

Tapio Aaltonen
Pirjo Ahonen
Jaakko Sahimaa

JOHDA MERKITYSTÄ

Alma Talent | Helsinki 2020

Tilaa Johda merkitystä -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

© Copyright 2020 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-3904-9

ISBN 978-952-14-3905-6 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3906-3 (verkkokirja)

Kansi: Sirpa Puntti

Taitto: Taru Tarvainen

BALTO print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

Sisällys

Esipuhe Frank Martela.....	9
Johdanto.....	17
1 Merkityksellisyyden filosofiaa ja merkityksellisyysoopin perusteita.....	23
1.1 Merkityksen kokemus on inhimillinen perustarve.....	24
1.2 Merkityksellisyyden saippuapala.....	26
1.3 Merkityksellisyyden pilarit.....	37
1.4 Arvoista päämääriin ja merkitykseen.....	44
1.5 Merkitys ennen, nyt ja sitten joskus.....	51
2 Mitä on työn merkityksellisyys?	55
2.1 Työ - toimeentuloa, itsensä toteuttamista ja yhteiskunnan kehittämistä.....	58
2.2 Työmotivaatio ja työntekijäkokemus.....	77
2.3 Mikä luo työhön merkitystä?.....	83
2.4 Kutsumus - usein elämänmittainen merkityspolku.....	108

3 Johtaja on merkitysten arkkitehti	115
3.1 Johtaminen on merkitysten luomista ja tulkintaa.....	116
3.2 Johtamisen pitkä historia	121
3.3 Johtaja on merkitysten mahdollistaja.....	129
3.4 Miksi johdan?	151
3.5 Johtamisen sipulimalli.....	156
3.6 Ihmiskuva määrittää johtajuuden.....	162
3.7 Johtaminen on merkityksellistä viestintää.....	167
3.8 Johtamisen neljä kenttää	174
3.9 Käytännön vinkkejä merkitysten johtajan arjen työhön	178
4 Johda yksilön kokemusta	185
4.1 Johda motivaatiota	187
4.2 Ihmiset ovat erilaisia ja johtajan on otettava se vakavasti	201
4.3 Tunteiden johtaminen saa aikaan myönteistä ilmapiiriä.....	216
4.4 Työn sujuvuus ja päivittäisen tekemisen mielekkyyys.....	221
4.5 Näe ja tunne alaisesi ja tue heitä	230

5 Menestyvä tiimi tarvitsee yhteisiä merkityksiä	245
5.1 Ihmisjoukosta ryhmäksi.....	246
5.2 Mihin tarvitsemme tiimejä?	249
5.3 Itseohjautuvuus – yksilönä ja tiiminä	251
5.4 Menestyvän tiimin rakentaminen.....	256
6 Rakenteet ja organisaatio luovat merkitystä	265
6.1 Organisaation maamerkkien kirkastaminen.....	266
6.2 Merkityksellinen johtaminen.....	281
6.3 Organisaation maamerkeistä kulttuuriin ja designiin	287
7 Merkityksellisyyden universaali taso	291
7.1 Yritysten ja yhteiskunnan työnjako uusiksi	293
7.2 Vastuu kilpailutekijänä ja itseisarvona	305
7.3 Kulttuuri merkityksellisen vastuun ytimessä.....	314
7.4 Vastuullinen johtajuus on kokonaisuuden hahmottamista	326
Epilogi: Kaikki alkaa pysähtymisestä ja kysymyksestä "miksi"?	329
Kirjoittajat	331
Kiitokset	335
Kirjallisuusluettelo	337

Esipuhe

Frank Martela

Haluaisitko sinä tehdä työtä, joka tuntuu merkitykselliseltä? Aika moni haluaa.

Tutkimuksissa ihmiset ilmoittavat olevansa valmiita tekemään isojakin uhrauksia palkkatason suhteen – puhutaan kymmenistä prosenteista – voidakseen tehdä merkityksellistä työtä. Tässä ei tietystikään ole mitään yllättävää.

Aikuiselämästä vietämme leijonanosan työtä tehden. Jos nelisenkymmentä tuntia valveillaoloajastamme joka viikko on merkityksentöntä puurtamista, eivät rahalla ostettavat vapaa-ajan elämykset tai vimpaimet riitä korvaamaan sitä menetystä, jonka koemme suhteessa henkilöön, joka kokee pääsevänsä työssään toteuttamaan itseään ja tekemään jotain aidosti merkityksellistä.

Aika on ihmisen resursseista rajallisin. Merkityksettömyyteen käytettyjä viikkoja, kuukausia ja vuosia emme saa koskaan takaisin. Siksi on vain rationaalista tehdä omaan työuraan liittyviä valintoja merkityksellisyyden näkökulmasta.

Merkityksellisestä työstä puhutaan juuri nyt erityisen paljon. Siitä tämä käsillä oleva kirja on elävä todiste ja tärkeä puheenvuoro suomalaiseseen keskusteluun. Syitä merkityksellisyyden nousuun voidaan löytää ainakin viisi.

Ensinnäkin, automatisaation myötä asiantuntijatyön merkitys korostuu lähes joka alalla. Rutiinitehtävien siirtyessä automatiikan hoidettavaksi ihmisten pöydälle jäävät ne tehtävät, jotka vaativat laaja-alaista asiantuntemusta sekä itsenäistä päätöksentekoa perustuen kriittiseen ja luovaan pohdintaan. Tämä koskee niin tehtaita kuin sairaaloita, niin valtion virastoja kuin suuryrityksiäkin. Ja tällaisessa työssä motivaation laadun merkitys korostuu.

Simpeleissä rutiinihommissa motivaatiota on helppo kasvat-
taa kepein ja porkkanoin. Jos lupaan aikaan sidotun rahallisen bonuksen halkojen kantamisesta rannasta saunan viereen, kantavat lapset niitä rivakammin. Valitettavasti kepit ja porkkanat toimivat huonommin työssä, jossa tuotoksen osalta ratkaisevaa ei ole määrää vaan laatu. Kirjailijasta ei rahalla saa luovempaa eikä visainen pulma ratkea uhkailemalla ongelmanratkaisijaa visakoivuisella vitsalla.

Kun ratkaisevaa on tekemisen laatu – mikä tarkoittaa yhä isompaa osaa moderneista työtehtävistä – niin kriittiseksi muodostuu tekijän sisäinen motivaatio tekemiseen. Onko hän aidosti innostunut ja kiinnostunut tekemisestä, kokeeko hän sen itsessään arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi? Ja tässä kohden merkityksellisyys astuu kuvioon: oman työnsä kokeminen merkitykselliseksi on vahva sisäisen motivaation muoto. Kun ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, on hän vahvasti sitoutunut antamaan parhaansa ja tavoittelemaan onnistunutta lopputulosta.

Modernissa, luovaa ja itsenäistä päätöksentekoa vaativassa asiantuntijatyössä tehokkain tapa motivoida työntekijöitä on keppien ja porkkanoiden sijasta sen osoittaminen, miksi juuri kyseinen työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista. Tässä merkityksen välittämistehtävässä onnistuva johtaja luo ympärilleen joukon omaaloitteisia, vahvasti tekemiseensä sitoutuneita asiantuntijoita, jotka ovat halukkaita oppimaan, kehittymään ja tekemään kaikkensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Toiseksi, monella alalla kilpailu erityisosaamisesta on tätä nykyä kansainvälistä. Monen teknologia-alan suomalaisyrityksen kasvun keskeisin pullonkaula on osaavien työntekijöiden rekrytointi avainpositioihin. Helsinkiläisyrittäjä, joka etsii tekoälyyn liittyvää tietynlaista osaamista, ei kilpaile vain turkulaisten ja oululaisten firmojen kanssa. Kyseiset osaajat saavat työtarjouksia myös Berliinistä, San Franciscosta ja Singaporesta.

Palkka on tietysti yksi ratkaiseva kilpailutekijä mutta – kuten jo todettua – vain yksi. Palkkataso näillä osaajilla on joka tapauksessa sen verran korkea, että ratkaisevaksi nousevat muut tekijät. Tällöin yritys, joka voi sanoa ratkovansa aidosti merkityksellistä ongelmaa, on etulyöntiasemassa.

Hyväosaisten, ostovoimaisten kaupunkilaisten mitättömiä arjen ongelmia ratkaisevia kotiinkuljetus-startupeja on jo kolmetoista tusinassa – kasvuyritys, joka ratkoo jotakin ihmiskunnan aitoa ongelmaa esimerkiksi ilmastonmuutokseen, puhtaaseen juomaveteen, sairauksien ehkäisemiseen tai koulutukseen liittyen, on vahvassa etulyöntiasemassa, kun huippuosajat miettivät seuraavaa työpaikkaansa. Merkityksellisyys on keskeinen valttikortti, kun pelkkä raha ei riitä houkuttelemaan parhaita osaajia Suomeen tai juuri sinun yritykseesi.

Kolmanneksi, merkityksellisen työn avaintekijöiden ymmärtäminen on kriittistä myös työelämän toisella ääreläidalla. Eli siellä missä automatisaatio uhkaa syrjäyttää ihmisiä työelämän ulkopuolelle. Kun tarjolla on yhä vähemmän työtä, joka ei vaadi erityisosaamista, ja kun monien nykyosaaminen ei kohtaa nykytyöelämän tarpeita, on vaarana, että työelämästä syrjäytyneiden määrä kasvaa. Heidän osaltaan on tärkeää ratkaista toimeentulokysymys. Eli miten he saavat katon päänsä päälle ja ruokaa itselleen ja lapsilleen.

Mutta kriittistä on myös ratkaista kysymys mielekkästä tekemisestä. Työ ei nimittäin tarjoa pelkkää toimeentuloa vaan myös

paikan, jossa olet osa yhteisöä, jossa koet olevasi tarpeellinen, ja usein myös paikan, jossa voit toteuttaa itseäsi, hyödyntää ja kehittää osaamistasi sekä tehdä itseäsi kiinnostavia asioita.

Työ on arjen ankkuri ja monelle keskeinen elämän merkityksellisyiden lähde. Siksi työelämän ulkopuolelle jääneiden osalta pitäisi luoda toimivia palkansaamisesta riippumattomia työn tekemisen muotoja, joiden kautta ihminen edelleen kokisi, että on jotakin mielekästä, mitä arjessa tehdä ja paikka jossa minua odotetaan ja jossa olen tarpeellinen. Jos automatisaatioon liittyvät uhkakuvat työpaikkojen joukkokatoamisesta toteutuvat, tämän kysymyksen ratkaiseminen on kriittistä sekä inhimillisyyden että yhteiskuntarauhan näkökulmasta.

Neljänneksi, kapitalismi on ajautunut legitimaatiokriisiin. *Financial Times* -lehden kaltaisetkin kapitalismin puolestapuhujat ovat heränneet siihen, että pelkkä voitontavoittelu kurjistaa työelämää, tuhoaa ympäristön, ruokkii turhuuksien kuluttamista ja hyödyttää lähinnä yhä kapenevaa omistavaa luokkaa, joka elää yhä enemmän eristyksissä muusta yhteiskunnasta.

Kapitalismi oli tehokas tapa tuottaa innovaatioita materiaalisten tarpeidemme tyydytykseen, mutta länsimaissa materiaalisten asioiden puute on yhä harvemmin ongelmien syy. Siksi yrityseliitin etsii yhä enemmän oikeutusta omalle toiminnalleen jostakin muusta kuin tyhjistä voiton maksimoimisesta.

Illuusiota siitä, että talouskasvu ja voitontavoittelu automaattisesti palvelisivat koko yhteiskuntaa eikä vain omistavaa luokkaa, on yhä vaikeampi ylläpitää: Yhdysvalloissa keskeiset talousindikaattorit – bruttokansantuotteen kasvu, työttömyysluvut, pörssikurssit – näyttävät hyviltä samaan aikaan kun opiaattiriippuvaisuus ja itsemurhat lisääntyvät, kun taas hyvinvointi ja jopa keskimääräinen elinikä jatkavat laskuaan.

Talousindikaattoreiden pitäisi olla vain välineitä ja inhimillisen hyvinvoinnin päämäärä. Liian monessa maassa rengistä tehtiin isäntä. Talouskasvu ja yritysten voitot asetettiin hyvinvoinnin edelle. Vaikka Suomessa kapitalistikin on perinteisesti ollut maltillisempi, maksetaan monessa maassa tästä arvovääritymästä tällä hetkellä karvasta hintaa. Siksi jopa monet talouseliitin jäsenet etsivät nyt kuumeisesti jotakin arvokkaampaa päämäärää yritystoiminnalle. Tuntuu ontolta omistaa elämänsä asialle, joka tuottaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Ja ihmiskunnan palveleminen olisi luonnollisesti voiton tavoittelua arvokkaampi ja merkityksellisempi päämäärä.

Viidenneksi, tarve kokea oma elämä merkitykselliseksi asuu syvällä ihmisessä. Ajasta ja paikasta riippumatta meidät ihmiset on siunattu ja kirottu kyvyllä pysähtyä kesken tekemisen ja kysyä: miksi teen tämän? Emme elä vain hetkessä vaan voimme tarkastella omaa elämäämme ja toimintaamme ikään kuin ulkoa päin, kysyen sen mieltä ja arvokkuutta. Siksi ihmisellä on läpi aikojen ollut tarve löytää jonkinlaiset elämänarvot, joiden kautta omaa elämäänsä voi arvioida. Ja tarve kokea, että oma elämä jollakin tavoin näitä arvoja toteuttaa.

Tavallisesti tiivis lähiyhteisö – oma perhe, heimo, kylä, uskonnollinen yhteisö tai isänmaa – on tarjonnut varsin valmiin arvopohjaisen maailmankuvan, jonka kautta oman elämän arvo, suunta ja merkitys ovat löytyneet.

Omalle ajallemme on erityistä tietty juurettomuus, eri kulttuurien kohtaaminen, tietoisuus erilaisista arvoista ja uskonnon sekä tradition merkityksen vähentyminen. Sen seurauksena omien arvojen ja merkityksen lähteiden löytämisestä ja tunnistamisesta on tullut haastavampaa. Vastuu merkityksellisyydestä on sysätty yhä enemmän yksilön omille harteille.

Sen sijaan että oman elämän arvot olisivat niin itsestään selviä, että ihminen ei osaa niitä edes ääneen sanoittaa, joutuu yhä useampi

meistä tietoisesti työstämään omaa maailmankatsomustaan ja arvojaan. Kulttuurimme on ajautunut tietynlaiseen merkityksellisyyskriisiin, jossa uskottavien merkityksellisuuden lähteiden löytäminen on muuttunut haastavammaksi.

Osa pakenee tätä tyhjyyttä etsiytymällä autoritaaristen johtajien uskollisiksi sotureiksi. Alistumisensa vastapalkaksi he saavat varmuutta maailmankuvaansa, kun ovat löytäneet auktoriteetin, joka kertoo miten asiat ovat ja mitä tulee tehdä. Toiset sopeutuvat elämään epävarmuutensa ja väljähtäneen arvopohjansa kanssa.

Itse kuitenkin uskon, että myös tässä maailmanajassa on mahdollista löytää uskottavia ja sydämessä asti tuntuvia arvoja, joiden varaan oman elämänsä ja sen merkityksellisyden voi rakentaa. Ja nämä merkityksellisyden avainlähteet ovat myös vahvasti esillä tässä käsillä olevassa kirjassa: yhteyden luominen toisiin ihmisiin, syvälliset ihmissuhteet, hyvän tekeminen muille, yhteisön ja yhteiskunnan palveleminen. Nämä ovat arvoja, jotka kumpuavat jaetusta ihmisyydestämme, ja siksi ne puhuttelevat ihmisiä ajasta ja kulttuurista riippumatta. Vahvojen, välittävien ihmissuhteiden kautta ja tekemällä hyvää toisille teemme elämästämme ja työstämme merkityksellistä.

Samoin mahdollisuus toteuttaa itseään, hyödyntää osaamistaan ja päästä tekemään itseä kiinnostavia asioita on tärkeä osa merkityksellisyden kokemusta kulttuurista riippumatta. Kun ihminen pääsee työssään tekemään juuri häntä sytyttäviä asioita, on tämä motivoivaa ja merkityksellistä. Työstä on mahdollista tehdä merkityksellisempää, kun tunnistaa näitä merkityksellisyden avaintekijöitä.

Johtajana, tiimin jäsenenä tai yksilönä voit tehdä valintoja, jotka vahvistavat niin oman työsi merkityksellisyyttä kuin niiden työntekijöiden merkityksellisyden kokemusta, joiden kanssa olet tekemisissä. Hyvä paikka aloittaa matkasi kohti merkityksellisemmän

työelämän luomista on lukea tämä kirja, joka tarjoaa hyviä askelmerkkejä kohti merkityksellisempää työelämää.

Merkityksellisyys kysymys saattaa olla erityisen ajankohtainen nyt, mutta samalla se on ajankohtainen aina, koska merkityksellisyyskokeminen on osa ihmisyyttä. Merkityksellistä työelämää rakentamalla voimme vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luovuutta, jopa aikaansaamista. Merkityksellisyyteen panostaminen on usein järkevää ja kannattavaa.

Mutta merkityksellisyys ei ole vain työelämän väline, vaan itseisarvoinen päämäärä. Mitä merkityksellisemmäksi olemme työelämän onnistuneet rakentamaan, sitä paremmin olemme yhteisönä ja yhteiskuntana onnistuneet. Ihminen tekee työtä tehdäkseen elämästään jollakin tavalla paremman. Parhaimmillaan työn tekeminen itsessään on välttämättömän pahan sijasta tärkeä osa parempaa elämää. Parhaimmillaan ihminen pääsee työssään toteuttamaan itseään ja olemaan tarpeellinen ja arvostettu osa ympäröivää yhteisöä. Sanalla sanoen, parhaimmillaan merkityksellinen työ tekee ihmisen koko elämästä merkityksellisemmän. Tällaista työelämää kannattaa olla tekemässä todeksi, koska siinä on päämäärä, jonka tavoittelu on vahvasti merkityksellinen.

Johdanto

Tämä on kirja merkityksellisyydestä ja merkityksen johtamisesta. Teokseen on koottu tiiviisti tutkimustietoa, tarinoita ja omakohtaisesti kertyneitä kokemuksia.

Toivomme, että kirjamme auttaa sinua löytämään mielekkyyden ja merkityksellisyyden lähteitä työssäsi sekä varustaa sinua kehittymään esimiehenä ja johtajana.

Työn merkityksellisyys on noussut raketin lailla pinnalle työelämäkeskustelussa viime aikoina. Keskustelu merkityksellisyydestä on käynnissä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin, eikä aiheen tärkeyttä voi olla korostamatta liikaa. Kyseessä on teema, josta tulevaisuuden johtajan tulisi olla tietoinen.

Merkityksellisyydestä puhutaan tutkimuksen, bisneksen ja median parissa sekä arjen puurtajien kahvipöytäkeskusteluissa. Akateemista tutkimusta aiheesta tehdään kiivaalla tahdilla ympäri maailmaa. Medioissa merkityksellisyyden teema nousee esiin toistuvasti.

Yhteiskunnallisessa keskustelussa suunnitellaan tulevaisuuden merkityksellistä ja osallistavaa työelämää. Puhutaan uran vaihtamisesta, kutsumuksesta ja oman unelmatyön löytämisestä. Esimiehet ja johtajat pohtivat keinoja sitouttaa henkilöstöä yhteisöön ja pitää yllä työntekijöiden työmotivaatiota ja tehokkuutta. Aihe koskettaa meitä kaikkia.

Kysymykset oman toiminnan ja työn merkityksellisyydestä ovat kiinnostaneet ihmisiä kai kautta aikojen, mutta 2010-luvulla kiin-

nostus aihepiiriä kohtaan on selkeästi lisääntynyt. Eikä käännettä tässä trendissä ole nähtävissä. Päin vastoin. Näyttää siltä, että merkityksellisyys nousee entistä keskeisempään rooliin työelämän murroksen keskellä.

Ihmiset ovat tulleet entistä merkitysjanoisemmiksi. Samalla elinkeinoelämä, yhteiskunta sekä ihmiskunnan ja planeetan tulevaisuudesta huolestuneet kysyvät yhä useammin, mikä on arvokasta ja tavoittelemisen arvoista nyt ja tulevaisuudessa?

Mikä on merkityksellistä? Mitä kohti pyrimme? Mitä tavoittelemme?

Jotain merkityksellisyysskeskustelun laajuudesta kertoo se, että pelkästään akateemisia tutkimusartikkeleita työn merkityksellisyydestä on 2000-luvun aikana julkaistu pitkälti toista miljoonaa.

Akateemisesta sfääristä keskustelu on levinnyt bisnesmaailmaan, jossa on alettu puhua työn mielekkyydestä (meaningful work) osana työntekijäkokemusta ja yrityskulttuuria. Samalla keskusteluun ovat nousseet kysymykset organisaatioiden toiminnan merkityksellisyydestä ja suuremmasta tarkoituksesta (purpose) sekä vaatimukset toiminnan läpinäkyvyydestä ja vastuullisuudesta (responsibility).

Organisaation olemassaolon oikeutus tulee siitä, miten se palvelee asiakkaitaan, yhteiskuntaa ja kaikkia sidosryhmiään – alkaen omasta henkilöstöstä.

Työelämän ja yhteiskunnan murros sekä globaalit haasteet ovat nostaneet esiin tarpeen keskustella uudenlaisista tavoista lähestyä talousjärjestelmäämme ja yhteiskunnallisia päämääriämme. Suuret pyörät ovat lähteneet liikkeelle.

Suomessa näitä teemoja käsiteltiin laajasti muun muassa Business Finlandin rahoittamassa poikkitieteellisessä CoPassion- eli Myötätunto-hankkeessa. Kokemukset osoittivat, että työntekijöiden hyvinvointi ja työn tuloksellisuus kasvavat merkittävästi, kun huomio kiinnitetään välittävään vuorovaikutukseen ja työn merkityksellisyyden lähteisiin.

Maailmanlaajuisessa kontekstissa Business Roundtablen ja Financial Timesin kaltaiset bisnesvaikuttamisen foorumit sekä yksittäiset bisnesvaikuttajat Simon Sinekistä Adam Grantiin, Larry Finkiin ja Richard Bransoniin puhuvat merkityksellisyydestä ja *Profit with purpose* -periaatteesta: tuloksellisuuden tekemisestä, jossa otetaan huomioon vastuullisuus, vaikuttavuus ja merkityksellisyys. Radikaaleimmat puhuvat kapitalismin uudelleenkalibroimisesta versioon 2.0.

Tiedämme, että taloudellisen ja materiaalisen hyvinvoinnin kehitys on etäännyntynyt ihmisten henkisestä hyvinvoinnista. Tiedämme, ettei planeettamme kestä nykyisenkaltaista kuluttamisen tahtia. Tarvitsemme uudenlaisia päämääriä ja tavoitteita, ankkureita, joiden varaan laskea tulevaisuuden toimintamme yksilöinä, yhteisöinä ja yhteiskuntina. Merkityskysymyksiä tulee esittää käytännössä kaikessa keskustelussa, kaikessa päätöksenteossa ja lopulta kaikessa tekemisessä.

Tässä kirjassa lähestymme merkityksellisyyttä monelta tasolta.

Puhumme työn merkityksellisyydestä *työtehtävien tasolla*. Mitkä seikat tekevät työstä mielekäästä ja merkityksellistä? Millaisissa töissä merkityksellisyyttä koetaan eniten, ja miten merkityksellisyyttä voisi lisätä työhön alalla kuin alalla? Mitä tutkimuskirjallisuus sanoo siitä, millainen työ on mielekäästä ja merkityksellistä?

Toiseksi käsittelemme merkityksellisyyttä *yksilötason ilmiönä*. Keskiöön nousee yksilön kokemus oman työnsä mielekkyydestä, yksilön arvot ja osaaminen, erilaiset persoonallisuudet sekä yksilöiden motivaation johtaminen. Eri ihmisille mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset syntyvät eri lähteistä, ja ihmiset kokevat erilaiset työt mielekkäiksi ja merkityksellisiksi.

Kolmanneksi tutkimme työn merkityksellisyyttä *sosiaalisena ilmiönä*. Kerromme, miten yhteisesti jaetut päämäärät tiimien, ryhmien ja yhteisöjen kesken ovat keskeinen osa työn merkityksellisyyden syntymistä. Pohdimme roolien ja vastuiden sekä työsken-

telyilmapiirin vaikutusta merkityksen kokemuksen syntymiseen. Johtamisen näkökulmasta olennaista on kokonaisten tiimien ja laajempien yhteisöjen johtaminen.

Neljäntenä tasona käsittelemme *organisaation merkityksellisyyttä*. Tällöin keskiössä ovat missio, visio, arvot ja strategia sekä ennen kaikkea ihmisten sitoutuminen yhteisiksi koettuihin maamerkkeihin. Johtamisessa kaikki riippuu lopulta siitä, miten organisaatio toteuttaa tehtävää, joka antaa sille olemassaolon oikeutuksen. Varsinainen happotesti johtamisen merkityksellisyydelle on asiakaskokemus: millaisia merkityksiä asiakkaat kokevat ollessaan tekemisissä organisaation kanssa.

Organisaatiot ja johtajat, jotka osaavat luoda, sanoittaa ja ylläpitää ihmisten kokemusta työnsä merkityksellisyydestä, ovat tulevaisuuden menestyjiä.

Viidenneksi pohdimme merkityksellisyyden *yhteiskunnallista tasoa*. Tähän kuuluu muun muassa työn yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, yhteiskuntavastuun sekä organisaatioiden olemassaolon suuremman tarkoituksen tarkastelu. Johtamisen näkökulmasta katsottuna tällä tasolla olennaisia asioita ovat arvojohtajuus, halu kantaa yhteiskunnallista ja eettistä vastuuta sekä tärkeäksi koettujen asioiden edistäminen yhteiskunnassa.

Kuudenneksi lähestymme merkityksellisyyttä *globaalilla ja universaalilla tasolla*. Nostamme esiin näkökulmia vastuullisesta, kestävästä ja eettisestä tavasta toimia ja toteuttaa liiketoimintaa. Tällä tasolla on olennaista puhua eettisestä johtamisesta.

Työelämässä merkityksen kaipuu on kasvava trendi. Pyrimme vastaamaan siihen ja tuomaan lisää merkitystä ja mielekkyyttä työelämään ja johtamiseen. Uskomme, että tulevaisuuden työelämässä

on nykyistäkin tärkeämpää pystyä määrittelemään, kommunikoi-
maan ja johtamaan työn merkitystä.

Organisaatiot ja johtajat, jotka osaavat luoda, sanoittaa ja yllä-
pitää ihmisten kokemusta työnsä merkityksellisyydestä, ovat tule-
vaisuuden menestyjiä.

Kirjamme toimii oppaana johtajille, esimiehille ja päättäjille sekä
yhteisön kaikille toimijoille, joita nämä teemat koskettavat. Pyrim-
me kuvailemaan yksinkertaisessa ja helposti ymmärrettävässä muo-
dossa, mistä merkityksellisyydessä on kyse ja miten merkitykselli-
syyttä voi lisätä yhteiskunnassa, yhteisöissä ja yksilötasolla.

Pitkin matkaa annamme miettimistehtäviä, joiden avulla lukija
voi soveltaa kirjan ajatuksia omaan tilanteeseensa. Niitä voi pohtia
yksin tai yhdessä oman tiimin kanssa. Mukana on myös vinkki- ja
muistilistoja, eräänlaisia huoneentauluja. Kannattaa myös muistaa,
että *merkitys* ei ole kovin lineaarinen ilmiö. Sitä voi ja tulee lähestyä
eri tulokulmista.

Kirjan käytännönläheisestä luonteesta ja luettavuudesta johtuen
käytämme viittauksia lähinnä silloin, kun kyseessä on suora sitaatti
tai kun lähteen osoittaminen liittyy asian ymmärtämiseen tai vä-
hemmän tunnettuun alkuperään. Kirjallisuusluettelosta ilmenevät
lähteet, joihin tukeudumme. Alkuperäisiä englanninkielisiä ilmai-
suja käytämme, mikäli ne tuntuvat selventävän viestiämme.

Haluamme kirjamme avulla tehdä suomalaisesta työelämästä
entistä mielekkäämpää. Toivottavasti saamme myös sinut innos-
tumaan tämän merkityksellisen missiomme edistämisestä.

Mitä korkeammilla merkitysten tasoilla kykenemme tarkastele-
maan tilannetta, sitä suurempi mahdollisuus meillä on löytää yh-
teinen näkemys.

Antoisia lukuhetkiä kirjamme parissa!

KIRJOITTAJAT