijöiden omia toiveita hyvin huomioon. Kiinnostusta ja toiveita kartoitettiin säännöllisesti lähijohtajan ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Monet haastatelluista kertoivat hyödyntävänsä työntekijöiden vahvuuksia suunnitellessaan töiden jakoa, sillä se koettiin järkevänä, aikaa ja resursseja säästävänä tapana.

”Joo hän tekee sen tavallaan niinku niiden vahvuuksien kautta, että olisi ollut ihan hullua ruveta sanomaan, että OK tilaa sie nyt ne sängyt, kuka et ole koskaan sitä tehnyt, että opettele nyt.”

Erilaisia työtehtäviä myös mieluummin tarjottiin ensin halukkaille vaihtoehtona sille, että lähijohtaja suoraan määräisi, kuka työn hoitaa. Lopulta päätös oli kuitenkin lähijohtajan kädessä, ja jos halukkaita ei löytynyt, määrättiin työlle tekijä. Eräs haastateltavista piti tärkeänä, että työntekijä oli lähtökohtaisesti kiinnostunut työstään, sillä haluttoman työntekijän motivointi ei ole mahdollista.

Myös etätöiden mahdollisuus oli koettu erään haastateltavan yksikössä motivoivana. Se lisäsi työntekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia työnteon tapaan ja oli ollut toimiva ja pidetty muutos aiempaan.

Haastattelussa selvitettiin, miten lähijohtajat olivat varmistaneet, että työntekijöiden taidot vastaavat haastetasoa. Jokainen haastatelluista piti koulutusta ja osaamisen kehittämistä tärkeänä asiana ja se oli huomioitu organisaatioissa hyvin. Käytännössä jokaisessa organisaatiossa oli mahdollista osallistua erilaisiin koulutuksiin omien tarpeiden ja mielenkiinnon mukaan. Lähijohtajat myös kannustivat mielellään työntekijöitä osallistumaan niihin. Koulutustarpeita kartoitettiin jatkuvasti ja koulutuksia järjestettiin niiden mukaan. Koulutuksissa hyödynnettiin niin ulkopuolisia kouluttajia kuin oman organisaation sisältä löytyviä osaajia ja heidän ammattitaitoaan.

”Sitten jos meillä on jotain aihealueita, että joku vaatii kertausta tai tulee jotain uusia, niin sitten vaan järjestetään sitä koulutusta. Jos ei meidän kenenkään omat osaamiset tai taidot riitä tai ymmärrys, niin sitten järjestetään ulkopuolista asiantuntijaa. Käydään ryhmänä vaikka niitä asioita läpi ja näin. Että niin kun pyrin tsemppaamaan jatkuvasti aina, että porukka pääsisi erilaiisiin koulutuksiin niiltä osin kuin se on mahdollista.”

Koulutustarpeita ohjasi toisissa organisaatioissa myös lait. Lait vaativat huolehtimaan esimerkiksi turvalliseen työntekoon liittyvien korttien voimassaolosta. Eräs lähijohtaja kertoi, että heidän organisaatiossaan on mahdollista yletä hyvinkin nopeaa tahtia, jos työntekijässä nähdään potentiaalia. Tällöin työnantaja tarjoaa etenemiseen vaadittavia koulutuksia.

Joskus lisäkouluttautuminen ei ollut mahdollista työntekijän elämäntilanteista johtuvien syiden vuoksi. Eräs lähijohtaja kertoi, että on tilanteita, joissa työntekijä on niin kuormittunut, että hädintuskin selviää perustyöstä. Tällöin oli turha tarjota lisää haasteita tai koulutusmahdollisuuksia ja sen sijaan mietittiin yhdessä tukikeinoja ja työaikajärjestelyjä työntekijän työssä selviämiseksi.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukseen liittyvä pohdinta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksiä seuraa tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimusprosessia sekä tutkijan omaa oppimista.

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääkysymys oli, miten lähijohtaja voi tukea työntekijää kokemaan merkityksellisyyttä työssään. Tutkimuksen tuloksista nousi selkeimmin esiin työntekijöiden kuuntelu, avoin keskustelu ja työntekijöiden tukeminen. Nämä teemat toistuivat jokaisen alakysymyksen kohdalla.

Ensimmäinen alakysymys oli, miten työn merkityksellisyys muodostuu. Valtaosa haastateltavista koki työn merkityksellisyyden olevan kiinnostusta työhön ja työstä nauttimista, ja merkityksellisen työn tuottavan onnistumisen kokemuksia tekijälleen. Kaikille merkityksellinen työ käsitteenä ei ollut entuudestaan kovin tuttu, mutta silti haastateltavat nostivat asiaa mietittyään esiin hyvin samankaltaisia asioita. Martelan ja Pessin (2018) mukaan merkityksellisyyteen liittyy usein kolme perustetta, jotka kaikki esiintyivät myös haastateltavien vastauksissa. Työn on oltava itsessään arvokasta ja sen tuloksilla on oltava merkitystä. Työn täytyy myös palvella jotakin suurempaa tarkoitusta ja tuottaa jotakin hyvää. Lisäksi työssä saa toteuttaa itseään ihmisenä.

Työn merkityksellisyyden muodostumiseen liittyvät haastattelukysymykset olivat toisille vaikeampia, ja kävi ilmi, että merkityksellisyyttä oli käsitelty toisissa organisaatioissa enemmän kuin toisissa. Kuitenkin jokainen haastateltavista koki oman työnsä erittäin merkitykselliseksi ja vastauksien perusteluissa nousi esiin myös paljon teoriaperustassa esitettyjä tekijöitä. Voidaan siis todeta, että merkityksellisyys käsitteenä ei ole käytössä kaikissa organisaatioissa mutta se kuitenkin ymmärretään osana työstä innostumista ja motivoitumista. Merkitykselliseen työhön läheisesti liittyvä työmotivaation käsite on yleisesti tutumpi.

Toinen alakysymys oli, mitkä tekijät auttavat kokemaan merkityksellisyyttä työssä. Myös toisen alakysymyksen näkökulmasta tarkasteltuna lähijohtajien tapa kuunnella ja keskustella työntekijöidensä kanssa oli yksi suurimmista tekijöistä merkityksellisyyden muodostumisessa. Merkityksellisyyden kokemiseksi tarvittavat edellytykset olivat olemassa, sillä työvälineistä ja resursseista pidettiin huolta ja lähijohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että työntekijät tuntevat hyvin työn tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Myös Tammeaidin (2020, 83) mukaan lähijohtajat voivat mahdollistaa työntekijöitä kokemaan merkityksellisyyttä arkisessa vuorovaikutuksessa. Lähijohtajat johtavat esimerkillään, laativat yhteiselle työllä raamit ja organisoivat tavat tehdä työtä (Tammeaid 2020, 83). Useampi haastatelluista oli tiedostanut esimerkin voiman. Lähijohtajat kokivat oman

sitoutuneisuutensa ja motivaation työtä kohtaan välittyvän työntekijöille. Lähijohtajat johtivat esimerkillään kohti oikeita työtapoja, olivat mukana selvittämässä haasteita ja työskentelemässä yhdessä kohti tavoitteita. Lähijohtajien ja työntekijöiden välillä oli avointa ja säännöllistä vuorovaikutusta ja monet lähijohtajista kokivat vahvasti olevansa töissä työntekijöitä varten. Lisäksi lähijohtajat näyttivät esimerkkiä siitä, kuinka huolehtia omasta jaksamisesta ja kuinka pitää työn ja vapaa-ajan suhde tasapainossa.

Kolmas alakysymys oli, miten lähijohtaja voi edistää työntekijöiden työmotivaatiota. Haastateltavat olivat valmiita tässäkin kuuntelemaan työntekijöiden omia toiveita ja keskustelemaan siitä, kuinka työtä saisi muokattua omien kiinnostuksen kohteiden ja vahvuuksien mukaisesti. Tutkimuksen tuloksissa tuli vahvasti esiin työntekijän autonomian mahdollistaminen ja oppimisen tukeminen. Myös Martelan ja Jarenkon (2014, 36) mukaan työntekijän autonomian tukeminen, taitojen kehittymisen mahdollistaminen ja toiminnan merkityksen kirkastaminen ovat tärkeimpiä tapoja, joilla lähijohtaja voi edistää työntekijän työmotivaatiota. Suurin osa haastateltavista kertoi työntekijöillään olevan vapaus valita mieleisensä työn suorittamistavat ja lähijohtajat olivat valmiita tukemaan ja antamaan neuvoja tarpeen vaatiessa. Työntekijöiden autonomian tunnetta pyrittiin vahvistamaan myös niissä organisaatioissa, joissa työtehtävien suoritustavat olivat vähemmän muokattavissa. Autonomian tukeminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä myös merkityksellisyyden kokemisessa. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että koulutus merkityksellisyyttä ja motivaatiota lisäävänä tekijänä oli hyvin lähijohtajien keskuudessa hyvin tiedostettu. Koulutus- ja oppimismahdollisuuksia pyrittiin tarjoamaan jokaisessa organisaatiossa. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden motivointiin kiinnitetään organisaatioissa huomiota ja lähijohtajilla on ymmärrystä ja kokemusta siitä, mitkä ovat toimivia keinoja motivaation vahvistamiseksi. Erityishuomion ansaitsee haastateltujen lähijohtajien halu ymmärtää työntekijöitään yksilöinä ja pohtia jokaiselle parhaiten sopivia motivointikeinoja.

Haastateltaviksi pyydetyistä jokainen hyväksyi kutsun ja osallistui mielellään. Haastatellut kokivat aiheen hyvin tärkeäksi ja jokaisen oli helppo löytää keinoja, joilla ovat pyrkineet motivoimaan työntekijöitään tai joilla ovat vahvistaneet työntekijän sisäistä intoa työhön. Voidaan siis todeta, että lähijohtajat ovat yleisesti kiinnostuneita merkityksellisyydestä ja kokevat aiheen tärkeänä osana työntekijöiden työssä viihtymistä ja työssä loistamista. Erityistä oli, että samassa organisaatiossa mutta eri yksiköissä ja eri tehtävissä työskennelleet haastatellut olivat selkeästi käsitelleet tutkimukseen liittyviä aiheita paljon työssään. Heillä oli jokaisella selkeät toimintatavat ja merkityksellisyyteen liittyviä teemoja käytiin tiimin kanssa läpi säännöllisesti. Tässä organisaatiossa oli siis onnistuttu luomaan koko suuren organisaation läpi ulottuvat toiminta- ja ajattelutavat, joita jokainen organisaatiossa työskentelevä lähijohtaja toteutti omassa yksikössään.

Vaikka jokaisella haastatellulla oli jo käytössään erilaisia keinoja vahvistaa työntekijän merkityksellisyyden kokemusta, on tutkimuksen tulosten pohjalta jokaisen mahdollista löytää uusia tapoja käsitellä aihetta omassa työyhteisössä. Osa haastateltavista kävi työntekijöidensä kanssa säännöllisiä keskusteluja työn ja työtehtävien merkityksestä ja samalla vahvasti työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta, joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Toisaalta osa haastateltavista ei ollut paljoa keskustellut asiasta tiimissä, vaan työn merkityksen koettiin olevan kaikille niin selvää, että keskustelut aiheesta eivät olleet tuntuneet erityisen tarpeellisilta. Tämä olisi kuitenkin hyvä varmistaa työntekijöiltä. Ajoittainen yhteinen keskustelu siitä, miten oma työ vaikuttaa paitsi työntekijään itseensä, myös muihin, on toimiva keino vahvistaa työntekijän tunnetta työn merkityksellisyydestä.

Toinen tutkimuksen tuloksissa esiin noussut tulos oli palautteen merkitys. Kaikki haastatellut pyrkivät antamaan työntekijöilleen positiivista ja kannustavaa palautetta ja tekemään tätä säännöllisesti. Palautetta annettiin niin arkisen työn ohessa kuin isommissa yhteisissä tapahtumissa. Myös palautteen antamisen kannalta kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä, sillä näissä lähijohtaja oppii tuntemaan työntekijää ja ymmärtämään, minkälaisesta palautteesta tämä hyötyy (Oulasmaa & Pesonen 2022, 38). Monet haastatelluista tiedostivat, että työntekijät pitävät kaikki hieman erilaisesta palautteesta ja antaakseen oikeanlaista palautetta oli lähijohtajan tunnettava työntekijä.

Haastatteluissa nousi esiin myös palautteenannon tilanne, sillä kaikki työntekijät eivät nauttineet julkisesta palautteesta ja lähijohtajan oli huomioitava tämäkin. Toisia julkinen, positiivinen palaute taas kannusti. Julkinen palaute ohjaa kuitenkin muita työntekijöitä ottamaan mallia hyvistä työtapoista. Palaute on lähijohtajalle toimiva keino osoittaa työn merkitystä, sillä se antaa työntekijälle tietoa siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja mikä tehdyn työn merkitys on (Oulasmaa & Pesonen 2022, 39). Kiittävän palautteen saaminen vahvistaa työntekijän uskoa siihen, että työ on tehty oikein ja oikealla tavalla ja lisää siten merkityksellisyyden tunnetta. Myöskään korjaavan palautteen antamista ei pidä pelätä, sillä sen tarkoitus on ohjata työntekijää oikeaan suuntaan. Kun palaute annetaan kunnioittavasti ja toista arvostavasti, vahvistuu työntekijän kokemus psykologisesta turvallisuudesta. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, 41.) Kuten useampi haastatelluista huomautti, annetaan korjaava palaute kahdenkeskisesti.

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöille olisi hyvä tarjota enemmän mahdollisuuksia itsetutkiskeluun. Itsetutkiskeluun oli haastateltujen lähijohtajien organisaatioissa mahdollisuus esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Haastatteluista ei kuitenkaan selvinnyt, järjestettiinkö näitä jokaisessa organisaatiossa. Huonosti organisoitu kehityskeskustelu ei tuo lisäarvoa sen paremmin lähijohtajalle kuin työntekijällekään (Muilu 4.5.2020). Myöskään kerran vuodessa järjestettävä keskustelu ei riitä. Parempi tapa on järjestää säännöllisiä kahdenkeskisiä tapaamisia, joissa annetaan työntekijälle tilaa ja mahdollisuus pohtia tekijöitä, jotka vahvistavat hänen kokemustaan



merkityksellisestä työstä. (Muilu 4.5.2020.) Jokaisen haastatellun tiimissä oli säännöllisiä yhteisiä tapaamisia, mutta niihin osallistui yleensä koko tiimi ja niissä keskityttiin käsittelemään työn etene-  
misen seurantaa, tulevia tavoitteita ja tehtäviä. Eräs lähijohtajista pohti haastattelussa, että ei ole  
luultavasti koskaan suoraan kysynyt työntekijöiltään, mitkä asiat voisivat henkilökohtaisesti moti-  
voida työssä. Tämä oli hyvä huomio, sillä merkityksellisyyden ja motivaation kokemukset ovat aina  
yksilöllisiä.

Haastateltaviksi saatiin lähijohtajia neljältä eri toimialalta. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia enem-  
män eri toimialoja ja enemmän vertailla näiden mahdollisia eroja. Nyt otanta oli liian pieni suurem-  
piin johtopäätöksiin alojen välisistä eroista. Jatkotutkintaehdotukseksi nousee siis laajempi tutki-  
mus eri toimialoilta.

Tutkimus tehtiin hyvin ajankohtaisesta ja paljon pinnalla olleesta aiheesta. Merkityksellisyys on kä-  
sitteenä melko abstrakti ja kuten tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, se ei ollut sellaisenaan kaikille lä-  
hijohtajille tuttu. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen tietoperusta auttaa selventämään merki-  
tyksellisyyden käsitettä lähijohtajille ja tutkimuksen tulokset puolestaan esittävät, kuinka eri tavoilla  
lähijohtajat voivat tukea työntekijöitään kokemaan merkityksellisyyttä.

## **5.2 Luotettavuuspohdinta**

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta ja siksi sen us-  
kottavuutta arvioidaan useilla eri tavoilla. Tiede vaatii objektiivisuutta ja siksi tutkijan tulee par-  
haansa mukaan erottautua tutkimuskohteesta, jotta tutkijan omat oletukset ja toiminta tutkimuksen  
aikana ei vaikuta tutkimuskohteeseen ja siten tutkimuksen tuloksiin. Kuitenkin kaikki tutkimuksessa  
tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan subjektiivisiin valintoihin. (Puusa & Julkunen 2020, 181.)

Tutkimuksen tietoperustaa kirjoitettaessa pyrittiin käyttämään yleisesti luotettuina pidettyjä lähteitä,  
jotka olivat myös mahdollisimman tuoreita ja uusimman tiedon mukaisia. Tutkimuksessa käytetyt  
tutkimusmenetelmät ovat yleisesti hyväksytyjä ja valittu tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tutki-  
musmenetelmien valintaa on perusteltu raportissa ja tutkimus on toteutettu menetelmäkirjallisuus-  
teen pohjaten. Aineiston hankinta- ja analyysivaihe on kuvailtu raportissa mahdollisimman huolelli-  
sesti ja rehellisesti tuloksia väärentämättä. Tässä suhteessa tutkimuksen luotettavuus toteutuu.

Toisaalta olisin voinut etsiä vertaisarvioituja artikkeleja laajemminkin ja käyttää enemmän myös  
englanninkielistä saatavilla olevaa aineistoa. Koska tein koko tutkimuksen ulkomailla, on kaikki tut-  
kimuksessa käytetty aineisto luettavissa virtuaalisessa muodossa esimerkiksi e-kirjoina ja verk-  
koartikkeleina. Painetun kirjallisuuden käyttömahdollisuus olisi laajentanut lähdeaineiston valikoi-  
maa.

Aaltion ja Puusan (2020, 174) mukaan haastattelua on kyseenalaistettu luotettavana tutkimusmenetelmänä väittämällä, että aineisto on liian vahvasti tutkijan omaan näkökulmaan perustuvaa. Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämisen vuoksi tutkijan on arvioitava haastattelun tuloksia pohtien omia käsityksiä ja pystyttävä arvioimaan omaa osuuttaan kriittisesti (Aaltio & Puusa 2020, 174). Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ole minkäänlaista suhdetta tutkittavaan ilmiöön, joten en ollut tutkijana esteellinen ja minun oli helppo säilyttää objektiivinen ote tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkijana pyrin kirjaamaan kaiken tutkimuksessa saamani tiedon siten, kuin se oli minulle esitetty ja pyrin nostamaan esiin tutkimuksen kannalta oleellisimpia asioita.

Toisaalta en voi olla välttämättä täysin objektiivinen, koska minulla on oma käsitykseni tavoista, joilla lähijohtajan tulisi toimia lisätäkseen merkityksellisyyden kokemusta. Lisäksi minulla on omat kokemukseni aiheesta työntekijänä ja alaisena, jotka ohjaavat osittain ajatteluani. Pyrin kuitenkin olemaan tuomatta omia mielipiteitäni esiin haastatteluissa ja keskityin toimimaan objektiivisen tutkijan roolissa.

Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa eettiset kysymykset korostuvat tutkijan ja tutkittavan kohtaamisessa. Peruslähtökohtana on tutkittavien luottamus tutkijaan, joka on tutkijan säilytettävä kunnioittamalla tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja oikeuksia. Tutkittavan tutkimukseen osallistumisen on oltava täysin vapaaehtoista ja hänellä on oltava joka tilanteessa mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa. Lisäksi tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja käytännön toteutuksesta. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoo 2019, 8–9.)

Lähijohtajille lähetettiin haastattelupyynnön yhteydessä saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tavoite, toteutustapa, haastattelun nauhoittaminen, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin toteutuminen lopullisessa tuotoksessa. Saatekirjeessä kerrottiin myös valmiin tutkimuksen julkaisemisesta Theseuksessa sekä mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa. Vastasin lähijohtajien esittämiin kysymyksiin avoimesti ennen haastattelua ja sen jälkeen. Haastattelun alkaessa kerroin vielä keskustelun tallentamisesta ja painotin, että haastateltavan vastauksista poistetaan tunnistetiedot analyysivaiheessa, jolloin anonymiteetti säilyy. Lupasin myös toimittaa jokaiselle osallistujalle linkin valmiiseen tutkimukseen Theseuksessa.

### 5.3 Oman oppimisen arviointi

Koen, että tutkimusprosessi on lisännyt hr-ammattilaisen osaamistani ja antanut uusia näkökulmia lähijohtajan työhön, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa. Olen tietoperustan ja tutkimuksen aineiston keräämisen myötä oppinut paljon työn merkityksellisyydestä ja työmotivaatiosta, mikä on tärkeää paitsi hr-ammattilaisen mutta myös lähijohtajan työn kannalta. Tutkimusprosessi on antanut

minulle ymmärrystä siitä, kuinka organisaatio ja sen edustajat voivat vaikuttaa näihin asioihin ja mitä minun itse kannattaa ottaa huomioon tulevissa tehtävissäni. Vaikka käsittelin aihetta lähijohtajan näkökulmasta, sain tietoperustaa kootessani paljon hyödyllistä tietoa myös siitä, kuinka työntekijä itse voi vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseen ja työmotivaatioonsa.

Koin tutkimusprosessin hyvin antoisana mutta myös työläänä. Työtä oli yllättävän paljon yhdelle ihmiselle, varsinkin kun haastateltavien määrä kasvoi loppua kohti. Aihe oli itseäni kiinnostava, mutta minulla ei ollut siitä varsinaisesti mitään aiempaa tietoa. Lähdin siis puhtaalta pöydältä koamaan teoriaperustaa. En ole koskaan työskennellyt lähijohtajana, mutta koin nimenomaan lähijohtajan näkökulman kiinnostavana, sillä aiheen rajausta miettiessä kävi hyvin pian selväksi, että merkityksellistä työtä oli käsitelty jo paljon työntekijän näkökulmasta.

Tutkimusprosessi syvensi osaamistani tutkimuksen suunnittelusta, sen toteuttamisesta ja tulosten analysoinnista. En ollut aiemmin tehnyt laadullista tutkimusta, joten opin paljon uutta sen teosta. Haastattelurungon laatiminen ja haastattelujen toteuttaminen vaati tutkijalta enemmän perehtymistä ja opettelua kuin olin etukäteen kuvitellut. Koen, että tämän tutkimusprosessin läpikäynti antoi paljon ymmärrystä siitä, mitä tutkimusprosessi tekijältään vaatii. Olen myös tyytyväinen tutkimusmenetelmän valintaan, sillä mielestäni teemahaastattelu oli toimiva tapa tutkimustulosten keräämiseksi.

Aluksi aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymyksen sekä alakysymysten luominen tuntui haastavalta. Jouduin pyörittelemään niitä useaan otteeseen, mutta kuten ohjaajani oli ennustanut, jalostuivat kysymykset teoriaperustan kasvaessa. Aiheesta oli saatavilla paljon materiaalia, mutta omaa tilannettani hankaloitti ulkomaille muutto juuri ennen prosessin alkua. Tämä ei kuitenkaan muodostunut ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi, sillä nykyään on saatavilla paljon e-kirjoja ja artikkeleita virtuaalimuodossa. Uskon, että lähdemateriaalini olisi voinut olla monipuolisempi, jos olisin ollut kirjaston ulottuvissa, mutta koen muodostaneeni kuitenkin hyvän teoriaperustan tutkimukselle.

Mielestäni onnistuin parhaiten luvussa 4 eli tutkimustulosten analyysissä. Koska olin analysointivaihetta tehdessäni lukenut litteroinnit läpi lukuisia kertoja, muistin jo hyvin, mitkä olivat sellaisia siiaatteja, joita halusin tuloksissa esittää tai mitkä erityiset haastatteluissa nousseet asiat nostaa esiin. Tutkimustulosten analyysin kirjoittaminen oli myös mieluisaa, sillä pääsin siinä jakamaan keräämäni mielenkiintoista aineistoa ja tuomaan lähijohtajien kertomuksia näkyviksi.

Analyysivaihe oli melko raskas ja vei suhteellisesti eniten aikaa koko prosessissa. Aineistoa oli kertynyt paljon ja olin aluksi hyvin epävarma siitä, miten minun kannattaisi sitä käsitellä. Lisäksi aikapaine alkoi tuntumaan, sillä haastatteluiden aikataulut olivat venyneet suunniteltua pidemmälle. Luin menetelmäkirjallisuutta ja tutkin aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä. Tein useampia versioita

aineiston luokittelemisesta ja käytin siihen paljon aikaa. Lopulta keksin toimivan tavan muodostaa ala-, pää- ja yläluokkia. En ole täysin tyytyväinen luokkien nimeämiseen, mutta käytin siihen käytettävissä olevan ajan ja mielestäni ne kuitenkin kuvaavat sisältöään. Niitä olisi voinut vielä hioa paremmiksi, jos aika olisi riittänyt. Luultavasti myös luokittelua olisi voinut parantaa.

Halusin havainnollistaa tekstiä kuvioin ja taulukoin, sillä koen itse ne asioita selventäviksi. Näitäkin olisin voinut vielä parannella, mutta koen, että ne kuitenkin tekevät tehtävänsä ja helpottavat asian selittämistä ja havainnollistamista.

Olen tyytyväinen siihen, että sain hyvän otoksen lähijohtajia haastateltavaksi ja mielestäni haastatteluista saadut tulokset olivat onnistuneita. En ole aiemmin tehnyt tällaisia haastatteluja, ja ensimmäiset haastattelut jännittivätkin. Erityisesti, koska en henkilökohtaisesti tuntenut kuin kolme haastateltavista. Ensimmäisissä haastatteluissa yritin esittää kysymyksiä joustavasti ja vaihdoin hieman kysymysten järjestystä tilanteen mukaan. Huomasin kuitenkin pian, että se ei ollut toimiva ratkaisu, koska en ensinnäkään ollut kokenut haastattelijaa vaan menin helposti sekaisin siitä, mitä kysymyksiä olin jo käynyt läpi. Toisekseen tuloksia oli vaikea lukea ja analysoida, kun kysymykset ja vastaukset olivat sekalaisessa järjestyksessä. Päädyin siis pysyttelemään haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, ja se toimi hyvin. Olisin voinut myös harjoitella kysymyksien esittämistä ja haastatteluprosessia enemmän etukäteen, sillä nyt välillä takeltelin yrittäessäni avata kysymyksiä enemmän tai esittäessäni tarkentavia kysymyksiä. Koin toisinaan haastavaksi tutkijan roolissa pidättäytymisen, sillä haastatteluissa nousi esiin todella mielenkiintoisia aiheita, joista mielellään olisin keskustellut enemmän. Keskityin kuitenkin tietoisesti siihen, että en kommentoi tai esitä omia mielipiteitäni, sillä en halunnut ohjata haastateltavien vastauksia.

En pysynyt täysin suunnitellussa aikataulussa, sillä prosessin puolivälissä oli työskentelyjä hidastavia tapahtumia. Minulla oli myös hankaluuksia löytää työskentelyaikaa, sillä ulkomaille muutto ja perhe-elämä vaativat tänä keväänä yllättävän paljon aikaa ja voimia. Olisin halunnut työskennellä tehokkaammin ja järjestelmällisemmin sekä varata enemmän aikaa analyysia ja johtopäätöksiä varten. Prosessissa kului neljä kuukautta, mikä on ehkä enemmän kuin suunnittelin, mutta ei kuitenkaan liian pitkä aika. Lopun kiireestä huolimatta tutkimus kuitenkin valmistui kevään aikana, johon olen tyytyväinen.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 174. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 13.4.2023.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020a. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.3.2023.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020b. Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T. Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn tuuli aikakauskirja. s. 90–93. Henkilöstöjohdon ryhmä-HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Luettu: 4.4.2023.

Ahleskog, N. 5.4.2022. Jaetaanko teillä työtä motivaatioperustaisesti? Filosofian akatemian blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/jaetaanko-teilla-tyota-motivaatioperustaisesti/>. Luettu: 21.3.2023.

Ahroth, A. 13.6.2019. Direktio-oikeus on ammattitaidottoman lähijohtajan suojaverkko. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/direktio-oikeus>. Luettu: 3.4.2023.

Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful – or meaningless? MIT Sloan Management Review, 57, 4, 10–12. Luettavissa: <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/61282/1/What%20makes%20work%20meaningful%20or%20meaningless%20accepted%20version.pdf>. Luettu: 16.3.2023.

Berlin, S. 2020. Työn palkitsevuus löytyy toiveikkuuden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T. Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn tuuli aikakauskirja. s. 73. Henkilöstöjohdon ryhmä-HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Luettu: 4.4.2023.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.3.2023.

Eskola, J. Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5.painos. s. 24. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 5.4.2023.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 11.4.2023.

Forner, V.W., Jones, M., Yoke, B & Eidenfalk, J. 2020 Motivating Workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. Organization Management Journal, 18, 2, 77–79, 83.

Frazer-Thill, R. 30.12.2022. The Missing, Essential Ingredient For Meaningful Work. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/rebeccafraserthill/2022/12/30/the-missing-essential-ingredient-for-meaningful-work/?sh=dbb878b43ce0>. Luettu: 27.2.2023.

Garrad, L. & Chamorro-Premuzic, T. 9.8.2017. How to Make Work More Meaningful for Your Team. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/08/how-to-make-work-more-meaningful-for-your-team>. Luettu: 27.2.2023.

Guillén, M. 2021. Motivation in Organisations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance. Routledge. Abingdon, Oxon.

Hannola, L. 9.6.2021. Miten merkitystä johdetaan? Fambitionin blogi. Luettavissa: <https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/miten-merkitysta-johdetaan>. Luettu: 24.3.2023.

Hedges, K. 17.8.2017. 5 Questions to Help Your Employees Find Their Inner Purpose. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/08/5-questions-to-help-your-employees-find-their-inner-purpose?ab=at art art 1x4 s03>. Luettu: 8.3.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2023.

Hu, J. & Hirsh, J. 29.9.2017. Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. National Library of Medicine. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5649195/>. Luettu: 10.3.2023.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 19.3.2023.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.3.2023.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.3.2023.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2.painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.3.2023.

Launonen, R. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.3.2023.

Launonen, R. 3.3.2021. Tarvitseeko työn olla merkityksellistä ja mielekästä? -Frank Martela. Tiede, Rakkaus, Vallankumous -podcast. Kuunneltavissa: [https://open.spotify.com/episode/3ifA7Lqhd7XGbXcirSsAbM?si=ic2\\_KFST5yVVkxP9ydfzA](https://open.spotify.com/episode/3ifA7Lqhd7XGbXcirSsAbM?si=ic2_KFST5yVVkxP9ydfzA). Kuunneltu: 23.2.2023

Lips-Wiersma, M. & Morris, L. 2009. Discriminating Between `Meaningful Work` and the `Management of Meaning`. Journal of Business Ethics, 88, s. 491–511.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Martela, F. 1.10.2017. Elämän tarkoitus- Haluatko luennon vai kelpaisiko yhden lauseen vastaus? Frank Martela. Blogi: Luettavissa: <https://frankmartela.fi/2017/10/01/elaman-tarkoitus-haluatko-luennon-vai-kelpaisiko-yhden-lauseen-vastaus/>. Luettu: 24.2.2023.

Martela, F. 23.4.2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Filosofian Akatemian blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>. Luettu: 3.4.2023.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ- Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T. Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn tuuli aikakauskirja. s. 12–14. Henkilöstöjohdon ryhmä- HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012020.pdf). Luettu: 5.4.2023.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu: 21.3.2023.

Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., Espejo, A. 2021. What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. Journal of vocational behavior. Luettavissa: [https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/74673473/Martela\\_What\\_makes\\_work\\_meaningful.pdf](https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/74673473/Martela_What_makes_work_meaningful.pdf). Luettu: 4.3.2023.

Martela, F. & Pessi, A-B. 26.3.2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. 9/12. Frontiers in Psychology. Elektroninen tietoaisteisto. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>. Luettu: 24.5.2023.

Muilu, H. 4.5.2020. Pakkopullaa tai innostava palautesessio – kehityskeskustelut muuttavat muotoaan mutta eivät katoa minnekään. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-11330027>. Luettu: 25.5.2023.

Nenonen, R. 2020. Merkityksellisen työn kaava. Gummerus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.2.2023.

Näsänen, J. 23.10.2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. KT-lehti. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeempaa>. Luettu: 3.4.2023.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.5.2023.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.3.2023.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 13.4.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luettu: 13.4.2023.

Rantakokko, T. 7.9.2021. Johtajuus rakentuu arkisista kohtaamisista. Filosofian Akatemian blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/johtajuus-rakentuu-arkisista-kohtaamisista/>. Luettu: 21.3.2023.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3.painos. SanomaPro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015. Organizational Behavior. Pearson Education Limited. Harlow, Essex. E-kirja. Luettu: 15.3.2023.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Publications. New York. E-kirja. Luettu: 21.3.2023.

Sahimaa, J. 2020. Merkityksen johtaminen: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita – esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä. Diplomityö. Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT, yrittäjyyden koulutusohjelma. Luettavissa: [https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161573/Diplomity%C3%B6\\_JaakkoSahimaa\\_0499630\\_Financial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161573/Diplomity%C3%B6_JaakkoSahimaa_0499630_Financial.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 16.3.2023.



Sahimaa, J. 2023. Hyvä työelämä tarjoaa palan mielekästä työtä jokaiselle. Teoksessa Hilakari, P. (toim.) Work goes happy: paremman työelämän opas, s. 79–88. Minea. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.3.2023.

Sarkkinen, M. 25.2.2021. Mitä työhygieenikko tekee työpaikalla? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ty-opiste/mita-tyohygieenikko-tekee-tyopaikalla>. Luettu: 23.2.2023.

Singh, KJ. 30.8.2012. What are benefits of Job Satisfaction? MBA Official. Luettavissa: <https://www.mbaofficial.com/mba-courses/human-resource-management/what-are-benefits-of-job-satisfaction/>. Luettu: 14.3.2023.

Tammeaid, M. 2020. Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T. Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M & Vuorenmaa, H. (toim.) Työn tuuli aikakauskirja. s. 82. Henkilöstöjohdon ryhmä- HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Luettu: 4.4.2023.

Terveysverkko s.a. Motivaatio. Luettavissa: <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu: 3.4.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2020. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.3.2023.

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A & Spoof, S-K (toim.) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Luettu: 21.5.2023.

Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Luettu: 13.4.2023.

Vasalampi, K. 2017. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Itsemääräämisoikeus, osa II. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.3.2023.

Ware, B. s.a. Regrets of the Dying. Bonnie Waren blogi. Luettavissa: <https://bronnieware.com/blog/regrets-of-the-dying/>. Luettu: 27.2.2023.

Yeoman, R. 2014. Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of business ethics*, 125, 2, s. 240

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Taustakysymykset

1. Mikä on työnimikkeesi?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt lähijohtajana?
4. Mikä on tiimisi koko?

#### Teema 1: Merkityksellisyiden löytäminen

5. Mitä työn merkityksellisyys tarkoittaa sinulle?
6. Miten merkityksellistä työtä koet tekeväsi tällä hetkellä?
7. Miten voit auttaa työntekijöitäsi ymmärtämään heidän työnsä ja työtehtäviensä merkityksen?
8. Miten olette pohtineet työn merkityksellisyyttä tiimissäsi?
9. Miten annat työntekijöillesi palautetta heidän työstään ja työskentelystään?

#### Teema 2: Merkityksellisyiden tukeminen

10. Miten osoitat työntekijöillesi välittäväsi heistä?
11. Miten mahdollistat työntekijöillesi vapautta ja valtuuksia tehdä työtään omalla tavallaan?
12. Miten varmistat, että työntekijöilläsi on asianmukaiset työvälineet ja resurssit tehdä töitä?
13. Miten varmistat, että työntekijäsi tuntevat organisaatiossanne asetetut tavoitteet?
14. Miten pidät huolta oman innostuksesi säilymisestä työhön?

#### Teema 3: Motivaation edistäminen

15. Miten lähijohtajana motivoit työntekijöitäsi?
16. Miten voisit vahvistaa työntekijöiden motivaatiota nykyistä enemmän?
17. Miten huomioit työntekijöidesi erilaisia mielenkiinnon kohteita työssä?
18. Miten varmistat, että työntekijöitteesi taidot vastaavat haastetasoa?
19. Miten vahvistat tiimisi yhteishenkeä?

**Liite 2. Saatekirje**

Saatekirje

3.4.2023

Hei!

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa tradenomiksi (AMK). Teen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on tutkia, miten lähijohtaja voi tukea työntekijää kokemaan merkityksellisyyttä työsäään. Haluan selvittää, kuinka tuttua merkityksellinen työ on lähijohtajille ja kuinka merkityksellisyys näkyy käytännön työelämässä. Opinnäytetyö tuottaa lähijohtajille tietoa merkityksellisyydestä ja keinoista sen löytämiseen työssä.

Opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastatteluin. Haastattelut toteutetaan ensisijaisesti Teams-tapaamisilla. Haastattelukysymykset lähetetään haastateltavalle ennakoon, jotta niihin on mahdollista tutustua ennen haastattelua. Aikaa haastatteluun menee puolesta tunnista tuntiin.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelujen nauhoittamiseen käytetään Teamsin tallennus- ja litterointiominaisuutta. Tunnistetiedot poistetaan analyysivaiheessa. Teillä on oikeus keskeyttää osallistumisenne tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2023 ja se julkaistaan Theseuksessa.

Yhteistyöstä kiittäen,

Mari Gürbüz

puhelinnumero

sähköposti