

**ALAISTEN KOKEMUKSIA TYÖN IMUA
VAHVISTAVASTA JA HEIKENTÄVÄSTÄ
JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ**

Juulia Piirainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2013

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Juulia Piirainen	
Työn nimi – Title ALAISTEN KOKEMUKSIA TYÖN IMUA VAHVISTAVASTA JA HEIKENTÄVÄSTÄ JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Syksy 2013	Sivumäärä – Number of pages 80
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää alaisten kokeman työn imun rakentumista osana johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää alaisten kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä luo ja vahvistaa alaisten kokemaa työn imua sekä millainen johtamisviestintä puolestaan heikentää alaisten työn imun kokemusta. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään johtajan vuorovaikutuksen merkitystä ja roolia alaisten kokemusten rakentumisessa. Tutkimuksen kohteena olivat alaisten kokemukset johtamisviestinnän ja työn imun välisistä yhteyksistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto kerättiin teemahaastattelua hyödyntäen. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä asiantuntijatehtävissä työskentelevää työntekijää, jotka tunnistivat kokevansa työn imua ja olivat säännöllisesti vuorovaikutuksessa johtajansa kanssa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analyysi suoritettiin laadullisena sisällönanalyysinä teemoittelua hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella johtamisviestinnällä on merkittävä rooli sekä alaisten kokeman työn imun vahvistumisessa että heikentymisessä. Tulosten perusteella alaisten kokemaa työn imua on siis mahdollista vahvistaa johtamisviestinnällä. Toisaalta johtajan viestintä voi johtaa myös alaisten kokeman työn imun heikkenemiseen. Kokemukset työn imua vahvistavasta ja heikentävästä johtamisviestinnästä olivat monipuolisia ja vaihtelevia. Työn imua vahvistava ja heikentävä johtamisviestintä kytkeytyy tiiviisti sekä suhte- että tehtävätasoon. Työn imua vahvistavat johtamisviestinnän kokemukset liittyivät johtajalta saatuun palautteeseen ja tukeen, luottamuksen ja arvoituksen osoittamiseen, epäformaaliin viestintään johtajan ja alaisen välillä, työilmapiiriin, tavoitteisiin ja tiedonjakoon, strategiasta viestimiseen, ohjaukseen ja neuvontaan sekä johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen. Työn imua heikentävät kokemukset johtamisviestinnästä puolestaan liittyvät tuen ja luottamuksen puutteeseen, heikkouksiin päätöksenteossa ja tiedonjaossa, epäselviin tavoitteisiin, keskeytyksiin, esimies-alaisuuden tasoon sekä muutosten johtamiseen.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset tarjoavat uusia näkökulmia työn imun johtamiseen. Tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden johtamisviestinnän kehittämisessä.</p>	
Asiasanat – Keywords johtamisviestintä, puheviestintä, työhyvinvointi, työn imu	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA TYÖN IMU.....	4
2.1 Johtamisviestintä.....	4
2.2 Työn imu	9
2.2.1 Työn imun käsite ja lähikäsitteet.....	9
2.2.2 Työn imuun vaikuttavat tekijät	11
2.2.3 Työn imun mahdolliset seuraukset.....	13
2.3 Työn imun johtaminen	14
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
3.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	21
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	23
3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus.....	24
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi	27
3.5 Eettiset kysymykset ja ratkaisut	30
4 TULOKSET	34
4.1 Työn imua vahvistava johtamisviestintä.....	34
4.1.1 Johtamisviestinnän rooli ja merkitys työn imun vahvistumisessa	35
4.1.2 Työn imua vahvistavat kokemukset johtajan viestinnästä.....	37
4.2 Työn imua heikentävä johtamisviestintä.....	48
4.2.1 Johtamisviestinnän rooli ja merkitys työn imun heikkenemisessä	49
4.2.2 Työn imua heikentävät kokemukset johtajan viestinnästä.....	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
5.1. Työn imuun vaikuttava johtamisviestintä.....	58
5.2 Työn imu vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä.....	64
5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	66

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	69
KIRJALLISUUS	74
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Nykyaikainen työelämä on jatkuvassa muutoksessa, jossa kilpailu on kovaa ja niukkenevat resurssit sekä ikääntyvä työväestö aiheuttavat organisaatioille mittavia haasteita. Työelämälle ja työhyvinvoinnin ylläpitämiselle luovat haasteita myös globalisaatio, uudet teknologiat, talouden rakennemuutokset sekä työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen. Muutosten myötä organisaatioiden menestymisen ja kilpailukyvyn saavuttamisen kannalta osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on noussut keskeiseksi, ratkaisevaksi kriteeriksi. Organisaatiot ovatkin havahtuneet tähän ja ymmärtävät entistä paremmin hyvinvoivan henkilöstön merkityksen organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta.

Työyhteisöjen tila ja työntekijöiden hyvinvointi on herättänyt paljon keskustelua 2000-luvulla. Keskustelua on leimannut pitkään huoli työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuvista kustannuksista. Julkisen keskustelun perusteella onkin vaikuttanut siltä, että työelämässä voidaan aiempaa huonommin. Keskustelun lisääntyessä kuitenkin myös toimenpiteet työhyvinvoinnin puolesta ovat laajentuneet. Sen sijaan, että puhuttaisiin työelämän laadun ja työhyvinvoinnin heikkenemisestä, Työterveyslaitoksen toteuttaman Työ ja terveys Suomessa 2012 –tutkimuksen (2013, 5) mukaan suomalaisessa työhyvinvoinnin tilassa on havaittavissa myönteinen suunta. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi 31 prosenttia suomalaisista kokee olevansa erittäin tyytyväisiä työhönsä (Työ ja terveys Suomessa 2012 2013, 53–54). Vaikka tutkimuksen tulokset antavatkin viitteitä siihen, että panostukset työhyvinvointiin alkavat tuottaa tulosta ja työelämä on kehittynyt parempaan suuntaan 2000-luvulla, työelämän kehittäminen ja työhyvinvoinnin ylläpito on yhä edelleen yksi suurimmista työelämän haasteista. Esimerkiksi kuntaorganisaatioiden työntekijöiden työhyvinvointia tarkastelleessa tutkimuksessa todettiin, että joka kolmas suomalainen kokee työnsä henkisesti rasittavana (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 7). Työhyvinvoinnin rakentamisen ja ylläpitämisen edistämiseen tähtäävää tutkimusta tarvitaan siis edelleen lisää, jotta

työelämää voidaan kehittää ja jatkaa työhyvinvoinnin myönteistä kehityssuuntaa.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon vuosikymmenten ajan, mutta puheviestinnällinen lähestymistapa työhyvinvointiin on ollut toistaiseksi melko vähäistä verrattuna muihin näkökulmiin. Viestintä ja vuorovaikutus nähdäänkin usein työhyvinvoinnin tutkimuksissa ainoastaan yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana osa-alueena. Lisäksi työhyvinvointikeskustelun tavoin myös tutkimusta on leimannut negatiivinen sävy. Työhyvinvoinnin määrittely ja tutkimuksen painopiste onkin perinteisesti tukeutunut työhyvinvoinnin negatiiviseen näkökulmaan, jolloin keskittyminen on ollut esimerkiksi pahoinvoinnissa ja sairauksissa (Kahn & Byosiere 1992, 582). Negatiivinen näkökulma keskittyy tarkastelemaan riskitekijöitä, altistumista, oireita, uupumista ja poissaoloja. Työhyvinvointi voidaan kuitenkin käsittää myös positiivisena ilmiönä. Positiivisesta näkökulmasta tarkasteltaessa työhyvinvointi ymmärretään siitä lähtökohdasta, mikä ihmisiä kannattelee työssä, mikä tekee työstä mielekkään sekä mikä auttaa selviytymään ja nauttimaan työstä myös silloin, kun työ on vaativaa. Työhyvinvointia on kuvattu positiivisesta näkökulmasta esimerkiksi sitoutumisen (commitment), työtyytyväisyyden (work satisfaction), organisaation luottamuksen (organisational trust) ja työn imun (work engagement) ilmiöiden kautta (Hakanen 2009, 9.)

Työelämän kehittämisen kannalta on merkittävää keskittyä tutkimaan työhyvinvointia myös positiivisista lähtökohdista käsin, minkä vuoksi tämä tutkielma keskittyy työhyvinvoinnin positiiviseen näkökulmaan. Työhyvinvointia ei ole vielä tutkittu niin paljon sen positiivisesta näkökulmasta, minkä vuoksi se voi tuottaa uudenlaista tietoa, jota voi hyödyntää esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpidossa. Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan työhyvinvointia työn imun ilmiön kautta. Työn imulla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvailevat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Hakanen 2009, 33). Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneet tavoitteiden saavuttamiseen myös henkilökohtaisella tasolla ja tekevät kaikkensa saavuttaakseen tavoitteensa (Leiter & Bakker 2010, 2). Työn imu ymmärretään tässä tutkielmassa työhyvinvointia tuottavana ilmiönä, eli työntekijä, joka kokee työn imua, myös lähtökohtaisesti voi ja viihtyy työssään hyvin. Tämän puolestaan voidaan

katsoa edesauttavan tuloksellisuutta, sillä työn imua kokeva työntekijä on oletetusti tuottavampi ja kykenee parempiin tuloksiin.

Työn imua lähestytään tässä tutkielmassa puheviestinnän näkökulmasta. Tutkielma kohdentuu erityisesti johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen alaisen näkökulmasta tarkasteltuna. Työhyvinvointia tarkastelevissa tutkimuksissa johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on todettu olevan yhteys. Myös työn imun kokemiseen on todettu vaikuttavan useiden tekijöiden, joista yksi keskeisimmistä on johtaminen, minkä vuoksi myös tämä tutkielma keskittyy työn imun ja johtamisviestinnän välisiin yhteyksiin. Koska työn imu on suhteellisen uusi tutkimusaihe, sitä ole juurikaan tutkittu puheviestinnän tai johtamisen näkökulmasta, vaikka yhteys ilmiöiden välillä onkin todettu.

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää alaisten kokeman työn imun rakentumista osana johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää alaisten kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä tuottaa ja vahvistaa alaisten kokemaa työn imua sekä millainen johtamisviestintä puolestaan heikentää sitä. Lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään johtajan vuorovaikutuksen merkitystä ja roolia alaisten kokemusten rakentumisessa. Tavoitteeseen pyritään kartoittamalla alaisten kokemuksia työn imun ja johtamisviestinnän välisistä yhteyksistä. Tutkimus siis keskittyy tarkastelemaan johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen sekä alaisten kokeman työn imun välisiä yhteyksiä alaisten näkökulmasta.

Alaisten kokemuksia tutkimalla on mahdollista saada tietoa, jota johtajat voivat soveltaa omassa johtamistyössään. Johtajat voivat hyödyntää alaisten kokemuksista saatavaa tietoa ja pyrkiä vahvistamaan alaistensa työn imua. Työn imun johtaminen voidaan katsoa olevan merkittävä osa johtamisen strategiaa, koska työn imua kokevat alaiset voivat lähtökohtaisesti hyvin, mikä mahdollistaa tehokkaasti työskentelyn ja innovaatioherkkyyden. Tutkimuksen pyrkimyksenä onkin saada tietoa, jonka avulla työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvinvointia on mahdollista kehittää.

2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA TYÖN IMU

2.1 Johtamisviestintä

Johtajuus on universaali ilmiö, jota on olemassa aina ajasta ja kulttuurista riippumatta (Hackman & Johnson 2009, 5). Se on ollut läpi historian suosittu tutkimuskohde, eikä sen suosio tunnu laskevan: koskaan aikaisemmin johtajuuteen ei ole kiinnitetty niin paljon huomiota kuin nykyisin (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 423). Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia johtajuuden ja johtamisprosessien määritelmiä sekä sitä, millaisena ilmiönä johtajuus ymmärretään tässä tutkielmassa.

Johtajaa ja johtajuutta on määritelty useilla eri tieteenaloilla ja erilaisista lähtökohdista. Johtajan roolin näkökulmasta katsottuna johtajalla voidaan tarkoittaa henkilöä, joka on nimetty johtajaksi tai jolla muutoin on valtaa muihin nähden (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 11). Johtajalla on käytössään alaisia enemmän valtaa ja vastuuta ryhmän suunnasta, kun taas alaiset ovat työn ja suunnan toteuttajia (Hackman & Johnson 2009, 18). Johtajuutta on perinteisesti kuvattu ja selitetty paitsi johtajan roolin myös johtajan tehtävien kautta. Johtajan työssä keskeistä on, että johtaja auttaa toisia tekemään työtä (Barge 1994, 108). Aikaisemmin teoriassa ei erotettu ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management), vaan ne ymmärrettiin yhdeksi käsitteeksi. 1980-luvun alussa ne kuitenkin jaettiin omiksi käsitteikseen, joissa ihmisten johtamisella tarkoitettiin visioon ja organisaation muutokseen keskittynyttä johtamista ja asioiden johtamisella päivittäistä, operationaalista johtamista. (Bass 1981, 273). Tällainen erottelutapa onkin tavallinen tapa jaotella johtajuutta (Hackman & Johnson 2009, 13). Asioiden johtamista kuvataan johdonmukaisuutta ja järjestystä tuottavaksi prosessiksi, johon liittyy suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja henkilöstönhallinta sekä kontrollointi ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen puolestaan kuvataan muutosten tuottamisena, johon liittyy suunnan luominen, ihmisten linjaaminen sekä motivointi ja inspirointi. (Kotter 1990, 3-8.) Nykyään johtamisessa erottelu asioiden ja ihmisten johtamisen välille ei ole niin selkeää, vaan ne limittyvät toisiinsa. Lisäksi nykypäivän

johtamisessa tarvitaan asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle kykyä johtaa organisaation muutoksia, kehittymistä ja uudistumista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 28). Johtamiselta odotetaan nykyään siis paljon ja johtamisprosessi voidaan nähdä monipuoliseksi kokonaisuuksien hallinnaksi.

Northouse (2013, 5) on yhdistellyt erilaisia johtajuuden määritelmiä ja määritellyt niiden pohjalta johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Prosessilla tarkoitetaan, että johtajuus syntyy ja tapahtuu vuorovaikutusprosessissa johtajan ja alaisten välillä. Johtajuuteen liittyy keskeisesti, että johtaja vaikuttaa alaisiinsa, ja johtajuutta ilmenee alaisten muodostamassa ryhmässä. Johtajuus on vaikuttamista, jolla pyritään saavuttamaan tavoitteet, ja johtajien tehtävänä on auttaa alaisia saavuttamaan nämä tavoitteet ja päämäärät. (Northouse 2004, 5–6.) Tämän tutkielman kannalta merkityksellistä on Northousen määritelmässään korostama johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen rooli johtamisprosessissa. Lähtökohtaisena johtajuuden määritelmänä tälle tutkielmalle pidetäänkin juuri Northousen laatimaa määritelmää. Vaikka tutkielma ei keskity tarkastelemaan molempia vuorovaikutusprosessin osapuolia, ajatus alaisen ja johtajan aktiivisesta roolista johtamisprosessissa on läsnä tutkielman tarkastelussa.

Puheviestinnän näkökulmasta johtamista on tutkittu esimerkiksi johtajan viestintäkäyttäytymisen, vallan ja vaikuttamisen, johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteen sekä ryhmän ja yhteisön johtamisen näkökulmista. Johtamista on tarkasteltu puheviestinnän tutkimuskentällä sekä johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kautta että johtajakeskeisesti, jolloin tarkastelun kohteena ovat johtajien ominaisuudet ja vuorovaikutuskäyttäytyminen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21–23). Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan johtamisviestinnän ominaisuuksia alaisten kokemusten kautta – millainen johtajan vuorovaikutus tuottaa alaisille työn imua tai millainen vuorovaikutus heikentää sitä. Tarkastelu kohdentuu tässä tutkielmassa siis johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun alaisen näkökulmiin pohjautuen.

Johtamisviestinnän tutkimustraditio ja nykytutkimus

Johtamisviestinnän tutkimisen historia on ollut hyvin johtajakeskeistä (Fairhurst 2001, 379) ja perinteiset johtamisen teoriat ja näkökulmat ovat keskittyneet johtajan piirteisiin, tyyleihin sekä tilanteisiin (Hackman 2009, 72). Johtajan piirteisiin keskittynyt näkökulma on aikaisimpia johtamisen teorioita (Sias 2009, 22), ja sen mukaan johtajilla on synnynnäisiä fyysisiä ja psyykkisiä ominaisuuksia, jotka ohjaavat ja altistavat heidät johtajan asemaan (Hackman & Johnson 2009, 72). Tyypillisinä hyvän johtajan piirteinä pidettiin esimerkiksi karismaa, älykkyyttä ja rohkeutta. Piirrenäkökulmassa alaisella on johtamisprosessissa passiivinen rooli, eikä alaisen ja johtajan välistä suhdetta oteta siinä huomioon. (Sias 2009, 22.)

Myöhemmin Ralph Stogdill laajensi ja kehitti piirrenäkökulmaa siten, että henkilöstä ei automaattisesti tule johtajaa joidenkin piirteiden perusteella, vaan johtajalla tulee olla relevantti suhde ominaisuuksien, tekojen ja päämäärien kanssa (Bass 1981, 73). Johtajuutta eivät siis selitä ainoastaan persoonallisuuden piirteet, vaan myös tilanteelliset tekijät vaikuttavat siihen. Tilanteellisia tekijöitä korostaa myös Hersey'n ja Blanchardin kehittämä, laajasti tunnettu johtajuuden tilanteellinen näkökulma. Näkökulma on johtajan piirteisiin keskittyvien teorioiden tapaan johtajakeskeinen teoria, jonka mukaan johtajan tulee valita sopivat piirteet, taidot ja käytösmallit tilanteen mukaan ollakseen tehokas ja tarkoituksenmukainen. (Hackman & Johnson 2009, 72–73.) Tehokkaan johtajan tulee näkökulman mukaan arvioida alaisiaan, heidän kompetenssiaan sekä sitoutuneisuuttaan ja mukauttaa johtamistyyli niiden mukaan joko ohjaavaksi tai tukea-antavaksi (Northouse 2013, 99).

Toinen tunnettu, tilanteita korostava näkökulma johtajuuteen on polku-päämääräteoria (Path-Goal Theory), jonka mukaan johtajan tulee ohjata alaisen käyttäytymistä saavuttaakseen halutut tavoitteet ja tulokset. Tämä tapahtuu valitsemalla tilanteeseen sopiva johtamistyyli. (Hackman & Johnson 2009, 80.) Johtajuuden tilanteellisissa näkökulmissa alaisilla on aktiivisempi rooli kuin piirrenäkökulmissa. Kuitenkin johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja suhteen tehokkuuden katsotaan määräytyvän juuri johtajan viestinnän mukauttamisen kautta, eikä vuorovaikutusta nähdä molemminpuolisena prosessina (Sias 2009, 22). Johtajan piirteisiin, tyyleihin ja tilanteisiin keskittyneellä tutkimuksella on pitkä tutkimustraditio, mutta niitä voidaan myös pitää vanhanaikaisina ja liian yksiselitteisinä näkökulmina

johtajuuteen. Johtamisviestinnän tutkimustradition hahmottaminen on kuitenkin merkityksellistä, jotta nykyaikaista johtamistutkimusta voidaan ymmärtää paremmin.

Sekä johtajan piirteisiin ja tyyliin että tilanteellisiin tekijöihin keskittyvä tutkimus on ollut hyvin johtajakeskeistä, eikä niissä ole otettu juurikaan huomioon alaista aktiivisena vuorovaikutussuhteen osapuolena, kuten edellä todettiin. Johtaja-alaisuuden vaihdantateorian (leader-member exchange theory) kehittämisen myötä 1970-luvulla johtajuutta alettiin tarkastella myös näkökulmasta, jossa johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus nähtiin vastavuoroisena prosessina, jossa johtajan lisäksi myös alaisella on oma roolinsa. Johtaja-alaisuuden vaihdantateorialla onkin ollut tärkeä ja jatkuva rooli johtaja-alaisuusuhdeiden tutkimuksessa, ja sitä on tarkasteltu myöhemmin uudelleen erilaisista näkökulmista (Sias 2009, 22-24; Northouse 2013, 163-164.) Teorian mukaan johtajan tulisi pyrkiä mahdollisimman laadukkaaseen vuorovaikutussuhteeseen alaistensa kanssa, ja siinä korostetaan hyvien vuorovaikutussuhteiden merkitystä (Northouse 2013, 168–169). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 29) on esittänyt kritiikkiä LMX-teoriaa kohtaan esimerkiksi siitä, ettei siinä huomioida lainkaan johtajan vuorovaikutusosaamista tai johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen läheisyysastetta. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 29) mukaan johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde nähdään teoriassa lineaarisena jatkumona, kun todellisuudessa vuorovaikutusprosessi on usein paljon dynaamisempi. Toisaalta teoria kuitenkin ottaa huomioon johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteen laadun, minkä vuoksi vuorovaikutussuhteen läheisyysasteen voidaan kuitenkin katsoa toteutuvan teoriassa, toisin kuin sille osoitetussa kritiikissä esitetään.

1980-luvulta lähtien yksi suosituimmista johtamisviestinnän teorioista on ollut transformatiivinen johtajuus ja se on yhdistetty myös positiivisiin työhyvinvoinnin ilmiöihin. Transformatiivisen johtamisen näkökulmasta johtajuudella tarkoitetaan prosessia, jossa käynnistetään muutoksia ja vaikutetaan yksilöihin positiivisesti. Tunteet, arvot, etiikka, standardit, pitkäntähtäimen tavoitteet sekä alaisten tarpeiden huomiointi ja kunnioitus liittyvät transformatiiviseen johtajuuteen keskeisesti. (Northouse 2013, 185–186.) Transformatiivisessa johtajuudessa johtajat inspiroivat alaisiaan sekä rakentavat luottamusta ja kunnioitusta. He neuvovat, huomioivat alaisensa yksilöllisesti sekä osoittavat huomaavaisuutta ja tukea. (Hackman &

Johnson 2009, 105.) Transformatiivisen johtajuuden yhtenä osana voidaan pitää karismaattisuutta, ja toisinaan karismaattisesta johtajuudesta puhutaankin transformatiivisen johtajuuden synonyymina. Transformatiivisen johtajuuden ja karismaattisen johtajuuden välillä on havaittavissa selvää päällekkäisyyttä, mistä teoriaa on kritisoitu. (Northouse 2013, 203.) Transformatiivisen johtajuuden teoriassa johtajan rooli on korostunut, eikä se ota huomioon esimerkiksi jaetun johtajuuden mahdollisuuksia. Transformatiivisen johtajuuden yhteydessä voidaan myös pohtia alaisiin vaikuttamisen eettisyyttä. Ovatko esimerkiksi johtajan pitkäntähtäimen tavoitteet yhteydessä alaisten tavoitteiden kanssa?

Transformatiivisen johtajuuden lisäksi myös muut alaisiin keskittyvät johtamisviestinnän teoriat ovat korostuneet nykytutkimuksessa, kuten esimerkiksi eettinen johtajuus, palveleva johtajuus ja autenttinen johtajuus (Macik-Frey, Quick & Cooper 2009, 454). Niitä kaikkia yhdistää alaiset huomioivan näkökulman korostuminen. Nykypäivänä painotetaan innovaatioiden ja työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyttä, minkä vuoksi tällaisiin eettisyyteen ja alaisten huolenpitoon keskittyviin johtajuuden näkökulmiin on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota (Dierendonck 2011, 1228). Kun johtajat kiinnittävät huomiota alaisiinsa yksilöllisesti ja vastaavat jokaisesta johtamastaan työntekijästä yksilönä, se voi johtaa työntekijöiden myönteisten tuntemusten ja kokemusten yleistymiseen työpaikalla. Tämän voidaan nähdä olevan merkityksellinen, jatkuva pyrkimys johtamisprosessissa (Harter, Schmidt & Keyes 2002, 209.) Myönteisten kokemusten ja työhyvinvoinnin edistäminen on myös tämän tutkielman yksi keskeisistä lähtökohdista.

Hiljattain tehdyssä katsauksessa johtajuuden tutkimuksen nykytilasta todetaan, että tutkimuksen painopiste onkin siirtynyt pelkästään johtajan tarkastelusta kohti laajempia kokonaisuuksia, joissa tarkastellaan johtajan lisäksi alaisia, vertaisia, johtajien johtajia, työpaikkoja ja kulttuureja. Johtajuuden teorioissa tunnustetaan yhä enenevässä määrin johtajuuden prosessin kompleksisuus. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 422.) Tämänhetkissä johtajuuden näkökulmissa painotetaan aiempaa enemmän ihmisiin keskittyneitä johtajuuden metodeja (Dierendonck 2011, 1228). Nykytutkimuksen trendeihin kuuluu siis tarkastella johtajuutta kokonaisvaltaisesti ja tutkimus keskittyy yhä enemmän myös johtamisen positiivisten muotojen

tarkasteluun. Tutkimuksen painopiste on ollut lisäksi johtajuuden tilapäisten ja lopullisten seurausten tarkastelussa (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 442). Työhyvinvointi ja työn imu asemoituvat keskeisesti näihin johtajuuden nykytutkimuksen painopisteisiin. Seuraavissa luvuissa keskitytäänkin tarkastelemaan työhyvinvoinnin ja työn imun käsitteitä sekä johtamisen roolia ja merkitystä niissä.

2.2 Työn imu

2.2.1 Työn imun käsite ja lähikäsitteet

Työn imu on suhteellisen uusi käsite. Se on määritelty ensimmäisen kerran vuonna 1990 (Schaufeli & Bakker 2010, 12), ja 2000-luvulla käsite on vakiintunut ja täsmentynyt. Työn imua on tutkittu lähinnä psykologian, sosiologian ja taloustieteiden lähtökohdista käsin, mutta ei juurikaan puheviestinnän näkökulmasta. Työn imu kuvaa työhyvinvointia sen positiivisesta näkökulmasta sekä työntekijän suhdetta työhönsä ja organisaatioonsa (Schaufeli & Bakker 2010, 10). Kokiessaan työn imua työntekijä panostaa kaikkensa saavuttaakseen tavoitteensa. Työntekijät ovat sitoutuneet tavoitteiden saavuttamiseen henkilökohtaisella tasolla (Leiter & Bakker 2010, 2.) Näin ollen työn imua kokevia työntekijöitä voidaan pitää tehokkaampana ja tuloksellisempänä kuin niitä, jotka eivät koe imua työhönsä. Työn imua kokevat työntekijät ovat siis äärimmäisen merkityksellisiä organisaatioille.

Yksi lähestymistapa työn imuun on ollut kuvata se vastakkaisena ilmiönä työuupumukselle, mutta se voidaan nähdä myös täysin erillisenä ilmiönä. Työuupumuksen ja työn imun vastakkaisina ilmiöinä määrittelevässä näkökulmassa ajatellaan, että siinä missä työuupumuksesta kärsivät työntekijät kokevat työn stressaavaksi ja vaativaksi, työn imua kokevat työntekijät kokevat sen haastavana, mutta mahdollisena (Schaufeli & Bakker 2010, 13). Työn imun näkeminen työuupumuksen vastakohtana voi olla myös ongelmallista. Tässä tutkielmassa työn imu ymmärretäänkin työuupumuksesta erilliseksi omaksi ilmiökseen, jolla on omat erityispiirteensä.

Hakanen (2009, 33) on suomentanut ja määritellyt työn imun käsitteen Schaufelin, Salanovan, González-Román ja Bakkerin (2002, 74) määritelmän pohjalta ”suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvailevat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja työhön uppoutuminen (absorption)”. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautumisella puolestaan tarkoitetaan kokemuksia työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, töihin paneutuneisuus ja näistä koettu nautinto. (Hakanen 2009, 33.) Tässä tutkielmassa käytetään ja sovelletaan Hakasen suomentamaa työn imun määritelmää.

Erityisesti tarmokkuus ja omistautuminen ovat työn imua kuvaavia erityispiireiteitä ja ydinkäsitteitä, jotka erottavat ilmiön esimerkiksi sen lähikäsitteestä flowsta. Flow voidaan määritellä vaivattoman keskittyneisyyden, kirkkaan mielen, itsetietoisuuden häviämisen, ajankulun vääristymisen ja luontaisen nautinnon kokemuksen tilaksi. Flow on erityinen ”huippukokemus”, joka on kuitenkin vain lyhytkestoinen. Työn imu sen sijaan ei ole vain hetkellinen kokemus, vaan pitkäkestoisempi ja pysyvämpi tila. Flow-kokemuksesta poiketen sen kohteena ei ole mikään tietty asia, tapahtuma, yksilö tai käyttäytyminen. (Hakanen 2009, 33.) Flown käsitteen ja työn imun uppoutumisen käsitteen voidaan nähdä muistuttavan läheisesti toisiaan. Niitä molempia yhdistää vahva keskittyneisyyden tila, joka työn imun käsitteessä korostuu työhön uppoutumisen kautta. Työn imu kuitenkin kattaa myös tarmokkuuden ja omistautumisen, mikä tekee siitä flowta laajemman ilmiön. Muita työn imun lähikäsitteitä ovat oma-aloitteisuus, työtyytyväisyys, organisationaalinen sitoutuminen, työhön sitoutuminen, tunteisiin liittyvä positiivisuus ja työnarkomania. (Schaufeli & Bakker 2010, 15). Työnarkomania liitetään usein työn imun käsitteeseen, koska työn imun ajatellaan johtavan helposti työnarkomaniaan. Työn imua kokevat työntekijät eivät kuitenkaan ole työnarkomaaneja. He eivät työskentele motivoituneesti sisäisen pakon takia, kuten työnarkomaanit, vaan koska he kokevat työn tekemisen mieleiseksi. Työn imua kokevat työntekijät eivät myöskään ole yli-ihmisiä, vaan he kokevat väsymystä ja stressiä työstään kuten kaikki muutkin. Väsymys ja stressi koetaan siedettäväksi tilaksi, koska se liittyy positiivisiin aikaansaannoksiin. (Bakker & Demerouti 2008, 210.)

Työn imun sekoitetaan usein myös esimerkiksi työtyytyväisyyden käsitteeseen. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työstä aiheutuvaa miellyttävää tai positiivista tunnetilaa (Locke 1976, 1300). Työn imun ja työtyytyväisyyden keskeisin ero on siinä, että työn imussa tarkastellaan positiivisia tunnetiloja työssä, kun taas työtyytyväisyydessä keskitytään myönteisiin tunteisiin työtä kohtaan (Schauffeli & Bakker 2010, 14). Työn imun käsitteessä on havaittavissa päällekkäisyyksiä lähikäsitteidensä kanssa. Kaiken kaikkiaan työn imu voidaan nähdä lähikäsitteitään laajemmaksi ilmiöksi. Työn imulla ei siis esimerkiksi tarkoiteta ainoastaan työtyytyväisyyttä tai työviihtyvyyttä, vaan työtyytyväisyyteen liittyvät tunnetilat ovat osa työn imun ilmiötä.

Työn imun voidaan katsoa liittyvän erityisesti älyllisesti haastavaan asiantuntijatyöhön, sillä sitä kuvaa työntekijöiden kyky ratkoa ongelmia täydellä kapasiteetillänsä, olla yhteyksissä ihmisten kanssa ja luoda innovatiivisia palveluja (Leiter & Bakker 2010, 2). Nämä piirteet korostuvat asiantuntijatyössä, jossa henkilöstön osaamisen hyödyntäminen on organisaation kriittinen menestystekijä (Pyöriä 2009, 46). Tämä tutkielma keskittyykin tarkastelemaan juuri asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia. Työn imun kokemiselle antaa omat haasteensa se, että asiantuntijatyön tehtäviä on tullut tavaksi hoitaa paikasta ja ajasta riippumatta, mikä on hämärtänyt työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa (Juuti 2006, 80–81), minkä vuoksi asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemusten tutkiminen on relevanttia ja kiinnostavaa. Vaikka työn imua voi lähtökohtaisesti kokea missä tahansa työssä, asiantuntijatyössä se on ominaista ja jopa edellytys sille, että työ on tuottavaa ja mielekästä.

2.2.2 Työn imuun vaikuttavat tekijät

Työn imuun vaikuttavat monet niin työhön kuin työhön kuulumattomat tekijät. Lähtökohtana työn imun kokemiselle voidaan pitää sitä, että perustarpeiden ollessa tyydytettyinä työssä myös edellytykset kokea työn imua paranevat (Deci & Ryan 2000, 233). Hakanen (2009, 35–36) on koonnut 2000-luvulla tehtyjen työn imua koskevien tutkimusten perusteella työn imua vahvistavia tekijöitä. Näitä ovat yksilölliset voimavarat, palautuminen työpäivän rasituksesta, kodin voimavarat, työn

imun tarttuminen ihmisten välillä sekä työtä ja työoloja koskevat työn voimavarat. Yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi ja usko omaan pystyvyyteen. Kodin voimavaroilla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi puolison ja perheen tukea. Työn imuun vaikuttavien tekijöiden voidaan nähdä olevan tiiviissä yhteyksissä toisiinsa. Useat tutkimukset työn imusta ovat esimerkiksi osoittaneet, että työn voimavarat lisäävät myös kodin voimavaroja ja toisinpäin. Lisäksi sekä työn voimavaroilla että kodin voimavaroilla on todettu olevan myönteinen vaikutus työn imulle, millä puolestaan on vahvistava vaikutus molemmille voimavaroille. (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker 2010, 122.) Näin ollen voidaan todeta, että sekä kodin että työn voimavarat linkittyvät hyvin tiiviisti toisiinsa. Voimavarat vahvistavat työn imua ja työn imu puolestaan vahvistaa voimavaroja.

Työn imuun vaikuttavista voimavaroista juuri työtä ja työoloja koskevilla työn voimavaroilla on nähty olevan vahvin myönteinen yhteys työn imun kokemiseen. Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka auttavat suoriutumaan onnistuneesti työtehtävistä jopa stressaavissa olosuhteissa (Hakanen & Roodt 2010, 85). Työn voimavaroja ovat siis ne työn fyysiset, henkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia, edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa ja virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Tällaisia työn voimavaroja ovat esimerkiksi työn itsenäisyys ja kehittävyys, työn tulosten näkeminen, palaute, sekä johtajan tuki ja arvostus. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501–502.) Työn voimavarat vaikuttavat työn imun syntymiseen joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisessä motivaatiossa työn voimavarat edistävät työntekijän kasvua, oppimista ja kehitystä ja ulkoisessa motivaatiossa ne ovat apuna tavoitteiden saavuttamiseksi. (Leiter & Bakker 2010, 2.) Työn voimavaroja voidaan myös pitää motivoivina ja työn imua lisäävinä, koska ne tyydyttävät ihmisen perustarpeita, kuten itsenäisyyden tarvetta, osaamisen tarvetta ja suhteiden tarvetta (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker 2010, 118). Työntekijän on siis mahdollista voida hyvin ja kokea työn imua, kun sekä panostukset työhön ja työn vaatimukset että vastineet työltä ja työn voimavarat ovat tasapainossa. Työn voimavarat tulisivatkin tunnistaa, vahvistaa niitä ja ottaa hyötykäyttöön, jotta työn imun mahdollisista seurauksista aiheutuva hyöty voitaisiin maksimoida organisaation käyttöön.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työn voimavarojen ja työn imun yhteyksiä. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan johtamisviestintää työn imuun vaikuttavana työn voimavarana. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät muut työn imuun vaikuttavat tekijät eli yksilölliset voimavarat, palautuminen työpäivän rasituksesta, kodin voimavarat sekä työn imun tarttuminen ihmisten välillä, elleivät ne sitten nouse esiin alaisten kokemuksista.

2.2.3 Työn imun mahdolliset seuraukset

Työn imulla on paljon mahdollisia myönteisiä seurauksia kahdella tasolla: sekä organisaatiolle että yksilölle. Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää tunnistaa työntekijöiden ja työyhteisössä piilevät voimavarat ja vahvistettava niitä. Työyhteisössä niin johtajien kuin työntekijöiden itsensäkin on kannattavaa panostaa niihin tekijöihin, jotka lisäävät työn imua ja iloa. (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, 507.) Hakanen (2009, 39) on koontanut työn imusta aiheutuvia seurauksia ulkomaisen ja kotimaisen tutkimuksen perusteella. Työn imun kokemisesta aiheutuvia mahdollisia seurauksia ovat muun muassa työtä ja työpaikkaa koskevat asenteet ja aikomukset, aloitteellisuus ja muu vapaaehtoinen suoriutuminen työssä, oppimismotivaatio ja jatkokouluttautuminen, tyytyväisyys elämään sekä terveys (Hakanen 2009, 39–40.)

Organisaation näkökulmasta työn imuun panostaminen on tärkeää monestakin syystä. Yksi syistä on se, että työn imun sekä työn tehokkuuden ja tuottavuuden välillä voidaan nähdä olevan suora yhteys. Esimerkiksi työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä selvittäneessä tutkimuksessa työyksikötason työn imun havaittiin olevan myönteisessä yhteydessä liiketoiminnallisten tulosten kanssa. Työn imun havaittiin olevan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, liikevoittoon, vähäisempään työpaikan vaihtamiseen ja vähäisempiin työtapaturmiin. (Harter, Schmidt & Keyes 2002, 210–211) Työn imun korkean tason on myös havaittu ennustavan vähäisempiä toistuvia sairauspoissaoloja esimerkiksi hollantilaisia yritysjohtajia tarkastelevassa tutkimuksessa (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009, 905–906). Lisäksi pitkällä aikavälillä työn imun on havaittu ennustavan työntekijöiden aloitteellisuutta ja

työyhteisön innovatiivisuutta (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008, 87) sekä suurempaa sitoutumista työpaikkaan (Hakanen, Schaufeli, Ahola 2008, 230).

Työn imun kokemisesta on siis mahdollista aiheutua sekä aineellisia että aineettomia seurauksia. Usein voittoa tavoittelevissa organisaatioissa juuri aineellisten vaikutusten merkitys korostuu, vaikka aineettomien vaikutusten merkitystä ei tulisi myöskään vähätellä. Työn imun kokemisesta voi koitua organisaatiolle kustannuksiin vaikuttavia myönteisiä seurauksia. Onkin todettu, että organisaatioille, joiden työntekijät eivät ole tyytyväisiä työhönsä, jotka eivät ole sitoutuneita ja jotka eivät pysty suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla, aiheutuu mittavia taloudellisia kustannuksia (Goetzel, Guindon, Turshen & Ozminkowski 2001, 12).

Yksilön näkökulmasta työn imun kokemisen voidaan katsoa olevan tärkeää muun muassa siitä syystä, että tutkimusten mukaan työn imua kokevat työntekijät ovat tulevaisuudessakin onnellisempia ja kokevat vähemmän masennusoireita (Hakanen & Schaufeli 2012, 421). Tyytyväiset työntekijät ovat tyytymättömiä työntekijöitä yhteistyöhaluisempia, avuliaampia muita työntekijöitä kohtaan, täsmällisempiä, ajankäytöltään tehokkaampia ja sitoutuneempia organisaatioon (Harter, Schmidt & Keyes 2002, 206). Lisäksi työn imulla on havaittu olevan pitkäaikaiset seuraukset työntekijän suoritukselle, sillä työntekijöiden on mahdollistaa antaa koko potentiaalinsa työlle kokiessaan työn imua. Alaisilla on tällöin motivaatiota, kykyä suorittaa ja keskittyä työtehtäviinsä. (Leiter & Bakker 2010, 3–4.) Työn imua kokevat työntekijät ovat siis usein muita terveempiä ja työkykyisempiä, minkä vuoksi he voivat suunnata enemmän voimavarojaan ja osaamistaan työhön. Näin ollen työn imusta yksilölle koituvia myönteisiä seurauksia voidaan pitää merkittävänä hyötynä myös organisaation edun näkökulmasta.

2.3 Työn imun johtaminen

Työntekijöiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi johtajan keskeisimmistä tehtävistä nykypäivänä. Vaikka hyvinvoinnin ylläpito on lopulta jokaisen yksilön omalla vastuulla, työelämässä johtaja on se henkilö, jonka tulee luoda työyhteisöön sellaiset edellytykset, että yksilöiden on mahdollista kokea hyvinvointia. Johtamisella sekä johtajan ja alaisen vuorovaikutuksella voidaankin

nähdä olevan suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja työhyvinvointiin (Tuomi 2007, 124). Nykyaikaisessa toimintaympäristössä johtajien tulisi mahdollistaa alaisten työnteko, mutta samalla varmistaa, ettei työkuorma kasva liian suureksi. Johtajien tulee ennaltaehkäistä, arvioida ja korjata työolosuhteita ja -ympäristöä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. (Suutarinen 2009, 11.)

Kun puhutaan työhyvinvoinnin johtamisesta, on oleellista pohtia myös sitä, miten johtajat voivat edistää työn imua. Kuten aikaisemmin on todettu, työn imu on merkittävä ilmiö ja siitä aiheutuvien hyötyjen saavuttamiseksi työntekijöiden työn imua kannattaa vahvistaa. Positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskentällä johtajuuden on todettu olevan yksi työn imua kokevien työntekijöiden ja kukoistavien organisaatioiden avaintekijöistä (Macik-Frey, Quick & Cooper 2009, 453). Johtajan on merkityksellistä ymmärtää tämä ja työn imun mahdollisten myönteisten seurausten potentiaali organisaation menestykselle. Tämän vuoksi johtajien ei tulisi keskittyä yksinomaan taloudelliseen hyötyyn ja tuottavuuteen, vaan paneutua myös voimistamaan niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijät tuntemaan olonsa energisiksi, omistautuneiksi ja sitoutuneiksi työlleen (Mostert & Rathbone 2007, 36). Panostamalla näihin tekijöihin myös tuottavuustekijät todennäköisesti vahvistuvat.

Johtamisen ja työn imun välillä on siis havaittu olevan selvä yhteys, mutta siltikään työn imua ei juuri ole tutkittu johtamisen, saati johtamisviestinnän näkökulmasta. Johtajalla on kuitenkin suuri mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn imuun. Vaikuttaakseen alaisten työn imuun johtajien tulisi tarjota alaisilleen sellaiset psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset resurssit, että alaiset voivat kokea olevansa energisiä ja työlleen omistautuneita (Speitzer, Lam & Frizt 2010, 140). Johtajilla on valtaa ja tietoa muuttaa johtamisprosesseja ja näin vaikuttaa noihin resursseihin, jotka parantavat alaisten edellytyksiä kokea työn imua. Työn imun kokeminen ei ole suoraan johtajien vallan alla, mutta muuttamalla johtamisprosesseja työn imun kokemista voi edesauttaa. (Leiter & Maslach 2010, 168.) Johtajan tulisi siis muuttaa johtamisprosessejaan mahdollisimman suotuisiksi työn imun kokemiselle ja mahdollistaa näin alaistensa työhyvinvointi.

Juholinin (2007, 86) työyhteisöviestintää tietoperusteisissa organisaatioissa tarkastelevassa tutkimuksessa on havaittu, että työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan yhteydessä neljän viestinnän ulottuvuuden kanssa. Nämä ulottuvuudet ovat luottamus vs. epäluottamus, avoin tiedonkulku vs. tiedon pannaaminen, hyvä ilmapiiri vs. huono ilmapiiri sekä motivaatio ja sitoutuminen vs. motivaation puute. Juholinin mukaan viestinnän avulla voidaan saavuttaa luottamus, avoin tiedonkulku, hyvä ilmapiiri sekä luoda motivaatiota ja sitoutumista, mitkä tuottavat hyvinvointia työntekijöille (Juholin 2007, 86-87). Pekkola, Pedak ja Aula (2013, 111) ovat puolestaan tulleet tuoreessa kuntaorganisaation osallistavan sisäisen viestinnän tutkimuksessa siihen tulokseen, että työyhteisöjen hyvinvointi koostuu viestinnällisestä näkökulmasta osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen funktioiden kautta. Sekä Juholinin esittelemät viestinnän ulottuvuudet että Pekkolan, Pedakin ja Aulan kokoamat viestinnän funktiot ovat vuorovaikutuksessa ilmeneviä ulottuvuuksia, jotka ovat ominaisia puheviestinnälle. Näiden tutkimusten tulosten voidaan katsoa kytkeytyvän myös työn imuun, sillä työn imun ajatellaan tässä tutkielmassa olevan työn imua tuottava tekijä.

Yksi työn imuun vaikuttava tekijä on työilmapiiri (Speitzer, Lam & Fritz 2010, 140), jonka voidaan katsoa muodostuvan organisaatioilmapiiriin, esimiehen johtamistyylin ja työntekijöiden ilmapiiriin kokonaisuudessa (Juuti 2009, 87). Johtajan vuorovaikutuksella on siis työilmapiiriin muodostumisessa oma roolinsa. Johtajilla on mahdollisuus edesauttaa sellaisen organisaatiokulttuurin ja työilmapiiriin luomisessa, jossa alaisilla on mahdollisimman suotuisat edellytykset kokea työn imua (Speitzer, Lam & Fritz 2010, 140). Ilmapiiri muodostuu ja muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten johtajan ja alaisen välinen työhyvinvointia edistävä vuorovaikutus voi antaa alaiselle mahdollisuuden miellyttävän työilmapiiriin kokemiseen (Mello, Wildermuth & Patrick 2008, 125). Myös aiemmin mainittujen johtamisprosessien muuttaminen voidaan kytkeä ilmapiiriin yhteyteen: johtajalla on edellytykset mukauttaa johtamisprosesseja mahdollisimman suotuisiksi työn imulle.

Johtaja voi käyttää vaikuttamisvaltaansa joko edistääkseen tai vastustaakseen työn imua, sillä johtaminen on aina toisiin vaikuttamista (Mello, Wildermuth & Patrick 2008, 126). Henkilöstön huomioon ottavalla ja sitä palvelevalla positiivisella johtamisviestinnällä on suuri merkitys työn imun kokemiselle (Hakanen 2009, 58).

Johtajan vuorovaikutuksen ja työn imun välillä voidaan katsoa olevan yhteys muun muassa johtajan antaman sosiaalisen tuen, arvostuksen ja palautteenannon kautta. Esimerkiksi johtajilta saadulla sosiaalisella tuella on havaittu olevan yhteys työn imun kokemisen kanssa. IT-alalla toteutetussa tutkimuksessa johtajalta saatu sosiaalinen tuki tasoitti työn vaatimusten ja työn imun välistä suhdetta (Sawang 2012, 182–183) eli näin ollen paransi työn imun kokemisen edellytyksiä. Alaiset ovat taipuvaisia kokemaan korkeaa työn imua myös silloin, kun he kokevat olevansa arvostettuja johtajiensa mielestä, saavat johtajiltaan palautetta sekä voivat luottaa johtajiinsa erityisesti haasteellisissa olosuhteissa ja tilanteissa (Mostert & Rathbone 2007, 48). Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan vuorovaikutuksen rooli palautteenantoprosessissa on ratkaiseva (Harter, Schmidt & Keyes 2002, 208).

Sosiaalisen tuen, johtajalta saadun arvostuksen ja palautteenannon lisäksi avoin tiedonkulku on olennainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 15). Johtajalla voidaan siis nähdä olevan merkittävä rooli tiedon välittämisessä. Esimerkiksi Juholinin (2007, 88–89) työyhteisöviestintää tarkastelevan tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajan vuorovaikutuksen rooli koetaan tärkeänä sekä vahvana työyhteisön viestinnässä ja johtajilla koetaan olevan merkittävä rooli virallisen tiedon välittäjinä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan todeta, että avoin tiedonkulku korreloisi suoraan työn tekijöiden kokeman työn imun kanssa. (Juholin 2007, 88–89.) Voidaan kuitenkin olettaa, että mikäli avoin tiedonkulku voi osaltaan luoda edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle, se voisi myös olla yksi työn imua rakentava tekijä.

Työn imun on todettu olevan tarttuva ilmiö, joten johtajilla voi olla mahdollisuus vahvistaa alaiensa työn imua myös oman toimintansa avulla. Työn imua kokevien työntekijöiden on havaittu voivan välittää myönteisiä asenteitaan, energisyyttään ja innostustaan vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa, mikä heijastuu kollektiivisesti koko työyhteisöön. (Hakanen 2009, 37-38.) Tämän havainnon perusteella voi olettaa, että myös johtajat voivat välittää työn imua vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa. Onkin todettu, että johtajien tulisi toimia roolimallina alaisilleen, koska oletettavasti silloin työn imun kokemiselle on suotuisat mahdollisuudet (Speitzer, Lam & Fritz 2010, 139). Esimerkiksi johtajien tarjoamalla tuella on tutkittu olevan suuri merkitys erityisesti silloin, kun alaiset

näkevät johtajansa henkilönä, joka johtaa esimerkillä, tarjoaa tukea tarvittaessa ohjatakseen työskentelemään hyvin, on henkilökohtaisesti tehokas sekä halukas kehittämään alaisiaan ja itseään (Agarwal, Datta, Bleak-Beard & Bhargava 2012, 212). Mikäli johtajat siis itse työskentelevät omistautuneesti ja uppoutuneesti, on todennäköistä, että alaiset alkavat työskennellä samoin (Spreitzer, Lam & Fritzt 2010, 139).

Työn imuun vaikuttavat monet tekijät, kuten edellä on kuvattu, ja oletettavasti myös työn imua vahvistavaan johtamisviestintään vaikuttavat monet tekijät. Se, mitä johtajat todellisuudessa tekevät organisaatioiden sisällä vahvistaakseen työntekijöiden työn imua, vaihtelee kuitenkin laajalti organisaatiosta toiseen (Harter, Schmidt & Keyes 2002, 208), eikä tästä juurikaan ole olemassa aiempaa tutkimusta. Työn imua ja johtamisviestintää käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan paljon siitä, että johtajan tulisi luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet ja edellytykset työn imun kokemiselle työyhteisössä. Kuitenkaan kirjallisuudessa ei juurikaan avata, millaiset nuo hyvät olosuhteet konkreettisesti ovat ja mistä koostuvat hyvät edellytykset työn imulle. Tämä tutkielma pyrkii löytämään vastauksia siihen, millainen johtajan vuorovaikutus alaisten kokemusten perusteella vahvistaa tai vaihtoehtoisesti heikentää työn imua.

Johtamisen teorit ja työn imu

Työn imulla voidaan nähdä olevan yhteys myös erilaisten johtamisviestinnän teorioiden ja näkökulmien kanssa. Tutkimusten mukaan työn imulla on havaittu olevan yhteys esimerkiksi aiemmin esitellyn transformatiivisen johtamisen lisäksi autenttisen johtamisen kanssa (Mello, Wildermurth & Pauken 2008, 126), joka pohjautuu transformatiivisen ja eettisen johtajuuteen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May 2004, 813). Autenttinen johtajuus on yksi uusimmista näkökulmista johtamisviestintään, eikä sille ole olemassa vielä vakiintunutta määritelmää. Nimensä mukaisesti se viittaa ”aitoon” ja ”todelliseen” johtamiseen. Interpersonaalista näkökulmasta tarkasteltuna autenttisella johtajuudella tarkoitetaan prosessia, joka ilmenee johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. (Northouse 2013, 253–254.) Näkökulman mukaan johtajat ovat henkilöitä, jotka ovat saavuttaneet korkean tason luottamuksen siitä, keitä he ovat, mihin he uskovat ja mitä he arvostavat. He toimivat noiden arvojen ja näkemysten mukaan ollessaan vuorovaikutuksessa

alastensa kanssa. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May 2004, 813-815.) Käytännössä autenttisesta johtajuudesta ei ole olemassa vielä kovinkaan paljon tutkimustietoa, joten sen validiutta voi olla syytä kyseenalaistaa. Vakiintuneen määritelmän puuttuminen tekee käsitteestä epäselvää ja osin hahmottoman.

Transformatiivisen ja autenttisen johtajuuden lisäksi työn imun voi ajatella kytkeytyvän myös muihin johtajuuden näkökulmiin. Uusimpia löydöksiä työn imun ja johtamisviestinnän teorioiden välillä on työn imun ja palvelevan johtamisen yhteyden havaitseminen. Palvelevan johtajuuden teorian ytimessä on ajatus siitä, että johtajan keskeisin tehtävä on luoda organisaatiossa sellaiset olosuhteet, että työntekijöiden on mahdollista kasvaa mahdollisimman paljon. (Luthans & Avolio 2003, 257.) Perimmäisenä tavoitteena on siis hyvinvoiva organisaatio, jossa johtajan keskeisenä tehtävänä on alastensa palveleminen (Northouse 2013, 219). Palvelevaa johtajuutta voidaan kuvailla kuuden erityispiirteen avulla. Palvelevat johtajat voimaannuttavat ja kehittävät ihmisiä, osoittavat nöyryyttä, ovat aitoja, hyväksyvät ihmiset sellaisena kuin he ovat, tarjoavat suunnan sekä tunnistavat ja ohjaavat niitä, jotka työskentelevät edistääkseen kokonaisuutta (Dierendonck 2011, 1232). Palvelevassa johtajuudessa siis korostuu alaisista huolehtiminen, ohjaaminen ja kehittäminen, kun tarkastellaan sille määriteltyjä erityispiirteitä. Palveleva johtajuus eroaa esimerkiksi transformatiivisesta johtajuudesta johtamisen tavoitteissa. Transformatiivisessa johtamisessa tavoitteena on inspiroida alaisia kohti korkeampaa suoritusta organisaation vuoksi, kun taas palvelevassa johtajuudessa keskiössä on alaisista huolehtiminen ja alaisten kasvu. Palvelevalle johtajuudelle keskeiset nöyryys, aitous ja interpersonaalinen hyväksyntä eivät myöskään ole transformatiivisen johtajuuden perinteisiä ominaisuuksia. (Dierendonck 2011, 1235.)

On luontevaa, että työntekijöiden kokeman työn imun on havaittu olevan yhteydessä transformatiivisen johtajuuden, autenttisen johtajuuden ja palvelevan johtajuuden kanssa. Kaikissa näissä johtamisen näkökulmissa alaisen huomioiminen korostuu, ja se voikin oletettavasti olla juuri keskeisin syy siihen, miksi ne on aikaisemmissa tutkimuksissa yhdistetty työn imun ilmiön kanssa. Tämän tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää sitä teoreettista viitekehystä, johon työn imua on aikaisemmassa

tutkimuksessa peilattu, vaikka tutkielmassa ei keskitytäkään minkään tietyn teorian testaamiseen tai todentamiseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää alaisten kokeman työn imun rakentumista osana johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää alaisten kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä tuottaa ja vahvistaa työn imua sekä millainen johtamisviestintä puolestaan heikentää sitä. Lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään johtajan vuorovaikutuksen merkitystä ja roolia alaisten kokemusten rakentumisessa. Tutkimuksessa siis kuvataan johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen sekä alaisten kokeman työn imun välisiä yhteyksiä alaisten näkökulmasta.

Tutkimus kohdentuu alaisten kokemuksiin johtajan vuorovaikutuksesta. Kiinnostuksen keskiössä ei niinkään ole se, millaisena ilmiönä alaiset käsittävät työn imun. Alaisten kanssa kuitenkin keskustellaan työn imun käsitteestä. Näin varmistetaan, että alaiset ymmärtävät, mitä ilmiöllä tarkoitetaan. Ilmiön eli työn imun kokijana ovat alaiset, minkä vuoksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita juuri alaisten kokemuksista. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät alaisten käsitykset ja kokemukset omasta roolistaan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Myös johtajien käsitykset ja kokemukset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Johtajien käsityksiä ja kokemuksia tutkimalla olisi ollut mahdollista saada tietoa siitä, millainen vuorovaikutus johtajien käsitysten ja kokemusten mukaan tuottaa alaisille työn imua ja miten he pyrkivät vahvistamaan sitä omalla viestinnällään. Vaikka tutkimuksessa keskitytäänkin johtajan viestinnän ja vuorovaikutuksen arviointiin alaisten kokemusten kautta, työn imun kokemisen prosessi ymmärretään laajempaan kokonaisuuteen, jossa myös alaisella itsellään on aktiivinen rooli ja johon vaikuttavat myös muut tekijät kuin johtamisviestintä.

Työn imu ymmärretään tässä tutkimuksessa työhyvinvointia määrittävänä ilmiönä. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei oteta tutkimuksessa huomioon. Työn

imun vahvistaminen ymmärretään johtamisen strategisena tekijänä, ja tarkastelun kohteena ovat työn imun ja työn voimavarojen yhteydet. Työn voimavaroista tarkastelun kohteena on johtamisviestinnän vaikutus työn imuun. Muut työn voimavarat, kuten esimerkiksi työnkuvaan liittyvät tekijät, on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, elleivät ne nouse esiin alaisten kokemusten kuvailuissa johtajan viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät myös muut työn imuun vaikuttavat tekijät, kuten kodin ja yksilön voimavarat.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millainen johtamisviestintä luo tai vahvistaa työn imua alaisten kokemusten mukaan?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, millainen johtajan vuorovaikutus luo tai vahvistaa alaisten kokemaan työn imua alaisten kokemuksiin pohjautuen. Kysymykseen pyritään löytämään vastaus kartoittamalla alaisten kokemuksia siitä, millaisia yhteyksiä johtamisviestinnällä on työn imun rakentumisen ja vahvistumisen kanssa. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitetään siis alaisten kokemuksia työn imua vahvistavasta ja tuottavasta johtamisviestinnästä. Kokemuksia selvittämällä voidaan saada selville, millaisissa tilanteissa alaiset kokevat tuntevansa työn imua ja missä määrin se on johtamisviestinnästä johtuvaa. Kokemusten kautta selvitetään siis myös johtajan vuorovaikutuksen roolia työn imun vahvistamisessa.

2. Millainen johtamisviestintä heikentää työn imua alaisten kokemusten mukaan?

Kun ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitetään alaisten kokemuksia työn imua vahvistavasta johtamisviestinnästä, toisessa tutkimuskysymyksessä etsitään vastauksia siihen, millainen johtamisviestintä alaisten kokemusten mukaan heikentää työn imua. Kysymyksessä siis selvitetään johtajan vuorovaikutuksen ja alaisten kokeman työn imun heikkenemisen yhteyksiä. Kysymykseen pyritään löytämään vastaus esimerkiksi kartoittamalla niitä kokemuksia, joissa alaiset ovat havainneet johtajan vuorovaikutuksella olleen heikentävä vaikutus heidän kokemaansa työn

imuun. Lisäksi kysymyksen kautta selvitetään johtamisviestinnän roolia työn imun heikentymisen kannalta: Onko johtajan viestinnällä ja vuorovaikutuksella rooli työn imun heikkenemisessä ja jos on, niin millainen?

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus perustuu alaisten kokemusten kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, minkä vuoksi tutkimustavoite voidaan saavuttaa parhaiten toteuttamalla laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimukseen silloin, kun ollaan kiinnostuneita ilmiöiden yksityiskohtaisista rakenteista (Metsämuuronen 2005, 203). Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on moninaisen todellisuuden kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 154).

Tutkimus pohjautuu empiriaan, ja koska tutkimusongelmaan vastaavaa tietoa ei ole saatavilla, aineisto täytyy kerätä itse. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla asiantuntijatehtävissä työskenteleviä alaisia, jotka ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa johtajiensa kanssa. Haastatteluissa tietoa on mahdollista saada haastateltavien uskomuksista, asenteista ja käyttäytymisestä. (Frey, Botan & Kreps 2000, 99–100.) Muita mahdollisia aineistonkeruutapoja olisivat olleet kyselyt tai kertomukset. Aineistonkeruutavaksi valikoitui kuitenkin haastattelu, koska haastattelussa tutkija on vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä mahdollistaa sen, että tutkija voi vaikuttaa ja ohjailla haastattelutilannetta (Frey, Botan & Kreps 2000, 102). Haastattelussa myös haastateltavan on mahdollista tuoda esille tutkimusaiheeseen liittyviä asioita vapaasti ja laajemmin kuin tutkija pystyy välttämättä ennustamaan. Haastattelu mahdollistaa myös vastausten selventämisen ja syventämisen. Mikäli joku vastaus jää epäselväksi, tutkijan on mahdollista esittää lisäkysymyksiä ja perusteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Haastattelu on myös relevantti tapa kokemusten kokoamiseen ja kuvaamiseen. Johtamisviestinnän ja työn imun yhteyksistä ei ole kovin paljoa aikaisempaa tutkimusta, minkä vuoksi alaisten kokemuksia oli perusteltua koota ja jäsentää haastattelun avulla.

Haastatteluja on mahdollista erotella sen mukaan, kuinka strukturoitu haastattelutilanne on (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Täysin

strukturoidussa haastattelussa on ennalta suunniteltuja valmiita kysymyksiä, joiden esiintymisjärjestys on kaikille vastaajille sama (Metsämuuronen 2006, 114). Vastakohta strukturoidulle haastattelulle on avoin haastattelu, jossa haastattelussa ei ole kiinteää runkoa. Avoin haastattelu muistuttaa enemmän keskustelutilannetta, jossa aiheet saattavat muuttua keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209.) Tämän tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteisiin soveltui parhaiten näiden menetelmien välimaastoon sijoittuva puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoiduilla haastattelulla tarkoitetaan, että kysymykset on laadittu ennen haastattelua, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä on mahdollista muuttaa haastattelujen aikana sekä esittää ennalta suunnittelemattomia lisäkysymyksiä (Frey, Botan & Kreps 2000, 101). Haastattelurunko (ks. liite 1) muodostettiin puolistrukturoiduista haastattelukysymyksistä, jotka rakennettiin kolmen pääteeman ympärille. Haastattelurungon keskeisiksi teemoiksi aiempaan tutkimustietoon pohjautuen nostettiin: 1) alaisten kokema työn imu, 2) johtajan viestinnän merkitys alaisten kokemalle työn imulle sekä 3) johtajan viestintä ja työn imun kokeminen. Pääteemoiksi nostettiin kyseiset teemat, koska niiden ajateltiin tukevan tutkimuskysymyksiä. Niiden tarkoituksena oli auttaa jäsentämään haastattelussa puhuttavia sisältöjä ja ohjata haastateltavia puhumaan halutuista aihealueista. Teemat haluttiin kuitenkin pitää suhteellisen yleisinä ja laajoina, etteivät ne johdattelisi haastateltavia liikaa. Teemojen alle koottiin useita apukysymyksiä, jotka muodostettiin aiempaa tutkimusta ja tutkijan omia arkikokemuksia hyödyntäen. Apukysymysten tarkoituksena oli saada tutkimushenkilöt puhumaan tutkimukselle relevanteista asioista ja syventää vastauksia. Teemat olivat samat kaikille haastateltaville, tosin niiden järjestys vaihteli haastateltavien välillä riippuen siitä, miten haastattelu eteni. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus

Tutkimuksen tavoitteen toteutumiseksi oli tärkeää, että tutkittavat tunnistivat työn imun ilmiön, jotta he voisivat kuvailla omia kokemuksiaan työn imusta ja johtamisviestinnän vaikutuksia siihen. Tämän vuoksi kaikkein tärkeimmäksi kriteeriksi tutkimushenkilöitä valittaessa nousi se, että tutkittavilla oli edellytykset kokea työn imua työssään. Toinen merkittävä kriteeri tutkimushenkilöiden valinnassa oli työnkuva. Tutkimukseen haluttiin suhteellisen itsenäistä

asiantuntijatyötä tekeviä alaisia, jotka ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa johtajansa kanssa. Tutkimukseen haluttiin suhteellisen itsenäisesti työtä tekeviä alaisia, koska tutkimuksen kohteena on työn imu yksilöllisenä kokemuksena, ei kollektiivisena ilmiönä. Tämän vuoksi esimerkiksi ainoastaan tiimeissä tai ryhmissä työskentelevät alaiset eivät olleet niin relevantteja tutkittavia kuin itsenäistä työtä tekevät alaiset. Työnkuvaksi määriteltiin asiantuntijatyö, koska asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden työtehtävät ovat usein henkisesti kuormittavia ja vaativat erityistä keskittymistä.

Tutkimukseen valittiin haastateltavia eri organisaatioista. Tutkimukseen ei haluttu tutkimushenkilöitä vain yhdestä organisaatiosta, koska silloin haastateltavien kokemukset olisivat saattaneet henkilöityä yhteen johtajaan ja organisaatiokulttuurin vaikutus olisi saattanut painottua liikaa vastauksissa. Eri organisaatiotaustoista tulevien alaisten kokemusten ajateltiin myös tuovan vaihtelevuutta tutkimusaineistoon.

Tutkittavat henkilöt valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöiden valinnan yhteydessä voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä (Eskola & Suoranta 2008, 61). Laadullista aineistoa on tyypillistä kerätä hyödyntäen kyseistä tapaa, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotain tapahtumaa syvällisesti, saamaan tietoa jostain ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin sen sijaan, että pyrittäisiin tilastollisiin yleistyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 59). Tutkittavien valinnassa hyödynnettiin tutkijan lähipiiriä ja tuttavuuksia, joista saatiin myös tutkimuksen ensimmäiset avainhenkilöt. Kun heidät oli haastateltu, heitä pyydettiin suosittelemaan henkilöitä, jotka sopisivat tutkimukseen. Tällaista tapaa hankkia tutkimushenkilöitä voidaan kutsua lumipallo-otannaksi (Metsämuuronen 2006, 47), vaikkakin kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan yleensä otannan sijaan näytteestä erotukseksi tilastollisista otantamenetelmistä (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tällaista tapaa hyödyntäen tutkimukseen saatiin valittua ne henkilöt, joilla voitiin katsoa olevan relevanttia tietoa tutkielman tavoitteiden kannalta. Tutkijalle vieraita henkilöitä lähestyttiin sähköpostiviestillä (ks. liite 2), jossa kerrottiin, mistä olen saanut tiedon

lähestyä juuri kyseistä henkilöä ja mistä tutkimuksessa on kyse sekä pyydettiin ehdottamaan aikaa, jolloin haastattelu sopisi parhaiten tutkimukseen osallistavalle.

Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kymmenen. Haastattelut suoritettiin joulukuun 2012 aikana, ja niiden keskimääräinen kesto oli 42 minuuttia. Lyhyimmän haastattelun kesto oli 27 minuuttia ja pisimmän 58 minuuttia. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä joko haastateltavien työpaikalla tai kotona. Työpaikoilla toteutetut haastattelut suoritettiin erillisessä kokoushuoneessa ja kotona suoritettavat rauhallisessa tilassa, jossa keskustelu voitiin käydä luottamuksellisesti ilman häiriötekijöitä.

Haastateltavista neljä oli naisia ja kuusi miehiä. Kaikki tutkimushenkilöt työskentelivät asiantuntijatehtävissä. Haastateltavat työskentelivät viestinnän ja markkinoinnin sekä IT-alan tehtävissä. Iältään haastateltavat olivat 24–49-vuotiaita, ja heidän keski-ikänsä oli 33 vuotta. Tutkimushenkilöiden työkokemuksen määrässä oli paljon vaihtelevuutta. Vähiten työkokemusta asiantuntijatehtävistä oli tutkimushenkilöllä, joka oli aloittanut hiljattain työskentelyn nykyisessä työtehtävässään. Hänellä työkokemusta asiantuntijatehtävistä oli noin seitsemän kuukautta. Eniten työkokemusta asiantuntijatehtävistä oli tutkimushenkilöllä, jolla kokemusta oli kertynyt yhteensä kaksikymmentä vuotta. Keskimäärin haastateltavilla oli kokemusta asiantuntijatehtävistä kahdeksan vuoden ajalta.

Kaikkien tutkimushenkilöiden työtehtäviin liittyi työskentelyä sekä yksin että eri kokoisissa tiimeissä. Kaikki haastateltavat olivat säännöllisesti yhteydessä johtajaansa joko kasvokkain tai jonkin viestimen välityksellä. Säännöllisyys vaihteli tutkimushenkilöiden kesken useista kerroista päivässä viikoittain tapahtuvaan vuorovaikutukseen johtajan kanssa. Lisäksi kaikki haastateltavat tunnustivat työn imun ilmiön ja kokivat tuntevansa sitä omassa työssään.

Tutkijan näkökulmasta haastattelutilanteisiin pyrittiin valmistautumaan mahdollisimman huolellisesti pohtimalla muun muassa erilaisia tapoja haastatella ja johdatella tutkittavia tutkimuksen aihepiireihin. Lisäksi pohdittiin, miten on mahdollista toimia, mikäli haastateltava puhuu tutkimukseen epärelevanteista aiheista tai ei osaa vastata joihinkin kysymyksiin. Tällaisia tilanteita ajatellen

varauduttiin esimerkiksi esittämään täsmentäviä kysymyksiä ja ohjaamaan haastateltava relevanttien aihepiirien äärelle.

Haastattelut alkoivat taustoittavilla kysymyksillä, joissa selvitettiin muun muassa tutkimushenkilöiden ikä, kokemus asiantuntijatehtävistä, työnkuvan sisältö, kuinka paljon työhön sisältyy työskentelyä yksin tai tiimeissä, ketä henkilöitä haastateltava tapaa eniten työssään sekä kuinka usein ja millä tavalla hän on vuorovaikutuksessa johtajansa kanssa. Tämän jälkeen haastattelut etenivät haastattelurungon (ks. liite 1) mukaisesti. Joidenkin haastateltavien kohdalla esitettiin enemmän täsmentäviä kysymyksiä, jotta päästiin keskustelemaan syvällisemmin teemojen aiheista. Osa haastateltavista vei itse vastauksissaan kokemusten kuvaukset halutulle tasolle. Haastattelutilanteissa vallitsi luottamuksellinen tunnelma ja haastateltavat vaikuttivat hyvin motivoituneilta keskustelemaan tutkimuksen aiheista.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto kerättiin käyttämällä laadullista aineistonkeruumenetelmää, minkä vuoksi aineiston analyysikin oli luonnollista ja relevanttia toteuttaa laadullisin metodein. Laadullinen analyysi oli luontevin valinta myös tutkimuskysymysten luonteen perusteella. Analyysi toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä, jossa pyrkimyksenä oli aineistolähtöisyys. Aineisto ohjasikin vahvasti analyysin teossa, vaikka myös teoreettiset ennako-oletukset vaikuttivat sen tekoon. Aineistoon pyrittiin kuitenkin suhtautumaan mahdollisimman herkästi ja avoimesti. Analyysissä päätettiin edetä laajojen kokonaisuuksien tarkastelusta kohti yksityiskohtaisempaa analyysia.

Aineiston tallentamisen jälkeen se yleensä kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan joko koko haastatteludialogista tai valikoiduista osista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138). Haastattelujen tuottama aineisto purettiin tekstimuotoon sanatarkasti, jolloin litteroinnin ulkopuolelle jäivät esimerkiksi huokaukset, naurahdukset sekä toistuvat äännähdykset kuten ”öö”. Ne jätettiin litteroimatta, koska niillä ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä. Kirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä noin 64 sivua käyttäen kirjasinkokoa 12 ja riviväliä yksi. Litteroinnissa käytettiin apuna Express Scribe -

kirjoitusohjelmaa. Haastateltavat merkattiin sattumanvaraisessa järjestyksessä H-kirjaimella ja numerolla eli kaikkiaan H1:stä H10:een.

Aineiston keräämisen ja purkamisen jälkeen seuraava tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen (Eskola & Suoranta 2008, 150). Kun aineisto oli kirjoitettuna tekstimuotoiseksi, se käytiin ensin useaan kertaan perusteellisesti läpi. Aineistoon tutustumisessa ja sen järjestämisessä tutkija tekee jo alustavia valintoja aineiston analyysitavan suhteen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 224). Huolellisen tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen aineistoa alettiin ryhmitellä ja jäsentää sen sisällön perusteella.

Tässä tutkimuksessa relevanteimmaksi analyysitavaksi muotoutuikin aineiston teemoittelu. Ensin aineisto käytiin läpi siten, että siitä nostettiin ne haastateltavien kokemusten kuvailut, joissa työn imu ja johtaminen mainittiin yhdessä. Aluksi siis tarkasteltiin työn imun ja johtamisen yhtymäkohtia sisältäviä sisältökokonaisuuksia. Tämän jälkeen analyysissä edettiin yksityiskohtaisempiin sisältökokonaisuuksiin, ja haastateltavien vastausten sisällön perusteella aineisto ryhmiteltiin haastattelurungon (ks. liite 1) kolmen osion mukaisesti. Ensimmäisen osion alle koottiin alaisten työn imun kokemusten kuvauksia. Toisen osion alle koottiin sellaisia kohtia, joissa kävi ilmi, että johtajan viestinnällä on ollut merkitys työn imun kokemisen kannalta. Kolmannen osion alle ryhmiteltiin niitä haastateltavien vastauksia, joissa alaiset olivat kokeneet johtajan viestinnällä olleen työn imua vahvistava tai heikentävä vaikutus. Tällä tavalla pyrittiin jäsentämään haastatteluaineistosta nousseita sisältöjä.

Seuraavassa vaiheessa kolmeen osioon ryhmitelty aineisto käytiin uudestaan läpi. Osioden sisältöjä tarkastettiin ja tiivistettiin siten, että ensimmäisen osion vastaukset purkautuivat kahden jälkimmäisen alle. Näistä kahdesta osiosta ryhmiteltiin niitä ajatuskokonaisuuksia, joissa alaiset puhuivat johtajan viestinnän merkitykseen liittyvistä asioista sekä joissa puhuttiin johtamisesta työn imua vahvistavana tai luovana tekijänä. Lisäksi jäsenneltiin niitä ajatuskokonaisuuksia, joissa johtamisesta puhuttiin työn imua heikentävänä tekijänä. Ryhmittelyt ja jäsennykset tehtiin aineistosta nousseiden sisältöjen perusteella.

Seuraavaksi jäsennellystä aineistosta lähdettiin etsimään niitä ajatuskokonaisuuksia, joissa haastateltavat kuvasivat johtajan vuorovaikutusta työn imua vahvistavana tekijänä. Tämän jälkeen noita vastauksia tarkasteltiin ja järjesteltiin samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan. Yhteneväisten, tiivistettyjen ajatuskokonaisuuksien kohdalla pohdittiin, millaisiin vuorovaikutuksen ilmiöihin ne kytkeytyvät. Pohdinnan perusteella ajatuskokonaisuuksille nimettiin teemat. Esimerkiksi teeman *palaute* alle sijoitettiin haastateltavien vastaukset, joissa he olivat kokeneet johtajalta saadulla palautteella olleen myönteinen vaikutus työn imun kokemiselle. Esimerkiksi alla oleva sitaatti sijoitettiin teeman *palaute* alle, koska siinä haastateltava kuvaa johtajalta saamansa palautteen vahvistavaa vaikutusta työn imulle:

Tavallaan silloin, kun se sun ponnistelu ja siitä seurannut onnistuminen kautta työpanos huomataan ja sä saat siitä positiivista palautetta siltä johtajalta ja tulee semmosta palautetta, että vitsi sä hoidit tämän hyvin ja semmosen ninku positiivisen palautteen kautta esimies voi sitä työn imua sillä tavalla vahvistaa. H2

Analyysin perusteella muodostettiin yhteensä 11 teemaa. Haastateltavien kokemukset työn imua luovasta ja vahvistavasta johtamisviestinnästä koostuivat analyysin perusteella seuraavanlaisista teemoista:

- Palaute
- Tavoitteet
- Tiedon jakaminen
- Tuki
- Ohjaus ja neuvonta
- Luottamuksen osoittaminen
- Arvostuksen osoittaminen
- Epäformaali viestintä
- Strategiasta viestiminen
- Myönteisen työilmapiirin luominen
- Esimies-alaissuhde

Tämän jälkeen samanlaiset analyysin vaiheet toteutettiin myös vastauksille, joissa johtamisviestinnästä puhuttiin työn imua heikentävänä tekijänä. Analyysin perusteella alaisten kokemukset työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä koostuivat seuraavanlaisten teemojen ympärille:

- Palaute
- Tiedon puute
- Tuen puute
- Luottamuksen puute
- Keskeytykset

- Tavoitteet
- Esimies-alaissuhde
- Muutoksista viestiminen
- Päätöksenteko

3.5 Eettiset kysymykset ja ratkaisut

Tutkimuksen tekoon liittyy aina erilaisia eettisiä valintoja, joita tutkijan täytyy tehdä läpi tutkimuksen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19). Tutkijalla pitää lisäksi olla riittävästi herkkyyttä tunnistaa tutkimuksen ongelmakohdat (Eskola & Suoranta 2008, 59). Ongelmakohtien tunnistamiseksi ja minimoimiseksi eettisiä haasteita pohdittiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sekä valmistauduttiin mahdollisimman hyvin vastaamaan noihin mahdollisiin haasteisiin. Vaikka haastateltavilta ei vaadittu minkäänlaisia valmisteluja etukäteen, haastattelijan tulee panostaa valmistautumiseen ja suunnitteluun. Haastattelujen teko edellyttääkin huolellista perehtymistä haastattelijan roolin ja tehtävään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206). Haastatteluihin valmistauduttiin huolella ja mietittiin keinoja, miten haastattelut sujuvat mahdollisimman onnistuneesti ja ansiokkaasti. Huolellisella valmistautumisella vahvistettiin tutkimuksen toteuttamista eettisesti. Tutkijan tulee ottaa eettiset seikat huomioon niin aiheen valinnassa, aineiston keruussa kuin tulosten esittelyssäkin (Eskola & Suoranta 2008, 59).

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tulee aina huomioida tutkimuksen kohde ja kiinnittää erityistä huomiota aineiston hankintaan liittyviin eettisiin kysymyksiin. Tutkimusaihe liittyi kiinteästi tutkittavien työelämään ja työpaikalla esiintyviin sosiaalisiin suhteisiin, minkä vuoksi tutkimusta laadittaessa ja toteutettaessa oli muistettava kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei tutkittaville aiheudu tutkimukseen osallistumisesta haittaa työpaikoilla. Tämä oli yksi syy siihen, miksi tutkimushenkilöiksi haluttiin haastateltavia eri organisaatioista. Näin varmistettiin, etteivät vastaukset henkilöityneet yhteen johtajaan tai organisaatioon ja minimoitiin riskiä, että alaisille koituisi tutkimukseen osallistumisesta haittaa työpaikoillaan.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt otettiin tutkimuksessa huomioon monella tavalla. Tutkimushenkilöiden huomiointi alkoi jo siinä vaiheessa, kun heihin otettiin ensimmäisen kerran yhteyttä. Yhteydenoton yhteydessä tutkimushenkilöille kerrottiin tutkimuksen aihe, mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa ja kauanko tutkimukseen osallistumiseen menee aikaa. Lisäksi korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun suorittamista varten ja selitettiin tarkasti, mihin haastatteluaineistoa käytetään sekä miten sitä käsitellään ja säilytetään. Haastattelutilanteen aluksi tutkimushenkilöille kerrottiin vielä uudestaan haastatteluun osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista, ja että tutkimushenkilöillä on oikeus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa sekä pyytää vetäytymistä tutkimuksesta myös haastattelujen jälkeen. Lisäksi tutkimushenkilöiltä pyydettiin suullisesti lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja käyttämiseen tutkimusaineistona. Haastatteliijoille kerrottiin, että nauhat tuhoetaan asiaan kuuluvalla tavalla tutkielman valmistuttua. Tutkimushenkilöille myös annettiin tutkijan yhteystiedot siltä varalta, että tutkimushenkilöille herää lisäkysymyksiä esimerkiksi tutkimusaineiston luottamuksellisuuteen tai tutkimustulosten julkaisemiseen liittyen. Näillä keinoilla taattiin, että jokaisella tutkittavalla on riittävästi informaatiota tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista sekä ymmärrys osallistumisen vapaaehtoisuudesta, mitkä ovat perustavia lähtökohtia tutkimuksen eettisyydelle (Eskola & Suoranta 2008, 56).

Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan tutkimushenkilöille mahdollisimman vaivattomia, eikä heidän tarvinnut valmistautua haastatteluihin etukäteen. Tutkimushenkilöt saivat itse valita haastattelujen ajankohdan, jotta haastatteluista koitui heille mahdollisimman vähän häiriötä. Haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, ja haastateltava voi myös kokea haastattelun monella tapaa uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206). Koska tutkimuksen aiheena oli arvioida johtajan viestintää, nämä asiat tuli ottaa tarkasti huomioon haastattelutilanteissa. Sosiaalisesti suotavien vastausten välttämiseksi haastateltaville korostettiin tutkimukseen osallistumisen luottamuksellisuutta. Suurin osa haastatteluista toteutettiin tutkimushenkilöiden työpaikalla ja -ajalla, jolloin haastatteluun osallistuminen sujui luontevasti ilman turhia ponnisteluja. Oma työpaikka haastattelupaikkana sisälsi myös tiettyjä riskejä,

jotka tuli ottaa huomioon haastatteluissa. Haastattelutilaksi valittiin aina sellainen tila, jossa ei ollut pelkoa joutua muiden kuultavaksi, ja jossa oli mahdollista luoda avoin ilmapiiri keskustelulle.

Yksi eettinen kysymys liittyi myös siihen, että osa tutkimushenkilöistä oli entuudestaan tuttuja tutkijalle. Myös tällöin sosiaalisesti suotavat vastaukset voivat korostua. Vaarana on myös, että tutkijan ja tutkittavan välinen suhde vaikuttaa jollain tavalla vastauksiin. Nämä vaarat pyrittiin välttämään tutkimuksessa suhtautumalla tilanteeseen kuin mihin tahansa muuhun haastattelutilanteeseen, käymällä samat asiat läpi kuin tuntemattomienkin haastateltavien kanssa sekä valitsemalla haastattelutilaksi rauhallinen tila.

Yksi keskeisimmistä eettisistä kysymyksistä on pohtia, miten turvataan tutkimushenkilöiden yksityisyys, varmistetaan tutkimuksen luottamuksellisuus ja miten ollaan johtamatta haastateltavia harhaan (Eskola & Suoranta 2008, 56). Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöiden täydellisen nimettömyyden ja anonymiteetin saavuttaminen ei ollut mahdollista. Anonymiteetin sijaan puhutaankin luottamuksellisuudesta. Tällä tarkoitetaan, ettei tutkittavien henkilöllisyys saa paljastua tutkielmasta muille henkilölle, vaikka tutkija tunnistaisikin haastateltavat. (Eskola & Suoranta 2008, 56.) Luottamuksellisuus on pyritty saavuttamaan häivyttämällä tulosten kuvailussa käytettävistä sitaateista haastateltavien murteet, henkilöiden ja paikkakuntien nimet sekä yksityiskohtaiset kuvailut työn sisällöstä. Haastateltavien henkilöllisyyden salaamisen varmistamiseksi haastatteluaineisto on litteroitu sattumanvaraisessa järjestyksessä siten, että haastateltavien koodaus (H1, H2, H3 ja niin edelleen) ei noudata haastattelujen toteutuksen todellista järjestystä.

Tutkimuksen eettisyyteen liittyivät myös haastatteluaineiston huolellinen säilyttäminen ja luottamuksellinen raportointi. Haastatteluaineisto säilytettiin salasanasuojatussa kansiossa tutkijan tietokoneella sekä muista tiedostoista vapaalla muistitikulla, jota säilytettiin tutkijan kotona. Haastateltavien tunnistetietoja ei säilytetty missään vaiheessa samassa tiedostossa varsinaisen haastatteluaineiston kanssa, ja tunnistetiedot hävitettiin heti aineiston litteroinnin jälkeen. Aineistoon ei ollut mahdollista päästä käsiksi muilla kuin tutkijalla ja tarvittaessa tutkielman ohjaajalla, eikä sitä käsitelty muiden ihmisten kanssa esimerkiksi opetustilanteissa.

Haastatteluaineisto tuhottiin asianmukaisesti tutkielman valmistuttua. Raportoinnissa noudatettiin huolellisuutta ja luottamuksellisuuden periaatetta, jonka mukaan haastateltavat eivät ole tunnistettavissa lopullisesta raportista.

4 TULOKSET

Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää alaisten kokeman työn imun rakentumista osana johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena oli siis kuvata ja ymmärtää alaisten kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä tuottaa ja vahvistaa alaisten kokemaa työn imua sekä millainen johtamisviestintä puolestaan heikentää sitä. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää johtajan vuorovaikutuksen merkitystä ja roolia alaisten kokemusten rakentumisessa. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen tulokset esitellään tässä luvussa tutkimuskysymyksittäin. Tulosluku jakautuu siten, että ensin esitellään tulokset siitä, millaisia kokemuksia alaisilla on työn imua luovasta ja vahvistavasta johtamisviestinnästä. Tämän jälkeen esitellään vastaukset toiseen tutkimuskysymyksen, millaisia kokemuksia alaisilla on työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten ja haastateltavien kokemusten pohjalta nostettujen teemojen sekä teemoja kuvaavien suorien sitaattien avulla. Sitaatit on valittu havainnollistamaan ja kuvaamaan eri tulostyyppisiä vastauksia sekä havainnollistavat niitä kokemuksia, joiden perusteella teemat on muodostettu.

4.1 Työn imua vahvistava johtamisviestintä

Työn imun ja johtamisviestinnän välillä on haastateltavien mukaan olemassa selvä yhteys. Johtajan viestinnällä nähdään siis olevan alaisten kokemuksiin perustuen rooli työn imun muodostumisessa ja vahvistumisessa. Alaiset kokevat johtajan vuorovaikutuksella olevan myönteinen vaikutus useissa erilaisissa tilanteissa heidän kokiessaan työn imua. Haastateltavien kokemuksia työn imua luovasta ja vahvistavasta johtamisviestinnästä tarkastellaan tässä luvussa siten, että ensin esitellään haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä johtajan vuorovaikutuksen roolista sekä merkityksestä työn imun muodostumiselle ja vahvistumiselle. Tämän jälkeen esitellään niitä haastateltavien kokemuksia, joissa johtajan vuorovaikutuksella on ollut työn imua luova ja vahvistava vaikutus.

4.1.1 Johtamisviestinnän rooli ja merkitys työn imun vahvistumisessa

Haastateltavien alaisten käsitykset ja kokemukset johtamisviestinnän merkityksestä sekä roolista työn imun rakentumisessa ja vahvistumisessa vaihtelevat alaisten kesken, tosin kaikki tunnistavat johtajan vuorovaikutuksella olevan jonkinlainen rooli työn imun vahvistumisessa. Johtajan merkitys työn imun kokemukselle muodostuu alaisille esimerkiksi jo sitä kautta, että alaisille on selvää, kuka heidän johtajansa on, ja että johtaja on läsnä työyhteisössä:

Kyllä sillä on merkitystä, että se [esimies] on siinä ja että mä tiedän kuka se myös on. Että se on selkee se kuka se on se johtaja. H1

Johtamisviestinnän roolin merkitys työn imun vahvistumisessa nähdään alaisten käsitysten mukaan urakehityksen mukaan muuttuvana. Johtajan viestinnällä koetaan olevan suurempi merkitys työuran alkuvaiheessa, jolloin alaiset kokevat tarvitsevansa enemmän tukea ja ohjausta. Tuolloin johtajalta kaivataan enemmän konkreettisia neuvoja. Uran alkuvaiheessa myös esimerkiksi johtajalta saatu palaute koetaan hyvin merkitykselliseksi jo työntekijän ammatillisen identiteetin rakentumisen näkökulmasta, kuten yksi haastateltavista kuvaa seuraavassa:

Mä luulen että asiantuntijat urakehityksen eri vaiheissa tarvii siltä esimieheltä erilaista tukea, että sellaset vastavalmistuneet saattaa tarvita huomattavasti sellasta niinku konkreettisempaa ja jotenkin semmosia konkreettisia neuvoja ja vinkkejä oman työn hallintaan ja muuhun. Ja sit varsinkin sillan sillä positiivisella palautteella on ihan uskomattoman iso merkitys, koska sillan se oma ammatillinen identiteetti vielä rakentuu H2

Alaisten näkemysten mukaan johtajan viestinnän merkityksen koetaan heikkenevän uran edetessä. Tuolloin esimerkiksi johtajalta saadulla palautteella ei koeta enää olevan niin suurta vaikutusta kuin työuran alkuvaiheessa, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

Jos sä oisit kysynyt multa viisi vuotta sitten, niin mä olisin sanonut että joo [johtajan viestinnällä on merkitys työn imulle]. Nyt mä oon ehkä sitä mieltä, että eipä nyt ihan hirveesti. Että niinku totta kai esimerkiksi palautteella on jotakin merkitystä, mutta ehkä sitä on niinku muovautunut vuosien saatossa, että suunnilleen tietää mitä osaa ja mitä ei osaa, että ei sitä tarvitse erikseen kenenkään sinänsä kertoa. H4

Johtajan viestinnän rooli työn imun vahvistajana nähdään haastateltavien mukaan myös itsensä kehittämisen näkökulmasta. Johtaja voi auttaa alaistaan kehittymään

työssään ja näin vahvistaa kokemusta työn imusta. Seuraavassa haastateltava kuvaa johtajan viestinnän merkitystä kokemalleen työn imulle:

Se on vaikeampaa kehittää sitä omaa työtänsä, jos ei niinkun oikein tiää, että mites tää nyt menee. Kyllä varmasti sillä [johtajan viestinnällä] ois niinku iso merkitys. H2

Johtajan viestinnän merkitys korostuu alaisten kokemusten mukaan silloin, kun kyseessä on jollain tavalla poikkeuksellinen tai haasteellinen tilanne. Esimerkiksi silloin, kun alainen on kokenut epäonnistuvansa, johtajan rooli ja erityisesti johtajan ja alaisen välisen suhteen merkitys korostuu, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa:

Mun mielestä sillä on se merkitys, että silloin kun sulla on joku haastava paikka ja tiedät että oot tehnyt vaikka jonkun moka tai joku asia ei etene tai muuta, niin sitten sä uskallat mennä sanoa suuremmin että hei, nyt mä vähän mokasin tai että tää asia ei ole nyt edennyt sillä tavalla, miten pitäisi. H3

Johtajan viestinnän merkityksen työn imun ylläpidolle koetaan vahvistuvan myös silloin, kun alainen kokee, että hän tarvitsee ohjausta johtajaltaan päästäkseen työssään eteenpäin:

No onhan sillä suuri merkitys, jos tavallaan, jos sä tarvitset ohjausta, niin muuten sä oot niinku jumissa. Semmoisissa tapauksissa. H10

Johtajan merkitys ja rooli työn imun rakentumiselle ja vahvistumiselle nähdään alaisten mukaan myös johtajan auktoriteettirollin kautta. Työn imun kokemusta vahvistaa alaisten mukaan tunne siitä, että joku toinen ylemmällä tasolla oleva henkilö on vastuussa lopullisesta työn tuloksesta. Tämän katsotaan helpottavan keskittymistä itse työhön ja vahvistavan tunnetta työn imusta, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa esimerkissä johtajan merkitystä ja roolia:

Loppujen lopuksi se on aika merkityksellistäkin. Tai tavallaan se ajatus siitä että on yksi ihminen, joka on kokeneempi kuin muut, joka on oikeasti vastuussa siitä. Totta kai mä olen itse myös vastuussa siitä omasta työstäni ja omasta panostuksestani, mutta että se on ikään kuin vastuussa siitä kokonaisuudesta ja siitä että se homma varmasti saadaan tehtyä. Niin sillä on aika iso merkitys. Koska jos mä itse olisin vaikka vastuussa siitä, niin enemmän menisi varmaan aikaa siihen, että jotenkin stressaisi sitä, että onko kaikki asiat varmasti reilassa. Niin sitten itse pystyy keskittymään vähän pienempään osaan ja siihen asiantuntijatyöhön. H1

Johtajan rooli nähdään alaisten mukaan hyvinkin merkitykselliseksi työn imun muodostumisessa ja kokemisessa, mutta rooli voidaan nähdä myös enemmänkin työn teon mahdollistajana. Johtajan viestinnällä koetaan toisaalta olevan suuri merkitys työn imun rakentumisen kannalta, mutta toisaalta merkityksen katsotaan muodostuvan enemmänkin siitä, että johtaja antaa alaisille rauhan työskennellä ja

pysyy itse taka-alalla. Rooli nähdään myös työn resursoinnin ja alaisten työnteon mahdollistamisen näkökulmasta, kuten seuraavat haastateltavat kertovat:

No sehän on niinku hyvin merkityksellinen siinä mielessä, että se ymmärtää pysyä pois tieltä. H5

Sillä [johtajalla] on ihan älyttömän paljon merkitystä. Mutta niinku mä yritinkin tuossa sanoa, että pikemminkin tommoisessa asiantuntijatyössä hyvä johtaja on semmoinen, joka niinku järjestää niille asiantuntijoille työkalut ja työrauhan. Ja sitten se ikään kuin on semmosen suojakilpenä, ja pitää sen kaiken niinku ylimääräisen skeidan mahdollisimman tiukasti ulkopuolella. H4

Alaisten kokemukset ja käsitykset johtamisviestinnän roolista ja merkityksestä työn imun rakentumisessa ja vahvistumisessa siis vaihtelevat. Johtamisviestinnän rooli työn imun vahvistamiselle kuitenkin tunnustetaan, vaikkakin käsitykset ja kokemukset sen merkityksellisyydestä vaihtelevat. Johtamisviestintä siis koetaan toisaalta hyvinkin tärkeäksi työn imun vahvistumisen kannalta, mutta taas toisaalta esimerkiksi uran edetessä merkityksellisyyden katsotaan heikentyvän ja muiden seikkojen korostuvan. Merkitys korostuu erilaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi silloin kun alainen kokee tarvitsevansa ohjausta tai tukea tai kun työyhteisössä on menossa jokin poikkeustilanne. Johtamisviestinnän rooli koetaan lisäksi huomattavaksi työn imun muodostumiselle johtajan auktoriteettiasemasta johtuen. Vaikka johtamisviestinnällä koetaan olevan työn imun vahvistumisessa merkittävä rooli, toisaalta haastateltavat myös korostavat muiden työn imuun vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyyttä ja toisinaan johtajan rooli nähdään lähinnä resursoijaksi ja työnteon mahdollistajaksi.

4.1.2 Työn imua vahvistavat kokemukset johtajan viestinnästä

Alaisilla on moninaisia ja vaihtelevia kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä luo ja vahvistaa alaisten kokemaa työn imua. Alaisten kokemukset työn imua muodostavasta ja vahvistavasta johtamisviestinnästä koostuvat erilaisista *tavoitteiden asettamiseen ja niistä viestimiseen, strategiasta viestimiseen, tiedon jakamiseen, ohjaukseen ja neuvontaan, tukeen, palautteenantoon ja -saamiseen, luottamuksen ja arvostuksen osoittamiseen, epäformaaliin viestintään, esimies-alaisuuteeseen sekä työyhteisön ilmapiiriin* liittyvistä kokemuksista. Kaikissa näissä alaisten

kokemuksissa johtajan viestintä on jollain tapaa vahvistanut alaisten kokemusta työn imusta esimerkiksi lisäämällä työn merkityksellisyyttä sekä inspiroimalla ja luomalla innostuneisuutta työskentelyä kohtaan.

Tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen

Haastateltavien kokemusten mukaan johtajan asettamat selvät ja johdonmukaiset tavoitteet luovat heille tunnetta työn imusta. Alaisten työn imua vahvistavat kokemukset koostuvat erilaisista tilanteista, joissa työskentely on sujuvoitunut ja muuttunut mielekkäämmäksi, kun johtaja on asettanut selkeät tavoitteet työlle ja viestinyt niistä avoimesti alaisilleen. Selkeät ja realistiset tavoitteet luovat alaisten mukaan myös turvallisuuden tunnetta, mikä osaltaan lisää työn imun tunnetta. Seuraava esimerkki kuvaa haastateltavan kokemusta johtajan asettamien tavoitteiden vaikutuksesta työn imulle:

Jotenkin se liittyy semmoiseen, miten se imu niinku syntyy, on nimenomaan se turvallisuuden tunne siitä niinku tätä mun pitäis tehdä, tämä on mun työtehtävä ja tätä mä yritän hoitaa ja sitten ei oo niinku semmoisia ulkoisia häiritseviä asioita siinä. H4

Tavoitteisiin liittyy haastateltavien mukaan myös se, että alaisilla on mahdollisuus kyseenalaistaa johtajan asettamia tavoitteita ja keskustella niistä. Alaisten tunne työn imusta vahvistuu, kun tehtävän suorittamisesta muodostuu varma olo ja vastavuoroisuus alaisen ja johtajan välillä lisääntyy, kuten haastateltava seuraavassa kuvaa kokemustaan:

Me voidaan aina haastaa sitä [johtajaa] eli niinku aina voi käydä kysymässä, että miksi tää tehdään näin. Se on yks varmasti semmoinen vahvasti motivaatioon vaikuttava, että on lupa kyseenalaistaa Aina jos joku on epäselvää tai me ei olla ihan varmoja, mitä sillä (tavoitteella) tarkoitetaan, niin käydään ne, että kerropas nyt, mitä sä tarkoittit tällä ja haluatko sä oikeesti, että me tehdään tälleen vai eikö olisi parempi, että tehdään näin tai jotain vastaavaa. H8

Strategiasta viestiminen

Alaisten työskentelyn sujuvuuden ja työn merkityksellisyyden kannalta keskeinen kokemus johtajan viestinnästä liittyy haastateltavien mukaan siihen, miten johtaja viestii organisaation strategiasta. Haastateltavien kokemusten mukaan viestimällä organisaation strategiaa johtaja selittää ja luo samalla merkitystä työlle, mikä puolestaan vahvistaa kokemusta työn imusta. Kokemukset strategian viestimisestä muodostuvat esimerkiksi tilanteista, joissa alainen ei ole tiennyt, minkä vuoksi työtä tehdään ja mikä on alaisen oman työpanoksen merkitys. Ymmärrys oman ja muiden

työpanoksen merkityksestä lisää tunnetta työn imusta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa kokemustaan siitä, kuinka tärkeää strategian ymmärtäminen on työn imun kokemisen kannalta:

Meillä on ollut iso strateginen työ takana ja sitten meidän johtaja muutti meidän toimintaa aika radikaalisti. Sitten kun näki sen suunnan mitä me nyt tehdään, niin kyllä se taas loi semmoista työn imua ja tavallaan loi merkitystä sille, minkä takia ollaan tehty niin hullusti hommia. Tavallaan jotta se esimies voi tukea sitä työn imua, jotenkin sen semmoisen strategian jalkautumisen täytyy olla jotenkin tietyllä tasolla, että henkilöstö ymmärtää sen jotenkin, mitä ollaan tekemässä ja miksi ja mitä varten ja miksi se oma työpanos on tärkeä. H2

Haastateltavien kokemuksissa nousevat esille myös sellaiset tilanteet, joissa johtaja on selkeyttänyt alaiselle työn kokonaiskuvaa, jolloin alainen on löytänyt työhön lisää tarkoitusta. Strategiasta viestiminen onkin haastateltavien mukaan kytköksissä siihen, että johtaja ymmärtää alaista paremmin työn kokonaiskuvan ja tarvittaessa havainnollistaa sen alaiselleen:

Se on meidän johtajan tehtävä nimenomaan ymmärtää se kokonaisuus ja sitten yleensä se pystyy kans selittämään sen asian. Että jos tuntuu, että eihän tässä ole mitään järkeä, niin se pystyy mahdollisesti selittämään, missä se järki siinä on, mikä ei välttämättä ole auennut heti. H8

Tiedonjako

Haastateltavien kokemusten perusteella työn imua rakentaa ja lisää tunne siitä, että alaisilla on tarpeeksi tietoa työtehtävien suorittamiseksi. Lisäksi kokemus siitä, että johtaja välittää tietoa avoimesti sitä panttaamatta, vahvistaa tunnetta työn imusta. Haastateltavat kokevat, että johtaja voi lisätä työn imun tunnetta esimerkiksi jakamalla tietoa työyhteisön tapahtumista. Kun tietoa on riittävästi, myös työn tekeminen helpottuu ja edellytykset työn imun vahvistumiselle ovat suotuisimmat. Johtajan koetaan myös olevan työyhteisössä se henkilö, jolla on eniten tietoa asioista. Näin ollen johtajan koetaan olevan velvollinen jakamaan tietoa alaisilleen, jotta edellytykset työn imun kokemiselle ja vahvistumiselle täyttyisivät. Tiedon jakaminen koetaan haastateltavien mukaan merkittäväksi, jopa keskeisimmäksi tekijäksi työn imun kokemisen kannalta:

Onhan sillä että saa tietoa johtajalta merkitystä sille imulle. Se on ehkä se päällimmäisin juttu. Mun esimies on se, jolla on eniten hajua siitä, mitä toimitetaan ja miten ja kenelle ja miten on sovittu ja kenen kanssa kannattaa puhua ja tällaisia asioita. H5

Johtajat vahvistavat alaisten kokemaa työn imua haastateltavien kokemusten perusteella lisäksi antamalla uutta tietoa työtehtäviin liittyen. Kokemusten mukaan alaiset voivat inspiroitua ja innostua työstään, kun johtaja antaa heille uusia virikkeitä ja pohdittavaa uuden tiedon muodossa. Uusi tieto voi johtaa vahvaan kokemukseen työn imusta sekä inspiroida ja motivoida alaista työntekoon, kuten haastateltava kuvaa kokemustaan seuraavassa:

Edellytys sille imulle on ehkä myöskin siinä, että mä hanksaan sen jutun ja että mulla on oikeesti sitä tietoa. Ja että sen (johtajan) pitää tarjota semmoista, sitä tietoa, jotta mä voin ymmärtää sitä asiaa. -- Esimerkiksi meillä oli yksi palaveri, jossa se (johtaja) piirsi semmoisen kaavion -- ja sen jälkeen kun me lopetettiin se palaveri mä heti taas tavallaan sukelsin siihen maailmaan kun se oli esitellyt sen uuden tavan jäsentää sitä asiaa mulle. Se oli mulle siis uutta tietoa ja mä heti rupesin ottamaan lisää selvää siitä.
H1

Ohjaus ja neuvonta

Alaisten kokemukset työn imua vahvistavasta johtamisviestinnästä koostuvat myös kokemuksista, joissa haastateltavat ovat saaneet johtajaltaan ohjausta ja neuvontaa. Johtajan antaessa neuvoja ja ohjeita tunne työn imusta siis vahvistuu. Alaiset kokevat tarvitsevansa neuvoja ja ohjeita työhönsä erilaisissa tilanteissa. Johtajan rooli neuvojana ja ohjaajana korostuu haastateltavien kokemusten mukaan silloin, kun työntekijä kohtaa työssään haasteita tai kokee muuten tarvitsevansa apua työtehtäviin liittyen. Haastateltavien kokemusten perusteella johtajan ohjaus ja neuvonta vaikuttavat työn imun kokemukseen vahvistavasti erityisesti silloin, kun alainen kokee, että hän voi lähestyä johtajaa helposti ja kokee saavansa ohjausta aina tarvittaessa. Tärkeää työn imun tunteen kannalta on kokemusten perusteella myös se, että pyytäessä apua johtajalta alainen ei joudu tuntemaan oloaan typeräksi, vaan johtaja ottaa avunpyynnön aina vakavasti. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan johtajalta saadusta ohjauksesta ja neuvonnasta, millä he kokevat olleen myönteinen vaikutus työn imulle:

Jos mulla on vaikka joku ongelma, jota en tiedä ja johon pitäisi saada ratkaisu, niin en yhtään pelkää lähteä kysymään tyhmiäkin kysymyksiä sitten siltä esimieheltä, että miten tämän kanssa kannattaisi tehdä. Sitten se vastaanotto on aina sieltä toiselta puolelta, että joo teet näin tai teet näin ja pääsetkö sä nyt eteenpäin. H3

Työn imua vahvistaa haastateltavien kokemusten mukaan myös tunne siitä, että johtaja on läsnä ja valmiina auttamaan työtehtävissä ja huolehtimaan alaisesta silloin kun sille on tarvetta. Kokemus siitä, että johtaja neuvoo ja ohjaa tarvittaessa, liittyy

myös työn imun vahvistumiseen. Kun alainen kohtaa haastavia tilanteita työssään, työn imua vahvistaa se, että johtaja antaa ohjausta ja nevoja alaiselleen:

Ja erityisesti se, että sitten kun tulee hankalia kysymyksiä eteen, niin se tuki löytyy sieltä. Ne (johtajat) on valmiita auttamaan niiden asioiden kanssa, joita ei pystytä suoraan ratkaisemaan itse. Musta tuntuu, että saan aina apua, kun siltä tuntuu. H6

No kyllä ainakin silloin alkuaikoina, niin siellä oli aika sellainen pätevä esimies. Se kyllä neuvo ja en tiedä miten olisin pärjännyt ilman sitä. Se oli semmoinen neuvova ja helposti lähestyttävä. Ja sillä tavalla että ei tule sellaista idiootti-oloa, jos menee tuonne kysymään. H10

Tuki

Johtajalta saatu tuki nousee haastateltavien vastauksissa yhdeksi keskeiseksi työn imua tuottavaksi tekijäksi. Kokemusten mukaan tukea tarvitaan erilaisissa tilanteissa, ja kun johtaja vastaa tuen tarpeeseen, syntyy kokemus työn imun vahvistumisesta. Haastateltavien kokemusten kuvailuissa on havaittavissa, että johtajan huolehtiva ja tukea-antava viestintä on nostattanut tunnetta työn imusta. Kokemus työn imun vahvistumisesta syntyy esimerkiksi silloin kun johtajat tukevat alaisiaan tarkastamalla työn etenemisen sujumista ja kyselemällä kuulumisia. Toisaalta tunne johtajan tuesta syntyy myös kokemuksesta, että johtaja on läsnä ja valmiina auttamaan tarvittaessa. Kun tunne johtajan tuesta on olemassa, myös tunne työn imusta voi vahvistua. Haastateltavat kertovat kokemuksissaan johtajan tukevan heitä esimerkiksi keskustelemalla alaisen kanssa säännöllisesti kasvokkain sekä tarkastamalla työmäärän sopivuuden sekä työnteon sujuvuuden. Lisäksi se, että johtaja osoittaa alaiselleen, että tukea ja apua on tarvittaessa saatavilla, kokemus työn imusta vahvistuu. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa, miten johtaja on osoittanut hänelle tukea:

Molemmat esimiehet on olleet tosi tukevia. Siis silleen, että ne tulee kysymään esimerkiksi että miten sulla menee. Ja meillä on siis nykyinen esimies sellainen, että se tulee ihan oikeasti kysymään että moi, miten sulla menee, onko kuinka paljon töitä ja voisiko joku auttaa sua. Sillä on semmoinen tapa, että hän ei halua lähettää sähköposteja, että hän haluaa käydä ihmisten kanssa juttelemassa ja sanomassa asioista. Kyllä se on semmoinen, mikä luo sitä tunnetta ja innostaa. H3

Alaisten kokemusten mukaan myös se, että johtaja tukee heitä ammatillisessa kehityksessä, mahdollistaa alaisten esteettömän työnteon ja varmistaa säännöllisesti, että alaisilla on kaikki tarpeellinen työn suorittamiseksi, vahvistaa tunnetta työn imusta. Haastateltavat kokevat, että tällaiset toimet antavat paremmat edellytykset työnteolle ja luovat myös turvallisuuden tunnetta. Alaisten mukaan turvallisuuden

tunne myös lisää vahvasti työn imun kokemusta, koska silloin keskittyminen on mahdollista kohdentaa työntekoon. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa kokemustaan johtajalta saamastaan tuesta ja sen merkityksestä kokemalleen työn imulle:

Se että esimies tavallaan tukee sitä työntekijä siinä semmoisessa ammatillisessa kehittämisessä ja tavallaan muistaa sen esimiesvastuunsa myöskin ja tavallaan sen, että alainen ei jää yksin niiden työongelmien kanssa. Jotenkin että sillä alaisella on kaikki tarvittavat työkalut siihen työhönsä ja niin kuin tavallaan, että siinä omassa työssä ei ole turhia esteitä. -- Ja kyllä mulle on lisännyt sitä imua jotenkin semmoinen check uppaus, että miten sulle menee tämän kanssa ja onko kaikki kunnosta, tarvitsetko jotain materiaalia vaikka tähän liittyen tai niinku näin. H2

Haastateltavat nostavat esiin kokemuksista kertoessaan myös sen, että johtaja on osoittanut heille tukea pitämällä huolta työn ja vapaa-ajan erottamisesta. Työn imua on nostanut tunne siitä, että johtaja on pitänyt heistä huolta ja korostanut, ettei vapaa-ajalla suoriteta työtehtäviä. Tämän koetaan paitsi vahvistaneen työn imun kokemusta myös ehkäisseen työuupumusta, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa:

Meillä esimies on sanonut, että vapaa-ajalla ei sitten kirjoitella sähköposteja eikä lueta. -
- Se on musta tosi iso ja tärkeä juttu. Että koska siinä voi käydä niin, että jos se ei puuttuisi siihen, niin siellä olisi varmaan tosi moni varmaan ollut siinä tilanteessa, että olisi ollut pienellä sairauslomalla uupumuksen takia. H3

Alaisten kokemaa työn imua vahvistaa myös johtajan osoittama läheisyys. Johtaja voi alaisten kokemusten mukaan osoittaa tukea läheisyyden osoittamisen muodossa, jolloin alaiselle tulee olo, että johtaja on läsnä ja tarkoittaa sanomisiaan. Tämä vahvistaa edelleen työn imun kokemusta:

Esimerkiksi se, että sitten kun noita positiivisia kommentteja sanotaan, niin tulee sellainen olo, että se on läsnä siinä tilanteessa. Katoo vaikka silmiin, saattaa vaikka olla jopa niin, että me saatettiin vaikka halata tai se saatto ottaa kiinni tästä olkapäästä, että osoitti semmoista läheisyyttä. H1

Palaute

Haastateltavien kuvatessa kokemuksiaan työn imua vahvistavasta johtamisviestinnästä esille nousevat myös erilaiset tilanteet, joissa johtaja on antanut heille sellaista palautetta, jolla koetaan olevan työn imuun vahvistava vaikutus. Kokemukset tilanteista, joissa johtaja on antanut alaisille palautetta vaihtelevat positiivisesta palautteesta negatiiviseen, formaalista epäformaaliin sekä yksilöpalautteesta ryhmäpalautteeseen. Erityisesti johtajalta saatu myönteinen palaute ja kannustus ovat keskeisessä roolissa työn imun vahvistumisen kannalta.

Kokemusten perusteella alaisen kokiessa palautteen olevan esimerkiksi kannustavaa, rohkaisevaa tai rakentavaa, sillä on myönteinen vaikutus heidän kokemalleen työn imulle. Positiivisella palautteella voidaan nähdä olevan suuri merkitys työn imun vahvistumisen kannalta silloin, kun alaiset kokevat, että johtajan antama palaute on ansaittua ja että heidän ponnistelunsa työtehtävien eteen on huomioitu, kuten yksi haastateltavista kuvaa kokemustaan johtajalta saadusta positiivisesta palautteesta ja sen vaikutuksesta työn imulle:

Tavallaan silloin, kun se sun ponnistelu ja siitä seurannut onnistuminen kautta työpanos huomataan ja sä saat siitä positiivista palautetta siltä johtajalta ja tulee semmosta palautetta, että vitsi sä hoidit tämän hyvin ja semmosen ninku positiivisen palautteen kautta esimies voi sitä työn imua sillä tavalla vahvistaa. H2

Myös se, että palaute välitetään alaiselle ja kehutaan ääneen vaikuttaa haastateltavien kokemusten mukaan myönteisesti työn imuun. Positiivisella palautteella on vaikutus työn imun kokemukseen vahvistavasti erityisesti juuri silloin, kun palautteenantajana on auktoriteettiasemassa oleva johtaja, joka huomioi onnistumisen sekä antaa positiivista palautetta kehuun ja kiittäen:

Se esimerkiksi että esimies sano vaan että kiitos ja se tietysti kun sanotaan että olipa tosi hyvin tehty tämä juttu vaikkapa, että sä teit tämän tosi hyvin, -- niin sellainen kuitenkin positiivinen palaute ja yksinkertaisesti se että se sanoo sen ääneen se esimies, jota kuitenkin kunnioittaa ja katsoo ylöspäin. H1

Haastateltavien kokemuksissa johtajalta saadusta palautteesta on havaittavissa myös epäformaalin palautteen merkitys työn imulle. Haastateltavat kokevat saaneensa johtajalta epäformaalia palautetta erilaisissa tilanteissa ja paikoissa. Epäformaali palaute nähdään spontaaniksi ja siitä syystä myös aidommaksi kuin esimerkiksi kehityskeskusteluissa saatu palaute. Tämän vuoksi työn imun rakentumisen ja vahvistumisen kannalta katsottuna epäformaalilla palautteella on suuri merkitys. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa kokemustaan johtajalta saadusta epäformaalista palautteesta:

Se on kuitenkin vielä silleen henkilökohtaisempi kun vaikka se on toimiston oven ulkopuolella laittamassa varmuuslukkoa kiinni, niin siinä tilanteessa se (johtaja) sanoo sen kiitoksen, niin se tuntuu ehkä jotenkin paremmalta kuin että se sanottaisi isossa tilanteessa. Se epäformaali tuntuu jotenkin spontaanimmalta ja sellaiselta aidommalta ja vähemmän suunnitellulta. H1

Luottamuksen osoittaminen

Haastateltavien kokemukset työn imua vahvistavasta johtamisviestinnästä näkyvät myös johtajan osoittamassa luottamuksessa alaista kohtaan. Kokemukset koostuvat

esimerkiksi tilanteista, joissa alainen on kokenut nauttivansa johtajan luottamusta saadessaan haasteellisia työtehtäviä. Tämä motivoi ja innostaa alaisia:

Yksi tärkeä juttu sille (työn imun kokemiselle) mun mielestä on se, että esimieshän luottamuksellaan minua kohtaan tekee sen, että mä saan tehdä mielenkiintoisia asioita ja monipuolisia asioita. H2

Lisäksi luottamukseen liittyy haastateltavien kokemusten perusteella tiiviisti tunne vapaudesta ja vastuusta. Vastuun ja vapauden tunne on puolestaan yhteydessä työn imun vahvistumisen kanssa. Esimerkiksi työajanseuranta ja se, ettei työnteon etenemisestä tarvitse raportoida koetaan luottamuksen osoitukseksi, kuten seuraava kokemuksen kuvaus osoittaa:

Se meidän projektin esimies sanoo, että kukaan ei käytä kellokortteja, kun hän ei jaksa lukea niitä, eikä siihen ole mitään hyötyä. Tällaiset niin kuin pikkuasiat, että ihmisiin luotetaan. Ketään ei kiinnosta kuinka kauan sä olet ollut kahvitauolla, jos sä teet työsi. Se nimenomaan liittyy semmoiseen yleiseen ihmisiin luottamiseen, jolla on ihan hirveen suuri merkitys sille imulle kokonaisuutena. H4

Johtaja voi osoittaa luottamusta alaisilleen monin eri tavoin, mikä näkyy haastateltavien kuvatessa kokemuksiaan. Johtajat osoittavat luottamusta esimerkiksi antamalla haastavia, monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, mikä johtaa tunteeseen työn imusta. Lisäksi alaiset kokevat, että alaisen ja johtajan välisen suhteen taso heijastuu johtajan osoittamana luottamuksena. Suhteen ollessa vahva johtaja luottaa alaiseen ja antaa tälle haastavampia työtehtäviä, mikä johtaa edelleen työn imun vahvistumiseen, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa esimerkissä:

Kyllä sekin liittyy siihen meidän väliseen esimies-alaisuuteeseen, että esimiehellä on luottamus siihen, että mä hoidan työni ja mulle voi antaa erilaisia keissejä tehtäväksi ja se kuitenkin se varma luottamus on siellä vahvana. -- Voi olla esimerkiksi sellaisia että hän (johtaja) ei välttämättä tarkasta mun työtä tai sitten mä saan vaikka itsenäisesti hoitaa jonkun asian, jota hän on hoitanut. H2

Arvostuksen osoittaminen

Työn imun vahvistumisen kannalta on lisäksi merkityksellistä, että työntekijä kokee olevansa arvostettu työyhteisössään. Johtajan osoittama arvostus välittyy haastateltavien kokemusten perusteella alaisen ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa. Merkityksellistä on, että johtaja osoittaa arvostusta alaisensa työtehtäviä ja työskentelyä kohtaan. Alaisen saadessa arvostusta johtajaltaan tunne työn imusta vahvistuu. Haastateltavien kokemuksissa johtajan osoittamasta arvostuksesta nousee esiin esimerkiksi tilanteissa, joissa johtaja on osoittanut

kiinnostusta alaisen työtehtäviä kohtaan käymällä työn etenemistä ja tuloksia läpi yhdessä alaisen kanssa:

Tavallaan sen [johtajan] täytyisi olla myös kiinnostunut niistä työtehtävistä, mitkä ei ehkä oo tavallaan tärkeimpinä sen esimiehen omassa fokuksessa ja kiinnostuksessa. Että kaikille tavallaan tulee se olo, että jokaisen työtehtävä on tärkeä. --- Mun esimiehen kanssa on vaikka kohtuu säännöllisesti pidetty palavereja ja niin kun näin. Siitä kyllä tietää, että se kiinnostus on aitoa, kun se esimies osoittaa että sillä on oikeesti aikaa sille sun työn läpikäymiselle. H2

Haastateltavien kokemuksista välittyy myös, että alaisia motivoi työhön, kun he kokevat tulevansa kuulluksi työyhteisössään ja johtajan kertovan heille, kuinka merkityksellinen alaisen osaaminen ja näkemykset ovat. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa kokemustaan johtajan osoittamasta arvostuksesta sekä sen vaikutuksesta:

Mun esimies sanoi, että tähän tarvitaan enemmän semmoista näkökulmaa, mitä sillä toisella ihmisellä ei ollut, niin hän ajatteli siirtää tän projektin sulle. Niin kyllä se motivoi hirveästi. Näki että ei vitsi, vähän siistiä, toi arvostaa sitä mitä osaan. H3

Epäformaali viestintä

Haastateltavien kokemusten mukaan johtajan kanssa voi keskustella muistakin elämänalueista kuin työstä, mikä vaikuttaa alaisten mukaan työn imuun myönteisellä tavalla. Työn imun kokemusta vahvistaa se, että johtaja keskustelee alaistensa kanssa kasvokkain ja että keskustelut koskevat myös muita kuin työasioita. Epäformaali viestintä johtajan kanssa lisää viihtyvyyttä työssä ja motivoi antamaan lisäpanoksia työhön. Seuraavassa sitaatissa on haastateltavan kuvaus alaisen ja johtajan välisestä epäformaalista viestinnästä ja sen vaikutuksesta työn imulle:

Sillä [johtajalla] on semmoinen tapa, että hän ei halua lähettää sähköposteja, että hän haluaa käydä ihmisten kanssa ovella juttelemassa ja sanomassa asioista, että tuota se on kyllä semmoinen mikä siinä on, että tulee semmoinen [työn imun] tunne. -- Meillä esimerkiksi voidaan jutella, meillä saattaa olla joku to do, joka kestää tunnin, niin me saatetaan vielä 15 minuuttia siihen päälle vielä kaikkea muuta. Että mitä tapahtui vain elämässä tai muuta. Ja hirveen usein mun esimiehet jää rupattelemaan ja heittämään kaikkea hullua vitsiä kun ne menee siitä meidän huoneen ohi. Siitä tulee jotenkin semmoinen hyvä fiilis siihen työntekoon. H3

Esimies-alaissuhde

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa alaisten kokemusten mukaan työn imuun myönteisesti. Vahvaksi ja läheiseksi koetut esimies-alaissuhteet yhdistyvät alaisten kokemuksissa työn imun vahvistumisen kanssa. Läheisen suhteen

koetaan vaikuttavan myönteisesti työn imuun, sillä silloin esimerkiksi erilaisten ongelmatilanteiden selvittämisen ajatellaan olevan helpompaa:

Sitten luotiin semmoinen, no en mä voi sitä kaverisuhteeksi sanoa, mutta vähän semmoinen läheisempi suhde, että tietää tosi paljon toisen elämästä, niin silloin mun mielestä se työsuhde ja ne työtehtävätkin, jotenkin niitten ratkaiseminen menee helpommin. H3

Toisaalta alaiset myös kokevat, että liian läheinen suhde esimiehen kanssa voi olla haasteellinen ja tarpeeton työn kannalta. Kuitenkin tiettyyn rajaan saakka läheinen suhde esimieheen helpottaa haastateltavien kokemusten mukaan työntekoa ja vahvistaa näin tunnetta työn imusta:

Sitten voi tulla vähän hankala asetelma, jos pomo on niin kaveri, että tavallaan tarvitsee sen kanssa jauhaa kaikki elämän asiat. Mutta kyllä musta se johonkin rajaan asti on tosi helpottava asia sen työnteon kannalta. H5

Työilmapiiri

Haastateltavien mukaan työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työn imuun. Ilmapiiriin vaikuttavat monet tekijät, mutta yksi keskeisistä tekijöistä on alaisten kokemusten kuvausten perusteella johtajan viestintä. Haastateltavien kokemukset johtajan viestinnän vaikutuksesta työyhteisön ilmapiirille vaihtelevat esimerkiksi kannustuksesta ja koheesion nostatuksesta aina alaisille esimerkkinä toimimiseen. Haastateltavien mukaan johtajalla on mahdollisuus ylläpitää ja luoda myönteistä työilmapiiriä työyhteisössä, millä on suuri merkitys työn imulle. Haastateltavien kokemukset johtajan viestinnän vaikutuksesta myönteisen työilmapiirin luomisessa muodostuvat esimerkiksi tilanteista, jolloin työyhteisö on kohdannut haasteita ja ilmapiiri on ollut negatiivinen. Tuolloin johtajan kannustus ja kehuminen on vaikuttanut työilmapiiriin, mikä puolestaan on vaikuttanut alaisten kokemaan työn imuun:

Kyllä sitten semmoiset asiat, mitkä on kaikkien yhdessä tekemän työpanoksen synnyttämää tulosta, niin sen hehkuttaminen ja hyvän mielen pitäminen siitä onnistumisesta, niin sillä on kyllä iso merkitys. Ja esimies just voi mun mielestä ylläpitää sitä. Ja ehkä myös sellainenkin, että jos on hankalampia aikoja, niin se mikä on hirveen tärkeätä, että se esimies silloin tavallaan ruokkii sitä semmoista ilmapiiriä että tästä mennään läpi vaikka harmaan kiven. H2

Alaisten mukaan johtaja voi toiminnallaan luoda koheesiota, jonka taas koetaan olevan kiinteässä yhteydessä työn imun kokemisen kanssa. Työyhteisön

yhteisöllisyyden koetaan siis olevan lähtöisin johtajasta, kuten alainen seuraavassa kuvaa:

Ehkä se esimies on jopa se merkityksellisempi kuin se työporukka, koska tavallaan sen ansiosta se porukka luodaan. Se on silleen, että me ollaan tämä tiimi ja mellä on nyt tämä keissi. Se on aktiivinen tuommoisissa asioissa. Sen ansiosta se yhteisöllisyys luodaan ja sen ansiosta me ei olla vaan joukko yksilöitä, jotka tekee, vaan me ollaan niinku me. H1

Johtajan rooli työyhteisön ilmapiirin luojana näyttäytyy alaisten kokemuksissa myös työn imun tarttumisen ilmiön kautta. Vaikutelma siitä, että johtaja itsekin viihtyy työssään ja kokee työn imua, vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin myönteisesti sekä vahvistaa alaisten kokemaa työn imua, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

Kyllä joskus on kyllä semmoinen buusti siihen työhön, jos on ollut oikein semmoinen häääävä esimies, niin kyllä se jotenkin tarttuu. H10

Kuitenkin mä nään että sillä esimiehellä on aika iso rooli siinä työyhteisössä. Että jos esimies on jotenkin lämminhenkinen ja miellyttävä ja kiva ja helposti lähestyttävä, tai ainakin nyt meille on käynyt silleen, että sitten jotenkin koko se tiimi toimii samalla tavalla. Me kaikki jotenkin ollaan tosi ystävällisiä toisillemme ja hymyillään ja siinä semmoisessa tilanteessa on paljon helpompi, kun on positiivinen ja hyväksyty olo, niin siinä on paljon helpompi valahtaa sinne semmoisen imun puolelle kuin että vaikkapa pitäisi koko ajan istua selkä suorassa ja jännittää että koska se [esimies] tulee tai jotain. H1

Johtajan vaikutus työilmapiiriin nousee esiin myös alaisten kokemuksissa johtajan antamasta palautteesta. Haastateltavien kokemusten mukaan johtajan antama palaute ryhmälle on tärkeässä roolissa työn imun vahvistumisen kannalta. Haastateltavien vastauksissa nousee esille johtajan antaman palautteen merkitys sellaisissa tilanteissa, joissa koko työtiimi on samanaikaisesti palautteen saajana. Tällöin palaute vaikuttaa koko työyhteisöön, mikä taas voimaannuttaa tunnetta työn imusta:

Toisaalta on myös tosi tärkeää, että se johtaja vaikkapa sanoo sen meille tiimissä, että vaikka vitsi miten hyvin hoidettu. Sitten mä voin vaikka katsoa siihen viereen tai pöydän toiselle puolelle mun työkaveria ja sitten me voidaan hymyillä toisillemme ja olla silleen, me voidaan niinku jakaa se. --Me ollaan jonkun työkaverin kanssa oltu myös silleen että olipas kiva että se [johtaja] sano noin ja joo, nyt lähetään tekee joku juttu. Että nyt meidän pitää tehdä tää juttu niin hyvin, että se saa sanoo meille ensi kerrallakin tämän saman asian. H1

Johtaja nähdään paitsi palautteenantajana myös palautteenvälittäjänä. Alaisten mukaan johtajat saavat heihin kohdistuvaa palautetta esimerkiksi sidosryhmiltä ja asiakkailta. Haastateltavat kokevat työn imun vahvistumisen kannalta

merkitykselliseksi sen, että johtaja välittää myös muilta tahoilta saadun palautteen heille:

Kun joku projekti on päättynyt ja sitten on tullut eri tahoilta sitä palautetta sitten mun pomolle, -- että sitten kun hän on prosessoinut ja koonnut sitä ja tuonut sen meille työyhteisöön, että hei mahtavaa tällaista palautetta ollaan saatu, että kiitos kaikille, olette tosi ison duunin tehnyt ja tämä kuuluu teille, niin totta kai se vaikuttaa ja jaksaa taas innostua ihan erilailla siitä työstä. H2

Työn imua luova ja vahvistava johtamisviestintä näkyy siis erilaisissa työnteon edistämiseen liittyvissä kokemuksissa, kuten kokemuksissa tavoitteiden asettamisesta, strategiasta viestimisessä ja tiedon jakamisessa. Työn imua vahvistaa haastateltavien kokemusten mukaan myös alaisen ja johtajan välinen vuorovaikutus, jossa johtaja antaa alaiselle tukea ja ohjausta sekä osoittaa arvostusta ja luottamusta. Myös alaisen ja johtajan välinen epäformaali viestintä ja johtajan ja alaisen välinen läheinen vuorovaikutussuhde vahvistavat haastateltavien kokemaa työn imua. Lisäksi haastateltavien kokemukset työn imua rakentavasta ja vahvistavasta johtamisviestinnästä liittyvät siihen, miten johtaja viestii ja vaikuttaa työilmapiiriin. Johtajan koetaan vaikuttavan työilmapiiriin antamalla positiivista palautetta koko työyhteisölle sekä johtajan itse kokeman työn imun kautta: kokemus johtajan tuntemasta työn imusta välittyy ja tarttuu koko työyhteisöön.

4.2 Työn imua heikentävä johtamisviestintä

Haastateltavien kuvatessa kokemuksiaan työn imun ja johtamisviestinnän välisistä yhteyksistä esiin nousee myös runsaasti sellaisia kokemuksia, joissa johtajan viestintä on jollain tavalla heikentänyt alaisten kokemaa työn imua. Johtamisviestinnän koetaan voivan heikentää työn imua eri tavoin ja erilaisissa tilanteissa. Haastateltavien kokemuksia työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä tarkastellaan tässä luvussa niin, että ensiksi esitellään alaisten kokemuksia ja käsityksiä johtamisviestinnän roolista ja merkityksestä työn imun heikkenemiselle. Sen jälkeen tarkastellaan alaisten kokemuksia siitä, mikä johtajan viestinnässä on ollut sellaista, mikä on luonut heille kokemuksen työn imun heikkenemisestä.

4.2.1 Johtamisviestinnän rooli ja merkitys työn imun heikkenemisessä

Alaiset tunnistavat johtamisviestinnällä olevan rooli työn imun vahvistumisen tavoin myös työn imun heikkenemisessä. Johtamisviestinnän katsotaankin alaisten kokemusten mukaan voivan heikentää työn imua huomattavasti. Alaiset kokevat, että voidakseen ylläpitää kokemaansa työn imua johtajalta vaaditaan *herkkää otetta*. Mikäli herkkää otetta ei ole, johtajan viestintä voi johtaa työn imun tunteen heikkenemiseen:

Vaikka kuka tahansa niistä [johtajista] jos yrittäis, niin sitä vois kyllä heikentää huomattavasti eli se vaatii kyllä semmosta esimieheltä semmosta herkkää otetta että saa pidettyä sen [työn imun]. H8

Johtamisviestinnän rooli nähdään alaisten kokemusten mukaan hyvin merkitykselliseksi työn imun heikkenemisen kokemuksissa. Johtamisviestinnän koetaan olevan tekijä, jolla on mahdollista heikentää työn imua huomattavasti. Haastateltavien mukaan johtamisviestinnällä ei ole vain heikentäviä, vaan jopa tuhoavia vaikutuksia työn imun kokemukselle. Johtamisviestinnän katostaan myös vaikuttavan työn imun heikkenemiseen nopeasti ja helposti:

Että niinku sillä johtamisella tuommonen projekti voidaan tuhota erittäin helposti ja erittäin nopeasti. H4

Lisäksi haastateltavat kokevat, että johtamisviestinnällä on suurempi merkitys nimenomaan työn imun heikkenemisen kuin vahvistumisen kannalta, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa esimerkissä:

Se voi nimenomaan torpedoida, niin kuin tappaa sen motivaation, mutta sitten taas sen rakentamisessa, mun omasta henkilökohtaisesta mielipiteestä, niin sillä on pienempi vaikutus siihen rakentumiseen kuin siihen, kuinka helposti sen voi tuhota. H4

Toisaalta alaiset myös kokevat, ettei johtajan viestinnällä ole niinkään vaikutusta työn imun heikkenemisen kannalta. Alaiset kyllä kuvaavat, millaisissa tilanteissa he ovat kokeneet johtajan kykenemättömyyttä ja osaamattomuutta, mutta suoraa vaikutusta työn imun tunteen heikkenemiselle alaiset eivät ole välttämättä kokeneet:

Sinänsä mulla ei oo hirveesti kokemusta, että esimiehellä ois ollut vaikutusta. Ehkä toisaalta just tällasta esimiehen heikkoutta oon kokenu päätöksenteossa ja toisaalta niinku just tommosia vahvoja mielipiteitä teknologiasta, että missä ehkä niinku niiden kannattaisi miettiä, mitä varten niiden alaiset on olemassa. H5

Haastatellut alaiset siis kokevat, että johtamisviestinnällä voi olla työn imun vahvistamisen lisäksi myös työn imua heikentävä merkitys. Johtamisviestinnän koetaan voivan heikentää ja tuhota työn imun kokemus helposti ja nopeasti. Työn imun heikkenemisen kokemuksissa johtamisviestinnällä nähdäänkin alaisten mukaan olevan merkittävä rooli. Toisaalta alaisilla on myös kokemuksia, joiden mukaan johtamisviestinnällä ei niinkään ole vaikutusta työn imun heikkenemisen kannalta, vaan heikkenemiseen vaikuttavat muut, johtamisviestinnästä riippumattomat tekijät.

4.2.2 Työn imua heikentävät kokemukset johtajan viestinnästä

Alaisilla on moninaisia kokemuksia siitä, että johtajan viestintä on johtanut työn imun tunteen heikkenemiseen. Kokemukset työn imua heikentävästä johtajan viestinnästä koostuvat erilaisista kokemuksista johtajalta saadusta *palautteesta, tuen puutteesta, tiedon puutteesta, epäselvistä tai epärealistisista tavoitteista, päätöksenteon ongelmallisuudesta, keskeytyksistä, luottamuksen puutteesta, muutosten viestimisestä* sekä *esimies-alaisuuden tasosta*. Nämä kaikki vaikuttavat jollain tavalla esimerkiksi alaisten innostumisen tasoon, suhtautumiseen työhön tai kokemukseen työstä suoriutumisesta.

Palaute

Haastateltavat kokevat työn imun heikkenevän silloin, kun he eivät saa johtajaltaan ollenkaan palautetta työstään. Myös alaisten taitojen ja kyvykkyyden vähättely heikentää kokemusten mukaan motivaatiota ja energisyyden tunnetta työtä kohtaan. Alaiset siis kaipaavat palautetta johtajaltaan voidakseen tuntea imua työhönsä, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa:

Jos mä en ikinä saisi esimieheltä mitään kiitosta siitä työstä ja sitten jos se sanoisi, että ei susta oikeen ole mihinkään muuhun kun johonkin kahvinkeitämiseen, niin en mä voi sanoa, että mä kauheen energisenä ja iloisena ja motivoituneena lähtisin aamulla töihin, että vitsi miten siistiä hoitaa tätä tehtävää, kun se esimies ei anna mitään siitä. H3

Palautteenannolla voi olla alaisten kokemusten mukaan myös alaisen ja johtajan väliseen suhteeseen vaikuttavia vaikutuksia, jotka edelleen heikentävät tunnetta työn imusta. Haastateltavien kokemukset palautteenannon vaikutuksesta heikentävästi työn imuun liittyvät esimerkiksi tilanteisiin, joissa johtaja on antanut alaiselleen

korjaavaa palautetta, jonka alainen on kokenut jollain tavalla tarpeettomaksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Tällainen palaute on vaikuttanut alaisen tapaan suhtautua johtajaansa, mikä on heikentänyt työn imua. Joskus alaisten epäreiluksi kokema palaute on voinut johtaa jopa konfliktitilanteeseen alaisen ja johtajan välillä. Mikäli konfliktia ei ole selvitetty, on sillä ollut merkittävä työn imua heikentävä vaikutus, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa kokemustaan:

On mulla joskus mennyt sukset ristiinkin. Kerran mun pomo haukku mut ihan ilman syytä, vaikka mä en ollut siitä edes vastuussa. Mä vain satuin seisomaan siinä. Sitten kun se asia selvisi, niin se ei tullut edes pyytämään anteeksi. Siitä en kyllä tykännyt. H10

Palautteenanto voi alaisten mukaan myös johtaa työn imun heikkenemiseen siten, että johtaja syyttää alaistaan epäonnistumisesta sen sijaan, että asiaa käsiteltäisiin ja annettaisiin korjaavaa palautetta. Työn imua heikentää alaisten kokemusten perusteella erityisesti aiheettomaksi koettu syyttely johtajan taholta, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Asiat ei jotenkin vaan edenny, kun sitten siellä meidän yhteistyökumppanit sössi ja kaikkea muuta. Ja mä olin ihan pihalla koko asiasta ja että miten tehdään. Ja sitten se esimies antoi vielä ymmärtää, että se oli niinku mun syy, että ne asiat ei edenneet. H3

Johtajalta saadulla negatiivisella palautteella ei sen sijaan juurikaan nähdä olevan työn imua heikentävää vaikutusta. Mikäli johtaja esittää negatiivisen palautteen alaiselle siten, että alainen kokee joutuvansa syytetyksi ja kokee joutuvansa puolustelemaan tekemisiään, vaikuttaa se kuitenkin työn imuun heikentävästi. Tuollaisissa tilanteissa alaiset kokevat johtajan viestintätyylillä olevan suuri merkitys. Mikäli tyyli palautteenantotilanteessa on syyttävä, aiheuttaa se helposti alaisille negatiivisia tunteita ja työn imun tunteen heikkenemistä:

Siinäkin asiassa esimiehellä ja sillä miten se esittää sen asian on tosi suuri merkitys. Tavallaan, että tuleeko semmoinen defennssi, että haluaako siihen lähteä puolustelemaan sitä omaa tekoaan vai. Ja sitten yleensä, jos haluaa lähteä puolustelemaan ja jotenkin ei halua tunnustaa sitä, niin sitten se ei ole hyvä. H1

Palautteeseen työn imua heikentävänä kokemuksena johtamisviestinnästä liittyy haastateltavien mukaan myös johtajan kykeneväisyys ottaa palautetta vastaan. Työn imua heikentäviä kokemuksia syntyy, kun alainen pyrkii antamaan palautetta johtajalleen, mutta kokee tulevansa tyrmätyksi ja kuuntelemattomaksi johtajan taholta. Tällaiset kokemukset johtajan viestinnästä rasittavat alaisten mukaan työn tekoa ja heikentävät näin kokemusta työn imusta. Seuraavissa esimerkeissä

haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan tilanteista, joissa he ovat kokeneet, ettei johtaja ole kuunnellut tai ottanut palautetta vastaan:

Pahimmat kokemukset on ollut, jos projektipäällikkö on ollut täysi urpo. Tiettyyn pisteeseen asti piti pitää kiinni siitä [tavoitteesta], että se niinku teki ihan hölmöjä juttuja ja sitten ei suostunut ottamaan yhtään palautetta vastaan. Että jos sitä niinku kritisoi, että ei tässä oo mitään järkeä, niin ei se todellakaan ottanut sitä niinku kuuleviin korviinsa. H4

Mä oon ollut yhdessä semmosessa tiimissä, jossa on ollut tosi vahva esimies, jonka kanssa joutui aika paljon vähän niinku riitelemäänkin asioista. Siellä oli vähän semmoinen tunne, että niin kun kaikki uudet ideat täytyy työntää sen kurkusta alas. Tämänkin ihmisen kanssa päästiin lopulta yhteisymmärrykseen. Se oli vaan kauhean raskasta. H5

Tuen puute

Työn imua heikentävät kokemukset johtamisviestinnästä liittyvät myös johtajan osoittaman tuen puutteeseen. Alaiset kokevat kaipaavansa ja tarvitsevansa eri muotoista tukea erilaisissa tilanteissa. Kun johtaja ei vastaa tuen tarpeeseen, johtaa se alaisten kokemusten kuvausten perusteella työn imun heikkenemiseen. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa työn imun heikkenemisen kokemustaan, jossa hän on pyrkinyt saamaan tukea johtajaltaan, mutta ei ole sitä saanut:

Niin, tulee sellainen olo, että vaikka yritän pyytää apua ja mä yritän saada sparrausta ja jakaa ajatuksia, niin tulee sellainen olo, ettei se [johtaja] kuuntele. Sitten tajuaa kun se on vaan silleen että joojoo, tosi hyvä tai jotain, niin se kyllä saa tavallaan vähän vetämään liinat kiinni. H1

Johtajan kaivataan lisäksi osoittavan tukea alaisilleen olemalla kiinnostunut työntekijöidensä työtehtävistä. Alaisilla on työn imua heikentäviä kokemuksia, joissa johtajan koetaan olevan kiinnostunut ainoastaan organisaation suuremmasta mittakaavasta, ei niinkään yksittäisten työntekijöiden työnteon sujumisesta. Alaiset kokevatkin tarvitsevansa käytännön työtä tukevaa tukea johtajiltaan. Työn imua heikentää niin ikään se, että alainen joutuu hakemaan tukea jostain muualta kuin omalta johtajaltaan. Kun alainen joutuu hakemaan tukea muualta, johtaa se helposti turhautumisen tunteeseen, kuten haastateltava kuvaa seuraavassa:

Kyllähän se ettei saa tukea ja apua johtajalta turhauttaa ihan hitsisti. Sitten joissain tilanteissa se on haettava jopa muualta. Että mä olen käyttänyt googlea ja sitten meidän toista johtajaa, joka ei kyllä ole mun oma esimies, mutta usein mä saan siltä semmoista ohjausta, jota mä en sitten taas omalta esimieheltäni saa, mitä kuitenkin kaipaisin. Totta kai olisi hienoa, että se tulisi sieltä omalta esimieheltä, mutta aina ei kuitenkaan sitten näin ole. H2

Tiedon puute

Työn imua heikentävä johtamisviestintä kytkeytyy alaisten kokemusten mukaan myös tiedon puutteeseen. Esimerkiksi puute työtehtävien suorittamiseen tarvittavasta tiedosta luo haastateltavien mukaan epävarmuutta, mikä puolestaan heikentää työn imua. Pelko turhan työn tekemisestä ja tiedonkulun häiriöistä seuraava tiedottomuus estävät alaisten kokemusten mukaan työhön uppoutumisen, mikä on oleellinen osa työn imun kokemusta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa kokemustaan tiedon puutteesta ja sen vaikutuksesta työn imuun:

Sitten on semmoinen tiedottomuus. Koska jonkun näköinen tunne täytyy olla siitä, että pystyy uppoutumaan, että on menossa oikeaan suuntaan. Niin se on vähän riskibisnestä, että tekeekö hirveesti töitä turhaan, jotta joku voi todeta, että eihän tässä olekaan kyse tuosta asiasta. H1

Haastateltavilla on lisäksi kokemuksia työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä, jossa tiedon puute on liittynyt työn etenemisestä viestimiseen. Mikäli johtaja ei viesti työn tuloksista, aiheuttaa se alaisten mukaan työn imun heikkenemistä, kuten seuraavassa kokemuksen kuvauksessa todetaan:

Joskus on semmoisia tilanteita, että mä oon tehnyt siihen tuotokseen jotain muutoksia, niin semmoisia ei mitään kauhean kriittisiä asioita, mutta kuitenkin, niin mä en yhtään tiedä mihin ne menee vai meneekö ollenkaan minnekään. Niin että se ei kyllä motivoi sellainen. H10

Tavoitteet

Kokemukset johtajan asettamista epärealistista ja epäselvistä tavoitteista ovat alaisten mukaan omiaan heikentämään työn imua. Haastateltavien kokemukset koostuvat tilanteista, joissa johtaja on joko asettanut epärealistiset ja epäselvät tavoitteet tai viestinyt niistä epäselvästi. Kun tavoitteet tuntuvat alaisista kohtuuttomilta ja mahdottomilta, tunne rasituksesta, epävarmuudesta sekä stressistä kasvaa ja kokemus työn imusta heikkenee. Mikäli johtaja asettaa työn tavoitteet liian korkealle ja alainen kokee, ettei hän kykene suoriutumaan tehtävästä, voi alainen alkaa kokea epävarmuutta ja ramppikuumetta, mikä on omiaan heikentämään työn imua. Liian korkealle asetetut tavoitteet voivat myös johtaa tunteeseen siitä, ettei alainen koe voivansa mennä kysymään apua johtajaltaan, mikä niin ikään heikentää kokemusta työn imusta, kuten haastateltava seuraavassa kertoo:

Jos se rima asetetaan liian korkealle. Tai tavallaan jos tulee sellainen olo, että mulla ei oo mitään hajua, miten mä lähtisin tuota tilannetta purkamaan, niin siinä hetkeksi tulee

sellainen ramppikuume. Eikä sitten ihan heti kehtaa mennä kysymään sitä siltä johtajalta, kun se on olettanut, että mä osaan sen tosta noin vaan. H1

Alaisten kokemukset tavoitteisiin liittyvästä johtamisviestinnästä, joka on johtanut työn imun heikkenemiseen, koostuvat myös tilanteista, joissa johtaja on viestinyt työn tavoitteista ristiriitaisesti alaisilleen. Alaisilla on kokemuksia siitä, että toiset työntekijät ovat saaneet johtajalta erilaiset työlle asetetut tavoitteet kuin he itse, jolloin epävarmuus lisääntyy ja työn imu heikkenee:

Voi olla sellaisia tilanteita, että jotkut ajaa jotain asiaa ja jotkut toiset jotain toista ja sä oot siellä välissä niinku, ettei tiedä mitä pitäisi tehdä. Niin ne kyllä aika tehokkaasti tappaa sen työmotivaation ja työn ilon. Just ne ristiriitaiset tavoitteet ja ettei tiedä, mitä pitäisi tehdä. H4

Työn imua heikentää alaisten kokemusten mukaan lisäksi tunne siitä, ettei johtaja ole perillä työn tavoitteista. Alaiset kokevat asiantuntijoilla olevan johtajaa enemmän tietoa siitä, missä vaiheessa työn suorittaminen todellisuudessa on. Johtajan tiedottomuus siitä, miten työ etenee ja mitkä ovat työn tavoitteet, heikentää haastateltavien suhtautumistapaa työtä kohtaan sekä vie haluja ja motivaatiota työskentelyä kohtaan. Seuraavat esimerkit kuvaavat haastateltavien kokemuksia siitä, miten johtajan tiedottomuuden tavoitteista on vaikuttanut heikentävästi alaisten työn imuun:

Kyllä se turhauttaa kun johtaja ei yhtään tiedä missä mennään. Itse asiassa ne asiantuntijat tietää paljon enemmän kuin ne pomot. Sanotaan nyt näin, että mikä meidän työmallissa on ongelmallista, että ei mun esimies tiedä oikeesti mitä mä teen, ei sillä ole mitään hajua oikeasti. Se tietää, että mitä projektia mä teen siellä, mutta ei se niinku ymmärrä siitä yhtään mitään. H4

Sitten tää kyseinen henkilö [johtaja] ei edes kauhean hyvin ole perillä siitä, mitä me tehdään ja sitten saa selittää viiteen kertaan mitä me tehdään. Että joo, se heikentää. Ei oo haluja tehdä töitä just siihen projektiin. H10

Päätöksenteko

Työn imun heikkenemisen kokemukset johtamisviestinnästä liittyvät alaisten mukaan myös johtajan kykyyn tehdä päätöksiä ja viestiä niistä alaisilleen. Päätöksentekoon liittyvät kokemukset tulevat ilmi tilanteissa, joissa alaiset ovat kokeneet päätöksenteon olevan hidasta. Tämä taas heikentää haluja työskennellä ja aiheuttaa turhautumista - toisin sanoen heikentää työn imun kokemusta:

Täällä ainakin halutaan pitää kiinni siitä, että kaikki mitä voidaan, kaikki päätökset mitä voidaan lykätä, niin lykätään. -- Kyllä se vaikuttaa siihen [työn imuun]. Odottelu on

aina raskasta. Kyllähän sitä toivoisi pääsevänsä etenemään jotenkin kohtuu suoraviivaisesti, ettei se oo ihan päätöntö joka suuntaan poukkoilua. H9

Hitaan päätöksenteon lisäksi työn imun kokemisen heikkenemiseen vaikuttaa johtajan kykenemättömyys päätöksentekoon. Alaiset kokevat, että jostain syystä johtaja ei pysty tekemään päätöksiä, joita johtajan alaisten mukaan tulisi tehdä. Haastateltavien kokemusten perusteella työn imu heikkenee työympäristössä, jossa johtajan päätöksenteko ontuu jollain tavoin. Tällöin työt eivät etene ja se aiheuttaa turhautumisen tunnetta, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Toinen [negatiivinen vaikutus työn imuun] on tietysti se, että jos on niinku semmoisia päätöksiä, joita esimiehen pitäisi tehdä, mutta joita se ei pysty tekemään. Ei aina edes mitään henkilöasioista, vaan ihan tämmösiä arkisiakin juttuja. Usein tavallaan on ollut paineita esimiehellä puuttua tai muuttaa sitä tilannetta ja sitten tää esimies ei oo pystynyt siihen tai halunnu Niin aina ei esimies pysty eikä oo pystynyt tekemään tämmöisiä. Kyllähän se turhauttaa. H5

Keskeytykset

Haastateltavat kertovat tarvitsevänsä säännöllistä työn etenemisen seuranta ja keskustelua johtajansa kanssa voidakseen kokea työn imua, mutta myös päinvastaisia kokemuksia löytyy. Työn etenemisestä keskusteleminen johtajan kanssa voidaan kokea myös työntekoa ja uppoutumista häiritsevänä tekijänä, eli sillä nähdään olevan myös heikentävä vaikutus työn imulle. Erityisen häiritseväksi alaiset kokevat johtajan kanssa säännöllisesti tehtävät päivitykset, jotka koskevat työn valmistumisen aikatauluja, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Ylipäänsä jos se [johtaja] tulisi vaikka tasaisesti kerran päivässä kysymään, että millonkas se olisi valmis, että se nyt heikentäis ihan hirveesti sitä ajan hetkeä. Että sellainen kyllä heikentäis sitä ihan hirveesti. Lähinnä just tuollainen kyseleminen ja sellaiset statuspäivitykset, niin sellaiset kyllä heikentäis kovasti, että sitten ei pysty keskittymään itse asiaan. H7

Luottamuksen puute

Yksi keskeisistä työn imua heikentävistä tekijöistä on alaisten mukaan johtajan osoittaman luottamuksen puutteeseen liittyvät kokemukset. Johtaja voi alaisten kokemusten mukaan osoittaa epäluottamusta alaistaan kohtaan monella tavalla. Haastateltavien kokemukset johtajan osoittaman luottamuksen puutteesta nousevat esiin muun muassa työtehtäviin liittyvien seikkojen kautta. Alaisilta muun muassa vaaditaan raportointia työtehtävien edistymisestä, minkä alaiset kokevat osoitukseksi luottamuksen puutteesta. Tällä on alaisten kokemusten mukaan kriittiset vaikutukset

työn imulle. Kokemus johtajan osoittaman luottamuksen puutteen kuvataan jopa *tappavan* alaisten työn imun:

Luottamus on ehkä isoin asia siinä imussa yleensä. Että heti jos sieltä [johdolta] rupeaa tulemaan esimerkiksi näitä raportteja, niin nehan on niinku osoitus siitä, ettei luoteta. Halutaan tietää jotain tarkempaa tietoa, ei uskota siihen että mitä alaiset tekee. Ja se hirveen useasti tappaa sen imun. Se on semmonen iso juttu. H4

Luottamuksen puute johtajan taholta lisää haastateltavien mukaan erilaista raportoinnin määrää. Tämä heikentää motivaatiota ja työhön uppoutumista, kuten seuraava kokemuksen kuvaus osoittaa:

Ensin rupesi tulemaan kaikennäköisiä kummia sääntöjä. Sitten rupesi tulemaan semmoinen olo, että eikö täällä luoteta siihen, että mä saan aikaiseksi. Siinä meni sitten helposti maku kun osa ajasta pitää käyttää johonkin turhaan raportointiin ja muuhun. Sen lisäksi että se haaskaa työaikaa, se haaskaa sitä motivaatiota. Luottamus on kyllä aika vahva elementti siinä työn imussa. Että sitten kun se menee sellaiseksi kyttämiseksi, niin sitten tavallaan semmoinen lento häviää siitä hyvin nopeasti. H8

Muutokset

Haastateltavien kokemukset työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä liittyvät keskeisesti myös erilaisten muutosten läpiviemiseen ja johtamiseen. Työn imua heikentäviä kokemuksia syntyy, kun alaiset kokevat muutoksen epäonnistuneen tai olevan jollain tavalla haitaksi työlle. Kokemukset työn imun heikkenemisestä tulevat esille esimerkiksi silloin, kun johtaja on muuttanut työn tavoitteita toisenlaisiksi kesken pitkäkestoisen työtehtävän tai -projektin. Alaiset kokevat tällaisten muutosten heikentävän motivaatiota ja tunnetta työn merkityksellisyydestä. Äkilliset muutokset työn tavoitteissa kesken työprosessin katsotaan johtuvan juuri johtajan viestinnän epäonnistumisesta, kuten seuraavassa kokemuksen kuvauksessa tulee ilmi:

Eniten on syönyt motivaatiota just semmoiset jutut, että joku on kauheen tärkeä ja sitten sitä pitää tehdä puoli vuotta ja sitten yhtäkkiä se ei olekaan yhtään tärkeä ja täytyykin tehdä jotain muuta. Se on niille lähimmille esimiehille semmoinen kommunikaatio ongelma, niinku ajaa tuommoinen muutos järkevästi läpi. H5

Alaiset ovat havainneet muutosten johtavan toisinaan muutosvastarintaan, joka aiheuttaa kokemusten mukaan esimerkiksi sitoutumisen tunteen heikentymistä. Erilaiset muutokset heikentävät työn imua haastateltavien mukaan myös silloin, kun johtaja ei ole viestinyt muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista alaisilleen tarpeeksi selvästi. Muutoksen johtaminen edellyttää johtajalta alaisten mukaan kuuntelemista sekä avointa vuorovaikutusta työntekijöiden ja johtajan välillä, jotta muutoksen

läpivieminen onnistuu ja kokemus työn imusta ei heikkene. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa johtajan läpiviemän muutoksen vaikutuksia työn imulle:

Varmaan silloin se johtaja vaikutti heikentävästi, kun oli se vaihe, että ei ollut vielä ikään kuin ostanut sitä toimintatapojen muutosta. Että selkeästi huomasi, että oli semmoista muutosvastaraintaakin, niin kyllä se tavallaan vaikutti semmoiseen sitoutumiseen ja semmoiseen. – Ehkä se johtaja olisi voinut siinä tilanteessa käyttää enemmän aikaa siihen tavallaan henkilöstön kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. H2

Esimies-alaissuhde

Alaisen ja esimiehen välisen vuorovaikutussuhteen laatu on yksi tekijä, jonka haastateltavat nostavat esiin, kun puhutaan työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä. Laadukas suhde omaan esimieheen koetaan tärkeäksi työn imun kokemisen kannalta. Mikäli suhde ei alaisen mukaan jostain syystä toimi halutulla tavalla, vaikuttaa se heikentävästi alaisten kokemaan työn imuun. Haastateltavat kuvaavat suhteensa tasoa johtajaansa esimerkiksi johtajan viestintätyylin kautta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa kokemustaan työn imun heikkenemisestä, missä johtajan ja alaisen välisen suhteen taso on keskeisenä työn imun heikentymisen syynä:

Se mun esimies oli vähän niinku, se oli välillä aika kipakka ja niinku sano asioista tosi suoraan. Niin sitten oli vähän silleen, että mitenhan tämä menee ja sitten kun hommat lähti meidän välillä vähän huonosti käyntiin, niin ajatteli että voi hitto, tällanenkö tää meidän suhde on. H3

Haastateltavien kokemukset työn imua heikentävästä johtamisviestinnästä muodostuvat erilaisista palautteenantoon ja -saamiseen, tiedon puutteeseen sekä tavoitteiden asettamiseen ja niistä viestimiseen liittyvistä tilanteista. Lisäksi työn imua heikentää päätöksentekoon, keskeytyksiin ja muutoksista viestimiseen liittyvät kokemukset johtajan viestinnästä. Haastateltavien kokemusten kuvailussa nousevat esiin lisäksi erilaiset epäluottamukseen ja epäarvostukseen kytkeytyvät kokemukset johtamisviestinnästä. Työn imua heikentää myös tunne tuen puutteesta sekä johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tasoon liittyvät kokemukset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää alaisten kokeman työn imun rakentumista osana johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena oli siis kuvata ja ymmärtää alaisten kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä tuottaa ja vahvistaa alaisten kokemaa työn imua sekä millainen johtamisviestintä puolestaan heikentää sitä. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää johtajan vuorovaikutuksen merkitystä ja roolia alaisten kokemusten rakentumisessa.

Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksesta saatuihin tuloksiin kokoamalla ja pohtimalla niitä sekä tarkastelemalla niiden yhteyksiä aikaisempaan tutkimukseen. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisempiä tuloksia ja pohditaan, miten ne auttavat ymmärtämään työn imua johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa muodostuvana ilmiönä. Luku jäsenyyt siten, että ensin kootaan ja syvennyttään työn imuun vaikuttavaan johtamisviestintään, minkä jälkeen keskitytään pohtimaan työn imun rakentumista vuorovaikutusilmiönä. Luvun lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen pohjalta syntyneitä keskeisimpiä jatkotutkimushaasteita.

5.1. Työn imuun vaikuttava johtamisviestintä

Tulokset osoittivat, että johtajan vuorovaikutuksella on alaisten kokemusten kuvausten perusteella hyvin merkittävä vaikutus sekä työn imun vahvistumisessa että heikentymisessä. Kaiken kaikkiaan alaisten kokemukset työn imua tuottavasta ja vahvistavasta sekä heikentävästä johtamisviestinnästä olivat hyvin monipuolisia, vaihtelevia ja yksilöllisiä. Haastatteluaineistosta oli havaittavissa yhtäläisyys siinä, että kaikki haastateltavat tunnistivat johtajan vuorovaikutuksen roolin ja merkityksen toisaalta työn imun kokemuksen vahvistumisessa, mutta myös sen heikentymisessä. Voidaankin tehdä johtopäätös, että johtajan vuorovaikutuksella on mahdollista vaikuttaa alaisten kokemaan työn imuun merkittävästi. Kokemukset työn imuun vaikuttavasta johtamisviestinnästä olivat kuitenkin subjektiivisia. Voidaankin todeta,

että ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, millainen johtamisviestintä työn imua vahvistaa tai heikentää. Tämän pohjalta voidaan pohtia esimerkiksi sitä, tulisiko johtajien kiinnittää entistä enemmän huomiota alaistensa yksilöllisiin tarpeisiin ja niiden täyttämiseen. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että alaisten yksilöllinen huomiointi oli otollisinta työn imun vahvistamisen kannalta, kuten Harter, Schmidt ja Keyes (2002, 209) ovat todenneet.

Työn imun tunnetta vahvistavat kokemukset johtamisviestinnästä liittyvät työn teon ohjaamiseen, edistämiseen ja tukemiseen sekä alaisen ja johtajan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Työn imua heikentävät kokemukset johtamisviestinnästä puolestaan liittyvät tuen ja luottamuksen puutteeseen, heikkouksiin päätöksenteossa ja tiedonjaossa, epäselviin tavoitteisiin, keskeytyksiin, esimies-alaissuhteen tasoon sekä muutosten johtamiseen. Tämän tutkimuksen tulokset alaisten kokemaan työn imuun vaikuttavasta johtamisviestinnästä on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Työn imua tuottava ja heikentävä johtamisviestintä

Johtajan viestintä	Alaisten kokemukset
Palaute	<ul style="list-style-type: none"> - Palautteella on sekä työn imua vahvistavia että heikentäviä vaikutuksia. - Kannustava, rohkaiseva ja motivoiva palaute vahvistaa työn imua. - Epäformaalilla palautteella on suuri vaikutus työn imun vahvistumisen kannalta. - Työn imua heikentää, jos alainen ei saa ollenkaan palautetta työstään. - Negatiivinen palaute ei vaikuta työn imuun heikentävästi, jos se on annettu aiheesta ja rakentavasti.
Tuki	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajalta saatu tuki vahvistaa alaisten kokemaa työn imua, tuen puute puolestaan heikentää sitä. - Johtajan osoittama tuki muodostuu sujuvan työnteon mahdollistamisesta, alaisesta huolehtimisesta, läheisyydestä ja säännöllisestä vuorovaikutuksesta. - Tuen puute kytkeytyy kuuntelemattomuuteen ja paneutumattomuuteen työntekijää ja tämän työtehtäviä kohtaan.
Tiedonjako	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin tiedonkulku sekä tarpeellinen ja uusi tieto vahvistavat työn imua. - Tiedon puute ja heikko tiedonkulku puolestaan heikentävät alaisten kokemaa työn imua.
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajan osoittama luottamus alaista kohtaan vahvistaa työn imua ja sen puute puolestaan heikentää sitä. - Luottamus ilmenee johtajan antamien työtehtävien ja vastuun kautta. - Vahva esimies-alaissuhde voi vahvistaa tunnetta luottamuksesta. - Luottamuksen puute näkyy raportoinnin lisääntymisenä ja työnteon seuraamisena.
Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeät ja johdonmukaiset tavoitteet, joista johtaja viestii avoimesti, vahvistavat alaisten työn imua. Epäselvät ja epärealistiset tavoitteet taas heikentävät työn imua. - Työn imua vahvistaa myös mahdollisuus kyseenalaistaa johtajan asettamat tavoitteet. - Johtajan tiedottomuus tavoitteista heikentää työn imua.

Esimies- alaissuhde	- Vahva ja läheinen suhde esimiehen ja alaisen välillä vahvistaa työn imua. - Toisaalta liian läheinen suhde voi myös vaikuttaa työn imuun heikentävästi. - Etäisellä ja heikoksi koetulla esimies-alaissuhteella voi olla työn imuun n negatiivinen vaikutus.
Keskeytykset	- Työnteon keskeytykset vaikuttavat työn imuun heikentävästi.
Strategiasta viestiminen	- Selkeästi viestitty strategia vahvistaa kokemusta työn imusta. - Strategian kautta muodostunut ymmärrys työn merkityksestä ja suunnasta niin ikään vahvistaa työn imua.
Muutosten johtaminen	- Muutosten läpiviemisen epäonnistuminen heikentää työn imua. - Muutoksista viestimisessä muutoksen tavoitteiden tulee olla alaisille selville, muutoin voi syntyä muutosvastarintaa ja työn imun heikkenemistä. - Muutosten äkillisyys ja työn tavoitteiden muuttuminen vaikuttavat työn imuun h heikentävästi.
Epäformaali viestintä	- Työasioiden ulkopuolisista asioista keskusteleminen vahvistaa työn imua. - Epäformaaliin viestintään liittyy keskeisesti kasvokkainviestintä alaisen kanssa.
Arvostus	- Työn imua vahvistaa tunne johtajan arvostuksesta. - Arvostusta osoitetaan kiinnostuksena alaisen työtä ja työtehtäviä sekä osaamista kohtaan.
Työilmapiiri	- Johtajalla on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiirille, millä puolestaan on keskeinen rooli työn imun syntymisessä ja vahvistumisessa. - Johtaja voi luoda työn imun vahvistumisen kannalta suotuisaa ilmapiiriä kannustamalla, positiivisella palautteella, vahvistamalla koheesiota ja toimimalla roolimallina, jolloin työn imulla on mahdollisuus myös tarttua.
Päätöksenteko	- Hidas päätöksenteko ja johtajan kykenemättömyys tehdä päätöksiä sekä viestiä niistä heikentävät työn imua.

Kuten taulukosta (taulukko 1) on nähtävissä, alaisten kokemuksista oli havaittavissa sekä työhön, sen sujumiseen että johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen liittyviä kokemuksia. Tämän havainnon perusteella johtajan vuorovaikutus on mahdollista jäsentää kahdelle ulottuvuudelle: suhdetason vuorovaikutukseen ja tehtävätason vuorovaikutukseen. Lisäksi tulokset osoittivat, että kokemukset muodostuvat sekä informaaleissa että formaaleissa vuorovaikutustilanteissa.

Johtamisen ja alaisten kokeman työn imun välillä on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa yhteyksiä esimerkiksi palautteen, johtajan luottamuksen ja arvostuksen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501-502; Mostert & Rathbone 2007, 48), avoimen tiedonkulun (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 15) sekä johtajan tarjoaman tuen (Sawang 2012, 182–183) kanssa. Nämä nousivat esiin niin ikään myös tämän tutkimuksen tuloksissa siitä, millainen johtamisviestintä alaisten kokemusten mukaan vaikuttaa heidän kokemaansa työn imuun. Siinä missä johtajalta saadun tuen, luottamuksen, tiedon jaon ja selkeiden tavoitteiden koettiin vahvistavan alaisten kokemaa työn imua, vastakkaiset kokemukset johtamisviestinnästä heikensivät kokemusta työn imusta.

Alaisten kokemusten kuvausten perusteella vaikuttaa siltä, että johtajalta saatu palaute ja tuki ovat kiinteässä yhteydessä alaisten kokemassa työn imussa. Toisaalta palautteella ja tuella koettiin olevan suuri merkitys työn imun rakentumisessa, toisaalta taas niiden puutteen nähtiin heikentävän työn imua huomattavasti. Aikaisemmissa tutkimuksissa johtajalta saadulla tuella ja palautteella on todettu olevan myönteinen vaikutus työn imulle (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501-502). Esimerkiksi Mostert ja Rathbone (2007, 48) ovat todenneet tutkimuksessaan, että alaiset ovat taipuvaisia kokemaan korkeaa työn imua saadessaan palautetta johtajiltaan. Niin ikään Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001, 501-502) ovat havainneet, että johtajalta saadulla palautteella on myönteinen yhteys työn imun kokemisen kanssa, ja myös alaisten kokemukset tässä tutkimuksessa osoittivat vastaavia tuloksia.

Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että sekä positiivinen että negatiivinen johtajalta saatu palaute voi rakentaa alaisten kokemaa työn imua, vaikkakin näyttää siltä, että paino on juuri positiivisella palautteella. Alaisten kuvaamat kokemukset liittyivät nimittäin pääosin positiiviseen palautteeseen ja myös siihen, että johtajalta saatu positiivinen palaute on mahdollista jakaa jonkun, esimerkiksi kollegan kanssa. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan sen sijaan sanoa, että palautteen puuttumisella voi kuitenkin olla työn imua heikentäviä vaikutuksia. Erityisen kiinnostava tulos on se, että negatiivisella palautteella ei nähdä olevan niinkään heikentävää vaikutusta työn imun kokemukselle, vaan nimenomaan palautteen puuttumisella. Negatiivisen palautteen ja kritiikin annossa johtajan vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä korostuvan, sillä johtajalta saadun negatiivisen palautteen koettiin heikentävän työn imua ainoastaan silloin, kun se koettiin perusteettomaksi tai sopimattomaksi. Muissa tapauksissa negatiivinen palaute koettiin päinvastoin työn imua vahvistavaksi. Sen sijaan juuri palautteen – niin positiivisen kuin negatiivisenkin – puutteen katsotaan vaikuttavan työn imuun heikentävästi. Alaisten kokemusten perusteella vaikuttaisikin siltä, että alaiset kaipaavat palautetta ja tukea johtajiltaan kehittyäkseen ja vahvistaakseen merkityksellisyyden tunnetta työtä kohtaan. Tunne palautteen ja tuen saamisesta muodostuu juuri alaisen ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa eli vuorovaikutuksen rooli työn imun rakentumisessa korostuu.

Sekä työn imua vahvistavat että työn imua heikentävät kokemukset liittyivät tiiviisti siihen, miten johtaja välittää tietoa alaisilleen. Takaamalla avoimen tiedonkulun sekä välittämällä oleellista ja uutta tietoa alaisilleen, johtajan on mahdollista edesauttaa alaistensa työn imua. Päinvastainen vaikutus syntyy puolestaan tiedon puutteesta ja kokemuksesta, ettei johtaja välitä tietoa alaisilleen. Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2013, 15) tutkimuksen tulokset ovat linjassa tämän johtopäätöksen kanssa, sillä he ovat todenneet avoimen tiedonkulun olevan olennainen tekijä hyvinvoivan ja tehokkaan työyhteisön kannalta. Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Juholin (2007, 86-87), sillä hänen tutkimuksena mukaan avoin tiedonkulku on yhteydessä alaisten kokeman työhyvinvoinnin kanssa. Lisäksi Pekkola, Pedak ja Aula (2013, 12) korostavat tutkimuksessaan, että edistääkseen tiedonkulun avoimuutta, myös johtajan on asetettava alttiiksi keskustelulle ja kritiikille. Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä ajatusta, sillä alaisten kokemusten mukaan juuri mahdollisuus kyseenalaistaa ja kysyä tarkennuksia johtajalta vahvisti tunnetta työn imusta. Tunne tästä mahdollisuudesta syntyy alaisen ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa: vuorovaikutteisuudella on mahdollista madaltaa kynnystä kyseenalaistaa ja kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Työilmapiiri, ja erityisesti johtajan vuorovaikutuksen rooli siinä, vaikuttaa tulosten perusteella merkittävästi työn imun rakentumiseen. Johtaja nähtiin keskeisessä roolissa ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä. Työilmapiirin voidaankin ajatella muotoutuvan osaltaan johtajan ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tulosten perusteella näyttää siltä, että työyhteisön ilmapiiri nousee erityisesti yhdeksi merkittävimmäksi työn imua vahvistavaksi tekijäksi, jota voidaan edistää johtamisviestinnällä. Tämä oli toisaalta ennakoitavissa, kun tarkastellaan aiempia tutkimuksia työn imusta. Mellon, Wildermuthin ja Patrickin (2008, 125) mukaan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa on mahdollista luoda sellainen työilmapiiri, jossa työn imun kokeminen on mahdollista. Sen sijaan alaisten kokemuksissa ei noussut esille, että johtajan vuorovaikutus olisi vaikuttanut työilmapiiriin, ja sitä kautta työn imuun, heikentävästi. Voidaankin todeta, että työilmapiirin nostattamisessa ja vahvistamisessa johtajan vuorovaikutuksen rooli korostuu. Tuloksista näkyikin, että erityisesti koheesion nostattamiseen ja motivoimiseen johtajan viestinnällä näytti olleen suuri merkitys.

Tulosten perusteella näyttäisi myös siltä, että moni alaisen kuvaama kokemus kytkeytyi jollain tavalla epävarmuuteen ja turvattomuuteen tai vaihtoehtoisesti varmuuteen ja turvallisuuteen. Johtaja voi vuorovaikutuksellaan siis vahvistaa tai heikentää alaisten kokeman turvallisuuden tunnetta, joka on selvästi yhteydessä työn imun kokemuksen kanssa. Työn imun kokemisen lähtökohtana voidaan nimittäin pitää sitä, että perustarpeiden ollessa tyydytettyinä työssä myös edellytykset kokea työn imua paranevat (Deci & Ryan 2000, 337). Se, että alainen voi kokea olonsa varmaksi ja turvalliseksi työyhteisössään on yksi työn imua edellyttävistä perustarpeista (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker 2010, 118). Voidaankin todeta, että alaisilla on hyvät mahdollisuudet kokea työn imua silloin, kun alaisilla on varma olo siitä, mitä he ovat tekemässä sekä turvallinen ja varma olo esimerkiksi työpaikkansa sekä työtehtäviensä suorittamisen kannalta. Sen sijaan esimerkiksi luottamuksen ja tuen puute näyttäisi alaisten kokemusten kuvausten perusteella lisäävän alaisten kokemaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Lisäksi tiedon puutteen ja epäselviin tavoitteisiin liittyvät kokemukset johtamisviestinnästä ovat heikentäneet alaisten kokemaa työn imua. Nämä tulokset ovat nähtävissä myös Juholinin (2007, 39) työyhteisöviestintää tarkastelleessa tutkimuksessa, jossa epäluottamuksen, tiedon pantaamisen sekä huonon ilmapiirin todettiin olevan yhteydessä työhyvinvoinnin heikkenemisen kanssa.

Tutkimuksen tulokset alaisten kokemuksista työn imuun vaikuttavasta johtamisviestinnästä olivat hyvin pitkälle samansuuntaiset aikaisempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että alaisilla on hyvät edellytykset kokea korkeaa työn imua myös silloin, kun he kokevat olevansa arvostettuja johtajiensa mielestä (Mostert & Rathbone 2007, 48) ja kokevat johtajan luottavan heihin (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 302–303). Myös työn imuun yhdistetyssä transformatiivisessä johtajuudessa korostetaan johtajan osoittaman arvostuksen ja luottamuksen merkitystä (Hackman & Johnson 2009, 105). Niin ikään tämän tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa johtajan osoittaman luottamuksen ja arvostuksen merkitys työn imun rakentumiselle, ja toisaalta taas luottamuksen puutteen vaikutus työn imun heikentymiselle. Kokemukset johtajan ja alaisen välisen epäformaalin viestinnän vaikutuksesta työn imulle olivat kuitenkin sellaisia, jonka suuntaisia ei ole mainittu alaisten kokemaa työn imua käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että usein työn imuun vaikuttava vuorovaikutus kytkeytyy sekä työn imun heikentymiseen että vahvistumiseen: siinä, missä vuorovaikutus vahvistaa työn imua, sen puute heikentää sitä. Työn imua vahvistavaa ja heikentävää johtamisviestintää ei tulosten perusteella voida kuitenkaan pitää toistensa vastakohtina tai toisiaan poissulkevia, sillä alaisilla oli myös johtajan viestintään liittyviä kokemuksia, jotka vaikuttivat työn imuun heikentävästi, mutta joilla ei ollut työn imua vahvistavia vaikutuksia ja päinvastoin. Esimerkiksi alaisten kokemukset johtajan viestinnän roolista erilaisissa muutostilanteissa näyttivät kytkeytyvän ainoastaan työn imun heikentymiseen. Tietoperusteisessa työkuultuurissa johtamisen haasteina voidaankin nähdä kyky johtaa organisaation muutoksia, kehittymistä ja uudistumista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 28). Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että työn imua heikentävät johtamiseen liittyvät kokemukset liittyvät juuri näihin haasteisiin. Kokemukset johtajan ja alaisen välisestä epäformaalista viestinnästä puolestaan näyttivät liittyvän pelkästään työn imun vahvistumiseen, eikä siihen liittynyt lainkaan työn imua heikentäviä kokemuksia. Alaisen ja johtajan välisen informaalin vuorovaikutuksen merkitys korostuukin nimenomaan työn imun rakentumisessa ja vahvistumisessa.

5.2 Työn imu vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä

Johtajan vuorovaikutus voidaan tutkimuksen tulosten perusteella ymmärtää merkittäväksi osaksi alaisten kokeman työn imun rakentumista. Tämä ilmenee useissa alaisten kuvaamissa kokemuksissa. Esimerkiksi alaisten tukemiseen keskittyvällä johtajan vuorovaikutuksella on suuri merkitys työn imulle: toisaalta tuen osoituksilla työn imun tunne vahvistuu merkittävästi ja toisaalta taas tuen puute heikentää työn imua. Kuitenkin alaisten kokemukset siitä, missä määrin johtajan vuorovaikutuksella on merkitystä työn imulle, vaihtelivat laajastikin alaisten kesken, vaikka kyseessä oli suhteellisen pieni aineisto. Johtajan viestinnän merkitystä työn imulle kuvailtiin muun muassa sanoilla *suuri merkitys* ja *tosi iso merkitys*. Lisäksi johtamisviestinnän roolia kuvailtiin esimerkiksi *motivaation tuhoavaksi* ja *työn imun tappavaksi*.

Johtajan vuorovaikutus nähtiin siis hyvinkin merkittävänä toisaalta työn imun syntymisessä ja vahvistumisessa, mutta toisaalta myös työn imun heikkenemisessä. Johtamisviestinnän merkityksellisyys työn imulle ei ole tulosten perusteella kuitenkaan yksiselitteistä. Vaikka johtajan vuorovaikutus vaikuttaisi olevan keskeisessä roolissa alaisten työn imun vahvistamisessa, toisaalta johtamisviestinnän vaikutus nähtiin työn imun syntymisen kannalta myös pienemmäksi kuin esimerkiksi työn imun heikentymisessä. Alaisten kokemuksissa johtajan vuorovaikutus saatettiin nimittäin nähdä niin voimakkaana tekijänä, että se yksin pystyi vaikuttamaan merkittävästi ja hyvinkin pitkäkestoisesti työn imun heikkenemiseen. Alaisilla oli kokemuksia työn imua heikentäneestä johtamisviestinnästä jopa vuosien takaa, jotka edelleen aiheuttivat negatiivisia tunteita ja olivat äärimmäisimmissä tapauksissa johtaneet jopa työpaikan vaihtoon. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että kuten oletettua, alaisten kokemukset ovat hyvin subjektiivisia. Kuitenkin niistä voidaan nähdä johtajan vuorovaikutuksen nousevan vahvasti esille, vaikka kokemuksissa onkin vaihtelevuutta.

Tässä tutkielmassa työn imun määritelmänä käytettiin Hakasen (2009, 33) määritelmää, jossa ilmiö ymmärretään ”suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvailevat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen”. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan pohtia myös sitä, missä määrin työn imu ja sen rakentuminen voidaan nähdä vuorovaikutusilmiönä. Puheviestinnän näkökulmasta voidaan ajatella, että tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat vuorovaikutuksessa syntyneiden kokemusten seurausta, missä johtajan vuorovaikutuksella nähdään merkittävä rooli. Työn imun ilmiö voidaan nähdä liittyvän kiinteästi formaaliin, työhön liittyvään vuorovaikutukseen, mutta myös informaaliin vuorovaikutukseen. Työn imu siis rakentuu sekä formaalissa että informaalisissa vuorovaikutuksissa. Tuloksissa olikin nähtävissä johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevä suhdetaso. Tämä korostui esimerkiksi luottamukseen ja arvostukseen liittyvissä kokemuksissa.

Koska aiempaa tutkimusta ei puheviestinnän kentältä juurikaan ole, tämä tutkimus avartaa näkökulmia alaisen kokeman työn imun ja johtajan vuorovaikutuksen väliseen yhteyteen. Voidaan siis todeta, että työn imun rakentuminen on mahdollista

ymmärtää suuressa määrin johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaksi ilmiöksi. Esimerkiksi ainoastaan tavoitteiden määrittely ei riitä rakentamaan työn imua, vaan vasta vuorovaikutuksen kohdalla tavoitteita todella ymmärretään, jolloin työn imun vahvistumiselle on paremmat edellytykset. Johtajan vuorovaikutuksella on siis suuri merkitys alaisten kokemalle työn imulle, vaikka toki ymmärretään myös muiden tekijöiden, kuten työyhteisön ja kollegoiden, vaikutus työn imun rakentumisessa.

Tämän tutkielman analyysi koski ainoastaan haastateltavien kokemuksia johtamisviestinnän vaikutuksesta työn imuun. Analyysin ulkopuolelle jäi kuitenkin myös muita kuin johtajan viestintään liittyviä työn imun vahvistumisen ja heikentymisen kokemuksia, jotka liittyivät jollain muulla kuin viestinnällisellä tavalla johtajan toimintaan. Esimerkiksi esteettömyyden luominen ja muut työn resursointiin liittyvät seikat nousivat esiin alaisten kuvatessa kokemuksiaan. Lisäksi analyysin ulkopuolelle jäi muita kuin johtamisviestintään liittyviä työn imun vahvistumisen tai heikentymisen kokemuksia. Tällaisia olivat esimerkiksi työtehtäviin liittyvät seikat, tiimiin ja koheesioon liittyvät tekijät, onnistumisen tunteet, työn itsenäisyys ja merkityksellisyys sekä organisaation byrokraattisuus. Analyysin ulkopuolelle jätettyjä kohtia ei tässä tutkielmassa pohdita tai raportoida tämän enempää, sillä ne eivät ole relevantteja tutkimuskysymysten kannalta. Analyysin ulkopuolelle jääneen aineiston perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että työn imu on laaja ilmiö, jonka vahvistumiseen ja heikentymiseen vaikuttaa johtamisviestinnän lisäksi moni muukin tekijä. Työn imu on siis ilmiö, joka rakentuu ja muuttuu monen eri tekijän vaikutuksesta.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja se aiheuttaa erilaisia haasteista niin työhyvinvoinnin edistämiseksi kuin ylläpidollekin. Johtamisen rooli alaisten kokemalle työhyvinvoinnille on edelleen merkittävä ja alaisten hyvinvoinnin edistämiseen keskittyvää johtamista on alettu painottaa ja tutkia yhä enemmän. Kuitenkin lisää tutkimusta työhyvinvointia edistävästä johtamisesta tarvitaan, sillä vaikka näkökulma on muuttunut negatiivisten asioiden huomioimisesta positiivisiin

asioihin keskittymiseen ja niiden vahvistamiseen, silti joka kolmas suomalainen kokee edelleen työnsä henkisesti rasittavana (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 7). Olisi siis erittäin merkittävää jatkaa positiivisen työhyvinvoinnin tutkimusta.

Tutkimuksen tulosten perusteella olisi keskeistä tutkia syvällisemmin alaisten kokeman työn imun ja johtamisviestinnän välisiä yhteyksiä. Tämä tutkimus voidaan nähdä avauksena työn imun ymmärtämiselle vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella saatiin viitteitä siitä, millä tavoin työn imu rakentuu alaisten kokemuksissa johtajan vuorovaikutuksessa, mutta tutkimuksen syventäminen ja laajentaminen esimerkiksi kvantitatiivisilla menetelmillä toisi lisää merkittävää tietoa työn imun ja johtamisviestinnän välisistä yhteyksistä. Lisäksi tutkimuksen siirtäminen toisenlaisiin konteksteihin toisi varmasti lisätietoa työn imun ja johtamisviestinnän välisistä yhteyksistä. Kokemukset ilmiöstä voisivat avartua, jos tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi erilaisten ammattiryhmien ja yrityskulttuurien keskuudessa. Tutkimuksen toteuttaminen erilaisissa konteksteissa antaisi myös viitteitä siitä, kuinka kontekstisidonnainen ilmiö työn imu on. Tässä tutkimuksessa lähtökohdat alaisten edellytyksille kokea työn imua olivat hyvät, mutta millaisia kokemuksia mahtaisi olla niillä alaisilla, joiden organisaatiossa edellytykset työn imun kokemiselle eivät olisikaan niin suotuisat? Mikä mahtaisi olla johtamisviestinnän rooli tuolloin?

Tässä tutkimuksessa ei otettu lainkaan huomioon johtajan näkökulmaa, mistä johtuen myös tutkimuksen tulokset ovat alaiskeskeiset. Tutkimuksen tuloksissa korostuu alaisten tarpeiden tyydyttäminen ja yksilöiden johtaminen, missä erityisesti työn imua heikentävän johtamisviestinnän osalta juuri johtaja on se työyhteisön henkilö, jonka tulisi muuttaa ja mukauttaa viestintäänsä. Olisikin merkittävää avartaa johtajakeskeistä näkemystä siten, että johtaminen nähtäisiin laajempaan vuorovaikutusprosessina, jossa myös alaisen rooli ja alaistaidot otettaisiin aktiivisempaan tarkasteluun.

Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään sitä, millaisena johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä työn imu nähdään. Koska ilmiötä tarkastellaan tässä tutkielmassa ainoastaan alaisten kokemuksiin pohjautuen, ei ilmiöstä voida saada täysin kattavaa kuvaa. Alaisten ja johtajien kokemuksia

vertaamalla olisikin mahdollista saada kattavampi kuva työn imun ilmiöstä. Olisikin kiinnostavaa selvittää, missä määrin alaisten kokemukset ovat samankaltaisia johtajan kokemuksiin verrattuna. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia kokemuksia johtajilla on alaisten työn imun johtamisesta, miten johtajat omien käsitystensä mukaan pyrkivät vahvistamaan alaistensa työn imua ja tunnistavatko he alaistensa työn imussa vahvistumista tai heikentymistä. Johtajien käsityksiä tutkimalla olisi mahdollista saada tietoa siitä, millainen viestintäkäyttäytyminen johtajien käsitysten mukaan tuottaa työn imua alaisille.

Tässä tutkielmassa ei keskitytty myöskään tarkastelemaan työn imusta aiheutuvia seurauksia. Olisikin kiinnostavaa tutkia, millaisia seurauksia työn imulla on esimerkiksi organisaation tuottavuuden tai alaisten kokeman työhyvinvoinnin näkökulmista. Seurausten tutkiminen olisi merkityksellistä, koska silloin olisi mahdollista havainnollistaa työn imusta aiheutuvia positiivisia seurauksia, jolloin myös työn imua vahvistavien toimintatapojen käyttöönotolle olisi mitattavia syitä ja ne saatettaisiin ottaa vakavammin huomioon.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja tähän on olemassa monia erilaisia mittaus- ja tulkintatapoja. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu reliaabeliuden eli tulosten toistettavuuden ja validiuden eli tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuuden käsitteiden kautta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231-232.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnille annetaan kuitenkin useita käsitteitä, eivätkä reliaabelius ja validius sellaisinaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 2008, 221). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy keskeisesti se, miten tarkasti ja läpinäkyvästi tutkija kuvaa koko tutkimusprosessia (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 232). Tutkielman luotettavuuden arviointiin sisältyy myös tutkimus- ja työskentelyprosessien eettisyyden huomiointi ja arviointi. Tutkimuksen eettisiä ratkaisuja on esitelty tämän tutkielman luvussa 3.

Tätä tutkielmaa arvioidaan neljän laadullisen tutkimuksen arviointikriteerin avulla, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus (Lincoln & Guba, 1985, 39-43). Tässä luvussa tarkastellaan ja pohditaan mahdollisimman kattavasti kaikkia tutkielman sekä tutkimusprosessin vahvuuksia ja heikkouksia näiden arviointikriteereiden kautta.

Uskottavuus

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka todenmukaisesti aineistoa on tulkittu (Lincoln & Guba 1985, 296). Sekä tutkimuksen tulokset että johtopäätökset ovat tulkintoja, mutta niiden kuvauksessa on pyritty nimenomaan kuvaamaan tutkittavien, ei tutkijan tulkintoja. Tämän tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä ei voida pitää sattumanvaraisina, sillä ne pohjautuvat tutkittavien kokemusten kuvausten lisäksi aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen tulkintaan vaikuttaa aina tutkijan subjektiivisuus, mikä heikentää uskottavuutta. Tutkimuksen uskottavuutta onkin pyritty parantamaan raportoimalla tutkimusaineisto ja tutkimusprosessi mahdollisimman avoimesti, huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Uskottavuuden arviointiin liittyy lisäksi se, kuinka tarkasti ja uskottavasti tutkija on

osannut tulkita ja raportoida tutkittavien henkilöiden ajatukset (Eskola & Suoranta 2008, 221). Tutkittavien henkilöiden kokemusten raportoinnissa ja tulkinnassa on käytetty suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotta haastateltavien kokemukset ja niiden pohjalta tehdyt tulkinnat olisivat mahdollisimman selvästi nähtävissä. Nämä toimet lisäävät uskottavuuden lisäksi myös tutkimuksen luotettavuutta.

Uskottavuutta voidaan arvioida lisäksi aineiston riittävyyden perusteella. Aineiston riittävyyden yhteydessä puhutaan usein saturaatiopisteen saavuttamisesta eli aineiston kylläntymisestä (Eskola & Suoranta 2008, 63). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kylläntyminen voidaan kuitenkin nähdä ongelmallisena. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei voidakaan puhua aineiston kylläntymisestä, vaan jokainen haastattelu toi esiin uusia havaintoja johtamisviestinnästä. Tutkimus perustuu haastateltavien yksilöllisiin kokemuksiin, joista jokaista pidetään yhtä merkityksellisenä. Ei siis voida olla varmoja siitä, olisiko laajempi aineisto tuonut ratkaisevasti uutta tietoa.

Siirrettävyys

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen tulokset voisivat olla siirrettävissä toiseen kontekstiin (Lincoln & Guba 1985, 297). Koska tässä tutkimuksessa on tarkasteltu alaisten kokemuksia, jotka ovat yksilöllisiä ja muodostuvat monen eri tekijän summana, ei tuloksia voida pitää suoraan toiseen kontekstiin siirrettävinä. Siirrettävyyden kriteerin täyttyminen nähdäänkin tämän tutkimuksen kohdalla ongelmallisena. Tutkimuksen siirrettävyys nähdään laadullisessa aineiston analyysissä mahdollisena, mutta haastavana. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan ole mahdollista yleistää (Eskola & Suoranta 2008, 212.). Tämän tutkimusten tulosten avulla ei siis voida, eikä ole tarkoituskaan, tehdä yleistäviä päätelmiä, mutta ne antavat osviittaa siitä, millainen johtamisviestintä alaisten kokema työ imua heikentää ja vahvistaa.

Tähän tutkimukseen haastateltiin eri aloilla asiantuntijatyötä tekeviä alaisia, joilla oli takanaan hyvin erilainen työhistoria. Tutkimuksen tuloksissa painottuivatkin asiantuntijatyölle ominaiset piirteet ja erilaisessa kontekstissa, kuten esimerkiksi vähemmän ongelmanratkaisua vaativassa työssä, voisi ajatella korostuvan tutkimuksen kohteena olevan kontekstin ominaispiirteet. Tähän tutkimukseen

haastattelut alaiset myös työskentelivät sellaisissa organisaatioissa, joissa lähtökohtaisesti oli hyvät edellytykset kokea työn imua. Haasteita siirrettävyydelle tuo siis myös tulosten siirtäminen kontekstiin, jossa edellytykset työn imulle eivät olisi niin suotuisat. Vastaajajoukkoa voidaan lisäksi pitää melko heterogeenisenä, mikä hankaloittaa edelleen tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Mikäli tutkimus kuitenkin toteutettaisiin samalla tutkimusasetelmalla ja -menetelmällä, voisi tutkimustulosten olettaa olevan samankaltaiset tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Siirrettävyyden vahvistamiseksi tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja yksityiskohtaiseksi. Riittävän tarkan tutkimuksen toteuttamisen avulla nimittäin myös toisen tutkijan on mahdollista saavuttaa samankaltaisia tuloksia (Lincoln & Guba, 1985, 297-298).

Varmuus

Tutkimusta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota mahdollisiin virhetekijöihin (Lincoln & Guba 1985, 298-299). Tutkimuksen virhetekijät pyrittiin minimoimaan tekemällä mahdollisimman huolellista työtä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen varmuuden arviointiperusteeseen liittyy myös se, että tutkijan on otettava huomioon omien ennako-odotustensa mahdollinen vaikutus tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tässä tutkimuksessa osa haastateltavista henkilöistä oli entuudestaan tuttuja tutkijalle, mikä lisäsi ennako-odotusten määrää. Tutkijalla oli siis jo entuudestaan käsityksiä siitä, millaisia kokemuksia haastateltavilla saattaisi olla työn imua vahvistavasta ja heikentävästä johtamisviestinnästä. Ennako-odotukset eivät kuitenkaan vaikuttaneet tutkimuksen varmuuden heikkenemiseen, sillä jokaiseen haastateltavaan suhtauduttiin samalla tavalla kuin tuntemattomiinkin haastateltaviin, eikä tutkijan ja tutkittavan välisen suhteen annettu vaikuttaa haastattelutilanteessa. Tuttujen haastateltavien vastaukset myös käsiteltiin ja raportoitiiin samalla tavalla kuin tuntemattomien.

Lisäksi työyhteisön suhteisiin liittyvään tutkimukseen liittyy aina omat haasteensa. Tutkimusta tehdessä olikin tiedostettava mahdollisten positiivisten ja negatiivisten kokemusten korostuminen. Haastateltavat voivat esimerkiksi kokea, että heidän tulee antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. He saattavat myös pelätä yksityisyytensä puolesta. Nämä haasteet otettiin huomioon tutkimusta suunnitellessa ja ne on esitelty tämän tutkielman luvussa 3.

Vahvistettavuus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oman subjektiivisuuden myöntäminen (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tutkimuksen vahvistettavuutta arvioitaessa arvioidaan subjektiivisuutta, ja sitä kautta myös tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta tutkimuksen tuloksiin (Lincoln & Guba 1985, 300). Tutkijan objektiivisuus laadullisessa tutkimuksessa on lähes mahdotonta, sillä tutkijan omat käsitykset ja kokemukset vaikuttavat aina jollain tavalla tutkimuksen tulkintoihin. Tässä tutkimuksessa tutkijan omista käsityksistä ja kokemuksista pyrittiin pääsemään eroon erityisesti tulkintoja tehdessä keskittymällä tutkittavien kokemuksiin ja teorian tietoon.

Vahvistettavuuden yhteydessä tutkijan subjektiivisuuden arvioinnissa voidaan myös tarkastella, kuinka toiset samasta ilmiöstä tehdyt tutkimukset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tutkimuksen tuloksissa työn imua vahvistavasta ja heikentävästä johtamisviestinnästä oli havaittavissa yhteyksiä esimerkiksi Hakasen ja Schaufelin (2008) suomalaisten hammaslääkäreiden työn imua ja työuupumusta koskevaan tutkimukseen, Mostertin ja Rathbonen (2007) kaivostyöntekijöiden työn imun sekä työn ja kodin voimavarojen yhteyttä käsittelevään tutkimukseen. Lisäksi yhtäläisyyksiä oli havaittavissa Sawangin (2012) It-alla toteutetun työn vaatimusten ja työn imun yhteyksiä käsittelevän tutkimuksen kanssa. Vahvistuvuuden voidaan siis katsoa toteutuneen tässä tutkimuksessa siltä osin, että tutkimuksen tuloksissa on selvästi havaittavissa yhteneväisyyksiä aikaisempien tutkimusten ja tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tulokset eivät siis ole sattumanvaraisia tai tutkijan subjektiivisen tulkinnan tuotosta.

Tutkimuksen arvioinnin kohdalla voidaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien toteutumisen tarkastelun lisäksi myös arvioida tutkimuksen metodologisten valintojen soveltuvuutta ja relevanttiutta. Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen tuki hyvin tämän tutkielman tavoitteita, mutta esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen olisi saattanut auttaa luomaan laajemman ja monipuolisemman kuvan johtamisviestinnän ja työn imun välisistä yhteyksistä. Triangulaatiota, eli laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän

yhdistelemistä, hyödyntämällä aineiston ymmärtämisen ja tulkinnan rinnalle olisi ollut mahdollista saada numeraalista ja tilastollista tietoa, minkä avulla olisi voinut saada rikkaamman ja todemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä (Metsämuuronen 2006, 454). Tutkimuksen aineistoa olisi voinut rikastuttaa myös esimerkiksi yhdistelemällä erilaisia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Haastattelujen tueksi olisi voinut kerätä esimerkiksi kirjallista aineistoa, kuten kertomuksia alaisten kokemuksista.

Tutkimusta voidaan arvioida myös tutkielman tavoitteiden täyttymisen näkökulmasta. Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää alaisten kokeman työn imun rakentumista osana johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta sekä kuvata ja ymmärtää alaisten kokemuksia siitä, millainen johtamisviestintä tuottaa ja vahvistaa työn imua sekä millainen johtamisviestintä puolestaan heikentää sitä. Tutkimusprosessin aikana tutkielman tavoitteeseen koettiin päässeen: tutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan ja ymmärtämään johtajan vuorovaikutusta osana alaisten kokemaa työn imua. Myös pyrkimys tulosten sovellusmahdollisuuksista työelämään katsotaan toteutuneen, vaikka tutkimus oli rajallinen ja aiheutti edelleen lisäkysymyksiä sekä herätti tarpeen tutkia alaisten kokeman työn imun ja johtamisviestinnän yhteyksien syvällisemmin. Tutkimuksen tulokset työn imua vahvistavasta ja heikentävästä johtamisviestinnästä tarjoavat näkökulmia esimerkiksi siihen, miten johtajan olisi mahdollista vahvistaa viestinnällään alaisten työn imua ja luoda työn imun kokemisen kannalta mahdollisimman suotuisat olosuhteet työyhteisöön. Tutkimuksen tulokset tarjoavat siis tietoa, jota voi olla mahdollista konkreettisesti hyödyntää johtamisviestinnän kehittämisessä.

KIRJALLISUUS

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S. 2012. Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international* 17, 208–230.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly* 15, 801–823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual review of psychology* 60, 421–449.
- Bakker, A. & Demerouti E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international* 13, 209–223.
- Barge, J. K. 1994. Putting leadership back to work. *Management communication quarterly* 8, 95–109.
- Bass, B. B. 1981. *Stogdill's handbook of leadership*. Revised and expanded edition. New York: The Free Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry* 11, 227–268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands resources model of burnout. *Journal of applied psychology* 86, 499–512.
- Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management* 37, 1228–1261.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage, 379–439.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Goetzl, R. Z., Guindon, A. M., Turshen, J. L. & Ozminkowski, R. J. 2001. Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks and best practices. *Jornal od occupational & environmental medicine* 43, 10–17.
- Hackman, M. Z. & Johnson, G. E. 2009. *Leadership. A communication perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland Press.
- Hakanen, J. J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology* 43, 495–513.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior* 73, 78–91.
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement. Analysing a conceptual model. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology press, 85–101.

- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders* 141, 415–424.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. 2008. The job demands-resources model: A three year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress: A special issue on work engagement* 22, 224–241.
- Harter, J. J., Schmidt, F. & Keyes, C. L. 2002. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa C.L. Keyes & J. Haidt (toim.) *Flourishing: The positive person and the good life*. Washington D.C.: American psychological association, 205–224.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II. Kehittämöraportteja 1/2007. Helsinki: Haaga-Helia.
- Juuti, P. 2009. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 45–55.
- Kahn, R. L. & Byosiere, M. 1992. Stress in organisations. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd ed. Palo Aalto: Consulting Psychologists, 571–650.
- Kotter, J. P. 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 1–9.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. 2010. Building engagement: The design and evaluation of interventions. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 164–180.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd ed. Palo Aalto: Consulting Psychologists, 1297–1349.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. Teoksessa K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (toim.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco, 241–261.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. 2009. Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of organizational behavior* 30, 453–458.
- Mello, C., Wildermuth, C. & Patrick, D. 2008. A perfect match: decoding employee engagement. Part 1: Engaging cultures and leaders. *Industrial & commercial training* 40, 122–128.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Mostert, K. & Rathbone, A. D. 2007. Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management dynamics* 16, 36–52.

- Northouse, P. G. 2013. *Leadership. Theory and practice* 6th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaatioiden työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Helsinki: Unigrafia.
- Pyöriä, P. 2009. Tietotyön tutkimus - kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder. *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rouhiainen-Neuenhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutuosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salanova, M., Scahauferli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. 2010. The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology press, 118-146.
- Sawang, S. 2012. Is there an inverted U-shape relationship between job demands and work engagement: the moderating role of social support. *International journal of manpower* 33, 178–186.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 10—24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior* 30, 893–917.
- Schafeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of happiness studies* 3, 71—92.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F. & Fritz, C. 2010. Engagemnt and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 132–146.
- Suutarinen, M. 2009. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 11–44.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of business communication* 46, 287–310.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Otava, 121—134.
- Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. 2013. Helsinki: Työterveyslaitos.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

Taustakysymyksiä

Millaisissa työtehtävissä työskentelet? (missä määrin yksin, missä määrin tiimissä, asiantuntijatyö)

Kenen kanssa tapaat töissäsi eniten? Tapaatko paljon esimiestäsi?

Kuinka usein olet tekemisissä esimiehesi kanssa?

Työn imun kokeminen

Työn imulla tarkoitetaan tunnetilaa, jota kuvaavat esimerkiksi energisyys, halu panostaa työhön ja halu ponnistella myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Työ koetaan merkitykselliseksi, innostavaksi ja inspiroivaksi. Lisäksi työn imun kokemista kuvaa se, että työhön on mahdollista paneutua keskittyneesti ja että työn tekemisestä on mahdollista nauttia.

Tunnistatko tällaista ilmiötä / tällaisia kokemuksia omassa työssäsi?

Palauta mieleesi milloin olet kokenut tällaisia tuntemuksia työtäsi kohtaan.

Millaisessa tilanteessa tuo kokemus oli?

Mitkä tekijät tuohon kokemukseen vaikuttivat?

Koetko tällaisia kokemuksia jossain muissa tilanteissa? Millaisissa tilanteissa?

Johtajan viestinnän merkitys työn imun kokemiseen

Jos ajattelet noita tekijöitä, oliko johtajan tekemisillä vaikutusta tähän?

Jos oli, millä tavalla ja missä määrin verrattuna muihin tekijöihin?

Millaisissa tilanteissa koet johtajan toiminnalla olevan vaikutusta työn imun kokemiseen? Kuivaile noita tilanteita.

Miten tärkeäksi koet johtajan toiminnan noissa tilanteissa ja yleensäkin siinä, että voit tuntea imua työhösi?

Johtajan viestintä ja työn imun kokeminen

Kun ajattelet niitä tilanteita, joissa johtajan toiminnalla on ollut vaikutusta työn imun kokemiseen, mikä johtajan toiminnassa on konkreettisesti ollut se vaikuttava tekijä?

Mikä johtajan toiminnassa vaikuttaa siihen, että koet työn imua? Mitä hän sanoo / tekee?

Onko johtajan vuorovaikutuksessa jotain sellaista, joka vaikuttaa työn imuun?

Oletko kokenut työssäsi tilanteita, joissa johtajan toiminta puolestaan on vaikuttanut negatiivisesti työn imuun / heikentänyt työn imua?

Mitä johtaja olisi voinut tehdä toisin noissa tilanteissa?

LIITE 2 Yhteydenottoviesti haastateltaville

Hei!

Lähestyn Sinua tällä sähköpostiviestillä, koska sain tiedon, että minun olisi mahdollista haastatella Sinua pro gradu -tutkielmaani. Olen puheviestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja tutkielmani käsittelee johtamisviestinnän vaikutusta työn imuun. Olen kiinnostunut asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemuksista työn imusta ja johtamisviestinnästä. Tutkimuksen pyrkimyksenä on saada johtamisviestintää tukevaa tietoa, jolla työyhteisöjä olisi mahdollista kehittää edelleen.

Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Kestoltaan haastattelut ovat noin tunnin mittaisia ja ne toteutetaan työpaikallasi. Haastattelut on tarkoitus tehdä viikolla 50 maanantaista torstaihin Sinulle parhaiten sopivana ajankohtana. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä vastaajien henkilötietoja julkaista tutkimusraportissa. Tutkimusraporttiin voi tulla lainauksia vastaajien haastatteluista, mutta niistä ei pystytä tunnistamaan yksittäisiä vastaajia.

Pyydän Sinua ystävällisesti ehdottamaan minulle ajankohtaa, joka sopisi Sinulle parhaiten haastattelua varten. Mikäli Sinulle herää jotain kysyttävää tutkimukseen liittyen, minuun voi ottaa yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Juulia Piirainen

juulia.j.piiirainen@student.jyu.fi

xxx-xxxxxxx

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto