

Esihenkilöiden työn imu ja tunneinterventioiden merkitys työn imuun
Venla Valkjärvi

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Artikkelimuotoinen
Kevätlukukausi 2023
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Valkjärvi, Venla. 2023 Esihenkilöiden työn imu ja tunneinterventioiden merkitys työn imuun. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 50 sivua.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin teknisen alan organisaation esihenkilöiden työn imua, joka määritellään suhteellisen pysyvänä sekä positiivisena motivaatiotilana, jossa työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työssään. Työn imun kokeminen voi myös johtaa parempaan työhyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, minkälainen merkitys organisaatiossa toteutetuilla tunneinterventioilla oli esihenkilöiden työn imuun.

Tutkimuksen aineistona käytettiin TUNTO2-hankkeen haastatteluaineistoa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluja hyödyntäen haastattelemalla kahdeksaa teknisen alan asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilötehtävissä työskentelevää henkilöä. Aineisto analysoitiin käyttämällä temaattista analyysiä.

Tutkimuksen tulosten mukaan työn imu esiintyi esihenkilöiden työssä usealla tavalla. Temaattisen analyysin avulla luotiin kolme työn imua tuottavaa pääteemaa; työyhteisön tuki, merkityksellinen työ ja mielekäs työn sisältö sekä yksi työn imun esiintymistä haittaava tekijä; hektinen työ. Tunneinterventiot taas ylläpitivät osaltaan työn imua helpottamalla tunteiden hyväksymistä työssä sekä omien että muiden tunteiden tunnistamista ja käsittelyä. Lisäksi tunneinterventiot tukivat työn imua tuomalla konkreettisia tunteiden käsittelyä helpottavia tunnetyökaluja työarkeen. Tutkimus vahvisti aiempaa tutkimustietoa työn imua tuottavista tekijöistä. Lisäksi tutkimus antaa viitteitä siitä, että työn imua voidaan ylläpitää tunneinterventioita hyödyntämällä.

Asiasanat: työn imu, tunteet työssä, tunneinterventio

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Työn imu ja lähikäsitteet.....	7
1.2 Työn imun muodostuminen ja seuraukset	9
1.3 Aikaisempi tutkimus	10
1.4 Tunteet työssä.....	12
1.5 Tunteet ja työn imu.....	14
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	16
2.2 Tutkimuskonteksti	16
2.3 Tutkimukseen osallistujat.....	17
2.4 Tutkimusaineiston keruu.....	17
2.5 Aineiston analyysi	19
2.6 Eettiset ratkaisut.....	22
3 TULOKSET	23
3.1 Esihenkilöiden työn imu	23
3.1.1 Työyhteisön tuki.....	23
3.1.2 Merkityksellinen työ	25
3.1.3 Mielekäs työn sisältö.....	26
3.1.4 Hektinen työ.....	29
3.2 Tunneinterventioiden merkitys työn imuun	30
3.2.1 Tunteet osana työtä	30
3.2.2 Muiden tunteet	32

	4
3.2.3 Työkalut tunteiden hallintaan.....	33
3.2.4 Tunnetaitojen vaatima aika.....	34
4 POHDINTA.....	36
4.1 Tulosten tarkastelu	36
4.2 Tutkimuksen arviointi.....	39
4.3 Jatkotutkimushaasteet	42
LÄHTEET	44

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenten aikana työntekijöiden mahdollisuus kokea vahvaa yhteyttä työhönsä, inspiroitua työstään sekä saada työstään henkilökohtaisia voimavaroja on noussut tärkeäksi keskustelun kohteeksi ja vaatimukseksi työelämässä (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Työelämän muuttuessa yhä hektisemmäksi, organisaatioilta vaaditaan nopeutta, joustavuutta sekä jatkuvaa oppimista pysyäkseen muutoksen tahdissa. Uusien sukupolvien siirtyessä työelämään, työltä toivotaan taloudellisen hyödyn lisäksi myös syvempää merkitystä (Manka & Manka, 2016, 14.) Myös työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen sekä kehittäminen on noussut kriittiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016.) Inhimillisen pääoman eli juuri sitoutuneiden ja innovatiivisten työntekijöiden merkityksen organisaation menestymiseen voidaan myös nähdä kasvavan tulevaisuudessa ratkaisevaksi osaksi jokaisen organisaation toimintaa (Manka & Manka, 2016, 8).

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa erityisesti työuupumusta on tutkittu laajasti (ks. esim. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Rubert & Morgan, 2015; Taris, 2006). Hyvinvoinnin tutkimuksen painopisteen voidaan kuitenkin nähdä alkaneen siirtyä 1990-luvulla Seligmanin vaihtaessa tutkimuksen kohteensa masennuksesta voimavaratyöntekijöihin (Manka & Manka, 2016, 69). 2000-luvulla työn voimavarat sekä työn mielekkyys nousivat jo yleisesti kiinnostaviksi ja suosituiksi tutkimuksen kohteiksi. Työn voimavarat ovat nykyisin keskeinen osa positiivisen työpsykologian tutkimusta, ja erityisesti työhön sitoutuminen, innovatiivisuus sekä tyytyväisyys työhön nähdään merkittävinä osina tulevaisuuden työtä ja työhyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, 69.) Nykypäivän organisaatiot tarvitsevat siis osaamisen lisäksi myös työhön sitoutumista; työntekijöitä, jotka uppoutuvat työhönsä ja omaavat tarvittavan energian tämän toteutumiseen (Bakker & Leither, 2010, 1). Tämän myötä myös sitoutumiseen

kohdistuva työelämä tutkimus on lisääntynyt nopeasti ja työn imun käsite on vakiinnutettu osaksi työhyvinvointikeskustelua- ja tutkimusta.

Työn imun kaltaisesti myös tunteiden merkitys työpaikalla nousi laajan tutkimuksen kohteeksi suhteellisen lyhyessä ajassa 1990-luvulta alkaen (Fisher & Ashkanasy, 2000). Nykyään tunteet nähdään jo merkittävänä osana organisaatioiden toimintaa (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi, 2019). Aiemman tutkimuksen mukaan tunteiden huomioiminen työyhteisössä on osaltaan työhyvinvointia ja työn tehokkuutta lisäävä tekijä. (ks esim. Ashkanasy & Daus 2002). Tunteiden poissulkemista työelämästä ei siis nähdä kannattavana, vaan tunteet voidaan pikemminkin nähdä mahdollisena voimavarana. Positiivisten tunteiden sekä hyvinvoinnin lisäämiseen onkin onnistuneesti kehitelty erilaisia interventioita esimerkiksi lääketieteen ja terapian ammattilaisten puolesta (Quoid, Mikolajczak & Gross, 2015). Myös työyhteisöön organisaatiotasolla kohdistuvilla interventioilla on tutkitusti todettu olevan positiivisia vaikutuksia työnteekijöiden hyvinvointiin (Egan, Bambia, Thomas, Petticrew, Whitehead ja Thomson, 2007).

Tässä tutkimuksessa selvitetään esihenkilöiden työn imua sekä organisaatiossa toteutettujen tunneinterventioiden merkitystä työn imuun. Tunneinterventioiden ensisijaisena tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön tunnetaitoja sekä tunnetoimijuutta, joten on mielenkiintoista tarkastella tunnetaitojen merkitystä juuri työn imun kontekstissa. Tavoitteena on tuoda esille mahdollisia työn imua tuottavia ja ylläpitäviä tekijöitä työssä sekä selvittää tunneinterventioiden merkitystä työn imuun.

1.1 Työn imu ja lähikäsitteet

Vaikka työn imun käsite on nykyisin vakiintunut, se on ilmiönä suhteellisen tuore. Kahn (1990, 694) määritteli alun perin työn imua vastaavan käsitteen "personal engagement", jossa korostuu yksilön kokonaisvaltainen, eli fyysinen, kognitiivinen ja emotionaalinen läsnäolo työroolissaan ja työtehtävissään. Suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa työn imu käsitetään nykyään työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Schaufelin ja Bakkerin (2002) kuvaamana suhteellisen jatkuvana, myönteisenä sekä motivoivana tunnetilana, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön. Tarmokkuudella viitataan työntekoon suuntautuvaan korkeaan energiaan sekä sinnikkyYTEEN. Omistautumisella viitataan oman työn koettuun merkitykseen sekä siitä saatuun inspiraatioon, haasteeseen ja ylpeyteen. Uppoutumisella taas tarkoitetaan niin syvää keskittymistä työhön, että ajankulku hämärtyy ja työstä on vaikea irtautua. (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002, 74–75.)

Tässä tutkimuksessa käsittelen työn imun käsitettä itsenäisenä ilmiönä, joten onkin siis syytä tarkastella käsitteen eroja suhteessa muihin hyvinvoinnin tiloihin ja ilmiöihin, joihin työn imun käsitettä on verrattu aiemmassa tutkimuksessa. Työn imun käsite on esimerkiksi nähty olevan yhteydessä työuupumukseen vastakohtana (Maslach ja Leiter, 1997). Tämän näkemyksen mukaan Maslachin (Maslach & Jackson, 1981) työuupumusta kuvaavan mallin kolme ulottuvuutta; emotionaalinen uupumus, heikko ammatillinen itsetunto sekä kyynisyys ovat täydellisiä vastakohtia työn imun kolmelle ulottuvuudelle; tarmokkuudelle, uppoutumiselle ja omistautumiselle. (ks. Maslach & Leiter, 1997) Myöhemmässä tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että käsitteitä on syytä tarkastella erillisinä ilmiöinä, sillä niillä on negatiivinen riippuvuus toisiinsa (Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002). Vaikka työn imun ja työuupumuksen vastaakohtaiset ulottuvuudet korreloivat hieman, työn imu ja työuupumus eivät ole yksi ja sama ilmiö (Hakanen, 2004, 238).

Sen sijaan työn imun vastakohtana voidaan nähdä työhön leipääntyminen, jossa työntekijä kokee pysyväisluontoisesti työnsä tylsänä ja rutinoituneena sekä menettää työmotivaationsa, työn merkityksen ja sen tarkoituksen. Jokaiseen työhön voi leipääntyä ja leipääntyminen voi olla seurausta sekä suurista yhteiskunnallisista muutoksista kuten myös esimerkiksi työntekijän työstään ansaitseman kiitoksen ja tunnustuksen puutteesta. (Hakanen, 2011, 118–119.) Työn imua edesauttavien työn voimavarojen voidaan siis nähdä puuttuessaan johtavan työhön leipiintymiseen (Hakanen, 2011, 119).

Työn imun kokemusta on myös tarkasteltu suhteessa flow-kokemukseen (Csikszentmihalyin, 1990) ja työholismiin (Oates, 1971). Csikszentmihalyin (1990) määrittelee flown tilana, jossa yksilö uppoutuu tekemäänsä aktiviteettiin täysin, nauttii siitä, unohtaa ajankulun ja sulkee kaiken muun pois tietoisuudestaan. Vaikka työn imun kokemuksessa tapahtuva uppoutuminen työhön voidaan kuvailla hyvin samankaltaisesti flow tilan kanssa, flow nähdään kuitenkin suhteellisen lyhyenä kokemuksena, kun taas työn imussa tärkeää on sen jatkuvuus (Schaufeli & Bakker, 2010, 15). Työn imu ei myöskään ole työholismia, vaikka ilmiöillä onkin yhtenäisyyksiä, kuten työn kokeminen erittäin tärkeänä ja suuret työtunnit. Työholismissa yksilön kokee pakolliseksi työskennellä paljon ja jatkuvasti, jolloin hän myös tuntee syyllisyyttä ja stressiä, kun ei työskentele. Työn imua kokeva yksilö taas kokee työn teon hyvin nautinnollisena ja palkitsevana, vaikka se haastaisikin. (Hakanen, 2011, 113–114.)

1.2 Työn imun muodostuminen ja seuraukset

Työn imun muodostumisessa erityisen tärkeäksi tekijäksi nousee työntekijän kokonaisvaltainen motivaatio. Kun työntekijä kohtaa työssään mielenkiintoisia työtehtäviä ja onnistumisia sekä saa organisaatioltaan tarvittavat resurssit työsä toteuttamiseksi, myös työn imu on korkeimmillaan (Bakker & Leiter, 2017.) Työn imua muodostavat motivaation lisäksi työhön liittyvät voimavarat, kuten työn palkitsevuus, monipuolisuus, omat vaikutusmahdollisuudet, työyhteisön tuki ja organisaation edistykselliset toimintatavat (Työterveyslaitos, 2023). Työn imu nähdään lisäksi tarttuvana ominaisuutena, jolloin se voi muodostua myös vuorovaikutuksessa työn imua kokevan tiimiläisen kanssa. (Hakanen, 2018, 42). Työn imua on mahdollista kokea jokaisessa ammatissa eikä sen kokeminen olekaan epätavallista. Työterveyslaitoksen kautta suoritetuissa suomalaisten työntekijöiden työn imun kokemusta tarkastelevissa tutkimuksissa on selvitetty noin joka viidennen työntekijän, alasta riippumatta, kokevan päivittäisiä työn imun kokemuksia. (Hakanen, 2018, 39.)

Työn imun kokeminen nähdään hyvin arvokkaana useammasta näkökulmasta, sillä se hyödyttää työn imua kokevan työntekijän lisäksi hänen kollegoitaan, että organisaatiota, jossa hän työskentelee. Työn imun ollessa tarttuva ilmiö, työn imua kokeva työntekijä välittää ympärillä oleviin kollegoihin kokemaansa energiaa, intoa sekä hyvää asennetta työtä kohtaan. Näin ollen jo yhden työn imua kokevan työntekijän vaikutus voi parantaa koko organisaation henkilöstön suoritusta ja siten tuottaa hyötyä organisaatiolle (Hakanen, 2009, 13.) Yksilön näkökulmasta työn imun on nähty olevan myönteisesti yhteydessä esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen (ks. esim. Abu-shamaa, Al-Rabayah & Khasawneh, 2015; Field & Buitendach, 2011), työsuoritukseen (ks. Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008; Robertson, Birch & Cooper, 2012) sekä hyvinvointiin (ks. esim. Garg & Singh, 2020; Schaufeli, Shimazu & Taris, 2009; Shimazu, Schaufeli, Kamivama & Kawakami, 2015). Työn imua kokevat työntekijät eivät vain pidä työstään vaan saavat siitä myös muuta elämää rikastutta-

vaa energiaa. He ovat sitoutuneita, tuottavia, aloitteellisia sekä kannustavia työntekijöitä ja kaiken kaikkiaan onnellisempia verrattuna työntekijöihin, jotka eivät koe työn imua (Hakanen, 2018, 41.)

1.3 Aikaisempi tutkimus

Työn imua on tutkittu suhteellisen paljon ja tutkimus on ollut laajalti määrällistä. Työn imua ja sen merkitystä on tutkittu esimerkiksi erilaisissa ammateissa ja toimialoilla työskentelevien keskuudessa (ks. esim Ahola, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori & Nuutinen, 2018; Barnes & Collier, 2013; Beukes & Botha, 2013; Ogbuanya & Chukwuedo, 2017) sekä osana työhyvinvointia ja suhteessa muihin työhyvinvoinnin tiloihin, kuten työuupumukseen (ks. esim. Hakanen, 2004; Schaufeli ym., 2002). Lisäksi työn imua koskevissa tutkimuksissa esiintyy usein työn vaatimukset ja työn voimavarat-malli (TV-TV malli), jonka roolia suhteessa työn imuun on tutkittu paljon (ks. esim. Kinnunen, Mäkikangas & Feldt, 2010; Schaufeli & Bakker 2014; Trepanier, Fernet, Austin, Forest & Vallerand, 2014). Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), kehittivät mallin alun perin kuvaamaan työuupumusta, joka syntyy, kun työn vaatimuksen ylittävät työn voimavarat. TV-TV mallin mukaan työhön siis kuuluu sekä työn imua edesauttavia työn voimavaroja että voimavaroja syöviä työn vaatimuksia. Voimavarat ovat tekijöitä, jotka psyykkisesti, sosiaalisesti tai materialistisesti helpottavat haasteista selviytymistä, tavoitteiden saavuttamista, työssä oppimista ja kasvattavat omaa työidentiteettiä. (Demerouti ym., 2001.) Vaikka TV-TV- malli luotiin alun perin kuvaamaan työuupumusta, tutkimukset ovat linkittäneet mallin teoreettisesti myös työn imuun, työn voimavarojen ollessa avainasemassa työn imun muodostumisessa sekä jatkumisessa (Salanova & Schaufeli, 2008).

Tutkijat Schaufeli ja Bakker (2003) ovat kehittäneet työn imun operationalisoiduksi työn imun- menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale (UWES - mittarin), joka sisältää heidän määrittelemänsä imun kolme ulottuvuutta: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen (Schaufeli & Bakker, 2004) Menetelmä sisälsi alun perin 17 työn imua arvioivaa väittämää, josta myöhemmin lyhennettiin myös yhdeksän väittämää sisältävä versio. Lyhennetyssä, yhdeksän väittämää sisältävässä versiossa kutakin työn imun ulottuvuutta kuvaillaan kolmella väittämällä (Hakanen, 2009, 9–10).

Tarmokkuus

(TA1) Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni

(TA2) Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni

(TA3) Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin

Omistautuminen

(OM1) Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus

(OM2) Olen innostunut työstäni

(OM3) Työni inspiroi minua

Uppoutuminen

(UP3) Tunnen tyydytystä, kun olen sitoutunut työhöni

(UP4) Olen täysin uppoutunut työhöni

(UP5) Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan

(Schaufeli & Bakker, 2003; Hakanen ja Työterveyslaitos, 2009, 9–10)

Työn imun ilmiöön on kohdistettu myös erilaisia interventiotutkimuksia tavoitteena vahvistaa ja lisätä työntekijöiden kokemaa työn imua. (Ks. Esim. Van Windgerden, Derks & Bakker, 2017; Biggs, Brough & Barbour, 2014). Knight, Patterson ja Dawson (2019) selvittivät kirjallisuuskatsauksessaan työn imuun kohdistuvien interventioiden tehokkuutta. Katsauksessa tarkasteltiin 40 interventiotutkimusta, jotka keskittyivät neljään eri tekijään: työn resurssien kasvattamiseen, henkilökohtaisien resurssien kasvattamiseen, johtajien kouluttamiseen sekä hyvinvoinnin lisäämiseen. 20 tutkimusta raportoi interventioilla olleen merkittävä vaikutus työn imun lisääntymiseen, kun taas 18 tutkimusta havaitsi, ettei interventioilla ollut vaikutusta työn imuun. Kahdessa tutkimuksessa

interventioilla oli negatiivisia vaikutuksia työn imuun (Knight ym. 2019.) Merkitäviksi tekijöiksi työn imuun kohdistuvissa interventioissa nousivat yksilön henkilökohtaiset resurssit, työn resurssit, hyvinvointi työssä sekä työn vaatimukset (Knight ym. 2019). Björk, Bolander ja Forsman (2021) havaitsivat tutkimuksessaan erityisesti Bottom up-lähestymistavan, jossa painotus on työntekijöissä itsessään, olleen tehokas intervention muoto kasvattaa työn imua. Myös Knight ym. (2019) totesivat tutkimuksessaan Bottom up- interventioiden olleen menestyksellisiä muun muassa työn tuunaamisen ohella. Työn imuun kohdistuvat interventiot voivat siis olla mahdollisesti tehokas tapa lisätä työn imua ja erityisesti työntekijälähtöinen ote interventioihin on ollut esillä tutkimuksissa tehokkaana intervention muotona.

1.4 Tunteet työssä

Vain muutamia vuosikymmeniä taaksepäin työpaikoilla edellytettiin tunteiden näkökulmasta täyttä neutraalisuutta ja yksilöiden toiminnan töissä oletettiin perustuvan puhtaasti rationaalisuuteen ja organisaation strategiaan. Tunteiden rooli työssä on kuitenkin työn imun kaltaisesti noussut nopeasti tunnistetuksi ja merkitykselliseksi osaksi työelämää ja sen tutkimusta. (Hökkä, Vähäsantanen & Paloniemi, 2019.) Tunteet näkyvätkin työpaikalla joka päivä: työntekijät voivat kokea ylpeyttä onnistumisistaan, ahdistusta virheistään sekä innostusta uusista projekteistaan. Tunteet esiintyvät ja vaikuttavat myös työpaikoilla, eikä tunteiden täysi neutralisointi ole kannattavaa yksilöiden hyvinvoinninkaan puolesta.

Vaikkakin tunteita organisaatioissa on jo tutkittu suhteellisen pitkään, modernin tunteiden organisaatiossa tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää Hochschildin (1983) kirjaa tunnetyöstä: *“The Managed Heart”*, joka inspiroi myös muita tutkijoita nostamaan tunteet osaksi työelämäntutkimusta. (Fisher & Ashkanasy, 2000.) Tutkijat ovatkin löytäneet yhteisymmärryksen tunteiden ja järjen

yhteistoiminnasta. Sen sijaan, että tunteet ajatellaan järjen vastakohtana ja näin ollen sopimattomana työpaikoilla, tunteiden ja järjen nähdään toimivan yhdessä, tuoden tunteet myös olennaiseksi osaksi työympäristöjä. (Ashforth & Humphrey, 1995.)

Tunteet esiintyvät koko organisaation laajuisesti erinäisissä vuorovaikutustilanteissa. Ne näkyvät niin tiimeissä, kahden ihmisen välillä kuin yksilötasollakin (Ashkanasy & Humphrey, 2011, 215). Tunteet eivät ole vain osa organisaatioiden toimintaa, vaan ne voivat oikein kohdattuna vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta koko organisaation tulokseen. Toisaalta, jos erityisesti negatiivisia tunteita ei tuoda esiin ja käsitellä, ne voivat johtaa pahoinvointiin ja jopa työuupumukseen työssä. (Ashkanasy & Daus, 2002.) Tämän takia myös taitoa käsitellä tunteita voidaan pitää relevanttina osana yksilön toimintaa työympäristössä erityisesti työhyvinvoinnin kannalta (ks. esim. Castellano, Cirfe, Spontón, Medrano & Maffei, 2013). Golemanin (1998, 26–27) mukaan tunneäly on merkittävä älykkyyden muoto, jossa oleellista ovat sosiaaliset taidot, ymmärrys muiden tunteita kohtaan, optimismi sekä omien tunteiden sekä mielentilojen tiedostaminen ja hallitseminen. Aiemmassa tutkimuksessa on selvinnyt tunneälyyn liittyvän tunnesäätelyn olevan osatekijänä muun muassa tyytyväisyyteen työssä (Mérida-López, Ectremera, Quintana-Orts & Rey, 2019) sekä työuupumuksen ehkäisyssä (Jackson-Koku & Grime, 2019). Tunneälykkäiden työntekijöiden on myös todistettu olevan positiivisesti yhteydessä organisaation menestykseen (ks. esim. Goleman, 1998), josta syystä organisaatioiden on kannattavaa pyrkiä ylläpitämään sekä kehittämään työntekijöiden tunnetaitoja eri keinoin.

Työpaikoilla toteutetuilla interventioilla on aikaisemmassa tutkimuksessa pyritty muun muassa vähentämään työssä koettua stressiä, (Van der Klink, Blonk & Van Dijk, 2001), lisäämään koettua kiitollisuutta (Baker, 2011) sekä parantamaan mindfulness eli tietoisuustaitoja (Jamieson & Tuckey, 2017). Tunteiden suuren merkityksen vuoksi myös tunnetaitojen ja positiivisten tunteiden paran-

tamiseen on kehitelty erilaisia tunneinterventioita. Aikaisemmat tutkimukset ovat lisäksi todenneet työpaikalla toteutettujen tunneinterventioiden olevan mahdollisesti tehokas tapa kehittää työntekijöiden tunnetaitoja (ks. esim. Hökkä, Paloniemi & Vähäsantanen 2020; Kirk, Schutte & Hine, 2011) Tunneinterventioiden toteutusta työpaikoilla tukee erityisesti näkemys siitä, että synnyntäisen ominaisuuden sijasta tunnetaidot nähdään opittavana ominaisuutena, joka on kehitettävissä (Hökkä ym., 2020). Tällöin tunneinterventiot ovat mahdollisia sekä hyödyllisiä jokaisessa organisaatiossa, riippumatta työntekijöiden aiemmista tunnetaidoista tai niiden tasosta.

1.5 Tunteet ja työn imu

Myös tunteiden ja työn imun yhteyttä on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa. Esimerkiksi tunneällyn merkitystä työn imuun on tutkittu suhteellisen kattavasti (ks. esim. Alotaibi, Amin & Winterton, 2020; Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011; Thor, 2012; Zhu, Liu, Guo, Zhao & Lou, 2015) Kaikki edellä mainitut tutkimukset näkivät tunneällyn vaikuttavana tekijänä työn imun muodostumisessa ja ylläpitämisessä. Tutkimuksissa on lisäksi todettu positiivisten tunteiden olevan yhteydessä koettuun työn imuun luomalla ja vahvistamalla sitä (ks. esim. Costantini & Sartori, 2018; Hazelton, 2014; Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli & van Wijnhe, 2012). Tämä yhteys voidaan selittää esimerkiksi Fredricksonin (1998, 2001), laajenna ja rakenna-teorian (broad-and-build) kautta siten, että positiiviset tunteet (esim. ilo, tyytyväisyys, ylpeys) auttavat yksilöitä kasvattamaan henkilökohtaisia voimavaroja, kuten joustavuutta ja sinnikkyyttä, laajentamalla yksilöiden ajattelu- ja toimintakykyä (thought-action repertoires). Pysyvän positiivisen ja motivoituneen mielialan (työn imun) töissä voidaankin nähdä olevan suoraa seurausta töissä koetuista säännöllisistä positiivisista tunteista. (Burić & Macuka, 2018.) Negatiivisia tunteita ja työn imua on toisaalta tutkittu selvästi

vähemmän, sillä negatiiviset tunteet liitetään usein suoraan pahoinvointiin, stressiin ja uupumukseen työssä (esim. Maslach & Leiter, 1997).

Tunteita ja työn imua on kuitenkin tutkittu suurimmaksi osaksi kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, joten kvalitatiivinen tutkimus tunteiden ja niiden hallinnan koetulle merkitykselle työn imuun voi tuoda aiheeseen syvemmän ja henkilökohtaisemman näkökulman. Tunteiden ja työn imun yhdistäminen tutkimuksessa on myös hyvin ajankohtaista, sillä molemmat ilmiöt ovat nousseet mielenkiintoisiksi ja merkittäväksi osaksi työelämä tutkimusta suhteellisen lyhyen ajan sisällä, ja niiden on todettu tuottavan sekä hyvinvointia henkilöstölle että tehostavan organisaation toimintaa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teknisen alan organisaation esihenkilöiden työssään kokemaa työn imua. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia merkityksiä tunneinterventioilla oli esihenkilöiden työn imuun. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten työn imu näkyy esihenkilöiden työssä?
2. Minkälainen merkitys tunneinterventioilla on esihenkilöiden työn imuun?

2.2 Tutkimuskonteksti

Tämän tutkimus on itsenäinen osa *Tunnetoimijuus strategian toteuttamisen tukena* (TUNTO2) -tutkimushanketta. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan työn imun näyttäytymistä tutkittavien esihenkilöiden työssä sekä TUNTO2-hankkeessa toteutettujen tunneinterventioiden merkitystä työn imuun. TUNTO2-hankkeessa toteutetut tunneinterventiot koostuivat kuudesta Emergy Oy:n toteuttamasta tunteisiin keskittyvästä työpajasta sekä case-klinikoista. Toteutetuissa tunnetyöpajoissa käsiteltiin tunnetietoisuutta, positiivisia ja negatiivisia tunteita, tunnetaitoja sekä organisaation tunneilmaston rakentamista (Nordling, Hökkä, Ikävalko, Paloniemi & Vähäsantanen, 2020, 18.) Tunneinterventioiden lähtökohtaisena tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön tunnetaitoja ja tunnetoimijuutta sekä organisaation tunneilmastoa näin lisäten henkilöstön työhyvinvointia sekä organisaation tuottavuutta (Nordling ym. 2020, 19).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisenä tavoitteena on tilastollisten yleistyksien sijaan tutkitun ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeäksi nousee siis tuotetun aineiston tarkasteleminen kokonaisuutena (Alasuutari, 2012).

2.3 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui kahdeksan *Tunnetoimijuus organisaation muutoksessa* (TUNTO2) - hankkeessa toteutettuihin tunneinterventioihin osallistunutta esihenkilöä. Haasteltavat valikoituvat TUNTO2-hankkeen myötä lisähaastatteluun myöntyneistä organisaation esihenkilötehtävissä toimivista henkilöistä. Tutkittavista viisi olivat naisia ja kolme miehiä. Tutkittavat olivat toimineet esihenkilötehtävissä eri pituisia aikoja, vaihdellen kahden ja kahdentoista vuoden välillä.

2.4 Tutkimusaineiston keruu

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin osana TUNTO2-hanketta tammi-helmikuun 2022 aikana. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa TUNTO2-hankkeen yhteistyöorganisaation esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-alustan kautta, yhdessä TUNTO2-hankkeen tutkijan kanssa. Olin itse mukana toteuttamassa kolmea haastattelua. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 1-2 tunnin välillä ja jokainen haastattelu nauhoitettiin TUNTO2-hankkeen tutkijan puolesta. Lupa tallentamiseen saatiin haastateltavilta ennen haastatteluiden alkua.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelu valittiin koska tutkimukseen kiinnittyvien teemojen käsittely haastateltavien kanssa nähtiin tärkeänä mutta haastateltaville haluttiin

myös antaa mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti teemoihin liittyvistä kokemuksistaan. Teemahaastattelussa aihepiirit on määritelty ennalta mutta kysymysten järjestys ja muoto voi vaihdella (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen, 2017). Teemahaastattelussa haastattelumuoto antaa myös tilaa haastateltavien kokemuksille ja haastateltavien vastausten kautta nouseville uusille kysymyksille. Koska kulttuuriset, vuorovaikutusta säätelevät normit ovat myöskin läsnä haastattelutilanteissa, sekä haastateltava että haastattelija ovat osa haastattelussa syntyvän tiedon tuottamista (Leinonen ym. 2017.) Teemahaastattelussa haastattelijalla on siis mahdollisuus lisäkysymyksiin ja tarkentaviin tulkintoihin samoin kuin haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja esittää konkreettisia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 66–67).

Haastattelurunkona toimi TUNTO2-hankkeen kautta saatu valmis teemahaastattelurunko, joka sisälsi kysymyksiä liittyen yleisesti haastateltavien työnkuvaan ja kokemukseen omasta työstä, organisaation tunneilmastoon sekä organisaation strategiaan. Lisäksi ehdotin valmiiseen haastattelurunkoon uusia omaa tutkimusilmiotä eli työn imua ja tunneinterventioita tarkentavia kysymyksiä, joista valitsin TUNTO2-hankkeen tutkijoiden avulla lopulliseen haastattelurunkoon lisättävät kysymykset. Haastattelut etenivät teemahaastattelurungon mukaisesti, tosin teemojen järjestys saattoi vaihdella haastateltavien mainitessa myöhemmin tulevan teeman jo aiemmin haastattelussa. Myös tarkennuksia, lisäkysymyksiä sekä teemoja syventäviä kysymyksiä nousi esiin haastateltavien jakamien kokemusten mukaan.

2.5 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin tässä tutkimuksessa Braunin ja Clar-ken (2006) määrittelemä temaattinen analyysi, koska se antaa teoreettisesti jous- tavan tavan laadullisen aineiston analysointiin. Temaattisessa analyysissä kiin- nostus on haastateltavien kokemuksissa sekä ilmiöille annetuissa merkityksissä. Analyysissä ei siis tulkita haastateltavien kielenkäyttöä tai haastattelussa tapah- tuvaa vuorovaikutusta vaan liikkeelle lähdetään ensisijaisesti siitä, mitä sano- taan (Braun & Clarke, 2006.) Temaattinen analyysi voi olla joko aineisto- tai teo- rialähtöistä, riippuen teorian roolista analyysin taustalla. Tässä tutkimuksessa aineistoa lähestyttiin aineistolähtöistä eli teoriaohjaavaa analyysiä hyödyntäen. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria on läsnä aineiston analyysissä, mutta ana- lyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Temaattinen analyysi koostuu tiivistetysti kuudesta vaiheesta. Analyysi ei kui- tenkaan ole suoraviivainen prosessi, vaan siinä on tärkeää jatkuva edestakaisin liikkuminen koko aineiston, siitä tehtyjen koodien sekä muodostettujen teemo- jen välillä (Braun & Clarke, 2006.) Aineiston analyysiprosessi alkoi äänitiedos- toiksi tallennettujen haastatteluiden litteroimisella tekstimuotoon. Litteroin itse neljä haastattelua ja toinen saman hankkeen yhteydessä pro gradu-tutkielmansa tehnyt tutkija litteroi neljä haastattelua. Litteroinnissa jätin tarkoituksellisesti pois mahdolliset puheessa esiintyvät tauot, toistot sekä muut yksityiskohdat, jotka eivät vaikuttaneet haastateltavan tuottamaan tietoon. Litteroitua haastat- teluaineistoa muodostui yhteensä 140 A4- sivua (Times new Roman, riviväli 1,0) kahdeksasta haastattelusta.

Seuraavaksi vuorossa oli jo litterointivaiheessa alkanut aineistoon tutustumi- nen, lukemalla aineistoa läpi useaan otteeseen. Koska aineisto oli osa TUNTO2- tutkimushanketta, haastattelussa oli käyty läpi myös useita teemoja, jotka eivät liittyneet omaan tutkimusaiheeseeni. Aineisto oli siis tarpeellista redusoida eli pelkistää huolellisesti, etsimällä omalle tutkimukselle keskeiset ja tarpeelliset

kohdat, eli työn imuun ja tunneinterventioihin keskittyvät teemat. Tämän jälkeen lähdin etsimään aineistosta tarkemmin tutkimuskysymysten mukaisesti relevantteja kohtia. Aluksi keskityin työn imun ilmenemiseen työssä tarkemmin työn imun kolmen ulottuvuuden; tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen pohjalta. Erittelin aineistosta korostusvärillä haastateltavien kuvauksia näihin teemoihin liittyen. Lisäksi erittelin aineistosta työn imua haastavia tekijöitä. Seuraavaksi merkitsin eri korostusvärillä aineistosta kohtia, jotka vastasivat tunneinterventioiden merkitystä tarkastelemaan tutkimuskysymykseen. Tunneinterventioista oli oma haastattelukysymyksensä mutta puhetta tunneinterventioista nousi läpi aineiston. Koodien muodostumisen jälkeen aloin koostamaan sekä yhdistelemään saatua tietoa ja muodostamaan keskeisiä teemoja. Yhdistelin koodeja sen mukaisesti, liittyivätkö ne vuorovaikutukseen työyhteisössä, työtehtävään, työn organisointiin vai organisaatioon. Tässä vaiheessa myös karsin aineistosta merkitsemääni ylimääräistä tietoa, joka jäi liian kaukaiseksi omaa aihetta ja ilmiöitä huomioiden. Esimerkki teemojen muodostumisesta näkyy alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1

Teemoittelua työn imun esiintymisestä esihenkilöiden työssä

Teema	Koodi
Työyhteisön tuki	Mulla on myös niinku ympärillä sellanen tiimi, jonka kanssa mä voin saavuttaa asioita ja sitten se kuulluksi tuleminen.
Merkityksellinen työ	[Organisaatio] työpaikkanahan on semmoinen, että mä oon ihan oikeesti niinku ylpeä meidän firmasta, että me tehdään niitä asioita millä on väliä ja mitkä on tärkeitä.
Mielekäs työn sisältö	Tykkään kyllä omista hommistani ja ja tota varsinkin on saanut kehitettyä tätä työnkuvaa semmoiseen suuntaan, että mulla oikeestaan ei ole sellaisia niinku pakkonakkeja mistä mä en tykkäisi nyt ollenkaan.

Teemojen lopullinen muodostaminen vaati jo muodostettujen koodien tarkastelua sekä jatkuvaa koko aineistoon palaamista koodien kontekstien varmistamiseksi. Koodit myös siirtyivät mahdollisesti eri teeman alle tai putosivat kokonaan pois analyysistä. Aineiston perusteella päädyin alun perin määrittelemään kymmenen pääteemaa liittyen työn imun esiintymiseen ja tunneinterventtioiden merkitykseen. Teemojen sisältöä, relevanttiutta ja suhteita toisiin teemoihin arvioidessa päädyin vielä yhdistämään osan teemoista. Lopullisia pääteemoja muodostui siis kahdeksan ja osan pääteemoista alle muodostui kaksi tai kolme alateemaa konkretisoimaan tutkittavien erilaisia kokemuksia.

2.6 Eettiset ratkaisut

Tässä tutkimuksessa ja sen aineistonkeruussa on noudatettu Tutkimuseettisen toimikunnan (TENK) määrittämiä tutkimuseettisiä periaatteita (TENK, 2012) sekä ihmisten tutkimiseen liittyviä eettisiä periaatteita (TENK, 2019). Kaikki tutkimuksen vaiheet on toteutettu tutkimuseettisten periaatteiden vaatimaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen. Tutkimukseen osallistumiseen sekä tutkimusaineiston keräämiseen, säilytykseen ja tulosten julkaisuun liittyvät sopimukset laadittiin ennen tutkimuksen aloittamista TUNTO2-hankkeen tutkijoiden toimesta. Haastateltavilta kysyttiin myös lupa haastattelun tallentamiseen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja TUNTO2-hankkeen tutkija kävi tutkittavien kanssa läpi haastattelun toteutuksen, hankkeen tarkoituksen ja tutkimukseen liittyvät tietosuojakysymykset ennen haastattelua. Tutkittavat olivat tietoisia, että haastatteluun osallistuu TUNTO2-hankkeen tutkijan lisäksi myös toinen tutkija, joka hyödyntää haastatteluaineistoa pro gradussaan. Haastateltavilla oli myös oikeus peräännyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa, ilman minkäänlaisia seuraamuksia.

Tutkimukseen osallistuvan organisaation sekä yksittäisien haastateltavien anonymiteettiä suojeltiin pseudonymisoimalla tutkimusaineisto. Tutkimustulosten raportoinnissa käytettiin tutkimukseen osallistuneesta organisaatiosta vain toimialakuvausta eikä yksilön tunnistamista mahdollistavia henkilötietoja raportoida tutkimustuloksissa. Haastateltaviin viitattiin tunnistekoodin (H1, H2 jne.) ja aineistositaateista poistettiin tutkittavien anonymiteetin suojelemiseksi mahdolliset tunnistetiedot, kuten henkilöiden tai organisaatioiden nimet. Tutkimuksen aineiston säilyttämisessä ja käsittelyssä on myös noudatettava erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta (TENK,2012). Aineistoa käsiteltiin sekä säilytettiin tutkittavien anonymiteettiä suojellen ja tutkimuksen aineistoa pääsivät käsittelemään vain hankkeeseen liittyvät asianosaiset. Tutkimusaineisto säilytettiin TUNTO2-hankkeen kautta suojatussa tutkimusdatan säilytyspalvelussa ja hankkeen päättyessä aineisto tuhotaan asianmukaisesti.

3 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosluku rakentuu kahden tutkimuskysymyksen mukaan. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään työn imun esiintymistä esihenkilöiden työssä neljän eri pääteeman pohjalta. Tämän jälkeen tarkastellaan tunneinterventtioiden merkitystä työn imuun neljän eri pääteemaan pohjalta. Tuloksien esittelyssä hyödynnetään aineistositaatteja. Aineistositaateista on selkeyttämisen vuoksi poistettu turhat täytesanat ja toistot, joilla ei ole merkitystä sitaatin sanomaan. Osa aineistositaateista on myös lyhennetty, jolloin osa puheesta on poistettu ja korvattu [...] symbolilla.

3.1 Esihenkilöiden työn imu

Työn imu eli työhön kohdistuva tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen näkyi esihenkilöiden työssä useampien erilaisien tekijöiden kautta. Työn imua vahvistavista tekijöistä muodostettiin kolme eri pääteemaa: Työyhteisön tuki, työn merkityksellisyys ja mielekäs työn sisältö. Neljäs pääteema muodostui työn imua mahdollisesti haittaavasta tekijästä: hektisestä työstä. Seuraavaksi pääteemat esitellään tarkemmin.

3.1.1 Työyhteisön tuki

Lähes kaikki haastateltavista toivat esiin työyhteisön sekä kollegoiden merkityksen työhön kohdistuvaan intoon, tarmokkuuteen ja omistautumiseen. Yksi haastateltavista taas koki nauttivansa eniten työn tekemisestä yksin, ilman tiimiä. Työn imu näkyi kollegoiden kautta tulevassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä tiimissä toimimisen ja tiimissä aikaansaattujen saavutuksien kautta. Ihmisten kohtaaminen nähtiin tärkeänä sekä työn kannalta että työstä palautu-

misen kannalta. Konkreettisempia kokemuksia esitellään vielä tarkemmin kahden alateeman kautta.

Sosiaalinen vuorovaikutus

Työn hedelmällisimpänä osana pidettiin usein muiden ihmisten kanssa tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, joka tuli esiin yhdessä tehdyt työn lisäksi esimerkiksi yhteisten kahvitaukojen ja illanviettojen kautta. Osa koki sosiaalisen vuorovaikutuksen ja muiden ihmisten läsnäolon myös apuna haastavien tilanteiden selvittämisessä ja niihin suhtautumisessa. Sosiaalinen vuorovaikutus nähtiin isona osana työssä jaksamista ja ihmisten kanssa työskentely toi erityisesti energiaa ja intoa työhön.

H1: Varsinkin omassa tiimissä ja kenen kanssa nyt tekee päivittäin käytännössä hommia, niin on muodostunut semmoinen tosi välitön ja semmonen niinku huumorintäyteinen porukka. Se on tosi energisoivaa, että vaikka olisi vaikeitakin juttuja, niin sitten niihinkin voi silleen huumorilla suhtautua.

H8: Se hedelmällisin asia ei ole se, kun käydään niitä powerpointti slideja läpi että mitä kukakin on tehnyt. Vaan se, että kun on se kahvitauko tai se illanvietto tai muu.

Tiiminjohtaminen

Työyhteisön kautta tulevan sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi työn imu näkyi myös tiiminjohtamisen ja sitä kautta tiimissä tehtyjen yhteisien oivalluksien sekä saavutuksien kautta. Lähes kaikki haastateltavat kokivat tiimin kanssa työskentelyn itselleen ominaisena ja kokivat saavansa tiimistä myös motivaatiota ja apua asioiden aikaansaamiseen omassa työssä. Haastateltavat kokivat myös ylpeyttä johtamistaan tiimeistä, ja usealle oli erityisen tärkeää auttaa muita ympärillään samaan mielenkiintoisia projekteja ja onnistumisen kokemuksia työssään. Tiiminjohtaminen ja yhdessä saavutetut asiat toivat erityisesti intoa ja tarmokkuutta työtä kohtaan.

H7: Kyllä mä oon niinku semmoinen niinku pelaajakapteeni, että minä osallistun siihen niinku sen ryhmän tekemiseen mielellään.

H4: Mua innostaa nämä ihmiset ja nämä uudet asiat, joita he saavat aikaan.

H6: Mulla on myös niinku ympärillä sellanen tiimi, jonka kanssa mä voin saavuttaa asioita ja sitten se kuulluksi tuleminen.

3.1.2 Merkityksellinen työ

Jokainen haastateltava koki tekevänsä merkityksellistä työtä. Merkityksellisyys tuli esiin yleisesti organisaation tavoitteiden ja organisaatiossa tehdyn työn kautta. Asiat, joiden parissa organisaatiossa työskennellään, nähtiin myös yhteiskunnallisesti ja maailmanlaajuisesti merkittävinä asioina. Konkreettisia kokemuksia esitellään vielä tarkemmin kahden alateeman kautta.

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Maailman parantaminen toistui useassa haastattelussa teemana, jolla haastateltavat kuvailivat omaa työtään. Kaikki haastateltavat kokivat työllään olevan henkilökohtaisen merkityksen lisäksi suuremman yhteiskunnallisen merkityksen. Oman työn avulla koettiin aidosti voitavan kehittää ja muuttaa maailmaa parempaan suuntaan. Haastateltavat kokivat merkityksellisen työn tekemisen myös itselleen henkilökohtaisesti tärkeänä. Kun työ koettiin merkittävänä, lisäsi tämä myös työtä kohtaan koettua innostusta ja motivaatiota.

H5: Mun työn ultimate tarkoitus ei ole tuottaa voittoa jollekin osakkeenomistajalle, vaan se on niinku tehdä suomalaisesta yhteiskunnasta ja koko maailmasta parempi paikka.

H2: Se tunne, kun et me ollaan ratkaisemassa jotain niinku tavallaan parantamassa sitä maailmaa omalta osaltamme, yritetään löytää ratkaisuja niihin merkittäviin ongelmiin niin sen oikein huomaa, että joissakin tiiminjäsenissä, että nyt se innostus mikä siitä tulee, et kun saadaan keskustella ja miettiä.

H6: Ylipäättänsä niinku mua (organisaatio) työpaikkana energisoi, koska me tehdään niinku niin merkityksellisiä asioita ja niinku ihan tämmöistä maailmanluokan ratkaisuja.

Ylpeys organisaatiosta

Lähes kaikki haastateltavista myös mainitsivat erikseen kokevansa tietynlaista ylpeyttä työstään. Erityisesti organisaatio missä haastateltavat työskentelevät, mainittiin merkityksellisenä ja ylpeyttä herättävänä työnantajana. Ylpeys kohdistui yleisesti organisaation tavoitteisiin ja organisaatiossa tehtyyn merkityksellisenä koettuun työhön. Osa haastateltavista myös kokivat ylpeyttä organisaation toimintatavoista ja strategiasta. Merkityksellinen organisaatio ja omasta työstä koettu ylpeys toimivat sekä motivaation lähteenä, että toi energiaa ja innostusta työtä kohtaan.

H6: Se ylpeys niinku työnantajasta niin kyllähän sitä tulee niinku silleenkin esimerkiksi niinku (organisaation) ulkopuolella sanottua, että hei että meillä on ihan mahtavaa.

H5: (Organisaatio) työpaikkahan on semmoinen, että mä oon ihan oikeesti niinku ylpeä meidän firmasta että me tehdään niitä asioita millä on väliä ja mitkä on tärkeitä.

3.1.3 Mielekäs työn sisältö

Jokainen haastateltava koki myös pitävänsä työstään sisällöllisesti. Erityisesti vaikuttavina asioina työn sisällöstä pitämiseen oli suurimman osan työtehtävistä kokeminen erittäin mielenkiintoisina. Työtehtävät koettiin myös tarpeeksi haastavina ja työyhteisöstä koettiin saavan kehittävästä palautetta työstä. Työn

sisältö koettiin myös tarpeeksi vaihtelevana, eikä työtä koettu rutinoituneena ja tylsistyttävänä. Itselle mieluinen, mielenkiintoinen ja monipuolinen työn sisältö lisäsi osaltaan intoa ja tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Seuraavaksi konkreettisia kokemuksia havainnollistetaan kolmen alateeman avulla.

Mielekkäät työtehtävät

Jokainen haastateltava koki itse työtehtäviensä sisällön erittäin mielekkäänä ja työn sisällöstä vain hyvin pieni osa koettiin pakollisena ja rutiininomaisena. Työn sisältö koettiin yleisesti mielenkiintoisena, tärkeänä sekä tarpeellisena, jolloin työ sai myös taloudellista hyötyä suuremman merkityksen. Erityisesti aito mielenkiinto organisaation tavoitteita ja omia työtehtäviä kohtaan toistui lähes jokaisessa haastattelussa. Työtehtävien mielekkyyteen vaikutti lisäksi huomattavasti myös työlle koettu vahva henkilökohtainen ja yhteiskunnallinen merkitys. Kun työtehtävät nähtiin itselle sopivina ja erittäin mielenkiintoisina, työstä oli helppo myös innostua.

H7: Mä oon niinku innostunut ja kyllä mä nautin niinku tästä niinku työtehtävien tekemisestä, kun ne on niinku sopivan vaihtelevia ja ja haastetasot kyllä niinku muuttuu.

H6: Just mietin että on se hyvä, että mä en ole vielä vielä niinku jäämässä eläkkeelle, että mä en niinku haluaisikaan jäädä vielä eläkkeelle että niin hyvissä fiiliksissä.

H4: Siis asiasisältöisesti erittäin mielekästä työtä.

Hyvät vaikutusmahdollisuudet

Tärkeäksi työn mielekkyyden puolesta koettiin myös vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ja työtehtäviin. Työn sisältöä oli mahdollista määritellä itse, oman osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Lähes kaikki haastateltavista mainitsivat pystyvänsä esimerkiksi vähentämään työnsä sisällöstä itselle epämiellyttäviä tehtäviä, jolloin niiden osuus oli hyvin vähäinen ja keskittymistä

pystyi kohdistamaan eniten itselle mielenkiintoisiin työtehtäviin. Haastateltavat myös kokivat työskentelemässään organisaatiossa olevan hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja määritellä omaa työnkuvaa, joka lisäsi intoa työtä kohtaan.

H5: Tykkään kyllä omista hommistani ja varsinkin on saanut kehitettyä tätä työnkuvaa semmoiseen suuntaan, että mulla oikeestaan ei ole sellaisia niinku pakkonakkeja mistä mä en tykkäisi nyt ollenkaan.

H2: No kyl se on hyvin mielenkiintoista ja oikeestaan haastavaa et pääsee niinku määrittelemään sitä hyvinkin tarkkaan mitä tekee

Tavoitteet työssä

Suurimmalla osalla haastateltavista oli myös selkeitä tavoitteita työssään, vaikka myös nykyiseen työnkuvaan oltiin usein tyytyväisiä. Tavoitteet liittyivät pääasiassa uusien mielenkiintoisten asioiden oppimiseen, projektien läpisaamiseen, organisaation kehittämiseen ja oman työroolin eteenpäin viemiseen. Työssä olevat tavoitteet lisäsivät organisaatioon kohdistuvaa sitoutumista, sillä haastateltavat kokivat pystyvänsä kehittymään nykyisessä työssään jatkuvasti ja pitkällä aikavälillä. Omien tavoitteiden toteuttaminen myös nähtiin hyvin mahdollisena organisaatiossa ja ne saivat osakseen paljon kannustusta.

H6: Mulla on paljon ideoita, mutta kukaan ei ole koskaan sanonut, että älä viitsi et se on enemmänkin niinku et just do it niinku sen tyyppisesti, että se kannustus on niinku kovin voimakasta.

H8: Tämän tyyppisiä asioita niin kuin varmaan haluaisin tehdä niinku laajemminkin.

H1: En keksi, että missä paikassa tai missä kohtaa tai missä positiossa meidän organisaatiossa voisi vielä niinku vapaammin toimia näitten asioiden suhteen.

3.1.4 Hektinen työ

Useat haastateltavista toivat esiin myös työn imua selkeästi haittaavan tekijän: hektisen työn. Työn hektisyys näkyi hetkellisenä kiireenä työssä, pitkinä työpäivinä, työprojektien liian hätiköitynä aikatauluna sekä täynnä olevina kalentereina. Työn ollessa hetkistä työ alkoi myös helposti kuormittaa, jos siitä ei pystynyt irtautumaan. Työssä koettu kiire ja hetkisyys ei kuitenkaan ollut jatkuvaa, vanan työpäivästä riippuvaista. Esihenkilötehtävässä toimiessa osalla haastateltavista oli läsnä myös huoli muiden jaksamisesta kiireessä, vaikka omaa työtä ei olisi koettu kuormittavana. Vaikka työ koettiin suurimmaksi osaksi nautinnollisena, hetkinen työ haittasi työhön uppoutumista. Työstä irtautuminen ja palautuminen nähtiin tärkeänä, jotta työtä kohtaan koettu tarokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen eivät kärsineet.

H3: *Pahimmillaanhan se on ihan mahoton sillisalaatti [...] että tuota pahimmillaan päivän jälkeen on silleen huh.*

H5: *Mulla ei ole niinku semmoista burnout tunnetta tai muuta ollut, mutta tota tiedän kyllä, että monella muulla sitten vähän on.*

”H7: *Mä teen töitä paljon ja pitkiä päiviä, mutta jotenkin mä vaan pystyn ottaa sen irti, että mä myös niinku pidän lomat ja otan niistä sitten niinku irtiottoja [...] se loma sitten rentouttaa ja tulee siitä energiaa.*

3.2 Tunneinterventioiden merkitys työn imuun

Tunneinterventioiden opeista erityisen tärkeäksi nousivat tunteiden huomioiminen työpaikalla, muiden tunteet sekä konkreettiset opit ja työkalut. Tunneinterventiot koettiin lisäksi kokonaisuudessaan hyödyllisinä, opettavaisina ja tarpeellisina. Tunneinterventioiden voidaan nähdä toimineen keinona tunnetaitojen parantamiseen ja sitä myötä auttavan myös työn imun ylläpitämisessä. Aineistosta muodostettiin myös tunneinterventioiden tuottama haaste eli tunnetaitojen vaativat aika, joka näkyi myös työn imun esiintymistä haittaavana tekijänä. Seuraavaksi tunneinterventioiden merkityksiä työn imuun esitellään neljän pääteeman kautta. Pääteemoja ovat: tunteet osana työtä, muiden tunteet, konkreettisen työkalut tunteiden hallintaan sekä tunnetaitojen vaatima aika. Konkreettisia kokemuksia on esitelty tarkemmin alateemojen avulla.

3.2.1 Tunteet osana työtä

Haastateltavat kokivat tunneinterventiot hyvänä muistutuksena tunteiden olemassaolosta ja suuresta merkityksestä työpaikalla. Isossa kuvassa tunneinterventioiden koettiin tehokkaana apuna mahdollisia tunteiden taustalla olevien asioiden pohdinnan lisäämisessä. Tärkeäksi nousi tunteiden pitäminen hyväksyttävänä osana työtä sekä tunteiden taustalla olevien tekijöiden tunnistaminen. Tunneinterventioiden jälkeen tunteista koettiin myös voida puhua avoimemmin, ilman niiden piilottelua. Tunneinterventioiden voidaan nähdä kehittäneen ja tukeneen haastateltavien tunneälykkyyttä onnistuneesti, jonka myötä ne tukivat myös koetun työn imun ylläpitoa. Seuraavaksi konkreettisia kokemuksia esitellään tarkemmin kahden alateeman kautta.

Katse tunteiden taakse

Haastateltavat kokivat tunneinterventioiden suurimpana merkityksenä yleisen ajattelun muutoksen tunteiden suhteen. Tunteiden ymmärrettiin vaikuttavan työpaikoilla kaikkeen, jolloin niiden huomioiminen on erityisesti esimiehille välttämätöntä. Tärkeäksi nousi myös tunteiden syvällisempi pohdinta, jolloin tunteille ymmärrettiin etsiä erilaisia syitä katsomalla niiden taakse. Tunteiden taakse katsomisen koettiin helpottavan ymmärtämään paremmin omaa sekä kollegoiden toimintaa, ilman välitöntä tuomitsemista esimerkiksi negatiivisten tunteiden esille tuomisesta.

H2: Se tietty ajattelun muutos sitten on niinku isompi et katsoo niitä tunteita ja yrittää miettii niitä niinku taustalla ottaa niitä huomioon.

H6: Tavallaan katso sinne niinku tunteiden taakse, että ihminen ei oikeasti ole niin kuin tahallaan ilkeä. Se oli mulle semmoinen hyvin avaava kokemus.

Tunteet saavat näkyä

Tunneinterventiot myös koettiin muistutuksena tunteiden hyväksymisestä työpaikalla. Osalle haastateltavista koki tunteiden näyttämisen työpaikalla hyvin luonnollisena. Osa haastateltavista taas tunnisti syventymisen tunneasioiden äärelle olevan itselle hieman vierasta mahdollisesti töidenkin ulkopuolella. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat tietävänsä oman suhtautumisensa tunteisiin ja mahdolliset henkilökohtaiset kehityskohdat tunneasioihin liittyen. Tunneinterventioiden myötä tunteita ei enää pidetty pelottavana asiana. Erityisesti negatiivisille tunteille koettiin myös tärkeäksi antaa tilaa.

H6: Tunteet työpaikalla ovat okei [...] niitä ei tarvi niinku pelätä tai väistellä

H3: Ihmiset vaistoaa sen, että jos sä esität jotain toista tunnetta, kun mikä sulla on [...] ettei tarvitse sitten tekopiirteenä aina esimiehenä olla nyt et voi sitten sanoa ihan suoraan, että tänään ei ole ollut hyvä päivä [...] ja sitten sä saat niiku luvanki siihen.

3.2.2 Muiden tunteet

Useat haastateltavat nostivat tärkeäksi omien tunteiden tunnistamisen lisäksi myös muiden tunteiden tunnistamisen ja hyväksymisen. Erityisesti esihenkilötyötä helpottavana tekijänä koettiin ymmärrys siitä, kuinka erilaisesti tunteet näyttäytyvät henkilöstä vaihdellen. Tärkeä oivallus oli myös se, että yksilöt kokevat samat asiat mahdollisesti hyvin erilailla. Esimerkiksi ymmärrettiin pohtia miksi osa tiimiläisistä saattaa innostua jostakin uudesta projektista, kun taas osa kokee siitä enemmänkin ahdistusta. Tunteiden erilainen kokeminen ja sen hyväksyminen erityisesti esihenkilönä toimiessa nähtiin tärkeänä osana työtä ja helpottavana tekijänä tiimiläisten kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa. Negatiivisille tunteille huomattiin usein olevan myös syvempiä syitä, jonka koettiin auttavan asennoitumaan alaisten osoittamiin negatiivisiin tunteisiin. Esihenkilötehtävässä toimiessa koettiin tärkeäksi kiinnostus ja ymmärrys omien tiimiläisten tunteita kohtaan. Muiden tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen antoi uutta tarmokkuutta esihenkilönä toimimiseen.

H7: Ymmärtää, että mistä niinku henkilöt niin kuin on kiinnostuneita, että, mitä ne niinku tarvitsevat, että heitä niinku arvostetaan ja kuunnellaan, niin sen ymmärtäminen on niinku tosi tärkeä, siis varsinkin niinku esimiehelle.

H3: No musta ihmiset uskaltaa puhua tunteistaan ja tunnistaa että ne on tärkeitä ja ne vaikuttaa ja ettei kannata esittää jotain toista tunnetta kun mitä sulla niinku itselläsi on että voi niinku just sanoa sen tunteen ja sallii niille tiimiläisillekin ne tunteet.

H8: Kun keskustelee vaikka jossain kehityskeskustelussa jonkun kanssa, et miksi toi on tommoinen vastarannan kiiski [...] niin ehkä sitten pystyy vaan niin kun ymmärtää just sieltä niitä tarpeita mistä puhuttiin ja miksi niinku toiset innostuu ja toiset ei.

3.2.3 Työkalut tunteiden hallintaan

Tunneinterventioiden kautta lähes kaikille haastateltaville jäi myös työkaluja tunnetaitojen avuksi. Suurin merkitys oli kuitenkin ajattelun muutos tunteisiin suhtautumisesta työpaikalla ja tunteiden merkityksestä. Osalle haastateltavista muutos oli isompi ja toiset kokivat olleensa jo aiemmin hyvin tietoisia tunteiden merkityksestä. Tällöin tunneinterventiot toimivat ensisijaisesti tärkeinä muistutuksina tunteiden huomioimisesta. Osalle haastateltavista oli tunneinterventioiden myötä jäänyt lisäksi konkreettisia tunnetyökaluja satunnaiseen käyttöön, joiden avulla esimerkiksi näytettiin tunteita ja pohdittiin tunteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi konkreettisia kokemuksia esitellään kahden alateeman kautta.

Ajattelun muutos

Haastateltavat kokivat tunneinterventioiden tärkeimpänä oppina yleisesti muistutuksen tunteiden merkityksestä ja niiden huomioimisesta. Tunteiden huomiointi ja niiden taustalle katsominen nähtiin erityisesti esihenkilötyössä työskennellessä tärkeäksi. Ajattelun muutos tunteiden suhteen toi työhön ja erityisesti ongelmatilanteiden selvittämiseen uudenlaista energiaa. Myös negatiivisten tunteiden käsittely koettiin helpompana, kun sekä omat että muiden tunteet osattiin hyväksyä ja ymmärrettiin että negatiivisten tunteiden taustalla voi vaikuttaa useita asioita.

H1: Sai tosi hyöii niinku semmoisia tunteidenkäsittely ja niiden tilanteiden käsittelyyn niinku työkaluja [...] vielä tärkeämpää mun mielestä oli se semmoinen niinku jotenkin

se perspektiivin saaminen, että et miten niinku niihin sekä omiin että muiden ihmisten tunteisiin niinkun voi suhtautua tai pitää suhtautua tai ei tarvitse suhtautua

H3: Aina jos tulee tää tunne, että vajotaan johonkin, tiedätkö syövereihin niin mä oon yrittäny sanottaa sitä, että se on vaan tunne ja se menee ohi. Tieteellisesti se kestää minuutti nelkytkuus sekuntia.

Konkreettiset työkalut

Osalle haastateltavista jäi ajattelun muutoksen ohella myös pienempiä konkreettisia työkaluja edistämään tunteiden käsittelyä ja ilmaisua työpaikalla. Työkalujen kautta omien negatiivisen tunteiden esille tuominen koettiin hyväksyttävämpänä ja työkalut auttoivat hallitsemaan negatiivisista tunteista johtuvia reaktioita. Samalla työkalut myös koettiin hyvänä apuna positiivisten tunteiden lisäämisessä ja niiden esille tuomisessa. Työkalut koettiin myös erityisesti esihenkilöasemassa ihmisten ymmärtämisen ja tukemisen apuna, joka osaltaan lisäsi työtä kohtaan koettua energiaa.

H6: Ykkössuosikki on niinku se positiivisessa rypeminen, että aina kun mä pystyn niin aina mä sanon, että jes että nyt ei mennä vielä eteenpäin, että nyt kaikki rypemään positiivisessa ja pitää kestää se 30 sekuntia.

H5: Tää kyarhem-juttuhan on musta tosi hyvä, että niinku tunnistaa tavallaan se, että ihmisillä on tarpeita ja sitten jos siellä on jotain semmoista epätoivottua tai muuta tai ahdistusta tai mitä vaan niin siihen on yleensä joku syy ja että tämä on yksi työkalu, millä sitä voi lähteä etsimään.

3.2.4 Tunnetaitojen vaatima aika

Vaikka tunneinterventiot ja tunnetietoisuus koettiin yleisesti erittäin tärkeinä asioina, useat haastateltavista toivat esiin ajanpuutteen haitallisen vaikutuksen tunneasioihin syventymiseen. Tunneinterventioiden ollessa aikaa vieviä, koet-

tiin ne myös työn ohella usein suhteellisen raskaiksi. Toisaalta tunneinterventioille myös koettiin tarpeellisenä varata paljon aikaa vaikutuksen aikaansaamiseksi, vaikka omasta aikataulusta oli samanaikaisesti vaikea löytää tarpeeksi tilaa. Useat haastateltavista kokivatkin tunneinterventioilla olleen vielä enemmän potentiaalia tehdä muutosta organisaatiossa, jos kaikkien osallistujien olisi mahdollista osallistua jokaiseen interventioon ja sitoutua tunneinterventioiden vaatimaan aikaan. Tästä huolimatta tunneinterventiot koettiin yleisesti onnistuneina ja opettavaisina. Tunneinterventiot myös jättivät työkaluja usean haastateltavan työarkeen tukemaan tunnetaitoja ja sitä myötä osaltaan ylläpitämään työssä koettua tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista.

H3: Huomasin kyllä sen et kyl se sit kuitenkin toisaalta vaati sen ajan, että jos ne (tunneinterventiot) olisi ollut kauhean lyhyitä ja pieniä, niin sitten ne olisi hävinnyt siihen isoon teams rumbaan mitä kaikilla esimiehillä on [...] mut välillä se oli aikataulullisesti haastavaa.

H7: Mä olin suurimmassa osassa (tunneinterventioissa) mukana ja innostuinkin muutamasta asiasta niinku saman tien ja otin omaan toimintaan työkaluiksi tai jotenkin muuten käyttöön [...] mutta se oli tosi raskas, niitä oli niin paljon ja ne kesti niin kauan, että no hyöä juttu, mutta kun ei vaan ole sellaiseen aikaa.

4 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa selvitettiin teknisen alan asiantuntijaorganisaation esihenkilötehtävissä toimivien henkilöiden työn imua sekä tunneinterventioiden merkitystä työn imuun. Tutkimuksessa selvisi työn imun esiintyvän erilaisten tekijöiden, kuten työyhteisön tuen, työn merkityksellisyyden sekä mielekkään työn sisällön kautta. Tunneinterventioiden taas nähtiin mahdollisesti osaltaan tukevan työn imua lisäämällä ymmärrystä tunteiden esiintymisestä työssä, omista tunteista, muiden tunteista ja mahdollisista työkaluista tunteiden käsittelyn apuna. Haasteena sekä työn imulle että tunneinterventioille nähtiin ajan puute ja kiire työssä. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia arvioidaan aikaisemman tutkimustiedon ja teoriataustan valossa. Lopuksi arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimushaasteita.

4.1 Tulosten tarkastelu

Haastateltavat toivat esiin erilaisia tekijöitä, joiden kautta työn imu esiintyi heidän työssään. Tekijät, joiden kautta työn imu ilmeni, olivat työyhteisö, merkityksellinen työ sekä työn sisältö. Työn imua haittaava tekijä taas oli hetkinen työ. Tulokset olivat hyvin linjassa aikaisemman työn imun esiintymistä tarkastelevan tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Hakanen (2018) on aiemmassa tutkimuksessaan todennut työyhteisön sekä kollegoiden tuen työn imua lisääväksi tekijäksi ja työn imun olevan myös tarttuva ominaisuus yksilöiden välillä. Tässä tutkimuksessa lähes kaikki haastateltavat kokivat saavansa työyhteisöstä sekä energiaa että intoa työtä kohtaan ja työyhteisöä pidettiin erityisen tärkeänä osana työssä viihtymistä. Kaikki haastateltavat myös kokivat työnsä merkityksellisenä ja usein myös tunsivat ylpeyttä omasta työstään sekä organisaatiosta, jossa he työskentelivät. Tämän voidaan nähdä olevan työhön kohdistuvaa omistau-

tumista, joka on yksi Schaufelin ym. (2002, 74) määrittelemistä työn imun ulottuvuuksista. Omistautuminen oli työn imun ulottuvuuksista myös selkeästi eniten esillä haastateltavien kokemuksissa verrattuna esimerkiksi uppoutumiseen. Tulos vastaa Hakasen (2011, 39) tutkimusta, jossa omistautumisen todetaan olevan useimmiten töissä koettu työn imun ulottuvuus. Työn imun esiintymiselle tärkeäksi tekijäksi on aiemmassa tutkimuksessa noussut myös vaikutusmahdollisuudet omassa työssä sekä työn tuunaaminen itselle mieluiseksi (ks esim. Bakker & Oerlemans, 2019; Petrou, Bakker, Van Den Heuvel, 2017; Hakanen, 2011). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat kokevansa vaikutusmahdollisuudet omassa työssään erittäin korkeiksi. Työnkuvaa oli myös haastateltavien mukaan mahdollista muokata itselleen sopivaksi, joka myös osaltaan lisäsi työtä kohtaan koettua energiaa.

Työn imua haastavaksi tekijäksi haastateltavat mainitsivat työn hektisyyden. Tämän voidaan nähdä haittaavan yhden Schaufelin ym. (2002, 74) määrittelemän työn imun ulottuvuuden eli uppoutumisen ilmenemistä, sillä haastateltavat mainitsivat kiireen haittaavan asioihin täyttä uppoutumista. Lisäksi työn voimavarat ovat työn imun esiintymistä edellyttävä tekijä ja yksi voimavarojen osa-alue koskee työn järjestelyä ja joustavuutta työajoissa (Hakanen, 2018, 56). Haastateltavien raportoiman kiireen ja hetkisyyden työssä voidaan siis aiemman tutkimuksen valossa nähdä osaltaan hieman haittaavan työn imun esiintymistä.

Tämän tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että esihenkilöt kokevat työn imun kokemuksia työssään ja työn imuun vaikuttavat erilaiset tekijät työyhteisössä. Vaikka yksilölliset tekijät ovat korkeassa asemassa työn imun esiintymisessä myös organisaation tulee luoda tila ja puitteet, jossa työn imua on mahdollista kokea. Työn imun kokeminen on tärkeässä asemassa nykyajan työelämässä, ja työn imua kokevat suoriutuvat työstään paremmin sekä yleisesti myös voivat paremmin.

Kaikki haastateltavat kokivat tunneinterventiot tärkeinä ja merkityksellisinä muistutuksina tunteiden olemassa olost ja vaikutuksesta työelämässä. Suurin osa haastateltavista myös koki tunneinterventioissa läsnäololla olleen myönteisiä vaikutuksia työntekoon. Aiemmassa tutkimuksessa työyhteisöön kohdistetuilla interventioilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ja erityisesti henkilökohtaisien resurssien lisääminen interventioiden avulla on osoittautunut tehokkaaksi myös työn imua kasvattavaksi tekijäksi (ks. esim. Knight ym. 2019; Björk, Bolander & Forsman 2021)

Haastateltavat kokivat tunneinterventioilla olleen erilaisia merkityksiä tunteiden hyväksymisestä työpaikalla, omien ja muiden tunteiden käsittelyyn sekä konkreettisen työkalujen hyödyntämiseen tunteiden hallinnassa. Merkittävin tunneinterventioiden oppi oli tunteiden esille tuominen työn kontekstissa, joka toimi muistutuksena katsoa sekä omien että muiden tunteiden taakse. Omien tunteiden ymmärryksen ja hallinnan parantaminen koettiin apuna erityisesti negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Myös ymmärrys siitä, ettei negatiivisia tunteita ole tarve piilottaa myöskään työpaikalla, auttoi hyväksymään negatiivisetkin tunteet sen sijaan että niille annettaisiin valta. Aiemmassa tutkimuksessa on viitteitä siitä, että tunteiden oikeaoppinen käsittely osaltaan vähentää pahoinvointia ja stressiä työssä (ks esim. Oginska-Bulik, 2005).

Erityisesti esihenkilöasemassa toimiessa, ymmärrys muiden tunteita kohtaan ja oikeanlainen vuorovaikutus tunteiden puolesta nähtiin erittäin tärkeänä. Tunneinterventioiden koettiin omien tunteidenkäsittelytaitojen lisäksi parantavan sekä ymmärrystä muiden tunteista että antavan konkreettisia keinoja kohdata muiden tunteita. Tämän koettiin helpottavan ja parantavan vuorovaikutusta työssä. Tulos vahvistavaa osaltaan aiempaa tutkimusta tunnetaitojen positiivisesta vaikutuksesta työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (ks esim. Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Suurin osa haastateltavista koki myös saaneensa tunneinterventioista työkaluja tunteiden käsittelyn tueksi, jotka näkyivät osalla työarjessa vielä paljon tunneinterventioidenkin jälkeen. Haastateltavat mainitsivat saaneensa erityisesti sosiaalisia taitoja ja muiden tunteiden ymmärrystä helpottavia tunnetyökaluja sekä negatiivisten tunteiden hallitsemista ja positiivisten tunteiden hyödyntämistä auttavia tunnetyökaluja. Tunneinterventioissa esiteltyjen tunnetyökalujen voidaan nähdä tukeva kokonaisvaltaisesti haastateltavien tunnetaitoja.

Tunnetaidot on aiemmassa tutkimuksessa yhdistetty työn imun lisäämisen lisäksi sen ylläpitämiseen (ks esim. Alotaibi, Amin & Winterton, 2020). Tässä tutkimuksessa tunteiden merkityksen työssä ja tunnetaitojen voidaan nähdä olevan jo aikaisemminkin tiedossa ollut ilmiö ja esihenkilöiden omaava piirre. Toisaalta useat haastateltavista kokivat ilmiöiden jääneen varjoon omassa ajattelussa. Myös työn imun voidaan nähdä ilmenevän esihenkilöiden työssä jo ennen tunneinterventioiden roolin tarkastelua. Työn imun on toisaalta todettu olevan suhteellisen jatkuva ilmiö, jonka tasossa ei normaalisti tapahdu huomattavan suuria muutoksia (ks. esim. Hakanen & Schaufeli, 2012). Tunneinterventiot voidaan siis tässä tutkimuksessa nähdä mahdollisesti työn imua ylläpitävänä tekijänä tunnetaitojen parantamisen kautta.

4.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin voidaan nähdä olevan koko tutkimuksen teon ajan kestävä prosessi, jossa tutkija itse on hyvin keskeisessä osassa. (Eskola & Suoranta, 1998). Luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksimielistä näkemystä, mutta tutkimuksessa on kuitenkin olemassa neljä kriteeriä, joiden mukaan laadullista tutkimusta on perusteltua arvioida (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näinä kriteereinä toimivat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola & Suoranta, 1998).

Luotettavuuden ja uskottavuuden puolesta on tärkeää perustella tutkimuksen eteneminen ja tehdyt päätökset johdonmukaisesti. Myös läpinäkyvyys on tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimuksen eteneminen yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta sekä tutkimuksen aineiston hankkimisesta, tulosten analysointiin. Tässä tutkimuksessa haastattelurunko ja aineisto on hankittu osana TUNTO2-hanketta, yhteistyössä hankkeen vastuullisen tutkijan kanssa. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös TUNTO2-hankkeessa toteutettuja tunneinterventioita, joten on tärkeää tuoda esiin tutkimuksen aineiston taustat.

Tutkimuksen uskottavuus viittaa myös tutkimuksessa käytettävien käsitteiden ja tutkijan omien tulkintojen vastaavuutta tutkittavien omaaviin käsityksiin aiheesta (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun etuna on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä, ja ratkoa epäselväksi jääviä asioita sekä tutkijan että tutkittavien puolesta. Toisaalta sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikuttaessa haastatteluun, on myös mahdollista, että tutkittavat värittävät vastauksiaan kokemaansa hyväksyttävään muotoon (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 66–67.) Tämän riskin tiedostaminen ja sen valossa lisäkysymyksien esittäminen lisää osaltaan tutkimuksen uskottavuutta. Lisäksi tutkimuksen läpinäkyvyyttä lisää tutkimuksen tulososiossa hyödynnetyt suorat aineistositaatit, jolloin on mahdollista myös arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja haastatteluaineistosta.

Tutkimuksen siirrettävyys on yksi tutkimuksen luotettavuutta arvioiva kriteeri (Eskola & Suoranta, 1998). Koska tutkimus toteutettiin vain yhden ja tietyn organisaatioiden esihenkilöille, tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Kohdejoukon muuttuminen voisi siis tässä tapauksessa johtaa erilaisiin tuloksiin siitä huolimatta, että hyödynnettäisiin samoja tutkimusmenetelmiä. Toisaalta on otettava huomioon, ettei tuloksien yleistäminen olekaan pyrkimyksenä laadul-

lisena tutkimuksessa, vaan sille ominaista on ainutkertaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018). Yleistettävyyden sijaan tutkimuksessa pyrittiin luomaan tietoa työn imun esiintymisestä sekä tunneinterventioissa vahvistettujen tunnetaitojen merkityksestä työn imuun työelämän kontekstissa.

Erityisesti haastattelujen luotettavuutta ja varmuutta lisää TUNTO2-hankkeen kokeneemman tutkijan läsnäolo aineiston hankkimisessa ja haastattelutilanteissa. Kokemattomana tutkijana oli myös tarpeellista testata ja saada palautetta teemahaastattelurunkoon lisätyistä kysymyksistä ja harjoitella haastattelun toteuttamista ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelujen tekninen puoli ja nauhoitus hoitui kokonaan TUNTO2-hankkeen tutkijan puolesta ja TUNTO2-hankkeen tutkija toimi lisäksi päähaastattelijana haastatteluissa. Haastatteluissa mukana ollessa pystyi kysymään tarkentavia lisäkysymyksiä ja selvittämään epäselväksi jääviä asioita.

Tutkimuksen vahvistavuutta lisäävät samankaltaiset tulokset aiemmista tutkittavaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 1998). Työn imua on tutkittu laajasti määrällisin menetelmin mutta laadullista tutkimusta on selvästi vähemmän. Tutkimuksessa saadut tulokset työn imun ilmenemisestä olivat kuitenkin hyvin samassa linjassa aiemman tutkimuksen kanssa eikä tutkimus täten tuottanut täysin uutta näkökulmaa aiheeseen vaan enemmänkin vahvisti aiempaa tutkimusta aiheesta. Koska tutkimuksessa tutkittiin tietyn hankkeen myötä toteutettuja tunneinterventioita, aiempi tutkimus samasta aiheesta on erittäin vähäistä. Kuitenkin tunteita ja tunnetaitoja sekä töissä toteutettuja interventioita on aiemmin tutkittu eri näkökulmista, jolloin tuloksia voi verrata aiempaan tutkimukseen yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen tuloksien voidaan nähdä vahvistavan aiempaa tutkimusta tunnetaitojen merkityksestä työelämässä ja osana työn imun ylläpitoa sekä interventioiden positiivista merkitystä työyhteisöissä.

4.3 Jatkotutkimushaasteet

Tässä tutkimuksessa tunneinterventiolla voidaan todeta olleen merkitys tunteiden hyväksymiselle työpaikalla. Tunneinterventioiden merkitystä työn imuun tutkittiin laadullisin menetelmin, joten tutkimustulosten voidaan nähdä antavan vain viitteitä tunneinterventiossa vahvistettujen tunnetaitojen osasta työn imun ylläpidossa. Tunneinterventioiden vaikutusta työhyvinvointiin olisi siis tarpeellista tutkia lisää tulevaisuudessa ja myös määrällisin tutkimuskeinoin. Tunnetaidot ja työn imu ovat lisäksi mielenkiintoisia ja tärkeitä ilmiöitä, jotka molemmat tutkitusti lisäävät työhyvinvoinnin lisäksi organisaation menestymistä. Näihin ilmiöihin kohdistuva tutkimus on siis jatkossakin merkittävää eri toimialoilla ja tutkimuskeinoilla. Erityisesti suurempiin kohdejoukkoihin ja useampiin erilaisiin organisaatioihin kohdistuva tutkimus olisi yleistettävyyden kannalta tärkeää.

Tässä tutkimuksessa työn imu esiintyi esihenkilöiden työssä erilaisten tekijöiden kautta. Tunneinterventiot ja niiden kautta vahvistuneet tunnetaidot voitiin nähdä työn imua ylläpitävänä tekijänä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tunneinterventioiden merkitystä kontekstissa, jossa niihin osallistujat eivät tutkitusti koe aikaisempia työn imun kokemuksia. Tällöin selvitettäisiin paremmin tunneinterventioiden roolia työn imun luomisessa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia eroja esimerkiksi asiantuntijatoissa työskentelevien työntekijöiden ja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden kokemuksissa työn imusta ja tunneinterventioiden vaikutuksesta työn imuun.

Työhyvinvointi on erityisen tärkeässä asemassa nykyajan organisaatioissa sekä yksilönäkökulmasta että organisaation menestystekijänä. (ks esim. Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016; Hakanen, 2018) Työn imunkaan kokeminen ei ole epätavallista ja organisaatiot voivat tukea sitä olemalla tietoisia tekijöistä, joiden kautta työn imu yleisesti esiintyy. Myös tunteet vaikuttavat jatkuvasti työpaikoilla ja tunneälykkäiden työntekijöiden tarpeen organisaatioissa voidaan nähdä kasvavan yhä enemmän. Vaikka tämä tutkimus keskittyi vain yhteen orga-

nisaatioon, antaa se muillekin työyhteisöille viitteitä työn imua tuottavista tekijöistä sekä tunneinterventioiden merkityksestä työhän ja työn imuun. Muuttuva työelämä vaatii jatkuvaa panostusta työhyvinvointia kohtaan ja erinomainen tapa kehittää hyvinvointia on keskittyä työn imua tukeviin tekijöihin sekä tunteiden ja tunnetaitojen huomioimiseen työpaikoilla.

LÄHTEET

Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4).

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R. L., & Nuutinen, S. (2018). Digisti työn imuun? -Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä.

Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.

Baker, M. (2011). *It's good to be grateful: Gratitude interventions at work*. East Carolina University.

Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.

Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.

Barnes, D. C., & Collier, J. E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*.

- Beukes, I., & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-10.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management, 21*(1), 43.
- Burić, I., & Macuka, I. (2018). Self-efficacy, emotions and work engagement among teachers: A two wave cross-lagged analysis. *Journal of Happiness Studies, 19*(7), 1917-1933.
- Castellano, E., Cifre, E., Spontón, C., Medrano, L. A., & Maffei, L. (2013). Positive and negative emotions on engagement and burnout prediction. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social, 2*(1), 75-88.
- Costantini, A., & Sartori, R. (2018). The intertwined relationship between job crafting, work-related positive emotions, and work engagement. Evidence from a positive psychology intervention study. *The Open Psychology Journal, 11*(1).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.
- Diedericks, E., & Rothmann, S. (2013). Flourishing of information technology professionals: The role of work engagement and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa, 23*(2), 225-233.
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology & Community Health, 61*(11), 945-954.
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(1), 01-10.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction.
- Garg, N., & Singh, P. (2020). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*.
- Goleman, D. (1998). Tunneäly työelämässä. Suom. *Kankaanpää. J. Helsinki. Otava*.

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(2-3), 415-424.

Hakanen, J. (2004) *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyövinvoointitutkimukset ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos

Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Haettu 17.11.2022 osoitteesta:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. (2018). Työn imu. Haettu 15.11.2022 osoitteesta: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

Hazelton, S. (2014). Positive emotions boost employee engagement: Making work fun brings individual and organizational success. *Human Resource Management International Digest*.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Nordling, A. (2020). Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. 19(1), 116-131.

Ikävalko, H., Hökkä, P., Paloniemi, S., & Vähäsantanen, K. (2020). Emotional competence at work. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1485-1498. <https://doi.org/10.1108/jocm-01-2020-0024>

Jackson-Koku, G., & Grime, P. (2019). Emotion regulation and burnout in doctors: a systematic review. *Occupational Medicine*, 69(1), 9-21.

Jamieson, S. D., & Tuckey, M. R. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A critique of the current state of the literature. *Journal of occupational health psychology*, 22(2), 180.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kirk, B. A., Schutte, N. S., & Hine, D. W. (2011). The effect of an expressive-writing intervention for employees on emotional self-efficacy, emotional intelligence, affect, and workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(1), 179–195.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 348–372.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimus-haastattelun käsikirja* (pp. 87–110). Vastapaino.

Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior, 2*(2), 99-113. Haettu 3.12.2022 osoitteesta <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

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. *Handbook of employee engagement*.

Mérida-López, S., Extremera, N., Quintana-Orts, C., & Rey, L. (2019). In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support. *Scandinavian journal of psychology, 60*(1), 59-66.

Oates, W. E. (1971). Confessions of a workaholic: The facts about work addiction.

Oginska-Bulik, N. (2005). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International journal of occupational medicine and environmental health, 18*(2), 167-175

Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?, *33*(3), 165-173.)

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & van Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human relations, 65*(9), 1129-1154.

Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(2), 129-152.

Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. *Tietoa työstä*.

Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Positive interventions: An emotion regulation perspective. *Psychological bulletin, 141*(3), 655

Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management, 6*(11), 157.

Riforgiate, S. E., & Komarova, M. (2017). Emotion and work. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.

Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?. *Leadership & Organization Development Journal*.

Rupert, P. A., & Morgan, D. J. (2005). Work setting and burnout among professional psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice, 36*(5), 544.

Salanova, M. & Schaufeli, W. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*.

Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu*. Tammi.

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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 1-60*.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Bakker, A.B., & Leiter, M. P. (toim.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.

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(1), 71-92.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural research*, 43(4), 320-348.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International journal of behavioral medicine*, 22(1), 18-23.

Taris, T. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work and Stress*, 20, 316-334.

Thor, S. (2012). *Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts* (Doctoral dissertation, George Fox University).

Trepanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, 38(3), 353-366

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.
https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos. Työn imu. 2023. Haettu 19.2.2023 osoitteesta:
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoohyvintoiti-ja-tyokyky/tyon-imu>

Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270.

Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology, 53*(3), 371-399.

Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of clinical nursing, 24*(15-16), 2115-2124.