



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Itseohjautuvuuden tukeminen startup-yrityksissä merkityksellisen työympäristön luomiseksi

Johtamisen ja organisoinnin
Kandidaatintutkielma

Laatija:
Kalle Rautiainen

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

16.6.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Kalle Rautiainen

Otsikko: Itseohjautuvuuden tukeminen startup-yrityksissä merkityksellisen työympäristön luomiseksi

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 35 sivua

Päivämäärä: 16.6.2025

Itseohjautuvuus ja merkityksellisyys ovat keskeisiä aiheita nykyaikaisessa työelämässä, kun perinteisistä hierarkkisista organisaatorakenteista on siirrytty kohti joustavampia ja itseohjautuvampia työskentelymalleja. Samalla työn merkityksellisyydestä on tullut keskeinen tekijä sekä yksilön hyvinvoinnin, että organisaatioiden menestyksen kannalta. Erityisesti nuoremmat sukupolvet kaipaavat työltään paitsi vapautta, myös mahdollisuuksia vaikuttaa. Itseohjautuvuus ja merkityksellisyys kulkevat usein käsi kädessä ja niiden toteutumisen vaikutukset näkyvät sekä työntekijän että työnantajan menestyksessä. Startup-yrityksissä itseohjautuvuudella ja merkityksellisyydellä on erityinen suhde, joka mahdollistaa molempien aiheiden syvällisen tarkastelun.

Tässä kandidaatintutkielmassa selvitetään, kuinka startup-yritysten itseohjautuva työskentelytapa voi tukea työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä, ja minkälaisia keinoja esihenkilöllä on itseohjautuvan työntekijän tukemiseen. Tutkimusmetodina on käytetty kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu pääosin itsemääräämisteorialle ja merkityksellistä työtä käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkielma keskittyy erityisesti autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden psykologisiin perustarpeisiin motivaation ja merkityksellisyyden tunteen edistäjinä.

Startup-ympäristön dynaamisuus ja valmiiden rakenteiden puute mahdollistavat luonnostaan pohjan itseohjautuvalle työskentelytavalle, mutta voivat samalla lisätä epävarmuutta ja työnteon kuormittavuutta. Tutkielma osoittaa, että startup-yritysten itseohjautuva kulttuuri voi tukea työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. Esihenkilötyöllä on paikkansa myös itseohjautuvassa organisaatiokulttuurissa, ja merkityksellinen työympäristö on mahdollista saavuttaa, kun työntekijät saavat vastuun lisäksi tarpeeksi tukea. Tuen lisäksi merkityksellisen työympäristön syntyyn vaikuttaa vahvasti mahdollisuudet osallistua erityisesti omaa työtä, mutta myös koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon. Toisaalta startup-ympäristön epävarmuus ja jatkuvat muutokset voivat aiheuttaa myös kuormitusta, joka heikentää merkityksellisyyden kokemusta. Esihenkilötyön rooli korostuu erityisesti selkeiden tavoitteiden asettamisessa, perehdytyksen ja palautteen antamisessa, sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Näiden tekijöiden avulla esihenkilö voi tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vahvistaa heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä.

Avainsanat: itseohjautuvuus, merkityksellinen työ, startup-yritykset, itsemääräämisteorialle, johtajuus

Opinnäytteessäni käytetyt tekoälytyökalut ja niiden käyttötarkoitukset on kuvailtu alla:

Perplexity AI, Perplexity Pro; Open AI, GPT-4.1 ja GPT-4o:

Käyttötarkoitus ja osio, jossa työkaluja käytettiin:

*Yllä mainittuja tekoälytyökaluja on käytetty tutkielman rakenteen ja käsikirjoituksen ideoinnin tukena, lähde-
materiaaleista tehtyjen muistiinpanojen koonnissa, sekä englanninkielisten lähdemateriaalien kääntämisen
apuvälineenä. Lisäksi Perplexity AI:ta on käytetty lähdemateriaalien etsinnässä apuvälineenä.*

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta	7
1.2	Tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne	9
2	Itseohjautuvuuden käsitteellinen viitekehys	11
2.1	Itseohjautuvuus ja itsemääräämisteoria	11
2.2	Itseohjautuva organisaatio	15
2.3	Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa	17
3	Työn merkityksellisyys	19
3.1	Merkityksellinen työ käsitteenä	19
3.2	Merkityksellisyyden tunteen tausta	20
3.3	Merkityksen luominen johtamisen avulla	23
4	Itseohjautuvuus ja merkityksellisyys startup-yrityksissä	26
4.1	Startup-yrityksen erityispiirteet	26
4.2	Itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden toteutuminen	27
4.3	Esihenkilön keinot itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden tukemiseksi	29
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
	Lähteet	33

KUVIOT

Kuvio 1. Kestävä motivaatio (Mukaillen: Stone ym. 2009, 78)

14

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Kun Yhdysvaltain entinen presidentti John F. Kennedy vieraili NASA:n pääkonttorilla vuonna 1961, hän tapasi talonmiehen, joka pesi lattiaa. Kennedy kysyi häneltä mitä hän tekee, talonmies vastasi: ”Autan viemään ihmisen kuuhun!” (Both-Nwabuwe ym. 2017, 1) Työelämän voidaan katsoa olevan murroksessa, jossa perinteisistä hierarkioista ollaan siirtymässä kohti joustavampaa ja itseohjautuvampaa toimintamallia. Lisäksi erityisesti nuoremmat sukupolvet kaipaavat työltään jotain muutakin kuin vain pakollista pahaa, jolla tienata elantonsa. Työn halutaan olevan merkityksellistä ja merkityksellisyyden kokemus on noussut yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä uutta työpaikkaa etsiville. Samalla kun merkityksellisyyden kaipuu nostaa päätään, yhä useampi työntekijä kaipaa työn tekoon vapautta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Omia työaikoja ja työskentelytapoja halutaan pystyä muokkaamaan itseohjautuvasti, ilman esihenkilön puuttumista jokaiseen yksityiskohtaan.

Startup-yritykset mahdollistavat ainutlaatuisen ympäristön itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa startup-yrityksellä tarkoitetaan mitä tahansa uutta yritystä, jolla on tavoitteena kasvaa keksimänsä liikeidean avulla. Uusissa yrityksissä, joissa ei ole valmiita ja vakiintuneita toimintatapoja, vallitsee usein automaattisesti itseohjautuva työympäristö. Epävarmassa ja keskeneräisessä ympäristössä työntekijöiden omat ideat ja ajatukset korostuvat. Työskennellessäni eräässä startup-yrityksessä olin viikoittain tilanteessa, jossa minun piti itse keksiä ratkaisuja kohtaamilleni ongelmille. Soitto esimiehelle auttoi vähän, mutta vastaus oli usein sama; ”ongelma on uusi, sille ei ole valmista ratkaisua, toimi parhaiten näkemälläsi tavalla”.

Merkityksellisen työn voidaan nähdä olevan nykyaikaiselle ihmiselle perustavanlaatuinen inhimillinen tarve, ja se ylittääkin usein palkkauksen ja muut edut tärkeysjärjestyksessä (Shafaei & Nejati 2024, 1–2 < Workhuman 2019). Merkityksellinen työ on yhdistetty useisiin myönteisiin tuloksiin työpaikoilla niin yksilö- että organisaatiotasolla. Positiivisia tuloksia työn merkityksellisyyden vaikutuksista on saatu työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden, työmotivaation ja suorituskyvyn saralta. Merkityksellisen työn katsotaan lisäksi olevan olennainen osa yksilön hyvinvointia. (Both-Nwabuwe ym. 2017)

Tarina NASA:n talonmiehestä kuvastaa hyvin työn merkityksellisyyden moninaisuutta. Jokainen ihminen tekee työtään jostain syystä, ja nykyisin erityisesti nuorempien sukupolvien keskuudessa työn merkityksellisyys koetaan yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä etsiessä mahdollista loppuelämän työpaikkaa. Käsi kädessä merkityksellisyyden kanssa tuntuu kulkevan myös vapaus. Vapaus valita työpaikka, vapaus päättää omista työajoistaan ja vapaus tehdä asioita omalla tavalla; itseohjautuvasti. Johtaako laajempi itseohjautuvuus merkityksellisempään työhön? Saako itseohjautuvassa organisaatiossa tarpeeksi tukea?

Kun organisaatiot ovat ajan myötä muuttuneet vähemmän hierarkkiseksi, ovat itseohjautuvuus ja työn merkityksellisyys nousseet nykyaikaisen työelämän keskiöön. Ympäri maailmaa ja Suomessakin on paljon menestyviä yrityksiä, jotka suosivat toimintamallinaan itseohjautuvan organisaation periaatetta. Esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista ovat Suomessa Reaktor, Ruotsissa Spotify ja Yhdysvalloissa Morning Star (Martela & Jarenko (2017, 11).

Askeleita kohti itseohjautuvampaa työympäristöä on otettu myös monessa julkisen sektorin organisaatiossa. Itseohjautuvuuden uskotaan edistävän työntekijöiden motivaatiota johtaen parempiin tuloksiin. Itseohjautuvuuden lisääntymisen myötä on herännyt myös kritiikkiä siitä, johtaako suurempi autonomia lopulta vain työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja -uupumuksen lisääntymiseen. Itseohjautuva työympäristö voi olla työntekijälle myös stressaava ja haastava paikka työskennellä, jolloin esihenkilön tukea tarvitaan. (Martela ym. 2021) Itseohjautuva työntekijä on kuitenkin parhaimmillaan henkilö, joka tekee enemmän kuin vain pakolliset tehtävänsä samalla nauttien työstään. Itseohjautuva henkilö ei motivoitu ainoastaan palkkioista vaan itse työn tekemisestä. Voisiko oikealla tavalla tuettu itseohjautuva työympäristö siis olla avain merkityksellisyyden tunteeseen työpaikalla?

Ihminen on kautta aikain pohtinut ja yrittänyt selvittää elämän tarkoitusta. Merkityksellisyyden etsiminen on osa ihmisluonnetta. Jokainen haluaa pohjimmiltaan olla onnellinen ja elää elämänsä niin, että siihen voi vanhoina päivinä olla tyytyväinen. Ihminen viettää töissä suuren osan elämästään, siksi ei ole lainkaan outoa, että ihmiset ovat alkaneet pohtia myös työn tekemisen merkityksellisyyttä. Merkityksellisyyttä etsivä henkilö haluaa työn olevan tekemisen arvoista sekä mielekäästä. Lisäksi merkityksellisyyden tunteeseen voi liittyä myös sellaisten tavoitteiden saavuttamista, jotka koetaan saavuttamisen arvoisiksi. (Aaltonen ym. 2017, 24, 56)

Kun ottaa huomioon sekä merkityksellisyyden tunteen kytköksen ihmisluonteen ominaispiirteisiin sekä itsemääräytymisteorian esityksen ihmisen luontaisesta tarpeesta täyttää psykologisia perustar-

peitaan, voisi kuvitella, että näiden kahden asian välillä voisi olla jotain yhteistä. Itseohjautuvalla ympäristöllä on kuitenkin myös omat ongelmakohtansa, joten tunne merkityksellisyydestä ei välttämättä synny automaattisesti itseohjautuvuuden kautta. Merkityksellinen lopputulema saattaa siis vaatia töytäisyä oikeaan suuntaan. Onko esihenkilötyöllä siis edelleen oma paikkansa myös itseohjautuvassa organisaatiossa?

1.2 Tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne

Itseohjautuvuutta ja merkityksellisyyttä on tutkittu paljon, mutta aiheita ei ole juurikaan yhdistelty startup-yrityksen näkökulmasta. Kandidaatintutkielmassani tarkastelen itseohjautuvuutta ja merkityksellisyyttä aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella, lisäksi yhdistelen löytämäni tietoa startup-kontekstiin ja kerron startup-yritysten erityispiirteistä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuva työympäristö tukee työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä startup-yrityksissä, sekä minkälaisia keinoja johtajilla on toimia itseohjautuvan työntekijän tai tiimin tukena niin, että itseohjautuva työskentelymalli toimii merkityksellisyyden mahdollistajana. Tutkimus perustuu kirjallisuuskatsaukseen, jossa tarkastelen itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden teoreettisia viitekehyksiä, sekä startup-yritysten erityispiirteitä.

Tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Miten itseohjautuva työympäristö tukee työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä startup ympäristössä?
- Miten startup-yrityksen esihenkilö voi tukea itseohjautuvuutta tavalla, joka edistää merkityksellisen työympäristön syntymistä?

Luvussa 2 käsitellään itseohjautuvuuden käsitteellistä viitekehystä sekä erityisesti itsemääräämisteorioita (Self-Determination Theory, SDT). Luvussa avataan SDT:n kolme psykologista perustarvetta – autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus – sekä niiden merkitys yksilön motivaation ja hyvinvoinnin kannalta työelämässä. Lisäksi tarkastellaan tarpeiden yhteyttä kestävä motivaation syntymiseksi ja vertaillaan perinteisiä- ja itseohjautuvia organisaatiomalleja toisiinsa.

Luvussa 3 tarkastellaan työn merkityksellisyyden käsitettä ja sen erilaisia ulottuvuuksia aiemman tutkimuksen valossa. Luvussa esitellään merkityksellisyyden tunteen taustaa ja siihen johtavia prosesseja, sekä keinoja luoda merkityksellinen työympäristö johtamisen avulla.

Luvussa 4 yhdistetään aiemmin esiteltyt itsemääräytymisteorian ja merkityksellisyyden teoria startup-yritysten erityispiirteisiin ja analysoidaan itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden toteutumista startup-ympäristössä. Lisäksi luvussa käsitellään startup-yritysten dynaamisen ja epävarman toimintaympäristön luomia haasteita ja mahdollisuuksia, sekä pureudutaan tutkielman tutkimuskysymyksiin etsien vastauksia siihen, kuinka esihenkilö voi tukea työntekijöitä merkityksellisen työympäristön luomiseksi. Tutkielman lopussa luvussa 5 kootaan tutkielman johtopäätökset yhteen ja pohditaan aiheen kannalta potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Itseohjautuvuuden käsitteellinen viitekehys

2.1 Itseohjautuvuus ja itsemääräämisteoria

Itseohjautuvuutta on käsitteenä tutkittu paljon, mutta tieteelliseltä pohjaltaan se perustuu pitkälti Decin ja Ryanin (mm. 1980, 1985, 1990, 2000) tekemiin tutkimuksiin. Itsemääräämisteoria ei suoraan kuvaa ainoastaan työelämää eikä varsinkaan itseohjautuvan organisaation mallia, vaan teoria toimii pohjana useille tutkimuksille, joita on myöhemmin tehty yhdistämällä itsemääräytymisteoria ja käytännön työelämä. Itseohjautuvuus on ihmisen psykologinen ominaisuus, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla ilman ulkopuolista käskyä tai kehotusta (Martela & Jarenko 2017,12). Itsemääräämisteorian taustalla on ajatus, jonka mukaan yksilö on luontaisesti halukas tekemään asioita, jotka ovat omien motiivien ja tarpeiden kannalta olennaisia (Deci & Ryan 2000, 227). Omien tarpeiden täyttäminen itseohjautuvasti vaatii kuitenkin toimintaympäristön, joka tukee itsenäistä päätöksentekoa (Deci & Ryan 2000, 227). Sopivassa toimintaympäristössä yksilöllä on siis mahdollisuus täyttää omia motiivejaan ilman ulkopuolista ohjausta. Decin ja Ryanin (2000, 227) mukaan yksilön perustarpeiden täyttymistä tukevat ympäristöt sekä yksilölliset erot edistävät sisäisen motivaation syntymistä sekä luonnollisia kasvuprosesseja. Toisaalta sellaiset ympäristöt, joissa yksilö ei saa tunnetta kolmesta yksilön perustarpeesta: autonomiasta, omasta kykenevyydestään tai yhteenkuuluvuudesta, ovat yhteydessä heikkoon motivaatioon, joka johtaa huonompaan suoritukseen ja hyvinvoinnin laskuun. Edellä mainitut perustarpeet ovat synnynnäisiä ja itsemääräämisteorian mukaan ne luovat pohjan sisäisen motivaation syntymiselle ja täytyessään johtavat parempaan hyvinvointiin (Deci & Ryan 2000).

Decin ja Ryanin (mm. 1980,1985, 1990 ja 2000) itsemääräämisteorian (SDT) mukaan autonomian-, yhteenkuuluvuuden- ja kykenevyyden tarve ovat ihmiselle luontaisia ja kuuluvat ihmisluontoon syntymästä saakka. Perustarpeiden täytyminen on hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä ja ilman niiden täyttymistä psykologinen kasvu voi vaarantua. Sen sijaan tarpeiden täytyminen johtaa sisäisen motivaation syttymiseen, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnan ja hyvinvoivan mielen. Mikäli tarpeita tukahdutetaan, niin jo saavutettu sisäinen motivaatio heikkenee johtaen huonompiin suoriin.

Ensimmäinen perustarve, autonomia, viittaa ihmisen kokemaan omaan tahtoon ja toimijuuteen päivittäisissä askareissaan. Ihmisillä on sisäinen tarve kokea olevansa omien toimiensa takana itse, aloitteen tekijä. Omien toimien halutaan olevan itsestä lähtöisin. Kun autonomian tarve täyttyy, niin

yksilö tuntee tekevänsä asioita omasta tahdostaan, eikä ulkopuolisen painostuksen seurauksena. Autonominen henkilö kokee hallitsevansa itse omaa elämäänsä ja tuntee omaavansa vaikutusmahdollisuuksia omiin valintoihinsa. (Deci & Ryan 2020) Autonomian tarve ei tarkoita, että yksilö haluaa lähtökohtaisesti tehdä asioita yksin, vaan mahdollisuutta valita millä tavoin ja minkä aiheen parissa yksilö toimii. Autonomia työelämässä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä saa itse päättää mitä ammattia hän harjoittaa, ja kenelle työskentelee. Päivittäisessä työskentelyssä autonomia voi viitata esimerkiksi joustaviin työaikoihin, ja työntekijän mahdollisuuteen päättää omista työskentelytavoistaan ilman, että esihenkilö puuttuu toimintaan jatkuvasti.

Toinen ihmisen perustarpeista on tunne siitä, että yksilö tuntee olevansa pätevä tekemissään asioissa. Tarvetta kutsutaan kykenevyydeksi (engl. competence). Kun henkilö tuntee olevansa kykenevä tehtävissään, niin on mahdollista myös uskoa asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseen. Kykenevyyttä tunteva ihminen kokee myös hallitsevansa tilanteita ja uskoo voivansa kehittyä ja menestyä. Kykenevyyden tunteeseen vaikuttaa muun muassa vastaanotettu palaute. (Deci & Ryan 2020; Deci 1971)

Decin (1971) mukaan positiivinen palaute lisää ihmisten tunnetta omasta kykenevyydestään suorittaa tehtäviä. Parhaiten kykenevyyden tunnetta tukevat sellaiset ympäristöt, joissa haastavuuden taso on yksilölle sopiva ja tehtävien suorittamisesta annetaan positiivista palautetta. Lisäksi on tärkeää, että ympäristö antaa yksilölle mahdollisuuden kasvuun. (Deci & Ryan 2020) Ympäristö, jossa ei ole kasvumahdollisuuksia saattaa aiheuttaa tunnetta siitä, että henkilö jumittaa paikoillaan. Esimerkiksi työpaikka, jossa työntekijällä ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia edetä urallaan tai kehittyä muunnellaisiin tavoin saattaa lannistaa sellaisen yksilön mielen, joka toivoo jatkuvaa kehitystä.

Martelan ja Riekin (2018, 2) mukaan kolmas perustarve, yhteenkuuluvuus, on sosiaalinen ulottuvuus, johon liittyy tuntemus siitä, että henkilö on yhteydessä muihin, on osa yhteisöä ja omaa välittäviä ihmissuhteita. Yhteenkuuluvuus ilmentää henkilön sosiaalisia yhteyksiä ja sitä, kuinka ihminen välittää läheisistään. Yhteenkuuluvuuden tunnetta edistää, kun yksilöt osoittavat toisilleen kunnioitusta ja välittämistä (Ryan & Deci 2020, 1). Ihminen on sosiaalinen olento ja vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa on yksi perustarpeista. Mikäli ihminen ei tunne olevansa osa yhteisöä, niin sisäinen motivaatio heikkenee. Sen sijaan silloin kun henkilö tuntee lujaa yhteenkuuluvuudentunnetta, niin motivaatio toimia koko ryhmän hyväksi kasvaa. Esimerkiksi joukkueurheilussa puhutaan usein joukkuehengen tärkeydestä. Hyvän joukkuehengen tuottamat edut kilpaurheilussa kiteyttävät

hyvin konkreettisesti sen, miten yhteenkuuluvuuden tunteen kokemus voi lisätä ihmisten kykyä toimia motivoituneesti.

Decin ja Ryanin (2000 1–2, 74) mukaan ihmisen perustarpeiden täytyminen johtaa energiseen tilaan, jossa ihminen on terve ja kokee voivansa hyvin. Perustarpeiden täyttymättömyys voi sen sijaan johtaa patologiseen elämänasenteeseen ja pahoinvoivaan yksilöön. Kaikkien kolmen perustarpeen täytyminen on välttämätöntä hyvinvoinnin kannalta. Deci ja Ryan (2000) kuvailevat, että ihminen ei voi menestyä ilman jokaisen psykologisen perustarpeen täyttymistä samaan tapaan kuin ihminen tarvitsee sekä vettä että ruokaa, ilman toista ei pärjää.

Psykologisten perustarpeiden täytyminen johtaa motivaatioon, joka on kestävämpää kuin esimerkiksi palkitsemalla saavutettu motivaatio. Palkkio nostaa motivaatiota hetkellisesti, mutta ihmisellä on taipumusta tottua saavutettuun elämänlaatuun, jolloin pelkällä palkitsemisella saavutettu motivaatio voi alkaa laskea. Kestävä motivaatio tarkoittaa pitkäkestoista motivaatiota, joka on sisäsyn-tyistä ja omaehtoista (Stone ym. 2009).

Itsemääräämisteorian mukaan ihmiset ovat luonnostaan motivoituneita kasvamaan, kehittymään ja sitoutumaan toimintaan silloin, kun heidän perustarpeensa täyttyvät riittävällä tasolla. Kun tarpeet täyttyvät, niin yksilön on mahdollista tuntea motivaation kumpuavan omasta itsestään. (Stone ym. 2009) Motivaation kannalta on siis kestävämpää, että ihminen kykenee ajattelemaan - ”Minä haluan tehdä näin” sen sijaan, että ”Minä haluan palkinnon, joten teen näin”. Lyhyen aikavälin tuottavuutta voidaan saada lisättyä palkkioilla, mutta keppi ja porkkana malli voi johtaa myös motivaation laskuun ja epäeettisen käyttäytymisen lisääntymiseen. Erilaiset palkitsemismallit lisäävät usein myös kontrollia ja voivat heikentää pitkän aikavälin kiinnostusta työhön ja estää kestävä motivaation syntymistä.

Kestävä motivaation rakentaminen organisaatiossa vaatii sitoutumista työntekijöiden tarpeisiin. Työntekijöitä ei pidä nähdä ainoastaan niminä ja numeroina, vaan yksilöinä, joiden tarpeiden täytyminen on edullista myös yrityksen kannalta. Stone ym. (2009) esittelevät konkreettisia keinoja, joiden avulla organisaatiossa voidaan rakentaa kestävä motivaatiota. Heidän mukaansa esimerkiksi osallistaminen ongelmanratkaisuun, aktiivinen kuunteleminen ja työntekijöiden näkökulman huomiointi sekä rakentavan palautteen antaminen vaikuttavat työntekijöiden motivaation syntyyn. Lisäksi mahdollisuudet tehdä valintoja ja kehittyä tukevat kestävä motivaation syntyä. (Stone ym. 2009)

Kontrolloiva johtaminen voi estää kestävän motivaation syntymistä. Esimerkiksi liialliset tulospaineet voivat johtaa tilanteeseen, jossa johtajat alkavat kontrolloida alaisiaan liiallisesti, joka vähentää autonomiaa (Stone ym. 2009). Toisaalta tulosvastuu voi aiheuttaa ylimääräistä stressiä myös silloin, jos odotetun tuloksen saavuttamiseen ei anneta tarvittavia tukitoimia. Kestävä motivaatio vaatii jokaisen perustarpeen täyttymisen, ja mikäli työntekijä tuntee olevansa haasteidensa kanssa yksin, on motivaatio vaarantunut.



Kuvio 1. Kestävä motivaatio (Mukaillen: Stone ym. 2009, 78)

Itsemääräämisteoria esittää vahvan pohjan itseohjautuvuuden ymmärtämiselle työelämässä. Silloin kun yksilön perustarpeet; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus täyttyvät, on yksilön mahdollista kokea kestävää motivaatiota, joka luo perustan merkitykselliselle työskentelylle myös vaativissa ympäristöissä.

2.2 Itseohjautuva organisaatio

Ihmisten johtaminen on pitkään perustunut hierarkkisiin malleihin, joissa organisaation valtarakenne on ollut tarkkaan määritelty; johtaja johtaa ja muut seuraavat perässä. Perinteisissä organisaatioissa työntekijät ovat informaation vastaanottajia ja suorittavat työtehtävänsä heille annettujen ohjeiden mukaisesti niin, että viestinnän suunta on ylhäältä alaspäin. (Vähämäki 2010, 34–35)

Vaikka monet organisaatiot ovat siirtymässä kohti itseohjautuvampaa organisaatiomallia, niin joissain tilanteissa hierarkkinen päätöksenteko malli saattaa olla jopa välttämättömyys. Esimerkiksi sotilasorganisaatioissa voi tilanteen mukaan olla erittäin tärkeää, että yhdellä henkilöllä on hierarkiaan perustuva ylivoimainen päätösvalta muihin nähden. Sotilasjohtaminen on kuitenkin erikoistapaus ja tavallisemmilla työpaikoilla nykyaikainen työelämä on synnyttänyt tarpeen myös muunlaisille organisaatiomalleille. Toimintaympäristön nopeiden muutosten ennakoimattomuus sekä lisääntyvä asiantuntijatyö sekä muun muassa digitalisaatio antavat yhdessä osaamistason nousun kanssa mahdollisuuden organisoida ja johtaa työtä perinteisistä hierarkkisista malleista poikkeavalla tavalla (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024).

Itseohjautuvassakin organisaatiossa tarvitaan johtajia, sillä vaikka tiimit ja yksittäiset työntekijät toimivatkin itsenäisesti, niin johtajuus on edelleen keskeinen tekijä Decin ja Ryanin (1971) itsemääräämisteorian mukaisten kolmen perustarpeen; autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden luomisessa. Johtajuuden rooli on kuitenkin erilainen itseohjautuvassa organisaatiossa verrattuna hierarkkiseen organisaatioon. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajalla on keskusteleva ja kuunteleva rooli; johtajat motivoivat alaisiaan osallistamalla ja luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta (Weisz Forner ym., 2021, Vähämäki 2010)

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajien tehtävänä on tukea alaiensa autonomiaa ja osaamista sekä toimia yhteenkuuluvuuden luojina. Autonomian tukemiseksi johtaja voi antaa vaikutusmahdollisuuksia ja kuunnella alaisiaan. Lisäksi työskentelyssä kannattaa jättää tilaa innovoinnille. Päätöksenteosta tehdään yhteinen prosessi, jossa kuunnellaan niitä työntekijöitä, joita päätökset koskevat. (Weisz Forner ym. 2021, 16–18) Monissa suurissa organisaatioissa on otettu tämänkaltaisia toimintatapoja käytäntöön. Riskinä toiminnalle on, että todellista autonomiaa ei saada synnytettyä ja konkreettisia vaikutusmahdollisuuksia on vain niukasti saatavilla. Jos esimerkiksi työhaastattelussa ja ensimmäisinä työpäivinä korostetaan mahdollisuutta vaikuttaa ja innovoida, mutta todellisuus poikkeaa luvatusista, niin työntekijän motivaatio saattaa laskea huomattavasti.

Osaamisen tukemiseksi johtajat voivat järjestää oppimismahdollisuuksia esimerkiksi antamalla palautetta. Itseohjautuvassa organisaatiossa palautetta voidaan antaa esimerkiksi mentoroivalla otteella, jossa esimerkiksi vanhempi, kauemmin organisaatiossa toiminut työntekijä voi tukea, neuvoa ja antaa rakentavaa palautetta nuoremmalle työntekijälle. (Weisz Forner ym. 2021) Mentorointi on yksi konkreettinen keino, jolla organisaation osaamista voidaan vahvistaa samalla luomalla parempaa pohjaa yhteisöllisyydelle. Kun työntekijät ovat toistensa kanssa tekemisissä myös muissa kuin juuri konkreettisisissa työtehtävissä esimerkiksi mentoroinnin tai muun kanssakäymisen kautta, niin yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy.

Itseohjautuvassa työympäristössä hierarkiaa on madallettu ja joissain tapauksissa se saattaa olla poistettu jopa kokonaan. Työntekijöillä ei välttämättä aina ole suoraa lähiesimiestä, joka seuraa ja ohjeistaa työtehtävissä jatkuvasti, vaan työskentely perustuu työntekijän omaan haluun ja tapaan työskennellä tietyllä tavalla. Kun työskentely on itseohjautuvaa, työpaikalla vallitsee todennäköisesti myös tunne keskinäisestä luottamuksesta. Silloin kun työnantaja voi luottaa siihen, että työntekijät hoitavat tehtävänsä niin kuin ne on tarkoitettu, voivat työntekijät räätälöidä itselleen sellaisen tavan työskennellä, joka sopii heille itselleen. Luottamuksen tulee olla molempiin suuntiin toimivaa. Myös työntekijällä tulee olla tunne siitä, että työnantaja todella antaa tilaa itseohjautuvuudelle, eikä sorru mikrojohtamiseen.

Itseohjautuvassa organisaatiossa pyritään vähentämään selkeiden johtohahmojen hallitsevaa otetta, joten esimerkiksi kokoukset ovat usein vuorovaikutteisempia ja osallistavia sen sijaan, että niissä pidettäisiin yhdensuuntaisia esitelmiä. (Vähämäki, 2010) Johtajakeskeinen hierarkia saattaa huomaamatta aiheuttaa tilanteen, jossa työntekijöiden kognitiivisia kykyjä ei käytetä kokonaan hyödyksi. Heikko dialogi estää tiettyjä kehityssuuntia ja supistaa näkökulmia. Silloin kun valta rakentuu osaamisen ja konkreettisen toiminnan kautta voidaan työntekijöiden parhaat puolet ja ydinosaaminen kohdistaa tehokkaasti juuri sinne missä niistä on eniten hyötyä. Itseohjautuva tiimi muokkaa omaa rakennettaan käytännön tarpeiden mukaisesti. (Vähämäki, 2010)

Itseohjautuvan organisaation malliin siirtyminen saattaa olla hankalaa sellaisissa yrityksissä, jotka ovat jo pitkään kehittyneet perinteisen hierarkkisen mallin ympärille. Itseohjautuvuutta voidaan alkaa kuitenkin kehittää pitkäjänteisen kehitystyön kautta antamalla tiimeille enemmän autonomiaa ja mahdollisuuksia osallistua organisaation kehitystyöhön ja omaan työskentelytapaansa. Jotta uudistus on mahdollista tehdä, tulee johtajien luoda alaisilleen puitteet, joissa yksittäisillä työntekijöillä ja

tiimeillä on mahdollisuus keskustella ja sopia työn tekemisen käytännöistä yhdessä. Yhdessä tekeminen vahvistaa yhdessä tekemisen tunnetta ja johtaa vahvempaan sitoutumiseen ja nostaa motivaatiota. (Vähämäki 2010)

Perinteisestä organisaatiomallista itseohjautuvuuteen siirtyminen muuttaa sekä yksilön että organisaation toimintatapoja. Johtajuuden merkitys ei häviä, vaikka hierarkiaa vähennetään, ja vastuuta hajautetaan. Sen sijaan johtajuus muuttuu osallistavammaksi ja johtajan rooli käskyttäjistä valmentavampaan suuntaan. Osallistava ja alaisiaan tukeva johtaja mahdollistaa työntekijän yksilöllisen kasvun, mutta vahvistaa myös työyhteisön yhteishenkeä.

2.3 Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa

Työhyvinvointi on laaja-alainen ilmiö, johon vaikuttavat hyvin monet tekijät, kuten työyhteisön johtaminen ja organisaation rakenne. Johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin omalla esimerkillään ja kuhunkin tilanteeseen sopivalla johtamistyyllillä. Kun autonomia lisääntyy, niin ihmisellä on suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan tekemiseensä. Perinteisistä hierarkkisista organisaatiomalleista ollaan siirtymässä itseohjautuvampaan suuntaan, jonka odotetaan vastavan paremmin nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin ja työntekijöiden tarpeisiin (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 136–137).

Lisääntynyt autonomia voi parhaimmillaan johtaa lisääntyvään työhyvinvointiin, mutta riskejä hyvinvoinnin heikkenemisestäkin on olemassa erityisesti silloin, jos työntekijän ja työnantajayrityksen arvot eivät kohtaa (Li ym. 2021, 4). Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöllä on enemmän vastuuta sekä itsestään, mutta myös työkavereistaan. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on alaiensa hyvinvoinnista huolehtiminen, joten hierarkian vähentyessä työntekijöiden välinen vertaiskontrolli korostuu. Itseohjautuvuus kuitenkin tukee työntekijöiden autonomiaa, joka johtaa vahvempaan sitoutumiseen ja lisää motivaatiota. Hyvinvoinnin kannalta työn organisointi autonomisesti mahdollistaa hyvinvointia tukevien voimavarojen luomisen itsenäisesti, sekä työntekijästä itsestään lähtöisin olevan kuormitustekijöiden hallinnan. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024)

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden aktiivinen ote omasta hyvinvoinnistaan on keskeisessä asemassa. Työntekijöiden tulee itse hallita työkuormaansa ja tarvittaessa myös ilmaista omia tarpeitaan tai rajoitteitaan työyhteisössä. (Li ym. 2021) Kun muodolliset esihenkilöroolit on karsittu organisaatorakenteesta niin valta ja vastuu on hajautettua. Toiminta perustuu silloin avoimeen tie-

donjakoon ja jaettuun vastuuseen kollegoiden työhyvinvoinnista, jolloin kollektiivinen yhteinen aktiivinen ote sen kehittämistä on keskiössä. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 139–140) Lisäksi esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja yhteisöllisyyden luominen on erityisen tärkeää itseohjautuvassa organisaatiossa.

Itseohjautuvuus voi parhaimmillaan lisätä hyvinvointia työorganisaatiossa. Kun työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisö tukee heidän tarpeitaan, tuntuu työ mielekkäämmältä. Vapauden lisääntyessä myös vastuu kasvaa, joten vuorovaikutusta tulee kehittää itseohjautuvaan ympäristöön sopivaksi, jotta kollektiivinen huolenpito on mahdollista. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja jaettu vastuu hyvinvoinnista on erityisen tärkeää ottaa huomioon startup-yrityksissä, joissa ei kustannussyistä välttämättä ole käytössä kovinkaan laajaa ulkopuolista työterveydenhuoltoa.

3 Työn merkityksellisyys

3.1 Merkityksellinen työ käsitteenä

Työn merkityksellisyys on noussut keskeiseksi teemaksi niin organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa kuin työpsykologiassakin (Martela & Pessi 2018, Lepistö & Pratt 2017). Jokainen voi saada merkityksellisyyden tunnetta omanlaisista asioista, mutta tutkimuksissa on havaittu merkityksellisyyttä ennakoivia tekijöitä, joita ovat muiden muassa organisaation ilmapiiri sekä työn ja työroolin sopivuus (Schnell ym., 2013). Työn merkityksellisyyden kokemus on sidoksissa muun muassa työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja ammatilliseen identifikaatioon (Steger ym. 2012, Arnold ym. 2007, Bunderson & Thompson, 2009, Martela & Pessi 2018). Merkityksellinen työ on erityisesti nuorille henkilöille keskeinen arvo työpaikkaa hakiessa ja työn merkityksellisyys saatetaan arvostaa korkeammalle kuin esimerkiksi palkka tai asema yrityksessä. Merkityksellisyyttä pidetään yhtenä syynä pysyä tai toisaalta myös lähteä yrityksen palveluksesta (Lepistö & Pratt 2017, 100)

Ihmiset ovat kuin ohjelmoituja etsimään merkitystä (Baumeister & Vohs, 2002, 613) ja ennen kuin voi ymmärtää työn merkityksellisyyttä niin on tärkeää ymmärtää mitä itse merkitys on (Martela & Pessi 2018, 2). On hyvin luonnollista, että tehdessään jotain ihminen pohtii syitä toiminnalleen ja toisaalta kyseenalaistaa sellaista toimintaa, jota on hankalaa perustella järjen tai tunteiden avulla. Kun puhutaan merkityksen tai merkityksellisyyden määrittelystä, niin liikutaan melko laajoilla ja hankalasti määriteltävissä olevilla filosofisilla vesillä. Aihetta on kuitenkin tutkittu paljon ja pitkäjänteinen ajatustyö on aloitettu jo antiikin Kreikassa (Tieteen termipankki 15.6.2025). Työn merkityksellisyyden käsitteestä tekee mielenkiintoisen se, että jokainen yksilö voi saada merkityksellisyyden tunteita käytännössä mistä tahansa riippuen omista preferensseistään. Suomen puolustusvoimissa yleinen lausahdus: ”tee työtä, jolla on tarkoitus” kuvaa osaltaan työn merkityksellisyyttä melko hyvin.

Suuremmassa kuvassa ajateltuna työn merkityksellisyyden kanssa läheinen aihe on koko elämän merkityksellisyys. Eli kuinka voisimme löytää eväät hyvään elämään ja olla onnellisia. (Aaltonen ym. (2017, 30) Työn tekeminen on nykyihmiselle suuri osa elämää, ja sen lisäksi että ihmiset etsivät itselleen merkityksellistä työtä, on itse työn tekemisellä suuri merkitys koko elämän merkityksellisyyden kannalta. (Martela & Pessi 2018; Aaltonen ym. 2017) Vaikka merkityksellisyyden tunne on

yksilön oma tunne, niin metatasolla yksilökin määrittelee merkityksen opittujen sosiaalisten, yhteiskunnallisten ja kulttuuristen mallien mukaisesti (Martela & Pessi 2018, 2)

Työn merkityksellisyydellä ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan käsite on tieteellisissä tutkimuksissakin hyvin monisyinen ja monitieteellinen. Merkityksellisyyttä tutkitaan johtamistutkimuksen lisäksi psykologian, sosiologian ja filosofian piireissä erilaisista näkökulmista. On olemassa tutkimuksia, joissa merkityksellisyyden käsitteistöä on pyritty yhdenmukaistamaan ja yksinkertaistamaan (vrt. Rosso ym. 2010, Both-Nwabuwe ym. 2017). Jotta tieteellinen tutkimus olisi spesifimpää ja tehokkaampaa, tulisi tiedeyhteisön mieluummin yhdistää voimansa ja tutkia aihetta standardisoitujen määritelmien avulla kuin luoda toisistaan erillisiä määritelmiä (Rosso ym. 2010, Both-Nwabuwe ym. 2017).

3.2 Merkityksellisyyden tunteen tausta

Koska merkityksellisyyden tunne on monisyinen aihe ja sen syntymiseen vaikuttavat asiat yksilökohtaisia, sen taustalla voi olla monenlaisia erilaisia tapahtumia ja tapahtumaketjuja niin psykologisten kuin sosiaalistenkin mekanismien kautta (Rosso ym. 2010, 91). Aihetta tutkineet tutkijat ovat kuitenkin löytäneet merkityksellisyyden tunteen synnylle syy-seuraussuhteita, joiden avulla ilmiötä voidaan kuvata. Eri tutkimusten löydökset sisältävät samankaltaisia elementtejä, mutta myös eroja on havaittavissa.

Martelan ja Pessin (2018) mukaan aiheesta tehtyjen tutkimusten perusteella työn merkityksellisyys voidaan määritellä kolmen ulottuvuuden avulla: merkitys (significance), itsensä toteuttaminen (self-realization) ja laajempi tarkoitus (broader purpose). Asiayhteydessä merkitys voidaan määritellä ihmisen työlleen antaman tai työn tekemisestä löydetyn sisäisen arvon, sekä mielekkyyden mukaan. Työstä mielekästä tekee muun muassa sen tarkoituksenmukaisuus. Merkitystä kokeva työntekijä tuntee työn olevan itsessään tekemisen arvoista, vaikka sen tekeminen ei tuottaisikaan suoraan iloa tai mielihyvää. (Martela & Pessi 2018)

Itsensä toteuttamisen ulottuvuus sen sijaan sisältää esimerkiksi itsemääräytymisteoriasta tutun autonomian tunteen kokemuksen. Jotta itsensä toteuttamisen ulottuvuus täyttyy, tulee työn lisäksi mahdollistaa yksilöllisten kykyjen sekä oman persoonallisuuden toteuttamisen työssä. (Martela & Pessi 2018, 7) Työntekijän tulee siis saada olla oma itsensä ja päästä käyttämään omia kyvykkyyksiään. Autonominen – itseohjautuva työympäristö tukee itsensä toteuttamisen ulottuvuuden täyttymistä.

Laajempi tarkoitus taas tarkoittaa sitä, että työllä olisi yksilön omien tarpeiden ulkopuolisia tavoitteita, eli työn tekemisellä halutaan tavoitella muutakin kuin esimerkiksi vain palkkaa. Laajempi tarkoitus voi olla esimerkiksi sellaista, että työllä pyritään palvelemaan jotain suurempaa päämäärää kuten tulevien sukupolvien hyvinvointia, ympäristön puhtautta tai yhteiskuntaa yleisesti. Laajemman tarkoituksen etsiminen ei automaattisesti tarkoita sitä, että yksilö haluaisi juuri oman työnsä kautta tehdä hyvää suurelle joukolle ihmisiä, vaan esimerkiksi oman perheen elättäminenkin voi olla osa laajempaa merkitystä. (Martela & Pessi, 2018, 6–8)

Kokemus työn merkityksellisyydestä kumpuaa siis laajasta kirjosta erilaisia ulottuvuuksia ja pelkääntään konkreettinen työtehtävä ja siitä saatava palkkio eivät vielä itsessään mahdollista merkityksellisyyden tunteen kokemusta. Martelan ja Pessin (2018) esittämät kolme ulottuvuutta eivät ole toisiaan poissulkevia eikä myöskään pakollisia merkityksellisyyden tunteen luomisessa. Merkityksellisyyden tunne voi syntyä vain yhden, kahden tai kaikkien kolmen ulottuvuuden täytyessä.

Lepisto ja Pratt (2017) esittelevät tutkimuksessaan kaksi perustavanlaatuaista teoreettista näkökulmaa, joiden avulla merkityksellisyyden syntyä voidaan kuvata. Näkökulmat ovat realisaationäkökulma, jossa merkityksellisyyden kokemus perustuu itsensä toteuttamisen mahdollisuuteen sekä perustelunäkökulma, jossa merkityksellisyyden kokemus kumpuaa yksilön kyvystä perustella itselleen tekemänsä työn arvo.

Realisaatio-näkökulman (realization perspective) mukaan merkityksellisyys syntyy, kun työ mahdollistaa yksilön oman itsensä toteuttamisen ja autonomian. Näkökulmassa keskeisenä ongelmana nähdään työstä vieraantuminen, joka saattaa johtua esimerkiksi työn mielekkyyden puutteesta tai johtamistyylistä, joka estää autonomian toteutumisen. (Lepistö & Pratt 2017, 104–106) Työstä vieraantumisen käsitteen Lepisto ja Pratt (2017) ovat poimineet käyttöönsä vanhemmista tutkimuksista. Vieraantuminen voi olla esimerkiksi oman taloudellisen kontrollin menettämistä, tunnetta avuttomuudesta ja tunne siitä, että työntekijää käytetään edistämättä hänen omaa etuaan. (Lepisto & Pratt 2017 < Dean 1961, 754; Seeman 1959)

Vieraantumista aiheuttavat esimerkiksi liian rutiininomaiset ja kapeat työtehtävät sekä esihenkilön määräälevä ja kontrolloiva johtamistyyli. (Lips-Wiersma & Morris 2009, 494; Lepisto & Pratt 2017) Mikäli työntekijä ei tunne työtehtävien olevan hänen osaamisensa tasolla, niihin on helppo turhautua. Sen sijaan, vaikka työtehtävät olisivat monipuolisia ja kiinnostavia, voidaan merkityksellisyyden tunne pilata ja liian kontrolloivalla johtamistyyllillä. Mikäli työntekijä tuntee itsensä alistetuksi ja autonomiansa menetetyksi, johtaa se helposti vieraantuneisuuteen, jolloin merkityksellisyyden tunne on hankalaa saavuttaa. (Lepisto & Pratt 2017; Lips-Wiersma & Morris 2009, 494)

Ratkaisuna työstä vieraantumiselle voidaan nähdä työn rikastaminen, jossa tarkoituksenmukaisesti pyritään lisäämään työntekijöiden autonomiaa ja työtehtävien monipuolisuutta. (Pratt & Ashford 2003) Lisäksi esihenkilön tulee antaa työntekijöille riittävästi palautetta, jotta heillä on mahdollisuus oppia uutta, kehittää itseään ja käyttää taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Perustelunäkökulmassa (justification perspective) työn mielekkyys ei synny ensisijaisesti yksilön itsensä toteuttamisesta tai psykologisten tarpeiden täyttymisestä, vaan siitä, että yksilö pystyy perustelemaan ja oikeuttamaan työnsä arvon ja merkityksen epävarmuuden keskellä. Näkökulman mukaan merkityksellisyyden syntyä hankaloittava ongelma on epävarmuus työn arvosta ja siihen liittyvistä päämääristä. (Lepisto & Pratt 2017, 106–109) Mikäli työntekijä ei pysty perustelemaan itselleen ja muille työnsä arvoa, on merkityksellisyyden tunnetta vaikeampaa kokea.

Ratkaisuna perustelunäkökulman ongelmille nähdään niin sanottu ”account making”, eli merkityksen rakentaminen ja perusteleminen. ”Account making” tarkoittaa sitä, että yksilö pyrkii luomaan kertomuksia ja selityksiä siitä, miksi hänen työnsä on arvokasta. Perustelujen lähteet kumpuavat usein yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyistä arvoista tai organisaatiokulttuurista. Perustelunäkökulman kautta merkitys voi siis syntyä ulkoisten tekijöiden seurauksena yhteisöllisten arvojen avulla. (Lepisto & Pratt 2017, 106–109)

Martela ym. (2021) tunnistavat neljä psykologista polkua, jotka selittävät työn merkityksellisyyden tunteen syntymistä. Neljä polkua; autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen, perustuvat pitkälti itsemääräytymisteoriaan sekä prososiaalisen käyttäytymisen tutkimukseen. Erityisesti autonomia ja hyvän tekeminen todettiin tutkimuksessa avain tekijöiksi työn merkityksellisyyden syntymisessä. (Martela ym. 2021, 11)

Autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö voi vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja tehdä itseensä vaikuttavia päätöksiä ilman ulkopuolista puuttumista esimerkiksi esihenkilötaholta. Autonomia mahdollistaa toteutuessaan niin sanotun omistajuuden tunteen (ownership), jolloin työ tuntuu merkitykselliseltä. Kun työ tuntuu omalta ja työntekijä kokee voivansa tehdä työtä omien arvojensa ja kiinnostuksenkohteiden mukaisesti, työstä tulee henkilökohtaisesti merkityksellistä. (Martela ym. 3–4, 11) Kun esimerkiksi luokanopettaja saa suunnitella itse opetuksensa sisällön ja pystyy vaikuttamaan tunneilla läpi käytäviin materiaaleihin ja käytettyihin menetelmiin, on merkityksellisyyden tunteminen helpompaa ja todennäköisempää.

Hyväntekeminen, jonka Martela ym. (2021) määrittelevät yhdeksi avaintekijäksi merkityksellisyyden tunteen syntyyn, tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hänen tekemällään työllä on myönteisiä

nen vaikutus muihin ihmisiin. Hyväntekeminen antaa työlle laajemman tarkoituksen ja avaa yksilön tekemälle työlle yhteiskunnallisen ulottuvuuden. Kun työntekijä kokee työtään tekemällä auttavansa muita tai edistävänsä jollain tavoin yhteistä hyvää, niin työn merkityksellisyys lisääntyy. (Martela ym. 2021, 4–5, 11) Hyvän tekemisen polku toteutuu selkeimmin ammateissa, joissa päivittäinen työnteko liittyy toisten auttamiseen. Esimerkiksi sairaalan henkilökunta, lääkärit ja sairaanhoitajat auttavat potilaita päivittäisessä työssään hyvin konkreettisella tavalla.

Kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus merkityksellisyyden polkuina liittyvät vahvasti itsemääräytymisteoriaan, jonka lisäksi ne tukevat toistensa toteutumista. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta osaamisesta, sekä tehokkuudesta ja aikaansaamisesta työssä. Itsensä kyvykkääksi tunteminen lisää työn merkityksellisyyttä vaikuttamismahdollisuuksien ja tavoitteiden saavuttamisen kautta. Kykenevä työntekijä saa työstään onnistumisen tunteita. Yhteenkuuluvuuden tunne ei liity ainoastaan yksilön omiin tunteisiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kokemusta työyhteisöön kuulumisesta, välittämisestä ja yhteydestä työtovereihin. Yhteenkuuluvuuden tunne yhdistää merkityksellisyyden laajempaan sosiaaliseen kokonaisuuteen, jolloin työ on helpompaa kokea merkitykselliseksi. (Martela ym. 2021, 4) Kun henkilö tuntee olevansa arvostettu jäsen yhteisössä, on todennäköistä, että myös kyvykkyuden tunne vahvistuu.

3.3 Merkityksen luominen johtamisen avulla

Työn merkitykselliseksi kokeminen on tärkeää sekä yksittäisille työntekijöille, mutta usein myös koko organisaation kestävä menestyksen varmistamiseksi. Johtamisella on suuri rooli siihen, minkälaisena työntekijä työnsä ja sen merkityksellisyyden, erityisesti yksittäisten tehtävien tarkoituksenmukaisuuden kokee. Johtajan on mahdollista edistää merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä, mutta negatiivinenkin kehityssuunta syntyy helposti, mikäli johtaja ei kykene syystä tai toisesta ylläpitämään alaistensa hyvinvointia ja motivaatiota. Merkityksellisyyden luomista johtamisen avulla voidaan tarkastella erilaisten johtamisteorioiden, kuten transformationaalisen- tai inklusiivisen johtajuuden teorian kautta ja tutkia minkälaisin käytännön johtamisteoin ja tavoin esihenkilön on mahdollista luoda alaisilleen ympäristö, jossa merkityksellisyyden tunnetta on mahdollista kokea. Transformationaalinen- ja inklusiivinen johtajuus sopivat merkityksen luomisen tarkasteluun erityisen hyvin, sillä kumpikin johtamistyyli on erityisen hyvin yhteydessä esimerkiksi sisäisen motivaation synnyttämiseen sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen. Merkityksen luominen johtajuuden avulla on prosessina hyvin monitahoinen, eikä yksinkertaista vastausta ole olemassakaan.

Transformationaalinen johtamistyyli perustuu Maslowin tarvehierarkiateoriaan, jonka mukaan työntekijöiden suorituksen tehokkuus perustuu heidän tarpeidensa täyttymiseen (Ghadi 2017, 144)

Transformationalisen johtajuuden voidaan katsoa vaikuttavan merkityksellisyyteen kahdella erilaisella tasolla: työtehtävään liittyvän merkityksen ja työyhteisön jäsenyyteen liittyvän merkityksen kautta. (Meng ym. 2022, 369) Merkityksellistä työympäristöä rakentaessa korostuu johtajien kyky rakentaa selkeää visiota ja kommunikoida sen käytännön toteutuksesta ja tavoitteista alaisille. Kun työtehtävien suorittamisen tarkoitus on kaikille selkeä ja tehokas yhteistyö mahdollista, niin työntekijöiden on helpompaa kokea työnsä merkitykselliseksi. Transformationalisen johtajuuden vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja innokkuuteen suorittaa työtehtäviään rakentuu merkityksellisyyden kautta ja johtaja voidaan nähdä tietynlaisena merkityksellisyyden välittäjänä (Meng ym. 2022, 370–371). Inspiroivan motivoinnin ja hyvän kommunikaation avulla transformationaaliset johtajat voivat vakuuttaa alaisensa tulevaisuuden visioista, jolloin organisaatiossa vallitsee optimistinen ilmapiiri (Ghadi 2017, 147). Transformationaalinen johtaja rakentaa organisaatiolle yhteisen tulevaisuudenkuvan, joka parantaa yhteishenkeä ja selkeyttää päivittäisten rutiininomaisten työtehtävien merkitystä. Tulevaisuudenkuvan rakentamisessa voidaan hyödyntää tarinankerrontaa, jolloin työntekijöiden on helpompaa ymmärtää johtajan viestin sisältö. Inspiroivan vision lisäksi johtaja voi tukea työntekijöiden älyllistä stimulaatiota osallistamalla heitä päätöksentekoon.

Myös inklusiivinen johtamistyyli on tunnustettu merkityksellisen työn mahdollistavaksi tavaksi johtaa. Inklusiiviset johtajat ovat avoimia, joustavia ja saavutettavia esihenkilöitä, jotka arvostavat alaistensa työpanosta ja pyrkivät aktiivisesti tuomaan esiin heidän hyviä puoliaan ja luomaan työpaikalle sosiaalisesti turvallisen ympäristön, jossa työntekijöillä on mahdollisuus jakaa omia näkökulmiaan (Shafaei & Nejati 2024, 190; Carmeli ym. 2010). Inklusiivinen johtaja myös tukee alaisiaan vaikeissa tilanteissa ja rohkaisee ottamaan haasteita vastaan. Lisäksi johtajat ottavat itselleen vastuuta työn tuloksista myös silloin, kun työntekijä on tehnyt virheen tai työntekijän idea ei tuota tulosta odotetulla tavalla. (Shafaei & Nejati 2024, 194 < Hollander 2012) Kun johtaja toimii määrätietoisesti luottamusta herättävällä tavalla, niin merkityksellisyyden tunteminen on työntekijälle helpompaa, ja työn tekeminen tuntuu mielekkäältä ja turvalliselta.

Inklusiivinen johtaja edistää työn merkityksellisyyttä luomalla autonomiaa ja avoimeen kommunikaatioon perustuvan ilmapiirin, jossa työntekijöitä rohkaistaan ilmaisemaan mielipiteitään ja työskentelemään rohkeasti virheistä oppien (Shafaei & Nejati 2024, 189). Psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimmistä merkityksellisyyttä välittävistä tekijöistä inklusiivisessa johtajuudessa. Termillä viitataan kykyyn olla oma itsensä ilman seurauksia esimerkiksi asemaan työpaikalla tai urakehityk-

seen. Inklusiivinen johtaja osoittaa työntekijöitä kohtaan kunnioitusta ja antaa tunnustusta heidän panoksestaan työpaikalla. Lisäksi inklusiivinen johtaja reagoi nopeasti uusiin tilanteisiin ja toimii vastuullisella tavalla. (Shafaei & Nejati 2024)

Tarkasteltaessa tiimimuotoista työyhteisöä voidaan huomata, että tiimin sisäisillä arvostuksilla ja hierarkioilla on vaikutusta siihen, miten johtajan antamasta viestistä muodostetaan yhteinen tulkinta. Mikäli valtaetäisyyttä on paljon, niin johtajan näkemykset otetaan vastaan ilman kritiikkiä, jolloin päätöksenteko on nopeaa ja tehokasta. Korkean hierarkian vallitessa vaihtoehtoiset näkemykset eivät välttämättä tule lainkaan esille, jolloin virheiden riski kasvaa. (Schaubroeck ym. 2007) Pahimmassa tapauksessa tiimin jäsenet voivat sivuuttaa tekemänsä havainnot noudattaakseen johtajan määrittelemiä suuntaviivoja (Helms Mills ym, 2010, 185) Korkea valtaetäisyys vaikeuttaa myös merkityksellisyyden tunteen syntymistä, mikäli työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tekemäänsä työhön ja siihen liittyviin päätöksiin. Sekä transformationaalinen- että inklusiivinen johtamistyyli voivat osaltaan kaventaa edellä mainittua valtaetäisyyttä ja helpottaa kommunikaatiota.

On selvää, että johtaminen on keskeisessä roolissa merkityksellisen työn tunteen synnyssä. Inklusiivinen johtaminen keskittyy psykologisen turvallisuuden luomiseen ja virheistä oppimisen kulttuuriin. Transformationaalinen johtaminen sen sijaan edistää työntekijöiden motivaatiota avoimen kommunikaation ja vision kirkastamisen avulla. Johtamistyyleissä on jonkin verran samankaltaisuuksia, mutta niiden painotukset ovat erilaisia.

Etsiessä käytännön keinoja merkityksellisyyden vahvistamiseksi voidaan todeta, että sekä transformationaalinen- että inklusiivinen johtajuus sisältävät sellaisia elementtejä, joiden avulla työntekijän merkityksellisyyden tunnetta on mahdollista vahvistaa ja ylläpitää. Mikään johtamistyyli ei ole täydellinen eikä sovellu jokaiseen tilanteeseen. Yhdistelemällä eri tyyliä ja soveltamalla niitä käytännön työelämässä, on johtajalla mahdollisuus vaikuttaa alaistensa merkityksellisyyden tunteeseen.

4 Itseohjautuvuus ja merkityksellisyys startup-yrityksissä

4.1 Startup-yrityksen erityispiirteet

Startup-yritys on toimintaympäristö, joka asettaa työntekijöille ja yrityksen perustajille erityisiä vaatimuksia antaen samalla ainutlaatuisia mahdollisuuksia itseohjautuvuudelle ja merkityksellisyyden kokemukselle. Startup ympäristö eroaa merkittävästi paikkansa vakiinnuttaneista yrityksistä esimerkiksi dynaamisuudella, joustavuudella ja epävarmuuden hallinnan vaatimuksilla. Startup-yritykset muuttuvat jatkuvasti, kun ne hakevat paikkaansa markkinoilla. Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii työntekijöiltä aktiivista ja itseohjautuvaa asennetta, sekä yrittäjämäistä omistautumista työlleen. Dynaaminen työympäristö mahdollistaa tilaisuuksia osaamisen kehittämiseen nopeasti, joka tukee merkityksellisyyden kokemusta (Almiraza & Pusparini 2024).

Yksi selkeimmistä startup-yrityksen erityispiirteistä on, että niiden kassavirta on usein negatiivinen. Negatiivinen kassavirta johtuu usein yrityksen kokoon nähden suurista investoinneista toiminnan aloittamiseksi, sekä yksinkertaisesti siitä, että vakiintunutta asiakaskuntaa ei ole vielä kertynyt. Negatiivinen kassavirta lisää riskiä ja aiheuttaa epävarmuuden tunnetta myös työntekijöistä. Työntekijä saattaa olla huolissaan toteutuuko palkanmaksu sovitusti ja toisaalta siitä, voiko yrityksen toiminnan ja työpaikan jatkuvuuteen luottaa. Tämän kaltainen epävarmuus korostaa tarvetta osallistavalle johtamiselle ja avoimuudelle. Työn merkityksellisyyden tunne voi olla epävarmuuden keskellä ainoa tekijä, joka pitää työntekijän yrityksen palkkalistoilla.

Työntekijöiden merkityksellisyyden tunne ja itsemääräytymisteorian perustarpeiden täyttyminen vaikuttavat merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö sen sijaan edesauttaa koko organisaation menestystä. Startupeissa vallitsee usein itseohjautuva ympäristö luonnostaan. Kasvavassa yrityksessä merkityksellisyyttä luo kuitenkin myös muut asiat. Esimerkiksi odotus tulevasta kasvusta voi olla monelle syy työskennellä startup-alalla. Startup-yritys voi parhaimmillaan mahdollistaa nopean nousun yrityksen huipulle, sillä valmiita hierarkiamalleja ei vielä ole ehtinyt muodostua.

Startup ympäristössä on erityisen tärkeää, että työnantaja ottaa huomioon työntekijöidensä tarpeet ja ymmärtää epävarman ympäristön vaativan ikään kuin vahvistusta. Kilpailukykyisen palkitsemisen, tunnustuksen antamisen ja tasapainoisen työ-vapaa-aika tasapainon merkitys on startup-yrityksille erityisen tärkeää työntekijöiden sitouttamiseksi. (Almirazada & Pusparini 2024, 263) Mikäli työntekijä

kijät tuntevat työn startup-yrityksessä vaativan heiltä liikaa, voivat he kokea loppuun palamista ja etsivät tasapainoisempaa ja ympäristöltään varmempaa työpaikkaa (Bon & Shire, 2022).

Perinteisiin, paikkansa vakiinnuttaneisiin organisaatioihin verrattuna startup-yrityksissä vallitsevat usein konsensushakuisemmat päätöksenteon prosessit, joiden avulla päätöksiä voidaan tehdä nopeammin ja molempien osapuolien kannalta miellyttävällä tavalla. Työntekijän kuunteleminen ja yhteisten tavoitteiden korostaminen tukee työntekijän psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Perinteisissä organisaatioissa työtehtävät nähdään usein enemmänkin yksilösuorituksina kuin yhteisen asian eteenpäin viemisenä. Kun päivittäinen työnteko perustuu yksilösuorituksen toistamiseen, niin virheiden käsittely saattaa muovaantua rangaistuskeskeiseksi. Organisaatioissa, joissa päivittäiset työtehtävät nähdään kollektiivisen tavoitteen eteen tehtyinä tekoina, on virheiden käsittely yleensä oppimismahdollisuuksien punnitsemista syyllisten etsimisen sijaan.

Itseohjautuvuus ja merkityksellisyys ovat keskeisiä startup-yritysten menestystekijöitä ja ne vahvistavat toisiaan. Tutkimusten (esim. Almirazada & Pusparini 2024; Dirik & Özdoğan 2025) mukaan autonomian ja tarkoituksenmukaisuuden kokemus lisää startup-ympäristössä toimivan henkilön innovatiivisuutta sekä toimintakykyä haastavissa olosuhteissa. Itseohjautuvuus mahdollistaa työn muokkaamisen omien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, jolloin merkityksellisyyden tunteen kokeminen helpottuu (Dirik & Özdoğan 2025). Epävarma toimintaympäristö aiheuttaa kuitenkin myös suurempia riskejä, joka saattaa heikentää merkityksellisyyden tunnetta. Epävarmuuden vallitessa esihenkilötoiminnalla on paikkansa myös itseohjautuvuuteen pohjautuvassa organisaatiossa. Esi-miehen on tuettava alaisiaan tarvittaessa päätöksenteossa ja otettava vastuuta tekemisestä, ettei kaikki paineet ole työntekijöiden harteilla.

4.2 Itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden toteutuminen

Itsemääräytymisteorian perustarpeilla; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, on suora yhteys motivaation ja merkityksellisyyden kokemuksen syntyyn. (Dirik & Özdoğan, 2025, 2) Startup-yrityksissä autonomia ilmenee usein työskentelytapojen joustavuutena ja päätösvallan jakamisena matalan hierarkian vallitessa. Dirik & Özdoğan:n (2025) haastattelemat startup-yritysten perustajat korostivat tiimin jäsenien mahdollisuutta osallistua suoraan tuotekehitykseen ja yrityksen strategian muokkaamiseen. Laaja osallistaminen yrityksen ydintoiminnan kehittämiseen on omiaan innostamaan työntekijöitä ja lisäämään erityisesti kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden perustarpeiden toteutumista. Autonomian lisääminen edistää sisäisen motivaation syntyä, kun työntekijät voivat tun-

tea olevansa itse toiminnan aloittajia, eikä ainoastaan ohjeiden noudattajia (Dirik & Özdoğan, 2025, 5).

Startup-yritysten keskeneräinen ja dynaaminen rakenne tukee autonomian toteutumista, sillä työntekijöiltä odotetaan muutenkin omatoimisuutta ja nopeaa sopeutumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin. Epävarmuus ja korkeat odotukset voivat johtaa kuormittumiseen, joten työntekijöiltä vaaditaan myös hyvää resilienssiä. Mikäli työntekijällä ei ole startup-ympäristön vaatimaa kykyä sopeutua ja kestää paineita, niin on todennäköisempää, että hän on työhönsä tyytymätön ja saattaa vaihtaa työpaikkaa. (Almirazada & Pusparini 2024, 261–262) Toisaalta haasteiden kohtaaminen ja niiden voittaminen vahvistaa yksilön tunnetta omistajuudesta yrityksen menestyksen suhteen lisäten motivaatiota ja johtaen parempiin tuloksiin ja tyytyväisyyteen (Dirik & Özdoğan 2025).

Startup-yrityksessä työskentelevä henkilön kokemus työn merkityksellisyydestä liittyy usein kokemukseen jaetuista arvoista ja siitä että työ on linjassa omien tavoitteiden kanssa. (Dirik & Özdoğan 2025) Startup-ympäristössä työntekijät saavat usein vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja he saavat osallistua päätöksentekoon. Vaikuttamismahdollisuudet lisäävät autonomian tunnetta, joka lisää omistajuuden tunnetta ja johtaa merkityksellisyyden tunteen lisääntymiseen. Itseohjautuva työympäristö luo edellytykset työntekijän yksilöllisten kykyjen ja oman persoonallisuuden hyödyntämiseen lisäten työn mielekkyyttä.

Työn haasteellisuus sekä mahdollisuudet kehittyä ja nousta organisaatiossa ylöspäin voivat toimia merkityksellisyyttä rakentavina tekijöinä (Almirazada & Pusparini, 2024). Uudet haasteet antavat mahdollisuuden oppia. Kun työntekijä tuntee voivansa kehittyä ja oppia uutta työskennellessään juuri startup-yrityksessä, niin merkityksellisyyden tunne vahvistuu kykenevyyden perustarpeen täyttymisen kautta. Haasteiden selättämistä saattaa helpottaa tiimimuotoinen työskentelymalli ja läheiset työkaverit.

Startup-yritykset ovat henkilöstömäärältään usein pieniä, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja toimia tiimin kanssa yhteisöllisellä tavalla. Yhteisöllinen työympäristö lisää luonnollisesti yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuus on sekä itsemääräytymisteorian mukainen perustarve että polku merkityksellisyyden rakentumiseen.

Monilla startup-yrityksillä on jonkinlainen yhteiskunnallinen tavoite; luodaan uutta ja muutetaan maailmaa. Työskentely yrityksessä, jolla on selkeä yhteiskunnallinen tavoite, mahdollistaa työnteki-

jälle merkityksellisyyden kokemisen hyväntekemisen kautta. Hyväntekeminen on yksi keskeisimmistä merkityksellisyyden tunteen lähteistä. (Martela ym. 2021 4–5, 11) Yrityksen tavoitteen ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla koko maailman mullistava, vaan jo pelkästään jonkin uuden luomisessa mukana oleminen voi luoda tunteen merkityksellisestä tekemisestä. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on palkitsevaa sekä yrittäjille että työntekijöille.

4.3 Esihenkilön keinot itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden tukemiseksi

Vaikka itseohjautuva työntekijä toimiikin autonomisesti, niin esihenkilön rooli itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden tunteen mahdollistajana on merkittävä. Tähän osioon on kerätty kirjallisuuskatsauksen perusteella löytyneitä keinoja itseohjautuvan työntekijän tukemiseksi. Tuen keinoja ovat muun muassa selkeät tavoitteet, riittävä perehdytys, palaute ja tunnustus, osallistaminen, sekä psykologisen turvallisuuden tunteen rakentaminen.

Selkeiden tavoitteiden ja odotusten asettaminen luo työntekijälle pohjan itseohjautuvalle työskentelylle. Kun startup-yrityksessä kaikilla on selkeät sävelet siitä mitä ollaan tekemässä, ja mikä on kenenkin vastuulla, varmistetaan toiminnan tehokkuus. Yrityksessä, jossa ei ole vielä vakiintuneita rakenteita, voidaan vastuunjaon avulla tukea työntekijöiden hallinnan tunnetta ja lisätä näin työn mielekkyyttä. (Weisz Forner ym. 2021) Hallinnan tunnetta ja työn mielekkyyttä lisää myös se, että työntekijä tuntee olevansa kykenevä suorittamaan työtehtävänsä menestyksekkäästi.

Riittävän perehdytyksen ja perehdytyksen jälkeisen jatkuvan tuen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun toimintaolosuhteet tai tehtäväkuva muuttuvat nopeasti. Esihenkilön kannattaa varmistaa, että työntekijän osaaminen ja resurssit vastaavat tehtävien haastavuutta. Perehdytyksen jälkeen tavoitettavissa oleva ja työntekijöitä tukeva esihenkilö ei rajoita itseohjautuvuutta vaan pikemminkin mahdollistaa sen toteutumisen laadukkaasti. (Almirazada & Pusparini 2024; Weisz Forner ym. 2021) Startup-yrityksessä yrityksen perustajat ja heidän kouluttamansa työntekijät saattavat olla erityisesti toiminnan alussa ainoita henkilöitä, jotka ymmärtävät yrityksen liikeidean ja toiminnan tarkoituksen. Yrityksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että myös työntekijät saadaan innostumaan liikeideasta, ja että he tuntevat yrityksen taustan ja tuotteiden hyödyt.

Rakentava palaute ja tunnustuksen saaminen onnistumisten jälkeen vahvistavat työntekijän kykenevyyden tunnetta. Palautteenantotilanteet edistävät myös yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamista. Rakentavan palautteen ja tunnustuksen saaminen tukevat työntekijän psykologisia perustar-

peita vahvistaen merkityksellisyyden tunnetta. Säännöllinen ja aito vuorovaikutus viestivät työntekijälle, että hänen työnsä nähdään ja sillä on arvoa. Virheistä oppimisen kulttuuri on ominaista startup-yrityksille, ja yhteisöllinen vuorovaikutus mahdollistaa osaltaan positiiviset kehityssuunnat. (Deci 1971; Martela & Riekkilä 2018; Martela ym. 2021)

Epävarma toimintaympäristö voi luoda työntekijöille pelkoa tulevaisuudesta. Jos yrityksen toiminnan jatkuvuus on epävarmaa, niin työntekijöiden sitouttaminen on keskeisessä roolissa kestävän liiketoiminnan rakentamisessa. Uusien työntekijöiden jatkuva kouluttaminen ja etsiminen kuluttaa aikaa ja rahaa. Osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen edistävät työntekijöiden sitoutumista ja työn mielekkyyden kokemusta. Työntekijä voi tuntea laajempaa merkityksellisyyttä ja omistajuutta työtään kohtaan päästessään vaikuttamaan omaan työskentelyynsä ja koko organisaation toimintaan. (Weisz Forner ym. 2021; Dirik & Özdoğan 2025) Jotta työntekijät uskaltavat kertoa omia ideoitaan ja toimia aktiivisina organisaatiossa, on työskentelyilmapiirin oltava psykologisesti turvallinen. Työntekijän täytyy voida ilmaista ajatuksiaan, kysyä apua ja tehdä virheitä ilman rangaistuksen tai leimautumisen pelkoa. Ilmapiiri kannattaa rakentaa sellaiseksi, jossa avoimuus ja virheistä oppiminen ovat sallittuja ja toivottuja toimintatapoja. (Shafaei & Nejati 2024; Carmeli ym. 2010)

Mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa yrityksen mukana ovat tärkeä osa pitkäaikaisen merkityksen luomista. Startup-yrityksissä kannattaa olla avoin yrityksen kasvutavoitteista, mahdollistaa työntekijöiden oppiminen, sekä pitää ovet avoinna urakehitykselle. Kehitystä voidaan edistää esimerkiksi mentoroinnin avulla, joka tukee oppimista ja vahvistaa työntekijän ammatillista identiteettiä. (Weisz Forner ym. 2021; Martela & Jarenko 2017)

Samalla kun esihenkilö tukee käytännön työntekoa, on tärkeää huomioida myös työn ja vapaa-ajan tasapaino. Erityisesti silloin, kun työ on kuormittavaa ja aikaa vievää, kannattaa työhyvinvointia edistää esimerkiksi joustavilla työaikaratkaisuilla ja tasapuolisella tehtävänjaolla. Uupuneen työntekijän on vaikeampaa kokea merkityksellisyyden tunnetta työssään, vaikka työskentely olisi muuten palkitsevaa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuva työympäristö tukee työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä startup-yrityksissä, sekä millä tavoin esihenkilö voi tukea itseohjautuvuutta merkityksellisen työympäristön luomiseksi. Tutkimus perustui kirjallisuuskatsaukseen, jossa tarkasteltiin tutkimuksen aihealueisiin liittyviä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Itseohjautuvuutta tarkasteltiin erityisesti Decin ja Ryanin (mm. 1980, 1985, 1990, 2000) itsemääräytymisteorian perusteella, jonka mukaan ihmisen perustarpeet – autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus – ovat edellytyksiä sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin syntymiselle. Työn merkityksellisyyden käsitettä avattiin useiden ulottuvuuksien kautta, jonka jälkeen itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden ominaisuuksia yhdisteltiin startup-ympäristön erityispiirteisiin.

Itseohjautuva työympäristö tukee työn merkityksellisyyden kokemusta. Yksi tutkielman keskeisistä havainnoista on, että startup-yritykset edistävät työntekijöiden itsemääräytymisteorian mukaisten perustarpeiden täyttymistä matalan hierarkian, osallistavan päätöksenteon ja monipuolisten ja vaihtelevien työtehtävien ansiosta. Perustarpeiden täytyminen on olennaista sekä sisäisen motivaation että työn merkityksellisyyden rakentumisessa (Martela ym. 2021; Dirik & Özdoğan 2025). Startup-yritysten rakenne tukee erityisesti autonomian ja kompetenssin perustarpeita, mutta usein tiiviit ja pienet työyhteisöt vahvistavat helpommin myös yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Autonomia toteutuu erityisesti silloin, kun työntekijä saa itse vaikuttaa työtehtäviinsä sekä työskentelytapoihinsa. Lisäksi autonomian tunteen toteutumiseen vaikuttaa osallistuminen yrityksen kehittämiseen. Päätöksentekoon osallistaminen lisää työntekijän omistajuuden tunnetta, joka mahdollistaa henkilökohtaisemman merkityksen rakentumisen ja parantaa osaltaan motivaatiota. Sopivasti haastavat tehtävät, rakentava palaute ja onnistumisen tunteet vahvistavat sen sijaan kyvykkyuden tunnetta. Startup-ympäristön jatkuvat muutokset ja uudet haasteet luovat edellytyksiä oppia ja kehityä, joka mahdollistaa oikein tuettuna merkityksen ja työn arvon kasvun. Pienet tiimit ja yhteisöllinen toimintakulttuuri edistävät lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Merkityksellisyyden tunne vahvistuu, kun työntekijät näkevät oman panoksensa vaikuttavan yrityksen menestykseen ja kokevat olevansa osa yhteisöä (Dirik & Özdoğan, 2025; Almirazada & Pusparini, 2024).

Startup-ympäristön epävarmuus ja jatkuvat muutokset voivat myös kuormittaa työntekijöitä ja heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta, mikäli tukea ei ole riittävästi saatavilla (Almirazada & Pusparini, 2024). Itseohjautuvuus kuitenkin tukee merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä eri-

tyisesti silloin, kun työntekijä kokee olevansa työssään pätevä ja tarvittava tuki on tavoitettavissa. Lisäksi palautteen saaminen ja yhteisöllisyys mahdollistavat osaltaan merkityksellisyyden tunteen syntyä. Johtaja voi vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta työpaikalla luomalla turvallisen ja osallistavan ilmapiirin, tukemalla työntekijöiden autonomiaa ja kasvua, yhdistämällä työntekijöiden arvot organisaation visioon sekä rakentamalla yhteisöllisyyttä ja kollektiivista tarkoitusta. Itseohjautuvan työntekijän tukemisessa on tärkeää huomioida, että työntekijä perehdytetään tehtäviinsä niiden vaatimustason mukaisesti ja että onnistumisista ja epäonnistumisista annetaan palautetta rakentavalla tavalla.

Itseohjautuvuuden ja työn merkityksellisyyden toteutumista ja syntyä startup-yrityksissä on toistaiseksi tutkittu erittäin vähän. Lisätutkimus tällä alueella voisi auttaa ymmärtämään paremmin itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden välistä yhteyttä kokonaisuutena. Startup-ympäristö muodostaa ainutlaatuisen kontekstin itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden yhdistämiseen, ja koska aiheesta on tehty vasta vähän tutkimusta, erilaisille tulokulmille löytyy varmasti tilaa. Konkreettinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden yhteys startup-yrityksen suorituskykyyn. Lisäksi voitaisiin tutkia startup-yritysten houkuttelevuutta työpaikkoina nimenomaan merkityksellisyyden ja itseohjautuvan organisaatiomallin perusteella.

Lähteet

- Aaltonen, Tapio. Ahonen, Pirjo. Sahimaa, Jaakko (2020), *Johda merkitystä*, s. 24, 30, 56. Alma Talent, Helsinki.
- Almirazada, D.D. & Pusparini, E.S. (2024). Factors Influencing Job Change Desire: An Empirical Study on Employees in Startup Environments. Department of Management, Faculty of Economics and Business, 261-263. Universitas Indonesia.
- 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*, Vol. 12(3), 193–203.
- Baumeister, R. F., and Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life, *Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford University Press, 613.
- Bon, A., & Shire, A. (2022). Review of Conservation of Resources Theory in Job Demands and Resources Model. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(4).
- 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* Vol. 8(1658), 1–14.
- Bunderson, J., and Thompson, J. (2009). The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Adm. Sci. Q.* Vol. 54, 32–57.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, Vol. 22(3), 250–260.
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*, Vol. 26, 754.

- Deci, Edward L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 18(1), 105–115.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11. p. 227
- Dirik, D. & Özdoğan, B. 2025. To start or not to start? An exploratory study of work meaningfulness among start-up co-founders. *Frontiers in Psychology*, Vol. 15, 1500036.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Larjovuori, Riitta-Liisa. & Heikkilä-Tammi, Kirsi. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning*, Vol. 22 (2).
- Lepisto, Douglas A. & Pratt, Michael G. (2017) Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Original Psychology Review*, Vol. 7, 99-121.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. 2009. Discriminating Between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’. *Journal of Business Ethics* 88(3), 491–511.
- Li, Z., Yang, Y., Zhang, X. & Lyu, Z. 2021. Impact of Future Work Self on Employee Workplace Wellbeing: A Self-Determination Perspective. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12:656874.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017), *Itseohjautuvuus, Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent, Helsinki. 11, 12.
- Martela, Frank & Pessi, Anne B. (2018) Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, Vol 9. 2, 6–7.

- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y. & Lin, R. 2024. Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management* Vol. 17, 367-380.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30, 91–127.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 61, 101860.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55(1), 68–78.
- Schaubroeck, J., Lam, Simon, Cha, Sandra. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(4), 1020-1030.
- Schnell, T., Höge, T., and Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 8, 543–554.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, Vol. 24.
- Steger, M. F., Dik, B. J., and Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, Vol. 20, 322–337.
- Stone, D.N., Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2009. Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management* Vol. 34(3), 75–91.
- Tieteen termipankki 15.6.2025: Filosofia:elämänfilosofia. <<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:elämänfilosofia>>, haettu 14.6.2025.
- Workhuman (2019). The future of work is human. International Employee Survey Report.