

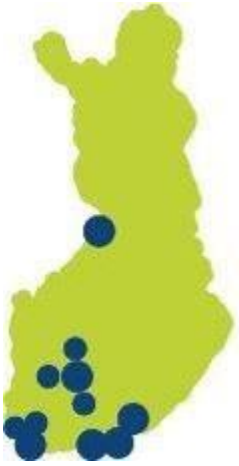


Kohti merkityksellisempää kirjastotyötä : työn merkityksellisyys ja sen johtaminen kirjastotyössä

Kohti merkityksellisempää kirjastotyötä : työn merkityksellisyys ja sen johtaminen Turun kaupunginkirjastossa. Tapio, M. 2024. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu. Taide- ja kulttuurialan johtaminen. <https://www.theseus.fi/handle/10024/862249>

Maija Tapio 21.3.2025

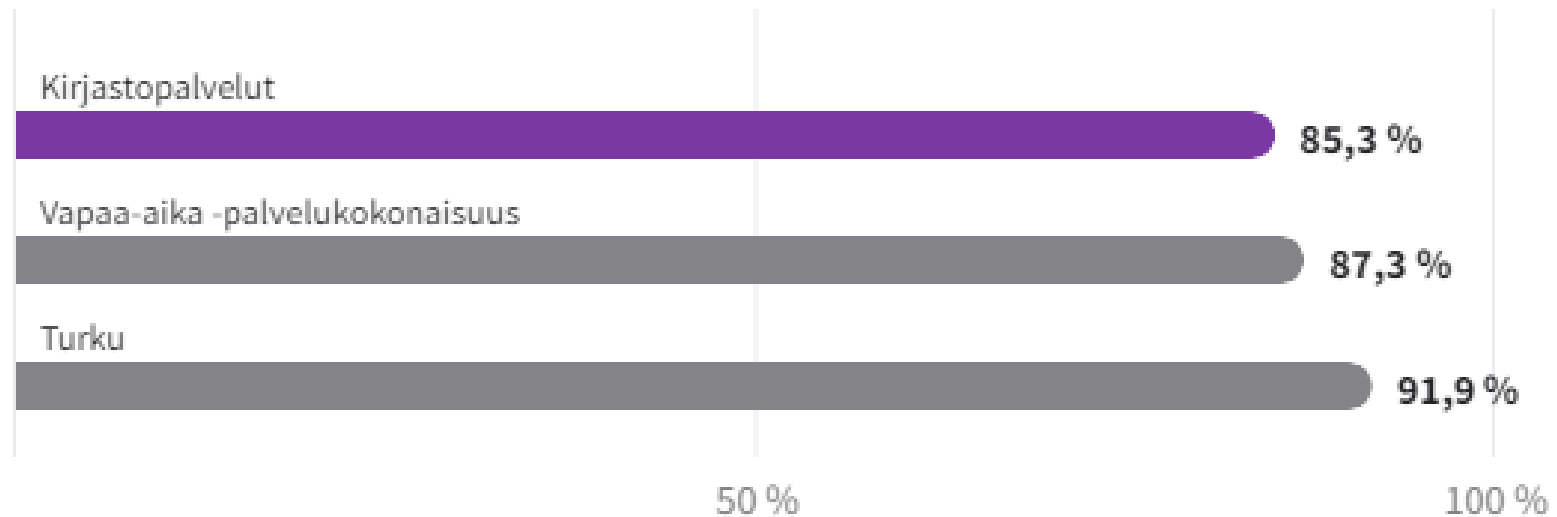




KUNTA10 tutkimus



Kokee tekevänsä merkityksellistä työtä



Tutkimuskysymykset



Työn merkityksellisyyden kokemuksen rakentuminen kirjastotyössä

- Mistä merkityksellisyyden kokemus syntyy kirjastotyössä? Millaiset asiat edistävät tai vastaavasti heikentävät merkityksellisyyden tunnetta? Miten kokemusta voidaan rakentaa ja pitää yllä työssä?

-> Kirjastoammattilaisten puolistrukturoidut teemahaastattelut keväällä 2023

Työn merkityksellisyyden johtaminen

- Millainen on johtamisen ja erityisesti lähiesihenkilöiden rooli merkityksellisyyden synnyssä ja merkityksellisyyden kokemuksen edistämisessä? Onko merkityksellisyyden kokemukseen mahdollista vaikuttaa ja millaisin keinoin?
- Palvelevan ja valmentavan johtamisen konteksti

-> Tiiminvetäjien ryhmäkeskustelu keväällä 2023



Miksi työn merkityksellisyys kiinnostaa?



- taustalla diskurssi työn murroksesta:
 - Työn merkitykseen ja työntekijän asemaan liittyvät kysymykset - . automatisaatio, tekoäly, alustatalous, talouskriisit, vastuullisuuskysymykset, koronan vaikutukset jne.
 - Maailmanlaajuisesti vain 23 % työntekijöistä kokee työnsä merkitykselliseksi ja kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja työnantajaansa (Gallup 2023)
 - Miten työ sopii omaan arvomaailmaan? Miksi teen tätä työtä?
- Positiivinen yhteys mm. työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, motivaatioon, luovuuteen ja parempaan työsuoritukseen
 - Eli vaikutuksia yksilön terveyteen ja hyvinvointiin sekä työpaikan tulokseen
- Yhteiskunnallinen merkitys eettisesti kestävämmän ja inhimillisemmän työelämän kannalta:

”Meaningful work can be understood to be a fundamental human need, which all persons require in order to satisfy their inescapable interests in freedom, autonomy, and dignity” (Yeoman 2014)





Merkityksellinen työ

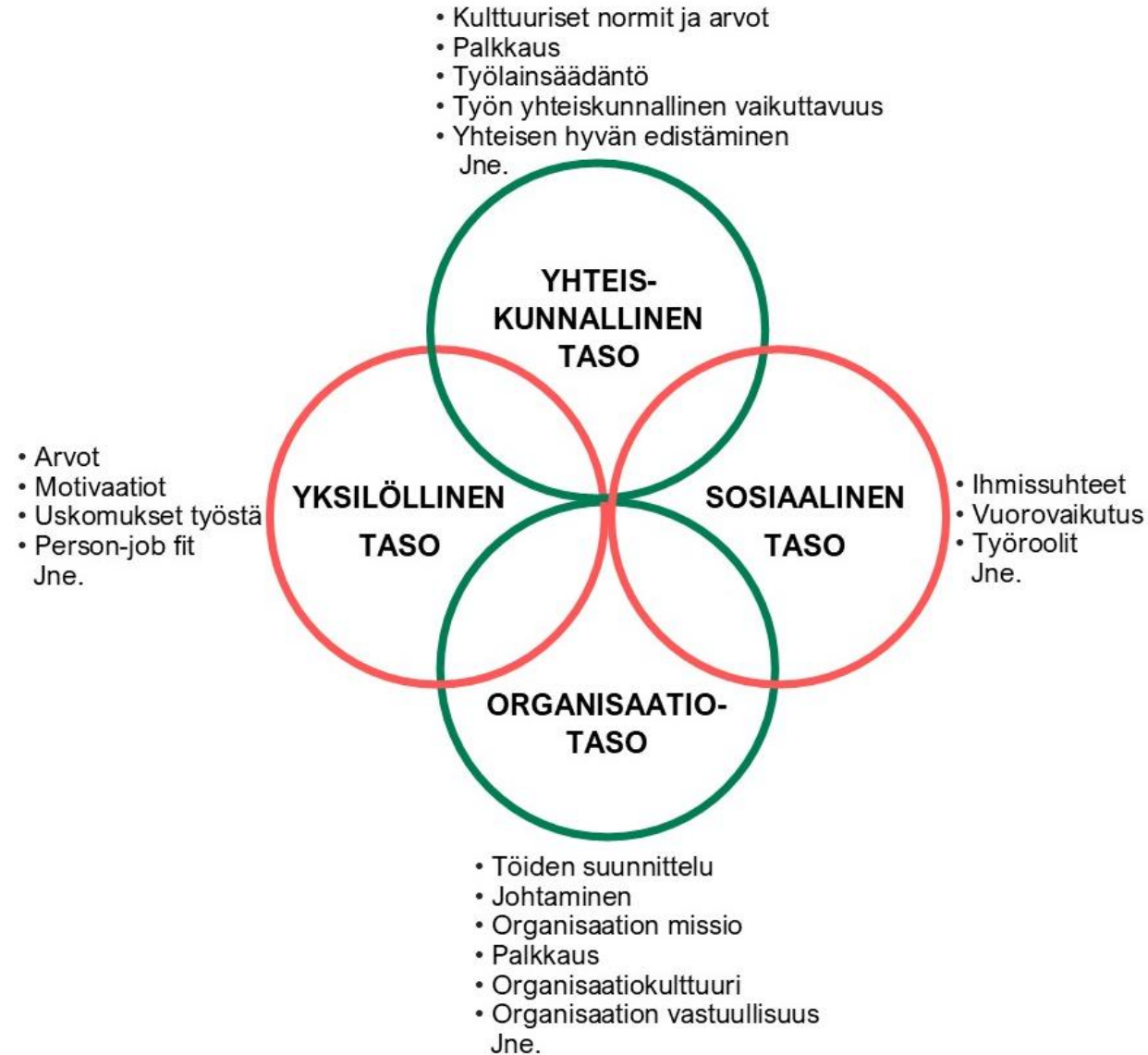
- on työtä, jonka työntekijä kokee tärkeäksi ja arvokkaaksi ja jossa työntekijän on mahdollista toteuttaa itseään, kehittyä ja vaikuttaa itseään suurempaan päämäärään
- on pitkälti subjektiivinen tunne ja kokemus
- kumpuaa joskus myös hankalista tunteista ja kokemuksista
- on inhimillinen perustarve, johon jokaisella tulisi olla oikeus ja mahdollisuus

*When something is meaningful, it helps to answer the question,
“Why am I here?”*

(Pratt & Ashforth 2003, 311)



Työn merkityksellisyyden tasot





Voiko johtaja vaikuttaa merkityksellisyyden kokemiseen? 1/3

Johtaja on ”merkityksellisyyden arkkitehti” (Carton 2018), joka rakentaa yhteyksiä tehtävän työn ja organisaation pyrkimysten ja arvojen välille

VS.

Vain huonolla johtamisella on vaikutusta merkityksellisyyden kokemiseen (Bailey & Madden 2016)



Voiko johtaja vaikuttaa merkityksellisyyden kokemiseen? 2/3



Merkityksellisyyden johtajan ”syntilista”

1. Disconnect people from their values.
2. Take your employees for granted.
3. Give people pointless work to do.
4. Treat people unfairly.
5. Override people’s better judgment.
6. Disconnect people from supportive relationships.
7. Put people at risk of physical or emotional harm.

[Bailey & Madden 2016](#)





Voiko johtaja vaikuttaa merkityksellisyyden kokemiseen? 3/3

- Johtaja voi luoda suotuisat olosuhteet merkityksellisyyden kokemiselle:
 - tukeva ja mahdollistava (facilitating) johtamisote, innovatiivisuutta ja autonomiaa tukeva organisaatiokulttuuri ja käytännöt, tekijälleen sopivan työn tarjoaminen ja mahdollisuus ”kelpoon” työhön ([decent work](#)) (Lysova ym. 2019)
 - esimerkillä johtaminen, työntekijöiden huomioiminen, autonomian, oppimisen ja kehittymisen tukeminen sekä yhteishengen luominen (Frémeaux & Pavageau 2022)





Palveleva ja valmentava johtamisote

Palveleva johtaminen

- Johtajan ensisijainen tehtävä on työntekijöiden ja toimintaympäristön palveleminen. Työntekijän etu, hyvinvointi ja tarpeet menevät organisaation edelle.

Valmentava johtaminen

- Johtajan ensisijainen tehtävä on auttaa yksilöitä saavuttamaan tavoitteensa ja tukea työntekijöiden osaamisen ja voimavarojen kehittymistä

Molemmilla johtamistavoilla positiivinen yhteys merkityksellisyyden kokemukseen.





Mistä merkityksellisyys muodostuu kirjastotyössä?



Teemahaastattelujen tulokset

	Merkityksellisyyden kokemusta vahvistaa	Merkityksellisyyden kokemusta heikentää
Yksilöllinen merkityksellisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Työn ja muun elämän yhteensopivuus • Työn arvojen ja omien arvojen kohtaaminen • Toimeentulo 	<ul style="list-style-type: none"> • Matala ansiotaso
Sosiaalinen merkityksellisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Auttaminen ja palveleminen → Työn positiivinen vaikutus työ- ja paikallisyhteisöihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalinen kuormitus
Organisaatiokulttuuri ja työn olosuhteet ja käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sopivuus tekijälleen • Autonomiata tukeva organisaatiokulttuuri • Innovatiivista työkäyttäytymistä tukeva organisaatiokulttuuri • Kuunteleva ja suuntaa näyttävä johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tylsistyminen • Liiallinen mekaaninen ja fyysinen työ • Epäselvät tavoitteet ja vastuut
Työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteyden kokeminen alan arvoihin ja missioon • Kokemus vaikuttavuudesta, vastuullisuudesta ja eettisyydestä • Alan arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn näkymättömyys • Matala ansiotaso
	↓	↓
	Holistinen merkityksellisyyden kokemus	Merkityksettömyyden kokemukset



Yksilölliset tekijät

Työn ja muun elämän yhteensopivuus

- Keskeistä kokemus työn ja vapaa-ajan yhteensopivuudesta, työn arvojen ja omien arvojen kohtaamisesta sekä työn tuoma ansiotaso
- Kaksi narratiivia: ”työ työnä” tai työ kutsumuksena
- Työn rooli ja painoarvo elämässä voi vaihdella elämän mittaan esim. elämäntilanteen ja työkuormituksen mukaan

Työn arvojen ja omien arvojen kohtaaminen

- Työntekijät kokevat kirjaston arvot tärkeiksi ja pystyvät pääsääntöisesti ilmentämään niitä työssään: ”työ istuu omaan arvomaailmaan syvästi”
- Yhteneväiset käsitykset työn ja työpaikan arvopohjasta: yhdenvertaisuus, solidaarisuus, tasa-arvo, vastuullisuus

Toimeentulo

- ”A) jonkin verran sisältöä elämään, B) jonkin verran rahaa”
- Palkkatason mataluus vaikuttaa arvostuksen kokemukseen ja työhön sitoutumiseen – toisaalta säännöllisen ansiotulolla iso merkitys
- Matalapalkkaisilla aloilla palkalla on enemmän merkitystä merkityksellisyyden kokemuksen kannalta





Sosiaalinen merkityksellisyys

Auttaminen ja vuorovaikutus

- Asiakkaiden palveleminen (erityisryhmät, hankalat tilanteet...)
- Sidosryhmien työn helpottaminen (opettajat, ryhmänohjaajat)
- Työyhteisön ja työkavereiden auttaminen
- Positiivinen vaikuttavuus eli työllä merkitystä muillekin kuin työntekijälle itselleen
- Kääntöpuolena sosiaalinen kuormitus, työyhteisön sisäiset ristiriidat, haastavat asiakaspalvelutilanteet



Organisaatiokulttuuri ja työn olosuhteet ja käytännöt



Työn sopivuus tekijälleen (person-job-fit)

- Työntekijöiden osaaminen vastaa työn vaatimuksia ja työntekijän tarpeita, odotuksia ja kiinnostuksia: ”Koetko tekeväsi itsesi näköistä työtä”

Autonomiataukeva organisaatiokulttuuri

- ”Nykyisessä työssä on niinku parasta semmoinen tietynlainen vapaus. Siis, että sitä voi tehdä niinku omalla tyylillä tiettyyn pisteeseen saakka.”
- Työnkuva rajoittaa liikkumisvara
- Vaihtelu esim. työvoimatilanteen mukaan
- Merkityksellisyyttä heikentää liiallinen mekaaninen ja fyysinen työ sekä tylsistyminen: ”harvalla on se toive työnkuvasta, että pääsee laittamaan kirjoja laatikoihin tai hyllyyn”
 - Erityisesti, jos fyysiset ja mekaaniset rutiinit eivät keskeinen osa työnkuvaa
 - Myös mainittiin muut yksitoikkoiset, puuduttavat työtehtävät, ”byrokraattiset työt”

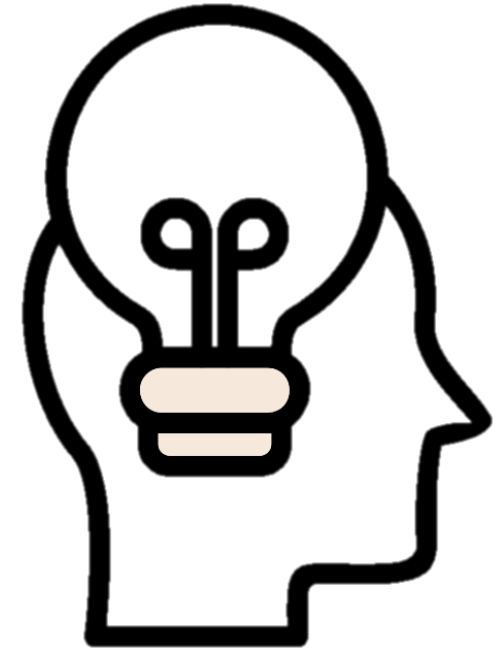




Organisaatiokulttuuri ja työn olosuhteet ja käytännöt

Innovatiivista työkäyttämistä tukeva organisaatiokulttuuri

- Ongelmien ratkominen, omaa tai muiden työaika säästävien toimintatapojen kehittäminen toimintatapojen kehittäminen arjessa ja laajemmissa kehittämisprojekteissa)
- Flow-kokemukset
- Erityisesti kun kehittäminen lähtee omasta itsestään tai työyhteisöstä
- Rajoitteena ajan puute ja jaksaminen – idea voi jäädä toteuttamatta, koska lisää kuormitusta





Työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Työn yhteiskunnallinen vaikutus ja alan aate- ja arvomaailma

- ”kirjastoaate”, ”kirjaston henki”, ”kirjastoideologia”
- Työtehtävät pystytään melko hyvin yhdistämään työn laajempiin vaikutuksiin ja kirjaston missioon
- Toisaalta työn näkymättömyys:

” - huomaa julkisessa keskustelussa, et ihmiset ei aina niinku ihan tiedä...että jotkut tuntuu luulevan, että sehän on vaan sitä hyllyttämistä. Ja sitten niinku kerrotaan, että ”tuolla on kirja”.





Johtamisesta 1/2

- Merkityksellisyyden kokemus yhdistettiin kuuntelemaan, arvostamaan ja suuntaa näyttävään johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin
- Keskeistä molemminpuolinen luottamus johdon ja työntekijöiden välillä
- Johtamisesta puhuttiin pääasiassa yleisellä tasolla, ei eroteltu lähiesihenkilöitä ja ylempää johtoa
- Organisaatiokulttuurin historiallisuus: Käsityksissä saattoi ilmetä menneet kokemukset johtajista (käsitykset eivät siis heijasta välttämättä nykyistä johtamista)





Johtamisesta 2/2

- Kokemus siitä, että johto haluaa henkilöstön parasta
- Pääasiassa välittyy kuva, että työntekijöitä kuunnellaan ja työntekijä halutessaan työntekijä pystyy vaikuttamaan työpaikan asioihin. Toisaalta: ”siihen ikään kuin annetaan mahdollisuus, mutta sitten kuitenkin ne todelliset vaikuttamismahdollisuudet on aika vähäiset”
- Oman aktiivisen roolin merkitys vaikuttamisessa. Toivottiin myös uusia foorumeita tuoda näkemyksiä esille.
- Kokemus, että johto ei aina osaa viestiä siitä, että todellisuudessa kuuntelee ja tuntee työn haasteet ja realiteetit. ”Mä luulen, että se johto tietää tasan tarkalleen, että mitkä on niitä ongelmia. Mutta ne ei osaa sanoittaa sitä niin, että ”kyllä me tiedetään ne, mutta me ei osata tai pystytää kaikkeen vaikuttaa”.





Tiiminvetäjien työstä

- Työvuorojen järjestelyä, ”sujuvan työnteon mahdollistamista”, henkilöstöhallintoa, ”säättämistä”, ongelmanratkaisua, motivointia, suunnan näyttämistä, auttamista, opastamista, päätösten ja muutosten perustelua ja toteutusta...
- Ajanhallinnallisesti hankalaa, henkisesti kuormittavaa, ajoittain hyvinkin raskasta: ”siinä sitä vaan yrittää työntää sitä pakettia eteenpäin ja katsoa, että kaikki on mukana”
- Monipuolista ja haasteellista, tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa, usein palkitsevaa
- Työn voimakas yhteys kirjaston arvoihin ja tehtäviin





Palveleva ja valmentava ote tiiminvetäjän työssä

- Piirteitä molemmista johtamisotteista:
 - Palveleva: tukeva ja auttava asenne työntekijöitä kohtaan, yhteisön ja yhteiskunnan palveleminen
 - Valmentava: Työntekijän oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen, työntekijän kuuleminen, suunnan asettaminen
- Haasteet:
 - Molemmat johtamistavat (työntekijöiden kanssa keskustelu, mentorointi ja sparraus) edellyttävät esihenkilöltä aikaa
 - Palvelevan johtamistavan ”työntekijä ensin” -ajattelutapa voi asettaa rooliristiriitoja tiiminvetäjän asemalle johdon ja työntekijöiden välissä





Merkityksellisyiden johtamisen mahdollisuudet 1/4

Merkityksellisyiden kokemus on subjektiivinen kokemus,
MUTTA
työtehtäviin, organisaatiokulttuuriin ja vuorovaikutukseen
vaikuttamalla voidaan luoda edulliset olosuhteet
merkityksellisyiden kokemukselle.





Merkityksellisyyden johtamisen mahdollisuudet 2/4

Arvostavan, rakentavan ja ajankohtaisen palautteen lisääminen

- Esihenkilöltä, työkavereilta, tiimiltä, asiakkailta
- Korostuu erityisesti uusilla työntekijöillä
- Oman aktiivisuuden merkitys, palautteen pyytäminen
- Kahdenkeskinen palaute, tiimipalaverien ja kahvihetkien palautekierrokset, vapaamuotoiset kohtaamiset ja ”tuumauskeskustelut”
- Myös tiiminvetäjät toivovat palautetta työstään

Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen

- Oppimiselle ja kehittymiselle tulee varata aikaa
- Määrätietoinen ja suunnitelmallinen ote työntekijän kehittymiseen





Merkityksellisyiden johtamisen mahdollisuudet 3/4

Mahdollisuus työn muotoiluun työntekijän tarpeista käsin

- Työn istuvuus osaksi muuta elämää (työaikajärjestelyt)
- Etenemismahdollisuuksien ja työkierron edistäminen
- Huom. AKEn tarjoamat ”Tunne itsesi, tuunaa työtäsi” -koulutukset

<https://ls-kirjastot.fi/ajankohtaista/omaan-kirjastoon-tilattava-tunne-itsesi-tuunaa-tyotasi-koulutus/>

Suurempi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin

- Kokouskäytäntöjen, viestintäkanavien kehittämien inklusiivisemmiksi
- Yhteisöohjautuvuuden suunnitelmallinen lisääminen

Kokeilukulttuurin vahvistaminen

- Psykologisen turvallisuuden edistäminen
- Tukea ajanhallintaan ja töiden priorisointiin





Merkityksellisyyden johtamisen mahdollisuudet 4/4

- Muutostilanteissa: Miten uudistukset ja päätökset vaikuttavat merkityksellisyyteen ja työn laajempaan päämäärään?
- Merkityksellisyydestä puhuminen lisää merkityksellisyyden kokemusta

Kirjavinkki: Henriikka Mustajoki: Tästä pitäisi puhua – Miten vaikeat keskustelut vahvistavat yhteisöjä (Gaudeamus 2023)





Kiitos!

