

TYÖN IMU RUTIININOMAISISSA TYÖTEHTÄVISSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Joonas Karjula
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Joonas Karjula	
Työn nimi Työn imu rutiininomaisissa työtehtävissä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 15.4.2019	Sivumäärä 56
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä tutkimuksessa perehdytään työn imuun rutiininomaisissa työtehtävissä. Tutkimusaineisto perustuu teemahaastatteluihin kolmessa suuressa suomalaisessa yrityksessä. Kaikki haastateltavat työskentelevät tehdasoloissa ja pitkälti rutiininomaisissa töissä. Yhteensä tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa työstään innostunutta, työnimuista työntekijää.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia kysymykseen siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työn imulle rutiininomaisissa työtehtävissä ja kuinka johtamisella voidaan edistää työn imua tällaisessa toimintaympäristössä? Aineistoa analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella rutiininomaisissa työtehtävissä tärkeinä voimavaroina koetaan työn tuloksellisuus ja aikaansaaminen, riittävät haasteet sekä vaihtelevat työtehtävät, työyhteisössä saatu arvostus ja positiivinen palaute, työn pysyvyys ja turvallisuuden tunne, yhdessä tekeminen sekä vastuu ja osallistaminen.</p> <p>Tulokset olivat pitkälti linjassa aiempien, muissa kohderyhmissä toteutettujen tutkimusten kanssa. Työn imua vahvistavat voimavarat ovat tyydyttämässä psykologisia perustarpeitamme. Voimavarat vahvistavat kyvykkyyden, omaehtoisuuden sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja nämä kaikki ovat vahvistamassa työn imua. Työn imua vahvistavassa työssä on monipuolisesti niitä elementtejä, jotka ovat tyydyttämässä näitä perustarpeitamme.</p>	
Asiasanat Työn imu, johtaminen, voimavarat, rutiininomainen työ	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Työn rakenne.....	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1	Työn imun määrittelyä.....	9
2.1.1	Työn imun lähikäsitteitä.....	11
2.1.2	Työn voimavarat työn imun lähteenä.....	13
2.1.3	Henkilökohtaiset voimavarat ja työn imu.....	18
2.1.4	Työn imu ja työn tuunaaminen.....	20
2.1.5	Työn imun edistäminen johtamisen keinoin.....	21
2.1.6	Työn imun sosiaalinen luonne.....	21
2.1.7	Työn imun seuraukset.....	22
2.1.8	Rutiininomainen työ ja työn imu.....	23
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	24
3.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineisto.....	24
3.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	24
3.3	Aineisto analysointi.....	26
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	29
4.1	Työn imu rutiininomaisissa työtehtävissä.....	29
4.1.1	Tuloksellisuus ja aikaansaaminen voimavarana.....	29
4.1.2	Työtehtävien monipuolisuus ja riittävät haasteet voimavarana 31	
4.1.3	Koko työyhteisön antama arvostus ja palaute voimavarana....	32
4.1.4	Pysyvyys ja turvallisuuden tunne voimavarana.....	34
4.1.5	Yhdessä tekeminen voimavarana.....	36
4.1.6	Vastuu ja osallistaminen voimavarana.....	36
5	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	39
5.1	Mitkä tekijät edistävät haastateltavien työn imua?.....	39
5.2	Käytännön johtopäätökset.....	44
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimus.....	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITE.....	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työntekijöistä ja inhimillisestä pääomasta on tullut organisaation tärkein voimavara ja työntekijöiden suoriutumisella on kriittinen merkitys organisaation menestykselle. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät, jotka ylittävät velvollisuutensa ja tekevät parhaansa organisaation hyväksi, ovatkin tavoittelemisen arvoinen asia.

Toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja kilpailu yritysten välillä on kovaa. Ulrich (1997, 125) kuvaa muuttuvaa tilannetta ja toteaa, että yhä vähemmällä työvoimalla pyritään saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Työn tuottavuuden parantamiselle on monessa mielessä voimakas tarve, mutta tämän tavoittelu tapahtuu liian usein henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. Tällöin positiiviset vaikutukset jäävät hyvin lyhytkestoisiksi. Enää ei riitä, että työntekijät antavat fyysisen työpanoksensa, vaan heidät on saatava myös mieleltään ja sielultaan työhönsä kiinni (Ulrich 1997, 125). On saatava työntekijät aidosti innostumaan ja sitoutumaan työhönsä. Työntekijöiden tehokkuus ja tuottavuus on kilpaillussa toimintaympäristössä elinehto ja odotukset heitä kohtaan ovat korkealla. Inhimillisen pääoman huippuun hiominen ja siitä parhaan hyödyn saaminen on tämän päivän keskeisimpiä kilpailukykytekijöitä ja johtamisen haasteita.

Myös Bakker ja Leiter (2010) toteavat, että organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat halukkaita ja kykeneviä laittamaan itsensä täysipainoisesti "liikoon" sekä sitoutumaan huippusuorituksiin. Organisaatiossa ja sen johtamisessa on oltava jotain sellaista, joka ylläpitää työntekijän innostuksen ja tekemisen tason korkealla. Kilpailu hyvistä työntekijöistä käy kiiuvaana ja yrityksillä on tästäkin syystä tarpeen miettiä työntekijöidensä hyvinvointia. Sisäisesti motivoituneet, työnimuiset työntekijät ovat tehokkaita ja samanaikaisesti hyvinvointia. Tällaiset työntekijät ovat organisaation etu, mutta samanaikaisesti myös työntekijän oma etu. Tämä molemminpuolinen etu on tavoittelemisen arvoinen asia ja siksi olen valinnut tutkimukseni aiheeksi työn imun.

Työn imu on käsitteenä tuore ja sen tutkimus on alkanut pitkälti vasta 2000-luvun alkupuolella, positiivisen psykologian tutkimuksen kanssa samoihin aikoihin (Hakanen, 2005). Työn imu on yksi keskeisimpiä positiivisen psykologian tutkimusalueita (Hakanen, 2009a). Positiivisessa psykologiassa ollaan kiinnostunut nimenomaan ihmisten vahvuuksista ja hyvinvoinnista, eikä ainoastaan pahoinvoinnin ja sairauksien välttämistä (Seppälä, 2013). Pitkään työhyvinvoinnin tutkimuskenttää hallitsivat työuupumus, työpahoinvointi, stressi, työnarkomania ja muut negatiiviset työn seuraukset. Viime aikoina kiinnostus positiivisia tekijöitä, hyvinvointia ja huippusuorituksia kohtaan on ollut voimakkaassa kasvussa. Ollaan yhä kiinnostuneempia siitä, kuinka näitä tekijöitä voidaan työyhteisössä vahvistaa. Positiivisen psykologian keskeisenä ajatuksena on siis siirtää psykologian kiinnostus heikkouksien ja ongelmien korjaamisesta vahvuuksien ja positiivisten tekijöiden kehittämiseen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, 5). Tutkitaan asioita, jotka johtavat yksilön tai organisaation huippusuorituksiin ja kukoistukseen (Hakanen, 2009; Bakker & Schaufeli, 2008).

Työn imu on Bates'n (2004) ja Richmanin (2006) mukaan laskussa. Myös Sweetman ja Luthans (2010) toteavat erilaisten kyselyjen osoittavan työn imun olevan hyvin vähäistä ympäri maailmaa. Käsitteen saama huomio on tästäkin syystä tarpeellista. Työn imun seurausten on havaittu olevan monella tapaa hedelemällisiä organisaatiolle sekä yksilölle (Harter ym., 2002; Bates, 2004; Hakanen, 2005; Schaufeli 2014) ja se onkin merkittävä syy käsitteen runsaalle tutkimukselle viime aikoina. Tutkimuksellisen suosion nopea kasvu perustuu siis työntekijöiden inhimillisen pääoman ja psykologisen kiintymyksen kasvavaan merkitykseen liiketoiminnassa sekä ylipäättään positiivisen psykologian suuntauksen kovasti kasvaneeseen suosioon tieteessä. (Schaufeli, 2013)

Työntekijän asema organisaatiossa ennakoi työn imua. Organisaation johdotehtävissä työskentelevillä on lähtökohtaisesti korkeampi työn imu. (Kim, Shin & Swanger 2009, 100.) Myös Smuldersin (2006) noin 4000 työntekijän keskuudessa toteuttaman tutkimuksen mukaan työn imu on vahvempaa monipuolisissa, korkean autonomian työtehtävissä kuin vähäisemmän autonomian ja alhaisempaa osaamistasoa vaativissa työtehtävissä (Schaufeli 2012, 4). Näitä havaintoja puoltaa myös Hakasen (2005) opetuslalla toteuttama tutkimus, jossa tutkittiin kaikkien kouluorganisaatiossa työskentelevien työn imua. Vahvinta työn imu oli rehtoreiden ja muiden esimiesasemassa toimivien sekä opinto-ohjaajien keskuudessa. (Hakanen 2005, 239.)

Työn imu ei ole vain korkeassa asemassa ja vaativissa tehtävissä työskentelevien etuoikeus. Hakasen (2005) mukaan esimerkiksi koulunkäyntiavustajilla havaittiin opettajia korkeampi työn imu. Myös johdon assistenttien työn imun on havaittu olevan korkeaa (Kim ym. 2009, 100), huolimatta siitä, että työ voi olla luonteeltaan hyvinkin rutiininomaista. Aiempi työn imun tutkimus on keskittynyt pitkälti korkeamman autonomian ja ylempien toimihenkilöiden työn imun tutkimukseen, eikä suorittavan tason työtä tekevien työn imuun ole juuri syvennyt. On näyttöä siitä, että rutiininomaisissa, alhaisemman osaamistason työtehtävissä työn imun kokemukset ovat vähäisempiä ja tämä havainto yhdessä

vähäisen aiemman tutkimuksen kanssa kannusti tutkimaan teemaa valitussa kohderyhmässä.

Työn imuun voidaan vaikuttaa johtamisen ja organisoinnin keinoin. Johtajan roolia työn imun edistäjänä on painotettu viimeaikaisissa tutkimuksissa. Positiivinen palaute, innostavat tavoitteet, tiedon jakaminen ja tuen osoittaminen ovat esimerkkejä siitä, kuinka johtamisella voidaan edesauttaa työn imun kokemusta. (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Feldt 2010, 126.) Mitä muuta työntekijät kaipaavat työssään? Mitkä ovat käytännössä niitä asioita, jotka ovat ruokkimassa työntekijöiden työn imua?

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä voimavarat ovat ensisijaisesti vahvistamassa työn imua rutiininomaisissa työtehtävissä. Pyrkimyksenä on löytää vastauksia siihen, kuinka johtamisella voidaan edistää alhaisemman osaamisen, rutiininomaisissa tehtävissä työskentelevien innostusta ja ponnistelua työtehtävissään. Kuinka johdetaan innostavasti organisaation inhimillistä pääomaa? Valtaosa tutkimuksista, joihin olen työtä tehdessä perehtynyt, perustuu määrälliseen aineistoon. Laadulliselle tutkimukselle on siis paikkansa. Laadullisella otteella päästään syvemmälle työntekijän kokemusmaailmaan ja näin ymmärretään perusteellisemmin työntekijän tarpeita. Työntekijät pääsevät nyt vapaasti sanoittamaan kokemuksiaan, joiden perusteella pystytään muodostamaan käsitys heille tärkeistä voimavaretehtävistä. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä ja toissijaisena kysymyksenä ovat:

- 1) Mitkä voimavaretehtävistä edistävät ensisijaisesti työn imua rutiininomaisissa työtehtävissä?
- 2) Kuinka johtamisella voidaan edistää rutiininomaisia töitä tekevien työn imua?

1.3 Työn rakenne

Ensimmäiseksi tutkielmassa käsitellään teoreettinen viitekehys, joka perustuu pitkälti kattavaan työn imu -käsitteen tarkasteluun. Teoriaosuuden alussa avataan työn imun käsitettä, sen taustaa ja historiaa ja pyritään saavuttamaan yhtenäinen ymmärrys siitä, mitä työn imulla tarkoitetaan. Tämän jälkeen työn imua verrataan useisiin lähikäsitteisiin ja tehdään selväksi, miten se eroaa aiemmista työhyvinvoinnin käsitteistä. Työn imun edellytyksiä ja myötävaikuttajia käydään läpi, erityisesti syventyen työn voimavaroihin, joilla on aiemman tutkimuksen mukaan keskeisin merkitys työn imulle. Myös henkilökohtaisten voimavarojen merkitystä työn imulle sivutaan, sillä myös niillä on merkittävä vaikutus työn imuun ja niihin voidaan myös vaikuttaa oikeanlaisella johtamisella. Työn imun

luonnetta tarkastellaan teoriaosuuden loppupuolella syvemmin ja esille nostetaan erityisesti työn imun tarttuvuus, sekä työn imun ja voimavarojen välinen positiivinen kierre. Viimeisenä teoriaosuudessa avataan työn imun seurauksia niin yksilölle kuin organisaatiolle. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimusmetodologiaan liittyvät asiat, tutkimusaineisto ja tutkimuksen tavoitteet. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset saatujen tulosten pohjalta. Saatuja tuloksia peilataan aiempaan teoriaan aiheesta. Lopuksi pohditaan tutkimuseettisiä kysymyksiä, tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään ajatuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Työn imun määrittelyä

Ensimmäisiä työn imun käsitteellistäjiä oli Kahn (1990, 694), joka korosti työntekijän täydellistä läsnäoloa ja rooliin heittäytymistä työn imun ominaispiirteinä. Tällaisen tilanteen saavuttaminen edellyttää Kahnin mukaan turvallisia työoloja ja sitä, että läsnäolo ja heittäytyminen ovat sekä mielekkäitä että mahdollisia. Kahn (1990) puhuu psykologisesta turvallisuudesta, jonka saa aikaan tunne siitä, että voi vapaasti toteuttaa itseään työssä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Jo Maslow (1954) nosti työmotivaatiota kuvaavaan tarvehierarkiaansa turvallisuuden tunteen, jolla hän tosin viittasi enemmän työn varmuuteen ja vakauteen. Myös Hakasen (2011, 63) mukaan psykologinen turvallisuus ja työn varmuus ovat edistämässä työn imua. Työn varmuudella tarkoitetaan nimenomaan jatkuvuuden ja vakauden tunnetta työssä (Bhatti, Hussain & Doghan 2018). Kahnin (1990) mukaan työn imu perustuu organisaatiolta saatuun tukeen ja voimavaroihin. Vastineeksi saadusta tuesta, työntekijä kokee velvollisuudekseen heittäytyä rooliinsa entistä voimakkaammin (Walden, Jung & Westerman 2017, 76).

Työn psykologinen merkityksellisyys on Kahnin (1990) mukaan hyvin keskeinen työn imun edistäjä. Merkityksellisyys voidaan nähdä tunteena, joka saadaan vastineeksi ponnisteluista organisaation eteen. Merkityksellisyys rakentuu, kun ihminen kokee itsensä arvokkaaksi, hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, eikä häntä ja hänen työpanostaan pidetä itsestäänselvyytenä. Merkityksellisyyden puute perustuu tunteeseen, ettei ihmiseltä odoteta juuri mitään, eikä ihmisellä ole myöskään tilaa heittäytyä työtehtäviinsä täysillä. (Kahn 1990, 704.)

Työn imun käsite ”work engagement” nykyisessä muodossaan on varsin tuore. Se kuvaa työhyvinvoinnin positiivista puolta ja suomennoksen ”työn imu” on laatinut tutkimuksissaan Jari Hakanen (2002). Schaufelin (2001) tutkimusryhmä on määritellyt teoreettisen tiedon ja haastatteluidensa pohjalta työn imun pysyväksi, positiiviseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi. Tätä tunnetilaa kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. *Tarmokkuus* viittaa energisyyteen ja sinnikkyyteen sekä halukkuuteen panostaa työhönsä väsymättä ja sinnikkäästi myös vastoin käymisiä kohdatessa. *Omistautuminen* taas viittaa työhönsä voimakkaaseen samaistumiseen. Vahva innostuksen ja merkityksellisyyden tunne sekä ylpeys ja inspiroituminen luonnehtivat omistautumista. *Uppoutuminen* tarkoittaa täydellisen syvää keskittymistä ja paneutuneisuutta työhön, kokien samanaikaisesti nautintoa. Uppoutuessa aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi olla haastavaa. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, 417.) Lyhyesti voidaan todeta työn imun ilmenevän energisyytenä ja innostuksena työssä, jolloin työhön syventyy täydellisesti ja siitä nauttii aidosti.

Työn imun käsite menee osin päällekkäin useiden lähikäsitteiden kanssa, mutta se on löytänyt oman erillisen paikkansa tutkimuskäsitteistössä (Saks 2006,

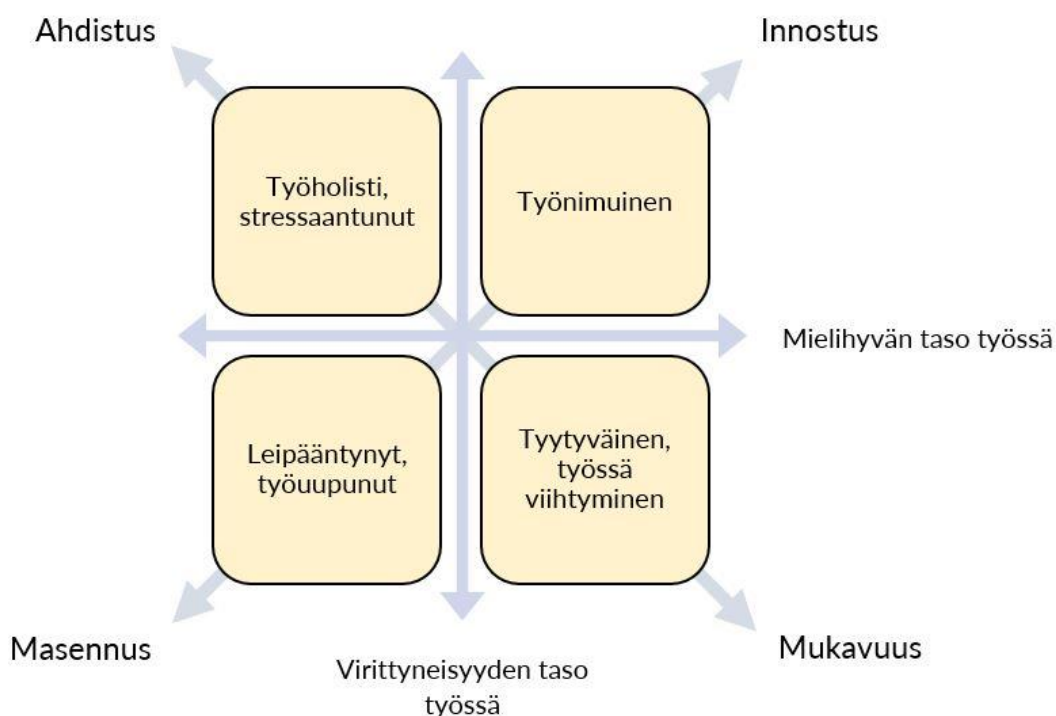
602). Käsitteelle on lukuisia määritelmiä, joissa kuitenkin toistuu ajatus positiivisesta työhön liittyvästä tunne- ja motivaatiotilasta, jota kuvastaa aito halu ponnistella työssään ja antaa täysi panos organisaation menestyksen eteen (Seppälä 2013, 12; Christian, Garza & Slaughter 2011, 91). Työn imun ydinulottuvuuksina pidetään yleisesti energisyyttä ja omistautumista työhön (Bakker, Albrecht & Leiter 2011, 8). Työn imulle on erityistä sen pysyvyys ja laaja-alaisuus. Pysyvyys perustuu havaintoon siitä, että aiemmat työn imun kokemukset ennakoivat työn imua myös jatkossa (Seppälä 2013, 59). Tämä positiivinen tunnetila ei perustu yksittäisiin tekijöihin vaan työhön kokonaisuudessaan (Schaufeli, Salanova ym. 2002, 74).

Työn imuinen on energinen ja kykenee tuomaan tarmokkuutensa täysipainoisesti työhönsä mukaan. Tällainen työntekijä haluaa ponnistella kohti tavoitteita, sillä hän ei säästele energioitaan työn ulkopuolelle, vaan innostus työtä kohtaan vie mukanaan. Intensiivinen läsnäolo ja täydellinen osallistuminen työhön kuvaavat työn imua. (Bakker & Leiter 2010, 1-2.) Yksinkertaisuudessaan työn imussa on kyse siitä, että aamulla töihin lähdetään mielellään ja työ on ylipäättään mielekästä. Työnimuinen nauttii työstään ja on ylpeä tekemästään työstä. Vastoinkäymisten hetkellä hän ei luovuta, vaan jatkaa sinnikkäästi ponnistelua. Työnimuinen on tehokas ja toimii yhteiseksi parhaaksi työssään. (Hakanen 2009b, 33.)

Työn imu on siis työntekijän kokema positiivinen tunnetila, jolle ominaista on pysyvyys. Hetkellisiä selkeitäkin vaihteluja siinä voi kuitenkin esiintyä (Seppälä 2013, 22). Seppälän (2013, 57) hammaslääkäreille toteuttaman pitkittäistutkimuksen mukaan työn imun vaihtelusta vain noin kolmannes oli sellaista, johon voitiin vaikuttaa työn voimavaratekijöillä. Seppälä (2013, 23) nostaa esille kysymyksen siitä, kuinka tällaiseen vakaaseen tunnetilaan voidaan lopulta ulkoisilla tekijöillä vaikuttaa? Tähän kysymykseen pureutuu myös osaltaan tämä tutkimus ja käsittelyssä ovat ne voimavarat, joihin voidaan erityisesti johtamisen toimenpiteillä vaikuttaa.

2.1.1 Työn imun lähikäsitteitä

Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kentässä (Warr, 1999) työn imu sijoittuu alueelle, jota kuvastaa korkea mielihyvä ja korkea virittyneisyys (kuva 1). Työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta ovat innostus, viihtyvyys, masennus ja ahdistus. Ulottuvuuksien luonnetta määrittää kaksi jatkumoa, joista toinen kuvastaa mielen virittyneisyyden tasoa ja toinen mielihyvän tasoa. Kuviosta hahmottuu hyvin esimerkiksi työn imun ja työtyytyväisyyden ero. Molempia tunnetiloja kuvastaa korkea mielihyvä, mutta työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä luonnehtii matala virittyneisyysdentila, joten alttius toiminnalle on työn imua huomattavasti alhaisempi. (Hakanen 2014, 343.) Työn imu tarkoittaa siis omistautumista ja tarmokkuutta, aktiivista toimintaa. Työtyytyväisyys viittaa paremmin passiiviseen hyvinvoinnin tilaan. (Schaufeli & Bakker 2010, 14; Bakker 2011, 265.) Työn imun erottaa työtyytyväisyydestä myös se, että työn imu kuvaa tunnetilaa itse työssä, kun taas työtyytyväisyys tunnetta ja ajatuksia työtä kohtaan (Schaufeli & Bakker 2010, 14) Bakkerin (2011, 265) mukaan työn imu on useita aiempia käsitteitä parempi työsuorituksen ennustaja.



Kuva 1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2014; Warr 1999)

Työn imu on eri asia kuin flow. Flow viittaa huippukokemukseen, jossa huomio keskitetään vaivattomasti sisäistä nautintoa tuovaan asiaan. Mielen ja kehon harmonia sekä asiaan syvästi uppoutuminen kuvaavat myös flow-tilaa. (Csikszentmihalyi 1990, 74.) Työn imu viittaa pysyvämpään ja kokonaisvaltaisempaan tunteeseen, jossa huippukokemus ei kohdistu vain hetkellisesti johon-

kin tiettyyn asiaan (Hakanen 2005, 229). Työn imun ulottuvuuksista uppoutuminen on hyvin lähellä flow'n kokemusta. Kuitenkin Schaufeli ym. (2002, 75) korostaa flow'n hetkellisyyttä uppoutumiseen verrattuna. Flow'n kokemus on Schaufelin ja Bakkerin (2010, 15) mukaan uppoutumista monimutkaisempi ilmiö ja riippuvaisempi yksittäisistä muuttujista, kuten saadusta palautteesta.

Motivaatio on osa työn imua, mutta ei rinnastettavissa työn imuun. Walden, Jung ja Westerman (2017, 76) tiivistävät työn imun ytimen kolmeen tekijään; kiintymys, innostus ja motivaatio työtehtäviin. Myös Manka, Hakala, Nuutinen & Harju (2010, 10) puhuvat työn imusta tilana, jota kuvastaa korkea motivaatio työtä kohtaan. Keskeisenä erona näiden kahden käsitteen välillä on kuitenkin se, että työn imu sisältää motivaation eli työlle omistautumisen lisäksi myös kognitiivisen (uppoutuminen) ja tunnepuolen (tarmokkuus) ulottuvuuden.

Organisaatiositoutuminen on yhteydessä työn imuun, mutta selkeästi siitä erillään oleva käsite. Saks'n (2006) mukaan työn imu on tunnetila, joka saa työntekijän omistautumaan erinomaiselle työskentelylle. Organisaatiositoutumiseen verrattuna puhutaan siis erilaisesta tunnetilasta. Meyerin ja Allenin (1991, 64-66) mukaan organisaatiositoutumisessa tunneside organisaatiota kohtaan perustuu osaltaan myös poistumisesta aiheutuviin kustannuksiin ja velvollisuudentunteeseen jatkaa organisaatiossa. Saks'n (2006, 602) mukaan työn imun erottaa organisaatiositoutumisesta erityisesti se, ettei työn imussa puhuta asenteesta, vaan yksilön osallistumisen ja syventymisen asteesta roolissaan. Työn imussa innostus ja kiintymys kohdistuu ennen kaikkea työhön itseensä, kun taas organisaatiositoutumisessa kiintymys kohdistuu ensisijaisesti organisaatioon (Schaufeli & Bakker 2010, 14). Kuitenkin Hakasen, Schaufelin ja Aholan (2008) hammaslääkäreiden keskuudessa toteuttaman pitkittäistutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mitä uppoutuneempia ja työllensä omistautuneempia työntekijät ovat, sitä sitoutuneempia he ovat myös työnantajansa.

Työn imun käänttöpuolena nähdään usein työholismi ja työuupumus, mutta käsitteillä ei ole todellisuudessa yhteyttä. On havaittu, että työn imulla ja työuupumuksella on negatiivinen riippuvuus toisiinsa (Hakanen 2005, 239; Schaufeli ym. 2002, 74). Työn imu ja työuupumus ovat siis toisistaan erillisiä käsitteitä (Schaufeli ym. 2002). Käsitteet eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan työ voi olla sekä innostava että kuormittava ja stressaava samanaikaisesti (Hakanen, 2011, 106). Gonzalez-Roma ym. (2006) havaitsivat tutkimuksissaan, että työn imun ytimessä olevat innostus ja omistautuminen ovat päinvastaisia työuupumuksen ulottuvuuksien (uupuminen ja kyynisyys) kanssa. Työn imua kuvaa siis energisyys ja vahva samastuminen työhön, kun taas työuupumusta kuvaa alhainen energisyys ja heikko samastuminen työhönsä (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel 2014, 391.)

Työholismiin verrattuna työn imulla on hyvin erilainen perusta. Työholismia kuvastaa pakottava, kontrolloimaton sisäinen tarve tehdä jatkuvasti työtä. Vastaavasti työn imua kokeva henkilö tekee kovasti työtä, koska kokee sen todella nautinnolliseksi ja hauskaksi. (Gorgievski, Bakker, & Schaufeli 2010, 85.) Hakanen (2009b, 10) tiivistää työn imun ja työholismin eron työstä saatavaan nautintoon ja toteaa, ettei työholisti yksinkertaisesti nauti työstään. Työholisti ei

myöskään kykene nauttimaan työn ulkopuolisista asioista, toisin kuin työn imua kokeva (Bakker, Albrecht & Leiter 2011, 5). Työn imuun liittyy vahvasti positiiviset tunteet työssä, kun taas työholismiin negatiiviset (Gorgievski & Bakker 2010, 266). Työn imuun ajaa vahva sisäinen motivaatio ja työholismia ohjailee ensisijaisesti ulkoinen motivaatio (Schaufeli & Salanova 2011, 45).

2.1.2 Työn voimavarat työn imun lähteenä

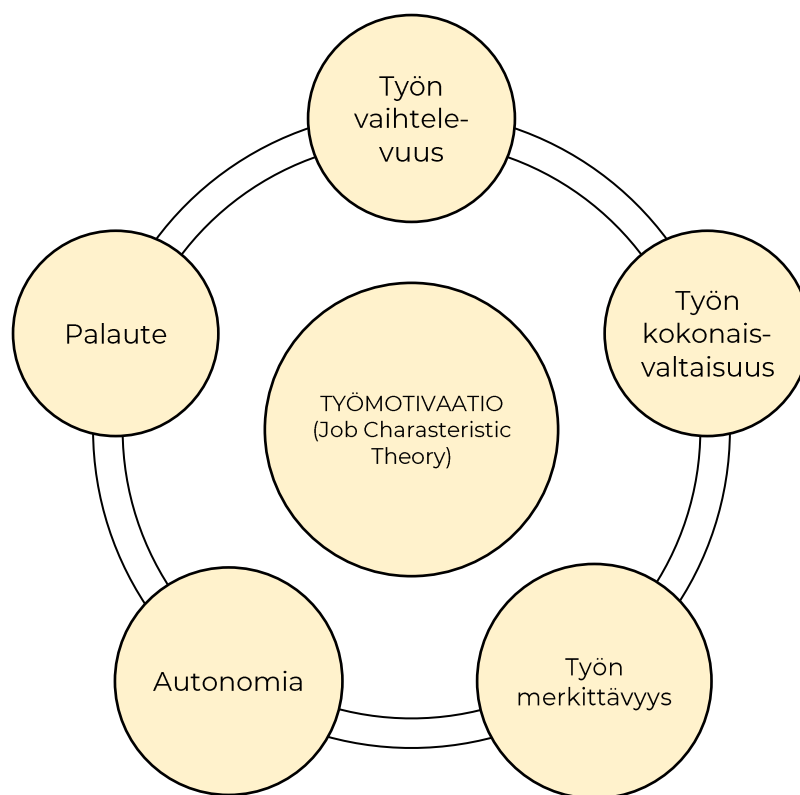
Työn imua vahvistaviksi tekijöiksi nostetaan toistuvasti erilaiset työhön liittyvät voimavarat. (Demerouti ym. 2001; Hakanen, 2002; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). Työn voimavarojen nähdään suojelevan työntekijää negatiivisilta vaikutuksilta terveyteensä, mutta samalla vauhdittavan työn imua. Voimavarojen merkitys ja motivoiva vaikutus korostuu erityisesti työn vaatimusten ollessa korkealla. (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulos, 2007.) Bakker ja Demerouti (2007, 312) havainnollistavat hyvin, mitä työn voimavaroilla tarkoitetaan. Ne ovat fyysisiä, henkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia työn piirteitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työssä koettuja vaatimuksia sekä edistävät henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Yksinkertaisemmin voidaan todeta työn voimavarojen olevan niitä tekijöitä, jotka auttavat onnistuneisiin työsuorituksiin jopa stressaavissa oloissa (Hakanen & Roodt 2010, 85). Tärkeää on huomata se, että työn imun vahvistaminen tapahtuu ennen kaikkea työn voimavaroja lisäämällä ja vasta toissijaisesti työn vaatimuksia vähentämällä (Hakanen 2009b, 37).

Hakanen (2014, 353) toteaa työn voimavarojen tyydyttävän psykologisia perustarpeitamme autonomiasta, yhteenkuulumisesta ja kyvykkyydestä ja näin edistävän sisäistä motivaatioita. On tärkeää tuntea itsensä kyvykkääksi ja saada aikaan asioita työssään (Deci & Ryan, 2000). Hyvä palaute edistää oppimista ja vahvistaa tätä kautta pärjäämisen tunnetta, sosiaalinen tuki tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarvetta ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin on vahvistamassa tunnetta autonomiasta eli omaehtoisuudesta (Bakker 2011, 266). Positiivinen palaute on suoraan vahvistamassa pärjäämisen tunnetta ja on siksi hyödyllistä jokaiselle (Mouratidis, Vansteenkiste, Lens, & Sideridis, 2008). Kun perustarpeet tulee huomioiduksi työssä riittävän hyvin, mahdollistuu työn imun kokemus (Hakanen 2011, 34).

Pärjäämisen ja autonomian tunne nähdään sisäisen motivaation kannalta tärkeimpinä perustarpeina. Kolmas perustarve, tunne yhteisöllisyydestä on ihmisen luontainen halu olla osa yhteisöä ja saada yhteisön tukea. (Deci & Ryan 2000, 229-233.) Työntekijän ponnisteluiden ja hyvän työn huomioiminen välittää arvostuksen tunteen, jolla on myönteinen vaikutus yhteenkuuluvuuden kokemukseen (Hakanen 2009b, 44). Baileyyn, Maddenin, Alfesin ja Fletcherin (2017) narratiivisen meta-analyysin mukaan tunne siitä, että on tehnyt työnsä hyvin, on havaittu edistävän työn imua. Kaikkien em. perustarpeiden täyttyminen on yksilön hyvinvoinnille tärkeää. (Deci & Ryan, 2000) Työn voimavarat motivoivat myös ulkoisesti, sillä ne auttavat saavuttamaan työn tavoitteita (Hakanen 2014,

353; Demerouti ym. 2001, 501). Työn voimavaroilla on siis sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota vahvistava vaikutus ja näin voimavarat ovat vahvistamassa työn imua.

Työn ominaispiirteiden teorian (Job Characteristics Theory) mukaan jokaisella työllä on oma potentiaalinsa motivoida, joka riippuu viiden työn ominaispiirteen voimakkuudesta. Nämä ominaispiirteet ovat kyseisen teorian mukaan työn vaihtelevuus, identiteetti, merkittävyys, autonomia ja palaute. (Schaufeli & Bakker 2004, 298.) Vaihtelevuudella tarkoitetaan työn vaatimaa osaamista ja ammattitaitoa. Mitä monipuolisempaa osaamista työ vaatii, sitä merkityksellisemmältä työ tuntuu. Identiteetillä viitataan työtehtävän laajuuteen. Mitä kokonaisvaltaisemmin työntekijä on mukana työssä, sitä merkityksellisemmältä työ tuntuu. Pienen palasen hoitaminen osana suurta kokonaisuutta ei tuo työhön niin syvää merkityksellisyyttä. Merkittävyydellä tarkoitetaan työn vaikutuksia ympäristöön ja ympäröiviin ihmisiin. Mitä laajemmat ovat työn vaikutukset, sitä merkityksellisemmältä työ tuntuu. Autonomialla tarkoitetaan vapauden, omaehtoisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien laajuutta työssä. Mitä enemmän yksilöllä on mahdollisuutta vaikuttaa työnsä kulkuun ja lopputulokseen, sitä voimakkaammin hän ottaa vastuun työnsä tuloksista. Palautteella vahvistetaan työntekijän ymmärrystä työnsä tuloksista ja vaikutuksista eli merkityksellisyydestä sekä saadaan aikaan tietoisuus siitä, mitä tulee tehdä toisin, jotta päästään parempiin tuloksiin. (Hackman & Oldham 1975, 161-162.)



Kuva 2 Työmotivaation perusta työn ominaispiirteiden teorian (JCT) mukaan. (Hackman & Oldham, 1975)

Keskeisinä työn imuun vaikuttavina voimavaratekijöinä nousee tutkimuksissa esiin sosiaalinen tuki työtovereilta ja johtajilta, palaute, työn autonomia, vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä monipuoliset ja merkitykselliset työtehtävät (Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007; Bakker, 2014). Hakanen (2005) löysi hyvin samantyyppisiä tekijöitä suomalaisten opettajien työn imua tutkiesseen. Opettajien työn imun merkittävimpinä edistäjinä esille nousivat esimiehen tuki, innovatiivisuus, arvostus ja positiivinen työilmapiiri. (Hakanen 2005, 242.) Suomalaisten lääkäreiden keskuudessa toteutettu tutkimus puolestaan nostaa työn autonomian, mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan, työn haasteet sekä palautteen työn imua edistävinä tekijöinä esille (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005).

Sosiaalinen tuki pitää sisällään Mostertin ja Rathbonen (2007, 48) mukaan muun muassa arvostuksen tunteen, riittävän tiedonkulun työn tuloksista, palautteen työstä suoriutumisesta ja mahdollisuuden tukeutua esimieheen vaikeuksien hetkellä. Sosiaalinen tuki nousee toistuvasti esille tärkeänä voimavarana ja sillä oli positiivinen vaikutus muun muassa poliisien energioihin ja työlle omistautumiseen (Mostert, Cronje & Pienaar 2006). Sosiaalinen tuki, avun saaminen esimiehiltä ja työkavereilta on yksi käytännön ilmentymä positiivisesta vuorovaikutuksesta, jolla luodaan kannustavaa ja välittävää ilmapiiriä. (Martela & Jarenko 2014, 30; Christian ym. 2011, 99.)

Positiivinen vuorovaikutus työyhteisössä on vahvistamassa hyvinvointia ja energisoimassa työntekijää. Sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteisöllisyys ylipäättään linkittyvät työn imuun (Mostert ym. 2006; Koivumäki 2008). Ihmisellä on perustavanlaatuinen tarve yhteenkuuluvuuden tunteelle (Deci & Ryan, 2000). Tämä ilmenee käytännössä tarpeena olla osa ryhmää tai jotain yhteisöä (Martela & Jarenko, 2014). Yksistään yhteisön tai ryhmän jäsenyys ei kuitenkaan riitä, vaan ihminen haluaa olla tärkeä yhteisölleen. Omalla tekemisellä halutaan luoda merkitystä ja positiivisia vaikutuksia itselle, mutta myös muulle yhteisölle. (Martela & Jarenko, 2014, 44.) Motivaatio perustuu siis osaltaan havaintoon siitä, että oma toiminta vaikuttaa myönteisesti ympäristöön. Kun omalla toiminnalla on vaikutusta tärkeäksi koettuun ihmisryhmään tai arvoon, kannustaa se ponnistelemaan. Jo Kahn (1990) totesi työn imun vahvistuvan antoisan työssä tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä. Tällainen vuorovaikutus on vahvistamassa muun muassa tunnetta omasta merkityksellisyydestä yhteisölle. (Kahn 1990, 707.)

Työn hallinnan tunne vahvistaa työn imua. Tunne perustuu pitkälti mahdollisuuteen tehdä päätöksiä työssä sekä vaikuttaa työnsä sisältöön ja lopputulokseen. Hallinnan tunne viittaa siis vahvasti autonomiaan työssä, joka vahvistaa sisäistä motivaatiota ja näin edistää työn imua (Mostert & Rathbone 2007, 48-49). Pankkialalla työskentelevien naisten työn imua vahvisti Koyuncun, Burken ja Fiksenbaumin (2006, 307) mukaan työn hallinnan tunne. Työn hallinnalla oli positiivisia vaikutuksia myös poliisien työn imuun (Mostert, Cronje & Pienaar 2006).

Palaute nousee usein työn imun kannalta keskeiseksi voimavaraksi. Rakentava palaute auttaa kehittymään, mutta se on myös edistämässä työntekijän ja esimiehen välistä kommunikaatiota. Positiivinen palaute auttaa ylläpitämään motivaatiota ja jatkamaan hyvää tekemistä. Ylipäättään riittävä palaute vahvistaa

yksilön voimavaroja, vähentää riskiä uupumukselle ja työasioista murehtimiselle vapaa-ajalla. (Bakker ym. 2005, 172.) Työasioista irrottautuminen vapaalla edistää työstä palautumista, millä on todettu olevan työn imua vahvistava vaikutus (Sonntag, 2003).

Vapaus työn toteuttamiseen, mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin, mahdollisuus vaikuttaa työhön käytettävään aikaan sekä mahdollisuus itsenäiseen ongelmien ratkomiseen vahvistavat autonomian tunnetta ja edistävät näin työn imua (Mostert & Rathbone 2007, 48-49). Autonomia ei tarkoita itsenäisyyttä, vaan omaehtoisuutta. Tämä tarkoittaa tunnetta siitä, että työtä tehdään omasta tahdosta eikä pakotettuna. Työskentely organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ei tunnu määräykseltä, kun arvot ja tavoitteet on sisäistetty ja koetaan ikään kuin omana. Ihminen voi siis kokea voimakasta autonomiaa, vaikka työskentelisi osana suurta joukkoa. (Martela & Jarenko 2014, 28.) Maunon ym. (2005) tutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet työssä ennustivat ihmisläheisen organisaatiokulttuurin ohella voimakkaimmin työn imua.

Haasteet ja mahdollisuus kehittyä vahvistavat työn imua. Mostert ja Rathbone (2007, 49) nostavat vahvasti esille ihmisen tavoitteellisuuden ja halukkuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Ylenemis- ja kehittymismahdollisuudet vahvistivat myös poliisien energiatasoja ja sai omistautumaan voimakkaammin työlleen (Mostert, Cronje & Pienaar 2006). Hakanen ja Perhoniemi (2012) toteavat vastaavasti hammaslääkäreiden ja -hoitajien keskuudessa toteuttamansa tutkimuksen perusteella, että työn haasteellisuus ruokkii työn imua, kunhan on olemassa riittävät voimavarat haasteista selviämiseksi. Myös Bakker ym. (2007) mukaan runsaat työn voimavarat mahdollistavat työn imun myös korkeiden vaatimusten keskellä. Bakker ym. (2010b, 13) yli 12 000 työntekijää koskevan tutkimuksen mukaan työstä nautittiin eniten ja organisaatioon sitouduttiin, kun työ oli haasteellista ja virikkeellistä, mutta voimavarat olivat riittävät. Haasteet kuten kova työmäärä, aikapaineet ja suuri vastuu nähdään pitkälti oppimisen, saavuttamisen ja oman osaamisen osoittamisen mahdollisuutena ja siksi työn imua vahvistavana tekijänä (Crawford, Lepine & Rich 2010, 836). Hakasen ym. (2006) suomalaisille opettajille toteuttaman tutkimuksen mukaan liialliset työn vaatimukset johtivat työuupumukseen ja sairastumisiin. Työn vaatimukset eivät siis itsessään ole haitallisia, mutta korkeiden vaatimusten keskellä tarvitaan runsaasti työn voimavaroja.

Työn voimavarat tyydyttävät ihmisen moninaisia tarpeita ja tätä kautta edistävät työn imua (Hakanen, 2011). Tarpeiden tyydyttämisen merkitys työn imulle yhdistää käsitteen myös työn motivaatioteorioihin (Hakanen 2009b, 42). Klassinen työn motivaatioteoria on Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria. Mallissa jaetaan työn voimavarat motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät ovat sisäisen motivaation ja työtyytyväisyyden lähde, kun taas hygieniatekijät aiheuttavat puuttuessaan työtytymättömyyttä, mutta eivät voi varsinaisesti lisätä työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät voidaan rinnastaa työn imun tutkimuksessa esiintyvän työn voimavarojen ja vaatimusten (TV-TV) mallin työn sisäisiin voimavaroihin ja hygieniatekijät mallin ulkoisiin voimavaroihin (Hakanen 2009b, 28). Mallin motivaatiotekijät eli saavutukset, tunnustus, työ itsessään,

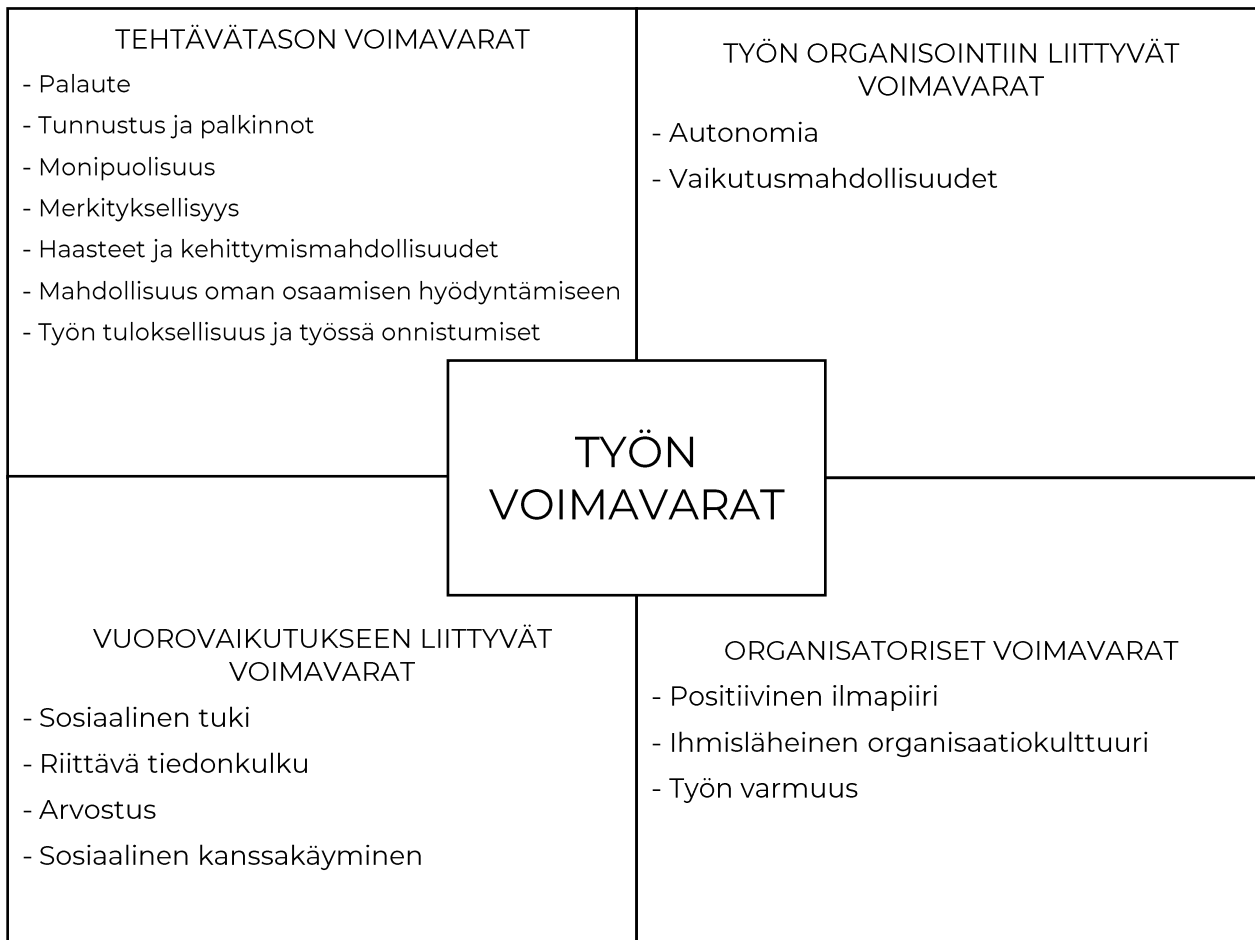
vastuulliset tehtävät, eteneminen työssä ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ovat auttamassa ihmistä onnistumisiin ja saavutuksiin ja näin ollen myös psykologiseen kasvuun (Herzberg ym. 1959). Motivaatiotekijät liittyvät pitkälti työn tehtävätason sekä työn organisoinnin tason voimavaroihin. (Bakker & Demerouti 2007, 312). Työn sisäiset voimavarat ovat vahvistamassa työntekijän sisäistä motivaatiota. Ulkoiset voimavarat eli työympäristöön liittyvät, työn hygieniatekijät kuten johtamistapa, työolot, palkka, työntekijöiden väliset suhteet ja turvallisuus eivät lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota kuin tiettyyn pisteeseen, mutta niillä vältetään työtyytymättömyys (Herzberg ym. 1959). Ulkoiset tekijät liittyvät pitkälti työn sosiaalisen ja organisaatiotason voimavaroihin. (Bakker & Demerouti 2007, 312) Ne motivoivat lähinnä ulkoisesti, mutta niillä voidaan edistää myös yksilön sisäistä motivaatiota. Perustarpeita tyydyttäessään ulkoiset voimavarat ovat vahvistamassa myös sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000). Runsaat ulkoiset voimavarat auttavat tulokselliseen työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen ja motivoivat tällä tavoin ulkoisesti.

Hakanen ja Perhoniemi (2012) korostavat monipuolisten voimavarojen merkitystä työn imulle. Kehittävä ja monipuolinen työn sisältö nousi yhtenä tekijänä esille (Hakanen ja Perhoniemi 2012, 9). Demerouti ym. (2001) nostavat jo edellä mainittujen lisäksi työn tulosten näkemisen ja esimieheltä saatavan arvostuksen työn imun vauhdittajaksi. Patrick ja Mukherjee (2018) mainitsevat vastavasti työn rikastamisen, intensiteetin ja työssä onnistumisen työn imua vahvistavina tekijöinä. Koyuncun ym. (2006, 307) mukaan työstä saatava tunnustus ja palkinnot edistävät työn imua. Mankan ym. (2010) tutkimus pien- ja yksinyrittäjien keskuudessa nosti ammattitaidon kokemuksen ja mahdollisuuden taitojensa käyttämiseen työn imun keskiöön. Siis työssä onnistumiset ja onnistumisten huomioiminen ja niiden myötä vahvistunut tunne omasta kyvykkyydestä edistävät työn imua.

Työn imun edistäminen onnistuu vahvistamalla voimavaroja tai löytämällä työntekijän olemassa oleville voimavaroille mahdollisimman sopiva työtehtävä, jolloin työntekijä pääsee hyödyntämään parhaalla tavalla vahvuuksiaan. (Hakanen 2009b, 11.) Jo viikoittaiset vaihtelut työn voimavaroissa voidaan havaita viikoittaisessa työn imussa (Bakker & Bal, 2010). Työn voimavarat nähdään voimakkaimmin työn imuun vaikuttavana tekijänä (Hakanen 2009b).

Työn imua vahvistavat voimavaratekijät painottuvat eri töissä ja organisaatioissa eri tavoin. Voimavarat voivat olla tehtävätasoisia, työn organisointia koskevia, vuorovaikutukseen liittyviä tai organisatorisia. Tehtävätasoiset voimavarat viittaavat työn palkitsevuuteen, kehittävyteen sekä monipuolisuuteen. Työn organisointiin liittyvät voimavarat tarkoittavat esimerkiksi työn itsenäisyyttä, vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä työroolien ja -tavoitteiden selkeyttä. Esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja huomaavaisuus työyhteisössä, muilta saatu palaute ja arvostus, muun työyhteisön innostus ovat vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja. Organisatorisilla voimavaroilla tarkoitetaan muun muassa työilmapiiriä, työpaikan toimintatapoja, työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuutta sekä työn varmuutta. (Hakanen 2009b, 12; Hakanen 2011)

Taulukko 1 Tiivistelmä työn imua vahvistavista voimavaretekijöistä aiempien tutkimusten mukaan. (Hakanen 2011; Hakanen 2009; Hakanen 2005; Hakanen & Perhoniemi 2012; Demerouti ym. 2001; Mostert ym. 2006; Mostert & Rathbone 2007; Demerouti, 2007; Schaufeli and Salanova, 2007; Bakker, 2014; Bakker 2011; Mouratidis ym. 2008)



2.1.3 Henkilökohtaiset voimavarat ja työn imu

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan työn voimavarojen lisäksi henkilökohtaisilla voimavaroilla on merkittävää vaikutusta työn imuun. Henkilökohtaisilla voimavaroilla viitataan käsityksiin omista kyvyistään kontrolloida ja vaikuttaa ympäristöönsä (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Itsetunto ja optimismi ovat muun muassa tällaisia työn imua edesauttavia henkilökohtaisia ominaisuuksia (Albrecht, 2012, 842). Mäkikankaan ym. (2013) mukaan Big Five -teorian piirteistä emotionaalinen vakaus, ekstroverttiys ja tunnollisuus voidaan liittää korkeampaan työn imuun. Macey'n ja Schneiderin (2008) mukaan juuri tunnollisuus on persoonallisuuspiirteistä voimakkaimmin vaikuttamassa työn imuun. Tunnolliset työntekijät ovat taipuvaisia ottamaan vastuuta ja näin ollen kiinnittymään työtehtäviinsä (Christian ym., 2007). Halbesleben (2010, 107) linkittää vastaavasti meta-analyysinsä pohjalta minäpystyvyyden ja optimismin työn

imuun. Myös Mauno ym. (2010) nostavat luottamuksen omiin kykyihin merkittäväksi työn imun vahvistajaksi.

Psykologinen pääoma on henkilökohtaisten voimavarojen ydintä. Luthans, Youssef ja Avolio (2007, 3) tiivistävät psykologisen pääoman käsitteen kutakuinkin seuraavasti. Psykologista pääomaa luonnehtii: 1) Itseluottamus tarttua haastaviin tehtäviin ja ponnistella menestyäkseen niissä eli luottamus omiin kykyihin myös haastavissa tilanteissa 2) positiivinen ja optimistinen ajatus menestymisestä nyt ja tulevaisuudessa, kyky nähdä mahdollisuuksia vaikeuksissakin 3) sinnikäs pyrkimys kohti tavoitteita ja tarvittaessa suunnitelmien muuttaminen, jotta tavoite saavutetaan 4) vastoinkäymisten hetkellä entistä voimakkaampi ponnistelu kohti menestystä. Nämä psykologisen pääoman muodostavat voimavarakäijät ovat muokattavissa myös johtamisen keinoin (Luthans ym. 2007). Psykologinen pääoma auttaa suhtautumaan ympäristöön oikealla tavalla ja edistää näin ollen työn imun syntymistä ja pysymistä (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Laschingerin työryhmän (2014, 24) mukaan vahva psykologinen pääoma on myös yhteydessä matalampaan työuupumukseen.

Positiivinen ajattelutapa ja positiiviset tunteet vahvistavat henkilökohtaisia voimavaroja. Fredrickson (2001) on havainnut positiivisten tunteiden vahvistavan ihmisen resilienssiä vastoinkäymisissä, mikä johtuu kyvystä nähdä asiat avarakatseisemmin. Tämä kyky käsitellä asioita avarakatseisesti ja ennakkoluulottomasti lisää positiivisia tunteita entisestään, muodostaen positiivisuuden kierteen. (Fredrickson 2001, 226.) Joustava ajattelu, avoimuus uudelle tiedolle ja luova ongelmanratkaisu liitetään myös positiivisten tunteiden myönteisiin seurauksiin (Hakanen ym. 2008, 88). Positiiviset tunteet auttavat työntekijää vahvistamaan henkilökohtaisia voimavaroja, mikä edesauttaa työn imua (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli 2011, 149). Positiivinen, työnimuihen henkilö on siis todennäköisesti avoimempi uusille mahdollisuuksille, avuliaampi toisia kohtaan ja kyvykkäämpi luomaan sosiaalisia verkostoja sekä vahvistamaan henkilökohtaisia ja työn voimavaroja. (Gorgievski, Bakker & Schaufeli 2010, 85.) Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen ja positiivisuuden ilmapiiri ryhmässä parantavat Fredricksonin ja Losadan (2005) mukaan ryhmän tekemisen tasoa. Tutkimuksessaan Fredrickson ja Losada kiinnittivät huomionsa ryhmässä tapahtuvaan puheeseen ja havaitsivat positiivisten, kannustavien ja rohkaisevien ilmaisujen erottavan huipputiimit heikommista. (Bakker & Schaufeli 2008, 149.) Positiivisuudella on siis myönteiset vaikutukset sekä yksilön että yhteisön hyvinvoinnille ja työn imulle.

Työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat linkittyvät toisiinsa vastavuoroisesti. Runsaat työn voimavarat ovat todennäköisesti vahvistamassa myös henkilökohtaisia voimavaroja ja päinvastoin. (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Xanthopoulou ym. 2007; Seppälä, 2013, 26.) Esimerkiksi korkean minäpystyvyyden ja työn imun on todettu vaikuttavan toisiinsa vastavuoroisesti. Minäpystyvyys vahvistaa yksilön innostusta työhön ja näin edistää työn imua. Työn imu vastaavasti vahvistaa uskoa omaan kyvykkyyteen. (Salanova, Llorens & Schaufeli 2011, 279.) Puhuttaessa työn voimavaroista, on tärkeää huomata, että

voimavarojen, kuten kontrollin ja esimiehen tuen puute voivat johtaa työuupumukseen. Uupumus taas heikentää pidemmällä aikavälillä työn imua. (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, 507– 508.)

2.1.4 Työn imu ja työn tuunaaminen

Työn voimavarojen ja työn imun välille syntyy positiivinen, itseään ruokkiva kierre (Hakanen ym. 2008; Schaufeli ym. 2009; Bakker 2011) Runsaat työn voimavarat vahvistavat työn imua, joka johtaa aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen (Bakker, 2011, 267). Nämä ominaisuudet auttavat entisestään vahvistamaan voimavaroja ja lopulta myös työn imua. (Hakanen ym. 2008, 88). Hakanen (2011) avaa perusteellisemmin tätä positiivista kierrettä ja puhuu työn tuunaamisesta. Työn tuunaaminen pitää sisällään niin fyysisiä kuin kognitiivisiakin muutoksia, joita yksilö voi tehdä työhönsä. Tarkoitetaan muutoksia työn tekemisen tavoissa, työtehtävien lukumäärässä ja laajuudessa, mutta myös siinä, kuinka oma työ nähdään laajemmassa kuvassa. (Bakker ym. 2014, 401.) Työn tuunaaminen voi olla esimerkiksi pieniä muutoksia päivittäisten työtehtävien suoritusjärjestyksessä tai omien työskentelytapojen jatkuvaa, aktiivista kehittämistä (Wrzesniewski & Dutton 2001, 185-186).

Työn imussa työn voimavarat näyttäytyvät hyvin myönteisessä valossa. Positiivinen ja innostunut mielentila auttaa näkemään entistä enemmän toimintamahdollisuuksia, johtaen aktiivisempaan aloitteellisuuteen. Tämän myötä yksilö kykenee muokkaamaan työtään entistä innostavammaksi ja näin vahvistamaan työnsä voimavaroja. Työn imussa olevan työntekijän esimerkiksi vahvistaa osaamistaan, pyytää palautetta esimieheltään tai apua työtovereiltaan ja näin proaktiivisesti vahvistaa voimavarojaan ja työn imuaan. (Hakanen, 2011, 85-86.)

Hakanen (2011) perustaa ajatuksen työn tuunaamisesta siihen, että lähes kaikissa nykyajan työtehtävissä on mahdollisuus jokseenkin muokata omaa työnkuvaa ja tapaa työskennellä. Hakanen kuitenkin toteaa, että rajatuissa, vähäisen autonomian työtehtävissä tuunaamisen mahdollisuus on vähäisempää. Myös tiimityöskentely asettaa rajoitteita työn tuunaamiselle, sillä oma työ on hyvin vahvassa yhteydessä muun tiimin työskentelyyn. (Hakanen 2011, 84.) Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan sekä kehittyä työssään, ovat tärkeitä tekijöitä työn imulle (Hakanen 2014, 353). Työn tuunaamisen myötä työn sopivuus ja merkityksellisyys nousee paremmalle tasolle ja näin vahvistaa työn imua (Bakker 2011, 268). Työn imuinen muokkaa työtään niin, että se hyödyttää organisaatiota entistä enemmän. Vähäisten voimavarojen ja heikon motivaation kanssa kamppaileva voi vastaavasti muokata työtään niin, että se palvelee organisaatiota entistä heikommin. (Hakanen 2009b, 51.)

Työn tuunaamisen lähtökohtana on työntekijän tunne siitä, että hän voi vaikuttaa työhönsä. Tämän tunteen mahdollistaa ennen kaikkea riittävä autonomia työssä, mutta myös esimiehen tuella ja rohkaisulla oma-aloitteisuuteen on merkitystä. (Bakker, 2010, 238.) Palveleva johtaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista välittävä kulttuuri luovat työn tuunaamiselle suotuisat olosuhteet (Hakanen, 2011, 86). Myös Tims, Bakker ja Derks (2013, 237) nostavat tuoreen pitkittäistut-

kimuksensa tuloksissa esille työntekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa positiivisesti omaan hyvinvointiin muokkaamalla työn vaatimuksia ja voimavaroja. Muokkausta voi tehdä siis työtehtävissä, työhön liittyvissä ihmissuhteissa sekä ajatuksissaan työn merkityksestä (Hakanen 2014, 356).

2.1.5 Työn imun edistäminen johtamisen keinoin

Johtamisella voidaan vahvistaa työn imua sekä suoraan että välillisesti (Hakanen 2014, 353). Palaute ja johtajalta saatu tuki ylipäätään on positiivisesti yhteydessä työn imuun (Sawang, 2012, 182-183; Demerouti, 2007; Schaufeli and Salanova, 2007). Arvostava ja alaisensa aidosti kohtaava johtaja luo tunteen siitä, että alainen on merkityksellinen osa organisaatiota ja saa varauksetta organisaation ja johdon tuen. Tällainen kokemus edesauttaa työstä innostumista ja työn imun kokemusta. (Mostert & Rathbone 2007, 48.) Lin, Sandersin ja Frenkelin (2012) mukaan ylipäätään laadukas esimiehen ja alaisen välinen suhde (*LMX*) on positiivisesti yhteydessä alaisen työn imuun. Johtajan vuorovaikutus vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiriin, joka taas on yhteydessä työn imuun. Johtaja voi vuorovaikutuksellaan vahvistaa kulttuuria ja työilmapiiriä, joka on mahdollisimman suotuisa työn imun kokemiselle. (Speizer, ym. 2010, 140.)

Hyvää johtamiskulttuuria leimaa innostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Siinä vallitsevat luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita, prioriteetteja ja parhaita vahvuuksia. Hyvälle johtajuudelle on ominaista työssä oppimisen ja kehittymisen turvaaminen, onnistumisen näkyväksi tekeminen sekä arvostus ja kunnioitus jokaista alaista kohtaan. (Hakanen 2014, 353.) Onnistumisten huomioimisella ja arvostuksella vahvistetaan sisäistä motivaatiota. Tämä vahvistaa tunnetta omasta kyvykyydestä sekä yhteisöllisyydestä. (Martela & Jarenko 2014, 51.) Kahn (1990) korostaa lisäksi selkeitä odotuksia työlle omistautumisen edellytyksenä.

Kun työntekijät kokevat tulleen hyvin kohdelluiksi ja arvostetuiksi, he ovat myös taipuvaisempia ponnistelemaan organisaation eteen työn imun vahvistumisen myötä. (Alfes, Shantz, Truss & Soane 2013, 334; Saks 2006.) Bailey ym. (2017, 39) kattavassa narratiivisessa synteessissä nousee esiin palveleva ja kannustava johtaminen työn imun vahvistajana. Palvelevan johtajuuden keskeisenä ajatuksena on, että johtaja luo alaisensa kasvulle ja kehittymiselle mahdollisimman suotuisat olosuhteet ja toimii ennen kaikkea alaisensa palvelijana, mikä luo hyvinvointia ja johtaa alaisten innostukseen ja työn imuun (Northouse 2013, 219; Hakanen 2011, 76-77). Yksilön voimavaroja (esim. optimismi, luottamus omiin kykyihin, sinnikkyys) on mahdollista opettaa, joten johtamisella pystytään vahvistamaan tätäkin kautta välillisesti työn imua. (Bakker ym. 2014, 403)

2.1.6 Työn imun sosiaalinen luonne

Hakasen (2009, 37-38) mukaan työn imu on tarttuvaa. Yhden työntekijän imu voi levitä jopa koko työyhteisön innostukseksi ja työn imuun. Bakkerin ja Xanthopouloun (2009, 1568) mukaan työn imu voi siirtyä kollegoiden välillä, mutta se

on riippuvainen heidän välisen vuorovaikutuksen määrästä. Työn imun tarttuvuus luo myös johtajille mahdollisuuden levittää innostusta omalla esimerkillään. Johtajan työn imu on positiivisessa yhteydessä alaistensa työn imuun (Gutermann ym. 2017, 308). Sy, Cote ja Saavedra (2005, 302) löysivät ylipäätään johtajan mielialan ja työntekijöiden mielialan olevan yhteydessä toisiinsa. Myös tiimitason työn imulla on vaikutusta yksilön työn imuun ja päinvastoin (Bakker ym. 2006). Työn imu voi siirtyä myös puolisolta toiselle (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Hakanen, Peeters & Perhoniemi, 2011). Työn imun sosiaalista luonnetta tukee myös Koivumäen (2008, 246) Suomessa toteutettu väitöstutkimus, jonka mukaan työn imu oli voimakkain selittäjä työyhteisön yhteisöllisyydelle. Työn imu siis vahvistaa yhteisöllisyyttä, mutta Hakasen (2009, 37) mukaan yhtä lailla yhteisöllisyys voi edistää työn imua.

2.1.7 Työn imun seuraukset

Työn imulla on positiivisia vaikutuksia niin yksilöön kuin organisaatioon, mutta myös työkavereihin ja puolisoon. Työn imu johtaa korkeaan hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. (Schaufeli 2014, 26.) Työn imu auttaa työntekijää antamaan koko osaamisensa ja potentiaalinsa työlleen, joten työssä suoriutuminen on korkealla tasolla (Leiter & Bakker 2010, 3–4). Työn imulla on yhteys myös korkeaan työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen (Saks 2006; Bailey ym. 2017). Harterin (2002) mukaan työn imulla on havaittu vahva yhteys muun muassa asiakastyytyväisyyden kehittymiseen, tuottavuuteen ja henkilöstön vähäiseen vaihtuvuuteen. Työn imun myönteiset seuraukset 2000-luvulla toteutetun tutkimuksen mukaan voidaan tiivistää seuraavasti; positiivinen asennoituminen työtä kohtaan, aloitteellisuus ja velvollisuudet ylittävä työskentely, työn tuloksellisuus ja hyvä työssä suoriutuminen, halu oppia uutta ja kehittyä työssään, tyytyväinen mieli ja hyvinvoiva yksilö (Hakanen 2009b, 39).

Toisten auttaminen ja omien velvollisuuksien ylittäminen työtehtävissä on työnimuiselle ominaista. (Christian ym. 2011, Halbesleben, 2010; Hakanen & Perhoniemi 2012) Työn imuinen on avoimempi uusille kokemuksille ja mahdollisuuksille, mikä johtaa lopulta myös luovuuteen. Bakker & Xanthopoulou (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että mitä korkeampi naisrehtoreiden työn imun taso, sitä luovemmaksi heidät arvioitiin opettajien toimesta. Myös Bakkerin ja Demeroutin (2008) rehtoreille tekemä tutkimus osoitti, että työn imu auttaa luovuuteen työtehtävissä. Työssä esiintyviin ongelmiin löytyi työn imussa entistä monipuolisemmin ratkaisuja. Myös transformationaalinen johtaminen liitetään työn imun seurauksiin. Tähän viittaavat Bakker ja Demerouti (2008) rehtoreiden työn imua käsittelevässä tutkimuksessaan. Työn imussa olevat rehtorit kykenivät paremmin inspiroimaan, kannustamaan ja valmentamaan työtovereitaan. (Bakker & Demerouti 2008, 215.)

Bakker (2010) tiivistää työn imun positiivisia seurauksia ja löytää neljä eri syytä työn imussa olevan paremmalle työsuoritukselle. Ensinnäkin työn imussa työntekijä kokee enemmän positiivisia tunteita kuten kiitollisuutta, iloa ja innokkuutta. Nämä positiiviset ajatukset auttavat työntekijää vahvistamaan henkilökohtaisia voimavarojaan. Työterveyslaitoksen työn imu -testin aineiston mukaan

työn imua kokevat työntekijät ovat keskivertoa onnellisempia (Hakanen, 2011, 93). Toiseksi työn imussa olevat ovat terveempiä ja näin ollen pystyvät paremmin keskittämään kaiken energiansa ja osaamisensa työhönsä. Kolmantena nousee esille työn imussa olevan kyky tuunata työtään ja vahvistaa näin voimavarojaan entisestään. Neljäntenä huomiona on työn imun tarttuminen. Työn imu tarttuu muuhun työyhteisöön ja auttaa välillisesti koko työyhteisöä parempaan tekemiseen. (Bakker, 2010, 233.) Työn imulla on siis henkisen hyvinvoinnin lisäksi vaikutuksia myös työntekijän fyysiseen hyvinvointiin (Bakker & Leiter 2010; Bakker, Albrecht & Leiter 2011). Työn imussa olevat työntekijät ovat myös taipuvaisia itse vahvistamaan työn imuaan esimerkiksi lisäämällä työnsä vaatimuksia, luodakseen lisää haasteita työhönsä (Bakker, 2010, 239).

2.1.8 Rutiininomainen työ ja työn imu

Kuten todettua, työn luonteella on merkittävä vaikutus työn imun kokemukseen. Millaisia vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssä on? Millaisia haasteita työ tarjoaa? Miten sosiaalista työ on luonteeltaan? Onko työsuhte vaaka? Missä asemassa työ on organisaation hierarkiassa? Näiden kysymysten valossa työn imulle ei tunnu olevan paljoakaan edellytyksiä rutiininomaisissa työtehtävissä. Monet aiemmat tutkimuksetkin antavat viitteitä siitä, että rutiininomaisia työtehtäviä suorittavien työn imu on verrattain alhaista ja työn imu on selvästi voimakkaampaa monipuolisissa, korkean autonomian työtehtävissä (Schaufeli 2012; Hakanen 2005). On kuitenkin viitteitä myös siitä, että työn imu voi olla hyvinkin voimakasta rutiininomaisissa ja alhaisemman autonomian työtehtävissä (Hakanen 2005; Kim ym. 2009). Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä voimavarat johtavat työn imuun rutiininomaisissa työtehtävissä? (Tätäkö tarkoittit johdattelevalla kappaleella?)

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimusprosessin kulku, kohderyhmä, tutkimusmenetelmän valinta, aineiston hankinta ja analysointimenetelmät.

3.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohderyhmänä on kahdeksan rutiininomaisissa työtehtävissä työskentelevää miestä ja naista. Puolet haastateltavista oli naisia ja puolet miehiä. Rutiininomaisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että haastateltavien työtehtävät toistuvat hyvin pitkälti samoina viikosta toiseen. Päivittäistä vaihtelua työtehtävissä voi jossain määrin esiintyä. Haastateltavat tekevät työtä, jossa on hyvin rajatusti vapauksia ja olemassa olevat ohjeet ja määräykset asettavat työn tekemiselle hyvin tiukat raamit. Haastateltavien päivittäinen työ pitää sisällään laadun valvontaa, tuotantokoneiden ylläpitoa ja tuotteiden keräilyä.

Kaikki haastateltavat olivat esimiesten ennakkoon valitsemia, heidän havaintojensa mukaan työnimuisia työntekijöitä. Esimiehille kuvailtiin sähköpostitse, millainen on työnimuihin työntekijä ja tämän kuvauksen pohjalta he valitsivat haastateltavat. Ajatuksena oli haastatella työstään jo innostuneita työntekijöitä ja selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat saaneet heidät työn imuun. Mitkä asiat näillä työstään innostuneilla on mahdollisesti paremmin kuin työntekijöillä, jotka eivät ole työstään niin innostuneita?

Haastateltavista edustivat kaikki vakaita suuryrityksiä ja yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat työskennelleet samassa yrityksessä ja pitkälti samoissa työtehtävissä jo yli kymmenen vuoden ajan. Yksi haastateltavista oli työskennellyt jo 30 vuoden ajan samassa yrityksessä. Nuorin haastateltavista oli ollut nykyisessä yrityksessä ja työtehtävässä vasta vajaan kahden vuoden ajan. Suurin osa haastateltavista oli siis työhönsä jo hyvin rutinoituneita, eikä jatkuva uuden oppiminen ajanut eteenpäin samalla tapaa kuin nuorinta haastateltavaa.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä ja perustuu aineiston analysointiin. Analyysi perustellaan aineistohavainnoilla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22) Haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumenttipohjainen tieto ovat yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Aineiston keruu voi tapahtua usein eri menetelmin tai yksittäistä menetelmää hyödyntämällä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Laadullisella tutkimuksella ei tähdätä kvalitatiivisen tutkimuksen tavoin tilastollisiin

yleistyksiin, vaan pyritään löytämään teoreettisia mallinnuksia tutkimustee-
maan. Pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä aineistohavaintojen pohjalta.
(Tuomi & Sarajärvi 2008, 85-86.)

Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman laajasti tietoa käsi-
teltävästä aiheesta ja siksi haastatteluaiheen esittely haastateltaville etukäteen on
suositeltavaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tässä tutkimuksessa aihe esiteltiin
haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Lisäksi haastateltavat saivat etukäteen
muutamia teemaan liittyviä kysymyksiä pohdittavakseen. Ennen haastattelui-
den aloittamista haastateltaville esiteltiin vielä tutkimusaihe sekä painotettiin
haastatteluiden luottamuksellisuutta ja heidän anonymiteettiään vastausten suh-
teen. Myös sitä painotettiin, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimen-
omaan heidän omakohtaisista kokemuksista, eikä oikeita ja vääriä vastauksia
haastattelukysymyksiin ole.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu on heikosti tiedos-
tettujen asioiden, kuten arvostusten selvittämiseen hyvin soveltuva tiedonkeruu-
tapa (Metsämuuronen 2006, 115). Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja avoin
tiedonkeruumenetelmä ja mahdollistaa sen, että haastateltavat pääsevät hyvin
vapaasti sanoittamaan kokemuksiaan ja arvostuksiaan (Eskola & Suoranta 1998,
87) Teemahaastattelu toteutetaan ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti, jotka
perustuvat tutkittavasta aiheesta jo ennalta tiedettyihin asioihin (Tuomi & Sara-
järvi 2009, 75). Tämän tutkimuksen haastatteluteemat rakentuivat tehtäväta-
soisten, työn organisointia koskevien, vuorovaikutukseen liittyvien sekä organisato-
risten voimavarojen ympärille. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, mitkä työn
voimavarat on koettu tärkeimmiksi oman työn imun kannalta.

Haastattelurunko piti sisällään myös keskusteluun virittävät kysymykset,
joilla pyrittiin saamaan haastateltavan ajatukset työhönsä ja niihin asioihin, joista
hän työssään pitää ja joista vastaavasti ei pidä. Tämän jälkeen käsiteltiin työn
voimavaroja haastatteluteemojen mukaisesti. Yleisten työhön liittyvien kysy-
mysten ja teema-alueiden käsittelyn jälkeen esitettiin vapaamuotoisia kysymyk-
siä, joilla pyrittiin saamaan haastateltavat jäsentämään vielä oman työnsä innos-
tuksen lähteitä edellä käydyn keskustelun pohjalta. Teemahaastattelussa ei ole
ennaltamäärättyä kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä (Hirsijärvi & Hurme
2000, 48). Haastateltaville esitettävät kysymykset ja kysymysjärjestys vaihtelivat
tässäkin tutkimuksessa jonkin verran. Teemahaastattelulla saadaan tutkittavien
ääni kuuluviin ja heidän antamat merkitykset ja tulkinnat saadaan tutkimuksen
keskiöön (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48). Tässä tutkimuksessa haastateltavien ko-
kemuksia haluttiin ymmärtää syvällisesti, joten teemahaastattelu soveltui hyvin
tiedonkeruun.

Haastattelukysymysten tulee olla avoimia ja haastateltavilla tulee olla va-
paus vastata kysymyksiin ilman johdattelua. Myös tarkentavien kysymysten
esittäminen on hyväksyttävää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.) Haastattelu perustui
avoimiin kysymyksiin (Liite 1) ja vaihtelevia tarkentavia kysymyksiä esitettiin
haastateltaville, jotta päästiin tutkittavassa aiheessa pureutumaan oikeisiin asioi-
hin ja mahdollisimman syvälle. Ymmärrettiin tarkasti, mitä haastateltavat sano-
misillaan tarkoittivat. Haastattelun merkittävä etu on siinä, että tutkittavan

kanssa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa ja tiedonhankintaa voidaan ohjailla tutkimukselle hyödylliseen suuntaan asetettujen kysymysten avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien työpaikalla rauhallisissa kokoustiloissa, ulkopuolisilta häiriötekijöiltä eristyksissä.

Haastateltavat olivat hyvin erilaisia keskenään ja osan haastateltavien kanssa syntyi hyvin luontevaa keskustelunomaista puhetta työstä ja työn imusta, kun taas osan kanssa ei syntynyt kovinkaan luonnollista vuorovaikutusta. Kysymyksiin vastattiin toisinaan hyvin lyhyesti ja napakasti, eikä vastaukset lähteneet millään muotoa rönsyilemään keskustelunomaisesti. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutista noin puoleentoista tuntiin. Haastatteluissa huolehdittiin, että kaikkiin haastattelukysymyksiin saatiin vastaukset.

3.3 Aineisto analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, mutta pienemmän otannan tarkka tutkiminen auttaa ymmärtämään oleellisen ja sen, mikä toistuu tutkittaessa ilmiötä myös yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Myös tässä tutkimuksessa perehdytään syvällisesti pienempään otokseen ja pyritään sieltä hahmottamaan merkittäviä asioita, jotka mahdollisesti toistuvat kohderyhmässä eli rutiininomaisia työtä tekevien joukossa myös yleisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa pyritään selittävien vastausten sijaan ymmärtämään tutkimusteemaa mahdollisimman syvällisesti, joten laadullinen analysointi on paras lähestymistapa (Hirsjärvi ym. 2009, 224).

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimetodi aineiston analysointiin. Analyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysiä, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman hyvin esiin haastateltavien omat kokemukset. Tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää myös teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Siinä aineistohavainnot liitetään hyvin varhaisessa vaiheessa teoreettisen viitekehykseen ja aiempi teoria vaikuttaa näin ollen analyysin suuntaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Aineistolähtöisyydellä haluttiin kuitenkin varmistaa, ettei aiempi teoria ohjaa liikaa analyysiä ja aineistosta saadaan aidosti esiin siellä esiintyvät merkittävät tekijät. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin aineisto saadaan järjestettyä selkeään ja tiiviiseen muotoon. On kuitenkin vaarana, että analyysi jää tiivistetyn aineiston tasolle ja johtopäätökset jäävät vajavaisiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Tässä tutkimuksessa pyritään monipuolisiin johtopäätelmiin, jotka rakentuvat vahvasti vuoropuheluun aineiston ja olemassa olevan teorian kanssa. Sisällönanalyysillä pyritään lisäämään aineiston informaatioarvoa, tiivistysten ja pelkistysten myötä. Aineiston laadullinen tarkastelu on tulkintaa, jossa aineisto pilkotaan aluksi pieniin osiin ja lopulta kootaan uudelleen paremmin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Sisällönanalyysi tarjoaa selkeää informaatiota tutkimuskysymysten ja johtopäätelmien kannalta.

Aineiston analyysissä on kolme eri vaihetta; luokittelu, analysointi ja tulkinta, jotka tapahtuvat osittain päällekkäin. Luokittelussa aineisto käydään läpi, poimitaan oleelliset asiat ja jaetaan ne alustaviin teemoihin. Analyysivaiheessa luokittelua syvennetään ja täsmennetään sekä tuodaan lähemmäs teoriaa. Tulkintavaiheessa keskustellaan aineiston kanssa eli tulkitaan aineistoa ja luodaan teoreettisia mallinnuksia. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-29.) Nämä tutkijan pohdinnat ovat oleellinen osa tutkimusta. On tehtävä omat pohdinnat analyysiin perustuen ja selitettävä lukijalle, mitä tulosten analyysistä voidaan päätellä. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Ruusuvuori ym. (2010, 29) korostavat, että on tärkeää nivoa tulokset ja analyysi tiiviisti yhteen teoreettisen viitekehyksen kanssa, jotta tutkittavaa ilmiötä kyetään vaivattomasti tarkastelemaan uudesta näkökulmasta. Tämän tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta- osiossa tuloksia ja analyysiä tarkastellaan tiiviisti teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Käytännön johtopäätökset ovat aineistoon, sen analyysiin ja aiempaan teoriaan perustuvia pohdintoja, jossa avataan, mitä vastauksia tämä tutkimus antoi käytännössä, asetettujen tutkimuskysymysten valossa.

Tutkimuskysymykset ja tutkijan esiyymmärrys aiheesta ohjaa havainnointia ja sitä, mihin analyysissä kiinnitetään huomio (Ruusuvuori ym. 2010, 8). Pyrkimyksenä on kiinnittää huomio tutkittavan aiheen kannalta oleellisiin seikkoihin ja jättää huomiotta epäolennaiset, mutta usein kiinnostavatkin ilmiöt. Yksittäiset maininnat työn imua edistävästä tekijöistä jäävät huomiotta, sillä tutkimuksessa keskitytään etsimään yhteneväisyyksiä. Aineistosta huomioidaan siis niitä asioita, jotka useammat haastateltavat ovat kokeneet ja kokevat työn imunsa kannalta tärkeinä. Omat ennako-odotukset tulisi sivuuttaa mahdollisimman tehokkaasti, jotta päästään aidosti kiinni haastateltavien ajatuksiin ja kokemuksiin (Ruusuvuori ym. 2010, 11).

Tutkimuksen analyysivaihe alkoi haastatteluaineiston litteroinnilla, joka toteutettiin muutamien päivien sisällä haastattelusta. Haastattelun laatua parantaa pian haastattelun jälkeen toteutettu litterointi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Litterointi toteutettiin sanatarkasti, mutta tutkimuksen kannalta merkityksettömät keskustelut jätettiin litteroimatta. Myös murteet ja muut anonymiteettiä vaarantavat tekijät, kuten paikkojen, yritysten ja ihmisten nimet häivytettiin litteroinnissa. Litteroinnin jälkeen aineistosta alettiin koodaamaan tutkimuskysymysten kannalta oleellisia asioita värikoodein. Näin aineistosta saatiin karkeasti eroteltua oleellinen sisältö ja luokiteltua se eri teemojen alle. Aineistosta löytyneille havainnoille pyrittiin löytämään yhteisiä nimittäjiä ja näin muodostamaan helpommin hahmotettavat tulokset. Havainnot tehtiin puhtaasti aineistolähtöisesti ja havainnointia ohjasi asetetut tutkimuskysymykset. Huomio kiinnitettiin niihin tekijöihin, jotka haastateltavat arvottivat puheessaan tärkeäksi työn imulle. Luokittelu täsmentyi analyysin syventyessä ja tietyt luokat yhdistyivät keskenään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi haasteet ja työtehtävien monipuolisuus ilmeni tärkeinä erillisinä voimavaroina, mutta analyysin syventyessä hahmottui, että nämä ovat toisiinsa hyvin vahvassa yhteydessä olevia, toisiaan ruokkivia voimavaroja.

Aineistoa käytiin läpi useaan otteeseen, jotta kaikki oleelliset asiat tulivat huomioiduksi ja saavutettiin syvä ymmärrys aineistosta. Syvä ymmärrys auttoi analyysin toteuttamisessa ja aineiston sisällön hahmottamisessa. Lopulta vastaukset ryhmiteltiin kuuden eri teeman alle. Teemat valikoituivat siis aineiston pohjalta ja siellä korostuneiden tekijöiden mukaan. Kuten Alasuutari (2012) toteaa, raakahavainnot yhdistetään ja näin muodostetaan yleisemmät teemat. Teemat muotoutuivat lähes täysin erilaisten työn voimavarojen ympärille ja ne sivuavat osittain toisiaan. Selkeyden lisäämiseksi aineistoa tiivistettiin yhteenvedo- ja johtopäätösluvuissa taulukoiden ja kaavioiden muotoon. Ne toimivat hyvinä apuvälineinä analyysin tekemisessä, mutta auttavat myös lukijaa hahmottamaan aineistoa ja sen analyysiä (Ruusuvuori ym. 2010, 26). Kaavioiden ja taulukoiden lisäksi, tulososiossa nostettiin esiin runsaasti lainauksia, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään analyysiä ja tarkastelemaan myös sen luotettavuutta. Tutkimustuloksia pyritään peilaamaan tiiviisti aiemman tutkimustiedon kanssa ja näin avaamaan, mitä uutta informaatiota tulokset ja niiden analyysi antavat. Käytännön johtopäätökset perustuvat aineiston analyysiin ja aiempaan teoriaan. Näiden pohjalta tehdään pohdintoja, mitä vastauksia tutkimus antaa asetettuihin kysymyksiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Työn imu rutiinomaisissa työtehtävissä

Tässä luvussa tuon esille niitä työn imua edistäviä työn voimavaroja, jotka laadullisen sisällönanalyysin keinoin aineistosta nousi esille. Esitän asioita, jotka energisoivat haastateltavia työssä ja saavat ponnistelemaan tarmokkaasti päivästä toiseen. Haastatteluaineiston analyysin perusteella olen poiminut runsaslukuisten työn imua edistävien tekijöiden joukosta ne, jotka ovat perustavanlaatuisia ja lähes poikkeuksetta haastateltaville tärkeitä innostuksen lähteitä. Mainitsemani voimavaratekijät ovat valikoituneet pitkälti määrällisin perustein. Esillä olevat teemat ovat tulleet esille useimmin ja vähintään puolessa haastateluista. Ihmisillä on yksilöllisiä tarpeita ja työn imua edistävät tekijät vaihtelevat hyvin paljon ihmisestä, työtehtävistä ja ajasta riippuen. Seuraavaksi nostan esille niitä tekijöitä, jotka toistuivat haastatteluissa poikkeuksellisen usein ja näin ollen olivat yleisimmin viemässä kohti työn imua. Havainnointia ohjasivat tutkimuskysymykset:

- 1) Mitkä voimavaratekijät edistävät ensisijaisesti työn imua rutiinomaisissa työtehtävissä?
- 2) Kuinka johtamisella voidaan edistää rutiinomaisia töitä tekevien työn imua?

Tuloksissa esille nousevat voimavaratekijät ovat kaikki suoraan tai välillisesti johtamisen keinoin edistettävissä. Työn imuun vaikuttavat ympäristötekijät ja yksilölliset voimavarat eivät ole tämän tutkimuksen keskiössä, vaikka niilläkin on usein merkittävä vaikutus työn imuun.

Haastatteluiden mukaan työssä energisoi ja kannustaa jatkuvasti ponnistelemaan hyvä työssä suoriutuminen, monipuoliset ja sopivan haastavat työtehtävät, turvallisuuden ja varmuuden tunne, yhdessä tekeminen ja yhteiset onnistumiset, positiivinen palaute ja arvostus sekä tunne vastuusta. Haastateltavia kuvataan sitaateissa kirjaimin A-H ja kirjaimet ovat valikoituneet haastateltaville sattumanvaraisesti.

4.1.1 Tuloksellisuus ja aikaansaaminen voimavarana

Onnistumiset ja hyvä työssä suoriutuminen koettiin energisoivana ja työn imua vahvistavana voimavarana. Onhan selvää, että työn imu katoaa, mikäli kohtaa jatkuvasti epäonnistumisia ja kokee olevansa kykenemätön hoitamaan työtehtäviään. Hyvin voimakkaasti haastatteluissa nousi esille oman pärjäämisen tunteen merkitys työn imulle. Tunne omasta osaamisesta ja siitä, että kykenee suorittamaan työnsä tuloksellisesti, nousi lähes kaikissa haastatteluissa esille positiivisena, työn innostusta vahvistavana tekijänä. Kyvykkyys sai tuntemaan ylpeyttä omasta työpanoksestaan. Haastateltavat korostivat työn innostuksen lähteenä

halua saada asioita aikaan ja nähdä työnsä tuloksellisuuden. Työn tuloksellisuuden koettiin mahdollistavan tyytyväisyyden tunteen omaan tekemiseen.

Innostusta ja energiaa lisäsi se, kun sai tehtyä työnsä hyvin ja tehokkaasti. Työn tekemiseen haettiin mielekkyyttä, pyrkimällä mahdollisimman tulokselliseen tekemiseen määrällisesti ja laadullisesti. Työn palkitsevuus perustui vahvasti siihen, mitä sai työssään aikaan. Onnistumiset eli hyvin tehty työ koettiin erinomaisena henkisenä palkinto, joka kannusti eteenpäin. Pärjäämisen tunne on Decin ja Ryanin (2000) mukaan jo yksi psykologisista perustarpeistamme ja sisäisen motivaation synnyttäjä.

[Mikä työssäsi innostaa ja energisoi?]

No kyllä se ehkä ainaki itellä ku pyrkii siihen et sais tehtyä työn mahdollisimman hyvin ja oltua tuottelias... Mut ehkä se ett, jos saa niinku pakattua mahdollisimman paljo. (A)

No se on varmaan just se, että saa riittävän hyvän tuotannon aikaseksi tuolla, että se palkitsee se koneen tuottavuus tavallaan. (B)

Ihan vaan se, että ne menee hienosti ne työtehtävät läpi. (C)

Useimmat haastateltavat myös kokivat aidosti olevansa kyvykkäitä työssään ja tämä oli yksi suurimmista yhdistävistä tekijöistä haastateltavien kesken. Esimerkiksi haastateltava A totesi, ettei avulle ja tuelle ole juuri edes tarvetta.

Mut emmä tiä kuulostaako tää nyt sitte vähä, mutta ku en mä koe että mää tarvisin missää apua. Mä tiän sen mitä mää teen. (A)

Oma osaaminen ja onnistumiset auttoivat säilyttämään innostuksen työssä ja ne mahdollistivat myös stressittömän tilan töissä ja vapaa-ajalla. Haastateluissa korostui selkeästi työn helppous ja itsevarmuuden tunne. Näiden mahdollistamaa stressitöntä työskentelyä, haastateltavat pitivät työnsä ehdottomana vahvuutena.

[Mikä pitää innostumisen liekkiä yllä?]

Mulla se on se, että ku mää tiedän et ku mää tuun töihin et mää oon hyvä työssäni ja mää teen sen hyvin. Mää voin hyvillä mielin lähteä kotiin. Et mää oon antanu kaiken sen päivän aikana. (A)

No on siinä tietysti osaltaan se, että ite koen, että se on niinku helppoo sekä fyysisesti että henkisesti. [...] Ett, tavallaan se helppous siinä silleen, että tiän melekeen että mitä ratkasuja löytyy ja osaan ne hommat. [...] se, että osaa niinku tehdä sitä työtä, ettei oo epävarma missään tilanteessa. (B)

Oma kyvykkyys ja tuloksellinen työnteko nähtiin myös mahdollistajana monipuolisille työtehtäville ja sopiville lisähaasteille työssä ja tätä kautta työn imun vahvistajana. Omalla kyvykkyydellä koettiin myös ansaittavan esimiesten ja työkalvereiden arvostusta, mikä vahvistaa positiivista tunnetta työtä kohtaan. Pärjäämisen tunteella ja tuloksellisella työnteolla koettiin olevan itsessään työn imua

vahvistava vaikutus, mutta myös välillisesti ne edistivät työn imua. Hyvistä tuloista seurasi positiivista palautetta ja arvostusta sekä toisinaan myös lisää vastuuta.

4.1.2 Työtehtävien monipuolisuus ja riittävät haasteet voimavarana

Työtehtävien monipuolisuus ja sopivassa määrin esiintyvät haasteet koettiin työn imun kannalta myös merkityksellisiksi. Kokemus monipuolisuudesta ja haasteellisuudesta on hyvin yksilöllinen, mutta haastatteluissa kävi ilmi, että hyvin pienetkin asiat usein riittävät näiden kokemusten syntymiseen. Monipuolisen työn koettiin tarjoavan mahdollisuuden omien taitojen täysimääräiseen hyödyntämiseen sekä tuovan mukanaan haasteita, jotka täysin yksipuolisessa työssä jäivät helposti vähäiseksi.

Vaihtelevat työtehtävät ja erilaiset projektit koettiin työn mielekkyyttä ja innostavuutta lisäävinä. Projektit ja arkityöstä irrallaan olevat työt koettiin työtä rikastavina sekä uuden oppimisen mahdollistajina ja siksi innostavina. Tunne työn monipuolisuudesta perustui monesti hyvin pieniin vaihteluihin työssä ja rutiininomaiselta näyttävät työtehtävät saatettiin kokea hyvinkin monipuolisena ja jatkuvaa vaihtelua sisältävinä. Konkreettisenä työn innostusta ja monipuolisuutta lisäävänä tekijänä esille nousi työn kierto ja ylipäättään mahdollisuus työskennellä useilla eri työpisteillä, erilaisissa tehtävissä. Useimmat haastateltavista tekivät myös oman vastuuroolinsa ulkopuolisia töitä esimerkiksi muilla osastoilla mahdollisuuksien mukaan ja tällä tavoin lisäsivät työhönsä monipuolisuutta. Huomioitavaa on kuitenkin myös se, etteivät kaikki haastateltavat kokeneet vaihtelevia työtehtäviä erityisen innostavina ja tärkeinä. Samalla työpisteellä työskentely koettiin myös selkeyttä lisäävänä ja näin jopa työn mielekkyyttä vahvistavana.

[Tuleeko mieleen hetkiä, jolloin olet ollut erityisen innostunut työstä?]

...Siinä sen projektin tiimoilta käytiin muilla tehtailla ja oli sitte tämmöstä ihan normityöstä irrallaan et testattiin ja kehitettiin sitä. Se oli semmonen mikä (innosti). (C)

...sitte ku rupes tää liikkuminen ja kiertäminen, niin se oli tosi hyvä asia ja se innosti vielä enemmänkin. (B)

[Miten koet työn vaihtelevuuden?]

Se on mun mielestä mulla se työn juttu. Että saa olla tosi monessa paikassa.[...] No eilen mää kävin kyllä jo kolomella koneella vähä kokkeilemassa, mutta sis tälle, että ne päivät on niin erilaisia. [...] Ja on sitte tietysti sekin, että sulla vaihtuu tilaukset, että jos sää teet samaa tilausta koko ajan, niin kyllähä se on semmosta puuduttavaa, mut sitte ku vaihtuu tilaukset ja tulee jotain tilanteita siinä, että tehäänki nyt vaikka tuo tuossa välissä ja jatketaan sitten toisella tilauksella. Niin ne tuo ehkä semmosta mielekkyyttä siihen, että ei oo vaan sitä semmosta niinku, ett mätetään vaan tästä näin. (D)

Työn haasteellisuus koettiin tärkeänä työn imua vahvistavana tekijänä. Pääosin koettiin, että haasteet ovat mieluisia, kun niitä tulee silloin tällöin, mutta

ei jatkuvasti. Jatkuvat haasteet koettiin liian raskaana ja tällöin työasioiden pelättiin tulevan vapaa-ajalle ja lisäävän stressiä. Haasteiden koettiin tuovan hyvää vaihtelua rutiinityöhön. Ne saavat ponnistelemaan, käyttämään omaa osaamistaan täysimääräisesti, mahdollistaen työssä kehittymisen. Erityisesti haasteista selviäminen koettiin innostavana. Ongelmatilanteiden ja kiireellisten työpäivien ja -viikkojen selvittäminen tuntui palkitsevalta ja lisäsi haastateltavien innostusta työhön.

[Millaisia haasteita työssäsi on? Miten koet ne?]

Mää tykkään, että mulle pistetään välillä kapuloita rattaisiin, ett se ei oo semmosta tasapaksua menemistä. [...] Et sit ku niistä (haasteista) selviää, niin on semmonen voittajafiilis, että jes, mä tein sen. Ku se ei oo semmosta jatkuvaa kiirettä, ku se on vaa semmonen hetkellinen, vaikka viikon kiire. (H)

No tietysti silloin ku tulee jotain uutta, uus järjestelmä, silloin ku pitää omaksua iha uutta. Tottakai se on niinku aina ihan tavallaan hyväki haaste siihen vastapainoo, että se ei oo niin toistomaista. (C)

[Onko työpäivässäsi jotkut asiat erityisen mielekkäitä?]

...Mutta jostain syystä minä vaan tykkään tehä silleen asioita. Et silloin ku tapahtuu ja pääset vähä miettimään ja ennen kaikkee sit ku löytyy ratkasu niin ne on niinku aika hyviä juttuja. (F)

Työhön uppoutumista tapahtui haastateltavilla lähinnä hetkellisten haastavampien tilanteiden tullen. Kiire ja ongelmatilanteet saivat syventymään työhön täydellisesti ja unohtamaan muut asiat ympärillä.

[Milloin uppoudut työhösi?]

...jos on koneella, missä on paljon, vaikka tuotevaihtoja ja eri tuotteita. Niin tavallaan sun pitää silloin koko aja keskittyä siihen, mitä sä teet, et ei tuu niitä virheitä. Siellä on niin paljon muistettavia asioita, et tavallaan koko ajan pysyttävä kartalla et mitä tekee. Siinä ei ehi vilkuilla sitä kelloa. (A)

Esim. silloin jos tulee putkeen monta kuormaa ja ei tuu semmosta kunnon saumaa es käydä pikkusen paussilla lämmittelee, sit lähtee taas takas. Siinä ei ehi kelloo kattoo, nii siinä menee tosi äkkiä aika. Et justiin silloin ku on (kiirettä). (C)

Työn haasteet tarjosivat mahdollisuuden koetella omia rajojaan ja kehittää omaa osaamistaan, mutta niissä onnistuminen tuntui erityisen palkitsevalta. Onnistumiset vahvistivat tunnetta omasta kyvykkyydestä ja edistivät näin työn imua.

4.1.3 Koko työyhteisön antama arvostus ja palaute voimavarana

“Sellainen työntekijä, joka töihin tullessaan kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työpaikallaan juuri siinä tehtävässä, jota hän tekee, ei voi olla kokematta työn

imua eikä todennäköisesti voi myöskään uupua. Tämän viestin välittyminen kaikille eikä vain harvoille ja valituille nostattaa yhteisöllisyyttä, työn imua ja valmiutta antaa parhaansa työlle.” Näin toteaa Jari Hakanen (2011, 62) ja nostaa haavaitun organisaation tuen työn imun yhdeksi vahvistajaksi.

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esille halu tulla huomatuksi ja arvostetuksi eli kokemus siitä, että on tärkeä. Onnistumisten huomioiminen ja positiivinen palaute koettiin arvokkaana ja sitä toivottiin myös lisää työyhteisöön. Arvostuksen osoitus koettiin positiivisena palautteena tehdystä työstä. Arvostus työntekijää kohtaan näkyy haastateltavien mukaan sekä sanoina että tekoina. Muun muassa osallistaminen erilaisiin projekteihin ja työntekijän mielipiteiden kuunteleminen, mahdollisuus olla kehittämässä asioita, koettiin arvostuksen osoitukseksi.

...kyllä mä piän arvostuksena sitä, että mua pyydetään näihin erinäköisiin juttuihin mukaan. Minä luen sen ainaki sillä tavalla, että jotain mä oon tehny ihan oikeen, tämän systeemin pelisääntöjen mukaan. (F)

Positiivinen palaute ja arvostus energisoi haastateltavia ja antaa voimaa arkiseen tekemiseen. Haastateltavista muutamat totesivat myös, että rakentavan palautteen ja kritiikin vastaanottaminen on huomattavasti helpompaa, kun saa myös ajoittain positiivista palautetta. Haastateltavat odottavat esimiehiltään rakentavaa ja kannustavaa palautetta, mutta ei ainoastaan positiivisia sanoja. Useat toivoivat palautetta myös siitä, missä olisi parannettavaa. Tällainen palaute koettiin työssä kehittymisen kannalta tärkeänä.

[Milloin koet olevasi täynnä energiaa töissä?] ...kyllä se on niitä, sen positiivisen palautteen jälkeen. (G)

[Mitkä asiat energisoi työssä?] ...ja sulla on semmonen, en tiä onko se harha vai tosi kuva, mut semmonen kuva, että sun tekemistä arvostetaan ihan oikeasti. (F)

[Miten esimiehesi lisäävät innostustasi työhön?] ...et jos saa positiivista palautetta jostakin, niin sitä yrittää niinku vielä enemmän tsempata että nonii hyvä, mä tein tän hyvin ja nyt mä voin tehdä muutki asiat hyvin. (A)

Haastateltavat kokivat työn imua vahvistavana tekijänä tunteen siitä, että itse on tärkeä osa organisaatiota. Tunne siitä, että omalla työpanoksella ja ajatuksilla on tärkeä paikka yrityksessä kannusti ja vahvisti työn innostusta. Tunne omasta merkityksellisyydestä ja oman työn tärkeydestä vahvistui sekä esimiehen että työkavereiden palautteen kautta.

[Koetko, että työtäsi arvostetaan? Mitkä asiat saavat kokemaan, että arvostetaan?] No tota, edellinen esimies tossa lähti niin sen kans juttelin, niin se sano että (tuote, mitä D tekee) on, tai se on mejän kultatuote, että asiakkaalla on hirveesti helpottunu se niitten tekeminen, ku ne saa meiltä tommosta tuotetta. Niin mulle se oli kans jotenki semmonen hyvä palaute, että jes, että tuo oli kiva kuulla. (D)

[Miten esimiehet tai tiiminvetäjät lisäävät innostustasi työhön tai voisivat lisätä?] ...jos tiiminvetäjälleikki soittaa ja sanoo, että joku on huonosti joku asia, koneessa tai jossain, niin se ottaa asiakseen sen ja hoitaa saman tien kuntoon, eikä se jää roikkumaan. (D)

[Mikä työssäsi ylläpitää innostusta?] Joo, no se on varmaan ihan kuule se, että kokee ittensä tärkeäksi ja ihmiset kyselee neuvoja minulta ja se niinku tuo tavallaan sen hyvän olon tunteen, että on tosi tärkeä siellä työyhteisössä. (B)

Positiiviset sanat ja rakentava palaute koetaan pystyvyyden tunnetta vahvistavana ja ne ovat siitakin syystä työn imua vahvistavia. Myös esimiehen arvostava kohtaaminen arjessa nähtiin tärkeänä työn innostukselle.

[Onko sinulla jokin muisto tai kokemus erityisen hyvästä johtamisesta?] Se (palaute) anto lisää semmosta varmuutta, että kyllä mä tän selvitän vaikka se tuntu niin monimutkaselta. (H)

[Miten esimiehet tai tiiminvetäjät voisivat lisätä innostustasi työhön?] Tulemalla paikan päällä käymään useammin. Ku esimiehen ja alaisen kohtaamista ei oo meillä hirveen usein. Että saattaa olla monta viikkoo, että joku tulee käymään. (G)

[Onko sinulla jokin muisto tai kokemus erityisen hyvästä johtamisesta?] ...ihan siis tämmönen olalle taputtaminen, että moi mites tänään menee? Et ihan siis tämmönen, että sut huomioidaan. (D)

Mieleenpainuvat kokemukset työuralla liittyivät usein positiiviseen palautteeseen ja arvostuksen tunteeseen. Mieleen ovat jääneet hetket, jolloin on saanut tunnustusta ja arvostusta osakseen.

[Onko sinulla jokin muisto tai kokemus erityisen hyvästä johtamisesta?]

...ehkä viimesin, että mitä niinku esimieheltä on saanu nii on esimerkiksi tää, että tulilin tänne haastatteluun. Että ku hän tuumas että ku tämmönen ja tämmönen, että hän on valinnut sut, nii määhän nyt kyllähän määhän voin mennä tottakai. Sitte niinku rupes miettimään, että miten isosta porukasta. (A)

...tehtaanjohtaja tuli sanomaan sen, että hienosti on menny, että aikataulu on pitäny ja kaikki tämmönen, että hienosti on menny sen (vastuualueesi) osalta kaikki. (H)

4.1.4 Pysyvyys ja turvallisuuden tunne voimavarana

Työn pysyvyys ja turvallisuuden tunne koettiin myös tärkeänä asiana työn imun näkökulmasta. "Energisyydelle, luovuudelle, aloitteellisuudelle ja korkeatasoiselle työtoiminnalle on tärkeänä edellytyksenä kokemus riittävästä työn varmuudesta. Juoksuhiiekasta on vaikea hypätä korkealle ja voimavaroja kuluu siihen, että saisi tukevaa maata jalkojensa alle." (Hakanen 2011, 67)

Haastatteluissa korostui se, miten tärkeänä työsuhteen vakinaisuus ja yli päätään töiden varmuus tulevaisuudessa koettiin. Myös varmuuden tunne itse työssä nousi voimakkaasti esille. Se loi turvallisuuden tunnetta. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että töitä voi tehdä rennolla mielellä, ilman jatkuvaa stressiä siitä, tekeekö oikeita asioita ja tekeekö työnsä riittävän hyvin. Tätä tunnetta vahvisti selkeys eli ohjeet ja raamit tekemiselle sekä selkeät odotukset siitä, mitä tulee tehdä. Myös oman osaamisen tuoma tunne työn helppoudesta vahvisti varmuutta ja nousi energisoivana asiana esille useaan otteeseen.

Mää tykkään siitä, et ku mä tuun töihin niin määhän tiiän mitä mä teen. Ja se menee niinku automaattisesti. (A)

Mut semmonen, että pystyy olemaan rennosti, ehkä kuvaisin sillä tavalla tätä. Että se on kuitenkin semmone voimavara, että minun ei tarte miettiä ku mää tänne tuun, että voi hitto, että mitähän nyt. Vaan tänne tullaan ja sitte tehään. [...] Että ei tarte niinku pelätä sitä, että oot ensimmäisenä niinku (irtisanottavana). Voit niinku toteuttaa tavallaan ittees sillä tavalla rennosti. [...] Jos ois kokoajan semmone epävarma tunne, että onkohan tää nyt ja mitä mää tässä teen, teenköhän mää oikeen. Eise ehkä semmosta tasia antas.(F)

Mutta on silleen niinku turvallinen olla työpaikalla. Tietää ku tuut tänne ja lähet nii se on siinä sitte iha niinku jämpästi. Ei tarte aina pelätä että, mitäs nyt seuraavaksi tai onks nyt mikä juttu. (E)

Työn helppous nähdään ehdottomana työn vahvuutena. Helppouden koettiin mahdollistavan stressittömän työskentelyn ja varmuuden niin, ettei joudu jatkuvasti haastavien tilanteiden keskelle. Helppouden tunteen myötä työasioiden nähtiin pysyvän työpaikalla. Tämä työn ja vapaa-ajan selkeä raja koettiin hyvin tärkeänä.

[Mitkä on työpäivässä parhaita hetkiä?...]mutta se on mukava että sillee hanskaa hyvin ne hommat mitä tekee. Että ei oo semmosta arpomista. Tietty varmuus siinä, että täysin stressitön töihin lähtö, töistä tulo. Et nää ei todellakaan tuu sit vapaa-ajalle. (C)

[Mitä hyviä puolia nykyisessä työssäsi on?...]et kaheksan tunnin ajan mää teen täällä reippaasti töitä ja sit mää pystyn unohtamaan sen. Että mää en vie töitä kotiin, joka tänä päivänä on aika mahotonta. (D)

Rutiininomaisiin työtehtäviin hakeutuvat myös odottavat työltään tiettyä rutiinia. Liialliset haasteet ja yllättävät muuttujat koetaan jopa raskauttavina.

Koska toisaalta en mää ainakaan haluu semmosta työtä mikä tulee vapaa-ajalle ja mikä on joka päivä semmonen tosi intensiivinen ja haasteellinen, että on joka päivä uusia pulmia...Se on sitä tavallaan, mitä mää työltä haen, sitä että siinä on semmonen pysyvyys ja ettei se oo liian hektistä ja paineista ja se, että mää tunnen osaavani sen. (C)

Useat haastateltavat olivat hakeneet nykyiseen työhönsä saadakseen vakaan työsuhteen. Määräaikaiset työsuhteet koettiin raskaina ja turvallisuuden tunnetta heikentävinä. Työsuhteen vakainaistuminen ja sen tuoma varmuus nähtiin myös mahdollistajana rohkeammille liikkeille työn ulkopuolella.

Sitte sillon vaan oli semmosia pätkiä, ettei ollu näkyvillä se, että miten sitte jatkossa. Nii sitte houkutteli se pysyvä työpaikka, et semmonen oli siinä taustalla. [...] ett ku sai sen vakituisen paikan. Kyllä se oli niinkö se kohokohta, että se anto sitä pysyvyyttä ja pysty vähä rakentamaan omaa elämää sen varaan. (B)

Et silleen arvostaa sitä että nykyään kuitenkin työsuhteita on silleen, että on aika pätittäisiä niin osaa arvostaa sitä, tavallaan pysyvyyttä. (C)

Se vakaus, pitkällä aikavälillä, se tuo sitä varmuutta. Se on se yks tärkein. (G)

Työn varmuus koettiin hyvin tärkeänä voimavarana, mutta sen merkitys työn imulle ei tullut selkeästi esille. Psykologinen turvallisuus eli vapaus toteuttaa itseään koettiin voimavarana, joka vahvistaa työn imua.

4.1.5 Yhdessä tekeminen voimavarana

Ihmisellä on perustavanlaatuinen tarve kokea yhteenkuuluvuutta (Deci & Ryan, 2000) ja työkavereiden sekä koko työyhteisön merkitys työn imulle koettiin tärkeänä. Haastatteluiden perusteella hyvät työkaverit tuovat työhön valtavasti mielekkyyttä ja ovat tätä kautta mahdollistamassa työn imun. Hyvät työkaverit koettiin energisoivina, kun taas huonot työkaverit ja huono työilmapiiri vei haastateltavilta intoa ja energiaa. Erityisesti kokemus yhdessä tekemisestä, tiiviistä yhteistyöstä, antoi intoa työhön. Työkavereiden koettiin myös kannustavan ponnistelemaan työssä, sillä koettiin tärkeänä, että jokainen hoitaa oma tehtävänsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn hienoina hetkinä nähtiin yhdessä onnistumiset ja ilon hetkien jakaminen muiden kanssa.

Se on se, että ne ihmiset on ollu semmosia, että kaikki työt on yhteisiä, elikkä aina on autettu toista. Et ei tuu niitä kuppikuntia, et mää autan nyt tätä, mut tota mää en auta. [...] Et se oli sitä yhteistyötä. (A)

[Kerro hienoimmasta muistostasi työelämässä] Mutta jotenki se kuitenkin tulee siitä, että ne tosi hyvät hetket, nii siihen on osallistunu paljo niitä ihmisiä. (F)

[Mikä synnyttää halun panostaa työhösi?] Ja se että ku se on kuitenkin yhteispeliä, niin että se jäis seuraavalle siihen malliin kuin että mää tulisin ite siihen. Että ei tarvi pyöritellä päätä, että miks tää on tälle jätetty näin. Niin, että myös se että muilla on sitte mukava olla töissä. (C)

[Mikä työssäsi innostaa?] Ja tietysti se on meilläki tossa koneella, et pelataan niinku tiiminä, että sitte neljä on kaikkiaan, niin me pelataan kaikki niinku yhteen hiileen, että saahaan sitte koneesta kaikki irti, mitä halutaan. (B)

Ylipäätään tunne osallisuudesta työyhteisöön ja se, että työpaikalla on tärkeitä ihmisiä, nousi työn mielekkyyden ja innostuksen lähteenä esille. Koettiin tärkeänä, että työpaikalla vallitsee positiivinen ilmapiiri, mikä mahdollistaa toimivan yhteistyön ja keskittymisen olennaiseen. Yhteinen huumori, vapaamuotoiset keskustelut työkavereiden kanssa sekä tuen ja avun saaminen työkavereilta koettiin useimmiten tärkeänä.

4.1.6 Vastuu ja osallistaminen voimavarana

Vastuulliset työtehtävät ja vapaudet työssä loivat haastateltaville tunteen, että heidän tekemiseensä luotetaan. Työn itsenäisyys ja osallistaminen työtä koskevaan päätöksentekoon koettiin työn imua vahvistavana. Osallistamalla päätöksentekoon ja asioiden kehittämiseen haastateltavilla vahvistui tunne omaehtoisuudesta ja omistajuudesta eli kokemus siitä, että työ on osa minua ja minulla on vastuu työstäni ja sen kehittämisestä.

Erilaisiin projekteihin ja rutiinistyöstä poikkeaviin työtehtäviin pyytäminen koettiin innostavana. Tällaiset pyynnöt saivat tuntemaan itsensä tärkeäksi ja kas-

vaneen vastuun myötä vahvistui myös halu panostaa työhön. Vastuuntunto vahvisti tunnetta omasta merkityksellisyydestä organisaatiolle ja myös tätä kautta edisti työn imua.

No varmaan se ainaki jollain tavalla motivoi, että niinku on pyydetty näihin uusiin hommiin ja sitte ku vaikka nyt tuli tää uus järjestelmä nii se, että siihen (pyydettiin). [...] Ja silloin huomasi ku tuli tää uus järjestelmä, niin vuosikausiin, ikinä saatto pyöriä työasiat kotona niinku joku töihin liittyvä juttu positiivisesti, ei mitenkään negatiivisesti. (C)

Mut sitte kuitenkin siinä on aika hirvee vastuu, ku oot niinku koneenhoitajana tai missä vaiheessa vaan, että sullon niinku vastuu siitä, että se tuotanto pelaa ja sit se, että tulee oikeenlaista laatua, ettei tuu mitään hylkyä sitte sen takia ja muuta. Niin siinä se vastuu tieteenki (innostaa), että tekee oikeita ratkasuja aina sitten. (B)

No joo, sanotaan että tota varmaan mitkä on tosi hyvin jääny mieleen, niin meillä on ollu täällä näitä projekteja, missä mää oon saanu olla mukana. Tuolla vanhalla koneella oli useampia ku tuli uusia koneita, uusia järjestelmiä, niin sai olla ite mukana kehittämässä niitä ja sitte ihan niinku pikku asennuksia tekemässä ja ajamassa niitä sisään. (F)

Jatkuva valvonta ja liian tiukkojen ohjeiden antaminen syö vastuun tunnetta. Mahdollisuus tiettyssä määrin itsenäiseen työskentelyyn ja itsenäisiin päätöksiin koettiin tärkeänä työn imulle. Vähäinen valvonta ja vapaus toimia omaehtoisesti koettiin kannustavana.

Että saa tehdä omaan tahtiin ja ei oo kukaan kattomassa. Tulee se tunne, että joku luottaa siihen omaan työhönki. On ne vapaudet tehdä sitä hommaa siinä, eikä oo vahtimassa ketään. (G)

No niinku varmaan on jo tullu muutamaan kertaan esille, että mulla ainakin on ollu se onni, että on saanu temmeltää ihan sieluni pohjasta. (F)

(Parasta on) Se, että mää saan ite säädellä mun tekemistä. Että justinsa se, että ku kiire tulee, niin normioloissa jos kiire tulee, niin kyllä mää saan kurkata peiliin, että siellä se vika on. (H)

Yhdessä haastatteluista nousi hyvin esille, että vastuun ottamiseen ja vastuuntuntoon auttaa selkeys. Selkeät tavoitteet ja raamit työn tekemiselle auttavat vastuuseen ja tuntemaan myös vapauden annetuissa rajoissa.

Mut silloin ku tavoitteet on selekeet ja se porukka ja ne yksilöt tietää, mitä pittää tehdä. Niin kyllähä se silloin ku antaa vapauksia ja se vastuu ja vapaus-kuvio tulee silloin aika selkeesti siihen. (F)

Päätöksentekoon osallistaminen onnistuu myös yksinkertaisesti tarjoamalla mahdollisuuksia ja kanavia vaikuttaa asioihin ja tuoda omat mielipiteensä esille. Nämä mahdollisuudet loivat haastateltaville tunteen, että minun sanomisilla ja ajatuksilla on merkitystä. Yksinkertaisesti syntyi tunne siitä, että olen tärkeä ja minua kuunnellaan. Kokemus siitä, että minua kuunnellaan oli myös vahvistamassa tunnetta siitä, että teemme asioita yhdessä. Vastuu menee osin pääl-

lekkäin edellä käsiteltyjen palautteen ja arvostuksen kanssa, sillä usein lisääntynyt vastuu koetaan myös palautteena hyvin tehdystä työstä ja viestinä siitä, että työtäsi arvostetaan.

Ja sitt se, että mä oon saanu toteuttaa täällä itteä, mä niinku ihan oikeesti pystyn tekemään, että ei minun tarvi pelätä. Että mä voin, jos mä nään jossaki jotain, niin mä voin mennä ja sanoo sen, että hei että. Tää niinku tuntuu silleen, että tää ois, joka on tietysti ihan täysin harhaa, mutta niin että tää ois jollaki tavalla omaa. Se on niin lähellä tavallaan, että pystyt vaikuttamaan ja tekemään rennosti sitä hommaa täällä. (F)

Nytteki tota tehti nuita työturvallisuuskierroksia siinä koneella, ja mä olin jopa mukana siinä ja yhdessä pohdittiin, että miten siitä koneesta sais turvallisemman. Niin siitä tuli semmonen kiva olo, että hei mä oon mukana tässä, että ei ne vaan tuolta ylhäältä laittelekkaan näitä juttuja, kuuntelematta henkilöä, joka on siinä päivittäin. Niin se oli ihan mukava, että pääs semmoseen mukaan. (D)

...se, ett miten niinku miten mun oma lähin esimies ottaa sen semmosen, se uskoo muhun tai luottaa muhun. Ett se ei niinku vähättele, eikä ajattele, että mä vaan lämpimikseni läyskytän. [...] Mulla on semmonen tunne, että muhun luotetaan. Kuitenki mä niin itsenäisesti ne kaikki testit ja kaikki teen ja sen tekemisen suunnittelen ja näin, niin mulla on semmonen tunne, että muhun luotetaan. (H)

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä siihen, mitkä voimavaratekijät ovat edistämässä työn imua rutiininomaisissa työtehtävissä. Käytännössä pyrittiin selvittämään, mitkä voimavaratekijät ovat yhteisiä työstään innostuneilla, työni-muisilla työntekijöillä. Näiden tulosten pohjalta pyrittiin saamaan vastauksia siihen, kuinka johtamisella voidaan suoraan ja välillisesti edistää rutiininomaisissa töissä työn imua. Tässä luvussa esitellään yhteenveto tuloksista sekä käytännön johtopäätökset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään ajatuksia jatkotutkimukselle.

5.1 Mitkä tekijät edistävät haastateltavien työn imua?

Tutkimuksella selvitettiin kolmessa eri suomalaisessa suuryrityksessä, rutiininomaisia työtehtäviä suorittavien työntekijöiden työn imua. Erityisesti keskityttiin tutkimaan sitä, mitkä työn voimavarat ovat ensisijaisesti vahvistamassa työn imua. Osittain tuloksissa nousi esiin myös henkilökohtaisten voimavarojen merkitys. Pystyvyyden tunne ja luottamus omiin kykyihin osoittautui hyvin merkittäväksi voimavaraksi haastateltaville. Varsinaisista työn voimavaroista esille nousi voimakkaimmin pystyvyyden tunteeseen vahvasti liittyvä työn tuloksellisuus. Myös työn monipuolisuus ja sopivat haasteet koettiin innostavina. Näiden lisäksi työyhteisössä saatu arvostus ja palaute sekä työn pysyvyys ja erityisesti psykologinen turvallisuus vahvistivat haastateltavien työn imua. Vastuu ja osallistaminen sekä työyhteisö ja yhdessä tekemisen tunne kannustivat myös haastateltavia ponnistelemaan työssään.

Työn tuloksellisuutta ja hyvää työssä suoriutumista pidetään yleisesti työn imun seurauksena (Hakanen 2009), mutta haastatteluissa se osoittautui myös merkittäväksi työn imun edistäjäksi. Kyvykkyyden ja työssä pärjäämisen tunne on Decin ja Ryanin (2000) mukaan yksi ihmisen psykologisista perustarpeista ja sisäisen motivaation synnyttäjä, joten työn voimavarana se on ehdottoman tärkeä. Yksilön voimavaroista oman osaamisen tunne ja työssä pärjääminen koettiin hyvin energisoivana. Tuo tunne liittyy myös tuloksissa esille nousseeseen työn helppouden tunteeseen. Myös Halbeslebenin (2010) meta-analyysin mukaan minäpystyvyyden tunne on vahvistamassa työn imua. Mankan ym. (2010) pienyrityksille toteuttaman tutkimuksen mukaan kokemus omasta ammattitaidosta oli voimakkaimpia työn imun edistäjiä. Tätä käsitystä vahvistaa myös Mauno ym. (2010), joiden mukaan luottamus omiin kykyihin on merkittävä työn imun lähde. Kyvykkyyden tunne sai myös haastateltavat kokemaan ylpeyttä työstään. Haastateltavien työn palkitsevuus perustui pitkälti työn tuloksiin, työssä onnistumisiin. Myös Patrick ja Mukherjee (2018) näkevät työssä onnistumiset tärkeänä työn imun edistäjänä. Pitkälti samaa toteavat Bailey ym. (2017) meta-analyysinsä poh-

jalta. Heidän mukaansa tunne siitä, että on tehnyt työnsä hyvin, on vahvistamassa työn imua. Haastateltavia kannusti työssään tuloksellisuus ja kokemus siitä, että saa paljon aikaan eli pärjää työssään.

Usein työn tuloksellisuus liitettiin haastatteluissa myös siitä saatavaan palautteeseen. Toisin sanoen tulokselliseen työskentelyyn kannusti välillisesti myös siitä saatava palaute. Hakanen (2009b) toteaa, että työntekijöiden ponnistelut ja hyvä työssä suoriutuminen on tärkeää huomioida, sillä se välittää arvostuksen tunteen työntekijälle. Arvostuksen tunteella on vastaavasti positiivinen vaikutus yhteenkuuluvuuden kokemukseen (Hakanen 2009b, 44). Työstä saatu positiivinen palaute vahvistaa myös suoraan tunnetta kyvykkyydestä (Mouratidis ym. 2008).

Arvostuksen tunne ja työstä saatu palaute koettiin poikkeuksetta tärkeänä työn voimavarana eli energian ja innostuksen lähteenä. Arvostuksen tunteen merkityksellisyys ilmeni haluna tulla huomatuksi työyhteisössä. Koettiin tärkeänä, että omalle tekemiselle ja omille sanomisille annettiin arvo ja ne huomioitiin. Myös Martela ja Jarenko (2014) nostavat esille sen, kuinka ihmisellä on tarve kokea olevansa tärkeä yhteisölleen. Mostertin ja Rathbonen (2007) mukaan johtajan arvostavalla kohtaamisella on työn imua vahvistava vaikutus. Arvostuksen myötä vahvistuu tunne omasta merkityksellisyydestä organisaatiolle, mutta myös tunne siitä, että sinua tuetaan työssäsi (Mostert & Rathbone 2007, 48). Mahdollisuus osallistua erilaisiin projekteihin ja asioiden kehittämiseen vahvisti haastateltavien työn imua. Näiden tilaisuuksien myötä haastateltavilla vahvistui tunne siitä, että heitä kuunnellaan ja he ovat tärkeä, arvostettu osa organisaatiota. Työntekijöiden hyvä kohtelu ja arvostaminen johtaa myös Saks'n (2006) mukaan voimakkaampaan ponnisteluun organisaation eteen ja työn imun vahvistumiseen.

Positiivinen palaute koettiin energisoivana ja työn imua vahvistavana. Myös useat aiemmat tutkimukset osoittavat palautteella olevan tärkeä rooli työn imun edistämässä (Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007; Bakker, 2014). Positiivisen palautteen koettiin luovan usko omaan kykyihin, mikä on hyvin linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa (Mouratidis ym. 2008) Haastateltavat myös toivoivat esimiehiltä kehittävää palautetta. Ylipäätään palaute, työtovereilta ja esimieheltä, koettiin energisoivana ja työn imua vahvistavana. Myös Bakker (2011) toteaa hyvän palautteen auttavan kehittymisessä ja vahvistavan näin työn imua. Palautteella vahvistetaan myös ymmärrystä oman työn tuloksista ja merkityksellisyydestä (Hackman & Oldham 1975). Myös tästä syystä haastateltavat kokivat palautteen kannustavana. Sosiaalinen tuki nousee tutkimuksissa toistuvasti esille työn imua vahvistavana tekijänä (Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). Mostertin ja Rathbonen (2007) mukaan juuri arvostuksen tunne ja palaute, sekä tieto työnsä tuloksista ovat sosiaalisen tuen ilmentymiä. Mieleenpainuvana, työn innostusta vahvistavana hetkenä työuralta on haastateltaville jäänyt usein tunnustus työstä. Työstä saatu tunnustus edistää myös Koyuncun ym. (2006) mukaan työn imua.

Palautteella on siis yksilön työn imua monessakin mielessä vahvistava vaikutus. Rakentava palaute auttaa kehittymään työssään ja vahvistamaan pärjäämisen tunnetta, jolla on sisäisen motivaation kannalta keskeinen merkitys. Positiivinen palaute vahvistaa suoraan kyvykkyyden tunnetta ja vahvistaa näin työntekijän itseluottamusta. Palautteella vahvistetaan työntekijän ymmärrystä oman työn tuloksista ja merkityksestä, jolloin myös merkityksellisyyden tunne vahvistuu. Palautteessa välittyy myös arvostuksen tunne, jolla vahvistetaan työntekijän itsensä merkityksellisyyden tunnetta. Keskinäinen arvostus vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja tunnetta siitä, että olen tärkeä osa yhteisöä. Palautteen ja arvostuksen merkitys yksilön hyvinvoinnille ja työn imulle on siis perustavanlaatuinen, joten siihen on syytä panostaa työyhteisössä.

Myös työn monipuolisuuden ja haasteellisuuden koettiin vahvistavan työn imua. Tämä on linjassa myös aiemman työn imun tutkimuksen kanssa (Demerouti, 2007; Schaufeli and Salanova, 2007; Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005). Vaihtelevat työtehtävät ja erilaiset projektit koettiin mahdollisuutena käyttää omaa osaamistaan täysimääräisesti. Myös Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn ominaispiirteiden teorian mukaan työn taitovaatimusten monipuolisuus on yksi työn motivoivista piirteistä. Mitä monipuolisempaa osaamista työ vaatii, sitä merkityksellisemmältä työ tuntuu (Hackman & Oldham 1975, 160-161). Huomattavaa on se, että monipuolisuuden kokemus rakentui toisinaan hyvin pienien muutosten varaan. Aiemmista tutkimuksista poikkeavasti osa haastateltavista piti myös työn yksipuolisuutta mielekkäänä sen tuoman selkeyden ja helppouden vuoksi. Useimmat haastateltavista kokivat kuitenkin monipuolisuuden ja työn haasteiden vahvistavan työn imuaan. Ennen kaikkea haasteista selviäminen tuntui palkitsevalta ja energisoivalta. Haasteet nähdäänkin Crawfordin ym. (2010) mukaan pitkälti oppimisen, saavuttamisen ja oman osaamisen osoittamisen mahdollisuutena ja siksi työn imua vahvistavana tekijänä (Crawford ym. 2010, 836). Tämä havainto on hyvin pitkälti linjassa haastateltavien kokemusten kanssa.

Haastateltavien puheista välittyi voimakas stressittömyyden ja turvallisuuden tunteen tarve työssä. Tämä viesti antaa ymmärtää, että odottamattomat haasteet olisivat heikentämässä tällaisten ihmisten työn imua. Tästä huolimatta lähes poikkeuksetta työn innostavina hetkinä koettiin haastavat ja kiireelliset tilanteet ja niistä onnistuneesti selviäminen. Myös Patrickin ja Mukherjeen (2018) mukaan onnistumiset ovat edistämässä työn imua. Mostert ja Rathbone (2007, 49) korostavat ihmisen tavoitteellisuutta ja halukkuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Haasteet ovat siis välttämättömiä jokaiselle ihmiselle. Haastatteluissa korostui kuitenkin ajatus siitä, että jatkuvat haasteet olisivat heikentämässä työn imua. Haasteet koettiin positiivisesti, mutta niitä toivottiin vain pienessä määrin. Liian suuret vaatimukset esimerkiksi jatkuvien haasteiden muodossa johtavatkin helposti työuupumukseen (Hakanen, 2006).

Varmuus ja turvallisuuden tunne energisoi haastateltavia. Työn varmuus, psykologinen turvallisuus, mutta myös varmuus itse työssä olivat tärkeitä voimavaroja haastateltaville. Myös Kahn (1990) puhuu psykologisen turvallisuuden

merkityksestä työn imulle. Ihminen tarvitsee Kahnin mukaan vapauden toteuttaa itseään työssä ilman pelkoa. Myös Hakasen (2011, 63) mukaan psykologinen turvallisuus on edistämässä työn imua. Muuten viimeaikaisessa työn imu- tutkimuksessa on melko vähän mainintoja psykologisesta turvallisuudesta. Myös Maslow (1954) nosti turvallisuuden tunteen työmotivaation piiriin. Tällä turvallisuudella Maslow viittasi ennen kaikkea työn varmuuteen ja vakauteen. Työsuhteen jatkuvuus ja vakaa tunne tulevaisuudesta oli haastateltaville tärkeä voimavara. Edgar Scheinin (1987) ura-ankkureita käsittelevän teorian mukaan turvallisuutta ja vakautta työltään erityisesti odottavat hakeutuvat turvallisiin, vahvoihin ja vakaisiin organisaatioihin, jotka pystyvät takaamaan työllisyyden pitkälle tulevaisuuteen. Kaikki haastateltavat edustivat suuria ja vakaita yrityksiä, ja työpaikan valintaa oli useimmiten ohjannut turvallisuuden ja vakauden suuri arvostus. Turvallisuuden tunne työn imun lähteenä korostui mahdollisesti tästä syystä erityisen voimakkaasti.

Varmuus itse työssä tarkoitti haastateltaville helppouden ja stressittömyyden kokemusta. Koettiin tärkeänä, että työpaikalla ei tarvitse stressata. Tuo stressittömyyden tunne perustuu pitkälti jo edellä käsitellyn minäpystyvyyden tunteeseen eli luottamukseen omia kykyjä kohtaan. Työn imu vahvistuu tällaisten kokemusten myötä (Halbesleben 2010; Mauno 2010). Työn ehdottomia vahvuuksia oli myös se, että työasiat jäivät pitkälti työpaikalle. Tehokas työstä irrottautuminen edistääkin palautumista ja on tätä kautta vahvistamassa työn imua (Sonntag, 2003).

Työkaverit koettiin työn mielekkyyden kannalta hyvin tärkeänä asiana. Työyhteisössä käytävät keskustelut ja siellä koettu arvostus antoi energiaa päivittäiseen tekemiseen. Organisaation tuki ja sosiaalinen kanssakäyminen sai muun muassa poliisit omistautumaan työnsä voimakkaammin (Mostert ym. 2006). Myös yhdessä tekeminen ja yhteiset onnistumiset koettiin innostavina. Tällaiset kokemukset viittaavat selkeästi yhteisöllisyyteen, jonka on todettu olevan yhteydessä työn imuun (Koivumäki, 2008) Martela ja Jarenko (2014) toteavat, että ihmisellä on halu luoda merkitystä ja positiivisia vaikutuksia yhteisölleen. Tämä halu saikin useat haastateltavista ponnistelemaan työssään. Työn imu rakentui osin siitä, että omalla toiminnalla nähtiin myönteinen vaikutus työkavereihin. Käytännössä tämä ilmeni toisen auttamisena, positiivisen ilmapiirin ylläpitämisenä sekä haluna edesauttaa tiimin hyvää suoriutumista omalla tekemisellään.

Tunne osallisuudesta työyhteisöön ja tunne siitä, että ympärilläsi on tärkeitä ihmisiä, nähtiin tärkeänä. Positiivisen ilmapiirin työn imua vahvistava merkitys tuli myös esille. Positiivinen ilmapiiri nähtiin mahdollistajana toimivalle yhteistyölle, mutta myös omalle innostukselle työssä. Myös Hakasen (2005) opettajille tehdyn tutkimuksen mukaan positiivinen työilmapiiri oli vahvistamassa työn imua. Työyhteisöön liittyvät positiiviset kokemukset ovat vahvistamassa yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolla on merkittävä vaikutus ihmisen sisäiseen motivaatioon (Deci & Ryan, 2000).

Vastuu ja vapaudet työssä viesti haastateltaville luottamuksen ja arvostuksen tunnetta. Työn itsenäisyydellä ja mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon sekä asioiden kehittämiseen vahvistui haastateltavilla tunne omaehtoisuudesta ja omistajuudesta. Työstä ja sen tuloksista haluttiin ottaa voimakkaammin vastuuta. Tällä oli edelleen positiivinen vaikutus haastateltavien työn imuun. Hackman ja Oldham (1975) toteavatkin, että mitä enemmän yksilöllä on mahdollisuutta vaikuttaa työnsä kulkuun ja lopputulokseen, sitä voimakkaammin hän myös ottaa vastuun tuloksista. Lisääntyneen autonomian myötä vahvistuu yksilön työmotivaatio (Hackman & Oldham, 1975). Työntekijöille on siis luotava aidosti tilaa hoitaa työtään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin myös halu hoitaa työnsä tuloksellisesti voimistuu. Suuri vastuu nähdään pitkälti mahdollisuutena näyttää omaa osaamista, oppia sekä saavuttaa tuloksia ja siksi se vahvistaa työn imua (Crawford ym. 2010, 836). Myös Herzbergin (1959) motivaatioteoriassa vastuulliset työtehtävät edustavat työn motivaatiotekijöitä. Ylipäätään vaikutusmahdollisuudet työssä koettiin tärkeänä. Tuo kokemus perustui haastattelussa tunteeseen siitä, että sinua kuunneltiin ja ajatuksillesi annettiin tilaa. Maunon ym. (2005) tutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet työssä ennustivat ihmisläheisen organisaatiokulttuurin ohella voimakkaimmin työn imua.

Vähäinen valvonta ja vapaus toimia itsenäisesti koettiin kannustavana. Tämä työn autonomia nousee toistuvasti keskeisenä työn imun edistäjänä esille (Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). On hyvin mahdollista, ettei rutiniinomaisissa tehtävissä työskentelevillä ole niin suurta tarvetta itsenäisyyden ja omaehtoisuuden kokemukselle kuin esimerkiksi yrittäjillä, mutta siitä huolimatta tuo kokemus on jossain määrin tärkeä heillekin. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin on vahvistamassa omaehtoisuuden tunnetta (Bakker, 2011). Vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien merkitystä työn imulle painottavat myös Mostert ja Rathbone (2007).



Kuva 3 Työn imua vahvistavat voimavarat

5.2 Käytännön johtopäätökset

Tässä luvussa muodostetaan käytännön johtopäätökset toteutetun tutkimuksen ja tutkimuksen teorian pohjalta. Tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat kysymykset:

- Mitkä voimavaratekijät edistävät ensisijaisesti työn imua rutiininomaisissa työtehtävissä?
- Kuinka johtamisella voidaan edistää rutiininomaisia töitä tekevien työn imua?

Kysymykset käsittelevät pitkälti samaa asiaa hieman eri näkökulmasta. Kaikki työn voimavaratekijät eivät ole kuitenkaan yhtä voimakkaasti yhteydessä johtamiseen. Seuraavaksi pyritään vastaamaan erityisesti siihen, kuinka johtamisella voidaan edistää työn imua rutiininomaisissa työtehtävissä. Esitetään käy-

tännönläheiset johtopäätelmät siitä, millä johtamisen toimenpiteillä luodaan paremmat edellytykset työn imulle myös rutiininomaisessa, vähäisen autonomian työssä.

Tutkimustulosten perusteella työn imun edistäminen rutiininomaisissa töissä tapahtuu hyvin pitkälti samoilla keinoin, kuin missä tahansa muissa töissä. Voimavarojen painoarvo vaihtelee kuitenkin toimialasta sekä työn luonteesta riippuen. Tässä tutkimuksessa löydettiin vastauksia siihen, mitä voimavaroja rutiininomaisia töitä tekevät erityisesti tarvitsevat. Työn imua edistävät työn voimavarat tyydyttävät ihmisen psykologisia perustarpeita ja tätä kautta vahvistavat sisäistä motivaatio ja työn imua. Tässäkin tutkimuksessa huomattiin, että tietyt voimavarat koetaan toistuvasti tärkeinä. Tämä johtunee juuri siitä, että ihmisten perustarpeiden välillä ei ole merkittäviä eroja. Tiettyjen toimiala- ja työtehtäväkohtaisten voimavarojen lisäksi lienee olemassa hyvin samanlaiset perusvoimavarat, jotka vahvistavat ihmisten työn imua toimialasta tai työtehtävästä riippumatta.

Turvallisuuden tunne ja työn varmuus koettiin hyvin tärkeänä työn voimavarana. Esille nousi psykologinen turvallisuus eli vapaus toteuttaa itseään ja tehdä työtään vapain mielin, eikä jatkuvasti tekemistensä ja sanomistensa seurauksia peläten. Näin ollen on tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri, jossa alaiset saavat rohkeasti tuoda ajatuksiaan esille, sekä kohdata ja keskustella esimiestensä kanssa. Turvallisuuden tunne välittyi haastateltaville pitkälti hyvän esimies-alaisuuden myötä. On kannustettava työntekijöitä rohkeaan tekemiseen ja sallittava myös epäonnistumiset työssä. Johtajan tulee rohkaista työntekijää tarttumaan toimeen ilman tekemistä rajoittavia pelkoja. Työn varmuus eli työsuhteen vakaus koettiin myös tärkeänä. Vakaan työsuhteen koettiin luovan turvallisen ja stressittömän olotilan toimeentulon suhteen, mutta sitä ei nostettu varsinaisesti työn imun lähteeksi. Vakauden merkitys korostui varmasti poikkeuksellisen voimakkaasti tutkimuksen kohderyhmässä myös siksi, että kaikki haastateltavat olivat vakaan suuryrityksen palveluksessa.

Positiivinen palaute ja palaute ylipäättään koettiin poikkeuksesta hyvin tärkeänä. Palautteen koettiin vahvistavan työn imua, mutta siitä huolimatta lähes kaikilla haastateltavilla oli tunne siitä, ettei palautetta tule riittävästi. Palautteella on niin moninaiset hyödyt, että sen aktiiviseen antamiseen on syytä panostaa. Rakentava palaute auttaa kehittymään, positiivinen palaute vahvistaa kyvykkyyden tunnetta ja välittää arvostuksen tunteen. Palaute lisää esimiehen ja alaisen välistä kommunikaatiota, edistää työntekijän ymmärrystä oman toiminnan tuloksista ja vaikutuksista, näin vahvistaen työn merkityksellisyyden tunnetta.

Arvostuksen tunne ja tunne siitä, että olen tärkeä yhteisölleni, välittyvät esimiehen arvostavan kohtaamisen myötä ja siksi nämä kohtaamiset ovat todella tärkeitä. Esimiehen lisäksi työkavereiden sanomisilla oli merkittävä vaikutus arvostuksen tunteeseen. Haastatteluiden perusteella rutiininomaisissa työtehtävissä kohtaamiset esimiehen kanssa jäivät helposti vähäisiksi, eikä esimiesten ja alaisten välillä ole juuri vuorovaikutusta. Aito välittäminen työntekijästä vahvistaa työntekijän voimavaroja ja tätä kautta työn imua. On siis tärkeää kysyä työn-

tekijältä ajoittain, miten hänellä menee. On myös tärkeää antaa työntekijän ajatuksille ajoittain aikaa ja tilaa. Näin työntekijälle tulee tunne, että häntä kuunnellaan ja hänen ajatuksillaankin on merkitystä. Osallistaminen erilaisiin projekteihin ja kehitystyöhön tarjoaa myös erinomaisen alustan työntekijän kuulemiselle ja näin arvostuksen osoittamiselle.

Onnistumiset ovat työssä jaksamisen ja innostuksen perustaa. Ilman onnistumisia on varmasti mahdoton löytää työn imua. Hyvät tulokset ja niistä saatu palaute ovat ratkaisevan tärkeitä jokaiselle ihmiselle. Onnistumiset tulevat ongelmien ja kiiretilanteiden selvittämisestä, tuloksellisesta työstä ja siitä tunteesta ylipäättään, että kokee saavansa asioita aikaan. On siis tarjottava työntekijälle riittävästi haasteita, jotta hän voi saavuttaa onnistumisen tunteita. Johtamisella on mahdollisuus edistää työntekijän voimavaroja ja työn imua erityisesti huomioidamalla nämä onnistumiset. Onnistumisten myötä vahvistuu työntekijän itseluottamus ja työn tekemiseen tulee varmuutta, joka auttaa ponnistelemaan vaikeisakin tilanteissa ja pääsemään entistä parempiin tuloksiin. Varmuuden tunne eli luottamus omiin kykyihin nousi todella merkittävänä voimavarana esille. Tämä tunne voimistuu positiivisen palautteen myötä, joten johtajana on kyettävä löytämään alaisen tekemisestä epäkohtien lisäksi moninkertainen määrä positiivista. Kyvykkyyden tunnetta voidaan vahvistaa myös tarjoamalla riittävästi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen.

Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus koettiin työn imun kannalta tärkeänä. On siis tärkeä saada rutiininomaisiin töihin työnkiertoa, mahdollisuutta tehdä työtä eri työpisteillä ja jopa eri osastoilla. Erilaiset projektityöt tuovat myös monipuolisuutta, jolla on työn imua vahvistava vaikutus. Monipuolinen työ vaatii monipuolisempaa osaamista ja vahvistaa näin työn merkityksellisyyden kokemusta ja työmotivaatiota (Hackman & Oldham, 1975).

Omaehtoisuuden eli autonomian tunne on tärkeää myös rutiininomaisissa töissä. Käytännössä tämä tunne rakentuu kokemuksesta, että on mahdollisuus vaikuttaa pienissä määrin oman työnsä kulkuun ja saada oma äänensä ajoittain kuuluviin. Osallistaminen projekteihin ja asioiden kehittämiseen vahvistaa autonomian tunnetta. Myös mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, ilman jatkuvaa valvontaa loi autonomian tunteen ja työntekijälle välittyi kokemus vastuusta. Työntekijöille on annettava rohkeasti vastuuta työstään ja työn tuloksista, sillä tunne vastuusta myös saa aidosti ottamaan vastuun ja kokemaan työn omakseen (Hackman & Oldham, 1975). Vastuun myötä vahvistuu tunne omasta merkityksellisyydestä ja esimiehen arvostuksesta. Merkityksellisyyden kokemus ja arvostuksen tunne vastaavasti ruokkivat työn imua.

Yhdessä tekeminen ja tunne siitä, että on osa työyhteisöä, koettiin työn imua vahvistavana voimavarana. Hyvä työyhteisö, yhteiset jutustelut, yhdessä tekeminen ja positiivinen ilmapiiri olivat käytännön ilmentymiä yhteisöllisyyden energisoivasta vaikutuksesta. Johtamisella voidaan vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta lisäämällä yhteisiä kohtaamisia, vahvistamalla tiimityöskentelyä sekä luomalla keskinäisen arvostuksen ja kannustuksen ilmapiiriä. Yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen ja yhteisten onnistumisten kokemukset eivät ole kuitenkaan

yksistään riippuvaisia johtajan toiminnasta, vaan hyvin monet muutkin tekijät työyhteisössä vaikuttavat tällaisiin kokemuksiin.

Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että johtamisella voidaan todellakin vahvistaa työntekijän työn imua rutiininomaisissa työtehtävissä. Tässä tutkimuksessa esille nousseet tärkeät voimavaratekijät ovat lähes poikkeuksetta suoraan tai välillisesti johtamisen keinoin vahvistettavissa. Johtaja voi edistää alaistensa työn imua positiivisen ja rakentavan palautteen keinoin, osoittamalla arvostusta alaista ja hänen työpanostaan kohtaan, antamalla rohkeasti vastuuta ja vapautta toteuttaa työtä, osallistamalla päätöksentekoon ja yhteisten asioiden kehittämiseen, tarjoamalla riittävän haastavia ja monipuolisia työtehtäviä, sekä luomalla positiivista ja välittävää yhteisöllisyyden ilmapiiriä. Nämä kaikki viittaavat jokseenkin palvelevan johtajuuden piirteisiin ja palveleva johtajuus onkin Hakasen (2011) mukaan työn imua edistävä johtamisote.

Taulukko 2 Käytännön johtopäätelmiä tämän tutkimuksen mukaan: Työn imun edistämisen johtamisen keinoin.

<p>Psykologinen turvallisuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vapaus toteuttaa itseään työssä ilman pelkoa. Rohkaistaan ja kannustetaan toimellisuuteen ja rohkeaan tekemiseen. ▪ Turvallinen ilmapiiri, jossa keskitytään epäkohtien sijaan myös onnistumisten huomioimiseen. ▪ Toimiva esimies-alaisuhde. Kommunikoidaan alaisten kanssa riittävän aktiivisesti ja luodaan hyvä keskusteluyhteys.
<p>Palaute ja arvostus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huomioidaan työyhteisön jäsenet ja annetaan aito arvo jokaisen tekemiselle ja sanomisille. ▪ Annetaan työntekijöille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja kokemus siitä, että heidän ajatuksiaan kuunnellaan. Osallistetaan asioiden kehittämiseen ja päätöksentekoon. ▪ Välitetään aidosti työntekijästä, ollaan kiinnostuneita, miten työntekijällä menee, kuinka hän on pärjännyt työssään jne. Luonnollinen, välittävä kanssakäyminen. ▪ Huomioidaan onnistumiset ja annetaan positiivista palautetta. ▪ Annetaan palautetta, joka auttaa työntekijää kehittymään työssään. ▪ Annetaan palautetta, joka auttaa työntekijää ymmärtämään oman työnsä tulokset ja vaikutukset. Vahvistetaan näin kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Monipuoliset ja haastavat työtehtävät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarjotaan työntekijälle riittävän monipuolisia työtehtäviä. Tarjotaan mahdollisuus työskennellä eri työpisteillä, eri osastoilla ja projektitöissä. Tulee tunne siitä, että saa käyttää osaamistaan monipuolisesti ja vahvistuu tunne työn merkityksellisyydestä. ▪ Riittävän haastavat työtehtävät. Haasteista selviäminen on onnistumisen kokemus, joka vahvistaa työn imua. ▪ Riittävät haasteet mahdollistavat myös uuden oppimisen.
Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luodaan yhdessä tekemisen kulttuuria yhteisten kohtaamisten, tiimityöskentelyn sekä arvostavan ja kannustavan ilmapiirin myötä. ▪ Korostetaan sitä, kuinka yksilön tekemisellä on koko työyhteisöä hyödyttävä vaikutus. Myös Martela ja Jarenko (2014) toteavat, että ihmisellä on halu luoda merkitystä ja positiivisia vaikutuksia yhteisölleen.
Omaehtoisuus ja vastuu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annetaan rohkeasti vastuuta ja riittävät vapaudet työntekijälle. Vastuu kannustaa vastuuseen. Mitä enemmän yksilöllä on mahdollisuutta vaikuttaa työnsä kulkuun ja lopputulokseen, sitä voimakkaammin hän myös ottaa vastuun tuloksista. ▪ Osallistetaan päätöksentekoon ja kehitystyöhön. Tarjotaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Kuunnellaan ajoittain työntekijän ääntä. ▪ Annetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa pienissä määrin työnsä kulkuun.
Työn tuloksellisuus ja oma kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Huomioidaan onnistumiset ▪ Kerrotaan työn tuloksista ja annetaan palautetta työssä suoriutumisesta ▪ Tarjotaan mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimus

Tutkimuksen tulokset perustuvat kahdeksan haastateltavan kokemukseen, joten ne eivät ole sellaisenaan yleistettäviä, mutta syventävät ymmärrystä siitä, mitkä

tekijät ovat tärkeitä työn imun kannalta rutiininomaisissa työtehtävissä. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaankin yleistettävyyden sijaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tuloksissa korostuneen varmuuden ja turvallisuuden tunteen merkitys sai mahdollisesti vaikutteita siitä, että kaikki haastateltavat työskentelivät vakaiden suuryritysten palveluksessa. Tulosten yleistettävyyden kannalta olisi tarpeen laajentaa otantaa myös pienemmissä organisaatioissa työskenteleviin.

Tutkimuksen haasteena oli erottaa työn imu sen lähikäsitteistä, sillä osa haastateltavista sekoitti hyvin helposti työn mielekkyyden ja työtyytyväisyyden työn imun kanssa. Haastateltavat nostivat siis usein esille asioita, jotka olivat lisäämässä työn mielekkyyttä ja työpaikalla viihtymistä, mutta eivät varsinaisesti halua ponnistella ja heittäytyä täysin itse työhön. Tutkimustulosten muodostaminen perustui täysin tutkijan havainnointiin ja tulkintoihin, joten tuloksissa näkyy jossain määrin tutkijan lähtökohdat, vaikka pyrkimys olikin mahdollisimman objektiiviseen havainnointiin ja tulkintaan.

Ajatuksena oli tutkia työn imua jo voimakkaasti kokevien työntekijöiden kokemuksia siitä, mitkä voimavaratekijät ovat saaneet heidät työn imuun. Haastateltavat valikoituivat esimiesten harkinnan perusteella, joten haastateltavien työn imun todellista tilannetta oli vaikea hahmottaa. Kaikki haastateltavat eivät olleet välttämättä työstään täysin innostuneita, vaan esimerkiksi vain tunnollisesti työtään tekeviä. Haastateltavat olisi ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta parempi valikoida virallisen UWES- kyselyn perusteella. Tuo määrällinen työn imu- kysely olisi antanut luotettavan vastauksen haastateltavan työn imun tilasta. Tällä olisi varmistuttu siitä, että haastateltavat ovat aidosti työnimuisia.

Tutkimus antoi viitteitä siitä, mitkä voimavaratekijät johtavat työn imuun rutiininomaisissa työtehtävissä. Olisi kiinnostavaa tietää, kuinka paljon työn imua edistävien tekijöiden välillä on vaihtelua toimialasta, työtehtävästä ja asemasta riippuen. Lähes kaikki työn imua edistävät voimavaratekijät ovat kuitenkin tyydyttämässä psykologisia perustarpeitamme ja siten vahvistamassa työn imua. Perustarpeet ovat ihmisillä hyvin yhtenevät, joten tietyt voimavarat ovat varmasti tärkeitä kaikille ihmisille, toimialasta ja työroolista riippumatta. Haastatteluiden pohjalta syntyi myös kysymys, kuinka paljon todellisuudessa voidaan johtamisen keinoin vaikuttaa ihmisen työn imuun. Tätä kysymystä on aiemmissakin tutkimuksissa pohdittu, mutta yhtenevää käsitystä ei ole löydetty. Määrittävätkö henkilökohtaiset voimavarat pitkälti ihmisen potentiaalin kokea työn imua? Persoonallisuuspiirteistä esimerkiksi tunnollisuus on hyvin voimakkaasti ennustamassa työn imua (Macey & Schneiderin, 2008).

LÄHTEET

- Albrecht, S. L. 2012. The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840–853
- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C. and Soane, E.C. 2013. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 330–351.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. 2017. The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274 –284.
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154
- Bakker, A. B. and D. Xanthopoulou (2009). ‘The crossover of daily work engagement: test of an actor-partner interdependence model’ *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 1562–1571.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. 2010. Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press
- Bakker, A.B., Van Veldhoven, M.J.P.M. & Xanthopoulou, D. 2010b. Beyond the Demand Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Bakker, A. B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. and Leiter, M. P. 2011. Key questions regarding work engagement’, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4–28.
- Bakker AB, Xanthopoulou D. 2013. Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 24: 2760–79

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. 2014. Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389 - 411
- Bates, S. 2004. Getting Engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51
- Bhatti, M. A., Hussain, M. S., & Al Doghan, M. A. 2018. The role of personal and job resources in boosting nurses' work engagement and performance. *Global Business & Organizational Excellence*, 37(2), 32-40.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64(1), 2011, 89-136
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848
- Csikszentmihályi, M. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fredrickson, B. L. 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3): 218-226.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. 2005. Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60, 678-686.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Gorgievski, M. J., Bakker A. B., & Schaufeli W. B., 2010. Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees, *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., Voelpel, S.C. 2017. How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader - member exchange and crossover theory, *British Journal of Management*. 28(2), 299-314.
- Hackman & Oldham 1975, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170
- Halbesleben, J. R. B. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 102-117. New York: Psychology Press

- Hakanen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointi-käsitteen ja menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hakanen J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto, Helsinki
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., & Demerouti, E. 2005. How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.
- Hakanen, J., Peeters, M., & Perhoniemi, R. 2011. Do job and home resources trigger work-family enrichment processes over time? A cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8–30.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter, *Work engagement - A handbook of essential theory and research*. 85-101. New York: Psychology Press.
- Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. 2008. The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415– 424.
- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8 ja puoli kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. PS-kustannus. Juva. 353 - 357, 360
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P. 2003 Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643
- Kahn, W.A. 1990 Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724

- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. 2009. Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 1-9. New York, NY, US: Psychology Press.
- Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A. & Salanova, M. 2007. Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Mustafa Koyuncu, Ronald J. Burke, Lisa Fiksenbaum. 2006. "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences", *Equal Opportunities International*, Vol. 25 Issue: 4, pp.299-310,
- Laschinger H. & Fida R. 2014 New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital, *Burnout Research*, 1(1), 19-28,
- Li, X., Sanders K. & Frenkel S. 2012. How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 1059-1066.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. 2007. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W.H. and Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Manka, M-L. & Hakala, L. & Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Julkaisussa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. Teoksessa S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. 111-128.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Mouratidis, M., Vansteenkiste, M., Lens, W. and Sideridis, G. 2008. The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30, 240-68.
- Mostert K., Cronje, S. and Pienaar, J. 2006. Job Resources, work engagement and the mediating role of positive work-home interaction of police officers in the North West Province. *Acta Criminologica*, 19(3): 64-87.
- Mostert, K., & Rathbone, A.D. 2007. Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management Dynamics*, 16(2), 36-52.
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership: Theory & Practice*. 6. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., & Schaufeli, W.B. 2011. Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *Journal of Positive Psychology*, 6(2), 142-153.
- Patrick, H. A., & Mukherjee, U. 2018. Work engagement: A cross-sectional study of employees in the healthcare sector. *Journal of Contemporary Management Research*, 12(1), 60-79
- Richman, A. 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*. 49, 36-39
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285.
- Sawang, S. 2012. Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support?. *International Journal of Manpower*, 33(2), 178-18
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 10-24. New York, NY, US: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M., 2007. Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations, Teoksessa S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (eds.), *Research in social issues in management* (5): Managing social and ethical issues in organisations. 135-177. Information Age Publishers, Greenwich, CT
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W. B. 2012. Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W.B. 2014. What is engagement? Teoksessa C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. 2011. Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39-46.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin & Göös.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seppälä, P. 2013. *Work engagement: Psychometrical, psychosocial, and psychophysiological approach*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Sweetman, D., & Luthans, F. 2010. The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. Teoksessa A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* 54-68. New York, NY, US: Psychology Press.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. 2005. The contagious leader: Impact of leader's affect on group member affect and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Tims, Maria & B Bakker, Arnold & Derks, Daantje. 2013. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of occupational health psychology*.
- Tuomi, J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. 1997. *HR Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Walden, J., Jung, E.H., & Westerman, C.Y.K. 2017. Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29 (2-3), 73-89.
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

LIITE

Haastattelurunko

1. Kerro lyhyesti työurastasi ja siitä kuinka päädyit nykyiseen työhösi.
2. Millainen on tyypillinen työpäiväsi? Mitä kuuluu normaaliin työpäivääsi?
3. Mitkä asiat ovat mieluisia työpäivässäsi ja työssäsi? Miksi?
4. Onko joitain hetkiä tai päiviä, jolloin olet ollut erityisen innostunut työstäsi? Muistele tuota päivää.
5. Millaiset asiat ovat ikävimpiä työssä? Mitkä asiat vievät innostuksen, energisyyden ja halun ponnistella työssä?

Tehtävätasoiset voimavarat viittaavat työn palkitsevuuteen, kehittävyteen, merkityksellisyyteen sekä monipuolisuuteen.

- Miten koet työsi palkitsevuuden? Mitkä asiat tuntuvat palkitsevilta?
- Mitä työsi antaa sinulle (muuta kuin rahaa)?
- Koetko työsi merkitykselliseksi? Millaisen merkityksen koet työlläsi olevan?
- Koetko työsi haasteelliseksi? Millaisia haasteita työssäsi on?
- Miten tärkeänä koet, että työ tarjoaa sinulle haasteita?
- Onko sinulla riittävät kehittymismahdollisuudet työssäsi? Kaipaanko kehittymismahdollisuuksia?
- Koetko työsi riittävän monipuoliseksi?
- Koetko työssäsi onnistumisia? Millaisia ja milloin?
- Milloin turhaudut työhösi?

Työn organisointiin liittyvät voimavarat tarkoittavat esimerkiksi työn itsenäisyyttä, vaikutusmahdollisuuksia työssä sekä työroolien ja -tavoitteiden selkeyttä.

- Miten koet omat vaikutusmahdollisuudet työssäsi?
- Millaisia vapauksia sinulla on työssäsi?
- Miten koet työsi itsenäisyyden?
- Miten pääset työssäsi hyödyntämään vahvuuksiasi?
- Mitä sinulta odotetaan työssäsi? Onko sinulla kirkkaana roolisi tiedossa?
- Millaiset tavoitteet työlläsi on? Kannustavatko ne eteenpäin?
- Pystytkö muokkaamaan työtäsi? Teetkö aktiivisesti asioita työsi kiinnostavuuden ja innostavuuden lisäämiseksi?
- Mitä jäisit eniten kaipaamaan, jos joutuisit vaihtamaan työpaikkaasi ja työtäsi?

Vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat: Esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja huomaavaisuus työyhteisössä, luottamus, saatu palaute ja arvostus, muun työyhteisön innostus.

- Miten koet, että täällä autetaan sinua pärjäämään työssäsi ja kehittymään siinä?
- Millaista tukea saat työssäsi? Miten johdon ja organisaation tuki ja arvostus näkyy työssäsi?
- Millaista palautetta saat työssäsi? Miten koet palautteen?
- Huomioidaanko onnistumiset työyhteisössänne/ annetaanko tunnustusta hyvästä työstä?
- Onko muut työyhteisössänne innostuneita työstään?

Organisatorisilla voimavaroilla tarkoitetaan muun muassa työilmapiiriä, työpaikan toimintatapoja, kehityskeskusteluja, työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuutta sekä työn varmuutta.

- Millaisena koet työilmapiirin täällä?
- Mikä on parasta työyhteisössänne?
- Koetko, että voit olla oma itsesi työpaikalla?
- Miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu?
- Mitkä asiat rapauttavat työilmapiiriänne? Työyhteisöänne?
- Kuinka tärkeänä koet sen, että sinulla on varmuus työsuhteesi jatkuvuudesta?

Vielä lopuksi isot kysymykset, ikään kuin koontina. Näihin kysymyksiin on haettu vastausta edellä käydyllä keskustelulla.

- Milloin koet olevasi erityisen sinnikäs työssäsi?
- Mikä synnyttää halun panostaa työhösi?
- Millaisissa tilanteissa koet tylsistyväsi tai väsyväsi työssäsi?
- Millaisissa tilanteissa aika kuluu töissä kuin huomaamatta?
- Milloin on vaikea irrottautua työstä?
- Milloin koet olevasi täynnä energiaa töissä?
- Mikä työtehtävissäsi on mielestäsi parasta?
- Miten johtajasi lisäävät innostustasi työhön? Miten voisivat lisätä?
- Onko jokin muisto tai kokemus huippujohtamisesta, jolla on ollut innostava vaikutus työllesi?
- Mikä on työssäsi innostumisen bensa? Mitkä asiat antavat sinulle energiaa ja intoa työssäsi?
- Millaiset asiat työssä saavat sinut tuntemaan ylpeyttä työstäsi?
- Hienoin muistosi työelämässä?