

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Jaakko Sahimaa

**MERKITYKSEN JOHTAMINEN – VÄLITÄ, VARUSTA, VALTUUTA, VIESTI
JA VIITOITA**

Esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Apulaisprofessori Elena Oikkonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Yrittäjyyden koulutusohjelma

Jaakko Sahimaa

Merkityksen johtaminen: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita – esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä

Diplomityö

2020

60 sivua, 8 kuvaa, 4 taulukkoa

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja apulaisprofessori Elena Oikkonen

Hakusanat: Merkityksellinen työ, LMX, Voimaannuttava johtaminen, Eettinen johtaminen, Arvojohtaminen

Merkityksellisen työn teema on noussut entistä ajankohtaisemmaksi ja tärkeämmäksi aiheeksi viimeisten vuosikymmenten aikana. Merkityksellisyyden tarve on inhimillinen perustarpeemme ja keskeinen osa työmotivaatiomme syntymistä. Ihmiset haluavat tehdä työtä, jolla on merkitystä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet ja johtajat voivat luoda ja ylläpitää merkityksellisyyden kokemusta työssään ja työpaikallaan: Mitkä ovat siis merkityksen johtamisen peruspilarit?

Tulokset osoittavat, että johtajat ja esimiehet voivat vaikuttaa työpaikalla työn merkityksellisyyden kokemukseen erilaisilla tavoilla. Viisi peruspilaria merkityksen johtamiseen ovat: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Industrial Engineering and Management: Entrepreneurship programme

Jaakko Sahimaa

Leading with meaning – Care, Empower, Lead the way, Equip and Communicate – The role of foremen and managers to foster the sense of meaning at work

Master's thesis

2020

60 pages, 8 figures, 4 tables

Diplomityö

2020

Examiners Professor Timo Pihkala, Associate Professor Elena Oikkonen

Keywords: Meaningful Work, LMX, Transformational Leadership, Ethical Leadership, Value-based Leadership, Empowering Leadership

Meaningful work is a topic, that has increased its topicality and importance last decades in organizational research. Sense of meaningfulness is a basic need in human and an essential part of motivation. People want to do work that has sense and meaning.

The goal for this research was to find out how much foremen and managers can promote and foster the sense of meaningfulness in work and at work; What are the pillars of leading with meaning?

The results show that managers, leaders and foremen can affect the sense of meaningfulness at workplaces in many ways. The five basic pillars for leading with meaning are Caring, Empowering, Leading the way, Equipping and Communicating (CELEC).

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | JOHDANTO | 2 |
| 2. | KIRJALLISUUSKATSAUS | 7 |
| 2.1 | Työn merkitys ihmisen elämässä | 7 |
| 2.2 | Merkityksellisen työn käsitteen määrittelyä ja teorioiden esittelyä | 8 |
| 2.2.1 | Työn ominaispiirteiden -teoria (Job characteristic -teoria)..... | 8 |
| 2.2.2 | Interpersoonallinen ja sosiaalinen merkityksen luominen..... | 10 |
| 2.2.3 | Rosson malli työn merkityksellisyydestä | 11 |
| 2.2.4 | CMWS-malli työn merkityksellisyydestä..... | 14 |
| 2.2.5 | WAMI-teoria | 15 |
| 2.2.6 | Holistinen näkemys työn merkityksellisyydestä..... | 16 |
| 2.2.7 | Yhteenvedoa työn merkityksellisyyttä koskevasta tutkimuksesta..... | 16 |
| 2.3 | Merkityksen johtaminen..... | 21 |
| 2.3.1 | Aiemppaa tutkimusta johtamisen ja merkityksellisyyden kokemuksen suhteesta | 22 |
| 2.3.2 | Arvopohjainen ja eettinen johtajuus merkityksellisyyden luojana | 23 |
| 2.3.3 | Transformatiivinen johtajuus merkityksellisyyden luojana..... | 24 |
| 2.3.4 | Voimaannuttava johtajuus merkityksellisyyden luojana | 26 |
| 2.3.5 | Johtajuuden vaihtosuhdemalli merkityksellisyyden luojana | 27 |
| 2.3.6 | Johtaja merkityksellisyyden arkkitehtina – yhteenvedoa merkityksellisyyden johtamisesta | 28 |
| 3. | MENETELMÄT | 31 |
| 3.1 | Tutkimuksen kulku ja koehenkilöt | 31 |
| 3.2 | Arviointimenetelmät | 31 |
| 3.3 | Tilastolliset analyysit | 32 |
| 4. | TULOKSET..... | 34 |
| 4.1 | Määrällisen aineiston analysointi..... | 36 |
| 4.1.1 | Muuttujien väliset yhteydet | 36 |
| 4.2 | Laadullisen aineiston analysointi..... | 39 |
| 5. | JOHTOPÄÄTÖKSET | 41 |
| 5.1 | Tutkimustulosten esittely ja analysointi aiemman tutkimuksen valossa | 41 |
| 5.2 | Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet..... | 47 |
| 6. | YHTEENVETO..... | 49 |
| | LÄHTEET: | 50 |

| | |
|--|----|
| Kuva 1. JCT-teoria | 8 |
| Kuva 2. Interpersoonallisen merkityksenluomisen teoria | 11 |
| Kuva 3. Rosson malli | 13 |
| Kuva 4. CMWS-malli | 14 |
| Kuva 5. WAMI-malli | 15 |
| Kuva 6. Holistinen malli työn merkityksellisyydestä | 16 |
| Kuva 7. Prattin ja Ashforthin malli | 29 |
| Kuva 8. Sisällön analyysi | 33 |
| | |
| Taulukko 1. | 35 |
| Taulukko 2. | 37 |
| Taulukko 3. | 37 |
| Taulukko 4. | 40 |

1. JOHDANTO

Merkityksellisyyden kokemus – mitä se oikein on? Entä merkityksellinen työ – mistä se koostuu ja miten kokemukseen työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä pystytään vaikuttamaan? Entä mikä on esimiehen ja organisaation johdon rooli merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä? Muun muassa näihin kysymyksiin on tämän tutkimuksen tarkoitus antaa vastauksia.

Kokemus oman toiminnan ja olemisen merkityksellisyydestä on hyvin perustavanlaatuinen tarve ihmisellä. Se on yksi keskeisimmistä motivaatiotekijöistä ihmiselämässä (Frankl, 1984). Ihmiseläjä on tyypillistä vahva tarve kokea oma elämänsä, toimintansa ja työnsä merkitykselliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi (Baumeister & Vohs, 2002, s. 613). Merkityksellisyydestä on tutkittu läpi 1900-luvun kiihtyvällä tahdilla. Huippunsa merkityksellisyydetutkimus on saavuttanut 2010-luvulla positiivisen psykologian tutkimuksen yleistettyä ja tutkimusartikkeleita merkityksellisyydestä löytyykin jo miljoonittain. Merkityksellisyyttä koskevassa tutkimusperinteessä ovat kulkeneet rinnakkain sekä tutkimus yleisestä elämän merkityksellisyydestä sekä tutkimus työn merkityksellisyydestä. Joskus merkityksellisyys-sanan sijaan ”meaningful”-termistä nähdään käytettävän myös käännettä mielekkyys. Tässä tutkimuksessa käytämme kuitenkin merkityksellisyyssanaa.

Kysymys merkityksellisyydestä koskettaa ihmisyyden syviä eksistentiaalisia olemisen peruskysymyksiä, mutta merkityksellisyydestä on alettu tutkia 1970-luvulta lähtien entistä enemmän myös työelämä- ja liike-elämäkontekstissa – eikä syyttä. Tutkimustyö työn merkityksellisyys -teeman äärellä on ollut aktiivista erityisesti 2010-luvulla. Pelkästään työn merkityksellisyys -hakusanalla (*engl. Meaningful Work*) löytyy tutkimusaineistohauista jo noin 1,5 miljoonaa artikkelia, jotka käsittelevät tavalla tai toisella aihetta. Akateemisen tutkimuksen lisäksi työn merkityksellisyys -teemasta on sittemmin kiinnostuttu laajasti myös liike-elämän ja muiden yhteiskunnallisten instanssien parissa. Yksilöt pohtivat oman työnsä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä,

organisaatiot pohtivat, miten voisivat lisätä tehtävän työn merkityksellisyyttä ja houkuttelevuutta ja yhteiskunnalliset toimijat pohtivat ylipäänsä työn merkitystä ja kansalaisten osallistavuutta mm. työelämän murroksessa. Myös ilmastokeskustelu nostaa osaltaan merkityksellisyys- ja vastuullisuuskeskustelun liike-elämän keskiöön. Teemasta onkin viimeisten vuosien aikana tullut niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin tutkimus- ja työelämäkontekstissa keskeinen keskustelunaihe, joka koskettaa niin yksilöitä, yhteisöjä kuin yhteiskuntaakin.

Syitä merkityksellisyystutkimuksen lisääntymiseen ja teeman popularisoitumiseen myös yhteiskunnallisen keskustelun aiheeksi on monia. Yksi selkeä syy on positiivisen psykologian tutkimusperinteen kasvamisen myötä vahvistunut tutkimusnäyttö merkityksellisuuden kokemuksen positiivisista vaikutuksista niin yksilön terveyteen kuin myös moniin työelämän ja kansantalouden kannalta relevantteihin muuttujiin. Merkityksellisuuden kokemus on tutkimuksissa liitetty laajaan kirjoon yksilön hyvinvointitekijöitä ja sen positiiviset vaikutukset ihmisen terveyteen ovat kiistattomia. Merkityksellisyyttä kokeva ihminen on muun muassa tyytyväisempi elämäänsä ja yleisesti hyvinvoivempi (King, Hicks, Krull, & Del Gaiso, 2006; Ryff and Singer, 1998) ja lisäksi merkityksellisyyttä kokeva ihminen on yleisterveydeltään sekä fyysisesti että henkisesti paremmassa kunnossa (Brassai, Piko, & Steger, 2011; Steger, 2009). Merkityksellisuuden kokemuksella on havaittu vaikutuksia myös useiden sairauksien etenemiseen mm. Alzheimerin hitaampaan etenemiseen, sekä matalampaan kuolleisuuteen ikäihmisillä (Boyle, Barnes, Buchman, & Bennett, 2009; Boyle, Buchman, Barnes, & Bennett, 2010).

Toisaalta merkityksellisuuden kokemuksen vaikutukset ovat myös työelämän kannalta positiivisia ja toivottuja. Viimeisen 50 vuoden aikana tehdyn työn merkityksellisyys - tutkimuksen aikana on osoitettu, että merkityksellisyyttä työssään kokeva ihminen on mm. motivoituneempi (Steger, 2012), kokee työssään suurempaa työtyytyväisyyttä (Kamdron, 2005; Sahimaa, 2017), on luovempi ja suoriutuu paremmin työssään (Hackman & Oldham, 1980; Ulrich & Ulrich, 2012) ja on sitoutuneempi sekä omaan työhönsä että organisaatioonsa (Kahn, 1990). Näiden positiivisten kansantaloudellisten ja -terveydellisten vaikutusten listaa voisi jatkaa vielä pitkään. Kaiken kaikkiaan kokemus

työn merkityksellisyydestä näyttääkin siis lisäävän sekä työntekijän itsensä että myös työnantajan ja yhteiskunnan kannalta toivottuja piirteitä ja ilmiöitä.

Osittain juuri näistä syistä myös työelämätoimijoiden parissa on kiinnostuttu entistä enemmän työn merkityksellisyys -teemasta ja siitä, miten työn merkityksellisyyttä voitaisiin lisätä työyhteisöissä ja organisaatioissa. Samalla laajempi yhteiskunnallinen keskustelu työnteon murroksesta nostaa keskiöön myös kysymykset tulevaisuuden työstä, työn merkityksellisyydestä ja ylipäänsä työnteon merkityksestä. Murroksen keskellä nähdään, että ihmisten epävarmuus työelämän suhteen on suurta, käsitykset työelämää kohtaan ovat muuttuneet ja muun muassa oman työn merkityksellisyys ja kiinnostavuus näyttäytyvät entistä arvostetumpina työn piirteinä (Alasoini, 2010; Suomalaisen työn liitto, 2016; Scroggins, 2008). Yhteiskunnallisella tasolla keskustelut työurien pidentämisestä nostavat myös omalta osaltaan esille keskustelua työn merkityksellisyydestä, kun ihmisten tulisi pysyä työkykyisinä, tehokkaina ja motivoituneina työstään entistä pidempään (Julkisen talouden suunnitelma, 2015).

Käsitykset työstä ja työnteon asemasta yksilön elämässä ovat yhteiskunnassa jatkuvassa muutoksessa ja myös yksilöiden odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuvat jatkuvasti monella tapaa. Nimenomaan työn merkityksellisyys on tutkimuksissa havaittu työntekijöille nykyään yhdeksi tärkeimmäksi kasvavaksi ja aivan keskeiseksi tekijäksi työssä - keskimäärin tärkeämmäksi tekijäksi kuin esimerkiksi palkka, ylennykset tai työolosuhteet (Cascio, 2003).

Tutkimuksissa on havaittu myös, että etenkin länsimaiselle ihmiselle työ on yksi keskeisin merkityksellisyyden lähde elämässä - viettäähän ihminen aikuiselämästään valtaosan työtä tehden (Steger and Dik, 2009). Työ onkin yksi ihmiselämän keskeisimpiä ja ajallisesti eniten vieviä yksittäisiä toimintoja (Casey, 1995). Siksi kokemuksella työn merkityksellisyydestä on melko laajat vaikutukset myös laajemmin yksilön elämäntyytyväisyyteen (Steger and Dik, 2009).

Tähän mennessä tehdyn työn merkityksellisyys -tutkimuksen kohteena on ollut melko laaja kirjo erilaisia näkökulmia merkityksellisyyteen. Työn merkityksellisyys -

tutkimuksen ytimessä ovat olleet mm. yksilötason merkityksellisyyden kokemuksen lähteet ja merkityksenluomisen prosessit, merkityksellisen työn ominaispiirteet, merkityksellisyyden positiiviset vaikutukset yksilön terveyteen, hyvinvointiin ja työskentelyyn sekä työn merkityksellisyys sosiaalisen tason ilmiönä. Laaja-alaisesta tutkimuksesta huolimatta akateemisessa tutkimuksessa ei ole osattu määritellä täysin yksiselitteisesti työn merkityksellisyyttä, vaan tutkimusperinteen sisällä on yhä hyvin paljon erilaisia ja toisistaan poikkeaviakin näkökulmia työn merkityksellisyyteen (Both-Nwabuwe, Dijksta, Beersma. 2017; Lips-Wiersma & Wright 2012).

Toistaiseksi työn merkityksellisyys -tutkimuksessa on kiinnitetty melko paljon huomiota kyllä yksilötason kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä sekä merkityksellisyyden kokemuksen positiivisiin vaikutuksiin yksilötasolla, mutta huomattavasti vähemmän huomiota on kiinnitetty työn merkityksellisyyteen organisaatiotasolla: mm. merkityksellisyyttä luoviin organisaation ominaispiirteisiin, merkityksellisyyttä luoviin johtamiskäytänteisiin tai merkityksellisyyden positiivisiin vaikutuksiin organisaatiotasolla. Merkityksellisyydetutkimuksessa on ansiokkaasti osattu nimetä laaja kirjo työn merkityksellisyyden positiivisia vaikutuksia sekä työn ominaispiirteitä, joilla merkityksellisyyttä pystytään lisäämään (mm. Hackman & Oldham, 1975; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010), mutta siitä huolimatta tutkimus on jäänyt melko kauaksi käytännön työelämän sovellettavuudesta ja edelleen melko avoimeksi on jäänyt kysymys siitä, millä keinoin ja menetelmin merkityksellisyyttä voisi parhaiten organisaatiotasolla lisätä.

Varsinaista organisaatiotason tutkimusta työn merkityksellisyydestä ja toimivista johtamiskäytänteistä merkityksen johtamiseen liittyen on tehty melko rajallisesti. Työn merkityksellisyys -teeman parissa lisää mielenkiintoista tutkittavaa riittäisikin nimenomaan organisaatiotasolla, esimerkiksi esimiesten ja johtajien toimintaan liittyvien keskeisimpien merkityksellisyyttä lisäävien toimintatapojen tunnistamisessa. Siksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä työn merkityksellisyyteen juuri johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta ja pyrkiä selvittämään, millainen vaikutus esimiesten ja johdon toiminnalla on työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tarkoituksena ja tavoitteena onkin vastata siihen kysymykseen, missä määrin esimiesten ja johtajien toiminta vaikuttaa yksilöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja mihin asioihin huomiota kiinnittämällä esimiehet ja johto voisivat vaikuttaa tehokkaimmin työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen yhteys on kokemuksilla esimiesten ja ylimmän johdon toiminnasta ja työn merkityksellisyyden kokemuksella?
2. Millä tavalla oman esimiehen tai organisaation ylimmän johdon ”merkityksen johtaminen” ennustaa työn merkityksellisyyden kokemusta?
3. Millaisin keinoin esimiehet ja johtajat voisivat vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta yksilö- ja organisaatiotasolla?

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Työn merkitys ihmisen elämässä

Työnteko ja työelämä tyydyttävät useita yksilön perustavanlaatuisia psykologisia, fyysisiä ja sosiaalisia tarpeita. Suomalaistutkija Frank Martelan mukaan työn tarkoitus on kolmijakoinen: ”työ on tapa hankkia leipää pöytään ja katto pään päälle. Toiseksi se tarjoaa kanavan toteuttaa itseään ja käyttää omia kykyjään. Kolmanneksi ihminen pääsee kokemaan olevansa hyödyllinen osa yhteisöä” (HS, 5.9.2018). Mielenkiintoista on se, että työnteon keskeinen rooli ihmisen elämässä näyttäisi olevan riippumaton ihmisen työllisyystilanteesta: oli ihminen työtön, työssä käyvä tai työelämään siirtymässä, työ näyttelee joka tapauksessa hyvin keskeistä osaa ihmisen elämässä ja ajatuksissa (Alasoini, 2010; Casey 1995).

Tutkimuskirjallisuudessa työntekoon liittyviä motivaattoreita (*engl. work motivators*) ja arvoja (*engl. work values*) jaotellaan kolmeen pääkategoriaan: 1. *Itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot* (*engl. Intrinsic and self-actualization values*), 2. *Ulkoiset ja materialistiset arvot sekä* (*engl. Extrinsic, security and material values*) sekä 3. *Ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot* (*engl. social and relational values*) (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Näiden pääkategorioiden alle mahtuu erilaisia yksilöllisesti vaihtelevia motivaattoreita työnteolle. Keskeisiä työntekoon liittyviä motivaattoreita ovat mm. elannon saaminen, oman osaamisen hyödyntäminen (Hackman & Oldham, 1974), huippukokemusten hankkiminen (Csikszentmihalyi & Lefevre, 1989), itsetunnon ja hallinnan tunteen ylläpitäminen elämässä (Judge & Bono, 2001), sosiaalinen status, yhteenkuuluvuus, merkityksen ja tarkoituksen tunteen saavuttaminen mielekkään toiminnan kautta (Šverko & Vizek-Vidoviæ, 1995; Morse & Weiss, 1955) tavoitteiden saavuttaminen, omien arvojen mukaisen toiminnan edistäminen sekä kokemus merkityksellisten asioiden aikaansaamisesta yhteiskunnassa (Bateman & Barry, 2012; Oldham & Hackman 1975; Steger, Dik & Duffy, 2012).

2.2 Merkityksellisen työn käsitteen määrittelyä ja teorioiden esittelyä

Työn merkityksellisyyden käsitettä on pyritty akateemisessa maailmassa tutkimaan ja määrittelemään jo 1970-luvulta asti, jolloin ensimmäiset työn merkityksellisyyttä koskevat artikkelit julkaistiin (Hackman & Oldham, 1974). Tutkimusta työn merkityksellisyys-teeman parissa on siitä lähtien tehty aktiivisesti ja lisääntyvässä määrin, mutta tästäkään huolimatta täysin yhteneväistä konsensusta työn merkityksellisyys -käsitteen sisällöstä ei ole pystytty luomaan. Seuraavassa on esiteltyä keskeisimpiä työn merkityksellisyyttä koskevia teorioita.

2.2.1 Työn ominaispiirteiden -teoria (Job characteristic -teoria)

Työn merkityksellisyys -tutkimuksen voidaan nähdä alkaneen 1970-luvulla osana Job Characteristic Theoryn (JCT) tutkimusta (Hackman & Oldham, 1974). Tutkimuksen yhteydessä työn merkityksellisyys tuotiin esiin ensimmäistä kertaa akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa yhtenä työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, korkeaa työn laatua ja sitoutumista synnyttävänä tekijänä (Kuva 1.).



Kuva 2. JCT-teoriassa sisäinen motivaatio, korkea työnlaatu, työtyytyväisyys, vähäinen työpoissaolojen määrä sekä alhainen työntekijöiden vaihtuvuus on seurausta viidestä työn ydinominaisuudesta, jotka vaikuttavat työntekijään kolmen psykologisen tekijän kautta. Näistä yksi tekijä on työn merkityksellisyyden kokemus (Hackman & Oldham, 1974).

Kyseisessä pioneeriteoriassa työn merkityksellisyys nähdään yksilön kokemana kokemuksena ja psykologisena tilana, joka syntyy työn tietyistä ominaispiirteistä. JCT-teorian mukaan työn merkityksellisyys syntyy erityisesti kolmesta työn ominaispiirteestä: työtehtävien ja työn vaatimien taitojen moninaisuudesta (engl. *skill variety*), Työtehtävän sisällön mielekkyydestä ja työtehtävien vaikutuksesta kokonaisuuteen (engl. *task identity*) ja työtehtävien tärkeydestä ja merkityksestä (engl. *task significance*).

Työtehtävien moninaisuus pitää sisällään muun muassa työntekijän mahdollisuuden hyödyntää omassa työssään riittävän laajasti omaa osaamistaan ja taitojaan (Hackman & Oldham, 1975). Optimaalisessa tilanteessa työntekijän olisi hyvä kokea työtehtävissään sopivalla tasolla haastetta sekä pystyä hyödyntämään taitojaan laaja-alaisesti ja vaihtelevasti, jotta työ synnyttäisi työntekijässä tunteen merkityksellisyydestä ja työn sopivuudesta itselleen (Hackman & Oldham, 1975).

Työtehtävien vaikutus kokonaisuuteen tarkoittaa puolestaan sitä, millä tavoin ja missä määrin työntekijät tulevat tietoisiksi oman työnsä vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta (Hackman & Oldham, 1975). Työn merkityksellisyyden kokemusta työntekijöissä lisää se, että työntekijät voivat identifioida ja tunnistaa oman työpanoksensa osuuden lopputulosten saavuttamisessa (Hackman & Oldham, 1975). Merkityksellisyyden kokemusta työssä lisääkin esimerkiksi se, että työntekijöille jaetaan työtehtäviä, joissa he voivat saattaa omalla työpanoksellaan prosesseja alusta loppuun asti ja nähdä sitä kautta työnsä konkreettisia tuloksia (Hackman & Oldham, 1975).

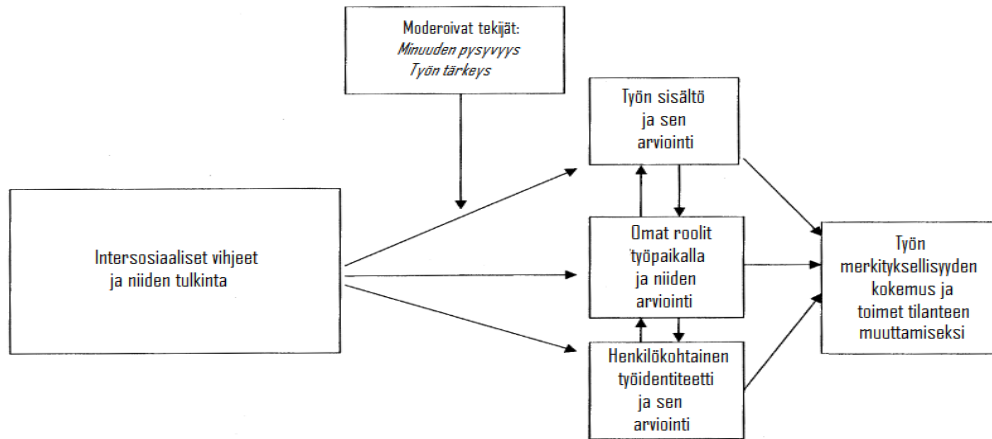
Kolmas merkityksellisyyttä luova elementti työssä on JCT-teorian mukaan *työtehtävien tärkeys ja merkitys*, mikä tarkoittaa oman työn kontribuutiota laajemmin muiden ihmisten, työyhteisön ja yhteiskunnan hyväksi (Hackman & Oldham, 1975). Työn merkityksellisyyden kokemusta työntekijässä lisää tunne hyödyllisten ja tärkeiden työtehtävien suorittamisesta: mitä enemmän työntekijä tiedostaa oman työnsä kautta tuotettavan hyödyn, sitä merkityksellisemmältä työn suorittaminen tuntuu (Hackman & Oldham, 1975).

Muina keskeisinä työn ominaispiirteinä JCT-mallissa nousee esiin autonomia ja palautteen vaikutus, mutta niiden vaikutus kokemukseen työn merkityksellisyydestä ei mallin mukaan ole niin selkeä. Myöhemmin 1980-luvulla JCT-teoriaa on päivitetty ja teoriaan pohjautuvaa tutkimusta viety viime vuosinakin eteenpäin (mm. Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2017). Päivitettyyn JCT-malliin on lisätty mm. merkityksellisyyden, koetun työn vastuullisuuden ja työn tuloksellisuuden tiedostamisen rinnalle kolme uutta psykologista tekijää: tyytyväisyys työkontekstiin, tieto- ja taitotaso sekä yksilön tarve henkilökohtaiseen kasvuun (Hackman & Oldham, 1980).

2.2.2 Interpersoonallinen ja sosiaalinen merkityksen luominen

Samaan aikaan, kun osa merkityksellisyystutkimuksen teorioista korostaa vahvasti työn merkityksellisyyden yksilöllistä kokemuksellista puolta, toiset teoriat puolestaan painottavat työn merkityksellisyyden syntyvän nimenomaan sosiaalisena ilmiönä suhteessa ympärillä oleviin ihmisiin (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003). Interpersoonallisen merkityksenluomisen mallin perusidea on, että työn merkityksellisyyden kokemus syntyy työssä ihmisten välisissä suhteissa ja erityisesti ihmisten jäsentäessä sosiaalisten suhteiden kautta omaa toimintaansa ja tekemistään. Näin syntyy pohja merkityksellisyyden kokemukselle mm. erilaisten roolien, normien statusasemien ja yhteisten tavoitteiden kautta (Wrzesniewski ym. 2003). Interpersoonallisen merkityksenluomisen mallin mukaan keskeisimpiä työn merkityksellisyyden synnyttäviä tekijöitä ovat työn sisällölliset tekijät, omaksutut roolit työpaikalla sekä jokaisen henkilökohtainen työidentiteetti ja sen suhde omaan työhön (Kuva 2).

Interpersoonallisen merkityksenluomisen malli



Kuva 3. *Interpersoonallisen merkityksenluomisen teorian mukaan ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ovat tärkeässä osassa työn merkityksellisuuden kokemusta. Työn merkityksellisyys syntyy työn sisällöstä, omista rooleista työyhteisössä sekä henkilökohtaisen työidentiteetin kautta (Wrzesniewski ym., 2003).*

2.2.3 Rosson malli työn merkityksellisyydestä

Yksittäisten tutkimusten pohjalta tehtyä laajempaa ja systemaattisempaa tutkimusta työn merkityksellisuuden teemaan liittyen on lähdetty tekemään vasta lähinnä 2010-luvulla, jolloin työn merkityksellisuuden kokemukseen liittyvää tutkimusta on alettu tarkastelemaan kokonaisuutena ja tunnistamaan tiettyjä lainalaisuuksia työn merkityksellisuuden ilmiön taustalla. Vuonna 2010 koostettu tutkimuskatsaus (Rosso ym. 2010) kokoaa työn merkityksellisyys -tutkimusta aina 1970-luvulta 2010-luvulle asti koostaen erilaisia työn merkityksellisuuden tutkimuksen teorioita. Rosson malli esittää, että työn merkityksellisyys syntyy ainakin neljällä tasolla: yksilötasolla, sosiaalisella tasolla, työkontekstitasolla (sisältäen organisaatio- ja yhteiskuntatason) sekä spiritualiteettiin linkittyvällä tasolla.

Rosson katsauksen mukaan yksilötasolla (*engl. The self and the meaning of work*) keskeisiä työn merkityksellisyyttä synnyttäviä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön henkilökohtaiset arvot, motivaattorit ja uskomukset (Rosso ym. 2010). Yksilön omien henkilökohtaisten arvojen sekä yhteiskunnallisesta kontekstista nousevien arvojen

voidaan nähdä nivoutuvan hyvin vahvasti yhteen merkityksellisyyden kanssa: se, mitä yksilö kokee arvokkaaksi ja arvostettavaksi, on usein myös sellaista, minkä yksilö kokee merkitykselliseksi (Rosso ym. 2010). Näin ollen arvot nähdään työn merkityksellisyyden tutkimusperinteessä toisaalta merkityksellisyyden lähteinä, mutta myös keskeisenä komponenttina mekanismeissa, joiden kautta työstä aktiivisesti luodaan ja tehdään merkityksellistä (Rosso ym. 2010). Samoin yksilön motivaation osalta nähdään, että kokemus oman työn merkityksellisyydestä on keskeisesti yhteydessä itseohjautuvuusteorian mukaan määriteltyyn yksilön sisäiseen motivaatioon (Rosso ym. 2010).

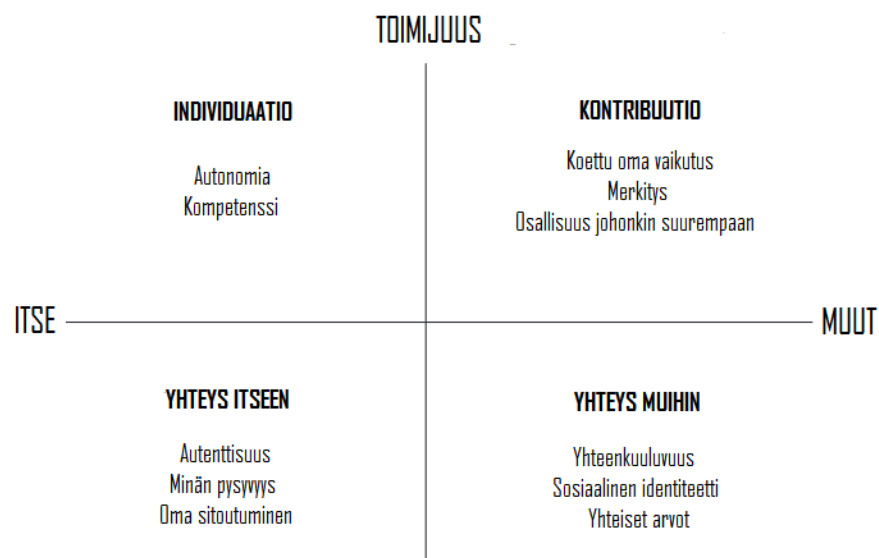
Sosiaalisella tasolla (*engl. others and the meaning of work*) Rosson tutkimuskatsauksen mukaan korostuu kollegoiden, esimiesten ja johtajien, perheen ja erilaisten tiimien ja sidosryhmien merkitys työn merkityksellisyyden syntymisessä. Johtajat ja esimiehet ovat keskeisessä asemassa tavoitteiden, mission ja työn päämäärien asettamisessa ja siten vaikuttamassa kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Rosso ym. 2010). Kollegoiden ja erilaisten sidosryhmien kautta syntyvät ihmissuhteet työssä puolestaan luovat kokemusta yhteenkuuluvuudesta, liittymisestä ja osallisuudesta tiettyyn yhteisöön ja liittävät yksilön täten osaksi suurempaa sosiaalista yhteisöä, joka tarjoaa mahdollisuuden identifioitumiseen osaksi tätä yhteisöä ja mahdollisuuden olla ylpeä koko yhteisön aikaansaannoksista (Rosso ym. 2010). Tämä puolestaan lisää kokemusta omasta ja yhteisesti tehdyn työn merkityksellisyydestä (Rosso ym. 2010). Myös työn ulkopuolisten sidosryhmien kuten perheen merkitys nähdään keskeisessä roolissa työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta: toisaalta perhe-elämä luo syyn hankkia elantoa ja tehdä työtä, mutta toisaalta se nähdään myös vastapainona työelämän tuottamalle kuormitukselle (Brief & Nord 1990).

Kolmas Rosson katsauksessa esiin nostettava taso työn merkityksellisyyteen liittyen on työn työskentelykontekstin taso (*engl. The work context and the meaning of work*). Tähän työskentelykontekstiin luetaan mukaan niin organisaatiotason kuin myös yhteiskunnallisen tason ilmiöitä (Rosso ym., 2010). Keskeisimpinä tekijöinä tällä tasolla ovat muun muassa työtehtävien muotoilu, organisaation missio, taloudelliset olosuhteet, kansalliset työskentelyolosuhteet.

Neljäs taso Rosson tutkimuskatsauksessa on luonteeltaan hengellinen ja henkinen (engl. *Spiritual life and the meaning of work*). Useat työn merkityksellisyystudkimuksen termitkin, kuten kutsumus (engl. *calling*) ja elämäntehtävä (engl. *vocation*) nousevat alkujaan teologisesta tutkimusperinteestä. Myös työn merkityksellisyyden kokemus on liitettävissä helposti kokemuksiin transsendenssista ja liittyy siten myös yksilöiden spiritualiteettiin ja hengelliseen elämään. Tutkimuksissa on havaittu, että ihmiset, joilla on hengellinen vakaumus ja hengellistä elämää, kokevat työnsä myös merkityksellisemmäksi ja kokevat muita enemmän kutsumuksellisuutta työhönsä Rosso ym., 2010).

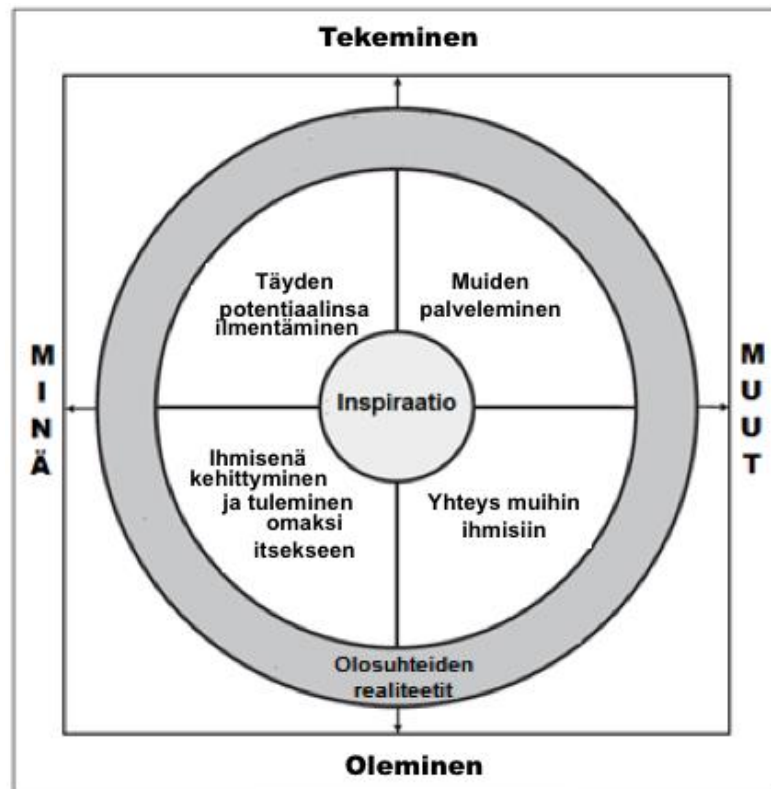
Edellä mainitun tasomallin lisäksi kyseisessä Rosson artikkelissa työn merkityksellisyyttä pyritään käsitteellistämään myös nelikenttämallin avulla kahden pääakselin varaan (Kuva 3.). Nämä pääakselit ovat: itse-muut ja yhteys-toimijuus. Akselien avulla pyritään kuvaamaan työn merkityksellisyyden luonnetta toisaalta yksilöllisenä, mutta myös vahvasti luonteeltaan sosiaalisena ilmiönä sekä toisaalta taipumuksena joko yhteyteen muiden ihmisten kanssa tai yksilön toimijuuteen. Näiden akselien pohjalta muodostuvat seuraavat nelikentän osat: *yhteys itseen* (mm. autenttisuus, sitoutuminen), *yhdistyminen muihin* (mm. yhteenkuuluvuus, jaetut arvot), *kontribuutio* (mm. oma havaittu vaikutus, merkitys ja kokemus osallisuudesta johonkin suurempaan) sekä *individuaatio* (mm. autonomia, kompetenssi) (Rosso ym., 2010).

TYÖN MERKITYKSELLISYYS ROSSON YM. KATSAUKSEN (2010) MUKAAN MÄÄRITELTYNÄ



2.2.4 CMWS-malli työn merkityksellisyydestä

Rosson tutkimuskatsauksen kanssa hyvin vastaavanlainen näkemys työn merkityksellisyydestä esitellään myös CMWS-mallissa (Comprehensive Meaningful Work Scale) (Lips-Wiersma & Wright, 2012). CMWS-teoriassa on esiteltyä neljä keskeistä työn merkityksellisyyden ominaispiirrettä: *ihmisenä kehittyminen ja tuleminen omaksi itsekseen, yhteys muihin ihmisiin, muiden palveleminen ja täyden potentiaalin ilmentäminen*. Myös CMWS-malli on nelikenttämalli, jossa on löydettävissä vastaavat akselit kuin Rossonkin esittelemässä mallissa: minä-muut sekä tekeminen-oleminen (Kuva 4.)



Kuva 4. CMWS-malli työn merkityksellisyydestä perustuu kahden dimension Minä-Muut sekä Oleminen-Tekeminen muodostamaan nelikenttään (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

2.2.5 WAMI-teoria

Edellä mainittujen teorioiden lisäksi yksi keskeinen malli työn merkityksellisyyteen liittyen on WAMI-kyselyn taustateoria, joka jaottelee merkityksen kokemusta kolmeen eri kategoriaan (kuva 5.): positiiviseen merkitykseen (*engl. Positive Meaning*), merkityksen luomiseen työn kautta (*engl. Meaning Making*) sekä vaikuttamiseen suurempaan hyvään (*engl. Greater Good*). (Steger, Dik & Duffy, 2012).

Positiivinen merkitys pitää sisällään teoriassa kokemuksen oman työn merkityksellisyydestä sekä sen selkeästä tarkoituksesta osana organisaatiota. (Steger, 2017). Merkityksen luomisen taso pitää sisällään ajatuksen siitä, että työ auttaa yksilöä luomaan ja tunnistamaan merkityksellisyyttä myös laajemmin omassa elämässään ja työ palvelee siis yksilön henkilökohtaisessa elämässä suurempaa tarkoitusta. Kolmas taso kyseisessä teoriassa on vaikuttaminen suurempaan hyvään ja se pitää sisällään ajatuksen siitä, että oman työnsä kautta yksilö voi olla hyödyksi muille ihmisille ja kontribuoida johonkin yhteiseen hyvään (Steger, 2017).

WAMI-malli työn merkityksellisyydestä



Kuva 5. WAMI-malli työn merkityksellisyydestä muodostuu kolmesta tasosta: Positiivisesta merkityksestä, merkityksen luomisen tasosta ja mahdollisuudesta vaikuttaa suurempaan hyvään (Steger, Dik & Duffy, 2012)

2.2.6 Holistinen näkemys työn merkityksellisyydestä

Bailey & Madden pyrkivät omassa artikkelissaan (2016) nivomaan yhteen työn merkityksellisyyden eri osa-alueita ja luovat näkemyksen holistisesta ja kokonaisvaltaisesta merkityksellisyydestä (*engl. holistic meaningfulness*), joka syntyy yhdistelmänä organisaation merkityksellisyyttä (*engl. organizational meaningfulness*), työtehtävien merkityksellisyyttä (*engl. task meaningfulness*), ihmisten välistä vuorovaikutuksellista merkityksellisyyttä (*engl. interactional meaningfulness*) sekä työroolin merkityksellisyyttä (*engl. job meaningfulness*) (kuva 6.).

Holistinen malli merkityksellisyydestä



Kuva 6. Holistinen malli työn merkityksellisyydestä

2.2.7. Yhteenvetoa työn merkityksellisyyttä koskevasta tutkimuksesta

Tuoreessa artikkelissa (Martela & Pessi, 2018) nostetaan esiin tähänastisen työn merkityksellisyys -tutkimuksen erilaisia näkökulmia ja määritelmiä, joita löytyi 36 kappaletta. Eroavaisuuksista huolimatta erilaisissa määritelmissä toistuu Martelan ja Pessin artikkelin mukaan ainakin kolme tekijää. Nämä kolme tekijää ovat työn arvokkuus (*engl. significance*), itsensä toteuttaminen (*engl. self-realization*) sekä hyvää tuottava päämäärä (*engl. broader purpose*).

Työn arvokkuudella tarkoitetaan yksilön omaa uskomusta ja kokemusta oman työnsä arvosta, tärkeydestä ja positiivisesta merkityksestä ja vaikutuksesta (Martela & Pessi, 2018). Itsensä toteuttamisella tarkoitetaan autenttisuutta ja mahdollisuutta ilmaista itseään ja potentiaaliaan työn kautta muun muassa omaa osaamistaan hyödyntämällä (Chalofsky & Cavallaro, 2013, s. 332). Hyvää tuottava päämäärä puolestaan pitää sisällään laajasti hyväksytyt ajatuksen siitä, että merkityksellinen työ on ”moraalisesti tekemisen arvoista moraalisessa organisaatiossa” ja saa aikaan jotain hyvää muiden hyväksi (Ciulla, 2010, s.225).

Kuten edellä esiteltyt teoriat ja mallit osoittavat, työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella hyvin erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista käsin. Erilaiset mallit antavat työn merkityksellisyydestä hyvin erilaisen kuvan, mutta kuten Martelan ja Pessinkin artikkeli antaa ymmärtää, on merkityksellisen työn erilaisista määritelmistä mahdollista löytää yhteisiäkin tekijöitä.

Työn merkityksellisyys -aihepiirin tutkimuksessa eroteltu ainakin seuraavia päälinjoja: työn merkitys ja työn arvo (*Meaning of work*), työn tuottama subjektiivinen kokemus työn ja työtehtävien mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä (*Meaning in work*) sekä työroolien, -yhteisön ja työskentelykontekstin merkityksellisyys (*Meaning at work*). Työn merkityksellisyyttä voidaan siis tarkastella useista eri näkökulmista käsin.

Yksi tutkimuksissakin käytetty tapa tarkastella työn merkityksellisyyden lähteitä, on tarkastella teemaa erilaisilla tasoilla. Rosson katsauksessa (2010) on esitelty neljän tason malli, jossa merkityksellisyyttä tarkastellaan yksilötasolla, sosiaalisella tasolla, työn sisältötasolla sekä henkisellä ja hengellisellä tasolla.

Tasomallin voi ajatella myös hieman toisin jaotteluin: Rosson esittelemät tasot antavat perusteita tarkastella työn merkityksellisyyden kokemusta ainakin yksilötasolla, sosiaalisella tasolla, organisaatiotasolla ja yhteiskunnallisella tasolla. Tarkastelua on toisaalta Rosson artikkelin perusteella tarpeellista laajentaa vielä hengelliselle ja henkisellekin tasolle – niinpä teemaan voi kai perustellusti liittää myös tarkastelun globaalilla ja universaalilla tasolla. Näin ollen merkityksellisyysteeman tarkastelu voi olla mielekästä kuusiportaisella asteikolla: yksilötaso, sosiaalinen taso, organisaatiotaso,

yhteiskunnallinen taso, globaali taso ja universaali taso. Näin ollen teema kattaa sekä yksilön kokemuksen työnsä mielekkyydestä, organisaatioiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sekä kysymykset toiminnan eettisyydestä sekä vastuullisuudesta.

Hieman laajemmista näkökulmista merkityksellisyysteemaa tarkasteltaessa on tosin todettava, ettei keskustelu pysy enää ”meaningful work” -tutkimusperinteen perinteisellä alueella, jonka keskiössä loppujen lopuksi ei ole työn vaikuttavuus vaan ennen kaikkea yksilön kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. Näitä laajempia tasoja tarkasteltaessa keskustelu liittyykin osaksi laajempaa tieteellisten termien ja tutkimusperinteiden kenttää, jossa keskeisiä termejä, teemoja ja tutkimusperinteitä ovat muun muassa ”purpose”, ”significant work”, ”corporate responsibility”, ”sustainability”, ”business ethics”, ”calling”, jne. Toisaalta yksilöllinen työn merkityksellisyyden kokemus usein kietoutuu yhteen näiden tekijöiden kanssa.

Edellä esiteltyä 6-portaista jaottelu ei ole ollut esillä aiemmassa tutkimuksessa, mutta sen pohjana toimii Rosson (2010) artikkelissa esitelty 4-portainen jaottelu työn merkityksellisyydestä Rosson mallissa on vahvasti samoja elementtejä edellä esitellyn kuusiportaisen jaottelun kanssa. Kuusiportaisen merkityksellisyyden jaottelun tasoja kuvaillaan tarkemmin seuraavalla tavalla:

Työn merkityksellisyyden voidaan määritellä olevan lähtökohtaisesti yksilön kokemus oman työnsä arvokkuudesta, tärkeydestä, tarkoituksesta, mielekkyydestä, merkitsevyydestä ja vaikuttavuudesta (Martela & Pessi, 2018; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Yksilötasolla työn merkityksellisyyden kokemuksen voidaan nähdä syntyvän yksilön päästessä työskentelemään omien arvojensa mukaisessa työssä hyödyntäen henkilökohtaisia motivaattoreitaan ja omaa osaamistaan, sekä päästessään kehittämään itseään ja osaamistaan jatkuvasti sopivien työhaasteiden parissa (Hackman & Oldham, 1974; Rosso ym. 2010; Sahimaa, 2017). Lisäksi yksilötasolla keskiöön tulee yksilön persoonallisuuden ja työtehtävien välinen yhteensopivuus (*engl. person – job fit*) sekä psykologisten perustarpeiden, eli autonomian, kompetenssin, yhteenkuuluvuuden sekä benevolenssin tyydyttyminen (Allan, Autin & Duffy, 2016; Sahimaa, 2017). Muun

muassa näiden tekijöiden voidaan nähdä toimivan yksilötasolla merkityksellisyiden kokemuksen lähteinä.

Sosiaalisella ja yhteisöllisellä tasolla työn merkityksellisyiden voidaan nähdä syntyvän sosiaalisissa suhteissa interpersoonallisen eli ihmistenvälisen merkityksenluomisen prosessien kautta. Merkityksellisyys syntyy yksilön suhteessa yhteisiin tavoitteisiin, omiin rooleihin, vastuisiin ja statukseen työkontekstissa sekä suhteessa muihin ihmisiin, kollegoihin, esimiehiin, ja asiakkaisiin (Rosso ym. 2010; Sahimaa, 2017). Myös kuuluminen yhteisöön, tiimeihin ja sidosryhmiin niin työssä kuin sen ulkopuolellakin voidaan nähdä keskeisenä merkityksen lähteenä työkontekstissa (Rosso ym. 2010).

Organisaatiotasolla työn merkityksellisyiden voidaan nähdä syntyvän toisaalta onnistuneesta työtehtävien jakamisesta ja johtamisesta (*engl. job design, organizational design*) sekä työn perusominaisuuksista (*engl. job characteristics*), niin, että työ on suunniteltu itsessään synnyttämään sisäistä motivaatiota ja tyydyttämään samalla ihmisen psykologisia perustarpeita (Allan, Autin & Duffy, 2016; Hackman & Oldham, 1974). Keskiössä ovat sekä työn sisältöön liittyvät tekijät (*meaning in work*) sekä työkontekstiin liittyvät tekijät (*meaning at work*). Ainakin JCT-teorian esittelyn yhteydessä esiin nostetut viisi tekijää olisi hyvä pyrkiä työn merkityksellisyys –näkökulmasta huomioimaan työtehtäviä organisoitaessa organisaatiotasolla: työtehtävien moninaisuus, työtehtävien tärkeys, työtehtävien vaikutus kokonaisuuteen, palaute ja autonomia. Myös holistisen työn merkityksellisyys -mallin osatekijät on syytä ottaa huomioon organisaatiotasolla: työtehtävät, työroolit, sosiaaliset suhteet sekä organisaatiotason merkityksellisyys. Yksi keskeinen näkökulma tässä on yksilöiden ja organisaation yhteensopivuus (*engl. person-organization*) eli yksilöiden persoonallisuuden, motivaattoreiden, arvojen ja osaamisen yhteensopivuus organisaatioon, tehtävään työhön ja organisaatiokulttuuriin. Toisaalta keskeinen osa organisaatiotason merkityksellisyyttä on myös organisaation missio ja organisaation perustehtävä sekä yksilöiden sitoutuminen osaksi sitä. Organisaatiotasolla työn merkityksellisyydessä on kyse siis toisaalta onnistuneesta organisaatorakenteesta, työnjaosta ja organisaatiokulttuurin luomisesta, mutta myös onnistuneesta yrityksen missiojohtamisesta, mission kommunikoinnista ja

yksilöiden sitouttamisesta organisaation missioon mm. motivaatiojohtamisen kautta (Lysova, Allan, Dik, Duffy & Steger, 2018, Sahimaa, 2017).

Työn merkityksellisyydestä voidaan puhua myös yhteiskunnallisella tasolla. Yksi keskeinen työn merkityksellisyyden kokemusta synnyttävä tekijä on kokemus työn arvokkuudesta ja vaikuttamisesta johonkin yhteiseen hyvään (Martela & Pessi, 2018). Osa tätä on nimenomaan työn vaikuttavuuden ymmärtäminen. Kyse ei ole pelkästään yksilön kokemuksesta työn vaikuttavuudesta, vaan merkityksellisestä työstä puhuttaessa on toki tärkeää myös puhua työn objektiivisesta vaikuttavuudesta yhteiskunnallisesti. Jotta työstä voidaan puhua merkityksellisenä, pitää siihen sisältyä kai sekä yksilön kokemus sen mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, mutta myös sen todellinen vaikuttavuus ja merkityksellisyys: jonkinlaisen lisäarvon tuottaminen yhteiskuntaan (Oldham & Hackman, 1974). Työn yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä puhuttaessa keskiöön nousee myös ”purpose”-teema eli organisaation olemassaolon tarkoitus ja tarkoituksenmukaisuus: mikä organisaation olemassaolon tarkoitus, millaista yhteiskunnallista aukkoa organisaatio on työllään paikkaamassa ja millainen yhteiskunnallinen rooli tehdyllä työllä on.

Vielä laajemmilla tasoilla eli globaalilla ja universaalilla tasoilla työn merkityksellisyydestä nousee esiin vielä uusia аспекteja: Globaalilla tasolla työn merkityksellisyyden voidaan ajatella liittyvän ensisijaisesti työn vastuulliseen ja kestäväan toimintaan luonnonvarojen ja ympäristön sekä laajemmin ihmiskunnan näkökulmasta ja universaalilla tasolla viitataan toisaalta työn eettisyyteen, mutta myös kokemukseen ihmisen itsensä ylittävästä merkityksestä, tarkoituksesta ja kutsumuksesta työssä. Esimerkiksi YK:n kestäväan kehityksen periaatteet voivat toimia hyvinä vastuullisen ja kestäväan toiminnan mittareina. Spiritualiteetin ja hengellisyyden on tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä suurempaan työn merkityksellisyyden kokemuksen määrään (Rosso ym. 2010). Erilaisia työnäkökulmia tutkittaessa on havaittu, että jaoteltaessa työskentelyasenteita urakanäkökulmaan (job orientation), uranäkökulmaan (career orientation) ja kutsumusnäkökulmaan (calling orientation), on kutsumuksellisuusnäkökulman havaittu olevan vahviten yhteydessä kokemukseen työn merkityksellisyyteen (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Universaalilla

tasolla työn merkityksellisyydestä puhuttaessa keskiöön nousevat siis sekä eettiset kysymykset työn moraalisesta luonteesta että yksilöiden mahdolliset hengelliset tai uskonnolliset uskomusjärjestelmät, jotka liittävät työnteon johonkin suurempaan tarkoitukseen.

Työn merkityksellisyys -tutkimusperinteestä voidaan todeta, että tutkimuksen kenttä on laajentunut kattamaan suuren määrän erilaisia tulokulmia ja näkemyksiä työn merkityksellisyyden käsitteestä, sen syntymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä sen vaikutuksista yksilö- ja yhteisötasolla. Aihepiiri on saanut viime aikoina paljon jalansijaa ja herättänyt kiinnostusta eikä teeman ajankohtaisuus ainakaan näytä vähenevän 2020-luvulle siirryttäessä.

2.3 Merkityksen johtaminen

Vaikka merkityksellisyystutkimuksen parissa on saatu mielenkiintoisia tuloksia merkityksellisyyden kokemuksen positiivisista yhteyksistä niin yksilön hyvinvoinnin, työtehokkuuden, työpaikkaan sitoutumisen kuin myös monien muiden yksilön, työnantajan ja yhteiskunnankin kannalta hyödyllisiin tekijöihin, siitä huolimatta tähänastista tutkimusta työn merkityksellisyydestä ei ole tehty kovin paljoa johtamisen näkökulmasta, esimerkiksi selvittäen sitä, millä keinoin johtamistyössä voidaan lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta (poislukien Pratt & Ashforth, 2003; Pratt, Pradies, & Lepisto 2013; Bailey, Madden, Alfes, Shantz & Soane, 2017). Toisaalta ajatus yksilöiden ja yhteisöjen merkityksellisyyden kokemuksen johtamisesta on kompleksinen: missä määrin yksilöiden sisäisen kokemusmaailman piiriin kuuluviin asioihin voidaan vaikuttaa ja missä määrin niitä voidaan tietoisesti johtaa?

Vähäisestä tutkimuksesta ja kysymyksen kompleksisuudesta huolimatta kuitenkin tutkimuksissa on saatu näyttöä, että yhteys johtajuuden ja positiivisten vaikutusten, kuten paremman työpanoksen ja työhön sitoutumisen välillä kulkee nimenomaan johtamistoimien synnyttämän merkityksellisyyden kokemuksen kautta (Tummers & Knies, 2013) ja toisaalta akateemisissa piireissä ollaan yhtä mieltä siitä, että organisaatioilla on sekä kyky että eettinen velvollisuuskin aktiivisilla toimenpiteillä

edistää, ylläpitää ja luoda merkityksellisyttä osana työyhteisöä (Pratt & Ashforth, 2003; Michaelson, Pratt, Grant, & Dunn, 2014; Lysova, Allan, Dik, Duffy & Steger, 2018). Vaikka kokemusta merkityksellisyydestä onkin vaikea luoda yksilölle ulkopuolelta, on silti mielenkiintoista ja tarpeellista pyrkiä löytämään niitä keinoja, joilla johtamistoimien kautta kokemusta merkityksellisyydestä voidaan vaalia, edistää ja kasvattaa. Tällaiseen merkityksellisyyden vaalimiseen, ylläpitämiseen ja edistämiseen keskittyvät tutkimukset ovat valitettavan harvassa ja tutkimukset työn merkityksellisyyttä koskevassa tutkimushaarassa ovat ikävä kyllä jääneet melko teoreettiselle tasolle jättäen yhä avoimeksi kysymykset siitä, miten yksittäinen organisaation johtaja tai esimies voisi tehdä lisätäkseen organisaatiossaan ja alaisissaan kokemusta merkityksellisyydestä. Näistä työn merkityksellisyys –tutkimuksen puutteista johtuen onkin perusteltua perehtyä tarkemmin työn merkityksellisyyden johtamisen teemaan ja luoda tutkimusta, jossa pyritään selvittämään työn merkityksellisyyttä luovia johtamiskäytänteitä ja toimintoja organisaatioissa, joiden kautta työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä on mahdollista aktiivisesti lisätä.

2.3.1. Aiempaa tutkimusta johtamisen ja merkityksellisyyden kokemuksen suhteesta

Vaikka kokemus merkityksellisyydestä onkin yksilötasolla syntyvä kokemus, syntyvät erilaiset merkitykset ja merkityksellisyys aina myös suhteessa ympäristöön ja muihin ihmisiin. Ihmisillä on myös taipumuksena hakeutua sosiaaliin ympäristöihin, joissa he löytävät samanlaisia arvoja, mielenkiinnonkohteita ja samanlaisia merkityksiä arvostavia ihmisiä. Näin ollen voidaankin olettaa, että myös organisaatiotasolla voidaan löytää yhteisesti jaettuja merkityksiä ja merkityksellisyyden lähteitä, joita on mahdollista ja järkevääkin lähteä johtamisen kautta vahvistamaan.

Aiemmassa tutkimuksessa ”merkityksen johtamisesta” yleisesti hyväksyttynä ja vakiintuneena terminä on puhuttu melko vähän, mutta sen sijaan tutkimuksessa on tutkittu erilaisten vakiintuneiden johtamiskoulukuntien ja –tapojen yhteyttä organisaatiossa syntyvään kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Aiemmassa tutkimuksessa positiivisessa yhteydessä merkityksellisyyden kokemuksen kanssa on havaittu olevan ainakin arvojohtajuus (*engl. value-based leadership*) (Piccolo,

Greenbaum, Den Hartog & Folger, 2010), transformatiivinen johtajuus (engl. Transformative leadership) (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Purvanova, Bono, & Dzieweczynski, 2006; Tummers & Knies, 2013), eettinen johtajuus (engl. ethical leadership) (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan, & Capar, 2017; Wang & Xu, 2017) sekä voimaannuttava johtaminen (engl. empowering leadership) (Lee, Idris, & Delfabbro, 2017).

Muita merkityksellisyyden johtamiseen liittyviä ja aiemmassa tutkimuksessa esiin nousseita tekijöitä ovat myös johtamisen vaihtosuhteen malli (*engl. leader member exchange, LMX*) (Tummers & Knies, 2013), organisaation mission selkeä kommunikointi johtajan taholta sekä johtajan toimiminen itse merkityksen arkkitehtinä omalla esimerkillään (Lysova, Allan, Dik, Duffy & Steger, 2018).

Keskeinen osa työn merkityksellisyyden kokemuksesta on itsensä ja arvojen sekä organisaation ja sen päämäärien tunteminen. Tässä prosessissa keskeinen osa on ymmärtää, miten oma päivittäinen työtehtävien hoitaminen on linjassa omien arvojen ja organisaation mission kanssa. Etenkin nykyisenkaltaisessa tietotyössä, jossa työtehtävien ja niiden tuottaman lopputuloksen ja lisäarvon etäisyys on kasvanut melko suureksi ja epäselväksi, johtajilla on keskeinen rooli luoda ja tuoda esiin työntekijöiden työpanoksen merkitystä ja merkityksellisyyttä isossa kuvassa (Steger & Dik, 2010).

2.3.2. Arvopohjainen ja eettinen johtajuus merkityksellisyyden luojana

Vahvasti arvoihin ja eettisyyteen pohjautuva johtajuus on tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä suurempaan merkityksellisyyden kokemukseen työssä. Kokemus työn merkityksellisyydestä nähdään eettisen johtamisenkin yhteydessä johtamisen synnyttämänä psykologisena tilana, joka puolestaan saa aikaiseksi yksilö- ja organisaatiotasolla tiettyjä positiivisia vaikutuksia, kuten paremman työpanoksen antamista, parempaa suoriutumista ja organisaation edun ajamista organisaatiokansalaiskäyttäytymisen (l. alaiistaidot) muodossa (engl. organizational citizenship behavior) työtyytyväisyyttä, työpaikkaan sitoutumista ja matalampaa

todennäköisyyttä irtisanoutua (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger, 2010; Wang & Xu 2017).

Eettisen johtamisen määrittely on ollut tutkimuksessa melko haastavaa, mutta sitä on pyritty määrittelemään muun muassa normatiivisesti hyväksytyjen toimintatapojen ilmaisemiseksi ja vahvistamiseksi henkilökohtaisen toiminnan, ihmisten välisten suhteiden, kommunikoinnin ja päätöksenteon tasolla (Brown, Trevino, & Harrison 2005). Sen ydinelementteinä voidaan ajatella olevan muun muassa muiden ihmisten arvostaminen, muiden palveleminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys sekä pyrkimys yhteisön rakentamiseen (Von Bergen, 2008)

Mekanismit, joiden kautta eettisen johtamisen on todettu olevan yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen pitävät sisällään ajatuksen yksilön taipumuksellisten piirteiden, arvojen ja uskomusten ja ympäristön (johtaja, ryhmä ja organisaatio) yhteensopivuudesta (engl. person-environment fit) ja tarkemmin sanottuna tämän huomioimisesta johtamistyössä. Toisekseen eettisen johtajuuden ja merkityksellisyyden kokemuksen välistä yhteyttä selitetään myös yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden kokemuksella, jota se synnyttää (Wang & Xu, 2017)

2.3.3. Transformatiivinen johtajuus merkityksellisyyden luoja

Transformatiivista johtamistyyliä kuvaillaan usein ihmisten kautta johtamiseksi ja ”leadership”-johtamiseksi ja transaktionaalista johtamista asioiden johtamiseksi ja ”management”-johtamiseksi (Räsänen-Ala-Aho, 2011).

Transformatiivisen johtamisen keskiössä on ajatus johtajasta, jonka tehtävänä on Bassin mukaan muun muassa synnyttää seuraajissa sisäistä motivaatiota, auttaa seuraajiaan kehittymään henkilökohtaisen suhteen, esimerkiksi coachingin kautta, nostaa esiin tietoisuutta moraalisisista standardeista, korostaa keskeisimpiä prioriteetteja ja muutostarpeita, vaalia korkeaa moraalista kypsyyttä, luoda eettisyyttä ylläpitävä kulttuuri arvojen jakamisen ja korkeiden eettisten standardien kautta, kannustaa seuraajia katsomaan yhteiseen hyvään itsekeskeisten tavoitteiden sijaan, lisätä yhteistyötä ja

harmoniaa, luoda seuraajille vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa, sekä käyttää autenttisia, aitoja ja johdonmukaisia vaikuttamiskeinoja johtamisessaan (Bass, 2006). Transformatiivinen johtajuus voidaan kiteyttää neljään komponenttiin, englanniksi neljän I:n muistisäännöksi (Bass, 1998; Smirl, 2018):

Ideaalinen vaikuttajuus (*engl. Idealized Influence (II)*) tarkoittaa johtajan kykyä toimia ideaalisena roolimallina seuraajilleen ilmentäen itse ajamiaan ja arvostamiaan piirteitä ja toimintamalleja. Johtajan tulee siis pyrkiä olemaan sanojensa mittainen.

Inspiroiva motivaatio (*engl. Inspirational Motivation (IM)*) tarkoittaa sitä, että transformatiivinen johtaja osaa inspiroida ja motivoida seuraajiaan luoden selkeän vision ja kommunikoiden sen seuraajilleen. Motivaation luomisesta ja roolimallina toimimisesta puhutaan yhteisesti transformatiivisen johtajan karismana.

Henkilökohtainen huomioiminen (*engl. Individualized Consideration (IC)*) puolestaan tarkoittaa sitä, että transformatiivinen johtaja pyrkii huolehtimaan aidosti seuraajiensa tarpeista ja tunteista sekä auttaa heitä itsensä toteuttamisessa työnsä kautta. Henkilökohtaisuuden on havaittu liittyvän hyvin vahvasti keskinäisen luottamuksen syntymiseen.

Älyllinen stimulaatio (*engl. Intellectual Stimulation (IS)*) tarkoittaa johtajan kykyä haastaa seuraajansa innovatiivisuuteen ja luovuuteen, heidän kannustamistaan haastamaan ”status quo” eli nykyinen olotila ja pyrkimään entistä parempaan suoriutumisen tasoon.

Tutkimuksissa transformatiivinen johtajuus on jo aiemmin yhdistetty kasvaneeseen työn merkityksellisyyteen ja hyvinvointiin (Arnold ym, 2007), mutta myös muun muassa suurempaan tarkoituksen tunteeseen omassa työssään (Sparks & Schenk, 2001, s. 858) sekä vähäisempään työstä vieraantumiseen (Sarros, Tanewski, Winter, Santora, & Densten, 2002), joka puolestaan aiheuttaa merkityksettömyyden kokemusta työssä.

2.3.4. Voimaannuttava johtajuus merkityksellisyyden luoja

Voimaannuttava johtajuus on yhden määritelmän mukaan määritelty johtamiskäyttäytymiseksi, johon liittyy ajatus autonomiasta ja vaikutusvallan jakamisesta, tehtävien ja päätöksenteon delegoinnista ja siihen osallistamisesta, itsensä johtamisen vahvistamisesta, vastuunjakamisesta, luottamuksesta sekä tuesta ammatilliseen kehittymiseen (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010). Näin ollen voimaannuttavalle johtamiselle ominaista on ”johtamiskäytös, jossa valta on jaettu alaisille ja näin ollen sisäisen motivaation taso kasvaa” (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006, s. 1240). Toinen tapa sanoittaa voimaannuttavan johtamisen ydinpiirteitä on puhua osallistamisesta, coachingista ja valmentamisesta, tiedonjaosta sekä vuorovaikutuksesta (Kim, & Beehr, 2018). Voimaannuttavan johtajuuden nähdään toimivan ja saavan aikaiseksi työntekijöissä suotuisia reaktioita ja suotuisaa käyttäytymistä ennen kaikkea sisäisen motivaation lisääntymisen kautta (Kim, & Beehr, 2018). Näitä positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa lisääntynyt itsetunto työpaikalla sekä työn merkityksellisyyden kokemus, lisääntynyt organisaatiokansalaisuus, elämäntyytyväisyys, sitoutuminen, parempi työtehokkuus ja uramenestys (Kim, & Beehr, 2018).

Vaikutusmekanismi, jolla voimaannuttava johtaminen synnyttää työn merkityksellisyyttä perustuu lisääntyneeseen ymmärrykseen omasta kyvykkyydestä, ymmärrykseen odotuksista työntekijöitä kohtaan ja lisääntyneeseen tietoisuuteen, kuinka toimia menestyksekkäästi työympäristössään sekä ennen kaikkea kokemukseen, että ihmiset huomaavat oman työntekonsa ja vaivannäkönsä on olennaisessa roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation toiminnassa sekä yhteisen hyvän edistämässä asiakkaille, ihmisille tai muille sidosryhmille (Steger & Dik, 2009; Kim & Beehr, 2018). Voimaannuttavan johtajuuden on todettu myös lisäävän työntekijöiden halukkuutta osallistua päätöksentekoon, itsensä johtamiseen sekä vastuullisuuteen omien työtehtäviensä suhteen, mikä puolestaan johtaa entistä parempaan ymmärrykseen oman työn vaikutuksista organisaatiossa (Kim & Beehr, 2018). Yksi mekanismi, jota kautta voimaannuttava johtaminen luo merkityksellisyyden kokemusta on yhteisöllisyyden, yhteenliittymisen ja yhteisen identiteetin kokemuksen ja lisääntyneen yhteistyön ja

informaationjaon kautta, jota syntyy, kun päätöksentekoa hajautetaan ja ihmiset osallistetaan mukaan päätöksentekoon (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

2.3.5 Johtajuuden vaihtosuhdemalli merkityksellisyyden luojana

Johtajuuden vaihtosuhdemallissa (LMX) keskiössä on esimiehen ja alaisen välinen suhde, jonka tiedetään toimiessaan synnyttävän vahvasti kokemusta työn merkityksellisyyttä (Yeoman, Bailey, Madden & Thompson, 2019). Johtajuuden vaihtosuhdemallin voidaan määritellä tarkoittavan juuri alaisen ja esimiehen välisen suhteen laatua (Graen & Uhl-Bien, 1995). Vaihtosuhdeteoriaan liittyy ajatus siitä, että johtaja luo erilaisen ja omanlaisen suhteen jokaiseen alaiseensa ja tämän suhteen laatu vaikuttaa muun muassa työn merkityksellisyyteen. Tässä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa tärkeää on vastavuoroisuus, luottamus, arvostus esimiehen suunnalta ja tehokkaan työskentelysuhteen muodostuminen (Tummers & Knies, 2013). Vaihtosuhdeteorian ja toimivan esimies-alaisuuden on aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan yhteydessä muun muassa korkeampaan työtyytyväisyyteen, työtehokkuuteen ja matalampaan työntekijöiden vaihtuvuuteen (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012).

Yksi mekanismi, joiden kautta johtajuus ja vaihtosuhde johtajan ja alaisen välillä saa aikaan positiivisia vaikutuksia on nimenomaan merkityksellisyyden kokemuksen syntymisen kautta (Tummers & Knies, 2013). Toisaalta mekanismit, joilla johtamissuhde synnyttää merkityksellisyyden kokemusta perustuvat siihen, että hyvä suhde esimiehen ja alaisen välillä mahdollistaa paremmin työntekijöiden osallistumista ja laajentaa työntekijöiden päätösvaltaa. Näin alaisena saa paremman mahdollisuuden vaikuttaa merkityksellisellä tavalla organisaatiossa työnsä kautta, mikä lisää kokemusta ja ymmärrystä oman roolin tärkeydestä työyhteisössään ja näin ollen kokemus työn merkityksellisyydestä lisääntyy. (Aryee & Chen, 2006; Tummers & Knies, 2013).

2.3.6 Johtaja merkityksellisyyden arkkitehtina – yhteenveto merkityksellisyyden johtamisesta

Mistä merkityksen johtamisessa ja työn merkityksellisyyden tukemisessa loppujen lopuksi on kyse? Kenties tarkastelemalla aiemmassa esitetyille erilaisille johtamisopeille yhteisiä piirteitä saadaan luotua jonkinlaista käsitystä siitä, mistä merkityksen johtamisessa voisi olla kyse ja minkäläisten mekanismien kautta merkityksellisyyden kokemus syntyy. Aiemmassa tutkimuksessa on löydetty seitsemän tekijää, jotka vaikuttavat yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja joiden syntyminen myös johtamistyössä olisi tarpeen kiinnittää huomiota. Nämä tekijät ovat: autenttisuus, luottamus omiin kykyihin, itsetunto, tarkoituksellisuuden kokemus, yhteenkuuluvuus, transsendenssin kokemus, kulttuurinen ja ihmisten välinen merkityksen luominen.

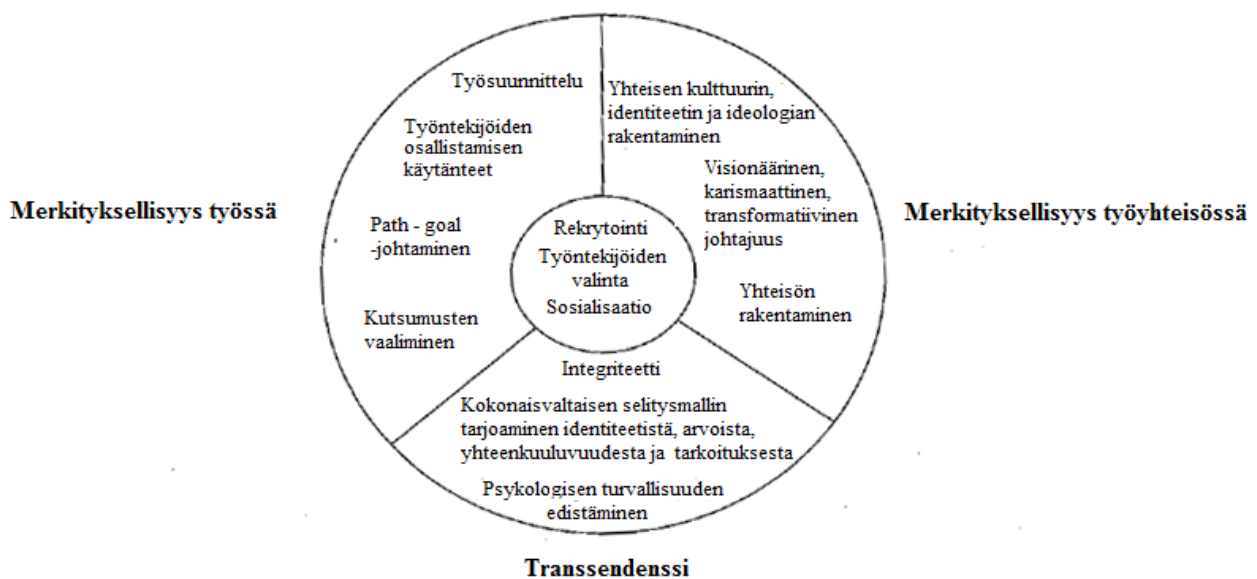
Toisaalta asiaa vietäessä askeleen konkreettisemmalle, johtamiskäyttäytymisen tasolle, voidaan edellä esiteltyjen johtamiskoulukuntien pohjalta nostaa merkityksen johtamisen kulmakivinä esille ainakin päätöksenteon ja vallan hajauttaminen työntekijöille, henkilökohtaisen suhteen luomisen tärkeys, ymmärryksen luominen työntekijän roolista osana organisaatiota, tiedonkulun varmistaminen ja informaation välittäminen organisaatiotason asioista, yhteisen ja jaetun identiteetin synnyttäminen, sisäisen motivaation ruokkiminen, roolimallina toimiminen, autonomian ja toimintavaltuuksien tarjoaminen ja eettisen pohdinnan sisällyttäminen osaksi esimiestyötä ja päätöksentekoa.

Eräs aiemmassa tutkimuksessa esiin nouseva ajatus on esimiehestä ”merkityksellisyyden arkkitehtinä” (Carton, 2017). Tämän ajatuksen mukaan keskeisiä merkityksellisyyttä luovia tekijöitä ja johtamiskäytänteitä ovat lopullisten päämäärien karsiminen useita päämääristä yhteen, huomion kääntäminen tästä lopullisesta päämäärästä konkreettiseen tavoitteeseen, tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittavien välietappien kommunikoiminen sekä konkreettisten tavoitteiden ja lopullisen päämäärän välisen yhteyden kuvaileminen (Carton, 2017).

Myös Rosson tutkimuskatsaus nostaa esimiesten ja johtajien rooliksi juuri mission, tavoitteiden, päämäärien sekä organisaation identiteetin viestimisen (Rosso ym. 2010). Tämän lisäksi yksi merkityksen johtamisen keskeinen elementti on työntekijöiden

inspiroiminen yhteisen kollektiivisen päämäärän, mission ja vision toteuttamiseen pelkästään henkilökohtaisten intressien sijaan (Howell & Avolio, 1993, s. 891). Näin ollen yksi keskeinen työn merkityksellisyden johtamisen keskeisin asia on työntekijöiden inspiroiminen ”suuremman tarkoituksen”, yhteisen hyvän ja hyvää tuottavan päämäärän tavoittelemiseen.

Pratt ja Asforth (2003) kiteyttävät työn merkityksellisyden johtamisen kolmen otsikon alle: työtehtävien merkityksellisyden lisäämiseen (*engl. meaningfulness in work*) työyhteisön ja työskentelykontekstin merkityksellisyden lisäämiseen (*engl. meaningfulness at work*) sekä transsendenssin kokemuksen lisäämiseen (*engl. transcendence*) (Kuva 7).



Kuva 7. Malli työn merkityksellisyden johtamisesta (Pratt ja Ashforth, 2003)

Malli nostaa esiin kolme erilaista näkökulmaa merkityksen johtamiseen: ensinnäkin työtehtävien muokkaamisen entistä merkityksellisemmiksi ja työnteon arjen tekemisen mahdollisimman merkitykselliseksi, toisaalta työyhteisön ja –ympäristön luomisen mahdollisimman hyvin työn merkityksellisyyttä tukevaksi ja toisaalta eettisen ja transsendenttisen ulottuvuuden lisäämisen eli kokonaisvaltaisen käsityksen luomisen työn

tarkoituksista, arvoista ja työntekijöiden identiteetistä osana eettisesti kestävästä työstä (Pratt & Ashforth, 2003).

Kokonaisuudessaan merkityksen johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta voidaan todeta, että tutkimuskentällä on 2000-luvulla tapahtunut edistystä ja erilaisten johtamismallien yhteyttä työn merkityksellisyteen on pyritty tutkimaan. Kuitenkaan kovin yksiselitteisiä tai konkreettisia malleja työn merkityksellisuuden johtamisen toimivista käytännöistä ei ole onnistuttu luomaan. Kuitenkin Prattin ja Ashforthin malli antaa yhden hyvän ja suhteellisen helposti ymmärrettävän viitekehyksen merkityksen johtamisen malliksi.

3. MENETELMÄT

3.1. Tutkimuksen kulku ja koehenkilöt

Tämän tutkimuksen datana on hyödynnetty syksyllä 2018 toteutetun Suuren suomalaisen työn merkityksellisyydetutkimuksen dataa. Tutkimus toteutettiin Meaningful Work Finland Ry:n ja Oikotie Oy:n yhteistyönä ja tutkimuksen puitteissa kerättiin TNS Kantarin kanssa tutkimusdataa 1506 henkilöltä. Tutkimusotos pyrittiin keräämään edustavaksi otokseksi suomalaisesta 18-64-vuotiaasta työväestöstä niin ikäjakauman, sukupuolten, koulutuksen, toimialan kuin ammattiasemankin jakauman osalta. Aineisto tarkastettiin poikkeavien ja puuttuvien arvojen varalta ja tarkastelun perusteella ”ei osaa sanoa” -vastauksia käsiteltiin puuttuvina tietoina.

3.2. Arviointimenetelmät

Työn merkityksellisyyden kokemuksen mittaamiseen on tässä tutkimuksessa käytetty yksittäistä väitettä: ”Koen työni merkitykselliseksi”. Todellisuudessa kerättyssä tutkimusaineistossa kartoitettiin työn merkityksellisyyden kokemusta laajemminkin, niin yksilön, yhteisön, organisaation ja yhteiskunnallisen merkityksellisyydenkin näkökulmista, mutta tähän tutkimukseen käytettäväksi valikoitui yksinkertaistetussa muodossa väite ”Koen työni merkitykselliseksi”. Syynä tähän on se, etteivät kaikki tutkimuslomakkeella käytetyt kysymykset ole tieteellisesti valideja eivätkä muodosta koherenttia kokonaisuutta. Yksi pragmaattinen syy näiden väittämien käyttämiseen vakiintuneempien merkityksellisyydemittareiden (esim. WAMI, CMWS) sijaan on se, että tutkimuksen aineisto on kerätty ensisijaisesti Gallup-käyttöä varten ja siksi kyselypatteristo haluttiin pitää kevyenä. Vasta toissijainen syy aineiston keräämiselle oli tieteellisen tutkimuksen tekeminen.

Tässä tutkimuksessa käytettyä yksittäistä väitettä on käytetty myös aiemmin ja sen ilmivaliditeetti (engl. face validity) on todettu hyväksi (Martela & Rieki, 2018). Martelan ja Riekin tutkimuksen yhteydessä kolmen väitteen mittarin (I feel that my work has a meaning, My work gives me a feeling of meaningfulness, ja Our work community does something valuable) reliabiliteetti on todettu hyväksi ($\alpha = 0.91$). Toisaalta tarkempaa tai laajempaa tutkimusta kyseisen väitteen validiteetista ei ole ollut

löydettävissä ja yksittäin käytettynä väitteen reliabiliteettitarkastelu on tarpeetonta. Koska väitettä kuitenkin on käytetty myös aiemmassa tutkimuksessa ja se on todettu suhteellisen validiksi, valikoitui se tutkimuksessamme käytettäväksi kysymyksenasetteluksi. Toki yksittäisen väitteen käyttäminen sellaisenaan mittarina tutkimuksessa on aina hieman kyseenalaista. Tarpeellista olisi myös ristiinvalidoida käyttämäämme tutkimusväitettä suhteessa WAMI-mittariin. Tätä validointia ei kuitenkaan tehty tämän tutkimuksemme yhteydessä. Kyseiseen väitteeseen vastataan 5-portaisella Likert-asteikolla: 1 = Täysin eri mieltä 5 = Täysin samaa mieltä ja lisäksi vastausvaihtoehto 6 = en osaa sanoa.

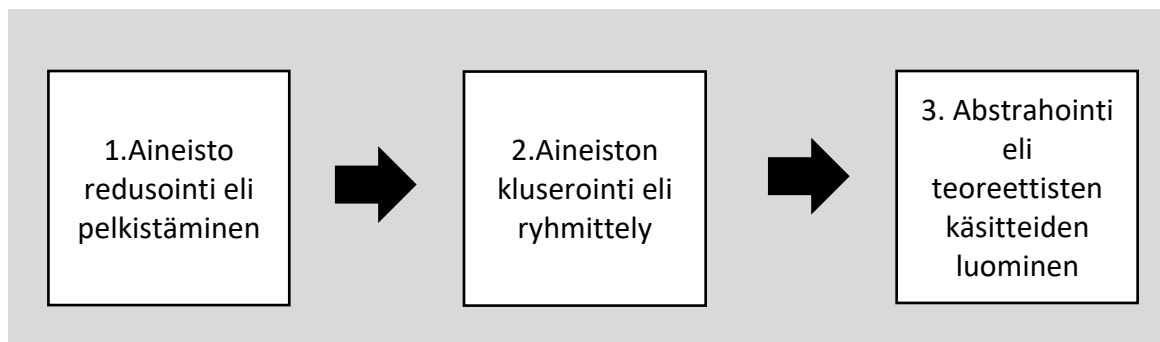
Esimiestoiminnan osalta tutkimuksessa käytettiin väitettä: ”Oma esimieheni vahvistaa kokemustani työni merkityksellisyydestä” ja organisaation ylimmän johdon osalta kysymyspatteristo sisälsi väitteen: ”Organisaation ylin johto vahvistaa kokemustani työn merkityksellisyydestä”. Nämä väitteet luotiin tätä tutkimusta varten, eikä varsinaista reliabiliteetti- tai validiteettitarkastelua väitteiden osalta ole aiemmin tehty. Kyseisiin mittariston väitteisiin vastataan 5-portaisella Likert-asteikolla: 1 = Täysin eri mieltä 5 = Täysin samaa mieltä ja lisäksi vastausvaihtoehto 6 = en osaa sanoa.

Lisäksi tutkimusaineistossa kerättiin avoimella kysymyksellä laadullista dataa keinoista, joilla esimies ja johto voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. Kysymys kuului näin: ”Mitä esimiehet ja johto voisivat tehdä, jotta työsi tuntuisi merkityksellisemmältä?”

3.3. Tilastolliset analyysit

Tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi toteutettiin muuttujien välillä korrelaatiotarkastelua, lineaariregressioanalyysijä sekä laadullisen aineiston tarkastelua sisällönanalyysin keinoin. Alustavien muuttujatarkastelujen ja korrelaatioyhteyksien tarkastelun jälkeen tehtiin regressioanalyysin avulla tutkimusta esimiehen ja ylimmän johdon toiminnan osuudesta työn merkityksellisyyden kokemuksen selittäjänä. Regressiomallissa kontrolloitiin iän, sukupuolen, koulutuksen sekä ammattiaseman vaikutukset ja näin ollen luotiin siis kaksi regressiomallia: Mallissa A. tarkasteltiin ainoastaan taustamuuttujien yhteyttä ja selitysasetta työn merkityksellisyyden kokemukseen ja mallissa B. otettiin mukaan muuttujat: ”Oma esimieheni vahvistaa kokemustani työni merkityksellisyydestä” ja ”Organisaation ylin johto vahvistaa kokemustani työn merkityksellisyydestä”.

Laadullisen aineiston osalta, eli kysymykseen ”Mitä esimiehet ja johto voisivat tehdä, jotta työsi tuntuisi merkityksellisemmältä?”, kertyneiden vastausten osalta toteutettiin sisällönanalyysiä aineistolähtöisesti. Sisällönanalyysin avulla pyritään tiivistämään datasta esiin nousevia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja samalla luomaan mielekkäitä johtopäätöksiä ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103-104.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen (Kuva 8), joista ensimmäinen on redusointi eli pelkistäminen, toisena tulee kluserointi eli ryhmittely ja kolmantena abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108-109).



Kuva 8. Sisällön analyysin vaiheet

4. TULOKSET

Tutkimukseen osallistui yhteensä 1506 koehenkilöä, joista 661 oli miehiä (43,9%) ja 845 naisia (56,1%). Tutkimusotoksen koehenkilöiden ikäjaukauma ylettyi 15-vuotiaasta 64-vuotiaisiin ja heistä 1433 (95,2%) oli ansiotyössä ja 751 (49,8%) ilmoitti korkeimmaksi koulutusasteekseen korkeakoulututkinnon (ylempi opistoaste, ammattikorkeakoulu, alempi korkea-aste, ylempi korkea-aste tai korkeampi koulutus). Tarkemmin tutkimusotoksen taustamuuttujia koskevat kuvailevat tunnusluvut on esitetty Taulukossa 1.

Taulukko 1.

| Taustamuuttujat | | Frekvenssit | Prosenttiosuus (%) |
|-------------------|---|-------------|--------------------|
| Sukupuoli | Naisia | 845 | 56,1 |
| | Miehiä | 661 | 43,9 |
| Ikä | 15-19 -vuotiaat | 5 | 0,3 |
| | 20-24 -vuotiaat | 54 | 3,6 |
| | 25-29 -vuotiaat | 149 | 9,9 |
| | 30-34 -vuotiaat | 170 | 11,3 |
| | 35-39 -vuotiaat | 156 | 10,4 |
| | 40-44 -vuotiaat | 220 | 14,6 |
| | 45-49 -vuotiaat | 249 | 16,5 |
| | 50-54 -vuotiaat | 158 | 10,5 |
| | 55-59 -vuotiaat | 200 | 13,3 |
| | 60-64 -vuotiaat | 145 | 9,6 |
| Koulutus | Perus-, kansa- tai keskikoulu | 60 | 4,0 |
| | Ammatillinen perustutkinto, ammattikoulu | 324 | 21,5 |
| | Ylioppilastutkinto | 128 | 8,5 |
| | Opistoasteen ammatillinen tutkinto | 234 | 15,5 |
| | Ylempi opistoasteen tutkinto, ammattikorkeakoulututkinto, alempi yliopiston tai korkeakoulun akateeminen tutkinto | 434 | 28,8 |
| | Yliopiston ja korkeakoulun ylempi akateeminen tutkinto tai korkeampi | 317 | 21,0 |
| | Muu | 7 | 0,5 |
| | En osaa sanoa | 2 | 0,1 |
| | | | |
| Ammattiasema | Johtavassa asemassa toisen palveluksessa | 77 | 5,1 |
| | Ylempi toimihenkilö | 331 | 22,0 |
| | Alempi toimihenkilö | 299 | 19,9 |
| | Työntekijä | 765 | 50,8 |
| | Opiskelija | 6 | 0,4 |
| | Kotiäiti tai koti-isä | 18 | 1,2 |
| | Muu | 7 | 0,5 |
| | En osaa sano | 3 | 0,2 |
| Työtilanne | Olen ansiotyössä | 1433 | 95,2 |
| | Olen tilapäisesti poissa työelämästä (virka-, hoito- tai opintovapaa, vanhempainvapaa) | 73 | 4,8 |
| Työsuhteen pituus | Alle vuoden | 190 | 12,6 |
| | 1-4 vuotta | 375 | 24,9 |
| | 5-9 vuotta | 287 | 19,1 |
| | 10-19 vuotta | 357 | 23,7 |
| | 20 vuotta tai kauemmin | 289 | 19,2 |
| | En osaa sanoa | 8 | 0,5 |

4.1. Määrällisen aineiston analysointi

Tutkimusaineiston perusteella 26% suomalaisista vastasi olevansa täysin samaa mieltä väitteen ”Koen työni merkitykselliseksi” kanssa. 48% kertoi olevansa samaa mieltä, 16 % ei samaa eikä eri mieltä, 7% eri mieltä ja 3% täysin eri mieltä. Naisilla vastausten osuus täysin samaa mieltä ja samaa mieltä -kategorioissa oli 5 prosenttiyksikköä korkeammalla kuin miehillä. Yleisintä työn merkityksellisyyden kokemus vaikutti olevan julkishallinnossa, järjestötoiminnassa, opetuksen ja koulutuksen alalla sekä terveydenhuollon ja sosiaalialan parissa tehtävissä töissä.

Tutkimukseen vastaajista 17% oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän esimiehensä vahvistaa toimillaan kokemusta työn merkityksellisyydestä, 40% oli väitteen kanssa samaa mieltä, 23% ei samaa eikä eri mieltä, 13% eri mieltä ja 6% täysin eri mieltä. Organisaation ylimmän johdon toimia arvioitaessa jakauma oli 11% täysin samaa mieltä, 32% samaa mieltä, 28% ei samaa eikä eri mieltä, 19% eri mieltä ja 9% täysin eri mieltä. Iällä tai sukupuolella ei näyttänyt olevan vaikutuksia vastauksiin.

4.1.1 Muuttujien väliset yhteydet

Tutkimuksen kannalta keskeisten muuttujien tunnusluvut (keskiarvot ja keskihajonnat) sekä muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty Taulukossa 2. Kaikki tutkimuksessa tarkasteltavat muuttujat olivat tilastollisesti merkitsevällä tavalla ($p < .01$) yhteydessä toisiinsa. Kokemus oman esimiehen johtamistoiminnasta ja työn merkityksellisyyden kokemus korreloivat tilastollisesti merkitsevällä tavalla ($r = ,47^{**}$). Melkein yhtä vahva korrelaatio oli organisaation ylimmän johdon toiminnan ja työn merkityksellisyyden kokemuksen välillä ($r = ,43^{**}$). Huomionarvoista tutkimuksessani tehtävien regressioanalyysien osalta on myös suhteellisen keskinäinen korrelaatio ja multikollineaarisuus selittävien muuttujien välillä ($r = ,63^{**}$).

Taulukko 2. Kuvailevat tunnusluvut ja muuttujien väliset korrelaatiokertoimet

| | KA | KH | 1 | 2 | 3 |
|---|-----|-----|--------|-------|---|
| 1. Koen työni merkitykselliseksi. | 2,1 | 1,0 | - | | |
| 2. Oma esimieheni vahvistaa kokemustani työni merkityksellisyydestä | 2,5 | 1,1 | ,47** | - | |
| 3. Organisaation ylin johto vahvistaa kokemustani työni merkityksellisyydestä | 2,9 | 1,2 | ,43*** | ,63** | - |

** p<.01, * p<.05

Regressioanalyysitarkastelun tavoitteena oli selvittää, missä määrin esimiehen ja ylimmän johdon toiminta selittää työn merkityksellisyyden kokemuksen tasoa kokonaisuudessaan. Tätä tarkastelua varten tehtiin SPSS-ohjelmistolla kaksipuolainen regressioanalyysi: Ensimmäiseen malliin (malli a) sijoitettiin taustamuuttujat ikä, koulutus, ammattiasema ja sukupuoli. Koulutus ja ammattiasema tulkittiin mallissa järjestysasteikollisiksi muuttujiksi. Toiseen malliin (malli b) kontrolloitujen taustamuuttujien lisäksi laitettiin esimiehen johtamista koskeva väite ”Oma esimieheni vahvistaa kokemustani työni merkityksellisyydestä” sekä organisaation ylintä johtoa koskeva väite: ”Organisaation ylin johto vahvistaa kokemustani työni merkityksellisyydestä.” Näiden regressiomallien keskeisimpiä löydöksiä on esiteltynä taulukossa 3.

Taulukko 3. Lineaarinen regressio, Selitettävänä muuttujana kokemus työn merkityksellisyydestä

| N=1461 | Malli a | Malli b |
|--------------------------------------|----------|-----------|
| Kontrollimuuttujat | | |
| Ikä | -,11*** | -,10*** |
| Sukupuoli | ,09*** | ,08** |
| Koulutus | -,04 | -,04 |
| Ammattiasema | ,13*** | -,07 |
| Jatkuvat selittävät muuttujat | | |
| Esimiehen toiminta | | ,33*** |
| Ylimmän johdon toiminta | | ,21*** |
| Mallin sopivuustarkastelu | | |
| Korjattu R2 | ,04 | ,27 |
| F | 16,71*** | 93,58*** |
| F:n muutos | | 236,74*** |

*p<.05, **p<.01, ***p<.001, käytetty standardoituja kertoimia

Regressioanalyysin perusteella havaittiin, että ensimmäisessä regressiomallissa (malli a) ikä (-,11***), sukupuoli (,09***) ja ammattiasema (,13***) ovat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä, mutta taustamuuttujat sisältävän mallin selitysaste on erittäin pieni ($R^2=,04$). Ensimmäisen regressiomallin tarkoitus on lähinnä auttaa kontrolloimaan taustamuuttujien vaikutusta toisessa mallissa, mutta toki ensimmäinen regressiomalli antaa viitteitä iän, sukupuolen, ja ammattiaseman yhteydestä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Korkeampi koulutus ja ammattiasema sekä naissukupuoli oli yhteydessä korkeampaan kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Iän osalta yhteys oli käänteinen ja koulutuksella ei ollut merkitystä työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Toisessa mallissa (malli b) puolestaan taustamuuttujista ikä (-,10***) ja sukupuoli (,08**) ovat tilastollisesti merkitseviä selittäjiä, mutta ammattiasema ja koulutus eivät ole tilastollisesti merkitsevä selittävä tekijä. Näiden lisäksi esimiehen toiminta (Oma esimieheni vahvistaa kokemustani työn merkityksellisyydestä; ,33***) sekä organisaation ylimmän johdon toiminta (Organisaation ylin johto vahvistaa kokemustani työn merkityksellisyydestä; ,21***) lisäävät kokemusta työn merkityksellisyydestä. Toisen mallin (malli b) selitysosuudeksi saadaan siis kokonaisuudessaan 27%. Kuitenkin mallissa on tiettyjä haasteita havaittavissa selittävien muuttujien keskinäisen korrelaation ja multikollinearisuuden vuoksi. Kahden selittävän muuttujan erotteleva kolmiportainen regressiomalli olisi mahdollistanut muuttujien tarkastelun erillään.

Malliin kaksi valituista muuttujista esimiehen toiminnan yhteys työn merkityksellisyyden kokemukseen (,33***) on suurempi kuin ylimmän johdon toiminnan yhteys merkityksellisyyden kokemukseen (,21***). Taustamuuttujien tarkastelun perusteella naiset kokevat työnsä merkityksellisemmäksi kuin miehet. Mielenkiintoista on, että tutkimusaineiston perusteella iän myötä merkityksellisyyden kokemus näyttää laskevan, mikä on hieman ristiriidassa suhteessa aiempaan tutkimusnäyttöön. Aiemmissä tutkimuksissa myös korkeamman koulutuksen ja ammattiaseman on nähty ennustavan positiivisesti työn merkityksellisyyden kokemusta.

4.2. Laadullisen aineiston analysointi

Laadullisen aineiston osalta koehenkilöiden vastauksia käsiteltiin sisällön analyysillä. Vastaukset kysymykseen ”Mitä esimiehet ja johto voisivat tehdä, jotta työsi tuntuisi merkityksellisemmältä?” redusoitiin sisällön analyysin mukaisesti ja klusteroitiin eli ryhmiteltiin luonteviin kokonaisuuksiin eli alaluokkiin (Taulukko 4.). Nämä alaluokkien teemat liittyivät muun muassa asioihin kuten arvostus, aika, huomio työntekijöihin, vastuu, vapaus, palaute, palkka, työvälineet, esimerkin näyttäminen, parempi tiedonkulku jne.

Klusteroinnin jälkeen näitä alaluokkia yhdisteltiin ja abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin ja etsittiin teoreettisia käsitteitä löydöksille. Näitä yläluokkia löytyi tutkimusdatasta lopulta kahdeksan: ”Arvostuksen osoittaminen ja palautteen saaminen”, ”vastuun ja vapauden tarjoaminen työntekijöille”, ”riittävien työnteon resurssien ja puitteiden varmistaminen”, ”tiedonkulun parantaminen”, ”välittämisen kulttuurin luominen”, ”aktiivinen johtaminen ja esimerkkinä toimiminen”, ”tyytyväinen nykytilanteeseen” sekä ”Muu, ei osaa sanoa”. Jakauma näiden eri yläluokkien välillä on esitetty taulukossa 4 ja tuloksia on analysoitu tarkemmin kappaleessa 5. Yläluokkia tarkasteltiin vielä uudelleen ja ne pyrittiin nimeämään niitä kuvaavilla, yksinkertaisilla ja muistettavilla nimillä. Tässä vaiheessa prosessia arvostuksen osoittaminen ja välittämisen kulttuurin luominen yhdistettiin ja lopulta tulosten pohjalta muodostettiin 5:n muistisääntö merkityksen johtamiseen: Välittäminen, Varustaminen, Valtuuttaminen, Viitoittaminen ja Viestiminen.

Taulukko 4. Laadullisen aineiston analyysin tulokset

| Nimi | Yläluokka | Alaluokat | N | % |
|-----------------------|--|--|-----|------|
| Välittäminen | Arvostus ja palaute | Enemmän arvostusta, kiitosta, arvoa, kannustusta, tukea, luottamusta, tasapuolisuutta, tasa-arvoa, palautetta: rakentavaa, kehittävää, positiivista, onnistumisista, virheistä: | 350 | 33,5 |
| | Välittäminen | Enemmän puhetta, keskustelua, ajatusten vaihtoa, Tietäisi, tutustuisi työntekijän työn sisältöön, tuntisi tehtävän työn, Kuunnella, ottaa huomioon, välittää, Huomio työntekijöihin, ihmisiin, työyhteisöön, ilmapäiriin | 206 | 19,8 |
| Varustaminen | Työnteon resurssit ja palkka | Enemmän palkkaa, paremmat työvälineet ja -puitteet, resursseja, vapaa-aikaa: | 149 | 14,2 |
| Valtuuttaminen | Vastuu ja vapaus | Enemmän vastuuta, vapautta, tehtäviä, töitä, tavoitteita, ohjeita, perusteluja: | 106 | 10,1 |
| Viitoittaminen | Aktiivinen ja esimerkillinen esimiestyö | Johtaa paremmin, toimia voimakkaammin esimiehen roolissa, mahdollistaa työn tekeminen, Näyttää suuntaa, olla esimerkkinä | 65 | 6,2 |
| Viestiminen | Tiedonkulku | Enemmän tietoa yrityksen taloudesta, tuloksista, muusta yritykseen liittyvästä: | 58 | 5,6 |
| | Tyytyväinen nykytilanteeseen, esimies ei voi vaikuttaa enempää tilanteeseen | Esimies toimii jo nyt hyvin, tyytyväisyys nykytilaan, Eivät pysty vaikuttamaan, muuttamaan, tekevät mitä voivat, ovat osa organisaatiota, tekevät mitä ylhäältä sanotaan | 52 | 4,9 |
| | Muu, Ei osaa sanoa | Muu | 61 | 5,8 |

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Tutkimustulosten esittely ja analysointi aiemman tutkimuksen valossa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kolmea tutkimuskysymystä:

1. Millainen yhteys on kokemuksilla esimiesten ja ylimmän johdon toiminnasta ja työn merkityksellisyyden kokemuksella?
2. Millä tavalla oman esimiehen tai organisaation ylimmän johdon ”merkityksen johtaminen” ennustaa työn merkityksellisyyden kokemusta?
3. Millaisin keinoin esimiehet ja johtajat voisivat vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta yksilö- ja organisaatiotasolla?

Tutkimuksessa tehtyjen analyysien perusteella näyttää melko yllätyksettömästi siltä, että ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla tutkittu yhteys johtamistoimien ja työn merkityksellisyyden kokemuksen välillä osoittautuu positiiviseksi: korrelaatio lähiesimiestyön ja työn merkityksellisyyden kokonaiskokemuksen välillä on suhteellisen suuri ($r=.47$) ja samoin organisaation ylimmän johdon toiminnan ja työn merkityksellisyyden kokonaiskokemuksen välillä ($r=.43$).

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla tarkasteltiin sitä, missä määrin johtamistoiminta ennustaa kokonaisuudessaan työn merkityksellisyyden kokemusta. Regressioanalyysien perusteella havaittiin, että esimiesten ja organisaatioiden ylimmän johdon toiminta selittää noin 28% työn merkityksellisyyden kokemuksen vaihtelusta tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston ja tulkintamallien osalta. Lähiesimiestoiminnan havaittiin ennustavan työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä paremmin ($\beta=.33$) kuin organisaation ylimmän johdon toiminnan ($\beta=.21$), mutta molempien selitysosuus oli kuitenkin mallissa selkeästi tilastollisesti merkitsevä.

Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta havaitaan, että johtamistoiminnalla on tutkimusten tulosten perusteella selkeä vaikutus työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tämä tukee vahvasti aiempaa tutkimusta, jonka mukaan esimiesten ja johdon rooli tulisi olla ”merkityksen arkkitehtinä” toimiminen (Carton, 2017). Aiemmassa tutkimuksessa on myös selkeää näyttöä siitä, millainen johtaminen

merkityksellisyyden kokemusta lisää ja millaisia johtamistoimia, rakenteita ja käytänteitä luomalla merkityksellisyyden kokemusta voidaan lisätä. (Lysova ym., 2018).

Sinänsä ei ole millään tavalla yllättävää, että esimiesten ja ylimmän johdon johtamistoimet vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä – tätä havaintoa siis tukee myös tämän tutkimuksen löydökset intuitiivisten hypoteesien mukaisesti. Toisaalta mielenkiintoinen näkökulma aiheeseen on se, ovatko esimiehet ja johtajat omalla toiminnallaan aktiivisesti luomassa merkitystä vai lähinnä mahdollisesti tuhoamassa sitä (Amabile & Kramer, 2012). Kyynisimmät näkökulmat antavat viitteitä nimittäin siitä, että esimiehet ja johtajat lähinnä voivat lähinnä estää yksilöiden ja ryhmien omaa merkityksen luomista.

Mielenkiintoinen kysymys on myös organisaation eri tasoilla tapahtuvan johtamisen vaikutus: Tämän tutkimusten tulosten osalta lähiesimiestyön rooli näyttäytyi merkityksen kokemuksen syntymisessä suurempana kuin ylimmän johdon rooli. Toisaalta voidaan hyvin argumentoida myös, että esimiestyö vaatii taustalleen toimivan johdon ja johdon selkeän suunnan ja ”purposen” organisaatiolla. Merkityksellisyyden kokemus on hyvin yksiköllinen kokemus, mutta merkityksellisyyden luomisen ja sen johtamisen tulisi lähteä liikkeelle organisaation ytimestä ja ”piikkipaikoilta” – esimerkiksi johtamisen hengessä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta tutkimuksessa tehtiin laadullisen aineiston tarkastelua ja pyrittiin löytämään keskeisimpiä merkityksen johtamisen keinoja ja tapoja, joilla esimiehet ja johto voivat lisätä alaistensa kokemusta työnsä merkityksellisyydestä. Tulosten osalta havaittiin, että kaikista keskeisimpinä ja yleisimmin mainittuina keinoina merkityksen johtamiseen koehenkilöt nostivat esille *arvostuksen osoittamisen ja palautteen saamisen* sekä *inhimillisen välittämisen*. Tärkeään osaan nousivat toisaalta myös ”perustyönteon edellytykset” eli riittävät resurssit sekä palkka. Muina merkityksen johtamiseen liittyvinä teemoina tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös *vapauden ja vastuun antaminen* sekä *aktiivinen esimerkinä toimiminen esimiehenä*. Myös *tiedonkulku ja viestintä* nousi yhdeksi yläteemaksi merkityksen johtamisen osalta.

Kun näitä löydöksiä lähdetään tarkastelemaan suhteessa aiempaan tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin, löydetään selkeitä yhteyksiä ja yhtäläisyyksiä:

Arvostuksen ja palautteensaamisen teema (33,5%) nousee esille merkityksellisyyttä luovana tekijänä jo Oldhamin ja Hackmanin JCT-teoriassa (1974) erityisesti palautteensaamisen kautta. Toisaalta myös Wrzesniewskin (2003) sosiaalisen ja interpersoonallisen merkityksen luomisen mallissa ympäristöstä saatavien ”vihjeiden” nähdään olevan keskeisessä osassa merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä ja erityisesti omaa arviota oman toimintansa merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyden kokemuksen lisääntymiseen on aiemmassa tutkimuksessa liitetty eettinen johtamistyyli (Demirtas, ym., 2017; Wang & Xu, 2017). Yksi eettisen johtamisen peruspilareita on juurikin tutkimuksessamme esiin tullut arvostuksen osoittaminen (Von Bergen, 2008). Arvostuksen ja henkilökohtaisen välittämisen merkitys nousee esille vahvasti tämän lisäksi myös transformatiivisen johtajuuden peruspilareissa (Bass, 1998; Smirl, 2018; Von Bergen, 2008),

Inhimillisen välittämisen teema (19,8%) näyttäytyy tutkimuksemme tuloksissa erityisesti tarpeena keskustelulle, huomioiduksi ja kuulluksi tulemiselle sekä ajatustenvaihdolle. Näissä kaikissa korostuu tietty kaipuu ja tarve yksilöllisyyden huomioimiselle ja johtajan tai esimiehen kyvyille erottaa ja huomioida yksilöt osana yhteisöä. Yksilöllisyyden ja inhimillisen välittämisen korostuminen merkityksellisyyden kokemuksen lähteenä saa tukea myös aiemmasta tutkimuksesta. Muun muassa transformatiivisen johtamisen peruseriaatteissa (*IC, Individualized Consideration*) on havaittavissa vastaavia elementtejä (Bass, 1998; Smirl, 2018). Toisaalta myös johtajuuden vaihtosuhdemalli korostaa esimies-alaisuuden laatua merkityksellisyyden kokemuksen synnyttäjänä. (Yeoman ym, 2019).

Yhtenä keinona merkityksellisyyden lisäämiseen tutkimuksessamme tuli esille tarvittavien työvälineiden ja -puitteiden, resurssien ja palkan rooli. *Työnteon resurssit ja palkka* -kategoria (14,2%) nostaa esille realismin sen suhteen, että perusasioiden pitää olla kunnossa, jotta työssä viihdytään ja se koetaan merkitykselliseksi. Jo Herzbergin kaksifaktoriteoria nosti aikoinaan esille eron työn hygienia-tekijöiden ja

työtyytyväisyystekijöiden välillä (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Samalla tavoin merkityksellisyyden kokemuksen syntymisen näkökulmasta voidaan ajatella tiettyjen hygieniehtekijöiden olevan pakollinen perusta merkitystä luovien muiden tekijöiden pohjalla. Näihin hygieniehtekijöihin lukeutuvat varmasti nimenomaan tutkimuksessa esille nousseet tekijät, kuten tarvittavat resurssit, työvälineet ja oikeudenmukaiseksi koettu palkkaus. Toisaalta on havaittu, että ihmiset ovat myös valmiita tinkimään palkastaan, jotta saisivat tehdä merkityksellistä työtä. Esimerkiksi Hun ja Hirschin tutkimuksessa (2017) havaittiin, että työntekijät olivat valmiita tulemaan jopa 32% alaspäin palkassaan saadakseen tehdä merkitykselliseksi kokemaansa työtä. Samanlaisia viitteitä on saatu myös suomalaisesta työpopulaatiosta, erityisesti nuorten kohdalla, kyselytutkimuksessa, jossa 87% korkeakoulutetuista nuorista piti työn merkityksellisyyttä palkkaa tärkeämpänä tekijänä (Studentwork, 2018).

Seuraava teema, joka tutkimuksemme tuloksissa nousi esille työn merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä oli *vastuun ja vapauden tarjoaminen* (10,1%). Teema liittyy kiinteästi itseohjautuvuusteorian mukaiseen autonomian tarpeeseen (Deci & Ryan, 2002). Itseohjautuvuusteorian mukaisten perustarpeiden on aiemmassakin tutkimuksessa havaittu selittävän työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä (mm. Sahimaa, 2017). Toisaalta myös voimaannuttavan johtamisen viitekehystä puhuttaessa merkitystä luovaksi tekijäksi on mainittu nimenomaan ”johtamiskäytös, jossa valta on jaettu alaisille ja näin ollen sisäisen motivaation taso kasvaa” (Srivastava ym. 2006, s. 1240). Myös transformatiivisen johtajuuden piiriin kuuluva ajatus älyllisen stimulaation luomisesta ja alaisten kannustamisesta aktiivisen vaikuttajaroolin ottamiseen tukee ajatusta vapauden roolista merkityksellisyyden syntymisessä (Arnold ym., 2007). Ylipäänsä autonomian, vastuun jakamisen, valtuuttamisen ja osallistamisen voidaan nähdä olevan keskeisiä sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemusta synnyttäviä tekijöitä.

Aktiivisen ja esimerkillisen esimiestyön (6,2%) teema nousi myös tutkimuksemme tuloksissa esille. Kategorian alle näytti mahtuvan toiveita voimakkaammasta esimiesroolissa toimimisesta, esimerkin kautta johtamisesta ja suunnan näyttämisestä ja esimerkillä johtamisesta. Suhteessa arvopohjaiseen, eettiseen ja transformatiiviseen

johtamiskoulukuntaan, nämä ajatukset kuulostavat hyvin tutuilta. Taustatukea tulokset saavat myös aiemmasta tutkimuksesta (Bass, 2006). Sekä arvopohjaisessa että transformatiivisessa johtajuudessa yhdeksi keskeiseksi peruspilariksi nousee eettisyys ja eettisten normien ja standardien asettaminen johtamisen kautta. Tätä voidaan pitää yhtenä esimerkillisen johtajuuden mallina. Toisaalta transformatiivisessa johtajuudessa korostetaan myös ”ideaalisen vaikuttajuuden” ajatusta eli kykyä toimia roolimallina alaisilleen sekä inspiroivan motivaation tärkeyttä eli kykyä inspiroida ja luoda visiota johdettavilleen. Näitä samoja elementtejä on havaittavissa myös tutkimuksen tuloksissa.

Viimeinen selkeä tutkimuksessa esille noussut teema merkityksen johtamisen osalta on *tiedonkulku ja viestintä* (5,6%). Tutkimuksen tuloksissa esille nousi toiveita yleisesti yrityksen asioista tiedottamiseen ja viestimiseen, mutta myös organisaation suuntaan ja visioon liittyvän viestinnän kaipuuta. Suhteessa aiemmin esiteltyihin ja aiemmassa tutkimuksessa merkityksellisyyden lisääntymiseen liitettiin johtamisen viitekehyksiin, nousee tiedonkulun ja viestinnän teema esille erityisesti voimaannuttavan johtamisen näkökulmassa. Siihen liittyy vahvasti ajatus sekä vastuunjaosta ja luottamuksesta, myös valmentavasta otteesta ja tiedonjaosta. Tiedonjaon, ja voimaannuttavan johtamisen on todettu lisäävän työntekijöiden halua osallistua ja kantaa vastuunsa omasta työstään (Kim & Beehr, 2018).

Muilta osin tutkimuksen tuloksissa nousi esiin kaksi hajanaista vastausryhmää: *Tyytyväinen nykytilanteeseen* (4,9%) ja *muu, ei osaa sanoa* (5,8%). Näin ollen jopa 10% vastaajista oli joko tyytyväisiä nykytilanteeseen esimiestensä ja johtajiensa ”merkityksen johtamisesta” tai eivät osanneet kertoa millä tavalla he voisivat yksilölliseen merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Nämä tutkimuksessa löydettyt kategoriat yhdisteltiin ja nimettiin lopulta Viiden V:n malliksi merkityksellisyyden johtamiseen. Kategorioiden nimiksi tulivat: Välittäminen, Varustaminen, Valtuuttaminen, Viestiminen ja Viitoittaminen.

Vaikka kolmannen tutkimuskysymyksen tulokset ja tulosten jakauma antavat suuntaviivoja siitä, mitä työntekijät pitävät tärkeimpinä asioina merkityksen johtamisen suhteen, on kuitenkin hyvä kysymys, mitkä esimiehen motivaatio- ja merkityksen johtamisen toimet ovat kaikista tärkeimpiä ja keskeisimpiä: Kertooko tutkimuksessa havaitut frekvenssit johtamistoiveiden tärkeydestä totuudenmukaisesti vai kuvastavatko ne vain vastaajille helposti mieleen tulleita vastauksia.

Suhteessa Prattin ja Ashforthin (2003) viitekehykseen merkityksellisyyden eri osa-alueista, nousevat tuloksissa esille selkeästi kaikki osa-alueet: visionäärinen johtajuus, esimies-alaissuhde ja yhteisön rakentaminen omalla esimerkillään (*meaningfulness at work*), työhön itseensä liittyvät tekijät (*meaningfulness in work*), erityisesti hygienia- ja turvallisuustekijöiden, kuten resurssien varmistamisen kautta. Toisaalta myös transsendenttiselta osa-alueelta etenkin tiedonkulun tärkeydestä kertovissa vastauksissa näkyy ”kokonaisvaltaisen käsityksen” hahmottamisen tarve.

Kun tutkimukseen tuloksia pyritään tarkastelemaan laajemminkin aiemman tutkimuksen ja teorian valossa, voidaan todeta, että merkityksen johtamisen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen välisiin yhteyksiin liittyvät tulokset tukevat aiempaa tutkimusta ja eivät tule sinänsä yllätyksinä. Tulokset liittyvät tukemaan aiempaa ymmärrystä siitä, että esimiestyöllä ja organisaation johtamisella on keskeinen merkitys työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymisessä. Toisaalta tutkimuksen tulokset osoittavat, että esimiehen ja johtajan taholta tapahtuva merkityksen johtaminen selittää vain rajatun osan työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymisessä.

Toisaalta myös tutkimuksessa esiin nousseet merkityksen johtamisen keinot osuvat melko vahvasti yhteen jo aiemmin tehdyn tutkimuksen ja niissä tehtyjen löydösten kanssa. Tässä tutkimuksessa esiin noussut lista työn merkityksellisyyden johtamisen keinoista: arvostus, välittäminen, vastuun ja vapauden antaminen, työn mahdollistavista resursseista huolehtiminen, tiedonanto ja viestiminen sekä esimerkkinä toimiminen ovat on suhteellisen kattava, mutta ei kuitenkaan riittävä malli työn merkityksellisyyden johtamiseen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat jossain määrin, muttei täydellisesti kirjallisuuskatsaukseen valittujen johtamisnäkökulmien ajatuksia.

Tutkimuksen tulokset antavat myös tukensa aiemmin todennetulle ajatukselle siitä, että työn merkityksellisyyden kokemus ei kuitenkaan synny pelkästään johtamisen kautta, vaan pitkälti myös *henkilökohtaisen tason tekijöistä*: henkilökohtaisista arvoista, oman osaamisen hyödyntämisestä ja itsensä toteuttamisesta, motivaatiosta ja suhtautumisesta omaan työtehtävään jne., *sosiaalisen tason tekijöistä*: työyhteisöstä, kollegoista, jaetuista rooleista, vastuista ja tavoitteista jne., *organisaatiotason tekijöistä*: työtehtävien ja organisaation arkkitehtuurista (*engl. job design ja organization design*), organisaatiokulttuurista ja organisaation yhteisestä missiosta jne., sekä *yhteiskunnallisella ja laajemmalla tasolla* purposesta eli organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja tehtävän työn merkityksestä ja vaikutuksesta isossa kuvassa tärkeäksi koettujen asioiden edistämässä, eettisyydestä, vastuullisuudesta jne.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tuloksista työn merkityksellisyyden johtamisen keinojen osalta voidaan todeta, että ne ovat vahvasti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta tuovat myös uutta lisätietoa ja -arvoa merkityksen johtamiseen ja esimiestyön prioriteetteihin.

5.2. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitteet

Tämän tutkimuksen kautta kerättiin yhteen jo konsensuksen saavuttanutta ja tuoreempaa näkökulmaa merkityksen johtamiseen ja merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen liittyen. Tutkimus antoi myös uutta näkökulmaa kiinnostavaan ja ajankohtaiseen merkityksen johtamisen teemaan. Tutkimusten tulosten avulla saatiin nostettua esille merkityksen johtamisen roolia ja konkreettisia keinoja merkityksen johtamiseen liittyen.

Tutkimuksen tulokset ovat pääosin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa ja siten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää melko luotettavina. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa positiivisesti melko laaja otos suomalaisesta työväestöstä, joka on ainutlaatuisen suuri tutkimusotos suomalaisten työntekijöiden kokemuksista merkityksellisyyteen liittyen. Tutkimusotosta voidaan pitää yleisesti hyvin laadukkaana ja edustavana otoksena suomalaisesta työväestöstä.

Tutkimuksessa käytettävät tilastolliset analyysit ja datan käsittelytavat ovat hyvin perusteltuja, mutta niiden käyttöön liittyy myös haasteita, ja ne aiheuttavat tiettyjä rajoituksia tutkimusten tulosten tulkintaan: ensinnäkin aineisto on poikkileikkausdataa, jolloin regressioanalyysin perusteella tehtyä kausaalisuhteoletusta on hyvä tarkastella tietyllä varauksella.

Toinen tutkimuksen haaste ja rajoite liittyy tutkimuksessa käytettyjen väitteiden muotoiluun: esimiestyön ja organisaation ylintä johtoa koskevien väitteiden sekä varsinaisen työn merkityksellisyyttä koskevan väitteen päällekkäisyys ja multikollinearisuus ei ole täysin ongelmatonta tutkimuksen tulosten näkökulmasta. Toisaalta myös tutkimuslomakkeella käytettyjen kysymysten validointi jäi lähinnä yksittäisten aiemmin samoja kysymyksiä käyttäneiden tutkimusten varaan. Myös yksittäisten mielipidemuuttujien käyttäminen tutkimuksessa riippuvina ja riippumattomina muuttujina laajempien validoitujen kysymyspattereiden sijaan laskee myös hieman tutkimuksen uskottavuutta.

Kolmas tutkimuksen rajoite koskee laadullista analyysia ja laadullisen aineiston tulkittamista. Kyseinen analysointi tehtiin paljon käytetyn sisällönanalyysin keinoin aineistolähtöisesti. Näin ollen analyseissa ja tuloksissa korostuvat koehenkilöiden omat kokemukset ja näkemykset keinoista, joilla työn merkityksellisyyttä voisi lisätä. Kuitenkaan välttämättä yksilöt eivät ole parhaita asiantuntijoita analysoimaan, mitkä olisivat tehokkaimpia tapoja heidän merkityksellisyyden kokemuksensa kasvattamiseen. Näin ollen ”itsearviointin” pohjalta nousevien vastausten rinnalle jatkotutkimuksessa kaivattaisiin myös objektiivisemmilla tutkimusmenetelmillä kerättyä tietoa siitä, millä keinoin kokemukseen työn merkityksellisyydestä oikeasti pystyttäisiin esimies- ja johtamistyön keinoin kaikista vaikuttavimmin vaikuttamaan.

6. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli tutkia kolmea asiaa työn merkityksellisyydestä ja merkityksen johtamisesta: Ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia, millainen yhteys on johtamistoiminnan ja työn merkityksellisyyden kokemuksen välillä. Toisena tavoitteena oli tarkastella, miten kokemus ”merkityksen johtamisesta” oman esimiehen tai organisaation ylimmän johdon taholta synnyttää kokonaisuudessaan työn merkityksellisyyden kokemusta. Ja kolmantena tavoitteena oli tutkia, millaisin keinoin esimiehet ja johtajat voisivat vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta yksilö- ja organisaatiotasolla?

Tämän tutkimuksen perusteella työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymisessä esimiehillä, mutta myös organisaation ylimmällä johdolla on selkeä oma roolinsa. Erityisesti esimiesten rooli korostui tämän tutkimuksen tuloksissa suhteessa työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen. Ylimmän johdon rooli ja vaikutus oli pienempi, mutta sekin merkittävä työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymisessä.

Keinot, joilla esimies ja johto voivat työn merkityksellisyyden kokemusta lisätä liittyvät vahvasti arvostukseen, autonomian ja vastuun antamiseen, tiedonjakamiseen sekä esimerkkinä toimimiseen. Muistisäännön kaltaisina ohjeina esimiehille voidaankin merkityksen johtamiseen liittyen antaa tutkimuksen tulosten perusteella ohje: Välitä, Varusta, Valtuuta, Viesti ja Viitoita.

Näiden ohjeiden ja tämän tutkimuksen lisäksi tarvitsemme yhä lisää tutkimusta siitä, mitkä ovat yksittäisten esimiesten, ylimmän johdon ja koko organisaation keinoja luoda entistä parempia edellytyksiä työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymiselle työtä tehdessä ja miten organisaatioina voitaisiin laajemminkin ottaa huomioon työn merkityksellisyys sekä työntekijäkokemuksen, mutta myös työn yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vastuullisuuden näkökulmasta.

LÄHTEET:

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 945-955.
- Alasoini, T., (2010). MAINETTAAN PAREMPI TYÖ - Kymmenen väitettä työelämästä, Taloustieto Oy. Yliopistopaino, Helsinki.
- Amabile, T. & Kramer S. (2012) "How Leaders Kill Meaning at Work." *McKinsey Quarterly*, no. 1, 124–131.
- Amundsen, S. & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly, 25*, 487-511.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269.
- Aryee, S. and Z. X. Chen. 2006. "Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes." *Journal of Business Research 59* (7): 793-801.
- Bailey C, Madden, A, (2016) What makes work meaningful - or meaningless? MIT Sloan Management Review, 57 (4). ISSN 1532-9194
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review, 27*, 416–430. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.11.001>
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Bass, Bernard (2006). *Transformational leadership*. Riggio, Ronald E. (2nd ed.). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates. ISBN 0805847618. OCLC 59360173.
- Bateman, T & Barry, B (2012) Masters of the long haul: Pursuing long-term work goals *Journal of Organizational Behavior. 33*(7), pp.984-1006

- Baumeister, R. F., and Vohs, K. D. (2002). "The pursuit of meaningfulness in life," in *Handbook of Positive Psychology*, eds C. R. Snyder and S. J. Lopez (New York, NY: Oxford University Press), 608–618.
- Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M. & Beersma, B. 2017. Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1658.
- Boyle, P. A., Barnes, L. L., Buchman, A. S., & Bennett, D. A. (2009). Purpose in life is associated with mortality among community-dwelling older persons. *Psychosomatic Medicine*, 71, 574–579. CrossRefGoogle Scholar
- Boyle, P. A., Buchman, A. S., Barnes, L. L., & Bennett, D. A. (2010). Effect of a purpose in life on risk of incident Alzheimer Disease and mild cognitive impairment in community-dwelling older persons. *Archives of General Psychiatry*, 67, 304–310.
- Brassai, L., Piko, B. F., & Steger, M. F. (2011). Meaning in life: Is it a protective factor for adolescents' psychological health? *International Journal of Behavioral Medicine*, 18(1), 44-51. doi:10.1007/s12529-010-9089-6
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and the family. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 203–232). Lexington: Lexington Books.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134
- Carton, A. M. (2017). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon!" How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63, 323-369.
- Cascio W.F (2003): Changes in workers, work, and organizations. In W. Borman, R. Klimoski and D. Ilgen, eds., *Handbook of Psychology*. Vol. 12, *Industrial and Organizational Psychology*: 401-4522. (New York: Wiley, 2003)
- Casey, C. (1995). *Work, self and society: After industrialism*. London: Routledge
- Chalofsky, N., and Cavallaro, L. (2013). A good living versus a good life: meaning, purpose, and HRD. *Adv. Devel. Hum. Resour.* 15, 331–340.
doi: 10.1177/1523422313498560
- Ciulla, J. B. (2000). *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*. New York, NY: Three Rivers Press.
- Csikszentmihalyi, M; LeFevre, J (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology Issue: Volume 56(5)*, p 815–822, American Psychological Association.

Deci, E. & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. The University of Rochester Press: New York.

Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>

Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, and Gerald R. Ferris. 2012. "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past with an Eye Toward the Future." *Journal of Management* 38 (6): 1715-1759.

Frankl, V. E. (1984). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. New York: Simon & Schuster.

Graen, G. B. and M. Uhl-Bien. 1995. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." *The Leadership Quarterly* 6 (2): 219-247.

Hackman, J. & Oldham, G., (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley. ISBN 0471373893.

Howell, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–903.

Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). *Accepting Lower Salaries for Meaningful Work*. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.01649

Jiang, L., Bohle, S.L., Roche, M. (2018) Contingent Reward Transactional Leaders as “Good Parents”: Examining the Mediation Role of Attachment Insecurity and the Moderation Role of Meaningful Work, *Journal of Business and Psychology*, . Article in Press.

Judge, T A; Bono, J E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job

Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology Issue* 86(1), 80–92, American Psychological Association

Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2016-2019, Valtiovarainministeriö, julkaistu 28.9.2015 http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/sp2015_finland_fi.pdf

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28, 1211–1240.

King, L. A., Hicks, J. A., Krull, J. L., & Del Gaiso, A. K. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 179–196.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385–398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>

Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415. <https://doi.org/10.1037/str0000043>.

Lips-Wiersma, M. & Wright, S. 2012. Measuring the Meaning of Meaningful Work. Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*. Vol. 37(5), 655-685. Saataavissa: <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>

Lysova, E & Allan & Dik & Duffy & Steger (2018). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*. 10.1016/j.jvb.2018.07.004.

Martela, F., & Riecki, T. J. J. (2018). *Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work*. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01157

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>.

Morse, N., & Weiss, R. (1955). The Function and Meaning of Work and the Job. *American Sociological Review*, 20(2), 191-198. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2088325>

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). Task significance and job autonomy as motivational mechanisms in the ethical leadership process.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Pratt, M. G., Pradies, C., & Lepisto, D. A. (2013). Doing well, doing good, and doing with: Organizational practices for effectively cultivating meaningful work. In B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (Eds.). *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 173–198). Washington, DC: American Psychological Association
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1
- Ros, M; Schwartz, S.H. Surkiss, S. (1999) Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work *Journal of Applied Psychology*, 48(1), 49-71
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A., (2010): On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91– 127.
- Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W., Mitchell, T.R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 1–43. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (1998). The role of purpose in life and personal growth in positive human health. In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications* (pp. 213–235). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Räsänen-Ala-Aho, M-L (2011). Johtamistyylit ja johtamistytyväisyys partiojohtamisessa Organisaatiot ja johtaminen, Aalto-yliopisto. Pro Gradu –tutkielma
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Sisällönanalyysi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html Luettu 5.5.2019
- Sahimaa, J (2017) Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtahokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Pro Gradu, Helsingin yliopisto
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285–304.

- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry*, 68-78
- Smirl, Paul (2018) "Becoming a Transformational Leader" Wisconsin School of Business.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organization
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239–1251. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Steger, M. F. (2009). Meaning in life. In S. J. Lopez (Ed.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed.; pp. 679-687). Oxford, England: Oxford University Press.
- Steger, M. F. (2012). “Experiencing meaning in life - Optimal functioning at the nexus of well-being, psychopathology, and spirituality,” in *The Human Quest for Meaning: Theories, Research, and Applications, 2nd Edn*, ed P. T. P. Wong (New York, NY: Routledge), 165–184.
- Steger, M. F., and Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Appl. Psychol. Health Well Being* 1, 303–320. doi: 10.1111/j.1758-0854.2009.01018.x
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In N. Garcea, S. Harrington, & P. Alex Linley (Eds.). *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131–142). New York, NY: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0011>.
- Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work* (pp. 60–81). Hoboken: Wiley.
- Studenwork (2018) Nuoret osaajat työelämässä 2018 -tutkimus. Studentwork.
- Suomalaisen työn liitto (2016) Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. http://suomalainty.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf (luettu 20.07.2018)
- Sverko, B., & Vizek-Vidovic, V. (1995) Studies of the Meaning of Work: Approaches, Models, and Some of the Findings in book *Life Roles, Values, and Careers: International Findings of the Work Importance Study*

- Tummers, L. G., Knies, E (2013) Leadership and Meaningful Work in the Public Sector
Julkaisussa, Public Administration Review
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2012). *The why of work*. New York: McGraw Hill.
- Von Bergen C.W. (2008) Principles of Ethical Leadership.
- Wang, Z., & Xu, H. (2017). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- Yeoman R, Bailey C, Madden A, and Thompson M (2019) *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198788232.001.0001
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.