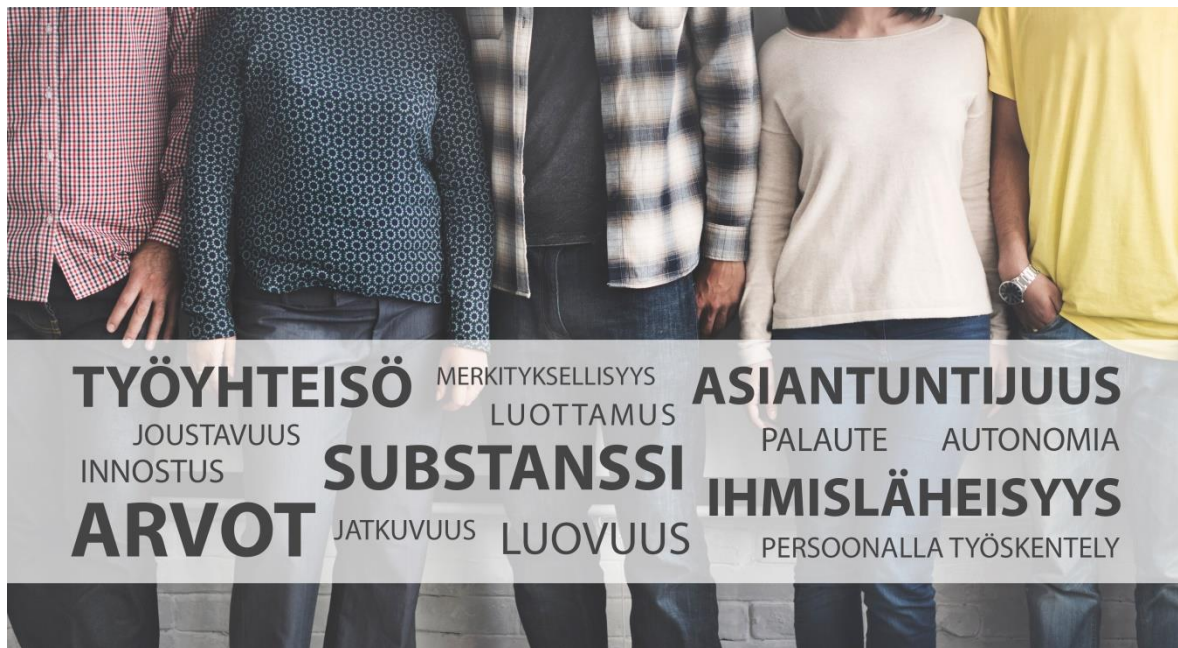


**”SYDÄMELLÄ ME TEHDÄÄN,  
VAAN EI SYDÄNVERELLÄ.”**

**Työn imu aatteellisuuden ja ammatillisuuden  
risteyksessä kolmessa sosiaalialan järjestössä**



Anu Uhtio

Pro gradu -tutkielma

Sosiologia / Kansalaisyhteiskunnan

asiantuntijuuden maisteriohjelma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2017

## TIIVISTELMÄ

**”Sydämellä me tehdään, vaan ei sydänverellä.”**

**Työn imu aatteellisuuden ja ammatillisuuden risteyksessä kolmessa sosiaalialan järjestössä**

**Sosiologia / Kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma**

**Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos**

**Jyväskylän yliopisto**

**Ohjaaja: Pertti Lappalainen**

**Kevät 2017**

**Sivumäärä 73 + liite**

Tutkimus tarkasteli sosiaalialan järjestöjen työntekijöiden työn imun kokemuksia. Työ voi parhaimmillaan olla niin innostavaa ja inspiroivaa, että se imaisee tekijänsä mennessään. Keskimäärin suomalaiset kokevat tällaista tunnetta viikoittain, ja järjestöissä vielä useammin kuin muissa työpaikoissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miksi järjestötyöntekijät kokevat työn imua, miten he kuvaavat työn imun kokemuksia ja miten järjestössä palkkatyössä olevien työn imun kokemuksia voidaan lisätä.

Työn tutkimuksen painopiste on viime vuosina siirtynyt epäkohdista työhyvinvoinnin laaja-alaiseen tarkasteluun. Työn imu on käsitteenä tuore, ja sitä on suomalaisella kolmannella sektorilla tutkittu vain vähän. Työn imu osana laajempaa työhyvinvoinnin käsitettä on tapa analysoida työn positiivisia ja voimavaroja kerryttäviä tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineisto koostui kolmesta ryhmähaastattelusta, joihin osallistui 11 henkilöä kolmesta sosiaalialan järjestöstä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Job Demands–Resources -teorian perusteella tarkasteltiin työn vaatimusten ja voimavarojen merkitystä työn imun kokemuksille. Fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät työn vaatimukset ja voimavarat voivat toimia työn imua lisäten tai vähentäen.

Tutkimus osoitti, että järjestötyöntekijät kokivat paljon työn imua. Haastatteluun osallistuneet, työsuhteessa olevat henkilöt kokivat työn imua useita kertoja viikossa tai jopa päivittäin. Keskeisimpiä työn imun mahdollistajia olivat työyhteisö, järjestön substanssi eli työn tematiikka, työn ihmisläheisyys ja järjestön arvot. Muita voimavaratekijöitä olivat muun muassa työn autonomia, joustavuus, mahdollisuus oppimiseen ja työn tuunaamiseen. Työn imua vähentäviä tekijöitä olivat turha byrokratia, työn liiallinen määrä, epäselvyys rahoituksessa tai työnkuvassa, yksin tekeminen ja sisäisen viestinnän epäonnistuminen.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että järjestössä työssä oleva henkilö kokee työn imua todennäköisimmin tehdessään merkitykselliseksi kokemaansa työtä hyvässä työyhteisössä toisten ihmisten hyväksi työnantajaorganisaationsa arvot jakaen. On tärkeää tunnistaa ne erityistekijät, joista juuri kolmannen sektorin työntekijät saavat työn imun kokemuksia ja ylläpitää sekä tehostaa näitä tekijöitä. Ne lisäävät työhyvinvointia, työn tuloksellisuutta ja niiden myötä kolmannella sektorilla tehtävän työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Asiasanat: työn imu, työhyvinvointi, kolmas sektori, järjestö, sote-järjestö, yhdistys

# SISÄLLYS

Tiivistelmä...2

1 Johdanto työn imuun järjestötyössä...5

2 Tutkimuksen taustaa...9

2.1 Kolmannen sektorin työn imun valikoituminen tutkimusaiheeksi...9

2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset...11

2.3 Suomalaisen työelämän tutkimusta 2010-luvulla...11

2.4 Kolmas sektori työnantajana...13

2.5 Järjestötyön professionaalistumisen haaste...14

3 Teoria ja käsitteet...17

3.1 Työhyvinvoinnin jäljillä...17

3.2 Job Demands-Resources -teoria...19

3.3 Työn imu syntyy onnistuneista ponnisteluista...20

3.4 Työn imu kolmannella sektorilla...24

4 Tutkimuksen toteutus...28

4.1 Tapaustutkimus porautuu syvälle...28

4.2 Haastattelu antaa äänen tutkittaville...29

4.3 Kerätty aineisto...31

4.4 Laadullinen sisällön analyysi...35

## 5 Tulokset...38

### 5.1 Kollektiiviset työn imun luojat...38

5.1.1 Työyhteisö antaa kehyksen työn tekemiselle...38

5.1.2 Substanssi on yhteydessä sisäiseen motivaatioon...42

5.1.3 Ihmisläheisyys tuo merkityksellisyyden...46

5.1.4 Omien arvojen mukaista työtä on kiitollista tehdä...47

### 5.2 Yksilölliset työn imun kokemukset...49

### 5.3 Työn imua arjessa...51

### 5.4 Työn imua verottavia käytäntöjä...54

### 5.5 Keinoja työn imun lisäämiseksi...55

## 6 Yhteenvedo...58

### 6.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja vaiheet...58

### 6.2 Aiempi tutkimusdata...58

### 6.3 Päätulokset...60

### 6.4 Johtopäätökset...64

### 6.5 Tutkimuksen kontribuutio ja luotettavuuden arviointi...67

### 6.6 Jatkotutkimusehdotukset...68

### 6.7 Lopuksi...69

## Lähteet...70

## Liite...74

# 1 JOHDANTO TYÖN IMUUN JÄRJESTÖTYÖSSÄ

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työn imun kokemuksia kolmen sosiaalialan järjestön työntekijöiden näkökulmasta. Työn imu on tapa kuvata työn positiivisia puolia ja työntekijän voimavaroja lisääviä tekijöitä. Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta, ja se tuottaa hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta työorganisaatiolle (Hakanen 2011, 6–7). Työ voi parhaimmillaan olla niin innostavaa ja inspiroivaa, että se imaisee tekijänsä mennessään. Joka kolmas suomalainen kokee työn imua useamman kerran viikossa (Hakanen 2014, 345). Työn merkitys yksilölle ei rajaudu vain työaikaan, vaan työn ja muun elämän välinen yhteys on kaksisuuntainen. Työhyvinvointi lisää onnellisuutta yleisesti, ja hyvinvoiva ihminen on todennäköisemmin hyvä työntekijä. Työelämän tutkimus onkin viime vuosina suunnannut huomiota työuupumuksen ja stressin kaltaisista aiheista voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. Työn imu on osa laajempaa työhyvinvoinnin käsitettä.

Kolmannen sektorin työntekijät kokevat Suomessa julkista ja yksityistä sektoria heikompaa työtyytyväisyyttä ja kaipaavat parempaa johtamista ja työn organisointia (ks. Ruuskanen, Selander & Anttila 2013). Toisessa selvityksessä parhaat arvosanat saivat työn autonomia, mahdollisuus käyttää osaamista ja omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Vastaavasti heikoimmiksi tekijöiksi arvioitiin perehdytys, työn määrä, organisaatiotason vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön avoin ilmapiiri. (Ristolainen 2015, 7.) Järjestötyöntekijät arvioivat johtamista kriittisemmin kuin sekä järjestöjohto että yksityisen ja julkisen sektorin työntekijät (Järjestöbarometri 2016, 177). Samalla työn imun kokemukset suomalaisella kolmannella sektorilla ovat korkeammalla tasolla kuin työn imua koskevissa tutkimuksissa yleensä (Selander 2015, 1393). Kolmas sektori on paitsi sille tyypillisissä työelämän turbulensseissa, myös mukana työelämän yleisissä kehityskuluissa. Ongelmiksi koetaan esimerkiksi työn pirstaloituminen ja tietotyölle tyypillinen jatkuva keskeytyminen (Julkunen 2014, 159). Monien järjestötyöntekijöiden työtä voi kuvailla affektiiviseksi tietotyöksi, jossa ihmissuhdetaidot ja esimerkiksi projektinhallinta ovat olennaisia taitoja. Yleisten ja yhteisten haasteiden ja onnistumisten rinnalla yksilöiden työelämäkokemukset rakentuvat yksittäisillä työpaikoilla. Lainsäädännön ja työehtosopimusten puitteissa työpaikan käytäntöjä voidaan organisoida laadukkaasti tai työntekijöitä kuormittavasti (Viitala 2013, 13). Tässä

tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, miksi järjestötyöntekijät kokevat työn imua, miten he kuvailevat näitä kokemuksia ja miten järjestössä palkkatyössä olevien työn imun kokemuksia voidaan lisätä.

Sosiaalialan järjestöjen työnantajarooli on kasvanut nopeasti 1990-luvun puolivälistä alkaen. Vuonna 2014 palkkatyötä tehtiin 1315 sosiaali- ja terveysalan (sote) järjestössä lähes 30 000 henkilötyövuotta. (Järjestöbarometri 2016, 48.) Kolmannen sektorin työllistäjistä sote-ala on merkittävin. Sote-järjestöjen palkkatyön määrän kasvu on viime vuosina taittunut, mutta järjestöjen työn ammatillistuminen, korostunut mittaaminen ja työn vaikuttavuuden osoittaminen sekä rahoituksen projektimaisuus ovat asettaneet uusia haasteita. Monet järjestöt ovat saavuttaneet uuden institutionaalitumisen vaiheen (ks. Ilmonen & Siisiäinen 1998). Hyvinvointivaltion rooleja neuvotellaan uusiksi, ja järjestöt kohtaavat kohderyhmiään perinteisten toimintamuotojen lisäksi uusista näkökulmista, muun muassa yritysmäisesti palveluja tuottaen ja sote-alojen ammattilaisia kouluttaen. Kriittiset äänet puhuvat kesytetystä kansalaisyhteiskunnasta, joka menettää jotain ominaislaadustaan julkisen sektorin rahoittaessa ja ohjatessa sen toimintaa. Kolmannen sektorin ollessa mukana 2010-luvun yhteiskunnallisissa ja työelämämuutoksissa on erittäin tärkeää huolehtia työntekijöiden jaksamisesta, motivaatiosta sekä työn ja muun elämän toimivasta yhteensovittamisesta. Yksilön hyvinvoinnin, yksittäisen organisaation ja kolmannen sektorin työn tuloksellisuuden lisäksi työntekijöiden työhyvinvointia, ja työn imua sen osana, on perusteltua tutkia Suomen huoltosuhteen vuoksi. Väestörakenteen ikääntymisen vuoksi yhteiskuntamme tarvitsee erityisesti tulevana vuosina hyvinvoivia työntekijöitä.

Kansainvälisten tutkimusten mukaan voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työntekijät ovat tyytyväisempiä kuin voittoa tavoittelevissa (Benz 2005, 157). Toisaalta naisvaltaisilta työpaikoilta odotetaan kulttuurisesti viihtyisyyttä (Julkunen 2014, 156). Järjestökentän työntekijöistä 85 % on naisia (Ristolainen 2015, 15). Vaikka suomalaisia kolmannen sektorin työntekijöitä ei voi pitää tyytymättöminä työskentelyolosuhteisiinsa, selkeä ristiriita on kuitenkin tullut esiin, sillä kolmannen sektorin työntekijät ovat vähemmän tyytyväisiä kuin julkisen ja yksityisen sektorin työntekijät. Huomionarvoista on, että kolmannen sektorin työntekijät ovat monilla ulottuvuuksilla mitaten vähemmän tyytyväisiä työoloihinsa, mutta samalla he kokevat kuitenkin varsin usein työn imua. Mitkä tekijät kolmannen sektorin organisaatioissa tuottavat kokemusta työn organisoinnin

ongelmallisuudesta, ja mitkä puolestaan mahdollistavat työn imun kokemuksia? Miten työn imun kokemuksia voidaan edesauttaa?

Tutkimuksessa on mukana kolme sosiaalialan järjestöä, jotka tekevät yhteiskunnallisesti merkittävää työtä oman kohderyhmänsä kanssa ja hyväksi. Yksi on valtakunnallinen perhejärjestö, toinen paikallinen, pitkäaikaisesti vaikeissa elämäntilanteissa olevia auttava järjestö ja kolmas valtakunnallinen, vakavan kriisitilanteen kohdanneita tukeva surujärjestö. Tutkimuksessa sukellaan näiden järjestöjen työntekijöiden maailmaan heidän omassa työympäristössään. Millaista työn imua tuottaa, kun kohtaamisia värittää perheiden arjen pulmien lisäksi perheellisyyden ilo ja onni? Mistä ammentaa jaksamista ja motivaatiota, kun asiakkaan tilannetta voi joutua kannattelemaan vuosia eikä yhteiskunta onnistu kohtaamaan asiakkaiden tarpeita? Surujärjestössä hallinnollinen työ voi keskeytyä milloin tahansa puhelinsoitolla ihmiseltä, jota on juuri kohdannut vakava trauma, ja koko elämänhallinta järkkyy – miten se määrittää työn tekemistä?

Työn mielekkyys ja merkityksellisyys ovat monille kolmannen sektorin työntekijöille päivänselviä. Ne eivät kuitenkaan riitä työn imun takeiksi, sillä ulkoiset vaatimukset kasvavat. Miten työntekijät yhdistävät järjestötyössä tyypillisen yksilön kohtaamisen ja työnsä kokonaisvaltaisen hallinnan? Tasapainoilusta on kyse, ja siitä kumpuaa tutkimuksen nimi: *”Sydämellä me tehdään, vaan ei sydänverellä.”* Haastatellun toteamus kuvastaa vahvaa sisäistä motivaatiota ja samalla ymmärrystä siitä, että työntekijänä hänellä on vastuu rajata työnsä tekemistä. Liian syvälle työhön ei saa uppoutua, jotta omasta hyvinvoinnista huolehtiminen onnistuu. Se osoittaa vastuullisuutta itseä, organisaatiota ja sen kohderyhmää kohtaan.

Juuri tämä aihe valikoitui, koska halusin ymmärtää järjestötyöntekijöiden omia näkemyksiä arjen ristiriitaisista kokemuksista. Työelämässä olen todennut, että ihmisillä on hyvin monenlaisia keinoja tasapainotella työssään, muukin elämä huomioiden. Työn imu on uusi tapa hahmottaa yksilön kokemuksia työssä. Tapaustutkimus ja haastattelu aineistonkeruumenetelmänä antoivat mahdollisuuden paneutua aiheeseen syvällisesti ja katsella sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti järjestötyöntekijöiden näkökulmasta, heidän itsensä kuvaamana.

Raportissa kuvataan aluksi suomalaisen työelämän tutkimusta 2010-luvulla, kolmatta sektoria työnantajana ja järjestötyön ammattimaistumista. Luvussa kolme käsitellään Job Demands–Resources -teorian pohjalta järjestötyön vaatimuksia ja voimavaroja sekä tutustutaan työn imun käsitteeseen yleisesti ja sen tutkimukseen kolmannella sektorilla. Tämän jälkeen esitellään työn metodit ja kerätty aineisto. Viidennestä luvusta löytyvät tutkimuksen tulokset. Raportin lopussa on tutkimuksen yhteenveto ja pohdintaa jatkotutkimusehdotuksineen.

Seuraavassa luvussa siirrytään tämän tutkimuksen taustatekijöihin, kuten tutkimusaiheen valikoitumiseen sekä tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Kakkosluvussa esitellään myös tuoreita teemoja työelämä tutkimuksesta, kuvaillaan kolmatta sektoria työnantajana ja kolmannen sektorin työn ammatillistumista.



## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

### 2.1 Kolmannen sektorin työn imun valikoituminen tutkimusaiheeksi

Olen taustaltani aktiivinen yhdistystoimija. Vapaaehtoistehtävänäi vertaistoiminnassa, edunvalvonnassa ja yhdistyksen hallituksessa johdattivat minut – kuten monen kollegankin – järjestötyöhön ammattimaisesti. Olen toiminut valtakunnallisen yhdistyksen, Adoptioperheet ry:n (ko. järjestö ei ole mukana tässä tutkimuksessa), toiminnanjohtajana vuodesta 2004 (opintovapaalla 2015–2017). Pro gradu -tutkimukseni aihio syntyi Humanistisen ammattikorkeakoulun järjestöjohtamisen täydennyskoulutuksessa 2013–2014. Koulutuksessa käsiteltiin tuoretta Petri Ruuskasen, Kirsikka Selanderin ja Timo Anttilan raporttia *Palkkatyössä kolmannella sektorilla* (2013). Vastaavaa, työ- ja elinkeinoministeriön tilaamaa julkaisua suomalaisesta järjestötyöstä ei ollut aikaisemmin ilmestynyt. Raportissa esitellyt tutkimustulokset synnyttivät vilkasta keskustelua järjestökentällä, sillä raportin mukaan työaika- ja tehtäväautonomiaa lukuun ottamatta yksityisen ja julkisen sektorin työntekijät arvioivat työnsä osatekijöitä kolmannen sektorin työntekijöitä positiivisemmin.

Sittemmin Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa Työvoiman osaamisen kehittämisen tukeminen ja työhyvinvoinnin lisääminen järjestösektorilla -hankkeessa on ilmestynyt Heidi Ristolaisen ja OK-opintokeskuksen tuottama raportti *Osaajat järjestötyössä. Järjestötyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta* (2015). Tämän selvityksen perusteella keskeistä on osaamisen kehittäminen kiireisessä järjestötyön arjessa. Haasteiksi tunnistettiin tiedon, taitojen ja sosiaalisen tuen siirtäminen työntekijältä toiselle sekä yksilöiden että koko työyhteisön tasolla. Ulkoiset paineet järjestöjen tekemälle työlle ovat kasvaneet viime vuosina muun muassa seurannan ja valvonnan muodossa, ja sosiaali- ja terveysalan järjestöissä tämä paine koetaan liikunta- ja nuorisojärjestöjä raskaampana (Järjestöbarometri 2014, 84).

Kirsikka Selander pohti artikkelissaan (2015) aiheellisesti, riittävätkö työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden normaalit muuttujat selittämään työn imua kolmannella sektorilla. Hän tuli siihen tulokseen, että järjestötyössä työntekijöiden ideologinen

työskentelyorientaatio on niin olennainen osa kokonaisuutta, ettei sitä voi jättää huomiotta. Ideologinen orientaatio sisälsi yleishyödyllisen motivaation ja arvokongruenssin eli työntekijän ja organisaation yhteiset, jaetut arvot. Lisäksi Selanderin mukaan kolmannelta sektorilta löytyi johtamiskäytäntöjä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemuksiin.

Näiden raporttien, artikkelin ja oman työelämäkokemukseni herättämä uteliaisuus sai minut tarttumaan järjestötyön tutkimiseen. Halusin paitsi ymmärtää näitä ilmiöitä, myös löytää ratkaisukeskeisesti tapoja vaikuttaa järjestöissä tehtävään työhön ja sen kokemiseen yksilön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, miten suomalaisissa järjestöissä on yhtäältä toivomisen varaa työhyvinvoinnin kokemisessa suhteessa muihin sektoreihin, mutta toisaalta niissä koetaan hyvin usein työn imua. Tutkimuksessa nostetaan esiin järjestökentän erityiskysymyksiä, kuten pienet työyhteisöt ja vapaaehtoisten kanssa työskentely. Tutkimus tuo esiin konkreettisia käytäntöjä, joilla työn imun kokemuksia voidaan lisätä.

Voidaan kysyä, tarvitaanko tutkimusta työn imusta nimenomaan järjestötyössä. Eikö riitä, että suomalaisten opettajien ja hammaslääkärien työn imua on tutkittu? Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2012, 54) mukaan postmodernissa tieteessä "[...] ei ole olemassa minkäänlaista objektiivista tietoa, jonka avulla voitaisiin ymmärtää sosiaalista elämää. Yhteiskunnallisten merkitysten takana ei ole objektiivista todellisuutta, vaan kaikki tieto on suhteessa kontekstiinsa ja rakenteisiinsa." Kolmannella sektorilla on sille erityisiä piirteitä, kuten organisaatioiden voittoa tavoittelematon luonne ja luottamusjohto esimiehinä, jotka tekevät mielekkääksi tutkia järjestöjä spesifeinä organisaatioina ja työpaikkoina. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa työn imun on todettu olevan tavallisempaa järjestötyössä kuin suomalaisilla työntekijöillä keskimäärin (ks. luku 3.4). Näiden erojen ja piirteiden vuoksi on perustelua tutkia järjestöissä palkkatyössä olevien henkilöiden kokemaa työn imua.

Tutkimuksessa keskitytään työhyvinvoinnin monista mittareista työn imuun, koska se uutena käsitteenä on vähemmän tarkasteltu. Suomalaisen järjestökentän työn imua on tutkittu kvantitatiivisesti (ks. Ruuskanen ym. 2013; Ristolainen 2015; Selander 2015), mutta kvalitatiivista tutkimusta ei juurikaan vielä ole. Ylipäätään järjestöissä tehtävää palkkatyötä on tutkittu hyvin vähän verrattuna vapaaehtoistoimintaan kolmannella

sektorilla. Työn imua on kannattavaa tarkastella siksi, että se saa yksilön ponnistelemaan myös kiireessä ja paineessa, joita järjestötyössä on vaikea välttää. Työn myönteisiin puoliin ja työn imun lisäämiseen keskittyminen parantavat yksilön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta. Samoja vaikutuksia ei nykykäsityksen mukaan voida saavuttaa pelkästään minimoimalla työn kuormittavia tekijöitä.

## **2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Järjestötyöntekijöiden työn imun kokemukset kertovat työn arjesta kolmannella sektorilla. Kvalitatiivisella tutkimusotteella päästään muita aloja korkeampia työn imun kokemuksia kuvaavien numeroiden taakse. Keskeistä on selvittää, mitkä tekijät järjestötyössä mahdollistavat työn imun kokemuksia ja miten näitä kokemuksia voidaan edesauttaa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota työn imun kokemuksiin ja niitä mahdollistaviin tekijöihin. Pyrkimyksenä on tuoda esiin todellisuudesta jotain, mihin kvantitatiivisella aineistolla ei ole mahdollista päästä käsiksi (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16).

### **Aineistolle esitettävät kysymykset ovat:**

**Miksi järjestötyöntekijät kokevat työn imua?**

**Miten järjestötyöntekijät kuvaavat työn imun kokemuksia?**

**Miten järjestössä palkkatyössä olevien työn imun kokemuksia voidaan lisätä?**

## **2.3 Suomalaisen työelämän tutkimusta 2010-luvulla**

Työssä jaksaminen, stressi ja työuupumus nousivat puheenaiheiksi uudella intensiteetillä 1990-luvun laman jälkimainingeissa. Positiiviselle katsantokannalle ei ollut vielä käsitteitä tai tutkimusmenetelmiä – työssä jaksaminen oli pitkälti työuupumuksen puuttumista. Työkyky ja työtyytyväisyys aloittivat käsitteinä erottautumisen negaatioista. (Hakanen 2004, 227.) On hämmentävää, missä määrin työelämän tutkimus on keskittynyt niin

sanottuun patogeeniseen näkökulmaan, eli ongelmien ja niiden syiden etsimiseen. Tämä siitäkkin huolimatta, että suuri osa työväestöstä voi verrattain hyvin, pitää työstään ja suoriutuu siinä hyvin (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56). Näiden näkökulmaerojen tiedostaminen on tärkeää siksi, että tutkimuksissa löydetään sitä, mitä niillä etsitään. Tulokset puolestaan muokkaavat keskustelua työelämästä.

Kaiken kaikkiaan työtä tutkitaan Suomessa varsin monipuolisesti. Säännöllisesti toistuvia selvityksiä ovat muun muassa Tilastokeskuksen työolotutkimus, työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri ja Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -tutkimus. Pitkittäistutkimus tuo esiin arvokasta tietoa siitä, mihin suuntiin työelämän tendenssit ovat menossa. Kansainvälistä vertailuaineistoa tuottaa muun muassa Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö. Työn tutkimuksen haaste, ja toisaalta kiehtovuus, piilee siinä, että yleisesti hyväksytyjä määritelmiä ja standardeja hyvälle työlle ja työelämälle ei ole olemassa (Taipale, Selander, Anttila & Nätti 2011, 487).

2000-luvulla toden teolla käynnistyneen positiivisen psykologian ja vallalla olevien johtamisoppien mukaan työ ei ole ihmiselle vain rasite tai keino elättää itseään, vaan myös luovuuden, itsensä toteuttamisen ja onnistumisen areena. Työ ja työhyvinvointi ovat merkittävä osa laajempaa persoonan hyvinvointia. Inhimillinen pääoma on tunnistettu organisaatioiden erityiseksi voimavaraksi, johon vaikuttaminen tapahtuu työhyvinvoinnin kautta (Manka 2015, 10–11). Työn imulla on yhteys yleiseen tyytyväisyyteen elämässä ja käänteinen yhteys masennusoireisiin (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro 2016, 104). Positiivisten aspektien etsimiseen Suomessa ovat haastaneet muun muassa työolobarometrin osoittama lamavuosien aikana koettu työelämän heikkous ja eläkkeelle jäänti-ään laskeminen huolestuttavasti (Julkunen 2014, 71–73).

Eräiden aikalaisanalyysien mukaan työelämä ei ole vain jatkuvassa muutostilassa; se on suoranaudessa murroksessa. Moninaisten muutosten ja kehityskulkujen päällekkäisyyden vuoksi kokonaiskuva on hahmottomaton, eikä murroksen nimeäminenkään ole helppo tehtävä. Puhutaan epämääräisesti ”uudesta työstä”. (Julkunen 2014, 18.) Osittain käynnissä olevat prosessit ovat suorastaan vastakkaisia toisilleen, eikä ole yksinkertaista nähdä, mihin työelämä Suomessa 2010-luvulla todella on menossa. On toisaalta kysytty, onko meneillään jokin erityinen murros vai onko kyseessä liike, jota työelämässä on nähty niin

kauan kuin sitä on tutkittu. Selvää on kuitenkin, että muutokset – kuten digitalisaatio, globaalisaatio, prekarisaatio, robotisaatio, työsuhteiden epävarmuus ja postmodernin tietotyön työaikakäsitys – ovat rajuja sekä yksilöiden että yhteiskunnan kannalta. Työn määrää ja laatua koskevien vaatimusten kasvusta ollaan myös jokseenkin yksimielisiä (Julkunen 2010, 39).

Huolipuheen lisäksi työelämän tutkijat ovat nostaneet esiin huomattavaa edistymistä työelämäkäytännöissä. Erilaiset totuudet ovat voimassa yhtä aikaa riippuen työn luonteesta, yksittäisestä työpaikasta tai siitä, mistä lähteestä työn rahoitus tulee. Eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden kokemusmaailmat voivat poiketa toisistaan. Nuoret sukupolvet tuovat korostuneesti esiin työn ja omien arvojen yhteensopivuutta työn mielekkyydessä. Toisaalta näyttää siltä, että sukupolviajattelu saattaa olla liioiteltua, ja käytännöt sittenkin sulautuvat toisiinsa vuosikymmenten varrella. (Henttonen & Lapointe 2015, 18–21.)

## **2.4 Kolmas sektori työnantajana**

Kolmannen sektorin määritelmä tulee nelikentästä, jonka muut toimijat ovat yksityinen sektori (markkinat), julkinen sektori (valtio ja kunnat) sekä neljäntenä sektorina perhe ja kotitaloudet. Kolmannen sektorin erityisluonteeseen kuuluvat aatteellisuus, yleishyödyllisyys ja voittoa tavoittelematon toiminta, vapaaehtoinen kansalaistoiminta sekä vapaaehtoiset luottamushenkilöt organisaation johdossa (Ruuskanen ym. 2013, 11). Järjestöjen – rekisteröityjen yhdistysten ja säätiöiden – lisäksi kolmanteen sektoriin voidaan laskea kuuluviksi muita kansalaisyhteiskunnan voittoa tavoittelemattomia toimijoita.

Suomessa on Yhdistysrekisterin mukaan noin 135 000 rekisteröityä yhdistystä. Niistä noin 10 000 toimii sosiaali- ja terveysalalla, ja näillä sote-järjestöillä on yli miljoona jäsentä. Valtaosa sote-yhdistyksistä toimii täysin vapaaehtois pohjalta, ilman palkattuja työntekijöitä (Järjestöbarometri 2016, 148).

1990-luvun loppupuolelta 2010-luvun alkupuolelle asti koettiin kolmannen sektorin työnantajaroolissa ennennäkemätön kasvu. 1990-luvun laman jälkeisistä vuosista vuoteen 2011 palkkatyövuosien kasvua oli peräti 70 %, ja työnantajaroolissa toimivien järjestöjen lukumäärä tuplaantui. Vuonna 2011 henkilötyövuosia tehtiin 77 000, eli käytännössä joka 20. henkilötyövuosi Suomessa kirjattiin kolmannelle sektorille. (Ruuskanen ym. 2013, 10.)

Sosiaali- ja terveysalan työnantajaroolissa toimivia järjestöjä oli vuonna 1990 noin 1000, ja henkilötyövuosia 21 000. Vuonna 2014 vastaavia järjestöjä oli noin 1300 ja henkilötyövuosia 30 000. Tässä välissä luvut olivat käyneet jo korkeammallakin (2005: 1500 / 34 000). (Järjestöbarometri 2016, 48.)

Kasvuun vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa kolmannen sektorin puskurirooli 1990-luvulla. Kunnat alkoivat nähdä mahdollisuuksia kolmannen sektorin tuottamissa palveluissa ja alkoivat tilata niitä enenevässä määrin. Kolmannen sektorin rooli muuttui ja vahvistui suhteessa valtion ja kuntien tuottamaan ja ylläpitämään hyvinvointivaltioon. Projektitoiminta muun muassa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamana laajeni voimakkaasti. Kolmas sektori vahvistui paitsi kansalaisyhteiskunnan toimijana, myös työllistäjänä ja sosiaalisen pääoman kanavoijana. (Koistinen 2014, 47–49.)

Kolmannen sektorin kasvaneesta työntekijämäärästä huolimatta järjestöt ovat edelleen henkilömäärältään pieniä: työpaikoista 40 % on alle kymmenen hengen työyhteisöjä (Ruuskanen ym. 2013, 44). Pienuus ei automaattisesti tarkoita toiminnan ketteryyttä, mutta edellytykset ovat kuitenkin olemassa. Raija Julkusen (2010, 25) mukaan ”jäykkyys, pysähtyminen ja hitaus ovat niin suorituskyvyn kuin innovatiivisen hengen vihollisia.”

## **2.5 Järjestötyön professionalistumisen haaste**

Järjestöjen muuttunut rooli suhteessa yksityiseen ja julkiseen sektoriin on vaikuttanut ammattitaidon odotuksiin järjestöjen palkkatyössä. Hyvinvointivaltion rakentamisen kukoistuskaudella järjestöjen työ nähtiin epäammattimaisena ja panokset keskitettiin julkisen sektorin palveluihin. Vielä 1980-luvulla toimintoja siirrettiin järjestöiltä julkiselle sektorille (Möttönen & Niemelä 2005, 32). 1990-luvun lama ja taloudelliset paineet saivat

kunnat kääntämään katseensa järjestöihin ja niiden mahdollisuuksiin paikata lakisääteisiä palveluita ostopalveluina sekä osallistua työllistämiseen. (Ristolainen, 2015, 11.) Pasi Saukkosen (2013, 13–15) mukaan kolmannen sektorin muutokset ovat osa yhteiskunnan yleisiä kehityskulkuja. Yhdistykset perustetaan tietyssä yhteiskunnallisessa tilanteessa, mutta autonomiastaan huolimatta ne heijastelevat käynnissä olevia muutoksia toimintaansa sopeuttamalla. Parhaimmillaan muutoksiin ei vain sopeuduta, vaan menestyvä organisaatio reagoi proaktiivisesti (Julkunen 2010, 43).

Uusi julkishallinnon johtaminen (New Public Management, NPM) on tehnyt markkinoiden normeja ja menetelmiä tutuksi sekä julkisella että kolmannella sektorilla 1980- ja 1990-luvulta alkaen (Billis 2010, 6). NPM on tuonut vaikutteita puhetapaan korostaen muun muassa strategista johtamista, tuloksellisuutta, tehokkuutta ja arvioinnin merkitystä. Sosiaaliset yritykset alkoivat näkyä maailmalla 1990-luvun alkupuolella. Jo organisaation nimi viittaa synteisiin kolmannen sektorin, julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Kansalaisjärjestöjen toiminnassa on ollut nähtävissä enenevässä määrin vaikutteita yrityksiltä ja julkisilta organisaatioilta. Kolmannen sektorin toimijoista on puhuttu niin sanottuina hybridiorganisaatioina (ks. Billis 2010). Hybridi on erilaisten sektorien ominaisuuksien yhdistelmä, jossa hallinto, operationaaliset periaatteet ja toimintakenttä ovat omaksuneet piirteitä muilta sektoreilta. Kehitys ei ole ollut sattumanvaraista, vaan kiristynyt taloudellinen tilanne on saanut etsimään ja painottamaan kolmannen sektorin organisaatioiden potentiaalia. 2000-luvun alkuvuosina kolmannen sektorin mahdollisuuksiin suhtauduttiin optimistisesti. Toisaalta on esitetty pelkoja järjestöjen ytimen menettämisestä hintana yhteistyölle ja vastuunotolle yhteiskunnassa. David Billis (2010, 11) katsoo, että näköpiirissä ei ole paluuta aikaisemman kaltaisiin, selkeisiin organisaatorajoihin.

Järjestöjen työn painopisteen siirtyminen vapaaehtoistyöstä kohti palkattua työvoimaa, korostunut mittaaminen ja työn vaikuttavuuden osoittaminen sekä rahoituksen projektimaisuus ovat asettaneet uusia haasteita. Palveluiden tuottamista ei voida organisoida vapaaehtois pohjalta laadun, vastuukysymysten ja jatkuvuuden varmistamisen vuoksi (Ruuskanen ym. 2013, 24). Suomalaisten koulutustaso on tasaisesti noussut, ja se näkyy sekä järjestöjen työntekijöiden koulutustaustassa että useimpien järjestöjen jäsen- ja asiakaskunnassa. Tämä on nostanut laadullisia odotuksia ja tavoitetasoa järjestöjen

toiminnassa. Heidi Ristolaisen järjestötyötä koskevassa selvityksessä (2015, 17) peräti 75 prosentilla vastaajista (n = 842) oli ammattikorkea- tai korkeakoulutasoinen tutkinto. Vastaajista 23 % ilmoitti toimivansa esimiestehtävissä, 35 % asiantuntijatehtävissä ja 42 % työntekijänä. Tällainen henkilöstöryhmäjako ei kuitenkaan välttämättä ole selkeydestään huolimatta perusteltu, sillä monien järjestötyöntekijöiden toimenkuvaan kuuluu tehtäviä useammasta tai kaikista kategorioista.

Kirsikka Selander ja Petri Ruuskanen (2016, 81) esittävät, että muutokset järjestöjen institutionaalisessa ympäristössä ovat tehneet järjestötyöstä intensiivisempää kuin aikaisemmin. Sillä on ollut työelämää heikentävää vaikutusta. Järjestöt ovat lisääntyneen palvelutuotantonsa myötä siirtyneet julkisen sektorin puskureiksi, mikä näkyy korkeampana määräaikaisten työsuhteiden osuutena (21 %) verrattuna julkiseen (17 %) ja yksityiseen sektoriin (6 %) (emt. 89). Niin sanotun psykologisen työsopimuksen solmiminen työntekijän ja työnantajan välillä voi kärsiä siitä, että työ on luonteeltaan epävarmaa. Heikko psykologinen työsopimus heikentää työn laatua, vähentää sitoutumista ja kehittämisorientaatiota. (Viitala 2013, 85.) Sekä vapaaehtoisesti että vastentahtoisesti määräaikaiset työntekijät tarvitsevat pysyviä työntekijöitä enemmän perehdytystä vaihtuvuuden takia. Osaaminen ei ehdi optimaalisesti kehittyä, ja toisaalta tietoa ja osaamista valuu organisaatiosta pois projektien ja hankkeiden loppuessa. Toisaalta työntekijän osaamispääoma todennäköisesti pysyy kolmannella sektorilla, sillä järjestötyöntekijät pysyvät mielellään pitkään kansalaistoiminnan parissa. Johtotehtävissä toimivista kolmannes oli työskennellyt alalla yli 20 vuotta. (Ristolainen 2015, 12, 19.)



## 3 TEORIA JA KÄSITTEET

### 3.1 Työhyvinvoinnin jäljillä

Työterveyslaitoksen (2017) mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Työn ja työntekijän hyvinvoinnin välistä suhdetta on tutkittu paljon, sillä jo 1800-luvulla alettiin ymmärtää, että hyvinvoivat työntekijät ovat parempia työssään (Viitala 2013, 31). Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) sai uuden tiedon myötä antaa tilaa humanistiselle koulukunnalle, ja Maslown tarvehierarkian tasot tulivat tutuiksi työelämäkontekstissa. 2010-luvulla työn imussa lähestytään jo käsitteellistä huippua, itsensä toteuttamista, työssä.

Raija Julkunen (2014, 89) kuvaa Frederick Herzbergin 1950-luvulla esittämää kaksifaktoriteoriaa, jonka toisessa vaakakupissa on kannustimia ja motivoitumista ja toisessa puutteellisia työoloja. Pelkkien materialististen reunaehtojen kunnossa olo ei riitä tuottamaan työn imun kokemuksia. Työtä on rikastettava sisällöllisin ja sosiaalisin keinoin. Niin sanotun fasettinäkökulman mukaan on luonnollista, että työntekijä voi samanaikaisesti olla kriittinen joihinkin työn osa-alueita kohtaan ja hyvin tyytyväinen joihinkin toiseen. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät välttämättä lainkaan heikennä niitä osa-alueita, jotka lisäävät työhyvinvointia. (Jokivuori 2002, 60.) Tällainen asetelma vaikuttaa vallitsevan järjestötyöntekijöillä, jotka ovat yhtä aikaa julkista ja yksityistä sektoria kriittisempiä työn organisoinnin suhteen ja kokevat muiden alojen työntekijöitä useammin työn imua. Työn hyvien puolien vahvistaminen on monilla työpaikoilla toimivampi tapa lisätä työhyvinvointia kuin työn vaatimusten vähentäminen (Manka 2015, 93).

Karin Kreutzer ja Urs Jäger (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että samassa järjestössä toimivat vapaaehtoiset ja työntekijät kuvailivat järjestöään eri tavoin. Toisaalta vapaaehtoiset eri potilasjärjestöissä ja eri maissa kuvasivat omia järjestöjään keskenään samantyyllisesti, samoin eri järjestöjen työntekijät omia organisaatioitaan. Tutkijat määrittelivät vapaaehtoisen identiteetin ja työntekijän identiteetin. Nämä identiteetit voivat

ristetä henkilöllä, joka on ensin ollut vapaaehtoinen tai edelleen tekee vapaaehtoistyötä omassa työorganisaatiossaan. Järjestöissä on melko tyypillistä, että erityisesti johtotehtäviin tullaan vapaaehtoistoiminnan kautta. Joka kahdeksas (12 %) on ennen työsuhdettaan tehnyt vapaaehtoistyötä nykyisessä työpaikassaan (Ruuskanen ym. 2013, 44).

Järjestöjen sisäistä erityislaatuisuutta, vapaaehtois pohjalta toimivan luottamusjohdon ja työntekijöiden jännitteitä on kuvattu järjestökentän epämieluisaksi salaisuudeksi (Pearce 1993, 177). Eri lähtökohdista järjestöön tulleiden toimijoiden kokemusmaailmat ja painottamat asiat eroavat toisistaan. Tämä on kuitenkin se kombinaatio, jolla käytännön työelämäkysymyksiä järjestöissä ratkotaan työlainsäädännön puitteissa. Järjestöjen toiminnanjohtajia ei työsuhteen osalta rinnasteta yritysten toimitusjohtajiin, vaan muihin järjestöjen työntekijöihin (Pahta & Hakkarainen 2011, 28).

Suomi on eurooppalaisittain kärkimaita työelämäjoustoissa (Nätti & Anttila 2012, 155). Työntekijälähtöiset joustot (vrt. työnantajalähtöiset) ovat yhteydessä työntekijöiden hyvään saatavuuteen rekrytointitilanteessa, parempaan sitoutumiseen, vähäisempiin poissaoloihin ja vaihtuvuuteen, lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen, työmäärän parempaan tasoittumiseen sekä organisaation yleiseen menestykseen (emt. 159–160). Korkean autonomian omaava työntekijä kokee koherenssia eli tunnetta työn hallittavuudesta (Järvensivu & Piirainen 2012, 81). Järjestöissä korkeaa autonomiaa koetaan erityisesti työajan suhteen, mutta myös tehtäväautonomia on korkeampi kuin muiden sektoreiden työntekijöillä. Osaamisautonomia oli samaa luokkaa julkisen sektorin kanssa ja jonkin verran yksityistä sektoria matalampi. Autonomian käänköpuolena voidaan pitää työprosessien intensivoitumista. (Ruuskanen ym. 2013, 59–60.)

Korkea autonomia voi äärimmäisessä muodossa olla rajattomuutta tai johtamisen puutetta. Esimiehen tehtävä on huolehtia työaikalainsäädännön noudattamisesta, riittävästä palautumisesta ja työyhteisön koheesiosta. Esimiehen pitää edustaa ryhmäänsä ja esimerkiksi osoittaa yhdessä sovittuja toimintatapoja (Haslam, Reicher & Platow 2012, 265).

### 3.2 Job Demands–Resources -teoria

Tiedetään, että työn vaatimukset, kuten työpaine, emotionaalinen kuormittavuus ja roolien ristiriitaisuus, voivat johtaa uupumukseen. Toisaalta esimerkiksi sosiaalinen tuki, palaute ja työn itsenäisyys voivat lisätä motivaatiota, työssä oppimista sekä työhön ja organisaatioon sitoutumista. Näitä kysymyksiä tarkastelee Job Demands–Resources -teoria (JD–R) eli työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden teoria. (ks. esim. Bakker & Demerouti 2007.) Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä – kuten melu, aikapaineet, työilmapiiriongelmat ja työn epävarmuus – jotka voivat muuttua stressaaviksi, ellei työntekijällä ole mahdollisuutta riittävässä määrin palautua niistä. Työn voimavaratekijät eli resurssit ovat vastaavasti fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka ovat työn suorittamisen kannalta keskeisiä, vähentävät kuormittavuutta ja saavat aikaan henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Voimavaratekijät voivat olla esimerkiksi hyviä vaikutusmahdollisuuksia työssä, saatua palautetta tai hyvää johtajuutta. (Mäkikangas ym. 2005, 57; Selander 2015, 1395.; Upadyaya ym. 2016, 102).

Vaatimukset ja voimavarat vaihtelevat ammatista, työpaikasta ja yksilöstä toiseen. Ne ovat tilannesidonnaisia siten, että erityisen haastavissa tilanteissa käytettävissä olevat resurssit voivat tulla näkyvämmiksi. Tässä on selkeä kytkös työn imuun, sillä sen merkitys tulee kirkkaimmin esiin juuri silloin, kun työpaine on kovimmillaan. Työn imua kokeva toimii koko työyhteisön hyväksi (Hakanen 2011, 23).

Job Demands–Resources -teoria valikoitui tähän tutkimukseen, koska se huomioi kokonaisvaltaisesti sekä työn positiiviset että negatiiviset indikaattorit, ja sen, että nämä voivat olla eri organisaatioissa ja yksilöillä painottuneet eri tavoin. Sen etuna on selkeys, mutta haittana voi vastaavasti pitää yksinkertaistamista. Työn osatekijät eivät ole dikotomisesti joko vaatimuksia tai voimavaroja. Esimerkiksi aikapaine tai nopeatahtisuus voivat lisätä työn imua tiettyyn määrään asti, minkä jälkeen ne alkavat vähentää sitä. Selander kritisoi JD–R-teoriaa niin ikään siitä, että se ei huomioi kolmannen sektorin työntekijöiden ideologista orientaatiota (Selander 2015, 1396, 1406).

Työn imun mallissa analyysiä on kehitelty pidemmälle tunnistaen, että työntekijän ihannetila ei olekaan yhdistelmä alhaiset vaatimukset ja korkeat resurssit, kuten JD-R-teoriasta voisi yksinkertaistaen päätellä. Seuraavassa alaluvussa tutustutaan työn imun käsitteeseen tarkemmin.

### 3.3 Työn imu syntyy onnistuneista ponnisteluista

Työn imun (*work engagement, job engagement, employee engagement*) käsitteen luoja pidetään Utrechtiin yliopiston professori Wilmar Schaufelia. Hänen työryhmänsä osoitti vuosituhannen vaihteessa, että työuupumus ja työn imu ovat toisistaan irrallisia ilmiöitä, eivät saman janan ääripäitä. Työn imu on melko pysyvä, yksittäistä tehtäväsuoritusta ajallisesti pidempi, myönteinen tunne- ja motivaatiotila. (Mäkikangas ym. 2005, 69.) Suomen kielen termi ”työn imu” on tutkija Jari Hakasen käänös. Se on viime vuosina yleistynyt kuvattaessa työntekijän kokemia positiivisia tunteita työssä, sekä tutkimuskirjallisuudessa että sen ulkopuolella. Hakanen toteaa alkuperäisen termin yhdistävän työn ja sen tekijän yhteen semanttisesti suomennosta paremmin, mutta suomennoskin tuo ilmiön eri ulottuvuuksia esiin. (Hakanen 2004, 230.)

Työn imuun liittyviä alakäsitteitä ovat tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002, 74). Lähikäsitteitä ovat *intrinsic motivation, commitment* ja *flow*, jotka viittaavat tarmokkuutta lähellä olevaan sisäiseen motivaation, niin ikään omistautumiseen ja uppoutumista kuvaavaan flow-tunteeseen, jossa ajantaju voi kadota (Selander 2015, 1394–1395). Työhyvinvointia ei näin ollen määritä enää vain negatiivisten – kuten stressi, työuupumus ja sairastaminen – poissaolo (Hakanen 2014, 340).

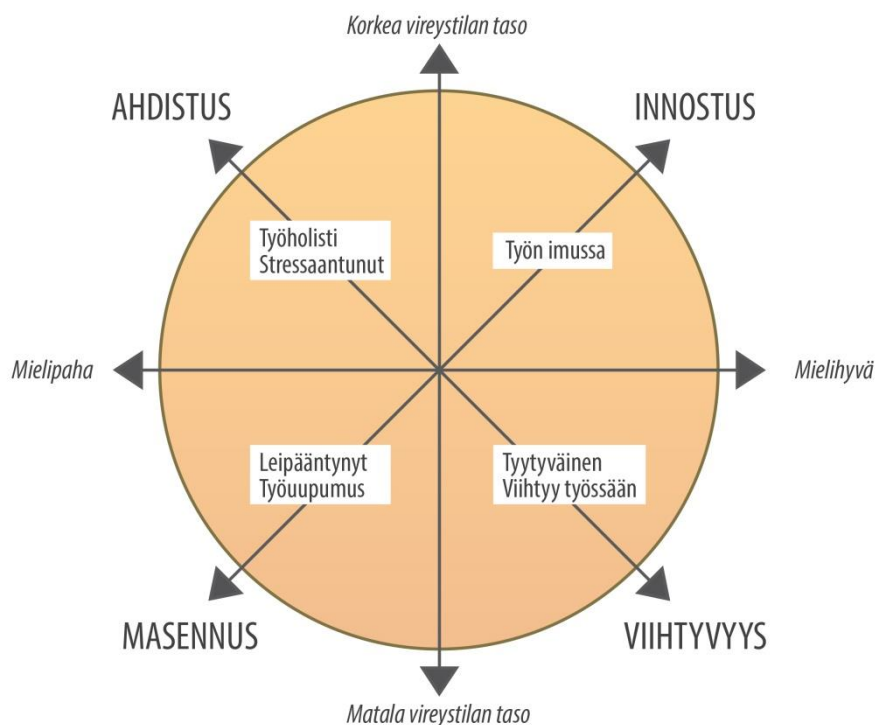
Työn imu on käsitteenä vaikeasti määrittyvä. Kirjallisuudessa esiintyvät määritelmät tuntuvat olevan sukua toisilleen verbalisoiden samaa ilmiötä eri näkökulmista. Ytimekkään ja yksiselitteisen määritelmän muodostaminen on vaikeaa jo eri kielten välisten erojen vuoksi.

”Työn imu (*work engagement* tai *employee engagement*) tarkoittaa työssä koettua aktiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset (Schaufeli 2002b). Työn imua on, kun aamulla töihin mennessään yleensä kokee hyvää mieltä ja tuleva päivä herättää myönteisiä odotuksia. Työn imua kokeva pitää työtään enimmäkseen merkityksellisenä, inspiroivana ja innostavana ja on siitä ylpeä. Parhaimmillaan työ tarjoaa myös mahdollisuuden uppoutua johonkin tehtävään niin että ajan kuluminen unohtuu, ja myös tällöin todennäköisesti kokee työn imua. Työn imussa olo on energinen ja innostunut, ja työ tuntuu tärkeältä ja parhaimmillaan aika tuntuu kuluvan kuin siivillä.” (Hakanen 2014, 342.)

Kirjallisuudessa on tuotu esiin, että on syytä tehdä ero työhyvinvointia ja hyvää työssä suoriutumista edistävästä työn imusta ja pakonomaisesta, pahimmillaan burn-outiin johtavasta imusta, josta käytetään termejä työholismi, työnarkomania ja ”työppöys” (ks. esim. Innanen, Tolvanen & Salmela-Aro 2014). Tasapainoista intohimoa työtä kohtaan luonnehtii energisoituminen, työstä nauttiminen ja elämän muihinkin osa-alueisiin panostaminen. Pakkomielteisessä intohimossa saatetaan hakea sisäistä tai sosiaalista hyväksyntää, ja kohtuuttomasta työmäärästä huolimatta työ täyttää ajatukset vapaa-ajallakin henkilön kykenemättä irrottautumaan niistä. (Hakanen 2014, 351–352.)

Tutkimustietoa työn imusta on tieteenhaaran nuoruuden vuoksi vielä rajoitetusti saatavilla. Kirjallisuus tuntee esimerkin Yhdysvalloista, jonka mukaan työntekijät omistautuivat työyhteisölleen siinä määrin, että se verotti heidän voimavarojaan perheen piirissä. Suomalaisten hammaslääkärien keskuudessa tehty tutkimus osoitti nollakorrelaatiota tarmokkuuden ja omistautumisen sekä työholismin välillä. Johdonmukaisesti työholismin sijaan korreloi työuupumuksen kanssa. Suomalaiset tutkimukset ovat toistaiseksi yksimielisesti tukeneet näkemystä, jonka mukaan työn imu yhdistyy positiivisiin ilmenemismuotoihin muussa elämässä. Se on vaikuttanut myönteisesti yleiseen hyvinvointiin, terveyteen ja perhe-elämään. Yksinkertaisten kausaalimallien sijaan positiiviset voimavarat työssä ja muussa elämässä näyttävät toimivan systemisesti, kaksisuuntaisesti ja kasautuen. (Hakanen 2004, 230; Hakanen 2014, 349–350.)

Työhyvinvointi on ilmiönä monitahoisempi kuin vastakohta ”työpahoinvoinnille” tai työuupumukselle. Se on tasapainotila, jossa työskentelyolosuhteet mahdollistavat työntekijän kukoistuksen. Paradoksaalisesti kaiken ollessa todella hyvin, ihminen ei välttämättä koe työn imua, vaan tyytyväisyyttä. Työn imussa työntekijä on innostunut, kokee mielihyvää ja hänen vireystasonsa on korkea. (Hakanen 2014, 343.)



KUVIO 1. Työhyvinvointia kuvastava nelikenttä (Hakanen 2014, 343; ks. myös esim. Hakanen 2004, 28; Le Blanc, de Jonge & Schaufeli 2008, 130; Hakanen 2011, 24; Schaufeli & Salanova 2014, 302; Manka 2015, 33). Akseleina kulkevat mielihyvÄ-mielipaha ja vireystaso siten, että työn imua koetaan, kun sekä mielihyvÄn taso että vireystaso ovat korkealla. Korkea mielihyvÄn ja matala vireystilan taso tuottavat työtyytyväisyyttä, jossa työn imulle tyypillistä ponnistelua ei esiinny. Molempien tasojen ollessa matalalla työntekijä on alivireinen. Korkea vireystila ja matala mieliala tuottavat stressiä. Vaikka tässä lohkossa vireystila on korkea työn imun tapaan, on lopputulos negatiivinen. Kaikkien tuntemusten intensiteetti kasvaa poispäin ympyrän keskipisteestä mentäessä, mikä tuottaa eriasteisia lopputuloksia, esimerkiksi samassa lohkossa leipääntymistä tai sitä vakavampaa työuupumusta.

Työn imu on tapana esittää nelikenttänä, joka on elaboroitu malli Karasekin työstressiteoriasta ja sen työn hallinnan ja vaatimusten mallista. Ylistimulaatio ja burnout

ovat tutkitumpia kuin alistimulaatio, kylläntyminen ja kiinnostuksen puute työssä, vaikka molemmat tilat ovat kuluttavia. Työn imu on näille kummallekin ilmiölle vastakkainen olotila. (Schaufeli & Salanova 2014, 298–299.) Nelikenttä tekee näkyväksi sen, että työn imu on ilmiönä monimutkaisempi kuin dikotominen jana, jonka toisessa päässä olisi ”työpahoinvointia”.

On tärkeää mieltää, että mikään työ sinänsä ei tarjoa jatkuvaa mahdollisuutta työn imun kokemukseen. Toisaalta työhön leipääntyminen tai työssä uupuminen eivät ole vääjäämätön kohtalo missään tehtävässä. Näitä kaikkia koetaan samassa työssä riippuen yksilön voimavaroista, työtehtävistä ja olosuhteista. Todennäköisyyttä kokea työn imua ei voi palauttaa yksistään persoonaan, vaan vaikuttavia tekijöitä on useita. (Hakanen 2014, 345–346.) Alasta riippumatta työn imua kuvaa melko korkeaksi tai korkeaksi, eli työn imun kokemuksia on vähintään muutaman kerran viikossa, 59 % suomalaisista. Niinkin merkittävä osuus kuin 22 % suomalaisesta työväestöstä kokee työn imua päivittäin, toisaalta saman verran (23 %) vastaajista kokee työn imua vain muutaman kerran kuukaudessa. (Työterveyslaitos 2001–2013, n = 65.000) Opetusalalla naiset, määräaikaiset, alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta työssään toimineet sekä pitkää työviikkoa tekevät raportoivat muita vastaajia suuremmasta työn imusta (Hakanen 2004, 239, n = 3365).

Työn mielekkyys ei rakennu sen helppoudesta tai hauskuudesta. Se ei noudata hedonistisen näkökulman ideaa, sillä työn imussa ei tavoitteena ole mielihyvän kokeminen, vaan työn imun avulla työntekijä selviää vaativistakin tehtävistä. Se saa ihmisen ponnistelemaan ja kohtaamaan haasteita. (Hakanen 2011, 18–19.)

”Pikemminkin työn imussa työ energisoi työntekijää, mutta toisaalta työn imuun liittyvä aloitteellisuus ja uusiin haasteisiin tarttuminen, jolloin välitön kokemus ei useinkaan ole se, että työssä on kivaa. Sen sijaan vahva mielekkyyden kokemus luonnehtii työn imua: tähän tehtävään panostaminen kannattaa! Mielihyvän kokemus syntyy onnistuneista ponnisteluista (Hakanen & Roodt 2010).” (Hakanen 2014, 344.)

Hyvä johtaminen edesauttaa työn imun kokemuksia sekä sellaisenaan että varmistamalla muiden edesauttavien tekijöiden läsnäoloa työpaikalla ja työyhteisössä. Hyvä johtaja

edistää oppimista ja auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. Onnistumisten ja työn merkityksellisyyden näkyväksi tekemisessä esimiehellä on keskeinen rooli. (Hakanen 2014, 353–354.) Työn imu on kuitenkin kytköksissä työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin ja sisäiseen motivaatioon sekä innostavaan ja turvalliseen työyhteisöön, jolloin johtaminen asettuu yhdeksi – joskin keskeisen tärkeäksi – työn imun mahdollistajaksi muiden joukossa.

### 3.4 Työn imu kolmannella sektorilla

Työn imun mittaamiseen voidaan käyttää *Utrecht work engagement* -mittaristoa. Suomalaisessa kolmannen sektorin palkkatyötä koskevassa tutkimuksessa (Ruuskanen ym. 2013) tarmokkuutta mitattiin väittämällä:

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
2. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
3. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.

Omistautumiseen liittyvät väittämät olivat:

1. Olen innostunut työstäni.
2. Työni inspiroi minua.
3. Olen ylpeä työstäni.

Uppoutumista mittasivat väittämät:

1. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
2. Olen täysin uppoutunut työhöni.
3. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

Vastaajia pyydettiin vastaamaan asteikolla 0–6: 0 = en koskaan, 1 = muutaman kerran vuodessa tai harvemmin, 2 = kerran kuukaudessa tai harvemmin, 3 = muutaman kerran kuussa, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa, 6 = päivittäin (Schaufeli & Bakker 2003, 48).



Kyselyssä kolmannen sektorin työntekijät ilmoittivat kokevansa työn imua keskimäärin muutaman kerran viikossa (4,71). Johtajat (4,91) kokivat työn imua useammin kuin asiantuntijat (4,72) ja muut työntekijät (4,61). Sosiaali- ja terveysjärjestöissä työn imua koettiin saman verran (4,75) kuin kolmannella sektorilla keskimäärin. Pienissä, alle kymmenen hengen (4,77) ja keskikokoisissa (4,72) organisaatioissa työn imun kokemukset olivat jonkin verran tavallisempia kuin suurissa, yli 50 työntekijän organisaatioissa (4,57). Yllättäen määräaikaisissa työsuhteissa olevien työn imun kokemukset eivät olleet alhaisempia kuin pysyvissä työsuhteissa olevien – tämä huomio tosin vastaa aikaisemmin opetusalaalta saatua tulosta. Kaiken kaikkiaan erot kolmannen sektorin sisällä olivat hyvin pieniä. (Selander 2015, 1403.)

Työterveyslaitoksen aineistossa Suomessa eri alojen yleinen keskiarvo työn imun kokemuksille oli 4,26. Näin ollen kolmannella sektorilla työn imun kokemukset olivat yleisempiä kuin suomalaisilla työntekijöillä keskimäärin. Syiksi on arveltu muun muassa järjestötyön asiantuntija- ja johtajavaltaisuutta, sekä vapaaehtoisten omistautuneisuuden siirtymistä palkatuille työntekijöille. (Ruuskanen ym. 2013, 80.)

Järjestökentällä työn imua kokevat erityisesti johtotehtävissä olevat ja korkeakoulutuksen saaneet. Vanhemmat työntekijät kokevat työn imua useammin kuin nuoret. Kiire ja työn ennakoimattomuus vähentävät työn imua. Tosin kiireen osalta yhteys ei ole lineaarinen, sillä kohtuullinen kiire voi motivoida, kun taas liiallinen tai pitkäaikainen kiireen tuntu vähentävät työn imua (vrt. ns. Warrin vitamiinimalli). Järjestöissä työn imua lisääviksi tekijöiksi nousivat työn hallintamahdollisuudet, kykyjen käyttömahdollisuudet, esimiesten ja kollegoiden tuki sekä yhteiskunnallinen motivaatio. (Ruuskanen ym. 2013, 79–83.) Työn hallinta ja työntekijöitä arvostava organisaatiokulttuuri ovat osoittautuneet tärkeiksi työn imun kannalta monenlaisissa työpaikoissa (Mäkikangas ym. 2005, 71).

Kirsikka Selander on artikkelissaan (2015) tuonut työn imun alakäsitteiden rinnalle yleishyödyllisen motivaation (*public service motivation*) ja arvokongruenssin (*value congruence*). Yleishyödyllisen motivaation omaavat ja työnantajatahonsa arvot jakavat työntekijät kokivat enemmän työn imua riippumatta työn vaatimuksista ja käytettävissä olevista voimavaroista. Tämän pohjalta tutkija arvioi, että kolmannella sektorilla ideologinen orientaatio on tärkeä osa työn imun kokemuksia. Heidi Ristolaisen

selvityksessä (2015, n=844) tuli samoin esiin, että työn yhteiskunnallinen merkitys on olennainen järjestöjen työntekijöille.

Esimiehen ja kollegojen tuki on tärkeää työn imun kokemusten kannalta (Selander 2015, 1407). Tämä ei ole yllättävää, sillä työolotutkimusten mukaan erityisesti naisten työssä viihtymisen kannalta työpaikan sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä, ja miehetkin nimesivät hyvät suhteet työtovereihin toiseksi tärkeimmäksi viihtymistekijäksi työn itsenäisyyden jälkeen (Lehto & Sutela 2008, 191).

Johtamis- ja työn tehostamispuheen rinnalle, mitattavaa ja hallinnoitavaa ihailevan managerialismin haastajaksi on esitetty työntekijöiden omaa toimijuutta, jonka myötä he voivat ottaa aktiivisen roolin työssään ja vaikuttaa sen mielekkyyteen. Mielekkyyttä lisää erityisesti näky omasta työstä itseä laajemmassa kontekstissa. (Henttonen & Lapointe 2015, 11–14.)

Yksilön omia toiminta- ja vaikuttamismahdollisuuksia työtehtävän sisällä voidaan kutsua työn tuunaamiseksi (*job crafting*). Siinä työntekijä muokkaa omista lähtökohdistaan käsin itse työtään, siihen liittyviä ihmissuhteita tai omia ajatuksiaan työhön liittyen tai sitä, mihin kaikkeen hän kokee työnsä kytkeytyvän. Näillä toimilla työntekijä itse voi voimaantua aktiivisena toimijana ja vaikuttaa työnsä kokemiseen merkitykselliseksi. Sekä yksilö, työyhteisö että esimies voivat toimia niin, että työn merkitys tulee aikaisempaa näkyvämmäksi, ja siten mahdollistaa työn imun kokemusten lisääntymistä. (Hakanen 2014, 353–356.)

Työn tuunausta voi tehdä vaikuttamalla työn laatuun tai määrään, tai hankkimalla lisäkoulutusta siitä suoriutumiseksi. Vuorovaikutussuhteisiin vaikuttaminen voi koskea esimerkiksi verkostoitumista tai kokouskäytäntöjä. Tuunaus ei ole vain työn tehostamista, vaan tilan raivaamista omien arvojen ja ammatillisten hyveiden mukaiselle työlle. (Henttonen & Lapointe 2015, 98–99.)

Yksilönäkökulmaa korostaa muuttuvan työelämän tuottama haaste henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin neuvottelulle. Ammatillisen identiteetin rakentaminen ei koske vain työuran alkua, vaan sitä tarvitaan pitkin matkaa. Siihen sisältyvät sekä työhistoriaan

liittyvät tekijät että yksilön tulevaisuuden odotukset työelämältä. Käsitteet itsestä työntekijänä sekä eettiset ja moraaliset näkökulmat työhön ovat osa työhön liittyvää identiteettiä. (Eteläpelto 2010, 90–92.) Toisaalta asiantuntija- ja ammatti-identiteetit kehittyvät ja kypsyvät yhteisöllisesti.

Kirsikka Selander (2015, 1408) toteaa, että järjestötyön johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota sosiaalisen tuen ja palautteen määrän lisäämiseen sekä toimintatapoihin, jotka lievittävät työn vaatimuksia. Konkreettisenä esimerkkinä hän esittää mentorointia, jossa kokeneempi työntekijä ohjaa ja tukee työntekijää. Hän näkee olennaisiksi välitettäviksi tiedoiksi ja taidoiksi muun muassa tavat, joilla voi hallita työn intensiivisyyttä ja ennakoimattomuutta. Erityisen hyödylliseksi hän näkee tämän järjestöjohtajille. Myös ideologisen orientaation työn imua lisäävää ominaisuutta voisi hyödyntää käsittelemällä näitä teemoja mentoroinnissa. Mentori voi auttaa työntekijää yhdistämään omat ja organisaation tavoitteet.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty metodologia eli tapaustutkimuksen luonne, haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sekä laadullinen sisällönanalyysi. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen aineisto.

### 4.1 Tapaustutkimus porautuu syvälle

Tapaustutkimus tarkastelee syvällisesti nykyajan ilmiötä reaalielämäkontekstissa.

Tapaustutkimuksen valintaa puoltavat miten- ja miksi-kysymykset tutkimuskysymyksinä, tutkijan rajalliset tai vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa tutkittaviin tapahtumiin sekä tutkittavan ilmiön sijoittuminen nykyaikaan tai lähimenneisyyteen. Tapaustutkimuksille on ominaista, että tapauksen ja sen kontekstin välinen raja on heikosti erottuva. (Yin 2014, 4, 9, 16, 237.) Nämä kriteerit täyttyvät tässä tutkimuksessa.

Tapaustutkimus valikoitui menetelmäksi, koska aikaisempaa tutkimustietoa työn imusta suomalaisella järjestökentällä on rajallisesti, ja se on luonteeltaan kvantitatiivista.

Tapaustutkimus mahdollisti tutkijana sukeltaa syvälle järjestötyöntekijöiden arkeen ja työelämäkokemuksiin työn imusta ja sitä edesauttavista seikoista, sekä tarkastella ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimus ei tyypillisesti lähde hypoteesista, vaan valaisee ennestään tuntematonta ilmiötä ja lisää ymmärrystä ilmiön ja ympäristön suhteesta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10).

Uutta, kvalitatiivista aineistoa hankittiin kolmesta järjestökentän työpaikasta. Nämä työpaikat valittiin sosiaalialan järjestöjen eri toimintakentiltä: yksi on perhejärjestö, yksi pitkäaikaisesti syrjäytyneiden parissa työskentelevä järjestö ja yksi surujärjestö.

Tapaustutkimuksessa havaintoyksiköitä voi olla vain yksi, mutta jos niitä on enemmän, se mahdollistaa yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien etsimisen aineistosta sekä aiheen käsittelyn yksittäistapausta yleisemmällä tasolla (Alasuutari 2011, 49–50). Kaksi tai useampia tapauksia ja informantteja tuo lisää näkökulmia ja luotettavuutta tutkimukseen.

Mitä enemmän kilpailevia teorioita tai selityksiä aiheelle on löydettävissä, sitä suurempi tapausten määrä on tarpeen (Yin 2014, 57).

Tapaustutkimuksessa on mahdollista yleistää yksityisestä yleiseen teorian ja empirian vuorovaikutuksen perusteella, mutta tilastollinen yleistäminen ei ole tapaustutkimuksen tavoite (Peuhkuri 2007, 130). Koska otoskoko on pieni, ei tapaustutkimuksen arvo ole niinkään tulosten yleistettävyydessä, vaan siinä, miten se kokonaisvaltaisena ja kontekstisidonnaisena lähestymistapana tuo uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavan ilmiön ja ympäröivän maailman välisestä suhteesta.

## **4.2 Haastattelu antaa äänen tutkittaville**

Haastattelu on tyypillinen tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Haastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa puolsi suomalaisittain laajojen ja tuoreiden kyselyaineistojen (ks. Ruuskanen ym. 2013; Ristolainen 2015) olemassaolo ennestään. Haastattelu sopii selventäviin ja syventäviin teemoihin sekä monitahoiseen aiheeseen, josta tutkijalla ei ole tiedossa vastausten suuntia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija, joten työntekijöiden haastattelu oli luonteva valinta selvittää subjektiivisia kokemuksia työstä.

Haastattelutilanne antaa tutkijalle mahdollisuuden porautua suunniteltuakin syvemmälle, sekä tehdä havainnointia työyhteisössä. Hyvä haastattelija voi tunnistaa ”rivien väleissä” olevaa informaatiota, ja kysyä tarkennuksia. On mahdollista huomioida informanttien mieliala, tapa katsoa maailmaa sekä ryhmähaastattelussa heidän tyyliinsä olla vuorovaikutuksessa muiden haastateltavien kanssa. (Yin 2014, 110.) Hyvän haastattelijan pitää osata kysyä hyviä kysymyksiä ja tulkita vastauksia, sekä olla hyvä kuuntelija vailla omia ennakkokäsityksiä, edes teoriasta johdettuja (Yin 2014, 73). Vaikka tutkijan tulee olla sekoittamatta omia uskomuksia, asenteita ja arvostuksia haastattelemiensa henkilöiden mielipiteisiin, on tärkeää olla tietoinen objektiivisuuden haasteellisuudesta. Kyse on ennen kaikkea oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 2008, 17–18).

Kyseessä olivat puolistrukturoidut haastattelut, joille oli suunniteltu runko ja ennalta määrätyt kysymykset, mutta järjestys ja kysymysten sanamuoto muokkaantuivat haastatteluissa käytyjen keskusteluiden myötä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Ajoittain haastattelut muistuttivat syvähaastattelua siinä mielessä, että erityisen mielenkiintoisissa kohdissa tein tutkijana lisäkysymyksiä ja haastoin informanteja syventämään vastauksia. Siten on mahdollista saada arvokasta, ennakoimatonta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui tiedon keruun menetelmäksi, koska siinä käsiteltävät aihepiirit ovat samat kaikille haastateltaville. Se jättää kuitenkin paljon tilaa haastateltavan omalle tavalle tuoda esiin näkemyksiään, sillä ihmisten antamia merkityksiä tutkittaessa heille on annettava mahdollisuus puhua omin sanoin. Kyselylomake tai strukturoitu haastattelu antavat toisenlaista tietoa. (Alasuutari 2011, 83.) Syy-seuraussuhteita voidaan haastattelutilanteessa pohtia eri tavalla kuin postitse tai sähköisesti tehtävässä kyselyssä. Survey-tutkimuksen haastattelusta tapaustutkimuksen haastatteluote poikkeaa olemalla keskustelunomaisempi. Tutkijan rooli on esittää tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset ystävällisesti ja ymmärrettävässä muodossa.

Kullekin organisaatiolle tarjottiin mahdollisuutta ryhmä- tai yksilöhaastatteluihin työyhteisön oman toiveen mukaan. Kaikissa tapauksissa päädyttiin ryhmähaastatteluun, ja valintaa pidettiin jälkikäteen onnistuneena, koska yhdessä keskustelu koettiin antoisana. Kysymykset lähetettiin etukäteen tiedoksi haastateltaville (ryhmähaastattelun runko löytyy raportin liitteestä).

Haastatteluiden aluksi esiteltiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Eettisinä puolina nostettiin esiin osallistumisen vapaaehtoisuus, mahdollisuus kieltää haastattelun nauhoittaminen sekä saadun informaation luottamuksellinen käsittely. Jokaiselle haastatellulle luvattiin mahdollisuus lukea ja kommentoida tutkimusraporttia ennen sen julkaisua. Haastatteluaineistoja säilytetään, ja muistiinpanot ja muut materiaalit hävitetään huolellisuutta noudattaen. Muita tutkimuseettisiä kysymyksiä olivat yksilö- tai ryhmähaastattelun valinta sekä mahdollisten organisaation sisäisten ristiriitaisuuksien tai ulkopuolisiin tahoihin kohdistuvan kritiikin esiin tuominen haastateltavia ja heidän organisaatioitaan vahingoittamatta. Koska organisaatioita oli vain muutama, oli haastateltavien tunnistettavuuteen kiinnitettävä huomiota. Tämän tutkimuksen tekemisestä ei ole maksettu eikä vastaanotettu korvauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–25.)

Työntekijöiden ryhmähaastattelut toteutettiin kolmessa yhdistyksessä. Kahdessa yhdistyksessä haastatteluun osallistui kolme työntekijää, yhdessä viisi. Tämä mahdollisti erilaisten näkökulmien esiin tulon paitsi järjestöjen välillä, myös erilaisia työtehtäviä tekevien työntekijöiden kesken samassa yhdistyksessä. Järjestöt valikoituivat sillä perusteella, että niissä kohdataan hyvin eri tavalla vaativissa elämäntilanteissa olevia jäseniä tai asiakkaita. Arvelin tämän tuovan esiin järjestötyökokemuksia monipuolisesti. Kolmannen sektorin järjestöt ovat hyvin erilaisia sekä kooltaan että toimintatavoiltaan. Kuitenkin monet keskeiset, taustalla olevat perusasetelmat – esimerkiksi voittoa tavoittelemattomuus ja vapaaehtoisten mukana olo toiminnassa – ovat yhteisiä. Koska kyseessä on kolmen yhdistyksen tapaustutkimus, pidättäydyttiin kuitenkin sosiaalialan järjestöissä. Laajemmassa aineistossa mukana olisi voinut olla myös terveys-, urheilu- ja nuorisojärjestöjä vertailtavuuden vuoksi (vrt. Järjestöbarometri 2014).

Ryhmähaastattelussa tulevat esiin ryhmän dynamiikka ja vuorovaikutustyyli. Keskustelu ei rajoitu vain haastattelijan ja haastateltavan välille, vaan Alasuutarin (2011, 152) mukaan ryhmän jäsenet kyselevät kysymyksiä toisiltaan. Näin todella tapahtui, ja keskustelu alkoi välillä ryöpsähdellä innokkaaksi näkemysten vaihtamiseksi. Koska ryhmähaastattelut koostuivat niin sanotuista luonnollisista ryhmistä eli ihmisistä, jotka tunsivat toisensa, oli keskustelu hyvin vapautunutta. Ryhmän jäsenet pystyivät osoittamaan sekä yhtäläisiä että eriäviä mielipiteitä. Osa haastateltavista kuvaili käytyä keskustelua työnohjaukselliseksi. Tutkijana koin, että kaikissa haastattelutilanteissa vallitsi luottamuksellinen ja kollegiaalinen ilmapiiri, jossa vaikeitakaan aiheita ei väistely.

### **4.3 Kerätty aineisto**

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta ryhmähaastattelusta. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 11. Näiden 11 henkilön haastattelu kolmessa eri järjestössä mahdollisti näkemysten tarkastelun organisaatioittain, niiden välillä ja työntekijöiden työnkuvien perusteella. Järjestöt valittiin sosiaalialan erityyppisiltä sektoreilta, jotta kokemukset työelämästä olisivat mahdollisimman monipuolisia. Haastattelut olivat kestoltaan kaksi tuntia, kaksi tuntia ja 30 minuuttia sekä kaksi tuntia ja 50 minuuttia

(yhteensä seitsemän tuntia ja 20 minuuttia). Litteroitua tekstiä tuli vastaavasti 61, 55 ja 59 liuskaa (yhteensä 175 liuskaa).

Haastattemieni henkilöiden ammatit olivat hankekoordinaattori, järjestöassistentti, järjestösihteeri, projektityöntekijä, projektivastaava, tiedottaja, toiminnanjohtaja ja vapaaehtoistoiminnan koordinaattori. Heidän työkokemuksensa kyseisissä järjestöissä vaihteli muutamasta kuukaudesta 15 vuoteen. Yhteensä työkokemusta kolmessa haastatteluorganisaatiossa oli 56 vuotta. Kaksi kymmenestä työsuhteesta olevasta haastateltavasta oli työskennellyt kyseisessä yhdistyksessä yli 10 vuotta, ja kuusi henkilöä yli kolme vuotta. Lisäksi yhdessä haastattelussa oli mukana oppilaitosharjoittelua suorittava opiskelija. Järjestöt on perustettu 1980- ja 1990-luvuilla. Henkilökuntaa niissä oli kolmesta muutamaan kymmeneen.

Haastateltujen erilaiset työnkuvat täydensivät toisiaan saaden tutkimuksen kokonaisvaltaisemmaksi. Haastatteluiden alussa toiminnanjohtajat ottivat enemmän puheenvuoroja. Tämä saattoi johtua siitä, että toiminnanjohtajat olivat kaikissa järjestöissä työskennelleet pisimpään, jolloin järjestön esittelemisen kävi heiltä luontevimmin. Myös järjestökentän murroksesta puhuivat eniten ne haastatellut, joiden työura kolmannella sektorilla oli ollut pitkä. (Alasuutari 2011, 154.) Järjestötyöntekijöiden erilaisista vastuualueista huolimatta työyhteisöt näyttäytyivät keskustelussa demokraattisina, ja haastatellut asettuivat haastattelutilanteissa keskenään vertaisten asemaan suhteessa omaan työhönsä. Tässä raportissa kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa, oman työnsä asiantuntijoita. Sen vuoksi aineistositaateissa ei erotella, kuka on äänessä. Hierarkkisten suhteiden tai tehtäväkohtaisten työnkuvien sijaan mielenkiinnon kohteena on työntekijöiden henkilökohtainen suhde omaan työhönsä.

Tässä tutkimuksessa ei tutkita kausaalisuhteita, minkä vuoksi esimerkiksi haastateltavien ikää, työkokemusta, aikaisempaa järjestö- tai vapaaehtoiskokemusta ei verrata työn imun kokemuksiin. Harkitsin hyvin tarkkaan, esiintyvätkö järjestöt tai työntekijät tässä raportissa nimillä vai anonyymeinä. Päädyin täyteen anonymiteettiin siksi, että järjestöjen tai haastateltavien nimeäminen ei mielestäni tuonut lisäarvoa tutkimukselle. Asiasisältö sinänsä ei olisi vaatinut informanttien salaamista.



Haastattelut tapahtuivat organisaatioiden omissa tiloissa kahdessa kaupungissa vuosina 2015 ja 2016. Haastatteluympäristöksi tiedusteltiin järjestöjen omia tiloja toisaalta siksi, että tuttu tila vähentäisi mahdollista jännitystä haastattelutilanteessa. Toisaalta arkisen työympäristön voi ajatella tuottavan omaan työhön liittyviä ajatuksia ja pohdintoja luontevasti. Ajankäytöllisistä syistä ja rennon ilmapiirin luomiseksi toin haastattelutilanteeseen lounasta, jota nautittiin keskustelun lomassa. Ratkaisu osoittautui hyväksi ja mahdollisti kiireettömän irrottautumisen haastatteluun kesken työpäivän.

Ensimmäinen haastattelu tapahtui kauniissa vanhassa rakennuksessa, jossa oli muidenkin järjestöjen toimitiloja. Työhuoneen viihtyisyyteen oli panostettu, tila oli valoisa ja siellä oli tekstiilejä ja viherkasveja. Ergonomisten ja muunneltavien työpisteiden lisäksi huoneessa oli kokoontumiseen sopiva istuinryhmä. Työyhteisöstä henki voimakas yhteenkuuluvaisuus ja me-henki. Kesken haastattelun naapurijärjestöstä tultiin kutsumaan yhteiselle kävelylenkille työpäivän päätteeksi. Haastateltavat tuntuivat tuntevan toisensa hyvin ja he nauroivat paljon. He vertasivat kokemuksiaan ja uskalsivat sanoa eriävän mielipiteen pehmentelemättä.

Toisessa järjestössä työyhteisö oli tuore ja keskinäinen tutustumisvaihe ainakin osittain vielä meneillään. Yhteinen työtila oli kodikas ja viihtyisä, ja työntekijät kertoivat mieleisellä ympäristöllä olevan merkitystä työn tekemiselle. Kaikkia suunniteltuja ideoita ei ollut toteutettu, koska muutto oli suunnitelmissa. Ergonomiaan oli panostettu myös tässä yhdistyksessä.

Kolmannessa järjestössä kokoonnuttiin ruokailuhuoneessa, jossa ei ollut kenenkään työpistettä. Tilassa oli rento ja leppoisa tunnelma, jossa oli helppo liittyä mukaan keskusteluun ennen haastattelun alkamista. Myös tämän järjestön toimitila oli vanhassa rakennuksessa, jonka persoonallisen sokkeloinen toimisto sopi atmosfääriltään järjestön luonteeseen. Esteettömyysnäkökulmat voivat tuottaa kuitenkin haasteita. Työntekijät olivat tehneet yhdessä paljon tapahtumia ja tempauksia. Tuli vaikutelma, että kenties niiden yhteydessä arvoista oli puhuttu paljon, koska haastattelutilanteessa niistä oli helppo keskustella. Järjestön arvomaailman ja ympäristön odotusten väliset ristiriidat saivat aikaan jopa kiihtyneitä argumentteja; tunteiden ilmaisemista ei kaihdettu.

Kaikissa haastattelutilanteissa käyty keskustelu oli eloisaa ja vilkasta. Johanna Ruusuvoori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (2010, 10) toteavat meidän elävän haastattelu-yhteiskunnassa. Useimmat ovat jossain määrin tottuneet olemaan haastateltavina. Anonyymit työhyvinvointikartoitukset eivät toimi pienissä organisaatioissa samaan tapaan kuin suurissa työpaikoissa. Työhyvinvointiin liittyvät keskustelut on totuttu käymään kasvokkain, mikä näkyi haastattelutilanteissa. Kaikissa kolmessa järjestössä oltiin hyvin kiinnostuneita ja motivoituneita keskustelemaan tutkimuksen aiheesta. Yhden järjestön toiminnanjohtaja kertoi esitelleensä idean tutkimukseen osallistumisesta muille työntekijöille mahdollisuutena pysähtyä pohtimaan aihetta työyhteisön sisäisenä kehittämisenä.

Ylipäättään tiedustelu halukkuudesta osallistua sai hyvin positiivisen vastaanoton. Kaikissa kolmessa järjestössä haastattelu-pyyntöön suostuttiin nopealla aikataululla. Asiaan saattoi vaikuttaa oma taustani kolmannella sektorilla. Toin yli kymmenvuotisen työurani järjestössä esiin sekä haastattelu-pyyntöä että haastatteluiden alussa. Tämä oli mielestäni omiaan lisäämään haastatteluiden keskustelunomaisuutta.

Puhetta suoranaisesti työn imusta oli niukahkosti. Käsite koettiin abstraktiksi ja monitulkintaiseksi, ja haastateltavat olivat aluksi arkoja nimeämään kokemuksiaan työn imuksi. He kertoivat, että työn imun käsite oli yleisellä tasolla ymmärrettävä ja tuttu, mutta toisaalta vaikea ja sellainen, jota ei tule arkikielessä käytettyä. Eräs informantti oli tutustunut työn imun käsitteeseen opinnoissaan ja kirjoittanut aiheesta artikkelin. Hän oli esitellyt käsitettä työtovereilleen, kun he olivat keskustelleet tutkimukseen osallistumisesta.

Implisiittisesti työn imun olemuksesta puhuttiin kyllä paljonkin, esimerkiksi työyhteisöstä ja työn merkityksellisyydestä keskusteltaessa. Ajallisesti paljon puhetta tuottivat teemoina järjestön substanssi, organisaatiokulttuuri, työn merkityksellisyys ja työyhteisö. Vähiten haastateltavat puhuivat jäsenistä, luottamusjohdosta ja omista taustoistaan ennen kyseiseen työhön tuloa. Muut teemoiksi tunnistetut aiheet sijoittuivat näiden ääripäiden väliin. Tunneintensiivisintä puhe oli arvoista ja autonomiasta keskusteltaessa.

Aineiston ei voi katsoa saturoituneen eli kylläntyneen siinä mielessä, että viimeisessä ryhmähaastattelussakin tuli uutta tietoa. Tapausten määrän katson riittäväksi pro gradu -tutkielmassa sillä perusteella, että löydökset olivat pääosin linjassa aikaisemman

tutkimustiedon kanssa. Toisaalta aineisto toi tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan syvempää tietoa kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna. Joiltain osin – esimerkiksi vapaaehtoisten kanssa työskentelystä saatu – tieto oli ristiriitaista sekä suhteessa aikaisempaan tutkimusdataan että tämän tutkimuksen järjestöjen välillä.

#### **4.4 Laadullinen sisällönanalyysi**

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena yksittäisten muuttujien vertailun sijaan, eivätkä vihjeet tutkimuskysymysten ratkaisuihin löydy tilastoista. Tilastollinen merkitsevyys vaatisi suurempia otoskokoja kuin laadullisessa tutkimuksessa on tapana käyttää (Alasuutari 2011, 38–39.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysi on induktiivista eli aineistolähtöistä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Siinä on pyritty löytämään tutkittavasta ilmiöstä, työn imusta, toistuvia havaintoja, jotka voivat olla yhteisiä tai erottavia sekä yhdistysten sisällä että eri yhdistysten välillä. Aineistolähtöisyys sopii erityisesti uusien ilmiöiden tutkimiseen (Peuhkuri 2007, 147). Tutkimuskysymysten ohjaamana aineisto jaotellaan järjestelmällisesti luokkiin käyttäen tutkimuksen ydinkäsitteitä (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 18). Havaintojen pelkistämisen ja yhdistämisen avulla rakennetaan yläkäsitteitä, yhdistäviä teemoja (Alasuutari 2011, 40). Ryhmähaastattelut olisivat mahdollistaneet myös vuorovaikutuksen tutkimisen, mutta tässä tutkimuksessa perehdyttiin haastateltavien käsityksiin ja heidän antamiinsa merkityksiin työn imusta.

Kun haastattelut oli tehty, minulla oli käsissäni seitsemän tuntia ja kaksikymmentä minuuttia teknisesti hyvälaatuista äänitettä. Kuuntelin kutakin haastatteluäänitettä tässä vaiheessa kolmesta neljään kertaan, ja tein muistiinpanoja olennaisista kohdista, koska halusin analyysiprosessin käynnistyvän jo ennen aineiston tekstimuotoa. Äänitteitä kuuntelemalla oli helppo havaita erilaisia äänenpainoja ja tunnetiloja, kuten innostumista, kiivastumista ja empimistä. Aloitin litterointia todeten sen hyvin hitaaksi ja vaivalloiseksi vaiheeksi omilla välineilläni ja taidoillani. Päädyin ostamaan litterointipalvelun Annanpura Oy:ltä, joka on Näkövammaisten liiton omistama yhtiö, joka työllistää heikkonäköisiä ja sokeita työntekijöitä. Mielestäni palvelun osto kolmannen sektorin yksiköltä sopi erinomaisesti tämän raportin aiheeseen – jokaisella työllä on asiantuntevin tekijänsä.

Kokeilemalla litterointia ensin itse sain riittävän käsityksen kyseisen työvaiheen vaativuudesta.

Litteroidun tekstin lukeminen toi uudenlaisia havaintoja aineistosta. Tekstimuodossa olevasta aineistosta nousi esiin ydinlauseita ja -kappaleita, joista moni on esillä lainauksena tulosluvussa (ks. luku 5). Äänitettyyn ja kirjalliseen aineistoon tutustumisen jälkeen prosessi eteni sisällönanalyysiin tavoitteena saada ilmiöstä kokonaiskuva (Tuomi & Sarajärvi 2012, 103–104). Keskeistä oli antaa tälle vaiheelle aikaa, sillä aluksi muistiinpanot ja huomiot tuntuivat irrallisilta vailla yhteisiä nimittäjiä. Haastattelut ja niiden aikana tapahtuneet oivallukset tuntuivat aina kuunnellessa tai lukiessa upeilta, mutta asioiden kiteyttäminen ja olennaisimpien kohtien poimiminen raportin lukijaa varten tuntuivat haastavilta.

Analyysi painottui induktiivisesti eli aineistoa käsiteltiin ilman teorian tiukkaa ohjausta. Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto teemoiteltiin karkeasti. Teemoittelun tarkoitus on pelkistää ja etsiä merkityksiä (Moilanen & Rähä 2010, 55). Ensimmäisessä vaiheessa teemoja nousi esiin paljon: järjestön substanssi, jäsenet, kuormittuminen työssä, luottamusjohto, organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, työn merkityksellisyys, työn imu, työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja taustat, työyhteisö, vapaaehtoisesta työntekijäksi, vapaaehtoiset ja voimaantumisen työssä.

Tähän kohtaan analyysiprosessia osui tutkimuksen harha-askele. Kokeilin jakaa työntekijöiden kertomaa kolmen työntekijätyypin alle. Aluksi tyypittely tuntui toimivan, mutta analyysin eteneminen toi hankaluuksia. Asiat ja teemat eivät sittenkään taipuneet tyypikohtaisesti ilman liian suuria kompromisseja tai päällekkäisyyksiä toiseen tyyppiin, joten menetelmästä täytyi luopua. Perustelluimmalta tuntui palata teemakohtaiseen jaotteluun. Toimiakseen analyysimenetelmänä teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 2008, 174–175.) Piirsin erilaisia käsitekarttoja, ja lopulta olennaisimpien teemojen hahmotuttua ne oli helppo jakaa kollektiivisiin ja yksilöllisiin työn imun kokemuksiin. Näitä jaettuja merkityksiä käsitellään luvussa 5.1. Haastateltavat toivat esiin myös toisistaan poikkeavia tekijöitä, jotka saavat heidät kokemaan työn imua (ks. luku 5.2). Osa yksilöllisiin tekijöihin jaotelluista teemoista olisi voinut olla myös kollektiivisia, jos haastattelussa olisi eksplisiittisesti kysytty asiasta.

Teemahaastattelurunko (ks. liite) perustui kuitenkin avoimiin kysymyksiin ja siihen, mitä haastateltavat itse ryhmähaastatteluissa nostivat esiin.

Miksi-kysymyksiin vastaaminen voi tarkoittaa kausaalisuhteiden etsimistä. Aihepiiristä ja tutkimuksen luonteesta riippuen se voi toisaalta tarkoittaa ymmärtävää selitystä eli asioiden ymmärrettäväksi tekemistä. (Alasuutari 2011, 13.) Koska työn imu ja sen kokeminen on monista tekijöistä riippuvaa, ei kausaalisuhteiden etsiminen tämänlaajuisessa tutkimuksessa ollut mahdollista. Se saattaisi edellyttää esimerkiksi koeasetelman kaltaista järjestelyä, jossa joitakin tekijöitä poissuljetaisiin yhtälöstä, tai työntekijöiden pitämää päiväkirjaa, joka todentaisi olosuhteita ja tapahtumia haastattelutilannetta tarkemmin.

## 5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella sosiaalialan järjestöjen työntekijöiden työn imun kokemukset jakautuvat kollektiivisiin ja yksilöllisiin kokemuksiin. Kollektiivisiksi kokemuksiksi nimitetään niitä, jotka tulivat esiin kaikkien haastateltujen puheessa eksplisiittisesti tai implisiittisesti vahvistuksina muiden kertomalle. Yksilöllisissäkin kokemuksissa oli seikkoja, joita moni haastateltu toi esiin, mutta ne eivät olleet relevantteja kaikille tai ne eivät muusta syystä tulleet esiin.

Jaettuja työn imun mahdollistajia olivat haastatelluille **työyhteisö**, tärkeäksi koettu järjestön **substanssi**, työn **ihmisläheisyys** ja **arvot**. Haastatellut puhuivat näistä oma-aloitteisesti ja toistuvasti.

### 5.1 Kollektiiviset työn imun luojat

#### 5.1.1 Työyhteisö antaa kehyksen työn tekemiselle

Työn imua mahdollistavista teemoista kaikkein tärkeimmäksi nousi työyhteisö. Oma tiimi, työkaverit ja työyhteisön hyvä ilmapiiri nimettiin tekijöiksi, joiden vaikutusta ei voi kompensoida muilla tekijöillä. Jorma Niemelän (2003,118) sanoin ”[y]hteisöt voidaan tulkita sosiaalisten suhteiden verkostoiksi, joilla on yhteisiä arvoja ja merkityssisältöjä”. Näin ollen on luontevaa, että järjestöissä yhteisöön laskettiin tapauskohtaisesti kuuluvaksi myös puheenjohtaja tai muita luottamushenkilöitä sekä vapaaehtoisia. Toisissa vastauksissa haastateltavat erottivat palkatun henkilökunnan omaksi yksikökseen. Työyhteisön käsite oli liukuva.

Selanderin (2015, 1407) artikkelissa sosiaalisen tuen saannissa esimies ja muut kollegat olivat merkitykseltään erotettavissa. Tämän tutkimuksen aineistossa kuitenkin esimies miellettiin useimmiten osaksi työyhteisöä eikä erilliseksi johdon edustajaksi. Läheisiksi

käyneistä kollegoista puhuttiin affektiivisesti, tunnepitoisesti, käyttäen perheeseen ja ystäviin liittyvää sanastoa ja puhetapaa.

*”En mä halua tehdä kenenkään muun kans töitä.”*

*”Mut he on myös mun hyviä ystäviä. ... me vietetään yks kolmasosa meidän elämästä yhdessä.”*

Ryhmähaastattelu voi tuoda tällaista puhetapaa mahdollisesti esiin yksilöhaastatteluita enemmän, mutta toisaalta uudet työntekijät toivat työyhteisön tärkeyttä esiin asiapitoisin sanankääntein. Pitkään yhdessä töitä tehneet olivat hioutuneet yhteen tiukasti sekä arjen käytännöin että tunnetasolla.

Työyhteisöllä nähtiin välineellisiä merkityksiä työn suorittamisen kannalta. Vaikeasti hahmottuvaa työnkuvaa tai tavoitteita peilattiin, ja toisaalta sekä onnistumista että kuormittumista jaettiin yhteisöllisesti. Työyhteisö toimi turvana silloinkin, kun työtä tehtiin itsenäisesti.

*”Se on yks tosi tärkeä asia kyllä, et kehen muuhun sä ittes peilaat siinä työssä. ... Varmaan tämmöses järjestötyössä olisko aika haastavaa tehdä yksin töitä, koska ku ei oo rajoja, ei oo niinkään selkeitä tavoitteita, ei oo määriteltyä työnkuvaa, niin sit, kun ne on koko ajan tosi liikkuvia, niin ei pysty edes analysoimaan, että tekeekö sitä oikein vai ei, koska vapautta on niin paljon. Sen takia työkaverit on tärkeitä.”*

Hyvää ilmapiiriä opittiin arvostamaan yhteisten kuukausien ja vuosien myötä. Joillakin haastatelluilla oli ollut negatiivisia kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä aiemmissa työpaikoissa, mikä lisäsi heidän arvostustaan nykyistä työyhteisöä kohtaan. Yksi haastateltu työntekijä kertoi hakeneensa nimenomaan kyseessä olevaan järjestöön töihin saadakseen työskennellä siinä jo työssä olevien henkilöiden kanssa. He olivat tutustuneet organisaatorajat ylittäneessä järjestöyhteistyössä. Kaksi haastatelluista oli ensin ollut työharjoittelussa järjestössä, ja siksi syntyi halu työskennellä nimenomaan kyseisessä työyhteisössä. Muille haastatelluille työyhteisöön tutustuminen oli alkanut työsuhteen myötä.

Toimivaa työyhteisöä pidettiin niin oleellisena, että siinä voitaisiin tehdä myös sisällöltään nykyistä vähemmän kiinnostavaa työtä. Toisin päin asetelma ei haastateltujen mukaan toimisi, eli huonossa työilmapiirissä ei haluttu tehdä edes hyvin mielenkiintoiseksi koettua työtä. Monet haastatelluista olivat hyvin tietoisia nykyisen työyhteisön toimivuudesta. Pohtiessaan syitä toimivuudelle haastateltavat miettivät asiaa muun muassa omasta persoonastaan käsin. ”Yksin yhdessä” -työskentely tuntui mieluisalta tavalta tehdä työtä. Työyhteisössä sai tehdä omia ratkaisuja ja epäonnistuaakin pelkäämättä. Haastatelluille oli mahdollista ehdottaa ryhmässä työstämistä, jos asia tai oma tunnetila, kuten epävarmuus, sitä vaati. Ryhmän muiden jäsenten persoonia ja luonteenlaatuja kiiteltiin niin ikään siitä, että yhdessä oli mukava olla ja tehdä työtä. Sitä ei pidetty lainkaan itsestäänselvänä. Haastateltavat pohtivat, että omalla persoonalla työskentely on oleellinen osa järjestötyötä.

Järjestötyöstä ajateltiin, että se ei sovi kaikille. Tästä käytiin keskustelua erityisesti siinä yhdistyksessä, jossa oli parhaillaan oppilaitosharjoittelija. Häntä mietitytti, voisiko hän viihtyä järjestötyössä. Haastatelluilla oli kokemuksia sellaisten harjoitteluiden ohjaamisesta, joiden päätteeksi oli yhdessä todettu, että muun tyyppinen työ saattaisi soveltua harjoittelijalle järjestötyötä paremmin, ainakin siinä vaiheessa työuraa. Tätä yhteistä päätelmää pidettiin onnistumisena, koska se perustui käytännön työn mahdollistamaan reflektioon harjoittelijan toiveista ja järjestötyön realiteeteista. Haasteellisina seikkoina pidettiin järjestötyön abstraktiutta ja vapautta, ja sitä, että keskeneräisiä asioita on paljon. Järjestötyössä yleistyneen projektityön määräaikaisuus, epävarmuus ja intensiivisyys eivät miellytä kaikkia.

Luottamus nousi esiin tärkeänä teimana. Voitiin luottaa työkaverien apuun ja siihen, että lähiesimies seisoo aina työntekijän ja hänen tekemiensä ratkaisujen takana. Hallituksia kiiteltiin siitä, että luottaessaan ne antavat palkatulle väelle toimintavapauden. Luottamuksen arvoisina pysymistä edesautettiin tiedottamalla ajankohtaisista asioista ja työtehtävistä. Erityisesti uusien – ja iältään nuorimpien – järjestötyöntekijöiden puheessa luottamuksen saaminen ja sen osoittaminen konkretisoituivat. He pystyivät nimeämään hetkiä, jolloin heihin oli ensi kertaa luotettu, ja miten merkitykselliseltä se oli tuntunut.

Epäonnistumisen kerrottiin olevan sallittua, mikä lisäsi uskallusta kokeilla ja ottaa riskejä. Tällaisen ilmapiirin uskottiin olevan yhteydessä onnistuneisiin ideoihin ja projekteihin.



*”[M]un mielestä se on kiva, että sit ainakin mä tiedän ja varmaan myös [työkaveri] tietää, et sit meillä on [esimiehen] varaukseton tuki meidän takana. Mitä ikinä on käynyt, me jotain kämmätään tai jos me saadaan kuraa niskaan, niin [esimies] seisoo meidän takana. Se on myös musta semmonen, että siihen on niin vahva sellanen perusluotto. Sit jotenkin uskaltaa ja on lupa tehdä vähän rohkeemminkin jotain juttuja.”*

Haastateltavat kuvasivat keskinäistä huolenpitoa toisistaan. Esimiehet huolehtivat, että kertyneet vapaat pidetään ja erityisen rankkojen tapahtumien jälkeen varataan aikaa palautumiselle. Haastateltavat sanoivat ehdottavansa toisilleen lepotaukoa tai vapaapäivää, jos työkaveri vaikutti stressaantuneelta tai väsyneeltä. Myös työn ulkopuolisia huolia jaettiin, ja työpaikalla oli lupa olla ihmisenä kokonainen ja haavoittuvakin. Eräs toiminnanjohtaja sanoi, että hänkin tuntee oikeudekseen olla inhimillinen ja väsynyt, toisinaan pahalla päälläkin. Työyhteisö vahvisti asian olevan näin. Osassa tehtävistä nähtiin suorastaan eduksi, että työntekijällä on ollut niin sanotusti säröä omassa elämässään. Tämä mahdollistaa asiakkaiden aidon kohtaamisen. Haastavissa tilanteissa työskentelyn ja järjestötyössä menestymisen nähtiin kuitenkin vaativan erittäin hyvää elämänhallintaa ja kykyä asettaa rajoja.

*”[J]ärjestöpuolella ihan missä tahansa asemassa ihminen on, jos se tekee järjestötyötä, niin se vaatii aika pitkälti semmost elämänhallintaa tosi paljon enemmän, et ihmisellä pitää olla omasta takaa henkilökohtasia resursseja käsittelemään, ottaa vastuuta asioista, hallitsemaan sitä omaa aikaa ja elämää ympärillä.”*

Työyhteisön diversiteettiä koulutustaustaan, ikään, työkokemukseen, sukupuoleen ja järjestö- tai vapaaehtoishistoriaan liittyen pidettiin pelkästään myönteisenä. Moninaisuus tuo mukanaan erilaisia vahvuuksia. Lisäksi jäsenet, asiakkaat ja vapaaehtoiset ovat taustoiltaan erilaisia, joten heidän palvelu ja kohtaaminen helpottuvat, kun työntekijöillä on asioihin taustojensa puolesta monenlaisia näkökulmia.

### 5.1.2 Substanssi on yhteydessä sisäiseen motivaatioon

Tässä raportissa substanssilla tarkoitetaan järjestön tematiikkaa ja työn keskeistä sisältöä. Se on se ydin, jota varten järjestö on perustettu ja jonka hyväksi sekä palkatut työntekijät että vapaaehtoiset työskentelevät. Substanssi ja siihen liittyvä järjestön edustama ammatillinen asiantuntijuus ja toimijoiden kokemusasiantuntijuus ovat sidoksissa jäsenten haluun kuulua yhdistykseen ja asiakkaiden motivaatioon hakea tukea elämäntilanteeseensa juuri järjestöstä. Järjestön missio liittyy tyypillisesti pyrkimykseen poistaa tietty yhteiskunnallinen ongelma, tai käytännössä ainakin lievittää sen vaikutuksia, tai parantaa tietyn ihmisryhmän elämänlaatua. Aatteellinen tarkoitus on kuvattu yhdistyksen säännöissä.

Järjestön substanssi, työskentelyn kohteena oleva teema ja siihen liittyvä asiakaskunta olivat työyhteisöä useammin syy hakeutua työhön kolmannelle sektorille ja juuri kyseiseen järjestöön. Yleishyödyllinen motivaatio ylitti työn rasitukset ja henkilökohtaiseen työhön liittyvät sidokset.

*”Ois kyllä paras syy joutuu työttömäksi.[Yhteiskunnallinen ongelma] poistuisi. Mulle kävis se koska vaan.”*

Perimmäinen syy tehdä juuri kyseistä työtä oli työskentely järjestön perustehtävän hyväksi. Halu tehdä hyvää ilmaistiin enimmäkseen implisiittisesti, usein työn merkityksellisyyden tunnistamisen kautta. Selkeä järjestön perustehtävä koettiin tärkeäksi arjen työssä ja erityisesti sen rajaamisessa. Erilaisia yhteydenottoja, pyyntöjä ja ideoita satelee sekä järjestön sisältä, kumppaneilta että mediasta. Haastatellut kertoivat peilaavansa näitä aloitteita yksin ja yhdessä järjestön perustehtävään: hyödyttääkö tämä kohderyhmäämme? Jos ei, se on jätettävä pois ja keskityttävä olennaiseen.

Joistakin ideoista – esimerkiksi kohderyhmän laajentamisesta – todettiin, että ne on jätettävä resurssisyistä mahdollisiin tuleviin projekteihin, vaikka ajatus itsessään nähtiin tärkeänä. Ristiriita rajallisten taloudellisten resurssien ja asiakkaiden tarpeiden välillä on nähty työn imua vähentävänä tekijänä (Selander 2015, 1394). Haastatteluissa asia näyttäytyi tosiasiana, johon järjestötyössä on mukauduttava.

Koska työn sisältö nähtiin tärkeänä ja innostavana, tehtävää työtä koettiin olevan loputtomasti. Työn ja työajan rajaamisen välttämättömyys tunnistettiin esimerkiksi aikaisemmin koetun työuupumuksen tai muussa työpaikassa noudatetun ja hyväksi koetun työaikaseurannan vuoksi. Nykyajan tietotyössä työn ja vapaa-ajan häilyvä raja tekee rajaamisesta toisinaan haastavaa. Vapaaehtoisten auttajien jaksamisesta huolehtiminen ja kohderyhmän hyväksi työskentely kuitenkin suorastaan velvoittivat oman kuormittumisen rajaamiseen ja palautumisesta huolehtimiseen. Palautumista pidettiin oleellisimpana työssä jaksamisen kannalta, sillä työn luonteeseen kuului välillä haastavia tilanteita ja hyvin intensiivisiä jaksoja, eikä niiden tarpeellisuutta kyseenalaistettu. Erilaiset tempaukset, leirit ja viikonloput vertaisten ja vapaaehtoisten kanssa ovat oleellinen osa järjestötyötä. Työtä tehdään vaihtelevassa määrin myös iltaisin, viikonloppuisin ja tyypillisinä loma-aikoina. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmat eivät nousseet esiin tässä aineistossa. Työaikojen joustavuus, työn tekemisen autonomia ja elämäntilanne saattoivat olla riittävän hyvässä tasapainossa – tai niihin liittyvä tasapainoilu oli hyväksytty osaksi elämää. Omasta jaksamisesta huolehtimisella tunnistettiin sekä itseisarvo että välineellinen arvo.

*”Ei voi parantaa maailmaa, jos ei pidä itsestään huolta.”*

Järjestön palkkatyössä on houkuttelevaa vedota palautumisen välineelliseen arvoon. Tämä perustuu työntekijöiden arvostukseen vapaaehtoisia ja heidän vapaa-ajallaan tekemäänsä työpanosta kohtaan. Kun näkee vapaaehtoisten ja kokemusasiantuntijoiden palkatta panostavan samaan tematiikkaan, on vaikea tuoda esiin omia tarpeita. Järjestössä voi olla virkistystä tai työnohjausta tarjolla vapaaehtoisille, mutta välttämättä ei työntekijöille, ainakaan toivotussa määrin.

Osalle työntekijöistä työn määrän rajaaminen oli selvästi vaikeampaa kuin toisille, toisinaan oman jaksamisen kustannuksella. Eräs työntekijä oli empimättä luvannut piipahtaa 600 kilometrin päässä olevalla paikkakunnalla, koska häntä oli pyydetty. Koko työyhteisö pohti haastattelussa hänen motiiviaan, ja työntekijä itse kuvasi tärkeimmäksi perusteeksi sen, että hän saa nähdä toisten saavan apua.

*”[K]un itse ei saanut silloin apua, niin, mä en oo niitä, jotka on tullu autetuksi, vaan mä oon lähtenyt muita auttamaan, jotta ne sais apua, mitä mä en silloin saanut.”*

Alusta saakka järjestön toiminnassa mukana ollut työntekijä pohti sitä, miten vaikealta kieltäytyminen tuntuu, kun alkuvuosina asiantuntemusta joutui tyrkyttämään, erityisesti julkisen sektorin ammattilaisille ja muille virkansa tai koulutuksensa puolesta kohderyhmän kanssa tekemissä oleville toimijoille. Tämä kieltäytymisen vaikeus saattoi johtaa aika ajoin kalenterin hallitsemattomaan täyttymiseen, mitä muut työntekijät hyväntahtoisesti kritisoivat. Erityisesti toisessa valtakunnallisista järjestöistä oli saatu rajua kritiikkiä tapahtumien ja toiminnan pääkaupunkikeskeisyydestä. Pienellä henkilökunnalla on vaikea ennättää fyysisesti eri puolelle Suomea, vaikka vapaaehtoisia ja asiakkaita onkin joka puolella maata.

Järjestön mandaatista eli toimintavaltuutuksesta heräsi kahtalaisia ajatuksia. Pitkään järjestöissään työskennelleet tunnistivat siinä enemmän haasteita. Tuoreemmatkin työntekijät kertoivat satunnaisesti kokeneensa kyseenalaistusta järjestöä tai omaa työtään kohtaan virkamiehiltä tai muilta julkisilta toimijoilta. Useimmiten kyseenalaistaminen oli tapahtunut niin sanotusti rivien välissä. Kuitenkin vallitseva kokemus oli, että järjestön kohderyhmän kanssa tekemisissä olevat ammattilaiset arvostivat yhdistyksen työtä ja työntekijöiden asiantuntemusta, ja siitä oli saatu sekä suoraa että epäsuoraa kiitosta. Oman järjestön ammattimaisesti hoidettu toiminta ja erityisesti vapaaehtoistoimijoiden mittaamattoman arvokas kokemusasiantuntijuus nähtiin mandaatin kulmakivinä. Haastatellut pitivät tärkeänä, että yhteiskunnallista tehtävää ylipäättään hoidetaan, toimijasta riippumatta. Kuitenkin yhdistysmuotoisella toiminnalla ajateltiin olevan itseisarvoisia piirteitä, kuten vertaistoiminta, toimintaan osallistumisen vapaaehtoisuus ja helppous, sekä suora yhteys ruohonjuuritasolle.

Haastateltavat kertoivat itse kokevansa, että heidän edustamaansa järjestöä ehdottomasti tarvitaan, vaikka on viranomaisia tai muita tahoja, jotka työskentelevät kohderyhmän kanssa tai sen hyväksi. Ilman järjestöä ja sen työtä vapaaehtoisten ja jäsenten tai asiakkaiden kanssa asiat eivät etenisi samalla tavalla, koska kansalaisjärjestöillä on toiminnassaan omat vahvuutensa, joilla ne täydentävät muiden toimijoiden tekemää työtä. Sellaisia ovat esimerkiksi toiminnan nopeus ja mahdollisuus reagoida joustavasti

asiakkaiden aloitteisiin. Projekti-ideoita oli toteutettu suoraan asiakkaiden esiin tuomien tarpeiden ja epäkohtien pohjalta. Käynnissä olevat yhteiskunnalliset muutokset mietityttivät, mutta eivät horjuttaneet haastateltavien uskoa siihen, että kolmatta sektoria tarvitaan osana yhteiskuntaa. Järjestöjä tarvitaan välittäjinä ja äänitorvina kentältä päättäjille ja muille tahoille, jotka voivat vaikuttaa kohderyhmän elämään. Vaikka jonkin verran erilaista kyseenalaistamista järjestön työtä kohtaan oli kohdattu, oma kokemus ihmisten avun saannista oli haastatelluille merkittävämpää.

Kaikissa haastatteluissa tuli esiin työntekijöiden joustavuus etsiä paras asiantuntija kulloiseenkin tehtävään ei-hierarkisesti. Esimerkiksi mediahaastatteluun osallistuu henkilö, jolla on paras asiantuntemus aiheesta, eikä automaattisesti se, jonka työtehtäviin mediasuhteet kuuluvat. Järjestön edustama asiantuntijuus levittäytyi palkattujen työntekijöiden työyhteisöä laajemmalle. Usein paras kokemusasiantuntija löytyi järjestön luottamushenkilöistä tai vapaaehtoisista, sosiaalisen median aikakaudella toisinaan myös Facebookissa keskustelevista jäsenistä. Tämä koettiin rikkaudeksi ja sosiaalisen pääoman laajenemiseksi. Toisaalta pieni työyhteisö pakotti rajaamaan asioita, joihin voitiin osallistua, ja siksi hakemaan lisää toimintaresurssia työntekijöiden ulkopuolelta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osa haastateltavista koki vahvasti olevansa auttamis- tai palvelutehtävässä. Joillekin haastatelluille se oli niin erottamaton osa heidän identiteettiään ja kirkas johtotähti kaikelle tekemiselle, että työaikalainsäädännön katsottiin toisinaan menevän ristiin tämän eetoksen kanssa: ihmisiä on autettava silloin, kun he apua tarvitsevat tai keskusteluun on jäätävä, kun luottamussuhde on juuri rakentumassa. Sosiaalisessa mediassa on vaikuttamismielessä tärkeää osallistua keskusteluun silloin, kun sitä kuumimmillaan käydään. Pakottava työvuorolistaus koettiin ajatuksena hyvin kahlitsevaksi ja ei-tarkoituksenmukaiseksi, sillä asiantuntevan työskentelyn tunnisti muun muassa oikea-aikaisuudesta, ja se edellyttää tiettyä autonomian astetta. Nähtiin tärkeäksi sopia asioista siten, että juuri oman työpaikan erityiskysymykset on huomioitu työpaikka- ja työtehtäväkohtaisesti.

Auttamistyötä tekevät kokivat työn imun kannalta olennaiseksi saada luvan keskittyä ydintehtäviin. Auttaessaan he kokivat olevansa omimmillaan, ja silloin työ tuntui kaikkein palkitsevimmalta. Auttamistyö antoi paljon heille itselleen, ja he puhuivat etuoikeudesta saada tehdä kyseistä työtä. Toimiva ja tarvittaessa joustava työnjako tuotti työn imun

kokemuksia. Aikaisempi tutkimustieto tukee tulkintaa, jonka mukaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja sen tekemisen tapoihin lisää työn imua (Selander 2015, 1407).

### 5.1.3 Ihmisläheisyys tuo merkityksellisyyden

Tutkimuksessa mukana olevat järjestöt työskentelevät niin sanotusti ruohonjuuritasolla, joten kaikkien työntekijöiden työhön kuului jossain määrin kontakteja vapaaehtoisten, jäsenten tai asiakkaiden kanssa. Tätä pidettiin oleellisen tärkeänä. Kun näkee kenen hyväksi työskentelee, saa konkreettista palautetta työnsä merkityksestä muille ihmisille. Näin siinäkin tapauksessa, että oma työnkuva on enimmäkseen hallinnollinen.

Työntekijät kuvasivat tietoisuutta siitä, keiden kanssa he halusivat työskennellä. Tärkeäksi kuvattiin muun muassa, että asiakaskunnassa on sekä miehiä että naisia, että he ovat aikuisia tai toimintakyvyltään hyväkuntoisia. Tämä tietoisuus kumpusi aikaisemmista työkokemuksista.

*”Ja siis ehdottomasti allekirjotan, että se [lapset] on tosi tärkeä kohderyhmä. Mutta että henkilökohtaisesti en tee töitä sen kohderyhmän kanssa. Musta ei olis tekeen.”*

Ihmisten kanssa työskentelyä perusteltiin oppimisella. Esimerkiksi surujärjestössä työskentely koettiin paitsi ajoittain raskaaksi, myös hyvin opettavaiseksi ihmismielen ymmärtämisen kannalta. Siitä voisi olla hyötyä tulevaisuuden erilaisissa tehtävissä.

E erityisen positiiviseksi haastateltavat kokivat sen, että monista muista sosiaalialan auttamispaikoista poiketen asiakkailla ei ollut velvollisuutta hakeutua järjestön palveluiden piiriin. Tämä oli omiaan luomaan hyvät ja luottamukselliset edellytykset yhteistyölle. Työstä saatu suora palaute koettiin hämmentävän positiiviseksi.

*”Mut tosi palkitsevaa, koska kukaan ei tuu tänne pakolla. Ihmiset aktiivisesti ite tulee hakemaan apua. Ja ne on tosi kiitollisia autettavia.”*

Ihmislähtöiseen työhön liittyivät olennaisesti järjestön vapaaehtoiset. Työntekijät arvostivat vapaaehtoisia ja heidän työpanostaan sanallistaen sen muun muassa siten, että vapaaehtoiset tekevät järjestön varsinaisen työn heidän oman työpanoksensa lähinnä mahdollistaessa sen. Monien vapaaehtoisten työmäärää ja sitoutuneisuutta ihmeteltiin ja ihasteltiin.

*”Mä arvostan ja pidän meidän vapaaehtoisista. Ja mä tiedän, että jossain muussa tilanteessa mä voisin olla heidän ystäviä.”*

Vapaaehtoisten kanssa työskentelyssä on omat haasteensa, esimerkiksi työn ilta- ja viikonloppupainotteisuus. Toisaalta vapaaehtoisten kanssa työskentelyä pidettiin etuoikeutena. Jäsenten ja asiakkaiden lisäksi vapaaehtoiset tulevat toimintaan omasta halustaan. Se näkyy tavassa, jolla heidän kanssaan tehtiin yhteistyötä. Vapaaehtoisuuden muutoksia, esimerkiksi lyhytjänteisyyden lisääntymistä, eivät haastatellut juurikaan tuoneet esiin – tosin luottamushenkilöiden löytämisessä oli ollut haasteita.

*”Ja me saadaan sitten tietty se kerma päältä, jotka sit haluaa lähteä auttamaan taas muita.”*

Ihmislähtöistä työskentelytapaa kuvasi se, että epäselviin tehtävänkuviiin, tavoitteisiin tai tarpeenmukaisiin työmääriin ei haluttu lisää kirjallisia ohjeita tai muuta dokumentaatiota, vaan toimivalta käytännöltä tuntui aiheen pohtiminen muiden toimijoiden kanssa. Samoin rankoista kokemuksista palautumisen yhteydessä puhuttiin asioiden jakamisesta, ei niinkään työn ulkopuolisen palautumisen menetelmistä. Töiden suunniteltua priorisointia tai järjestystä oltiin valmiita muuttamaan, kun asiakas otti yhteyttä, koska heitä varten työtä koettiin tehtävän.

#### **5.1.4 Omien arvojen mukaista työtä on kiitollista tehdä**

Neljäntenä haastateltavia yhdistävänä teemana aineistosta nousivat esiin arvot. Useimmilla työntekijöillä oli aikaisempaa työkokemusta julkiselta ja yksityiseltä sektorilta, osalla

hyvinkin monipuolisesti eri toimijoilla. Haastatelluissa oli sekä hyvin tietoisesti että sattumalta järjestöön töihin tulleita. Kaikki kokivat järjestön arvojen allekirjoittamisen tärkeäksi työnsä kannalta, ja osalle se oli suorastaan työn tekemisen ydintä.

*”Jotenkin kaikki se, mitä [yhdistys] edustaa, ne arvot ja ne periaatteet, miten täällä tehdään työtä ja miten täällä ajatellaan ihmisistä, ne on hyvin lähellä mun omia arvoja. Vois jopa sanoa, että ne on ihan yks yhteen.”*

Selander (2015, 1407) esittää, että yleishyödyllinen motivaatio ja organisaation arvojen jakaminen lisäävät työn imua tavalla, joka ei ole yhteydessä työn vaatimukseen ja voimavaroihin. Se on jotain, joka on ominaista nimenomaan kolmannella sektorilla työskenteleville. Tämän tutkimuksen aineisto antaa viitteitä siitä, että työntekijöiden orientaatioiden välillä on eroja. Ei ole syytä olettaa, että on olemassa yksi yhtenäinen järjestötyöntekijän profiili, vaikka arvokongruenssi on keskeinen tekijä kolmannen sektorin organisaatioissa.

Arvojen jakaminen kytkeytyi siihen, miksi työkaverit, vapaaehtoiset ja luottamushenkilöt loivat yhteisön, jossa haluttiin työskennellä ja jossa voitiin hyvin. Työ ei ollut vain konkreettista tekemistä, vaan siihen liittyi pohdintaa, miksi, miten ja kenelle työtä tehdään.

*”... yhteinen jakaminen. Se liittyy työhyvinvointiin, että me myöskin tärkeät asiat keskustellaan...”*

Raha tuli haastatteluissa esille kahdella tavalla. Sen rajallisuuden nähtiin aiheuttavan ainaista huolta ja kamppailua. Toisaalta oltiin kiitollisia siitä, että tuloksen tekeminen rahan muodossa on missio- ja arvopohjaisesti toimivilta, aatteellisilta järjestöiltä suorastaan kielletty.

*”Ja siinä mennään semmoseen arvopohjaan, tavallaan arvokeskusteluun. Ja siinä kohtaa ei tarvi mieltää mitään. Tai siis että ihmisille jotenkin raha ja kaikki käytännön asiat on aika yhdentekeviä.”*

Raha ja siihen liittyvät toimintatavat nähtiin välineellisinä tekijöinä, jotka mahdollistavat järjestötyön ytimen. Työntekijämäärän kasvaminen nähtiin hienona muun muassa siksi,



että se oli mahdollistanut paneutumisen omien arvojen mukaiseen työskentelyyn, kun hallinnollinen taakka oli jakautunut useammalle ihmiselle tai sitä tekemään oli saatu siihen keskittynyt henkilö.

## 5.2 Yksilölliset työn imun kokemukset

Yhteisten teemojen lisäksi haastatellut nimesivät yksilöllisempiä työn imun mahdollistajia. Osa näistä oli sellaisia, että koko kyseinen työyhteisö innostui niistä, kun yksi työntekijä alkoi puhua aiheesta. Välttämättä aihe ei tullut puheeksi kaikissa työyhteisöissä.

Tällainen teema oli työn **autonomia**, joka koettiin hyvin olennaiseksi kahdessa järjestössä. Keskeinen tekijä oli työaika-autonomia, joka toi työhön vapautta ja yrittäjämäistä henkeä. Etätö oli mahdollista kaikissa organisaatioissa.

*”Must on ihanaa, kun välillä sitte iltasin, ku on kotona tai missä nyt onkaan, niin saattaa joku inspis vaan iskee, tai joku välähdys jostai, et hei nyt mä tiään, miten mä jatkan tästä näin. Niin mun ei tarvi odottaa siihen seuraavaan päivään.”*

Korkea autonomia yhdistyy johto- ja asiantuntijatehtäviin, joita kolmannella sektorilla on suuri osa. Autonomiaan tarvitaan luottamuksen lisäksi vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta. Järjestötyöntekijöiden tyypillisesti korkea sisäinen motivaatio edesauttaa luottamusta, vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta. (Selander 2015, 1391.)

*”[M]ä saan omassa tahdissa ikäänkun niinkun yrittäjät aina sanoo, että saa omas tahdis tehdä sitä omaa työtään. Niin mä olen kokenu, et mä saan myös tehdä sitä ja kukaan ei hengitä niskaan niin kauan, ku työt on tehty.”*

Haastatteluissa työn ja muun elämän yhdistäminen ei niinkään tullut puheeksi, mutta **joustavuus** nähtiin hyväksi työn kannalta. Jonakin päivänä työn tekeminen tuntui tahmealta, ja silloin saattoi hyvällä omallatunnolla lähteä aikaisemmin kotiin. Toisaalta hyvien ideoiden kimppuun oli mahdollista käydä kotonakin. Osalle työntekijöistä tämä

sopi hyvin, kun taas osa oli opetellut tapoja laittaa työhön liittyvät asiat sivuun vapaa-ajalla. Joustavuus palveli haastateltavien puheessa ennen kaikkea työn tekemistä itselle ominaisella tavalla.

Yli järjestörajojen yhdistävä teema oli **järjestyksen luominen** ja toimivat struktuurit. Jokaisessa työyhteisössä oli joku – yleisimmin järjestösihteeri – jolle tämä oli erityisen tärkeä tekijä työn imun kannalta. He kokivat, että saivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja nähdä konkreettisesti ja viiveettä kättensä jäljen.

*”Mut kyllä mä sitten ihan kun jotenkin hirveesti voimaannun kaikista ihmisistä ja näin, niin ja kyllä mä myös ihan omassa työssäni voimaannun siitä, kun mä saan asiat toimimaan ja järjestykseen.”*

Työntekijät kokivat tärkeäksi ja työyhteisöään hyödyttäväksi keskustella yhteisistä ja eriävistä näkemyksistään koskien sekä työn voimauttavia, voimavaroja kerryttäviä, että sen kuormittavia puolia sekä eri yksilöiden tapoja hallita niitä. Haastatellut näkivät eduksi sen, että työyhteisöön kuului niin idearikkaita visioijia kuin käytännönläheisiä ja järjestelmällisiä toteuttajia. Esimerkiksi kirjallisia töitä ja taloushallinnon tehtäviä oli jaettu sen mukaan, keneltä ne luontevasti sujuivat. Toisaalta haastatellut kertoivat ilahduttaneista kokemuksista, kun he olivat menneet yhdessä yli tuttujen mukavuusrajojen, jolloin uuden **oppiminen** oli mahdollistunut.

Pienissä työyhteisöissä sai tehdä asioita omalla persoonalla. Ajoittainen haastaminen nähtiin asiaan kuuluvaksi, koska kaikkiin tehtäviin ei yksinkertaisesti riittänyt valmista osaajaa. Yhdessä työyhteisössä tulikin esiin **luovuus** ja heittäytyminen. Innostuminen oli suorastaan suotavaa, ja työkavereita kannustettiin siihen. Tässä työyhteisössä työntekijät kertoivat luovista harrastuksistaan, joilla he palautuivat vapaa-ajallaan. Luovuuteen liittyi työn ja työympäristön **tuunaaminen**, joka on lähellä tehtäväautonomiamia. Tuunaaminen (*job crafting*) on lähtöisin työntekijän omasta aloitteesta, eikä sen tarkoitus ole suoranaisesti palvella organisaation intressejä, vaan saada työ ja sen tekijä vastaamaan toisiaan (Hakanen 2014, 356).

Oman työn personoimista ja toimintatapojen luomista harrastettiin kaikissa työyhteisöissä, mutta erityisesti yhdessä tuli puheeksi lisäksi työpaikan muokkaaminen oman näköiseksi

isommilla sisustuksellisilla ja pienemmillä arjen valinnoilla. Oman oloisen työympäristön koettiin virittävän ajatuksia sopivaan työmoodiin. Kahdessa työyhteisössä oltiin huolissaan sisäilman laadusta.

Nuorimmassa työyhteisössä työn imun yhteydessä tulivat puheeksi **kiitokset ja palautteet**, joita saatiin työyhteisön ulkopuolelta. Näillä oli tärkeä merkitys sille, että työntekijät kokivat tekevänsä työnsä hyvin. Hallitukselta saatu palaute merkitsi luottamussuhteiden rakentumista ja ylläpitämistä. Selanderin (2015, 1407) mukaan esimiehiltä saatu palaute oli arvokkaampaa kuin muilta työtovereilta saatu. Tässä aineistossa työyhteisön sisältä saatu palaute näyttäytyi yhtä arvokkaana riippumatta sen antajan statuksesta.

**Palkka** ja sen oikeudenmukaisuus suhteessa työn vaativuuteen tuli esille yhdessä järjestössä. Kolmannen sektorin palkat ovat matalampia kuin muilla sektoreilla ollen lähellä kunta-alaa. Kolmannen sektorin sisällä sosiaalialan järjestöjen palkat sijoittuivat toiseksi alhaisimpaan luokkaan viidestä kategoriasta. Palkkaansa tyytyväisiä ja tyytymättömiä oli kolmannen sektorin palkkatyötä koskevassa tutkimuksessa yhtä paljon. (Ruuskanen ym. 2013, 40–41.) Kahdessa muussa järjestössä puhe tunneperäisestä sitoutumisesta työhön ja työpaikkaan sekä sisäisen motivaation korostus korvasivat reflektion välineellisestä sitoutumisesta. Asema ja titteli eivät esiintyneet haastateltavien puheessa. (Viitala 2013, 15.)

### 5.3 Työn imua arjessa

Työn imun käsite osoittautui monitahoiseksi ja abstraktiksi. Haastateltavien oli helpompi antaa arvio työn imun kokemusten yleisyydestä kuin kuvailla niitä sanallisesti.

Haastateltavia pyydettiin vastaamaan *Utrecht work engagement* -mittariston (ks. luku 3.4) asteikolla 0–6, kuinka usein he kokivat työn imua (0 = en koskaan, 1 = muutaman kerran vuodessa tai harvemmin, 2 = kerran kuukaudessa tai harvemmin, 3 = muutaman kerran kuussa, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa, 6 = päivittäin).

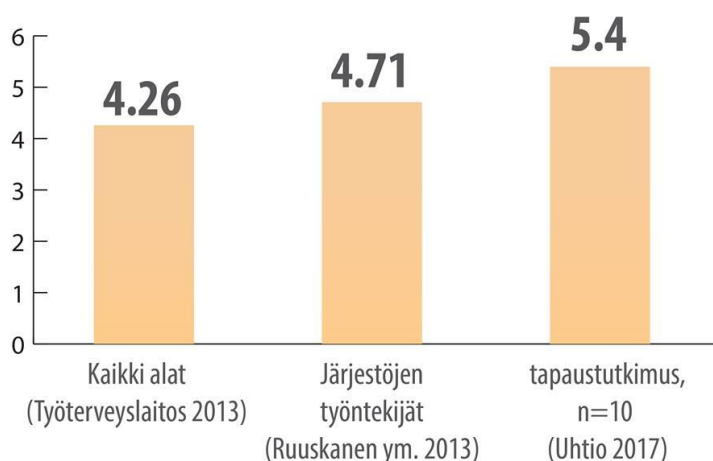
## TAULUKKO 1. Työn imun kokeminen työssä

## Kuinka usein koet työn imua?

annettu arvio	muunnettu arvo	kpl	yhteensä
”useita kertoja viikossa”	5	2	10
”joka päivä”	6	1	6
5 ½		4	22
5		2	10
”95 % ajasta”	6	1	6
3 *	-	(1) *	(3) *
		yht. 10	yht. 54

\* opiskelijaharjoittelijan antama arvio jätettiin pois keskiarvosta

Haastatteluun osallistuneet, työsuhteessa olevat henkilöt kokivat työn imua useita kertoja viikossa tai joka päivä. Keskiarvoksi saatiin 5,4, kun se järjestöjen palkkatyötä tarkastelleessa tutkimuksessa oli 4,71 (n = 1412) ja Työterveyslaitoksen aineistossa (n = 65 000) suomalaisilla keskimäärin 4,26 (Ruuskanen ym. 2013; Työterveyslaitos 2013). Opiskelijaharjoittelijan arvio jätettiin pois keskiarvosta, koska tämän tutkimuksen fokuksessa olivat järjestössä palkkatyötä tekevät henkilöt.



KUVIO 2. Suomalaiset keskimäärin kokevat Työterveyslaitoksen (2013) mukaan työn imua kerran viikossa. Järjestöissä työn imun kokemuksia on muutaman kerran viikossa. Tässä tutkimuksessa työn imun kokemuksia oli useita kertoja viikossa, osalla vastaajista päivittäin. (*Utrecht work engagement* -mittariston asteikko 0–6: 0 = en koskaan, 1 = muutaman kerran vuodessa tai harvemmin, 2 = kerran kuukaudessa tai harvemmin, 3 = muutaman kerran kuussa, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa, 6 = päivittäin).

Työn imusta kertovien esimerkkien antaminen oli hankalampaa kuin määrän arvioiminen. Haastatteluissa puhuttiin innostuksesta, korkeasta motivaatiosta, huippuhetkistä, palkitsevasta ja työn ytimessä olevasta tekemisestä. Työntekijät kertoivat konkreettisista tuloksista ja tuotoksista. Järjestötyö koettiin usein pitkäjänteiseksi, toisinaan abstraktiksikin, ja silloin oli hienoa tehdä jotakin ”käsin kosketeltavaa”. Se saattoi olla jäsenrekisterin päivitys, lehden valmiiksi saattaminen, koulutuspäivän toteuttaminen tai rahoitushakemus.

*”Varmaan just se että homma on nyt hallussa ja kaikki on tehty mitä on pitänytkin.”*

Flow-tilan kaltaista riemua aiheutti pitkään muhinut ja vihdoinkin kirkastunut ajatus tai yhtäkkinen oivallus. Ongelmallisen tilanteen ratkeaminen oli palkitsevaa. Erilaiset oppimiskokemukset olivat aiheuttaneet työn imun kokemuksia. Oppimista tunnistettiin sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla.

*”Jos voittaa ihmisen luottamuksen, se on meidän hankkeessa se voitto, koska meidän työ alkaa siitä. Se, tai siis se mahdollisuus työskentelyyn syntyy sillä hetkellä.”*

Vuorovaikutukseen liittyvää työn imua edustivat kokemukset tiiminä onnistumisesta tai vapaaehtoisten kanssa innostuneesti työskentelystä. Muutoksen aikaan saaminen kuvattiin valtavan hienona kokemuksena. Se saattoi olla asiakkaan luottamuksen saavuttaminen, kuunteleva virkamies tai henkilö, joka kertoi muuttaneensa asenteitaan toivottuun suuntaan. Muutoksen mahdollistuminen nähtiin pitkäkestoisena prosessina, ja siksi konkreettinen osoitus muutoksesta oli niin arvokas.

*”Varmaan onnistuneet kokoukset on sellasia etenkin jos käy rahoittajan kanssa jotain sellasia palaveria, mihin on vähän enemmän tsempannut, niin silloinkin kun me viimeksikin sieltä [rahoittajalta A] ja [rahoittajalta B] lähettiin, niin aika hyvillä fiiliksillä, vaikka ei mitään konkreettisia lupauksia tullu, eikä näin. Mutta että siinä jotenkin kiteyty se, että tehdään jotain oikein, koska se palaute meille...”*

Onnistunut kokous rahoittajan kanssa tuotti työn imua. Myönteinen rahoituspäätös tarkoittaa aina järjestön työn näkyväksi tekemisen onnistumista. Sen sijaan kielteiseen rahoituspäätökseen nähtiin monia mahdollisia syitä, kyse ei välttämättä ole huonosta projektisuunnitelmasta tai -hakemuksesta. Kielteisistä rahoituspäätöksistä toivottiin lisää ja tarkempaa palautetta hankeideoiden kehittämiseksi.

Jälkikäteen työn imun tuntemuksia aiheuttivat saatu palaute, kiitos, huomionosoitus tai palkinto. Onnistuneimmaksi kiitokseksi kuvattiin sellainen, joka meni yleistä tasoa syvemmälle tai henkilökohtaisemmalle tasolle. Oli tärkeää kuulla, mistä nimenomaisesti kiitettiin tai onnitiin.

#### 5.4 Työn imua verottavia käytäntöjä

Aineiston järjestötyöntekijöillä oli työn imun kokemuksia päivittäin tai useita kertoja viikossa. Siitä huolimatta he tunnistivat useita tekijöitä, jotka olivat omiaan vähentämään työn imua. Tällaisia tekijöitä olivat **turha byrokratia** ja tiedon kerääminen ilman selkeää käyttötarkoitusta. Paradoksaalisesti työn imua voi verottaa **liiallinen innostuminen** silloin, kun se aiheuttaa rajaamisen hankaluutta ja fokuksen häviämistä.

*”Joo se poistaa sen ylivirittäytymisen et mulla ei oo sitä semmoista niin tunteenpaloa. Kun jollakin ois ja se suojaa. Silloin pystyy ottaan semmoisen pienen etäisyyden, että ei viikonloppuisin ideoi. Tai ei iltaisin mieli työasioita. Toki joskus tulee mietittyä.”*

Osalle työn substanssin omakohtainen tunteminen oli resurssi. Osalle etäisyys tematiikkaan sen sijaan antoi suojaa ja helpotti työn rajaamista työaikaan.

Pienessä työyhteisössä jokainen työntekijä on iso osa kokonaisuutta. Pitkät poissaolot voivat aiheuttaa **liikaa työtä** muille. **Yksin tekeminen**, vailla mahdollisuutta peilata tekemistä muiden kanssa, kuormittaa. Hyvä esimies luottaa ja arvostaa, vastaavasti huono kontrolloi ja vähättelee.

**Epäselvyys** ja **epätietoisuus** hillitsevät tekemistä. Se voi liittyä epäselviin rooleihin tai tehtävänkuviiin. Rahoitustilanteen epäselvyys, jatkuvuuden puuttuminen ja huoli rahasta vievät terää työn imulta. Ei ole motivoivaa kehittää toimintaa, jonka jatkuminen on epävarmaa. **Keinotekoiset projektit**, joilla pyritään paikkaamaan puuttuvaa perusrahoitusta, koettiin erityisesti työn imua vähentävänä rahoitusmuotona.

*”Se on semmone yks estävä asia, ku se, et ku on niin paljon kaikkea kaikilla, niin siitä tiedottaminen on tosi haastavaa ja jää aika usein sitten huonoksi tai heikoksi.”*

Eryteisesti isommissa yksiköissä korostuu **viestinnän haastavuus**. On tärkeää tietää, mitä muilla yksiköillä ja henkilöillä on meneillään, ettei tee turhaa tai päällekkäistä työtä. Toisaalta hallittavan tiedon ja sähköpostien määrä on suuri, joten vain tarpeellisen tiedon edelleen lähettäminen on mielekäästä. Julkisuudessa viime vuosina paljon esillä olleet turhat ja kuormittavat palaverit eivät tulleet esille tämän tutkimuksen aineistossa. Selanderin (2015, 1403) tutkimuksessa pienissä ja keskisuurissa järjestöissä koettiin työn imua jonkin verran enemmän kuin isoimmissa, yli 50 työntekijän organisaatioissa. Erot olivat kuitenkin pieniä, eikä mahdollisia syitä eroihin spesifioitu.

## 5.5 Keinoja työn imun lisäämiseksi

Tämän tutkimuksen perusteella järjestössä työssä olevien työn imua voidaan mahdollistaa ja lisätä kiinnittämällä huomiota seuraaviin seikkoihin:

Rekrytointeihin panostaminen kannattaa. Ennen uuden ihmisen palkkaamista on hyvä analysoida ja profiloida sekä työntekijöiden että luottamusjohdon kanssa, millaista työntekijää ollaan hakemassa ja millainen osaaja täydentäisi työyhteisöä parhaiten. Varsinkin pienessä työyhteisössä on tärkeää tunnistaa kaikkien osaaminen ja taidot, ja ottaa ne käyttöön. Osaamiskartoituksella voidaan hahmottaa, millaisia taitoja työyhteisössä jo on ja millaista tarvitaan lisää (Ristolainen 2015, 9).

Diversiteettiin kannattaa kiinnittää huomiota. Erilaiset koulutustaustat, työkokemukset ja vapaaehtoishistoriat järjestömaailmassa rikastavat työyhteisöä. Järjestön arvot, jotka työntekijän on helppo jakaa, lisäävät koheesiota eli yhteenkuuluvuutta työyhteisössä sekä järjestön tavoitteisiin sitoutumista. Arvojen yhteneväisyys lisää työntekijän halua pysyä järjestön palveluksessa (Selander & Ruuskanen 2016, 92).

Ulkopuoliset paineet ja paperityön määrä ovat kasvaneet, joten organisaation sisällä on hyvä pysähtyä miettimään, mitä tietoa on tarpeen kerätä ja miten. Byrokratiaa ja hallintoa on hyvä tarkastella kriittisesti. Tarkoituksenmukainen dokumentointi auttaa ja luo turvaa, mutta turhaksi koettu byrokratia selvästi rasittaa. Kerätyllä informaatiolla pitää olla selkeä käyttötarve.

Perusteltu informaation keräystarve on hiljaisen tiedon dokumentointi. Kun pienessä työyhteisössä työntekijä jää sairauslomalle tai vaihtaa työpaikkaa, on tärkeää, että ydintehtävät ovat joustavasti siirrettävissä toiselle työntekijälle. Hiljaisen tiedon keräämiseksi luodut rakenteet tekevät sekä työntekijälle että työyhteisölle näkyväksi työtehtävissä käytettävää tietoa ja osaamista (Ristolainen 2015, 9). Vuosittain päivitettävä yleinen perehdytysmateriaali auttaa uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita työssään alkuun. Se palvelee myös luottamushenkilöitä ja muita vapaaehtoisia.

Rahoituksen ennakoimattomuus tai sen määräaikaisuus koetaan epämotivoivaksi. Kun perustyöllä on jatkuvuus ilman turhia projekteja, saa se aikaan kehittämismotivaatiota. Keskusteleva toimintakulttuuri ja aito yhteistyö rahoittajien kanssa tuovat ”win-win”-tunnetta työntekijöille.

Pienissä järjestöissä on tärkeää säilyttää notkeus toimia, eikä imitoida turhaan niin sanottuja megajärjestöjä. Verkostoituminen monenlaisten toimijoiden kanssa auttaa hyvien toimintatapojen vaihtamisessa.

Työn merkityksellisyyden tunnistaminen ja esiintuominen ovat omiaan luomaan työn imua. Järjestöissä on hyvä keskustella säännöllisesti perustehtävästä sekä varata tilaa arvokeskustelulle ja metapuheelle. Tätä on hyvä tehdä sekä palkatun väen kesken että yhdessä luottamusmiesten ja vapaaehtoisten kanssa. Onnistumisten huomaaminen ja jakaminen korostavat työn merkityksellisyyttä. Tähän on hyvä luoda yhdessä rutiineja.



Autonomia oman työn rakentamisessa mahdollistaa työntekijän hyödyntää persoonaansa, osaamistaan ja verkostojaan. Työn tuunaamisen reunaehdoista keskustelu ja järkeviin mittareihin panostaminen mahdollistavat autonomiaa. Autonomia ja joustavuus auttavat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työntekijöiden osallistaminen työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää sitoutuneisuutta.

## **6 YHTEENVETO**

### **6.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja vaiheet**

Työn tutkimuksen painopiste on viime vuosina siirtynyt epäkohdista työhyvinvoinnin laaja-alaiseen tarkasteluun, mikä on luontevaa, sillä suurin osa työväestöstä voi varsin hyvin. Muutos kytkeytyy niin sanotun positiivisen psykologian nousuun. Työn imu osana laajempaa työhyvinvoinnin käsitettä on tapa analysoida työn positiivisia ja voimavaroja kerryttäviä tekijöitä. Järjestöissä työssä olevat kokevat työn imua keskimäärin muutaman kerran viikossa. Se on useamman kuin suomalaiset keskimäärin.

Tutkimuksessa selvitettiin, miksi järjestötyöntekijät kokevat työn imua, miten he kuvaavat työn imun kokemuksia ja miten järjestössä palkkatyössä olevien työn imun kokemuksia voidaan lisätä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten järjestötyöntekijöiden työhyvinvointia voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota työn imun kokemuksiin.

Työn imua tutkittiin kolmessa sosiaalialan järjestössä. Järjestöt valittiin erityyppisiltä toimialoilta, jotta työntekijöiden työelämäkokemus olisi mahdollisimman monipuolinen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineisto koostui kolmesta ryhmähaastattelusta, joihin osallistui 11 henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä induktiivisesti käyttäen teemoittelun menetelmiä. Job Demands–Resources -teorian pohjalta tarkasteltiin työn vaatimusten ja voimavarojen merkitystä työn imun kokemuksille.

### **6.2 Aiempi tutkimusdata**

Työn voimauttavien ja kuormittavien puolien keskinäistä suhdetta on tutkittu vuosikymmenten ajan. Viime vuosina klassisiin malleihin on lisätty työn imu, joka ei taivu dikotomiseen ajatteluun. Työ ei ole joko vaatimuksia sisältävää tai voimavaroja kerryttävää; se on niitä molempia. Työn imua syntyy tilanteissa, joissa työntekijällä on

resursseja onnistua tehtävissään, mutta hän joutuu kuitenkin ponnistelemaan suoriutuakseen työssään hyvin. Työn imussa henkilö hyödyntää potentiaaliaan kokonaisvaltaisesti.

Työn imu on yksittäistä suoritusta pysyvämpi, myönteinen tila, johon liittyy vahva motivoituminen. Työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Työ tuntuu silloin tekijästään merkitykselliseltä. Työn imu lisää työhyvinvointia yksilölle sekä tuottavuutta organisaatiolle ja niiden myötä sillä on yhteiskunnallisia ja kansantaloudellisia vaikutuksia.

Aiemman datan perusteella tiedetään, että suomalaiset järjestötyöntekijät ovat kriittisempiä useimpien mitattujen muuttujien suhteen työssään, ja he ovat muiden alojen työntekijöitä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa. Samaan aikaan järjestöissä koetaan työn imua useammin kuin muilla työpaikoilla. Eri sektoreilla on yhteisiä työn imun mahdollistajia, kuten esimiehen ja kollegoiden antama tuki. On kuitenkin esitetty, että Job Demands–Resources -teoria ei edes työn imun käsitteellä rikastettuna riitä selittämään kolmannen sektorin työntekijöiden työn imua. Yleishyödyllinen motivaatio ja arvokongruenssi, eli yhteiskunnallisen hyvän saavuttamiseksi työskentely ja työnantajaorganisaation arvojen jakaminen, ovat työn imua lisääviä tekijöitä järjestötyöntekijöillä.

Kolmannen sektorin palkkatyötä tutkittaessa on havaittu, että johtajat, asiantuntijat ja korkeasti koulutetut kokivat työn imua eniten. Samoin pienimmissä organisaatioissa koettiin työn imua eniten ja suurimmissa vähiten. Vaikka alan sisäiset erot olivat hyvin pieniä, voi tässä piillä selitys korkeille työn imua osoittaville luvuille. Kolmannella sektorilla työskennellään enimmäkseen pienissä organisaatioissa, työ on johtaja- ja asiantuntijavaltaista ja valtaosalla työntekijöistä on korkeakoulututkinto.

### 6.3 Päätulokset

Tässä tutkimuksessa järjestötyöntekijät kokivat työn imua kollektiivisesti neljästä syystä. Keskeisimpiä työn imun mahdollistajia olivat **työyhteisö**, järjestön **substanssi** eli työn tematiikka, työn **ihmisläheisyys** ja järjestön **arvot**. Muita työn imua lisääviä voimavaratekijöitä olivat työn autonomia, joustavuus, järjestyksen luominen, mahdollisuus oppimiseen, luovuus ja työn tuunaaminen, kiitokset ja palaute sekä oikeudenmukainen palkka. Nämä ovat valideja työn imun selittäjiä, sillä Job Demands–Resources -teorian mukaan työn imua edesauttavat fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät voimavarat ovat työpaikasta ja yksilöstä riippuvaisia.

Työn imua vähentäviä tekijöitä olivat turha byrokratia, työn liiallinen määrä, epäselvyys rahoituksessa tai työnkuvassa, keinotekoiset projektit, yksin tekeminen ja sisäisen viestinnän epäonnistuminen. Paradoksaalisesti työn imua voi verottaa liika innostuminen silloin, kun se aiheuttaa työn rajaamisen hankaluutta ja fokuksen häviämistä. Kolmannen sektorin toimijoiden työkenttä saattaa olla loputon työn aatteellisesta perustasta johtuen, minkä vuoksi järjestötyöntekijät pohtivat kollektiivisesti työn tavoitteita ja rajauksia työnteon arjessa.

Työn imua mahdollistavista teemoista kaikkein tärkeimmäksi nousi työyhteisö. Oma tiimi, työkaverit ja työyhteisön hyvä ilmapiiri nimettiin tekijöiksi, joiden vaikutusta ei voi kompensoida muilla tekijöillä. Suomalaisten työolotutkimusten mukaan erityisesti naisten työssä viihtymisen kannalta työpaikan sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä, ja miehetkin nimesivät hyvät suhteet työtovereihin toiseksi tärkeimmäksi viihtymistekijäksi työn itsenäisyyden jälkeen. Kolmannelle sektorille erityistä oli se, että yhteisöön laskettiin tapauskohtaisesti kuuluvaksi myös luottamushenkilöitä ja muita vapaaehtoisia. Esimies miellettiin useimmiten osaksi työyhteisöä eikä erilliseksi johdon edustajaksi.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu esimiehen ja kollegojen antaman tuen ja palautteen merkityksessä eroa siten, että esimiehen antama palaute koettiin merkityksellisemmäksi. Tällaista eroa ei havaittu tämän tutkimuksen aineistossa.

Läheiseksi käyneistä kollegoista puhuttiin affektiivisesti, eli tunnepitoisesti, käyttäen perheeseen ja ystäviin liittyvää sanastoa ja puhetapaa.

Luottamus nousi esiin tärkeänä teemana työyhteisössä. Voitiin luottaa työkaverien apuun ja siihen, että lähiesimies seisoo aina työntekijän ja hänen tekemiensä ratkaisujen takana. Hallituksia kiiteltiin siitä, että luottaessaan ne antavat palkatulle väelle toimintavapauden. Erityisesti uusien – ja iältään nuorimpien – järjestötyöntekijöiden puheessa luottamuksen saaminen ja sen osoittaminen konkretisoituivat.

Työyhteisön diversiteettiä eli monimuotoisuutta koulutustaustaan, työkokemukseen, ikään, sukupuoleen ja järjestö- tai vapaaehtoishistoriaan liittyen pidettiin pelkästään myönteisenä. Moninaisuus tuo mukanaan erilaisia vahvuuksia ja taitoja. Lisäksi jäsenet, asiakkaat ja vapaaehtoiset ovat taustoiltaan erilaisia, joten heidän palvelu ja kohtaaminen helpottuvat, kun työntekijöillä on asioihin taustansa puolesta monenlaisia näkökulmia.

Järjestön substanssi, työskentelyn kohteena oleva teema ja siihen liittyvä asiakaskunta olivat monille syy hakeutua työhön kolmannelle sektorille ja juuri kyseiseen järjestöön. Halu tehdä hyvää ilmaistiin enimmäkseen implisiittisesti, usein työn merkityksellisyyden tunnistamisen kautta. Osa haastateltavista koki vahvasti olevansa auttamis- tai palvelutehtävissä. Joillekin haastatelluille se oli erottamaton osa heidän työidentiteettiään. Pakottava työvuorolistaus koettiin ajatuksena hyvin kahlitsevaksi ja ei-tarkoituksenmukaiseksi, sillä asiantuntevan työskentelyn tunnisti muun muassa oikea-aikaisuudesta, ja se edellyttää tiettyä autonomian astetta. Nähtiin tärkeäksi sopia asioista siten, että juuri oman työpaikan erityiskysymykset on huomioitu työpaikka- ja työtehtäväkohtaisesti. Auttamistyötä tekevät kokivat työn imun kannalta olennaiseksi saada luvan keskittyä ydintehtäviin. Auttaessaan he kokivat olevansa omimmillaan, ja silloin työ tuntui kaikkein palkitsevimmalta. Toimiva ja tarvittaessa joustava työnjako tuotti työn imun kokemuksia. Aikaisempi tutkimustieto tukee tulkintaa, jonka mukaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja sen tekemisen tapoihin lisää työn imua. Palautumisella ja omasta jaksamisesta huolehtimisella tunnistettiin sekä itseisarvo että välineellinen arvo – asiakkaat ja vapaaehtoiset ansaitsevat tukea hyvinvoivilta työntekijöiltä. Eräs haastateltava kiteytti ajatuksen kuvaavasti: *”Ei voi parantaa maailmaa, jos ei pidä itsestään huolta.”* Asiantuntijuuteen nähtiin kuuluvan tietoisuus omista rajoista.

Tutkimuksessa mukana olevissa järjestöissä työskennellään niin sanotusti ruohonjuuritasolla, joten kaikkien työntekijöiden työhön kuului kontakteja jäsenten tai asiakkaiden kanssa. Kun näkee kenen hyväksi työskentelee, saa konkreettista palautetta

työnsä merkityksestä muille ihmisille. Erityisen positiiviseksi haastateltavat kokivat sen, että monista muista sosiaalialan auttamispaikoista poiketen asiakkailla ei ollut velvollisuutta hakeutua järjestön palveluihin. Tämä oli omiaan luomaan hyvät ja luottamukselliset edellytykset yhteistyölle.

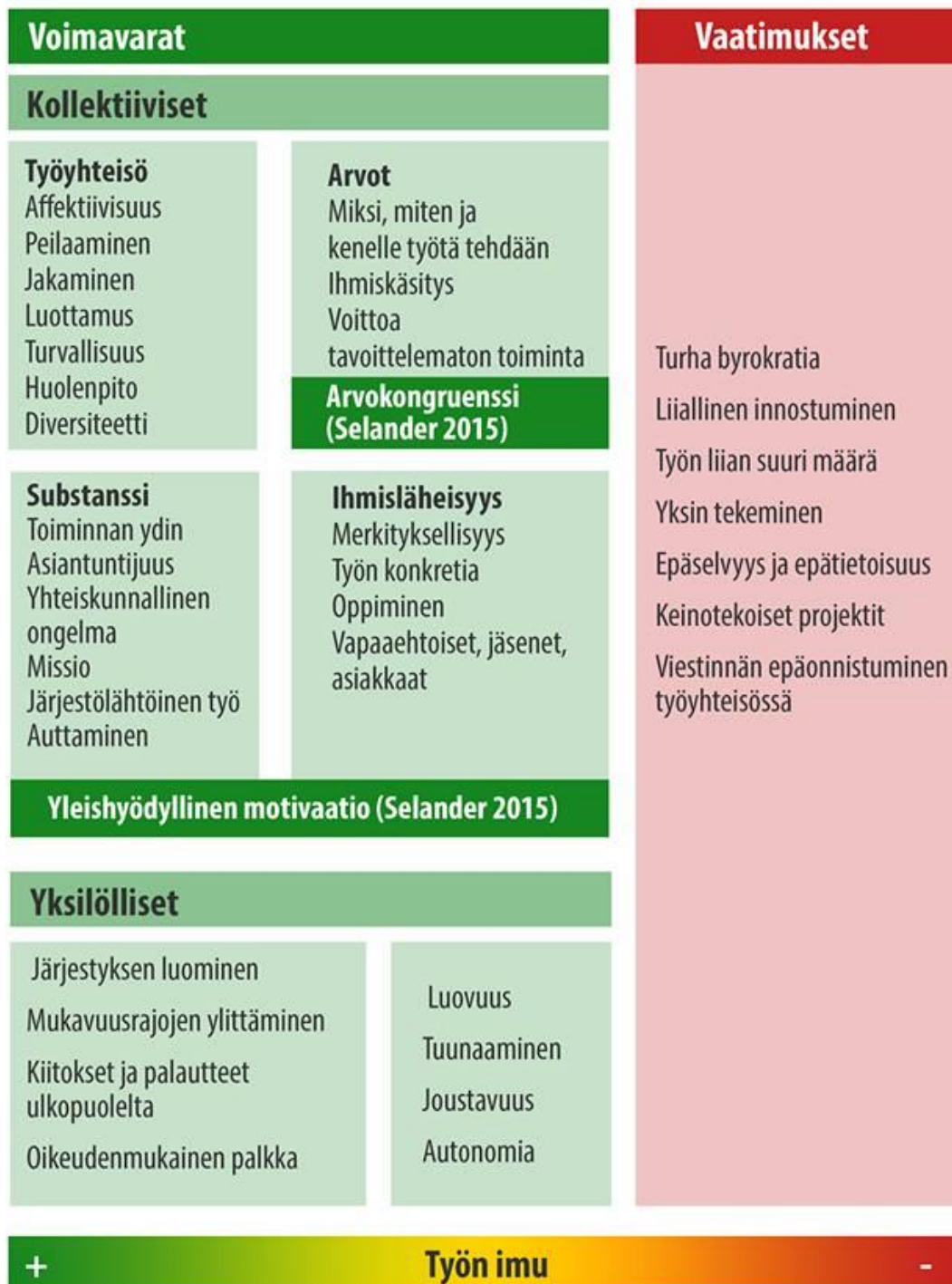
Ihmislähtöiseen työhön liittyivät olennaisesti järjestön vapaaehtoiset. Työntekijät arvostivat vapaaehtoisia ja heidän työpanostaan. Monien vapaaehtoisten työmäärää ja sitoutuneisuutta ihmeteltiin ja ihasteltiin. Viime vuosina puheena ollut vapaaehtoisuuden muutos lyhytjänteisempään suuntaan ei näkynyt tutkituissa järjestöissä, vaikkakin luottamustehtävien täyttäminen oli ajoittain vaativaa. Vapaaehtoisten kanssa työskentelyssä on omat haasteensa, esimerkiksi työn ilta- ja viikonloppupainotteisuus. Toisaalta vapaaehtoisten kanssa työskentelyä pidettiin etuoikeutena. Asiakkaiden ja jäsenten lisäksi vapaaehtoiset tulevat järjestön toimintaan omasta halustaan. Se näkyi tavassa, jolla heidän kanssaan tehtiin yhteistyötä. Aikaisempaan tutkimukseen nähden aineisto näyttöäyty ristiriitaiselta liittyen vapaaehtoisten kanssa toimimiseen. Kaikki haastatellut kertoivat arvostavansa vapaaehtoisia hyvin korkealle, ja osa koki vahvasti voimautuvansa heidän kanssaan työskentelystä. Aikaisemmassa tutkimuksessa juuri vapaaehtoisten kanssa työskentelevät antoivat matalimpia arvioita työstään.

Neljäntenä haastateltavia yhdistävänä teemana aineistosta nousivat esiin arvot. Haastellut kokivat järjestön arvojen allekirjoittamisen tärkeäksi työnsä kannalta, ja osalle se oli suorastaan työn tekemisen ydintä. Se on jotain, joka on ominaista nimenomaan kolmannella sektorilla työskenteleville. Tämän tutkimuksen aineisto antaa viitteitä siitä, että työntekijöiden orientaatioiden välillä on eroja. Ei ole syytä olettaa, että on olemassa yksi yhtenäinen järjestötyöntekijän profiili, vaikka arvokongruenssi on keskeinen tekijä kolmannen sektorin organisaatioissa.

Raha tuli haastatteluissa esille kahdella tavalla. Toisaalta sen rajallisuuden nähtiin aiheuttavan ainaista huolta ja kamppailua. Toisaalta oltiin kiitollisia siitä, että tuloksen tekeminen rahan muodossa on missio- ja arvopohjaisesti toimivilta, aatteellisilta järjestöiltä suorastaan kielletty. Raha ja siihen liittyvät toimintatavat nähtiin välineellisinä tekijöinä, jotka mahdollistavat järjestötyön ytimen. Ristiriita rajallisten taloudellisten resurssien ja asiakkaiden tarpeiden välillä näyttöäyty tosiasiassa, johon järjestötyössä on mukauduttava. Asema ja titteli eivät esiintyneet haastateltavien puheessa.

## Job Demands-Resources -teoria

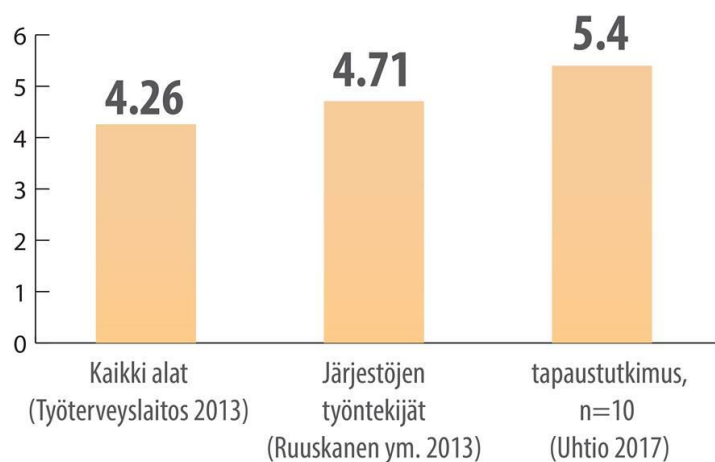
Fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät vaatimukset



KUVIO 3

Yhteisten teemojen lisäksi haastatellut nimesivät yksilöllisempiä työn imun mahdollistajia. Tällainen teema oli työn autonomia, joka koettiin hyvin olennaiseksi kahdessa järjestössä. Keskeinen tekijä oli työaika-autonomia, joka toi työhön vapautta, joustavuutta ja yrittäjämäistä henkeä. Aikaisemmassa tutkimuksessa järjestötyöntekijät ovat arvioineet työaika-autonomiansa paremmaksi kuin muiden alojen työntekijät. Haastatteluissa työn ja muun elämän yhdistämisen haasteet eivät aikaisemman tutkimuksen luoman odotuksen mukaisesti tulleet puheeksi, mutta joustavuus työajoissa nähtiin hyväksi työn kannalta.

Tutkimus osoitti, että järjestötyöntekijöiden työn imun kokemukset olivat hyvin tavallisia. Haastatteluun osallistuneet, työsuhteessa olevat henkilöt kokivat työn imua useita kertoja viikossa tai jopa päivittäin. Keskiarvoksi saatiin 5,4, kun se järjestöjen palkkatyötä tarkastelleessa tutkimuksessa oli 4,71 ja Työterveyslaitoksen aineistossa suomalaisilla keskimäärin 4,26 (asteikko 0–6, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa, 6 = päivittäin).



KUVIO 2

## 6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että järjestössä työssä oleva henkilö kokee työn imua todennäköisimmin tehdessään merkitykselliseksi kokemaansa työtä hyvässä työyhteisössä toisten ihmisten hyväksi työnantajaorganisaationsa arvot jakaen. On tärkeää tunnistaa ne erityistekijät, joista juuri kolmannen sektorin työntekijät saavat työn imun



kokemuksia ja ylläpitää sekä tehostaa näitä tekijöitä. Ne lisäävät työhyvinvointia, työn tuloksellisuutta ja niiden myötä kolmannella sektorilla tehtävän työn yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Työn imu vaikuttaa reagoivan merkittävämmiin työn voimavaroihin kuin vaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa esiin tulleisiin voimavaratekijöihin on helpompi vaikuttaa järjestön sisällä kuin usein järjestön ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin. Tämän huomion merkitystä alleviivaa se, että voimavarojen lisäämiseksi voidaan työskennellä monella tasolla – kun työntekijä yksilötasolla, työyhteisö, sekä palkattu ja luottamusjohto yhdessä työntekijöiden kanssa toimivat työn voimavarojen lisäämiseksi, voi vaikutus työn imuun kumuloitua kaikkia hyödyttävällä tavalla. Osa keinoista on helposti ja nopeasti toteutettavissa – osa vaatii enemmän aikaa ja yhteistyötä järjestön verkostoissa. Kyseessä on monitasoinen ja -tahoinen prosessi.

Tämän tutkimuksen perusteella työn imua voidaan lisätä panostamalla rekrytointeihin, tarkastelemalla kriittisesti järjestön hallintoa turhaa byrokratiaa välttämällä, pyrkimällä ennakoitavuuteen työsuhteissa, kiinnittämällä huomiota työn merkityksellisyyden kokemuksiin sekä mahdollistamalla autonomiaa ja työn tuunaamista. Uuden työntekijän palkkaamisessa tehtäväkohtaisen osaamisen lisäksi on tarpeen huomioida työyhteisön osaamisen täydentäminen erityisesti pienissä organisaatioissa. Osaamiskartoitukset ja diversiteetin huomioiminen auttavat tässä. Erilaiset koulutustaustat, työkokemukset ja vapaaehtoishistoriat järjestömaailmassa rikastavat työyhteisöä. Järjestön arvot, jotka työntekijän on helppo jakaa, lisäävät koheesiota eli yhteenkuuluvuutta työyhteisössä ja järjestön tavoitteisiin sitoutumista.

Tarkoituksenmukainen dokumentointi auttaa ja luo turvaa, mutta turhaksi koettu byrokratia selvästi rasittaa ja turhauttaa. Kerätyllä informaatiolla pitää olla selkeä käyttötarve. Perusteltu informaation keräystarve on esimerkiksi hiljaisen tiedon dokumentointi, joka helpottaa tilannetta, kun organisaatiossa tulee ennakoituja ja ennakoimattomia muutoksia henkilöstössä. Perekäytysmateriaalin laatimiseen kannattaa panostaa, sillä se auttaa niin uusia työntekijöitä ja harjoittelijoita kuin luottamushenkilöitä ja muita vapaaehtoisia tehtävissään alkuun.

Rahoituksen ennakoimattomuus tai sen määräaikaisuus koetaan epämotivoivaksi. Kun perustyöllä on jatkuvuus ilman turhia projekteja, saa se aikaan kehittämismotivaatiota. Keskusteleva toimintakulttuuri ja aito yhteistyö rahoittajien kanssa tuovat ”win-win”-tunnetta työntekijöille. Verkostoituminen monenlaisten toimijoiden kanssa auttaa hyvien toimintatapojen omaksumisessa.

Työn merkityksellisyyden tunnistaminen ja esiintuominen on omiaan luomaan työn imua. Järjestöissä on hyvä keskustella säännöllisesti perustehtävästä sekä varata tilaa arvokeskustelulle ja metapuheelle. Tätä on hyvä tehdä sekä palkatun väen kesken että yhdessä luottamushenkilöiden ja vapaaehtoisten kanssa. Onnistumisten huomaaminen ja jakaminen korostavat työn merkityksellisyyttä. Tähän on hyvä luoda yhdessä rutiineja.

Useimmat järjestöt ovat edenneet työnantaja-asemaan kokonaan vapaaehtoisvoimin järjestetyn toiminnan kautta. Kolmannella sektorilla on tyypillistä, että vapaaehtoisista voi myöhemmin tulla järjestön työntekijöitä, jolloin työntekijän identiteetissä voi olla osia sekä vapaaehtoisuudesta että palkatun työntekijän roolista. Vapaaehtoisilla ja palkkatyössä olevilla on paljon yhdistäviä tekijöitä, esimerkiksi arvoissa ja yhteiskunnallisessa motivaatiossa, mutta työsuhde luo erilaisia odotuksia sekä työntekijälle että työnantajalle. Samassa työyhteisössä voi olla hyvin eri tavoin orientoituvia työntekijöitä, joten on tärkeää puhua avoimesti ihmisten odotuksista ja toiveista. Yleispäteviä ohjeita ei ole, koska yhdistyksen ja sen toimijoiden historia ja nykyvaihe ovat yksilöllisiä. Osan luottamushenkilöistä vaihtuessa vuosittain yhteisö pysyy elävänä ja keskustelun tarve jatkuvana.

Autonomia oman työn rakentamisessa mahdollistaa työntekijän hyödyntää persoonaansa, osaamistaan ja verkostojaan. Työn tuunaamisen reunaehdoista keskustelu ja järkeviin mittareihin panostaminen mahdollistavat autonomiaa. Työntekijöiden osallistaminen työtä koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää sitoutuneisuutta. On ennakoitavissa, että tulevien vuosien yhteiskunnalliset muutospaineet näkyvät kolmannella sektorilla. Innostuneita, sitoutuneita ja kehittämishaluisia työntekijöitä tarvitaan, jotta järjestökenttä pysyy toimintakykyisenä rakenteellisten ja toimintaan liittyvien muutosten keskellä.

## 6.5 Tutkimuksen kontribuutio ja luotettavuuden arviointi

Tutkimusta on hyvä tehdä aiheesta, joka aidosti kiinnostaa, jotta sen parissa jaksaa työskennellä pitkäjänteisesti. Halusin valita positiivisen lähtökohdan sekä käytännönläheisen ja ratkaisukeskeisen aiheen nykyajan haastavasta työelämän arjesta. Työn imu järjestötyössä osoittautui juuri sellaiseksi. Oma, pitkäaikainen järjestökokemukseni ensin vapaaehtoisena ja sittemmin työntekijänä oli tutkimuksen teossa resurssi. Haastatteluissa tuli nopeasti esiin vertaisuus, joka helpotti yhteyden luomista. Haastateltavat oli helppo löytää ja he puhuivat työstään mielellään. Toisaalta voi kysyä, onko oman alan tutkiminen myös haitta. Olisiko täysin ulkopuolelta tullut tutkija kysynyt erilaisia kysymyksiä tai löytänyt aineistosta jotain olennaista, jonka tuttua aihepiiriä analysoiva ohittaa?

Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, joten 11 henkilön otos oli riittävä tutkittavan ilmiön syventämiseen suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä edustavaan otokseen, vaan tietoa kerätään henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta aiheesta. Alkuperäinen analyysimenetelmäni (tyypittely) sen sijaan ei tässä tutkimuksessa toiminut – se olisi kenties vaatinut isomman tutkimusjoukon ja aiheen tarkastelun yleisemmällä tasolla. Aluksi Job Demands–Resources -teoria tuntui turhan kaavamaiselta. Fasettilähestymistapa, joka huomioi, että on samanaikaisesti mahdollista olla hyvin tyytyväinen esimerkiksi työyhteisön tukeen ja tyytymätön työaikoihin, toi siihen uutta näkökulmaa. On kuitenkin tärkeää huomata, että yksittäiset tekijät eivät ole dikotomisesti hyviä tai huonoja, voimavaroja tai vaatimuksia, vaan ne voivat olla intensiteetistään tai yksilön tilanteesta riippuen molempia. Esimerkiksi kohtuullinen kiire voi lisätä työn imua ja liiallisena vähentää sitä. Tässä tutkimuksessa esiin tullut innostuminen omasta työstä on pääasiassa työn imuun yhdistyvä tekijä, mutta liiallisena sekin alkaa verottaa työn imua.

Syventävää tietoa saatiin työyhteisön toimivuuden korostuneesta merkityksestä järjestötyöntekijöille. Tutkimus antoi myös käsityksen siitä, että pienessäkin tutkittavien joukossa nousee esiin erilaisia työnteon orientaatioita. Tätä olisi hyvä tutkia lisää. Uutta näkökulmaa toi työntekijöiden ihmiskeskeisyys. Se poikkesi yleishyödyllisestä motivaatiosta, järjestön substanssista ja sen asiantuntijuudesta sekä arvoista siten, että

haastateltavat eksplisiittisesti puhuivat työnsä merkityksestä ihmisille, yksilöille. He eivät työskennelleet vain yhteiskunnallisen ongelman poistamiseksi, vaan ihmisille, joilla on kasvot, nimet ja tunteet. Tämän ihmiskeskeisyyden merkitystä korosti se, että aina ei selkeästi ollut muuta paikkaa, josta tarvittavaa tukea voi hakea. Järjestöissä tehtiin – ainakin osittain – työtä, jota muualla ei tehty.

Työn imun käsite sai prosessin aikana sekä kiitosta että kritiikkiä. Toisaalta sen abstraktius kietoo sisälleen monenlaisia innostumisen ja heittäytymisen muotoja – toisaalta osa koki termin vaikeaselkoiseksi ja siksi epäkiinnostavaksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on analyysin osuvuuden arviointia sekä ymmärrettävää ja riittävän seikkaperäistä raportointia. Tulosluvussa viisi olen sitaattien avulla tuonut lukijalle esiin haastateltavien ääntä. Tutkimusprosessin kulku on kuvattu luvussa neljä. Tutkimuksen informantit ovat päässeet kommentoimaan raporttia, jolloin vakavimmat väärinkäsitykset tai virhetulkinnat olisivat tulleet huomioituiksi.

Eettisyys kietoutuu aina tutkimuksen luotettavuuteen. Kolmannen sektorin työntekijänä olen tutkimuksessani sitoutunut tuomaan lisää tietoa ja ymmärrystä järjestökentän työstä. Kokonaisvaltainen ymmärrys sisältää sekä positiivisia että negatiivisia puolia tutkitusta ilmiöstä. Haastateltavien ja heidän edustamiensa yhdistysten esiintyminen anonyymeinä mahdollisti kaiken informaation esittämisen raportissa.

## **6.6 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa oli mukana sekä työntekijöitä, joilla oli vahva ideologinen orientaatio, että työntekijöitä, jotka mielsivät järjestön tavalliseksi työpaikaksi, jossa tulee noudattaa samanlaisia toimintatapoja kuin muillakin aloilla. Kolmannen sektorin työyhteisöjen menestyksellisen johtamisen ja kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä oppia lisää eri tavalla orientoituvien työntekijöiden odotuksista, motivoitumisesta ja palkitsemisesta.

Pohdin syitä korkeampien työn imun ja työpaikan vaihtamisaikeiden yhtäaikaiseen läsnäoloon kolmannella sektorilla verrattuna muihin aloihin. Työn imua usein kokevat

työntekijät ovat aloitteellisia ja kehittämishaluisia, ja toisaalta he ovat useimmiten korkeasti koulutettuja ja asiantuntija- tai johtotehtävissä. Johtuuko osa työpaikan vaihtamisaikeista puutteellisten työskentelyolosuhteiden tai heikon johtamisen lisäksi tai sijaan leipääntymisestä? Ovatko asiantuntijoiden resurssit ja potentiaali alikäytössä kolmannen sektorin työpaikoilla? Järjestötyöpaikat ovat tyypillisesti pieniä, eikä luontaisia etenemismahdollisuuksia löydy organisaation sisältä samaan tapaan kuin suurissa organisaatioissa. Osa vaihtamisaikeista voi liittyä toiveeseen pysyvästä työsuhteesta. Työpaikan vaihtamiseen liittyviä toiveita olisi tarpeellista tutkia lisää.

Luonnollisesti pitkittäistutkimus jo aloitettujen tutkimusaiheiden parissa sekä vertaileva tutkimus kolmannen sektorin sisällä esimerkiksi liikunta-, kulttuuri-, nuoriso- ja sote-järjestöjen välillä tuovat uutta, hyödyllistä tietoa.

## **6.7 Lopuksi**

Järjestökentältä odotetaan paljon ja käynnissä olevien yhteiskunnallisten muutosten myötä jatkossa vielä enemmän, joten kolmannella sektorilla tarvitaan motivoituneita, innovatiivisia, ammattitaitoisia ja työssään jaksavia ammattilaisia, jotta sekä työntekijät että vapaaehtoisuus ja aatteellisuus voisivat hyvin kansalaisjärjestöissä. Tämän tutkimuksen perusteella huomion kiinnittäminen työn imuun on relevantti tapa lisätä laadukkuutta järjestöjen palkkatyössä.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti (2011): Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bakker, Arnold B. & Evangelia Demerouti (2007): The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22:3, 309–328.

Benz, Matthias (2005): Not for the profit, but for the satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos* 58 (2), 155–176.

Billis, David (ed.) (2010): *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Eskola, Jari ja Juha Suoranta (2008): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, Anneli (2010): Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli, Kaija Collin ja Jaana Saarinen (toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.

Hakanen, Jari (2014): Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, Jari (2011): *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari (2004): Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Haslam, S. Alexander, Stephen D. Reicher & Michael J. Platow (2012): *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Henttonen, Elina ja Kirsi Lapointe (2015): *Työelämän toisinajattelijat. Vallataan tilaa mielekkäälle työlle*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2009): *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka ja Helena Hurme (2001): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmonen, Kaj ja Martti Siisiäinen (toim.) (1998): *Uudet ja vanhat liikkeet*. Tampere: Vastapaino.

Innanen, Hely, Asko Tolvanen & Katariina Salmela-Aro (2014): Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees : Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1 (1), 38-49.

Jokivuori, Pertti (2002): Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Julkunen, Raija (2010): Työ – talouden ja minän välissä. kirjassa Eteläpelto, Anneli, Kaija Collin ja Jaana Saarinen (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY.

Julkunen, Raija (2014): Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Järjestöbarometri. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä (2014): Peltosalmi, Juha, Tyyne Hakkarainen, Pia Londén, Vertti Kiukas ja Riitta Särkelä. Soste.

Järjestöbarometri. Järjestöjen tulevaisuus (2016): Peltosalmi, Juha, Anne Eronen, Tapio Litmanen, Pia Londén ja Petri Ruuskanen. Soste.

Järvensivu, Anu ja Tatu Piirainen (2012): Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Kirjassa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Koistinen, Pertti (2014): Työ, työvoima ja politiikka. Tampere: Vastapaino.

Kreutzer, Karin & Urs Jäger (2011): Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4), 634-661.

Laine, Markus, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen (2007): Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen (toim.): Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Le Blanc, Pascale, Jan de Jonge & Wilmar Schaufeli (2008): Job Stress and Occupational Health. Teoksessa Chmiel, Nik (ed.): An introduction to work and organizational psychology : A European Perspective. Malden: Blackwell.

Lehto, Anna-Maija ja Hanna Sutela (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Manka, Marja-Liisa (2015): Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Moilanen, Pentti ja Pekka Räihä (2010): Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, Juhani ja Raine Valli: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkikangas, Anne, Taru Feldt ja Ulla Kinnunen (2005): Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Taru Feldt ja Saija Mauno (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Möttönen, Sakari ja Jorma Niemelä (2005): Kunta ja kolmas sektori : yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Niemelä, Jorma (2003): Järjestöt ajan hengen uudistajina. Teoksessa Niemelä, Jorma ja Virpi Dufva (toim.): Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nätti, Jouko ja Timo Anttila (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Pahta, Anneli ja Olli Hakkarainen (2011): Hyvä hallintotapa järjestöissä. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus YTY ry.

Pearce, Jone L. (1993): The organizational behavior of unpaid workers. *Volunteers*. London: Routledge. Saatavilla [https://dl.dropboxusercontent.com/u/24663774/Volunteers\\_Pearce1993\\_E-Reader.pdf](https://dl.dropboxusercontent.com/u/24663774/Volunteers_Pearce1993_E-Reader.pdf), luettu 3.8.2016.

Peuhkuri, Timo (2007): Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, Markus, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen (toim.): Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Ristolainen, Heidi (2015): Osaajat järjestötyössä. Helsinki: OK-opintokeskus.

Ruuskanen, Petri, Kirsikka Selander ja Timo Anttila (2013): Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 20/2013.

Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (toim.) (2010): Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saukkonen, Pasi (2013): Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta*, 4 (1), 6-31.

Schaufeli, Wilmar & Marisa Salanova (2014): Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. Teoksessa Peeters, Maria C. W., Jan de Jonge & Toon W. Taris (ed.): *An Introduction to contemporary Work Psychology*. Malden: Wiley Blackwell.

Schaufeli, Wilmar, Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma & Arnold B. Bakker (2002): The measurement of engagement and burnout. A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, Wilmar & Arnold Bakker (2003): UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Saatavilla [https://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldebakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](https://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldebakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf), luettu 26.4.2017.

Selander, Kirsikka (2015): Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas* 26, 1391–1411.

Selander, Kirsikka & Petri Ruuskanen (2016): Why Do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic journal of working life studies*, 6 (2), 81–100.



Taipale, Sakari, Kirsikka Selander, Timo Anttila & Jouko Nätti (2011): Work engagement in eight European countries: the role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31 (7/8), 486–504.

Tuomi, Jouni ja Anneli Sarajärvi 2012: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos: Työhyvinvointi. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>, luettu 15.2.2017.

Upadyaya, Katja, Matti Vartiainen & Katariina Salmela-Aro (2016): From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3, 101–108.

Viitala, Riitta (2013): Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yin, Robert K. (2014): Case study research : design and methods. Los Angeles: SAGE.

## **LIITE**

### **Teemahaastattelurunko ryhmähaastatteluun**

#### **Taustaa**

Millainen yhdistys työpaikkanne on?

Millainen koulutustausta teillä on?

Kuinka monessa työpaikassa olette olleet ennen tätä työtä?

Mitä olette aikaisemmin tehneet työksenne? (3. sektori/julkinen/yksityinen)

Kertokaa työhistoriasta tässä työpaikassa. Kauanko olette työskennelleet yhdistyksessä?

Teittekö ennen palkkasuhteeseen tuloa vapaaehtoistyötä tässä yhdistyksessä?

Kuinka monta työntekijää on omassa yksikössä / koko yhdistyksessä?

Millaisia toimenkuvanne ovat? Keiden kanssa työskentelette?

(asiakkaat/kollegat/vapaaehtoiset/viranomaiset/päätäjät)

#### **Työhyvinvoinnista**

Millaisia asioita teille tulee mieleen työhyvinvoinnista?

Millaiset tekijät edistävät ja estävät työhyvinvointia?

Mitä toimenpiteitä työpaikallasi on toteutettu käytännössä työhyvinvoinnin lisäämiseksi?

Kerro omasta roolistasi.

Mitkä asiat kuormittavat työssänne?

Mikä on auttanut kuormitustilanteissa?

Mitä jatkokehitysideoita näet?

#### **Työn imusta**

Millaisia asioita sinulle tulee mieleen työn imusta?

Voitko kertoa esimerkkejä tilanteista, jolloin olet ollut erityisen innostunut työstäsi? Entä työkaverisi, kertovatko he tilanteista, jolloin työ vie positiivisesti mennessään? Jaatteko näitä kokemuksia?

Millaiset käytännöt edistävät tai estävät työn imua?

Kuinka usein koet työn imua?

Miten työn imun kokemukset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin tai työmotivaatioon?

Miten järjestöjen työntekijät ja luottamusjohto voivat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja lisätä työn imun kokemuksia?