

**Työntekijöiden työn imua vahvistava ja heikentävä joh-
taminen esimiesten näkökulmasta**

Tuija Kanerva

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2019

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Kanerva, Tuija. 2019. Työntekijöiden työn imua vahvistava ja heikentävä johtaminen esimiesten näkökulmasta. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 89 sivua.

Tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä esimiesten kokemuksista johtamisen ja alaistaitojen merkityksestä työntekijöiden työn imun syntymisessä. Lisäksi pyrittiin kuvaamaan ja ymmärtämään esimiesten kokemuksia siitä, millaiset johtamiskäytännöt sekä alaistaidot luovat ja vahvistavat sekä puolestaan heikentävät työntekijöiden työn imua. Tutkimuksen kohteena olivat esimiesten kokemukset johtamisen sekä alaistaitojen yhteyksistä työntekijöiden työn imuun.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto kerättiin teema-haastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa esimiestä eri asiantuntijaorganisaatioista. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analyysi suoritettiin laadullisin menetelmin teemoittelua hyödyntäen.

Kokemukset olivat kaikkiaan hyvin monipuolisia ja vaihtelevia. Johtamiskäytännöt liittyivät sekä työhön, sen sujumiseen että vuorovaikutukseen ja työympäristöön. Työn imua vahvistavia johtamiskäytäntöjä olivat muun muassa vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja onnistumisen huomiointi. Työn imua heikentäviä käytäntöjä olivat puolestaan esimerkiksi liika kontrollointi ja epäjohdonmukaisuus. Työn imua vahvistavia alaistaitoja olivat muun muassa motivaatio ja avoimuus ja heikentäviä esimerkiksi pessimistisyys ja motivaation puute. Tutkimustulosten perusteella johtamisella sekä alaistaidoilla on merkittävä rooli sekä työntekijöiden työn imun vahvistumisessa että heikentymisessä.

Tämän tutkielman tulokset tarjoavat uusia näkökulmia työn imun johtamiseen sekä alaistaitoihin. Tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden johtamisen ja alaistaitojen kehittämisessä.

Asiasanat: työn imu, johtaminen, esimies, esimiestyö, alaistaidot

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖN IMU JA JOHTAMINEN	8
	2.1 Työn imu	8
	2.1.1 Työn imu ja lähikäsitteet	8
	2.1.2 Työn imuun vaikuttavat tekijät.....	11
	2.1.3 Työn imun seuraukset työpaikoilla.....	14
	2.2 Johtaminen.....	16
	2.2.1 Johtaminen käsitteenä.....	16
	2.2.2 Työn imun johtaminen	19
	2.2.3 Alaistaitojen merkitys johtamisessa	23
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
	4.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	29
	4.2 Tutkittavat.....	30
	4.3 Aineiston keruu.....	31
	4.4 Aineiston analyysi	32
	4.5 Eettiset ratkaisut.....	35
5	TULOKSET	39
	5.1 Johtamisen merkitys työntekijöiden työn imun synnyssä.....	39
	5.1.1 Työntekijöiden työn imua vahvistava johtaminen.....	41
	5.1.2 Työntekijöiden työn imua heikentävä johtaminen	50
	5.2 Alaistaitojen merkitys työn imun synnyssä.....	55

5.2.1	Työn imua vahvistavat alaistaidot.....	56
5.2.2	Työn imua heikentävät alaistaidot	60
6	POHDINTA.....	64
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	64
6.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteet.....	70
	LÄHTEET	75
	LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämälle on ominaista ennakoimattomat ja nopeat muutokset sekä tehostunut kilpailu. Globalisaatio ja teknologisoituminen asettavat osaltaan uudenlaisia vaatimuksia työntekijöille sekä organisaatioille. Samanaikaisesti elinkeinoelämän rakennemuutos ja väestön ikääntyminen haastavat myös nykyistä työelämää. Nykyajan organisaatiokulttuuria kuvastavat hektisyys, jatkuva muutospaine sekä tilapäisyys, jotka ovat heijastaneet synkän varjon työelämän päälle ja kasvattaneet työn kuormittavuutta (Juuti & Vuorela 2015, 7, 13). Lisäksi muutosten tuoma epävarmuus ja uudet vaatimukset ovat uhka työhyvinvoinnille. Organisaatiot ovatkin alkaneet enenevässä määrin kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. (Rauramo 2008, 13.) Keskeiseksi haasteeksi henkilöstöhallinnolle on noussut työntekijöiden pitäminen hyvinvoivina ja tehokkaina pitkään.

Nykypäivän työelämässä työssä jaksaminen on koetuksella, joten työntekijöiden hyvinvoinnin ja siihen yhteydessä olevien tekijöiden tutkiminen on tärkeää. Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa kehittymistä, missä tulee kuitenkin pohtia, kuinka kehittäminen voi tapahtua kestäväällä tavalla tukien samalla työntekijöiden hyvinvointia (Vähäsantanen 2014). Työelämä tutkimukset ovat keskittyneet pääosin negatiivisiin työn näkökulmiin, mutta viime vuosikymmenillä positiiviset työhön liittyvät tunteet, asenteet ja käyttäytyminen ovat keränneet lisääntyvässä määrin huomiota (Luthans & Avolio 2009). Näiden positiivisten käsitteiden joukossa työn imun käsite on tullut hyvin suosituksi tutkimusalueeksi ja työn imun käsitettä voidaankin pitää korkean työhyvinvoinnin osoittimena (Schaufeli, Taris & Van Rhenen 2008). Tässä tutkielmassa keskitytäänkin työhyvinvoinnin tarkasteluun työn imun ilmiön kautta. Työn imulla viitataan suhteellisen pysyvään hyvinvoinnin tilaan, johon kuuluu omistautuminen, tarmokkuus sekä työhön uppoutuminen (Hakanen 2011, 7).

Työn imun tutkiminen on tärkeää, koska työn imun kokemuksella on havaittu olevan positiivisia seurauksia sekä yksilöille että organisaatioille (ks. Bakker & Demerouti 2008; Hakanen 2011). Työn imussa olevat henkilöt kokevat

työn parantavan heidän elämänlaatuaan ja he ovat kaiken kaikkiaan onnellisimpia verraten työntekijöihin, jotka eivät koe työn imua (Hakanen 2011). Työn imun kokemuksen on havaittu olevan yhteydessä positiivisesti myös työntekijän terveyteen (ks. Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008). Lisäksi työn imua kokevan työntekijän nähdään olevan sitoutuneempi, tuottavampi ja siten merkityksellisempi organisaatiolle kuin työntekijä, joka ei koe työn imua (Hakanen 2011, 7). Täten työn imun kokemuksen on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Bakker ym. 2008; Bakker & Demerouti 2008; Hakanen 2011). Nykypäivän tehokkuutta korostavassa työelämässä työn imu on organisaation kannalta tavoiteltava ja kilpailuetua lisäävä tekijä.

Lukuisten positiivisten seurausten vuoksi voidaan todeta, että organisaatioiden on hyvin tärkeää panostaa työn imun edistämiseen. Työn imu ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se edellyttää systemaattista johtamista. Johtamisen avulla on mahdollisuus luoda toimiva ja tuottava työyhteisön rakenne sekä kulttuuri. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Työn imuun on havaittu olevan keskeisesti yhteydessä työn voimavarat, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa (esim. Bakker 2009). Johtamisella voidaan vaikuttaa lisäksi olennaisesti muun muassa oikeudenmukaisuuden kokemiseen, työn hallintaan sekä työilmapiiriin (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011).

Työn imua tarkastellaan tässä tutkielmassa johtamisen kautta. Vaikka työpaikoilla on jo pidempään tiedetty esimiehen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, ja siten myös työn imuun, vasta viime aikoina on alettu tutkia intensiivisesti esimiestyön yhteyksiä hyvinvointiin ja työn imuun (Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013; Hakanen 2011). Esimiehen johtamistyylin on nähty olevan 2000-luvun työelämässä neljän merkittävimmän työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavan tekijän joukossa (Sparks, Faragher & Cooper 2001). Työntekijöiden työn imun johtamista on lähinnä tutkittu vain johtamistyylien kautta (esim. Van Dierendonck 2011), joten tämä tutkimus tuo uutta tutkimustietoa konkreettisten johtamiskäytäntöjen merkityksestä työntekijöiden työn imulle.

Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutteista, jolloin myös työntekijät vaikuttavat johtamiseen muotoillen sen merkitystä (Hollander 1992; Keskinen 2005; Shamir 2007). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamisen lisäksi alaistaitojen merkitystä työn imun synnyssä ja sen johtamisessa. Alaistaitojen merkitystä suhteessa työn imuun ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu (ks. Kärkäs 2012), joten tämä tutkimus tuo myös uutta tutkimustietoa alaistaitojen roolista työn imun johtamisessa ja työn imun synnyssä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtamisen ja alaistaitojen merkitystä työntekijöiden työn imun synnyssä esimiesten näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan näiden työn imua vahvistavia ja heikentäviä vaikutuksia. Tavoitteeseen pyritään haastatteleamalla esimiehiä eri asiantuntijaorganisaatioista ja kuvailemalla heidän kokemuksiaan työn imun syntymisestä. Ilmiötä lähestytään aikuiskasvatustieteen näkökulmasta, missä johtamisessa sekä esimiestyössä painottuu ohjauksellinen toiminta ja tukeminen työn imun synnyttämiseksi. Soveltavana tieteenalana aikuiskasvatustiede tarjoaakin moninaisen teoreettisen kentän työn imun ja johtamisen tutkimukselle. Tämä tutkimus tarjoaa uutta tutkimustietoa aikuiskasvatustieteen kentälle työn imun johtamisesta.

2 TYÖN IMU JA JOHTAMINEN

2.1 Työn imu

2.1.1 Työn imu ja lähikäsitteet

Työelämän tutkimuksessa on 2000-luvulla herännyt kiinnostus työn positiivisiin aspekteihin eli siihen, mikä työntekijöiden työstä tekee mielekkään ja mikä heitä motivoi. Tutkimukset ovat osoittaneet työpaikkojen aineettomilla voimavaroilla sekä henkilöstön kokemalla työn imulla olevan merkittävä rooli yritysten menestykselle. (Hakanen 2009b, 1.) Käsitteenä työn imu on vielä suhteellisen uusi, sillä se on tarkentunut ja noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi vasta 2000-luvulla. Työn imun käsite on alkuperäisesti määritelty vuonna 1990 (Kahn 1990). Käsitettä on myöhemmin tarkennettu ja tutkittu laajemmin erilaisissa konteksteissa (esim. Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002).

Työn imu kuvastaa työhyvinvoinnin positiivista näkökulmaa (Schaufeli & Bakker 2010, 10). Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Bakker, van Emmerik, & Euwema 2006; Hakanen 2011; Schaufeli ym. 2002). Kun työntekijä kokee työn imua, hän lähtee yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi sekä nauttii siitä. (Hakanen 2011; Koskensalmi, Sepäälä, Hakanen & Pahkin 2015.) Työn imuun liitetään kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption) (Hakanen 2011, 6; Leiter & Bakker 2010; Schaufeli & Bakker 2010).

Tarmokkuudella viitataan kokemukseen energisyydestä, haluun panostaa työhön sekä sinnikkyYTEEN ja ponnistelun haluun myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautumisella puolestaan viitataan kokemukseen merkityksellisyydestä, inspiraatiosta, innokkuudesta, ammattitilpeydestä sekä haasteellisuudesta työssä. Uppoutumisella taas viitataan syvään keskittymiseen ja työhön paneutumiseen ja siitä koettuun nautintoon. Työhön uppoutuessa aika voi kulua

hyvin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua haasteelliselta. (Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015; Leiter & Bakker 2010; Schaufeli & Bakker 2010.)

Työn imun kokeminen ei myöskään ole harvinaista, vaan sitä on havaittu voitavan kokea kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa sukupuolesta riippumatta (Hakanen 2011; Seppälä 2013). Työterveyslaitoksen tutkimuksessa on havaittu, että ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee työn imua vähintään kerran viikossa (Hakanen 2011). Kansainvälisessä vertailussa suomalaisten on havaittu kokevan työn imua hieman enemmän kuin EU-maissa keskimäärin (Schaufeli 2017).

Työn imun käsitteellä voidaan nähdä olevan monia lähikäsitteitä, joita tarkastellaan seuraavaksi suhteessa työn imun ilmiöön. Työn imu eroaa esimerkiksi virtauksen käsitteestä (flow) (Csikszentmihalyi 1991), sillä se ei ole hetkellinen huippukokemus vaan pidempikestoisempi. Se ei myöskään kohdistu tiettyyn asiaan, tapahtumaan, käyttäytymiseen tai yksilöön. (Schaufeli ym. 2002.) Työn imun onkin havaittu olevan hyvinkin pysyvä mielentila, jopa seitsemän vuoden ajanjaksolla (Seppälä 2013). Työntekijän on mahdollista saavuttaa työn imun kokemus, mikäli hän saavuttaa virtauksen kaltaisen olotilan säännöllisesti työssään (Ojala & Ahonen 2003, 101).

Tutkimuksissa työn imua on kuvattu vastakkaisena käsitteenä työuupumukselle. Useat työntekijät kokevat aikapaineita, kiirettä ja työnsä henkisesti rasittavaksi, etenkin työmaailman muuttuessa yhä vaativammaksi. (Hakanen 2009b, 15.) Tutkimuksissa on havaittu, että uupuneet työntekijät kokevat työn stressaavaksi ja vaativaksi, kun taas työn imua kokevat työntekijät näkevät työn haastavana, mutta mahdollisena (esim. Schaufeli & Bakker 2010, 13). Kuitenkin on huomioitava, että myös työn imua kokevat työntekijät tuntevat väsymystä työpäivän jälkeen. He kuitenkin kuvailevat väsyneisyyttään pikemminkin miellyttävänä mielentilana, sillä se on yhteydessä positiivisiin suorituksiin. Myöhemmissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, ettei työn imua ja työuupumusta voida pitää täysin vastakkaisina käsitteinä. Niiden nähdään olevan käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta ne ovat kuitenkin erillisiä ilmiöitä. (Hakanen 2009b, 34; Schaufeli ym. 2002.)

Työn imun vastakohtana voidaan sen sijaan pitää työhön leipääntymistä (boreout) (Hakanen 2009b, 34). Se on työssä koettu tylsyyden ja rutinoitumisen tila, jossa työntekijä ei pysty täysin hyödyntämään vahvuuksiaan. Seurauksena työmotivaatio kärsii ja työntekijä kokee turhautumista eikä työnteko enää huvita. Työhön leipääntymiseen liittyy merkityksettömyyden kokemus ja puuttuva tulevaisuuden näkymä, jolloin työltä katoaa tarkoitus sekä työn tekemiseen oikeuttavat arvot. Missä tahansa työssä on mahdollista leipääntyä. (Hakanen 2011.) Koulutustason sekä näin myös osaamisen jatkuva nousu, teknologian kehittyminen ja käsityöläisyyden vähentyminen joillakin aloilla ovat merkinneet työn haasteellisuuden ja vaatimusten vähentymistä ja näin lisänneet työhön leipääntymisen riskiä. Leipääntymiseen voi kuitenkin johtaa esimerkiksi töiden huono suunnittelu tai epäkannustava ja epäreilu johtaminen. (Hakanen 2009b, 34; Hakanen 2011, 118–119.)

Työn imun kokemus eroaa myöskin työholismista, sillä työn imua kokevat henkilöt eivät ole riippuvaisia työstään, vaikka he saattavatkin tehdä töitä enemmän kuin mitä heiltä odotetaan. Työnarkomaaneilla työ nousee korostetun tärkeäksi ja he tuntevat sisäistä pakonomaisuutta ja syyllisyyttä, jolleivät he tee työtä. (Hakanen 2011, 114–115.) Työn imua kokevat henkilöt puolestaan nauttivat myös työn ulkopuolisista asioista. Työn imua kokevat työntekijät eivät työskentele kovasti vain vahvan ja vastustamattoman sisäinen motivaation vuoksi, vaan koska he nauttivat työnteosta. (Bakker & Demerouti 2008, 210.) Keskeinen erottava tekijä työn imun ja työholismin välillä voidaan nähdä näin ollen olevan motivaatio sekä tunnetila työtä tehdessä.

Työn imu on siten edellä mainituista käsitteistä erillinen ilmiö, ja työn imun on havaittu olevan erittäin merkityksellinen. Työn imua tavoittelevan, onnistumiskeskeisen ja voimavaralähtöisen ajattelu- ja toimintamallin voidaan olettaa kiinnostavan kaikkia toimijoita työpaikalla, ja sen nähdään olevan myös kaikkien vastuulla. Täten työn imun edistäminen koskettaa kaikkia organisaation toimijoita ja siitä on mahdollista tehdä koko organisaatiota yhdistävä strateginen menestystekijä. (Koskensalmi ym. 2015, 78.) Seuraavaksi siirrytään tar-

kastelemaan työn imuun vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla sitä on mahdollista edistää.

2.1.2 Työn imuun vaikuttavat tekijät

Hyvin monen tekijän on havaittu vaikuttavan työn imun syntymiseen. Työn imun kokemisen voidaan kuitenkin nähdä lähtevän työntekijästä itsestään ja hänen omasta tahdostaan. Työn imua kokeakseen työntekijän tarvitsee kokea, että työ on hänelle merkityksellistä ja tärkeää. (Ojala & Ahonen 2003, 99–101.) Työn imun nähdään syntyvän sisäisen motivaation avulla (Bakker 2011; Ojala & Ahonen 2003, 99–101). Työn imun syntyminen mahdollistuu, kun työntekijä voi keskittyä työtehtäviinsä ja työskennellä vapautuneesti harkintaansa ja kokemustaan hyödyntäen (Hakanen 2011, 6). Ulkopuolelta asetetut aikarajoitteet tai paineet voivat osaltaan heikentää työn imun syntymistä, mutta toisaalta ne voivat auttaa liikkeelle lähtöä ja siten myös mahdollistaa työn imun kokemisen (Ojala & Ahonen 2003, 99–101).

Työn imun kokemisen on nähty mahdollistuvan, kun työntekijä tietää tulevaisuutensa kuulluksi ja hänen ajatuksiaan arvostetaan. Lisäksi työn imun syntymiselle on tärkeää, että työntekijä tietää omat vastuunsa sekä valtuutensa työssä, joten työtehtävien ja niiden rajojen tulee olla riittävän selkeitä. (Hakanen 2011, 44–45; Kahn 1990, 705.) Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden on nähty olevan myös yhteydessä työn imun mahdollistumiseen, sillä silloin työntekijät saavat täydestä läsnäolostaan oikeudenmukaisen vastineen ja kokevat, että heidän aikaansaannoksilla sekä niiden vastineilla on selkeä yhteys. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudella vältetään työntekijöiden kyynisyys. (Hakanen 2011, 44–45; Koskensalmi ym. 2015.) Työroolin sopivuuden työntekijän persoonaan on koettu myös olevan yksi työn imun mahdollistaja. Ihmisten koetaan voivan tuoda itsensä kokonaisina sellaisiin työrooleihin, jotka sopivat yhteen heidän persoonansa kanssa. (Hakanen 2011, 44–45; Peng, Lee & Tseng 2014, 7.)

Työn imun syntymiseen on havaittu olevan yhteydessä olennaisesti työn voimavarat ja yksilön voimavarat (Hakanen & Roodt 2010), työn tuunaaminen, työn kehittävyys ja monipuolisuus (Koskensalmi ym. 2015) sekä työn merkityk-

sellisyyden kokemus (May, Gilson & Harter 2004). Työn voimavarat ovat tekijöitä, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan, kehittymään sekä vähentävät työn kuormituksen vaikutuksia (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001). Ne myös synnyttävät työntekijöissä halua tehdä työt hyvin (Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015). Työn imua lisääviä työn voimavaroja ovat muun muassa esimiehen tuki, saatu palaute, osallistaminen, ilmapiirin kannustavuus, tavoitteiden selkeys, tiedonkulku, työn turvallisuus, työn organisointi ja vaikutusmahdollisuudet työssä (Demerouti ym. 2001, Hakanen 2004; Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012).

Työhön liittyvät voimavarat voidaan jaotella tehtävään liittyviin voimavaroihin, työn järjestämiseen liittyviin voimavaroihin, työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviin voimavaroihin sekä organisaatioon liittyviin voimavaroihin. Tehtävätason voimavaroja ovat työn kehittävyys, monipuolisuus ja palkitsevuus. Työn järjestelyihin liittyviä voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja -tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja, eli sosiaalisia voimavaroja, puolestaan ovat esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys sekä muiden kokema työn imu. Organisatorisia voimavaroja taas ovat innovatiiviset toimintatavat, työn varmuus, työpaikan ilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Hakanen 2009b; Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015.)

Työn voimavarojen lisäksi työn imun syntymiseen vaikuttavat yksilölliset voimavarat (Hakanen 2011, 71-73; Koskensalmi ym. 2015 13). Yksilölliset voimavarat kytkeytyvät osittain vahvasti persoonallisuuteen ja vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee asiat ja tapahtumat työssään. Yksilöllisten voimavarojen nähdään antavan työntekijälle sisäistä voimaa ja energiaa. (Hakanen 2011.) Yksilöllisiä voimavaroja ovat muun muassa optimismi, hyvä itsetunto, luottamus omaan ammatilliseen pystyvyyteen sekä sinnikkyys ja joustavuus (Hakanen 2011, 71-73; Koskensalmi ym. 2015, 13).

Työn imun syntymiseen nähdään olevan mahdollista vaikuttaa myös esimiesjohteisesti. Esimies voi edistää työntekijöiden työn imua esimerkiksi tuke- malla ja voimaannuttamalla työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn, organi- saatioon sitoutumiseen sekä hyvään suoriutumiseen työssään (Laschinger, Wilk, Cho & Greco 2009). Työn voimavarojen, kuten esimiehen ja kollegojen tuen sekä työsuorituksesta saadun palautteen, on havaittu käynnistävän moti- vationaalisen prosessin, joka johtaa työn imuun ja näin ollen parempaan työssä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti 2008). Useissa tutkimuksissa tärkeimpänä työn imua ennakoivana tekijänä on nähty olevan esimiesten tarjoama tuki (Frank, Finnegan & Taylor 2004; Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006; Mustosmä- ki, Anttila & Nätti 2013; Rai, Ghosh, Chauhan & Mehta 2017; Saks 2006; Taipale, Selander, Anttila & Nätti 2011). Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imuun vaikuttaa positiivisesti myös luottamuksen osoittaminen (Lin 2010; Rees, Alfes & Gatenby 2013), työntekijöiden kunnioittaminen ja kannustaminen (Hakanen 2011) sekä palautteen antaminen (Menguc, Auh, Fisher & Haddad 2013; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009).

On havaittu, että työn imua on mahdollista lisätä kehittämällä työpaikan palvelevaa johtamiskulttuuria (Koskensalmi ym. 2015). Hakanen (2011) on tuo- nut ilmi, että työn imun syntymisen kannalta olisi tärkeää, että esimies olisi tu- kena tarvittaessa sekä osoittamassa organisaation suuntaa. Lisäksi on tärkeää, että esimiehet osaavat vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän tekemiselle sekä omal- le vastuunotolle. Esimiesten tärkeänä ominaisuutena työn imun mahdollistami- sessa on myös jatkuva halu oppia lisää työntekijöistään sekä itsestään. He toi- mivat roolimalleina henkilöstölle ja myös työn imun lähteinä silloin, kun he ovat itsekin uteliaita ja valmiita tekemään asioita uusilla tavoilla sekä oppimaan uutta. (Hakanen 2011, 46.)

Lisäksi työyhteisön toimivilla vuorovaikutussuhteilla nähdään olevan työn imun mahdollistajana tärkeä rooli, sillä ne palkitsevat ja tukevat molempia osapuolia ja työskentely yhdessä on tällöin hauskaa. Vastoinkäymiset ja vaikeat asiat tulisi pyrkiä käsittelemään yhdessä avoimesti. Työyhteisölle on tärkeää luoda pelisäännöt, jotka auttavat näkemään moninaisuuden ja erilaisuuden op-

pimisen lähteinä ja ristiriidat asioissa uudistumisen mahdollisuuksina. (Hakanen 2011.) Mikäli työyhteisössä sallitaan avoin ideoiden ja ajatusten ilmaisu, työntekijät voivat tuoda enemmän omaa itseään työrooleihin ja siten mahdollistuu työn imun kokeminen (Allen & Rogelberg 2013; Hakanen 2011, 45; Rees ym. 2013).

Työn imun on nähty olevan kollektiivinen ilmiö ja siten tarttuvan työyhteisössä. Työntekijä, joka kokee työn imua voi vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa välittää innostuneisuutta ja myönteistä tunnetilaa myösheihin. Esimies tai kollega, joka osaa innostua työstään, suhtautua vaikeuksiin rakentavasti ja tarttua toimeen, saa useimmiten myös muut mukaansa. (Hakanen 2009a, 12–14; Hakanen ym. 2009, 86–87.) Työn imua voidaan lisätä siten työyhteisön uudistushakuisella ja myönteisellä vuorovaikutuksella ja toiminnalla (Koskensalmi ym. 2015).

Työn imun syntymiseen ja sen edistämiseen vaikuttavat siis hyvinkin monet tekijät, niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisemmälläkin tasolla. Työn imun kokemuksen nähdään lähtevän yksilöstä, mutta työyhteisössä sitä voidaan vahvistaa tai mahdollisesti myös heikentää monilla eri tekijöillä. Esimiehillä on asemansa vuoksi paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työn imun edistämiseen työyhteisössä. Johtamisen ja esimiestyön merkitystä työn imuun käsitellään tarkemmin luvussa ”Työn imun johtaminen”.

2.1.3 Työn imun seuraukset työpaikoilla

Siitä huolimatta, että työn imu on suhteellisen uusi työhyvinvoinnin käsite, sitä on ehditty tutkia viimeisen vuosikymmenen aikana monissa yhteyksissä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (ks. Hakanen 2009b; Schaufeli & Bakker 2010). Työn imu on jo sinällään arvokas hyvinvoinnin kokemus yksilöille. Lisäksi sillä on useita myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen niin töissä kuin vapaa-ajallakin sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee. (Albrecht 2010; Bakker & Demerouti 2008; Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015; Leiter & Bakker 2010.) Useat näistä seurauksista ovat havaittavissa vielä pitkänkin ajan kuluessa (Hakanen 2011).

Työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat aloitteellisia sekä uudistushakuisia, ja siten työn imun on nähty ennustavan työyhteisön innovatiivisuutta (Hakanen 2009b, 17; Hakanen 2011; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008a; Koskensalmi ym. 2015). Työn imua kokevat henkilöt auttavat mielellään muita (Bakker & Demerouti 2008; Hakanen 2009b, 17; Hakanen 2011), ja työn imun on näin ollen myös osoitettu olevan yhteydessä hyviin työyhteisötaitoihin sekä ystävällisyyteen työpaikalla (Koskensalmi ym. 2015). Työn imua kokevat henkilöt tartuttavat työn imua myös työyhteisöönsä (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen 2009b, 17; Hakanen 2011).

Työn imussa olevilla työntekijöillä on energinen ja tehokas suhde tekemiseensä, ja he kokevat itsensä kykeneviksi työntekijöiksi suhteessa työnsä vaatimuksiin (Schaufeli ym. 2002, 72). He myös kokevat työn parantavan heidän elämänlaatuaan ja ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin työntekijät, jotka eivät koe työn imua. (Hakanen 2011.) Työn imua kokevien, sinnikkäiden ja itseensä uskovien työntekijöiden ja työyhteisöjen nähdään selviävän vaikeistakin muutoksista (Koskensalmi ym. 2015).

Työntekijöiden, jotka kokevat työn imua, on havaittu olevan pitkälläkin aikavälillä sitoutuneempia työhönsä ja työpaikkaansa verraten työntekijöihin, jotka eivät koe työn imua (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008b; Kahn 1990; Koskensalmi ym. 2015; Rich, Lepine & Crawford 2010). Työn imun on havaittu olevan yhteydessä myös hyvään työssä suoriutumiseen ja työn tulokseen (Kahn 1990; Koskensalmi ym. 2015; Rich ym. 2010; Salanova, Agut & Peiró 2005). Bakker ja Demerouti (2008) ovat havainneet, että työn imua kokevat henkilöt siten suoriutuvat työstään paremmin verrattuna työntekijöihin, jotka eivät koe työn imua. Tämän voidaan olettaa johtuvan muun muassa siitä, että he kokevat usein positiivisia tunteita, kuten onnellisuutta, iloa ja innostusta, parempaa terveyttä, sekä tuunaavat heidän omaa työtänsä ja vahvistavat henkilökohtaisia voimavarojaan. (Bakker & Demerouti 2008, 215.)

Työn imun on havaittu olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Bakker ym. 2008; Bakker & Demerouti 2008; Hakanen 2011; Harter, Schmidt & Hayes 2002a; Mone & London 2010; Park, Song, Yoon & Kim 2014).

Työn imu voi tuoda yrityksille kilpailullista etua, joten yrityksiä tulisi olla tietoisia työn imuun yhteydessä olevista tekijöistä. Työn imun vaikutuksia on pyritty selittämään muun muassa sillä, että työntekijät tuntevat olonsa tärkeiksi ja vahvoiksi sekä heidän innostuksensa työtä kohtaan on lisääntynyt. Tämä puolestaan johtaa parempaan taloudelliseen tulokseen ja tyytyväisempiin asiakkaisiin. (Bakker ym. 2008.)

Lisäksi työn imun on nähty olevan yhteydessä yleiseen työtyytyväisyyteen ja siten myös alhaiseen työntekijöiden vaihtuvuuteen (Bakker ym. 2008; Harter ym. 2002a; Salanova ym. 2005; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli 2008). Useat tutkimukset ovat osoittaneet työn imun olevan yhteydessä myös yleiseen psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, alhaiseen toistuvaan poissaoloon, palautumiseen, tyytyväisyyteen muuhun elämään sekä työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen (esim. Bakker ym. 2008; Harter ym. 2002a; Koskensalmi ym. 2015).

Työn imulla on siten paljon positiivisia seurauksia ja ne ulottuvat hyvin pitkälle. Se lisää yksilöiden hyvinvointia, työssä suoriutumista sekä siten myös organisaation menestystä. Työn imun, sen syntymisen ja seurausten tarkastelun jälkeen siirrytään käsittelemään työn imun ja johtamisen välisiä yhteyksiä.

2.2 Johtaminen

2.2.1 Johtaminen käsitteenä

Johtamista sekä johtajuutta on määritelty useilla eri tieteenaloilla ja erilaisista lähtökohdista käsin. Aikaisemmissa teorioissa ei ole eroteltu asioiden johtamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership) vaan ne on ymmärretty yhdeksi käsitteeksi. 1980-luvun alussa asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat kuitenkin jaettu omiksi käsitteikseen, joissa asioiden johtamisella viitataan päivittäiseen, operationaaliseen johtamiseen ja ihmisten johtamisella puolestaan visioon ja organisaation muutokseen keskittyneeseen johtamiseen (Bass 1981, 273.) Nykyään tällainen jaottelu on tavallisin tapa erottaa johtamisen kä-

sitteet (Hackman & Johnson 2009, 13). Tässä tutkielmassa johtamisella käsitteenä viitataan ihmisten johtamiseen ja siten johtajuuteen.

Northouse (2013, 5) on kuitenkin yhdistänyt erilaisia johtajuuden määritelmiä ja määritellyt johtajuuden prosessiksi, jossa ei jaotella johtamista erikseen ihmisten ja asioiden johtamiseen. Prosessimaisessa johtajuuden käsityksessä johtajuuden nähdään syntyvän ja tapahtuvan johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus ilmenee ja toteutuu työntekijöiden muodostamassa ryhmässä, jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihinsä. Johtajuuden nähdään olevan siis vaikuttamista, jolla mahdollistetaan asetettujen tavoitteiden sekä päämäärien saavuttaminen. (Northouse 2013, 5–6.) Myös Collin ja kollegat (2017) ovat korostaneet johtajuuden yhteisöllistä ja jaettua luonnetta. Johtajuuden nähdään kuitenkin paikallistuvan jollekin yksilölle vastuun ja vallan muodossa. (Collin ym. 2017, 70.)

Johtajuus puolestaan toimintana on ohjaamista, palautteenantoa, seuranta ja vaatimista. Siihen kuuluu myös analysointia, delegointia, innostamista, kehittämistä sekä suunnittelua. Johtajien oletetaan käyttäytyvän työntekijöitään kohtaan tasavertaisesti ja luomaan avoin vuorovaikutussuhde heidän kanssaan. (Rauramo 2008, 144–145.) Johtajuudessa on pitkälti kyse tavasta toimia muiden ihmisten kanssa. Johtamisen ei tulisi olla työntekijöiden komentamista asioiden tekemiseen vaan pikemminkin kuuntelemista, valmentamista sekä välittämistä. (Alahuhta 2015, 17–18.) Johtamiseen sisältyy kuitenkin aina myös vallankäyttöä ja valtasuhteiden on nähty luovan työyhteisöön turvallisuuden tunnetta (Palo-niemi & Collin 2012).

Strauss (1977) on määritellyt henkilöstöjohtamisen merkittävimiksi tekijöiksi työntekijöiden auttamisen, huomioon ottamisen sekä osallistamisen. Auttamisella viitataan työntekijän tukemiseen pitäen sisällään ohjeet, tavoitteet, työnjaon sekä erilaiset välineet. Huomioon ottamisella puolestaan viitataan päivittäiseen psykologisen sekä sosiaalisen tuen tarjoamiseen. Osallistamisella taas tarkoitetaan työntekijälle tarjottua mahdollisuutta tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. (Strauss 1977, 301–303.)

Johtajien tarvitsemiksi ominaisuuksiksi on määritelty kyky ottaa vastuuta, kuunnella sekä luottaa omaan harkintakykyynsä sekä näkemyksiinsä. Johtajan tulee osoittaa selkeä suunta, joka energisoi työntekijöitä ja synnyttää yhdessä tekemisen innon. Hänen on pyrittävä sekä kannustamaan työntekijöitä että haastamaan heitä. (Alahuhta 2015, 18.) Hyvään johtajuuteen nähdään kuuluvan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen lisäksi myös muita edellytyksiä. Johtajaksi on mahdollista kasvaa ja johtamisen onnistuneeseen toteuttamiseen vaikuttaa myös johtajan ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Ensisijaisina johtajan menestymiseen vaikuttavina tekijöinä nähdään halu toimia johtajana, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt, itsetuntemus, jatkuva itsensä kehittäminen, johtamistaidollinen koulutus, nöyryys, terve itsetunto sekä työ- ja elämäkokemus. (Viitala 2004, 76–77.)

Johtaminen ja esimiestyö eivät ole helpottuneet ajan kuluessa, vaan työelämä on entistäkin enemmän muutoksessa ja vaatimukset kasvavat. Yhä lisääntyvissä määrin myös työntekijät asettavat esimiehelle omia toiveitaan ja vaatimuksiaan. Esimerkiksi Y-sukupolven uudenlaiset vaatimukset on otettava huomioon entistä enemmän esimiestyössä tulevaisuudessa. (Juuti 2010; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Y-sukupolven työntekijät kokevat tärkeäksi sen, että työllä on merkitys ja että työssä viihtyy. He uskaltavat myös kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011; Vesterinen & Suutarinen 2011, 124.)

Voidaan nähdä, että aikaisemmin esimiehen keskeisimmät tehtävät liittyivät asioiden johtamiseen sekä työn organisointiin kun taas nykyään ihmisten johtaminen on noussut keskeiseksi tehtäväksi. Perinteinen esimiehen rooli ei enää toimi, vaan esimiestyö muuttuu kohti valmentavampaa otetta, jossa esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi nousee menestysvalmiuksien luominen, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin. (Ristikangas & Ristikangas 2010; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011.) Nykyaikaiseen johtajuuteen nähdään kuuluvan esimerkillisyys, innostaminen, henkinen tuki, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen sekä luovaan ajatteluun ja omien

ajattelutapojen kyseenalaistamiseen kannustaminen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011).

Johtajuus ei perustu ainoastaan yhden henkilön määräyksiin tai päätöksiin. Johtajuutta tulisikin nykyään ajatella kollektiivisena johtamisena, jossa työntekijät ja johtajat ajattelevat sekä toimivat yhdessä. (Kasvio 1996; Wong & Page 2000, 7.) Johtamisoppien viimeaikaisimpana painotuksena nähdään siten olevan keskittyminen vuorovaikutussuhteisiin, käytänteisiin ja prosesseihin. Vaikutusmahdollisuudet ja vastuu nähdään työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeämmäksi kuin käskyjen antaminen ja erilaiset säännöt. (Collin ym. 2017, 15.) Tällöin johtaminen perustuu pikemminkin eri toimijoiden väliseen dialogiin ja vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa myös työntekijöiden toimijuuden vahvistumisen muun muassa lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien kautta (Hökkä & Vähäsantanen 2014; Hökkä, Rautiainen, Silander & Eteläpelto 2019).

Johtajuutta on määritelty eri tavoin ja erilaisista näkökulmista käsin. Johtajille nähdään kuitenkin kuuluvan yleisesti joitakin ominaisuuksia ja tehtäviä. Heidän pyrkimyksenä on yleisesti muun muassa mahdollistaa työntekijöiden työnteko näyttämällä suunta sekä tukemalla ja kannustamalla työntekijöitä. Työelämän muuttuessa johtaminen ja sen haasteet muuttuvat. Johtamisen käsitteen tarkastelun jälkeen seuraa työn imun johtaminen, jossa keskitytään tarkemmin johtamiseen työn imun mahdollistajana.

2.2.2 Työn imun johtaminen

Tutkimukset ovat vahvistaneet vahvan positiivisen yhteyden erilaisten työn voimavarojen ja työn imun välillä (ks. Demerouti ym. 2001; Hakanen ym. 2006; Schaufeli & Bakker 2004). Hyvä johtaminen on kuitenkin yksi päätekijä työn voimavaroihin vaikuttavana tekijänä, sillä esimiehet voivat vaikuttaa näihin joko suoraan tai välillisesti. Esimiehet voivat lisätä työn imua esimerkiksi työn resurssien kautta esimerkiksi parantamalla autonomiaa, oppimismahdollisuuksia ja mahdollistamalla työn tuunaamisen. (ks. Bakker 2009.)

Hyvällä johtajuudella on positiivinen yhteys työn imuun vahvistaen työntekijöiden motivaatiota, luomalla sitoutumisen tunteen työhön (Kahn 1990; Macey & Schneider 2008) sekä tukemalla työntekijöitä (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007). Hyvää johtajuutta ilmenee kun johtajilla on selkeitä odotuksia, he ovat reiluja ja tunnistavat hyvän suorituksen. (Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2018.) Lisäksi työntekijöiden yksilöllisellä huomioonilla on nähty olevan tärkeä rooli, sillä kiinnitettäessä huomiota yksilöllisesti työntekijöihin, se voi johtaa työntekijöiden myönteisten tuntemusten yleistymiseen työpaikalla (Harter, Schmidt & Keyes 2002b, 209).

Palautteen antamisen on nähty olevan keskeistä työn imun syntymiselle ja sen voidaan katsoa olevan myös keskeinen osa esimiestyötä. Se on hyvin tehokas ja näin myös edullinen motivointikeino. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10.) Tarjoamalla rakentavaa ja positiivista palautetta työntekijöille johtajat kehittävät työntekijöiden itsemääräämisoikeutta, psykologista mielekkyyttä ja turvallisuutta, joiden nähdään ennakoivan työn imua (Zhu, Avolio & Walumbwa 2009, 595). Kriittisen palautteen antaminen on myös tärkeää, vaikkakin sen antaminen on erityisen haasteellista (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10).

Johtamisen ja työn imun välisiä yhteyksiä on tutkittu enimmäkseen kuitenkin johtamistyylien kautta, joten seuraavaksi tarkastellaan havaittuja johtamistyylien ja työn imun välisiä yhteyksiä. Johtamistyylien tutkimuksessa työn imua on nähty ensisijaisesti edistävän transformationaalinen johtaminen (Bass 1991; Kark, Shamir & Chen 2003; Salanova, Lorente, Chambel & Martinez 2011; Zhu ym. 2009), voimaannuttava johtaminen (Eronen 2011; Laaksonen 2008; Randolph 1995), ja palveleva johtaminen (Barbuto & Wheeler 2006; van Dierendonck 2011; Hakanen ym. 2012).

Johtamistyyleistä voidaan havaita löytyvän monia samanlaisia elementtejä ja usein johtamistyylien välistä eroa voi olla käytännössä vaikea huomata. Esimerkiksi verrattaessa palvelevaa johtamista sekä voimaannuttavaa johtamista, löytyy molemmissa johtamistyyleissä yhteisenä piirteenä avoin tiedonkulku, selkeät tavoitteet, sisäisen motivaation lisääminen, yksilöiden vastuuttaminen sekä yksilöiden taitojen kehittäminen. Näiden lisäksi palvelevassa johtamisessa

on kuitenkin myös muita piirteitä, jotka lähinnä koskevat palvelevan johtajan ominaisuuksia, jotka eivät lukeudu voimaannuttavan johtamisen teorian piiriin. (ks. Eronen 2011; Randolph 1995; van Dierendonck 2011; Hakanen ym. 2012.)

Voimaannuttavan henkilöstöjohtamisen on nähty vahvistavan mahdollisuuksia tehdä kehittävää ja itsenäistä työtä sekä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet työn imua vahvistavin keinoin. Voimaannuttavan henkilöstöjohtamisen piirteitä ovat muun muassa yksilöllisten elämäntilanteiden huomioiminen sekä avoimesta ja tehokkaasta tiedonkulusta huolehtiminen. Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu aiemmin mainittujen tekijöiden lisäksi ensisijaisesti idea esimiehen ja organisaation pyrkimyksistä parhaan työsuorituksen mahdollistamiseen. (Hakanen 2017.) Ruohotien (2000) mukaan voimaannuttamisella viitataan sellaisten rajoitusten poistamiseen, jotka estävät työntekijää tekemästä työtään optimaalisella tehokkuudella. Keskeisiä asioita voimaannuttavassa johtamisessa on alaisten ja esimiesten yhteenkuuluvuus, molemminpuolinen luottamus sekä motivaatio (Baruch 1998).

Palvelevan johtamisen ja sen ihmiskeskeisyyden on koettu olevan tärkeä osa organisaatioiden pärjäämistä muuttuvassa toimintaympäristössä (van Dierendonck 2011, 1228). Palvelevassa johtamisessa johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu työyhteisön auttaminen onnistumaan sekä kukoistamaan. Palvelevan esimiehen pyrkimyksenä on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuudet toteuttaa parasta mahdollista työtä. (Hakanen 2017.) Palvelevaan johtamiseen kuuluu ensisijaisesti empaattisuus, työntekijöiden sekä heidän osaaamisen arvostus, voimaannuttaminen (Hakanen ym. 2012) ja vastuuttaminen (Hakanen 2011). Palvelevan esimiehen tehtävinä on myös huomion kiinnittäminen työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen sekä työntekijöiden ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistäminen vahvuuksien esiin nostamiseksi. Lisäksi siihen kuuluu työntekijöiden valmentamista ja rohkaisua omien ajatusten sekä ideoiden esiin nostamiseen sekä yhteisöllisyyden kokemuksen kuuntelemista ja rakentamista. (Hakanen 2011.)

Palvelevan esimiehen tunnuspiirteisiin lukeutuu lisäksi virheiden salliminen ja tarvittaessa anteeksi antaminen, suunnan näyttäminen, vastuun kanta-

minen kokonaisuudesta sekä esimiehen aito ja rehellinen olemus. Palveleva esimies on täten aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja hän haluaa edistää heidän kehittymistä ja työn imua. Vasta toissijaisena tulee tietoinen halu johtaa. (Dierendonck 2011; Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015.) Perinteisen johtamisen eli tavoitteiden määrittelyn ja kokonaisuudesta vastuunkantamisen lisäksi palveleva johtaja on siten läsnä ja kannustaa sekä tukee työntekijöitä myös virheiden sattuessa. Anteeksiantaminen nähdään tärkeänä luottamuksen rakentamisen keinona, jolloin työntekijät voivat kokea tulevansa hyväksytyksi ja ottaa myös uudistushakuisia riskejä työssään. (Hakanen 2011, 78–79; Koskensalmi ym. 2015.)

Transformationaalinen johtaminen keskittyy lähinnä työntekijöiden sisäisen motivaation ja kehityksen edistämiseen sekä yksilöllisen emotionaalisen tuen tarjoamiseen. Transformationaalisen johtajuuden voidaan tyypillisesti nähdä koostuvan neljästä osatekijästä: alaisten yksilöllisestä huomioinnista, ihannoivasta vaikuttamisesta, inspiroivasta motivoinnista ja älyllisestä stimulaatiosta. (Avolio & Bass 1991; Bass 1985.) Ihannoivalla vaikuttamisella viitataan vaikuttamiseen, johon sisältyy transformationaaliseen johtajaan kohdistuva luottamus ja kunnioitus (Bass 1991). Edellä mainitut neljä osatekijää pystyvät yhdessä vaikuttamaan yksilön hyvinvointiin positiivisesti ja pyrkivät työntekijöiden suurimman mahdollisen kapasiteetin hyödyntämiseen (Northouse 2010; Sivathan, Arnold, Turner & Barling 2004). Transformationaaliset johtajat antavat työntekijöilleen positiivista palautetta (Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007) ja rohkaisevat heitä suhtautumaan asioihin positiivisemmin (Gupta & Singh 2014).

Transformationaalinen johtaja pyrkii auttamaan työntekijöitä merkityksellisyden kokemuksen tavoittamisessa, synnyttämään sisäistä motivaatiota työntekijöissä, lisäämään heidän vaikutusmahdollisuuksiaan sekä selkiyttämään työtehtäviä (Bass 1985; Bass, Avolio & Atwater 1996; Foo 2012). Kaikki yllämainitut tekijät edistävät edelleen työntekijöiden halukkuutta tehdä tärkeämpää työtä. Nämä tekijät lisäävät työntekijöiden kykyä selviytyä suurimmista haasteista, vahvistavat heidän solidaarisuuttaan ja yhteistyötä sekä jopa saavat

heidät uhraamaan henkilökohtaisia etujaan organisaationsa vuoksi (Dai, Dai Y.Y, Chen & Wu 2013). Viime kädessä se auttaa heitä saavuttamaan ja jopa ylittämään organisaation odotukset (Walumbwa, Avolio & Zhu 2008).

Hyvän johtajuuden on siis monissa tutkimuksissa havaittu olevan myönteisessä yhteydessä työn imuun. Yllä mainittuja toimia ja käyttäytymismalleja noudattamalla ja kehittämällä johtajat voivat ylläpitää sekä edistää työntekijöiden työn imua. On selvää, että organisaatioiden tulisi investoida johtamisen laatuun, jotta työn imua voitaisiin vahvistaa ja siten lisätä yksilöiden hyvinvointia sekä saada kilpailullista etua. Saari ym. (2018) toteavat, että organisaatioiden tulisi kehittää johtamiskäytäntöjään. Suomalaiset työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen johtajiensa kanssa, mutta työnjärjestelyissä sekä palautteen annossa on vielä kehitettävää. (Saari ym. 2018, 936.)

Esimiehillä nähdään olevan paljon vaikutusmahdollisuuksia työn imun syntymiseen ja sen edistämiseen niin kuin myös heikentymiseen, mikäli he eivät toimi työn imua edistävällä tavalla. Tässä tutkielmassa siten keskitytään konkreettisiin johtamiskäytäntöihin, joilla työn imua voidaan edistää tai millä sitä mahdollisesti heikennetään. Johtaminen on kuitenkin vuorovaikutteista ja ei voida ajatella, että vain johtaja vaikuttaa yksisuuntaisesti työntekijöihin. Myöskin työntekijät toimivat omassa roolissaan ja vaikuttavat johtamiseen sekä esimies-alaisuuteen muodostumiseen. (Hollander 1992; Keskinen 2005; Shamir 2007.) Työntekijöiden tulee myös mahdollistaa esimiehen toimiminen parhaana mahdollisena johtajana. Alaistaidot vaikuttavat olennaisesti hyvänä alaisena toimimiseen.

2.2.3 Alaistaitojen merkitys johtamisessa

Johtamisen tutkimuksessa on vasta viime vuosina herännyt kiinnostus työntekijän rooliin sekä alaistaitoihin (organizational citizenship behavior) (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Johtaminen kuuluu esimiesten työnkuvaan, mutta työntekijät kuitenkin myös itse toimivat aktiivisesti vaikuttaen ja muotoillen organisaation johtajuuden merkitystä (Hollander 1992; Keskinen 2005; Shamir

2007). Johtajan vaikutus riippuu siis heidän tarpeistaan, asenteistaan ja odotuksistaan (Moss 2009). Tässä suhteessa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet saattavat vaikuttaa ratkaisevasti johtajien käyttäytymiseen sekä johtajien käyttäytymisen vaikutukseen työntekijöiden hyvinvointiin (Shamir 2007; Vincent-Höper, Muser & Janneck 2012). Näin ollen myös työntekijöiden ominaisuudet sekä alaistaidot vaikuttavat johtamiseen ja siten työn imun rakentumiseen johtamisen kautta.

Alaistaitojen voidaan katsoa olevan vastuullista vaikuttamista työyhteisössä, mikä ei niinkään liity työn muodollisiin vaatimuksiin, vaan pikemminkin työntekijän asenteisiin työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011; Rätty 2011). Työntekijän vastuulliseen vaikuttamiseen kuuluu niin oikeudet kuin myös vastuut. Mikäli työntekijä omaa hyvät alaistaidot, hän on yhteistyöhaluinen ja käyttäytyy rakentavasti. (Puusa ym. 2011.) Työntekijän, joka omaa hyvät alaistaidot, on nähty toimivan työyhteisössä rakentavalla tavalla, johon lukeutuu muun muassa aktiivisuus, vastuun ottaminen sekä työn kehittämisestä että työympäristöstä (Manka ym. 2007).

Podsakoff ja kollegat (2000) määrittelevät alaistaidoiksi aloitekykyisyyden, avuliaan käyttäytymisen, organisaatiokollisuuden, organisaation sääntöjen noudattamisen, osallistumisen ja kiinnostuksen organisaation asioihin, itsensä kehittämisen sekä reiluuden ja rehtiuden. Alaistaidoiksi on myös määritelty aktiivisuus, myönteisyys, kuuntelemisen taito sekä sinnikkyys, joiden on nähty olevan myös hyviä työelämävalmiuksia (Manka ym. 2007, 8). Alaistaidoissa on piirteitä ammatillisesta osaamisesta, motivoituneisuudesta, luottamuksesta ja sitoutumisesta. Näiden voidaan nähdä olevan alaistaitojen pohja, jolle muut ominaisuudet ja taidot rakentuvat. (Rätty 2011.)

Alaistaidoista on puhuttu myös työyhteisötaidon käsitteellä, sillä usein alaistaidon käsitteeseen liittyy negatiivinen lataus alistamisen sävyinä. Työyhteisötaidojen tutkimuksessa on havaittu, että niihin voidaan vaikuttaa ja siten niitä on myös mahdollista kehittää. (Keskinen 2017, 328.) On kuitenkin huomioitava, että työyhteisötaidot ovat vahvasti sidoksissa persoonallisuuteen (Borman, Penner, Allen & Motowidlo 2001) sekä lisäksi monet muut tekijät säätele-

vät työyhteisötaitoja (Keskinen 2017, 329). Näin ollen niiden muuttaminen ei ole niin yksinkertaista (Keskinen 2017, 329). Työyhteisötaitojen nähdään riippuvan esimerkiksi organisaatiokulttuurin piirteistä (Euwema, Wendt & van Emmerik 2007) ja siten esimerkiksi organisaatiokulttuuria muokkaamalla niihin olisi mahdollista vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin alaistaidon käsitettä, sillä työyhteisötaidon käsite liittyy pikemminkin koko työyhteisön jäseniin ja tässä tutkielmassa tarkoituksena on tarkastella juuri alaisia ja heidän taitojaan.

Puhuttaessa alaistaidoista viitataan esimiesroolin vastinpariin. Esimies sekä työntekijä muodostavat esimies-alaissuhteen, jossa esimies toteuttaa esimiestaitoja ja työntekijä puolestaan alaistaitoja. (Keskinen 2005.) Alaistaidoilla tarkoitetaan mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa työntekijän näkökulmasta johtamiseen sekä esimies-alaissuhteeseen (Rehnbäck & Keskinen 2005). Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja. Niiden avulla voidaan toteuttaa hyvää johtajuutta sekä luoda edellytykset toimivalle työyhteisölle (Manka ym. 2007.) On kuitenkin nähty, ettei asiantuntijaorganisaatiossa esimies-alaissuhteen toisiaan täydentävyyden ymmärtäminen ole aina yhtä itsestään selvää. Saattaa olla vaikea tunnistaa, että esimies on täysin riippuvainen työntekijöiden halukkuudesta ja kyvykkyydestä toimia asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. (Keskinen 2005.)

Esimiesten nähdään rakentavan kunkin työntekijän kanssa ainutlaatuisen esimies-alaissuhteen ja siten voidaan olettaa, ettei esimiehellä ole välttämättä yhtenäistä kaikkia työntekijöitä koskevaa johtamistyyliä. Sekä esimiehellä että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen ja siten myös laadukkaan johtamisen syntymiseen. (Heinonen ym. 2013; Yukl 2002.) Voidaan olettaa, että alaistaidoiltaan taitavamman työntekijän on siten helpompi luoda hyvä suhde esimieheensä verraten taidoiltaan vaatimattomampaan työntekijään (Yukl 2002). Vaatimattomampien alaistaitojen ylittäminen on esimiehille samanaikaisesti sekä haaste että velvollisuus (Rehnbäck & Keskinen 2005). Esimiehenä toimimisen antoisuus on pitkälti kiinni työntekijöistä eli esimies sekä työntekijä tarvitsevat sekä tukevat toisiaan (Laaksonen, Niskanen & Ollila

2012). Alaistaidot näkyvät useilla eri tavoilla esimies-alaissuhteessa. Työntekijöiden tulisi pyrkiä tukemaan esimiestään, jotta voitaisiin mahdollistaa hyvä johtaminen ja siten myös työhyvinvoinnin edistäminen (Heinonen ym. 2013).

Alaistaidot eivät rajoitu ainoastaan esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen, vaan niiden voidaan nähdä ulottuvan myös työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa tarjotaan tukea ja ymmärrystä kollegoille sekä kannustetaan ja autetaan toisia. Alaistaitoihin kuuluu näin ollen myös vastuuta kollegoista. (Chattopadhyay 1999.) Alaistaidot edistävät näin ollen organisaation toimivuutta (Keskinen 2005, 19, 22). On huomioitava, että myöskin työyhteisön ilmapiiri on hyvin pitkälti kiinni työntekijöiden vuorovaikutustaitojen ja alaistaitojen kehittämisestä (Rehnbäck & Keskinen 2005).

Alaistaidot vaikuttavat esimies-alaissuhteeseen ja siihen kuinka esimies voi esimiestyötä toteuttaa sekä millainen työilmapiiri työpaikalla muodostuu. Johtamistutkimuksessa olisi tärkeää keskittyä perinteisen johtamistutkimuksen lisäksi esimies-alaissuhteen tarkasteluun. Perinteinen johtamistutkimus on keskittynyt tutkimaan johtamistaitoja, ja sitä millainen on hyvä johtaja. Tutkimuksessa olisi hyvä tarkastella myös alaisten osallisuutta vuorovaikutuksen rakentajana. (Rehnbäck & Keskinen 2005.)

Tässä tutkimuksessa työn imun johtamisen yhteydessä tarkastellaankin juuri alaistaitojen merkitystä sekä esimiesten koettuja vaikutusmahdollisuuksia työntekijöiden työn imun syntymiseen. Tutkielmassa johtamisella viitataan siten ihmisten johtamiseen ja sitä kautta tarkastellaan työntekijöiden työn imun johtamista. Kuten aiemmin todettiin, esimiehillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia työntekijöiden työn imun vahvistamisessa kuten myös sen heikentämisessä. Tämän vuoksi nousee tärkeäksi tarkastella konkreettisia johtamiskäytäntöjä ja esimiesten koettuja vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi alaistaidoilla on keskeinen merkitys johtamisen toteuttamisessa ja siten myös työn imun edistämässä, joten se nousee myös tärkeäksi tutkimuksen kohteeksi.

Vaikka monet tutkimukset ovat tarkastelleet johtajuuden ja työn imun välisiä yhteyksiä, tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet ensisijaisesti johtajuus-

tyyleihin työntekijöiden yleisinä havainnointina johtajistaan (esim. Saks 2006). On vain vähän tutkimusta siitä, mitä johtaja varsinaisesti tekee ja miten konkreettisesti johtajien toiminta on yhteydessä työntekijöiden työn imuun (esim. Allen & Rogelberg 2013). Blomme, Kodden ja Beasley-Suffolk (2015) ovat osoittaneet, että kirjallisuus tästä asiasta on riittämätöntä. Tämä tutkimus tuokin tarvittavaa tutkimusta johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun syntyemiselle ja sen edistämiseksi tuoden ilmi johtajien konkreettista toimintaa.

Tässä tutkielmassa johtamista ja työn imua tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioissa. Sosioekonomisen taustan perusteella tarkasteltuna asiantuntijat, palvelu- ja myyntityöntekijät sekä yrittäjät kokivat erityisen paljon työhön omistautumista ja siihen uppoutumista (Kauppinen ym. 2013). Tämän takia on myöskin perusteltua tässä tutkimuksessa tarkastella työn imun johtamista juuri asiantuntijaorganisaatioissa, sillä voidaan olettaa, että puitteet työn imun kokemiseksi ovat hyvät. Näin ollen voidaan olettaa, että organisaatioissa koetaan työn imua, jolloin sen tutkiminen mahdollistuu.

Lisäksi tämä tutkielma tuottaa uutta tutkimustietoa alaistaitojen merkityksestä työntekijöiden työn imun johtamisessa. Alaistaitojen yhteyttä työhyvinvointiin on tutkittu jonkin verran (ks. Heinonen ym. 2013; Rehnäck & Keskinen 2005). Tutkimuksia ei kuitenkaan ole erityisesti työn imun yhteydessä alaistaidoista. Useimmissa työn imua koskevissa pro gradu - tutkielmissa sekä opinnäytetöissä alaistaitoja sivutaan vain osittain, mutta niitä ei ole juurikaan erikseen tutkittu (ks. Kärkäs 2012).

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää esimiesten kokemuksia johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun syntymisessä sekä niistä johtamisen tekijöistä, joiden koetaan luovan ja vahvistavan tai heikentävän työntekijöiden työn imua. Lisäksi tarkastellaan esimiesten kokemuksia alaistaitojen merkityksestä työn imun johtamisessa sekä työn imun synnyssä. Alaistaitoista tarkastellaan myös havaittuja työn imua vahvistavia tai heikentäviä tekijöitä. Niitä tarkastellaan joko suoraan työn imuun vaikuttavana tekijänä tai välillisesti työn imun johtamiseen vaikuttavana tekijänä.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisena esimiehet kokevat johtamisen merkityksen työntekijöiden työn imun syntymisessä?
 - a) Miten esimiehet kokevat johtamisen luovan ja vahvistavan työntekijöiden työn imua?
 - b) Miten esimiehet kokevat johtamisen heikentävän työntekijöiden työn imua?
2. Millaisena esimiehet kokevat alaistaitojen merkityksen työntekijöiden työn imun syntymisessä?
 - a) Millaisten alaistaitojen esimiehet kokevat vahvistavan työntekijöiden työn imua tai helpottavan sen johtamista?
 - b) Millaisten alaistaitojen esimiehet kokevat heikentävän työntekijöiden työn imua tai vaikeuttavan sen johtamista?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Laadullisen tutkimuksen nähdään soveltuvan tähän tutkimukseen, sillä tavoitteena tässä tutkimuksessa on esimiesten ainutlaatuisten kokemusten kuvaaminen sekä ymmärtäminen. Laadullisen tutkimuksen pyrkimykseen kuuluukin ilmiön ymmärtäminen eikä pyrkimys tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavien yksilöllisiä kokemuksia, joiden nähdään rakentuvan olennaisesti merkityksinä. Ilmiötä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan näiden kokemusten kautta.

Tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi aineistoa lähestytään fenomenologis-hermeneuttisella otteella. Keskeisiä käsitteitä fenomenologisessa sekä hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä ovat kokemus, merkitys sekä yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30). Fenomenologisen lähestymistavan tutkimuskohdeena on kokemuksellinen suhde maailmaan, jossa yksilö elää (Laine 2018, 31). Fenomenologisen lähestymistavan mukaan yksilöä voidaan siten ymmärtää kokemuksellista maailmansuhdetta tutkimalla (Laine & Kuhmonen 1995, 17).

Autenttisiin kokemuksiin käsiksi pääseminen on kuitenkin haastavaa, minkä vuoksi hermeneuttinen ulottuvuus otetaan mukaan tulkinnan tarpeen myötä. Hermeneutiikalla viitataan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaan, jossa pyrkimyksenä on etsiä tulkinnalle mahdollisia sääntöjä, joita noudattamalla voitaisiin puhua oikeammanlaisista ja vääränlaisista tulkinnoista. Hermeneuttisella ymmärtämisellä tarkoitetaan siten ilmiöiden merkityksen oivaltamista, jossa ymmärtäminen käsitetään poikkeuksetta tulkinnaksi ja jonka pohjana on aiemmin jo ymmärretty eli esiymmärrys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30–31.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siten tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen eli kokemuksen merkityksen käsitteellistäminen, minkä nähdään kuuluvan fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteeksi. Tuomen ja Sarajärven (2018) sanoin ”tavoitteena on toisin sanoen tehdä jo tunnettu tiedetyksi”.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 32.) Kokemuksen tutkimuksessa on siten oletus siitä, että tutkittavat ilmiöt ovat sellaisenaan jo läsnä elämismaailmassa. Niiden kuitenkin nähdään olevan muodossa, joka ei avaudu käsitteellistämiseksi ja ymmärtämiseksi suoraan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 32.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa kokonaisen maailman ymmärtäminen rajataan tulkinnan kautta.

4.2 Tutkittavat

Tutkimukseen valittiin yksityissektorin asiantuntijaorganisaatioiden esimiehiä eri organisaatioista Jyväskylästä ja Helsingistä. Tutkimuksessa päädyttiin tutkittavien valintaan eri organisaatioista, jotta voitiin välttää haastateltavien kokemusten kohdistuminen yhdenlaiseen johtajuuteen ja organisaatiokulttuuriin. Siten myös tutkimusaineistoon saatiin lisää vaihtelevuutta. Tutkittavia oli yhteensä kahdeksan, joista kuusi oli naisia ja kaksi miehiä. Tutkittavat olivat iältään 27–56-vuotiaita ja heidän keski-ikänsä oli 37 vuotta. Tutkimushenkilöiden työkokemus esimiestehtävissä vaihteli kymmenen kuukauden ja 16 vuoden välillä. Keskimäärin kokemusta esimiestehtävistä haastateltavilla oli seitsemän vuoden verran.

Tutkittavat henkilöt valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti, jolloin voitiin varmistaa, että tutkittavilla on riittävästi tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöiden valinnassa voidaan käyttää tarkoituksenmukaista- tai harkinnanvaraista poimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 46). Tutkittavien valinnassa hyödynnettiin tutkijan lähipiiriä, joista saatiin tutkimukseen ensimmäinen tutkittavista. Muut tutkittavat löydettiin etsimällä asiantuntijaorganisaatioiden yhteystietoja ja lähettämällä heille sähköpostitse saatekirje (ks. liite 1), jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja kysyttiin, mikäli yrityksessä olisi esimiehiä, jotka olisivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Kun heidät oli haastateltu, heitä pyydettiin suosittelemaan henkilöitä, jotka sopisivat tutkimukseen. Tällaista tapaa hankkia tutkittavia voidaan kutsua lumipallo-otannaksi (Met-sämuuronen 2005, 55). Kyseistä otantaa käyttäen tutkimukseen saatiin valittua

sellaisia henkilöitä, joilla voitiin nähdä olevan relevanttia tietoa tutkielman tavoitteiden kannalta.

Tutkittavia lähestyttiin puhelimitse tai sähköpostitse. Tutkittavia pyydettiin ehdottamaan hänelle sopivinta aikaa haastattelun suorittamiseksi. Lisäksi tiedusteltiin, mikäli heidän työpaikalla olisi hiljainen tila, jossa haastattelu voitaisiin luottamuksellisesti toteuttaa.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2019 tammi–helmikuun aikana haastatteleamalla eri asiantuntijaorganisaatioiden lähiesimiehiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkimuksessa käsiteltiin osittain kriittistä tietoa työntekijöiden johtamisesta sekä alaisten roolista. Hirsjärvi ja Sinivuori (2016) ovatkin korostaneet, että haastattelun toteuttamismuoto riippuu tutkimuksen aiheesta.

Haastattelu voidaan toteuttaa avoimena, puolistrukturoituna tai strukturoituna. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. (Metsämuuronen 2005, 225–226.) Teemahaastattelun aihepiirit on etukäteen määritetty, mutta kysymysten tarkka muoto sekä järjestys saattavat vaihdella (Eskola & Suoranta 1998, 64). Haastattelurunko muodostettiinkin määriteltyjen teemojen mukaan. Teemojen tarkoituksena on ohjata haastattelun kulkua etenemään haluttujen aihealueiden mukaisesti. Haastattelutilanteisiin valmistauduttiin suunnitteleamalla niitä huolellisesti, muun muassa kokeilemalla haastattelurungon toimivuutta sekä pohtimalla mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi pohdittiin miten toimia, mikäli tutkittava ymmärtää kysymyksen eri tavoin tai muutoin vastaa tutkimuksen kannalta epärelevantisti.

Haastattelut alkoivat kysymyksillä, jotka koskivat tutkittavien taustatietoja, kuten esimerkiksi tutkimushenkilöiden ikää sekä sitä, kuinka kauan on toiminut esimiehenä. Näiden jälkeen edettiin työn imun käsitteen määritelmään sen varmistamiseksi, että haastateltavilla oli tieto siitä, mihin käsitteellä viita-

taan. Käsitteen määrittelyn jälkeen haastattelussa kysyttiin yleisiä kysymyksiä esimiehestä sekä työilmapiiristä. Seuraavaksi tutkimus eteni kohdistetummin tarkempiin teemoihin johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun syntymisessä sekä sitä vahvistavasta ja heikentävästä johtamisesta. Tämän jälkeen seurasi kysymyksiä työn imun johtamista rajoittavista tekijöistä, minkä jälkeen edettiin alaistaitojen merkitykseen työn imun johtamisessa sekä työn imun syntymisessä. Lopuksi haastateltaville esitettiin kysymyksiä johtamisesta, jotka pohjautuivat aikaisempaan tutkimustietoon työn imua edistävästä johtamisesta (ks. Koskensalmi ym. 2015). Haastattelut etenivät haastattelurungon (ks. liite 2) mukaisesti.

Jokaisessa haastattelussa kysyttiin muutamia täsmentäviä kysymyksiä, jotta voitiin varmistua siitä, oliko tutkija ymmärtänyt oikein vastauksen merkityksen ja jotta päästiin syvemmälle aiheeseen. Haastattelun etuna muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna on mahdollisuus vastausten tarkentamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36) sekä eleiden tulkitsemiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200). Teemat olivat samat kaikille tutkittaville, mutta teemojen sekä kysymysten järjestys saattoi vaihdella haastatteluiden välillä riippuen haastattelun etenemisestä. Joissakin haastatteluissa osa kysymyksistä jätettiin kysymättä, sillä tutkittavat toivat kyseisen asian ilmi jo muiden haastattelukysymysten kohdalla. Toisissa haastatteluissa puolestaan saatettiin asiaa kysyä uudelleen, jotta saataisiin tietoja mitä he eivät olleet aiemmin maininneet.

Haastattelut kestivät keskimäärin 54 minuuttia. Pisin haastattelu kesti tunnin ja 24 minuuttia ja lyhyin 30 minuuttia. Haastattelut toteutettiin tutkittavan työpaikalla neuvotteluhuoneessa, jotta ne voitaisiin toteuttaa tutkittavalle mahdollisimman vaivattomasti, mutta kuitenkin luottamuksellisesti. Haastattelutilanteissa vallitsi avoin ja rento tunnelma.

4.4 Aineiston analyysi

Valitun lähestymistavan ja tutkimuskysymysten luonteen vuoksi aineiston analyysi oli luontevinta toteuttaa käyttäen laadullisia menetelmiä. Ymmärtämiseen

pyrkivässä tutkimuksessa käytetäänkin tavallisesti laadullista analyysia (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Analyysi toteutettiin temaattisena analyysina, jossa sovellettiin Braunin ja Clarken (2006) mallia temaattisen analyysin toteuttamisesta. Analyysissä pyrkimyksenä oli aineistolähtöisyys, mutta huomioiden kuitenkin mahdollisten teoreettisten ennako-oletusten vaikutus. Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat tuoneet esille yleisen ajattelun periaatteen havaintojen teoriapitoisuudesta (2018, 20). Teoreettisista oletuksista huolimatta aineistoon pyrittiin suhtautumaan hyvin avoimesti sekä ennakkoluulottomasti.

Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Haastattelut purettiin tekstimuotoon sanatarkasti huomioiden myös aineiston analyysin kannalta olennaiset naurahdukset. Litteroinnissa ei kuitenkaan huomioitu sanoja, jotka toistuivat puheessa peräkkäin moneen kertaan ja jotka eivät olleet aineiston kannalta relevantteja vaan johtuivat puheen jäsentelystä. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa kertyi yhteensä 82 sivua, kun käytettiin kirjaisinkokoa 12, riviväliä yksi sekä calibri (leipäteksti) -fonttia. Haastateltavat merkittiin haastatteluiden mukaisessa järjestyksessä H-kirjaimella ja numerolla eli kaikkiaan H1:stä H8:aan.

Analyysin voidaan nähdä alkaneen jo haastattelutilanteessa tehtäessä havaintoja siitä, mitä tutkittavat tuovat ilmi tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi keskittyi tässä vaiheessa samankaltaisuuksiin sekä toistuvuuksiin ja eriävyyksiin tutkittavien kokemuksissa. Aineiston litteroinnin jälkeen analyysi jatkui lukemalla aineistoa huolellisesti läpi useaan kertaan. Aineisto oli jo valmiiksi jäsennelty teemoittain haastattelurungon luonteen vuoksi, joten tässä tutkimuksessa analyysitavaksi valittiin aineiston teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan sellaisten aineistosta nousevien piirteiden tarkastelua, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173).

Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen aineistoa alettiin koodata tutkittavien vastausten ja niistä löydettyjen koodien perusteella tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin koodauksessa kirjoitettiin ylös aineistosta havaittuja koodeja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Esimerkiksi työn imua vahvistavaan johtamiseen katsottiin kuuluvaksi muun muassa vapauksien antaminen ja osallis-

taminen. Näin haastatteluaineistoa pyrittiin jäsentämään lopullista analyysia helpottavaan muotoon, kun kaikki koodit aineistosta oli kirjoitettu ylös. Seuraavaksi tutkittavien vastauksia ryhmiteltiin toistuvien koodien eli samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien mukaan. Vastauksia ryhmiteltiin ensin samankaltaisuuksien mukaan kokoamalla vastauksia yhteen tutkimuskysymysten mukaisesti ja tarkastelemalla kuinka monessa haastattelussa mikäkin koodi esiintyy. Lisäksi tarkasteltiin eroavia vastauksia tutkimuskysymysten mukaisesti. Näin voitiin hahmottaa toistuvat koodit sekä valtaosasta poikkeavat vastaukset.

Tämän jälkeen aineistosta poimittiin koodien mukaisesti siihen sopivia aineistokatkelmia. Ensiksi koottiin aineistokatkelmia, joissa kerrottiin johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun johtamisessa. Tämän jälkeen koottiin aineistokatkelmia, joissa esimiehet kertoivat johtamisen vahvistavan tai heikentävän työntekijöiden työn imua. Lisäksi tarkasteltiin aineistokatkelmia, joissa esimiehet kertoivat alaistaitojen merkityksestä työntekijöiden työn imun synnylle sekä sen johtamiselle. Viimeisenä koottiin aineistokatkelmia, joissa kerrottiin alaistaitojen vahvistavan tai heikentävän työntekijöiden työn imua taikka edesauttavan tai vaikeuttavan työntekijöiden työn imun johtamista.

Koodauksen jälkeen tarkasteltiin aineistokatkelmia ja pohdiittiin alaistaidoista ja johtamiskäytännöistä, millaisiin ominaisuuksiin tai tekijöihin ne viittaavat. Lisäksi tarkasteltiin koodien samankaltaisuuksia. Aineistokatkelmista löydettyjen tekijöiden ja koodien tarkastelun jälkeen työn imua vahvistavista ja heikentävistä johtamiskäytännöistä sekä alaistaidoista muodostettiin teemoja, joissa samankaltaiset koodit ja aineistokatkelmista löydetyt tekijät muodostivat yhden teeman. Useat koodit yhdistettiin yhdeksi yläteemaksi, joista yksittäisistä koodeista muodostettiin alateemoja. Esimerkiksi koodeiksi nimetyistä kiitoksen antamisesta, palkitsemisesta ja palautteen antamisesta muodostettiin onnistumisen huomioimisen yläteema, joista yksittäiset koodit muodostettiin alateemoiksi. Teemojen muodostamista työn imua vahvistavista johtamiskäytännöistä on havainnollistettu alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1. Teemojen muodostaminen työn imua vahvistavista johtamiskäytännöistä

Koodit	Alateemat	Yläteema
Vapauksien antaminen, jous- taminen, mahdollisuus päät- tää työtavoista, kehittämis- mahdollisuudet, etenemis- mahdollisuudet, osallistami- nen	Vapaus vaikuttaa työtehtä- viin, osallistaminen, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet & joustot	Vaikutusmahdollisuuksien antaminen
Heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen, osaamisen hyödyntäminen, onnistumis- kokemusten mahdollistami- nen, tavoitteiden selkeys, tavoitteiden saavutettavuus	Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen & tavoittei- den selkeys ja realismi.	Työssä onnistumisen mahdol- listaminen
Työpanoksen huomiointi, onnistumisen huomiointi, palautteen antaminen, kehu- minen, kiitoksen antaminen, positiivisiin asioihin keskit- tyminen, palkitseminen, pal- kankorotus	Palautteen antaminen, kiitok- sen antaminen, palkitseminen	Onnistumisen huomiointi
Hyvä ilmapiiri, yhteinen aika, tautot, turvallinen työympäris- tö, virheiden salliminen	Hyvän ilmapiirin luominen & hyvän työympäristön luomi- nen	Hyvän työilmapiirin- & ym- päristön luominen

Teemojen muodostamisessa pohdittiin, että teemat eroavat selkeästi toisistaan. Mikäli teemojen sisältökokonaisuuksien välillä huomattiin samankaltaisuuksia, ne pyrittiin muodostamaan yhdeksi teemaksi. Teemojen muodostamisen jälkeen aineistokatkelmat ryhmiteltiin vielä kyseisten teemojen alle. Tämän jälkeen aineisto luettiin vielä useaan kertaan läpi sen varalta, että jotain relevanttia tutkimuksen kannalta olisi jäänyt huomioimatta. Lopuksi tarkistettiin vielä teemojen lopulliset nimeämiset sekä aineistokatkelmien sopivuus kyseisiin teemoihin, joiden alle ne olivat ryhmitelty.

4.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksen tekoon liittyy poikkeuksetta erilaisia eettisiä valintoja, joita tutkijan täytyy tehdä läpi tutkimuksen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 19; Kuula 2015, 21). Eettisten periaatteiden voidaan nähdä jakautuvan kolmeen osa-alueeseen, joita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen

välttämisen sekä yksityisyys ja tietosuojat (Kuula 2015, 44). Jo tutkittavien valinnassa huomioitiin aineiston hankintaan liittyvät eettiset kysymykset, minkä vuoksi päädyttiin valitsemaan tutkittavia eri organisaatioista. Näin voitiin välttää vastausten kohdistuminen tiettyyn organisaatioon ja johtamistyyliin. Lisäksi pyrittiin varmistamaan, ettei tutkittaville koidu ongelmia tutkimukseen osallistumisesta organisaation tunnistettavuuden kannalta.

Tutkittavat pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin jo tutkimuksen alkuvaiheessa sekä varmistamaan heidän oikeutensa tutkimuksen kannalta. Yhteydenoton yhteydessä tutkittaville kerrottiin mistä tutkimuksessa on kyse ja kauanko siihen arvioidusti kuluu aikaa. Lisäksi haastateltaville korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä sitä, että heillä on mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Heidän lupaansa haastatteluiden suorittamiseen kysyttiin jo sähköpostitse. Siten tutkittavien itsemääräämisoikeuden (Kuula 2015, 44–45) voidaan nähdä tutkimuksessa toteutuneen.

Ennen haastattelun toteuttamista tutkittavilta pyydettiin suullisesti lupaa haastattelujen nauhoittamiseen. Lisäksi kaikkia tutkittavia pyydettiin allekirjoittamaan kirjallinen tutkimussuostumus (ks. liite 3), joka sisälsi myös tutkimuksen tietosuojailmoituksen hyväksymisen. Tutkimussuostumuksessa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta sekä haastatteluaineiston käyttämisestä ja sen tuhoamisesta. Suostumuksessa kerrattiin vielä tutkimuksen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksen missä vaiheessa tahansa. Tutkittaville annettiin tutkijan yhteystiedot siltä varalta, että heillä herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen tai he haluavat kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tällä tavoin varmistettiin lähtökohdat tutkimuksen eettisyydelle eli, että tutkittavilla on riittävä informaatio tutkimuksesta sekä ymmärrys tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 42–43).

Tutkimukseen osallistumisesta haluttiin tehdä mahdollisimman vaivatonta tutkittaville. He saivat itse päättää paikan haastatteluiden toteutukselle sekä heille sopivan ajankohdan. Heidän ei myöskään tarvinnut valmistautua millään tavoin etukäteen haastatteluihin. Haastattelut haluttiin toteuttaa paikassa, jossa

työpaikan muiden henkilöiden ei olisi mahdollista kuulla haastattelua. Mikäli joku olisi kuullut haastattelun, olisi siitä voinut koitua haittaa tutkittavalle. Eettisyyteen kuuluukin, ettei tutkittaville saa aiheutua haittaa tutkimukseen osallistumisesta (Eskola & Suoranta 1998, 43; Kuula 2015, 44).

Yksi tärkeimmistä eettisistä kysymyksistä liittyy tutkimushenkilöiden yksityisyyden suojaamiseen. Sillä tarkoitetaan, ettei tutkittavien henkilöllisyys saa paljastua tutkielmasta muille henkilöille. (Eskola & Suoranta 1998, 43; Kuula 2015, 171.) On myös tärkeää pohtia, miten olla johdattelematta haastateltavia harhaan (Eskola & Suoranta 1998, 43). Tutkittavien henkilöllisyys salattiin nimeämällä haastateltavat H1–H8 mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa suojattiin tutkittavien anonymiteetti häivyttämällä tulososiossa käytettävistä sitaateista haastateltavien murteet, henkilöiden ja työpaikkojen nimet sekä yksityiskohtaiset kuvailut työn sisällöstä.

Yksi eettinen kysymys koski myös sitä, että yksi tutkimushenkilöistä oli entuudestaan tuttu tutkijalle. Vaarana voi olla, että tutkijan ja tutkittavan välinen suhde vaikuttaa jollain tavalla vastauksiin tai tutkittava antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (ks. Eskola & Suoranta 1998, 69–70). Nämä pyrittiin välttämään tutkimuksessa suhtautumalla tilanteeseen, kuin mihin tahansa muuhun haastattelutilanteeseen ja käymällä samat asiat läpi kuin muidenkin haastateltavien kanssa.

Tärkeä eettinen kysymys liittyy myös tutkimuksen luottamuksellisuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 69). Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella johtamista sekä alaisten roolia, nämä asiat tuli ottaa tarkasti huomioon haastattelutilanteissa. Sosiaalisesti suotavien vastausten välttämiseksi tutkittaville korostettiin tutkimukseen osallistumisen luottamuksellisuutta. Luottamuksellisuudella viitataan myös yksittäisiä ihmisiä koskeviin tietoihin ja niiden käytöstä annettuihin lupauksiin sekä niiden pitämiseen (Kuula 2015, 47). Tutkimuksen teossa pitäydyttiinkin haastateltaville annetuissa lupauksissa.

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy haastatteluaineiston huolellinen säilyttäminen, aineiston tuhoaminen sekä luottamuksellinen raportointi (Kuula 2015, 45). Haastatteluaineisto säilytettiin tutkijan tietokoneella salasanasuojatusti ja

lisäksi tulostettuna versiona analyysin ajan, mutta sitä käsiteltiin vain tutkijan kotona. Aineistoon ei ollut siis mahdollista päästä käsiksi kuin vain tutkija ja tarvittaessa tutkielman ohjaaja. Tutkittavien henkilötietoja ei myöskään säilytetty haastatteluaineiston kanssa samassa tiedostossa, jolloin haastatteluaineistoa olisi mahdoton yhdistää tutkittavaan. Haastatteluaineisto tuhottiin myöskin asianmukaisesti tutkielman valmistuttua. Lisäksi raportoinnissa noudatettiin huolellisuutta ja luottamuksellisuuden periaatetta, jolloin haastateltavat eivät ole tunnistettavissa lopullisesta raportista. Siten tutkimuksessa noudatettiin myös yksityisyyden ja tietosuojan periaatetta (Kuula 2015, 60).

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosluku rakentuu tutkimuskysymysten mukaan. Ensin esitellään tuloksia esimiesten kokemuksista johtamisen merkityksestä työn imun rakentumisessa. Tämän jälkeen tarkastellaan tarkemmin työntekijöiden työn imua vahvistavia johtamisen tekijöitä ja käytäntöjä ja seuraavaksi puolestaan heikentäviä. Siitä siirrytään esittelemään tuloksia koskien esimiesten kokemuksia alaistaitojen merkityksestä. Viimeisenä tulossiossa käsitellään työntekijöiden työn imua edistäviä ja sen johtamista edesauttavia alaistaitoja sekä työntekijöiden työn imua heikentäviä ja sen johtamista vaikeuttavia alaistaitoja.

5.1 Johtamisen merkitys työntekijöiden työn imun synnyssä

Kaikki haastateltavat kokivat johtamisella olevan tärkeä merkitys työntekijöiden työn imun syntymisessä. Seitsemän haastateltavaa kahdeksasta koki johtamisen roolin olevan merkityksellisempi verraten työntekijöiden rooliin. Yksi haastateltava koki merkityksen jakautuvan melko tasaisesti. Muut haastateltavat kokivat johtamisella olevan selkeästi isompi merkitys kuin työntekijöiden omalla roolilla. Esimiehen tehtävänä nähtiin olevan suunnan näyttäminen työntekijöille. Johtamisen merkitys suunnan näyttämisenä korostuikin kysyttäessä johtamisen roolista ja siitä kummalla koettiin olevan suurempi merkitys työntekijöiden työn imun syntymisessä, johtamisella vai työntekijöiden roolilla:

Johtamisella. Sen takia, että edestähän se näytetään se esimerkki, et miten sitä asioita tehdään ja miten siihen vaikutetaan ja minkä takia asioita tehdään ja. H3

Kaikkihan lähtee johtajuudesta eli se, että työntekijä kokee, et joku on, joku ohjaa niin sanotusti laivaa, jollain on selkeä visio ja antaa myöskin sen strategian, jolla se visio niin sanotusti toteutetaan. Se on johdon tärkein tehtävä, antaa suuntaa, antaa tavoitteet. H1

Osa haastateltavista puolestaan koki johtamisen merkityksen suurena sen takia, että esimiehillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa. Ensinnäkin

heillä on vaikutusvaltaa rekrytoinneissa ja työntekijöiden sijoittelussa, jolloin he voivat varmistaa työntekijöiden asettumisen mieleisiinsä tehtäviin ja siten mahdollistaa työn imun syntymisen. Esimiehet voivat lisäksi mahdollistaa erilaisia asioita, kuten esimerkiksi työntekijän etenemisen urallaan. Myös epävarmoinakin aikoina he voivat johtamiskäytännöin vaikuttaa työntekijöiden työn imun syntymiseen:

Mä sanoisin, että sillä johtamisella, koska se tän päivän organisaatioissa on tosi paljon epävarmuutta ja just niitä pelkoja, että jatkuuko mun työt, onko musta tähän, näkeekö joku mun osaamisen. Niin sanoisin, että johtamisella siitä näkökulmasta, että johtamisella pystyy kuitenkin tähän kaikkein eniten vaikuttaa. Pystyy myös sitten tekee niitä toimenpiteitä siellä työyhteisössä jos näkee, että siellä on jotain haittatekijöitä sen työn imun osalta, et sen takia johtamisella. H6

Esimiehet kokivat johtamisella olevan myös olennainen merkitys työntekijöiden työn imulle perustuen omiin kokemuksiinsa työntekijöinä. He kokivat, että ovat itsekin toimineet eri tavalla eri henkilöiden johdettavana. Lisäksi yksi haastattelusta kertoi, että huonon johtamisen takia hän on itse päätenyt lähtemään koko organisaatiosta:

En mä halua olla mitenkään semmonen niin ku työn imuun negatiivisesti vaikuttava tekijä, mutta luonnollisesti esimies monelle työntekijälle sitä voi olla ja itelle on ainakin aikaisemmin ollu semmonen mikä on loppujen lopuks vaikuttanu siihen, että on lähteny koko firmasta kävelemään ja mä en ainakaan ite halua ikinä olla semmonen, että kelle joku sanoo, että joo, että mä vaihan työpaikkaa sen takia, et sä oot täällä töissä. H2

Koen, et voin tosi paljonkin vaikuttaa, et tota kyl mä nään, et esimiehellä on tosi iso merkitys. Mä tiän sen mun itseni kohallakin jo, et mä oon niin kun toiminut ja ollut työn imussa aivan eri tavalla niin kun eri ihmisten johdettavana, että kyllä koen, että esimiehellä on suuri vaikutus siihen. H7

Lisäksi työn imun johtamisessa koettiin myös tärkeäksi yksilöllisyyden huomiointi. Ihmiset ovat yksilöitä, joten jokaisella on omat tarpeet sekä asiat, jotka edesauttavat heidän työn imuaan eniten. Kaikkia ei siten voi johtaa samalla tavalla, vaan esimiesten tulee tuntea työntekijät, jotta he voivat johtaa työntekijöitä kullekin sopivalla tavalla:

Sen esimiehen pitäis tuntea omia työntekijöitä. Kuka hän on, kenen kanssa hän työskentelee, miten sitä pitää johtaa, koska ihminen on yksilö ja pitää osata johtaa jokaista sillä sopivalla tavalla. H5

Esimiehet tunnistivat johtamisella olevan suuri merkitys työntekijöiden työn imun syntymiselle. Sen nähtiin muun muassa johtuvan siitä, että esimiehet

näyttävät selkeän suunnan työntekijöille sekä heillä on paljon erilaisia vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa. Esimiehet tunnistivat myös oman aiemman työntekijäkokemuksen perusteella johtamisen keskeisen merkityksen. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että työn imua synnyttääkseen ja sitä edistääkseen on tärkeää huomioida työntekijöiden yksilöllisyys ja johtaa heitä kunkin tarvitsemalla tavalla.

5.1.1 Työntekijöiden työn imua vahvistava johtaminen

Haastatteluissa esimiehet toivat esiin monia erilaisia johtamiskäytäntöjä, joiden koettiin vahvistavan työntekijöiden työn imua. Haastateltavien kokemusten perusteella vahvistavat johtamiskäytännöt jaettiin kymmeneen eri teemaan: suunnan näyttäminen, viestintä, läsnäolo ja aito kiinnostus, esimiehen tuki ja kannustus, vaikutusmahdollisuuksien antaminen, työssä onnistumisen mahdollistaminen, motivointi ja merkityksellisyyden luominen, hyvän työilmapiirin- ja ympäristön luominen, vastuun antaminen ja luottamus sekä onnistumisen huomiointi.

Suunnan näyttäminen

Esimiehet kokivat, että työntekijöiden työn imun synnyttäminen lähtee ensisijaisesti suunnan näyttämisestä. Työn imun mahdollistamiseksi työntekijöillä tulee olla selkeänä organisaation yhteinen suunta, jota kohti mennään. Esimiesten tulee siten näyttää suunta, mutta myöskin yhdessä työntekijöiden kanssa voidaan pohtia tarkempaa strategiaa vision saavuttamiseksi:

Esimiehen, johtajan tehtävä on antaa myös visio mihin mennään. Voi olla, että ei tiedetä miten mennään, mut ne pitäis yhdessä voidaan mieltää miten me mennään, mut pitää olla suunta mihin me mennään. H5

Viestintä

Esimiehet kokivat, että heidän omalla viestinnällään on merkitystä työn imun ylläpitämisen kannalta. Informaatiota tulee saada riittävästi ja sen on tärkeä kulkea kaikille tasapuolisesti. Myös se on tärkeää, miten sanottaa oman asiansa, sillä joskus esimiehet joutuvat myös tilanteisiin, jossa itse viesti ei sinänsä ole niinkään mieleinen. Sen voi kuitenkin pyrkiä esittämään mahdollisimman mo-

tivoivalla ja työn imua ylläpitävällä tavalla. Haastateltavat toivat esiin viestinnän merkityksen työn imua vahvistavana tekijänä seuraavasti:

Mä käytän usein vähän liikaakin aikaa usein siihen, et mä mietin miten mä viestin asioita, et mä huomaan, että mä prosessoin sitä tosi paljon ennen kun mä sanon jotain niin mä huomaan, et mä oon tehny monta päivääkin parhaimmillaan tai tehny heikoimmillaan mä oon miettinyt sitä miten mä tän asian viestin, että se on mahdollisimman motivoivaa, et siit mä lähen liikkeelle. Ihan puhtaasti siit viestimisestä. H4

Sitten toinen on niin kun tuo sisänen viestintä pitää olla sillä tasolla, että kaikki tuntee saavansa sitä informaatiota sen verran mitä tarvii elikkä kaikki sähköpostiviestintä ja kaikki intra ja tällaisten käyttäminen nii pitää olla sillä tasolla, että saahan se viesti niille henkilöille kelle se halutaan saaha ja että ei niin kun ei käy tilanteita, että joku sanooki jossain vaiheessa, et ei oo tällästä kuullukkaa vaik ois pitäny ja niihin ollaan koitettu nyt panostaa. Niissä ollaan menty viimeisen vuoden aikana mun mielestä tosi paljon eteenpäin ja se on varmasti vaikuttanu myös tähän työn imu hommaan. H2

Läsnäolo ja aito kiinnostus

Vaikuttaakseen työntekijöiden työn imun syntymiseen ja sen edistämiseen esimiehet kertoivat, että heidän tuli olla läsnä työpaikalla ja helposti tavoitettavissa. Mikäli esimies ei olisi tarpeeksi tekemisissä työntekijöiden kanssa, voisi olla vaikeampi edistää työntekijöiden työn imua. Läsnäolo koettiin siten tärkeäksi työntekijöiden työn imun kannalta. Työpaikoilla on usein hyvin kiireistä, mutta kiireestä huolimatta esimiehet kokivat, että heidän täytyy löytää aikaa työntekijöille ja heidän kuuntelemiselle:

Yrittäis olla mahdollisimman paljon tekemisissä niitten työntekijöitten kanssa. Meil on paljon kiirettä, mut se ei sais haitata sitä arkipäivää, et jos tohon tulee mulle työntekijä vaikka juttelemaan, et joka ei taas ehkä joka päivä oo niin kun kontaktissa muuten ku ehkä puhelimitse mun kanssa niin kun se tulee tähän niin mulla on kyllä aikaa sen kaa jutella, et taas ei häslätä niiden asioitten kanssa. H3

Niin jotenkin sillä on merkitystä, että on lähiesimies ainakin niin kun suht koht helposti tavoitettavissa ja jopa siinä arjessaki näyttäytyy ja ratkoo asioita yhdessä. Et jotenkin se arki on merkityksellistä. Niin kun myöskin sen lähiesimiestyön kannalta, että on jotenkin läsnä riittävästi. H8

Läsnäolon lisäksi merkittäväksi koettiin se, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tekemästään työstä sekä haluaa kuunnella mitä heillä on sanottavana. Aidon kiinnostuksen välittymisen työntekijöille nähtiin edesauttavan työn imun syntymistä sekä sen ylläpitämistä. Esimiehet kertoivat, että työpaikalla usein kysytään työntekijöiden kuulumisia ja osoitetaan kiinnostusta niin työasioihin kuin työn ulkopuolisiin asioihin:

Mä en todellakaan halua olla, vaikuttaa sellaselta, että mä istun tuolla jossain omassa norsuluutonissa ja mulle on nii ku ihan turha tulla puhumaan yhtään mistään, mutta

vaan mä haluun ihan aidosti olla läsnä ja kuunnella ja tietää asioita nii ku töitten ulkopuoleltakin. H2

Varmasti sit sellanen, et on ylipäätänsä niin ku aidosti kiinnostunut siitä niin kun sen ihmisen tekemästä työstä. H7

Esimiehen tuki ja kannustus

Työn imun syntymisen kannalta haastateltavat kokivat, että esimiehen tuki ja kannustus olivat merkityksellisiä. Ensinnäkin he pyrkivät tukemaan työntekijöitä sekä auttamaan heitä tarvittaessa. Esimiehet kokivat, että heidän tulee myös itse joustaa työpaikalla tarvittaessa eikä jättää ainoastaan työntekijöitä työtaakan alle. Tilanteissa, jossa tarvitaan tukea, yleensä lähiesimies on ensisijainen henkilö kenen puoleen työntekijöiden pitäisi pystyä kääntymään:

Myöskin sen, että jos tiedetään, et vaaditaan venymistä niin myös olemalla itse siellä, venymällä itse mukana, eikä niin, että lähden toimistolta neljän aikaan jättäen sitten työntekijät sinne tekemään eli olemalla myöskin tukena. Olemaan tukena, läsnä eli siinä mä nään, et esimiehel on tosi tosi tosi iso merkitys siinä, että kuinka työn, hän on kumminkin se lähin niin sanotusti se tuki tai turva mihin työntekijän pitäisi pystyä kääntymään. H1

Tuen lisäksi esimiehet kokivat kannustamisen ja rohkaisemisen olevan tärkeää työntekijöiden työn imun syntymisessä ja sen ylläpitämisessä. Esimiehet voivat omalla innokkuudellaan myös välittää innostuneisuuttaan työntekijöille. He toimivat myös työpaikalla kannustajina sekä rohkaisijoina etenkin silloin, kun työtehtävät tuntuvat haastavilta. Näin he voivat auttaa työntekijöitä jaksamaan päivittäisessä työssään sekä pääsemään ylitse myös haastavista tilanteista. Esimiehet kertoivat, että pääosin he pyrkivät antamaan tilaa työntekijöiden itseenäiselle työntekelemiselle, mutta samalla kuitenkin kannustaen heitä:

Mä vaan kannustan sieltä sivusta ja sanon et tää on just oikee suunta, että mä oon tosi onnellinen ja ylpee tästä mitä sä oot keksinyt ja anna mennä ja kerro mitä sä tarviit multa niin mä yritän mahdollistaa sen. - - Et mä niin kun vaan sieltä kaukaa ihailen onnellisena, että miten hyvin he tekee työtänsä ja oon sitten käytettävissä heti jos mua tarvitaan. H6

Just se, että rohkasee, kannustaa ja on läsnä niin ku niille ihmisille silloin kun niitä näkee. H3

Vaikutusmahdollisuuksien antaminen

Jokainen haastateltavista ilmaisi, että erilaisten vaikutusmahdollisuuksien antaminen nähtiin työn imua edistävänä tekijänä. Esimerkiksi esimiehet kokivat tärkeänä työntekijöiden vapauden vaikuttaa omiin työtehtäviin sekä siihen mi-

ten he ne toteuttavat. Työntekijät saavat vaikuttaa omiin työtehtäviinsä kertomalla, mikä tuntuu itselle sellaiselta työtehtävältä, jossa olisi eniten annettavaa. Lisäksi he saavat toteuttaa työtehtäviä itselleen sopivimmalla tavalla, mikä tuntuu kyseiselle henkilölle luonnollisimmalta. Keskeistä on jättää tilaa työntekijän luovuudelle:

Esimerkiks nytkin kun tehtiin toimintasuunnitelma. Mä koen, että mä teen toimintasuunnitelman ja ne on vaan semmoset linjaukset ja suuntaa antavat asetukset ja toivon, että semmosen konkretian voi jokainen omassa työssä itse miettiä miten mä teen, et ei ole tämmöstä, että nyt täytyy tehdä noin tai noin, et jää vähän sellasta luovuutta ja vapaata luoda se oma työnkuva. H5

Vaikutusmahdollisuuksia pyritään antamaan jo erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Työntekijöitä pyritäänkin osallistamaan erilaisiin päätöksentekotilanteisiin, jolloin myös heillä on vaikutusvaltaa organisaation asioissa. Osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon koettiin tärkeänä työntekijöiden työn imun kannalta. Yksi esimiehistä koki erittäin tärkeäksi sen, että työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan omaa työtänsä koskevaan päätöksentekoon:

Ei voi olla niin, että joku tietty porukka istuu jossain suljetussa huoneessa ja päättää sen ulkona istuvan porukan puolesta asioista tai vaan, että siinä pitää pystyä jotenkin olemaan mukana, pitää jotenkin saaha niitä asioita esille sieltä porukasta mikä sitä työtä oikeesti päivittäin tekee. H2

Näiden lisäksi erilaisten etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien antaminen nähtiin työntekijöiden työn imua edesauttavana tekijänä. Työntekijät saattavat itse esittää toiveita omasta kehitymisestään, ja esimiehet pyrkivät siten luomaan mahdollisuuksia siihen. Toisaalta se saattoi olla työnkuvan laajentamista taikka sitten kokonaan uudenlaisten työnkuvien etsintää. Kun työntekijät pääsevät etenemään urallaan tai muuten kehittämään itseään ja asiantuntijuuttaan, työntekijöiden työn imun ennustettiin kasvavan. Siten niiden tarjoaminen koettiin tärkeänä organisaatiossa:

Et usein saattaa olla, et hei okei, et mistä te haluatte oppii lisää ja sit ne sanoo, et okei tästä tai tästä asiasta ja sit mä oon, et okei hei kuule nyt järjestetään joku semmonen ja sit mä otan yhteyttä johonkin asiantuntijaan tai henkilöön firman sisällä tai firman ulkopuolella ja yritän järjestää jonkunlaisen koulutuksen vaikka siihen aiheeseen liittyen, et sillä ihmiset sais omaa asiantuntijuuttaan rakennettua ja kehitettyä, vahvistettua. H4

Myös erilaisilla joustoilla arveltiin olevan positiivisia vaikutuksia työn imun syntymiselle. Esimiehet voivat mahdollistaa työntekijöille erilaisia joustoja työ-

ajoissa, työtehtävien aikatauluttamisessa sekä työntekeksen paikassa esimerkiksi mahdollistamalla etätöiden tekemisen. Joustojen avulla työntekijät voivat sovittaa yksityis- sekä työelämää paremmin yhteen. Siten koettiin, että organisaatiossa on tärkeää olla tällaisia joustomahdollisuuksia työntekijöille:

Ylipäättänsä kaikki muukin et miten säännellään vaikka työaika tai muuta et onko kauden säännöstely, et pitää tulla kaheksast neljään ja tän tyyppistä, et asiat vai voiko tehdä tän niin kun sillon kun itelle sopii. Kyl mä uskon, et nekin niin kun edesauttaa sitä työn imuun pääsemistä ja ylipäättänsä semmoset joustomahdollisuudet tämmösissä niin kun asioissa, et pystyis niin kun vähä et mikä kenellekin henkilölle sopii niin sen mukaan sitä työtä räätälöimään. – Sit just tämmönen joustaminen niin nii ku erinäisissä työntekijän vaikka elämäntilanteisiin liittyvissä asioissa. H7

Työssä onnistumisen mahdollistaminen

Työssä onnistumisen mahdollistaminen koettiin tärkeäksi työn imun kannalta, sillä onnistumisen nähtiin olevan olennaista työn imun syntymiselle. Työssä onnistumisen kannalta olennaista on ensinnäkin se, että esimiehet tunnistavat työntekijöiden osaamisen ja hyödyntävät sitä. Tällä tavoin työntekijät voivat toimia vahvuksiensa mukaisesti ja saada työssään onnistumisen kokemuksia. Kysyttäessä millainen on mielestäsi työn imua edistävä esimies, yksi haastateltavista kertoikin:

No tää on mun mielestä niin kun tosi selkeä, että työn imua edistävä esimies on sellanen joka näkee jokaisessa yksilössä ne hänen ainutlaatuiset vahvuudet ja osaa ruokkia johtamisellaan niitä. – Kun ihmiset mä uskon siihen, että kun ihmiset pääsee työskentelemään juuri semmosella osa-alueella mikä on heidän taipumusten mukaista ja missä he kokee niin kun merkittäviä onnistumisen tunteita niin sillon siinä lähtee kaikkein herkimmin se semmonen niin kun työn imu rakentumaan. H6

Toiseksi olennaista onnistumiselle on se, että tavoitteet ovat selkeitä ja realistisia. Niiden tulee siis olla selkeästi määritelty sekä tavoitettavissa. Työntekijällä täytyy olla haasteita, mutta niitä ei saa olla liikaa. Tavoitteiden ollessa liian matalia tai saavuttamattomissa, työntekijä turhautuu. Näin ollen työn imun mahdollistamiseksi tavoitteiden pitää olla kohtalaisia työntekijän osaamiseen nähden. Kysyttäessä millainen on mielestäsi työn imua edistävä esimies, haastateltavat toivat esiin selkeästi mahdollisuuden onnistua sekä tavoitteiden realistisuuden:

Semmoinen ketä antaa mahdollisuuden onnistua eli myöskin ne mitä työntekijältä odotetaan on realistisia, on saavutettavissa ja työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus päästä niihin tavoitteisiin. H1

Mä jos mä antasin vaikeita tehtäviä työntekijöille ja mä tiedän, että ne on isommat kun heidän osaaminen ja kyky, he turhautuvat. Kun taas on liian helpot, osaamista on enemmän mikä tehtävä vaatii niin myös sitten turhautuu kun se tehtävä on liian helppo. Et just ne tehtävät ja työnkuva olis sellanen, et sä saat sitä haastetta ja onnistumisen kokemuksia. Sen takii mul on tosi tärkeä myös tietää mitä se ihminen oikeesti osaa. Ei riitä se, et mitä työtä hän on tullut tänne tekemään, mitä muuta se osaa, koska voi olla et se onnistumisen kokemus löytyy siitä muusta mitä voi hyödyntää tässä työyhteisössä. H5

Motivointi ja merkityksellisyyden luominen

Työntekijöiden työn imun nähtiin syntyvän motivaation kautta. Näin ollen ensinnäkin työntekijöiden motivointi koettiin tärkeäksi työn imun syntymiselle ja sen edistämiseksi. Esimiehet voivat motivoida työntekijöitä ja siten myös synnyttää työn imua. Yksi esimies kertoi, että työn imun synnyttäminen lähtee ensisijaisesti työntekijän motivoinnin kautta:

Kyl mä uskon, et se lähtee siitä motivoinnin kautta, et esimies, joka haluaa auttaa työntekijöitään tekemään parasta mahdollista jälkeä. -- Tol niin ku ihan pelkästään siis ihan semmosel arkisel työn tekemisen motivoinnilla niin pääsee mun mielestä aika pitkälle. H4

Toiseksi merkityksellisyyden luomisella nähtiin olevan tärkeä osa työntekijöiden työn imun synnyttämisessä. Merkityksellisyys nähtiin olennaisena sekä työntekijän merkityksellisyyden korostamisena että työn merkityksellisyyden korostamisena. Kun työntekijät kokevat itsensä merkityksellisinä työyhteisölle, heidän työn imunsa oletettiin kasvavan. Myös työn merkitykselliseksi kokemisen nähtiin edesauttavan työn imua, joten esimiehet näkivät tärkeänä korostaa työn merkityksellisyyden hahmottamista:

Kertoo sen syyn miks te teette töitä, mut sitte heti kun on tilanne, että voidaan vaikka ihan perus olis se siivojia tai kirvesmies, kummallakin ihan yhtä tärkeä tehtävä niin kertoo niille päivittäin minkä takia, minkä takia niin kun ihmiset tykkää niistä työpaikallaan ja miks se työ on tärkeä vaikka ei ois vaan ku siivous niin heittomerkeillä. H3

Luoda silleen työlle merkityksiä tai tavoitteita tai ajatuksia. Silleen työn takana, että jotain muuta kun pelkästään, että töihin tullaan istumaan ja neljältä lähetään äkkiä kotia ja vaan jotain syitä sille, minkä takia töitä tehään ja jotain motivaattoreita sille työn takana, sellasia luoda työntekijöille. H2

Hyvän työilmapiirin- ja ympäristön luominen

Esimiehet kertoivat voivansa vaikuttaa työn imuun positiivisesti etenkin hyvän työympäristön- ja ilmapiirin luomisen kautta. Hyvän ilmapiirin koettiin edesauttavan työn imun syntymistä. Kun työilmapiiri on hyvä, niin silloin töissä on mielekästä olla. Esimiehet kertoivat, että heidän mielestään töissä pitää viihtyä

muutenkin kuin vain töiden takia. Yksi esimies sanoi, että mikäli töissä olisi huono ilmapiiri, ei sinne jaksaisi tulla minään aamuna. Esimiehet kuvasivat keskittyvänsä työpaikalla siten hyvän työilmapiirin luomiseen:

Ainakin mulla on ollut semmoinen fiilis, et ne on niin kun saanu sellast hyvää fiilistä ainakin tuotuu siinä työyhteisössä ja se hyvä fiilis itsessään vahvistaa sitä, et on mukavampi tulla töihin. – Mun mielest on tärkeä, se on hirveen tärkeä, mä ainakin itse laitan siihen ihan äärettömän paljon ainakin omasta mielestäni painoarvoa, et töissä on kiva olla, et siel viihdytään. H4

Työilmapiiriä luotiin eri tavoin kussakin organisaatiossa. Esimiehet kertoivat järjestävänsä esimerkiksi yhteistä aikaa työntekijäporukalla itsenäisen työtehtävien tekemisen ohelle. Yksi haastateltavista toi esille, että he saattavat vaikka kesken päivää lopettaa työnteon ja tehdä yhdessä jotain kivaa. Luovien taukojen ja työntekijöiden yhteisen ajan nähtiin edistävän ilmapiiriä ja siten myös työn imua sekä tuovan vastapainoa raskaalle arjelle. Kuitenkin useat haastateltavista kertoivat, että ihan pienilläkin asioilla saadaan luotua hyvää ilmapiiriä työyhteisöön:

Se positiivinen ilmapiiri sehän on äärettömän tärkeä työyhteisössä. Niin tämmösisistä pienistä asioista tulee semmoinen hyvä työilmapiiri. Pienistä hassutteluista, yhteisistä lounaista, kehumalla, että kiva paita sulla tänään, että pienistä asioista joo sen ei tarvii olla isoja juttuja. H5

Kyl mun mielestä on niin kun tärkeä niin kun työaikana kuitenkin vietetään täällä niin paljon niin kun iso osa elämästä, et ihmiset kuitenkin tuntee toinen toisensa ja jotta se semmoinen luottamuksellinen ilmapiiri niin kun ja avoin ilmapiiri niin kyl siin niin ku jollakin tapaa sun pitää tuntee toinen ihminen, jotta sä voit siihen luottaa. Niin kyl mä niin kun yritän järjestää vähän semmosii vapaamuotoisempia hetkiä, missä me sit päästäis yhdessä niin ku tavallaan keskusteleen ja sparraileen niin kun asioista ja niin ku tota ja sit miks ei muustakin niin ku myös elämästä työn ulkopuolella ja näin. Et kyl mä niin kun yritän järjestää meille jotain suunnittelupäiviä tai yhteisiä aamupaloja tai jotain muuta niin kun tän tyyppistä. H7

Näin ollen esimiehet kokivat tärkeänä, että välillä keskitytään muuhunkin kuin itse työntelemiseen työpaikalla. Siten luodaan hyvää ilmapiiriä, ja työntekijät oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Työajasta saattaa siis kulua aikaa muuhunkin kuin työtehtävien toteuttamiseen. Yksi esimiehistä kuitenkin kuvasi, että kun työntekijöillä on hyvä fiilis, niin he voivat saada paljon enemmän aikaa lyhyemmässä ajassa:

Mä tarkotan ehkä sitä, että mä oon ite sitä mieltä, että näitä töitä ei voi mitata ajassa tai sitä tehokkuutta ei voi mitata sillä, että miten pitkään oot ollut töissä tai että teetkö kahdeksan tuntia vai kuus tuntia vai kymmenen tuntia, vaan mä jotenkin ite koen, et jos sul on hyvä fiilis, työt tuntuu mukavalta ja ei stressaa liikaa, töissä on mukavaa niin sä saat

kuudessa tunnissa enemmän aikaan kun kymmenen tuntia vittuuntuneena suoraan sanotuna. H2

Esimiehet kertoivat, että hyvän työilmapiirin lisäksi työympäristön tulee olla tarpeeksi turvallinen, jossa on tietyt rajat, jotka luovat turvallisuuden tunnetta. Näiden rajojen puitteissa työntekijät voivat toimia vapauksiaan hyödyntäen sekä toteuttaa itsenäisesti työtehtäviä. Turvallinen työympäristö mahdollistaa sen, että työntekijät voivat työskennellä vapautuneesti ja kohdata haastaviakin tehtäviä ilman virheiden pelkoa. Virheiden ollessa sallittuja työntekijät uskaltavat ottaa paremmin myös vastuuta. Siten useat haastateltavista toivat esille, että virheiden salliminen on erittäin tärkeää työn imun syntymisen kannalta:

Se työympäristö, luo semmosen tavallaan turvallisen olon siihen missä on myös sijaa epäonnistumisille. Niit ei pelätä, jollon kaikki myös yltää ehkä niin sanotusti siihen parhaimpaansa. H1

Mä seison heidän selän takana ja autan niin kun yhdessä ratkotaan niitä ongelmia, kannan niin kun sen viime käden vastuun. Niin sillä jos jollain pystytään rakentamaan sitä työn imua, et siihen liittyy sit voimakkaasti se mitä äsken sanoin, että ei saa joutua pelkäämään, että mitä tapahtuu jos mä teen virheen, koska siihen kuitenkin tommosteen flow'hun liittyy se, että voi olla, että kymmenestä asiasta yhdeksän ei ota tuulta alleen ja sit se yks onkin ihan huippu juttu. Niin silloin pitää uskaltaa tehdä ja siihen koen niin kun että minä jos joku pystyn vaikuttamaan, et miten rohkeita mun työntekijät on ja on siitä saanut palautettakin just tota näissä viimeaikaisissa johtamiskyselyissä, että suurin, on sanottu, että sun yksikössä ihmiset selvästi uskaltaa tehdä asioita. H6

Vastuun antaminen ja luottamus

Vastuun antamisella ja luottamuksen osoittamisella esimiehet kokivat myös voivansa edistää työn imua. Vastuuta tulisi antaa sopivissa määrin edistääkseen työntekijöiden työn imua. Sitä ei tulisi siten olla liian vähän tai liikaa. Työntekijöiden ei pitäisi niin sanotusti musertua vastuidensa alle, vaikka heillä onkin vastuuta. Esimiehet toivat esille myös luottamuksen osoittamisen tärkeyden. Vastuun antaminen nähtiin myös yhtenä luottamuksen osoittamisen tapana. Esimiehet voivat siten osoittaa luottamusta antamalla vastuuta työntekijöille samalla tietäen, että he hoitavat tehtävänsä, jotka ovat ottaneet hoitaakseen. Kysyttäessä millainen on mielestäsi työn imua edistävä esimies, yksi haastateltava vastasikin:

Noo minun mielestä se on sellanen, joka antaa josta niin kun huokuu se, että hän antaa vastuuta ja luottaa ja uskoo, että työntekijät osaa ratkoa asioita. Et ei niin kun halua määrällä tai olla osallistumaan kaikkiin päätöksentekoihin ja kaikkiin pikkuasioihin. H8

Onnistumisen huomiointi

Onnistumisen huomioimisen nähtiin myös olevan tärkeässä roolissa työntekijöiden työn imun ylläpitämisessä sekä edistämisesssä. Esimiehet kertoivat pyrkivänsä aina huomioimaan työntekijöiden panoksen työtehtäviin sekä heidän onnistumisensa. Ensinnäkin palautteen antaminen työsuorituksesta nähtiin tärkeänä, sillä silloin työntekijät tietävät toimineensa oikein. Esimiehet kertoivat, että palautteen antaminen on helppo tapa vaikuttaa työntekijöiden työn imuun, sillä se on sekä heille että yritykselle ilmaista. He ovat saaneet myös työntekijöiltä palautetta, että heidän palautteellansa on ollut vahvistava rooli. Kannustavalla palautteella nähtiin ensisijaisesti olevan tärkeä rooli työntekijöiden työn imun vahvistumiselle, ja sen nähtiin vievän siten pidemmälle kuin rakentavan palautteen. Rakentava palaute nähtiin kuitenkin kehittymismahdollisuutena, sillä sen välityksellä työntekijät voivat saada informaatiota, kuinka kehittää itseään tai toimintatapojaan. Haastateltavat kertoivat palautteen merkityksestä siten seuraavasti:

Kyllä niin ku mun mielestä palaute on tosi tärkeä työssä tai että jokaisen pitäis työssä saada siitä omasta työstä jotain palautetta sen takia, koska emmä ainakaan ite tiiä, et teki-sinks mä hyvin töitä jos kukaan muu ei sitä mulle sanois tai että vastaisinko mä jonkun odotuksiin jos joku ei mulle sitä sanois ja sitte rakentava palautekin niin sekin on kuitenkin semmosta. Sen pitää olla kuitenkin myös kehittävä, että ei mun mielestä ei mitään apua siitä jos ihmisiä rupee vaan haukkumaan tai osottelemaan sormella, että sä oot tehny tätä tai tehny tällästä vaan enemmänkin se, että missä ois se paikka kehittyä. H2

Kiitoksen antamisen koettiin olevan myös merkityksellistä työn imun syntymisen ja sen edistämisen kannalta. Kiitoksella esimiehet voivat osoittaa työntekijöille arvostavansa heidän tekemäänsä työtä ja työpanosta. Esimiehet kertoivat, että vaikka kiitos onkin pieni sana niin sillä voi olla iso merkitys työntekijälle. He pyrkivät kiittämään usein työntekijöitä tekemästään työstä. Haastateltavat kertoivat kiitoksen merkityksestä työntekijöiden työn imulle seuraavasti:

Semmonen pieni kiitos, kiitos on niin pieni sana, että se unohtuu helposti ja kuvitellaan, että pitäis tehdä isoja juttuja. Oikeesti se pieni kiitos, sil on paljon isompi merkitys kun me osataan kuvitellakaan. H5

Keskittymällä niihin positiivisiin asioihin ja siihen, missä henkilö on hyvä ja näkemään se ja antamaan sitä kiitosta ja positiivisuutta siinä vaiheessa kun tietää, että henkilö on itsensä ylittänyt. – – Tosi usein kiitän siitä miten mahtavan kollegajoukon kanssa saan tehdä töitä, kuinka etuoikeutettu oon oppimaan heiltä ja siitä asenteesta, jolla he tekee töitä, jolla he palvelee asiakkaita. H1

Sanallisen onnistumisen huomioinnin lisäksi esimiehet kokivat myös palkitsemisella olevan merkitystä työntekijöiden työn imun edistämisessä. Yksi esimiehistä korosti sanontaa ”ei kissa kehuilla elä”, ja siten palkitsemisen tärkeyttä työn imun edistämisessä. He palkitsevat työntekijöitä eri tavoin erilaisilla pienillä muistamisilla ja lahjoilla tai sitten suoraan palkankorotuksina. Esimiehet kertoivat palkitsemisen merkityksellisyydestä työn imulle seuraavasti:

No kaikenlaista tämmöstä spontaania huomiointia ja palkitsemista on niin kun kehitetty, että mulla esimerkiks joka kvartaali me palkitaan yksikön onnistuja. Se voi olla mitä tahansa onnistumista. Ei tarvii olla niin kun mitään konkreettista niin kun bisnekseen liittyvää vaan se voi olla just sitä, että sä autat muita hyvin tai et niin kun pyritään huomaamaan hyvä mitä organisaatiossa tapahtuu. Tulosten kautta tietysti vaikka se niin kun irrallaan meidän tulospalkkiomallista niin palkitaan osa onnistujia ja tota mitä millonkin niin kun semmosta spontaania keksitään. H6

Annetaan niitä tsemppaavia nii ku juttuja sinne työelämään, et oli se sitten jonkun henkilökohtanen palkankorotus tai mikä vaan niin ku jollekin se saattaa olla pieniäkin juttuja, että ihan tota käydään kahvilla, kysytään kuulumisia, pieniä asioita niin sillä saatetaan nostaa sitä työn imua aika paljonkin. H3

Haastateltavat kertoivat täten esimiehillä olevan hyvin monenlaisia keinoja luoda sekä vahvistaa työntekijöiden työn imua. Haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa työntekijöiden työn imuun sitä edistävästi muun muassa näyttämällä selkeän suunnan, viestimällä asioista selkeästi ja rakentavasti, olemalla läsnä ja aidosti kiinnostunut, tukemalla ja kannustamalla työntekijöitä sekä antamalla vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi haastateltavat kokivat työntekijöiden työn imua edistävän onnistumisen mahdollistamisen, motivoinnin ja merkityksen luonnin, hyvän ja turvallisen työympäristön luonnin, vastuun antamisen ja luottamuksen osoittamisen sekä työntekijöiden onnistumisen huomioinnin.

5.1.2 Työntekijöiden työn imua heikentävä johtaminen

Edellä kuvailtiin millaisin keinoin esimiehet kertoivat haastatteluissa voivansa vahvistaa työntekijöiden työn imua. Kuitenkin johtamisessa on myös kääntöpuolensa ja esimiehet voivat omalla toiminnallaan myös heikentää työntekijöiden työn imua. Haastateltavien vastausten perusteella heikentävät tekijät jaettiin seitsemään eri teemaan, joita olivat liika kontrollointi, epäjohtonmukaisuus, vaikutusmahdollisuuksien puute, huono viestintä, esimiehen huonotuuli-

suus, läsnäolon puute sekä työn hallinnan puute. Näitä tarkastellaan seuraavaksi.

Liika kontrollointi

Esimiehet kokivat etenkin liiallisen kontrolloinnin olevan haitallista työntekijöiden työn imulle. Kontrolloinnilla esimiehet rajoittavat työntekijöiden vapauksia työssään, minkä koettiin heikentävän työn imun syntymistä. Kontrollointi ilmeni esimiesten puheissa määräilynä, komenteluna sekä ohjailuna. Kontrolloinnin nähtiin myös viestivän työntekijöille epäluottamuksesta. Työn imua heikentävästä johtamisesta kysyttäessä haastateltavat vastasivat seuraavasti:

Et ei luottas jotenkin työntekijöitten osaamiseen tai ylipäätänsä ei luottais heidän niin kun, et alkais kontrolloimaan vähän niin kun kaikkee, osaamista ja myöskin työntekoo ja myöskin ehkä jotenkin niin kun tämmöstä sanotaan tämmösiä asioita mitä ajatellaan niin kun alaistaitoihin kuuluu, että miten työyhteisössä ollaan ja mistä asioista kannetaan vastuut. Jos rupeis kaikkee epäilemään niin ja jotenkin kontrolloimaan niin silleen varmaan mun mielestä sais tai vois rikkoa aika pahastikin sitä työn imua. H8

No mä uskon, että se ehkä heikentää kun tänä päivänä ei ole tällstä ylhäältä alas johtamista, et jos mä olisin ylhäältä alas johtaja, et näin pitää tehdä niin en mä usko, että henkilöstö pysyis kauaa. – Mä uskon, et semmonen määräilevä ja komenteleva, että tänä päivänä ei käy. H5

Epäjohdonmukaisuus

Haastateltavat kertoivat myös epäjohdonmukaisen johtamisen heikentävän työntekijöiden työn imua. Epäjohdonmukaisuudella viitattiin itse johtamiskäytäntöihin, kuten epäjohdonmukaisiin ohjeistuksiin ja päätöksentekoihin tai suunnan epäselvyyteen. Yksi esimiehistä esimerkiksi kertoi, että he saattavat ylimmän johdon kanssa tehdä päätöksiä, mutta unohtavat myöhemmin toteuttaa päätökset, koska heillä on niin paljon kaikkea muuta samanaikaisesti. Tämän koettiin heikentävän työntekijöiden työn imua. Esimiehet kuvailivat epäjohdonmukaisuuden vaikutusta työn imuun esimerkiksi seuraavasti:

Jos ei osata johtaa, eikä oo selkeätä johtamista, että nimenomaan vaikka sotketaan se kiireen kanssa ja selitetään sillä, et on kiire, ei oo ehtiny hoitaa asioita eli kyllä se antaa naurettavan kuvan siitä johtamisesta ja se vaikuttaa suoraan työn imuun siinä. H3

Kyl mä näkisin et semmoset niin kun epäjohdon tai niin ku epäjohdonmukaisuus. Et jos mennään niin kun, et jos esimies tai johto niin ku aluks sanotaan, et tänään mennään noin ja huomenna mennään noin ja sitte taas ei mennäkään näin vaan taas mennään noin. H7

Vaikutusmahdollisuuksien puute

Lisäksi vaikutusmahdollisuuksien puute koettiin työn imua heikentävänä tekijänä. Ensinnäkin haastateltavat kokivat, että vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen omaan työhön liittyen heikentäisi työntekijöiden työn imua. Esimiehet kokivat esimerkiksi, että mikäli työntekijä laitetaan työtehtäviin, joissa hänellä ei ole kehittymismahdollisuuksia eikä myöskään mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviin, niin silloin työn imua ei varmastikaan ole. Yksi esimiehistä havainnollisti vaikutusmahdollisuuksien puutetta seuraavasti:

Jos itellä ei oo mahdollisuus vaikuttaa. Jos ite oot vaan niin ku periaatteessa se joku lenkki siellä työyhteisössä, mikä vaan painaa sitä omaa hommaa ja ihan sama mitä teet niin mikään ei muutu vaan niin ku jos oot vaan se yks ratas tai rattaan hammas siellä rattaassa niin kyllä se pidemmän päälle nii ku siitä häviää se imu siihen työhön, että niin kun jos esimiehenä sitä latistas niin varmaan se just, että en antais mitään mahdollisuuksia nähdä tulevaisuutta tai suunnitella omia, omaa kehittymistä tai en antais mitään mahdollisuutta olla mukana päättämässä tai vaikuttamassa niihin päätöksiin ja se on varmasti semmonen mikä niin kun välillä voi ollakin se tilanne. H2

Toiseksi etenemismahdollisuuksien puutteen koettiin heikentävän työntekijöiden työn imua. Haastateltavat kertoivat, että mikäli työntekijällä on paljon motivaatiota päästä eteenpäin urallaan, mutta hänelle ei luoda mahdollisuuksia edetä, niin sen myös nähdään vaikuttavan työntekijän työn imuun sekä motivaatioon negatiivisesti. Silloin työntekijät saattavat myös pohtia mahdollista työpaikan vaihtoa. Yksi esimiehistä kertoi myös, että hän on heikentänyt työntekijän työn imua siten, ettei hän ole toteuttanut työntekijän pyyntöjä etenemisestä. Lisäksi hän kertoi tilanteesta, jossa hän ei ollut hoitanut työtehtäviään niin kuin olisi pitänyt ja joista työntekijä oli monesti häntä muistuttanut ja tämän hän koki vaikuttaneen työntekijän työn imuun negatiivisesti:

Niin sit oli vähän jotenkin sellanen hassu tilanne siin sillain. Sä et saa palkankorotusta, koska sä et täytä näit kriteereit, mut sä täyttäisit nää kriteerit, jos mä oisin tehny mun duunin hyvin. Niin se oli ehkä vähän hassun hauska tilanne, et siin mä jouduin sit ihan pyytää anteeks sitä, että et mä en oo auttanut häntä niin kun toteuttamaan sitä potentiaaliaan, et se oli ihan semmonen peiliin kattomisen paikka siinä mielessä ja tiedän hyvin, että tää henkilö hakee muualta töitä. On pyytäny mult väliaikasta työtodistusta ja muuta, että tiedän, et siinä tilanteessa mä en oo onnistunut tuottamaan sitä niin kun työn imua. H4

Huono viestintä

Haastateltavat kertoivat kokevansa lisäksi, että huono viestintä mahdollisesti heikentää työntekijöiden työn imua. Esimiehet joutuvat usein viestimään pää-

töksistä, joita he eivät ole itse tehneet, eivätkä myöskään aina itse koe seisovan-sa päätöksien takana. Työntekijöiden työn imun kannalta he kokivatkin haastavaksi niin sanotusti negatiivisten asioiden välittämisen työntekijöille. He toimivat usein viestinviejinä ja kokivat, etteivät he aina pysty ilmaisemaan asiaa työn imua ylläpitävällä tavalla:

Esimerkiks vaik ikävät erilaiset toimenpiteet, olkoon ne sit jotkut YT-jutut tai olkoon ne uudenlaiset toimintatapamallit, jotka ei välttämät oo mitkään kovin motivoivat niin niitten välittäminen, et sehän voi usein olla niin, et se ei välttämät oo mun päätös tai mun idea, mut mä oon sit se viestinviejä. Niin siin saa sit aika usein tarkkaan mieltii, et miten sä sanotat jotain asiaa, että sä saisit kuitenkin ylläpidettyä vielä sitä työn imua, mut se ei todellakaan aina onnistu. – – Sä tavallaan paketoit paskan nättiin pakettiin ja se on oikeesti aika paljon sitä, et muut sanelee sulle mitä sä teet ja sit sä yrität tavallaan mahdollisimman hyvin viestiä sen asian eteenpäin, mut valitettavan usein niin ne ei silti oo semmosia asioita, et mitkä ois kovin työn imua lisääviä. H4

No ehkä justinsa tuomalla epävarmuutta eli kertomalla tai viestimällä asiasta, jossa oli vielä epäselvyyttä ja tuomalla ehkä semmosta justinsa kertomalla liian suorasti asiakkailta saadun palautteen tai tuomalla joitain asioita liian suoraan julki eli pitäis ymmärtää, et mitkä on vaan itse suodatettava välistä eli kaikkea ei myöskään niin sanotusti negatiivista ei pitäisi ehkä niin suorasti sanoa tai kertoa. H1

Esimiehen huonotuulisuus

Esimiehet kokivat myös, että heidän oma huonotuulisuutensa voi vaikuttaa työntekijöiden työn imuun negatiivisesti. Yksi esimiehistä toi esille, että esimiehen tulisi toimia roolimallina ja siten esimiehen pitäisi osata itse toimia niin kuin odottaa työntekijöiden toimivan. Esimiehen ei näin ollen tulisi näyttää omaa huonotuulisuuttaan työntekijöille, sillä se voi heikentää työntekijöiden työn imua. Kysyttäessä työn imua heikentävästä johtamisesta, esimiehet vastasivat seuraavasti:

Ihan jo pelkästään se jos en itse jaksa olla positiivisella tuulella ja tai jos päästän näkymään sen ulospäin, että olen kireä tai se, että en huomaa tervehtiä kaikkia, huomaa kysyä, että miten menee ja ihan vaan se, että ylipäätään jätät jonkun tervehtimättä saattaa vaikuttaa siihen, että työntekijälle tulee fiilis, että onko he tehnyt jotain tai onko joku pielessä. H1

No jos tota nimenomaan ite ois hirveen pahalla päällä. H3

Läsnäolon puute

Haastateltavat kokivat myös, että mikäli esimies ei ole tarpeeksi läsnä työpaikalla, voi sillä olla heikentävää vaikutusta työntekijöiden työn imuun. Esimiehet kertoivat, että heillä on paljon palavereja ja kiirettä, jolloin he eivät ehdi olla niin paljon läsnä ja tavoitettavissa työntekijöille. Tällöin he eivät myöskään vält-

tämättä ole saatavilla silloin, kun työntekijät tarvitsisivat heitä. Läsnäolon puutetta työn imua heikentävänä tekijänä yksi haastateltavista kuvasi seuraavasti:

Tota no ehkä yks on semmonen just se jatkuva kiire, se kiireen tuntu niin silloin ei oo hirveen läsnä, se läsnäolo jää vähemmälle, jollon sitte varmasti se mun antama kokemus ehkä, onks se nyt oikee sana, mut et se jää aika heikolle hapelle, et ehkä siel tulee semmonen fiilis, et mua ei kiinnosta tai että heidän työtään ei arvosteta. -- Siin esimiestyössä usein se aika todellakin häviää niissä usein jonninjoutavissa palavereissa kun ois ehkä tärkeempää olla enemmänkin tavoitettavissa ja tavallaan ihmisten ihan arkisen päivän tekemisen tukena. H4

Työn hallinnan puute

Työnhallinnan puutteen koettiin olevan myös heikentävä tekijä työntekijöiden työn imulle. Sen puutteen nähtiin ilmenevän erilaisista tekijöistä johtuen. Esimerkiksi työn muuttuessa työtehtävätkin usein muovautuvat uudelleen, joka voi aiheuttaa työn hallinnan puutteen kokemuksia työntekijöille. Lisäksi työpaikoilla on usein kovat tehokkuusvaatimukset sekä kiirettä ja stressiä, jolloin työmäärä saattaa kasvaa hyvin suureksi. Myös laajojen tehtävänkuvien, liian haastavien työtehtävien sekä työn sirpaleisuuden koettiin aiheuttavan työn hallinnan kokemuksen heikentymistä, ja sen myötä työn imun laskua. Yksi esimiehistä kuvasi työn hallinnan puutteen vaikutusta seuraavasti:

Jos se ei sun tavallaan se arki oo sujuvaa, et siellä tulee hirveesti kaikenlaista eteen ja se ei oo semmost hallittua ja jos tavallaan sult koko ajan tulee jotain tulipaloja sammutettavaks ja esimies koko ajan voiksä hoitaa ton, kun sä olit suunnitellut tekeväs jotain muuta ja et se ei oo kauheen looginen edes kokonaisuus se sun oma tehtävänkuva. Mitä selkeempi se tehtävänkuva on ja mitä just ne tavoitteet siihen liittyen niin varmaan sitä helpompi siihen on päästä, mut jos sul on hirvee leväperänen ja laaja vaikka tehtävänkuva asiantuntijoina ja sulle tulee tuolta tota ja koko ajan kaadetaan jotakin ja just semmosen hirveen laajan kokonaisuuden hallitseminen vaikka jossain projektijohtotehtävissä, et jos sä vedät jotain projekteja tai muuta ja joutuu sillain tosi laajoja tai muuta kokonaisuuksia yksin hallitsee ja se mikä mun mielestä on tärkeä, niin se työn sirpaleisuus, et jos on hirveen semmosta sirpaleista se oma tehtävänkuva, niin uskoisin, et sekin estää sitä sitten työn imuun pääsemistä. H7

Kaikenkaikkiaan haastateltavat kertoivat monista erilaisista tekijöistä, joiden koettiin heikentävän työntekijöiden työn imua. Esimiehet kertoivat, etteivät he tarkoituksellisesti halua heikentää työntekijöiden työn imua, mutta joskus siinä vain käy niin. Osaltaan heikentävien tekijöiden nähtiin olevan esimiehistä itsestään riippumattomia tekijöitä, kuten vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen mahdottomuus tai ikävistä asioista viestiminen. Toisaalta työn imua heikentävät tekijät olivat esimiehistä itsestään riippuvia tekijöitä, kuten epäjohtonmuokaisesti toimiminen tai oma huonotuulisuus.

5.2 Alaistaitojen merkitys työn imun synnyssä

Esimiehet kertoivat johtamisella olevan suuri merkitys työntekijöiden työn imun syntymiselle, mutta sen koettiin olevan kahden kaappa. Myöskin työntekijät voivat vaikuttaa oman työn imunsa syntymiseen. Esimiehet kokivat alais- taidoilla olevan todella tärkeä merkitys työn imun johtamisessa sekä työnteki- jöiden työn imun syntymisessä. Ensinnäkin esimiehet kokivat, että työntekijöi- den tulee tarjota esimiehelle työkalut mahdollistaa työntekijöiden työn imun tukeminen. Esimiehet voivat auttaa työntekijöiden työn imun synnyssä, mikäli työntekijät mahdollistavat sen. Osa esimiehistä koki, että työn imun kuitenkin pitää lähteä työntekijästä itsestään, minkä jälkeen esimiehet voivat sitä edistää. Esimiehet kokivat, etteivät he yksin voi synnyttää työntekijöiden työn imua:

Kyllä heidän pitää olla itse myöskin sitä, että he tietää, että kaikki on itsestälähtösiä eli jos oletetaan, että kaikki annetaan, tarjottuna, kaikki vain tapahtuu tai se, että he ei ole itse siinä niin sanotusti leffatähtenä. Niin aika mahdotonta on tehdä eli kyl täytyy olla se itse- ohjautuvuus ja ymmärrys siitä, että he kumminkin on vastuussa loppupeleissä siitä kai- kesta. H1

Kyllä kaikki lähtee niin ku alkujen aluks lähtee sieltä työntekijästä itestään ja että siellä on se perusta sille kaikelle muulle, että ei se oo jos mäkin oisin vaan ihan täysin patalaiska ja ilman motivaatiota istuisin täällä lähinnä, että tilipussiin kerääntyy euroja kerran viikossa ja pelaisin pajatsoa tai tekisin korttitaloa niin se ois ihan sama mitä mulle sanottais. Niin kun, että niin ku joku tsemppais mua tekstiviestillä, että hei oot hyvä äijä tai että tee vä- hän paremmin töitä. Niin ei sil ois mitään väliä, että kyllä se niin kun lähtee kuitenkin sieltä työntekijästä itestään, että siihen on mahollisuus myös niin kun vaikuttaa ja ne alaisaidot on mun mielestä tärkeet. H2

Useissa haastatteluissa korostui kokemus siitä, että esimiehet koetaan synti- pukkeina, eivätkä työntekijät tiedosta omaa roolia työn imun synnyssä. Osa esimiehistä koki, että työntekijät vierittävät usein vastuun omasta työn imun syntymisestä täysin esimiehelle. Alaisten tulisi kuitenkin esimiesten mukaan tiedostaa heidän oma aktiivinen roolinsa työn imun synnyssä sekä kantaa vas- tuu siitä. Yksi esimiehistä tarjosi vastavuoroista diiliä roolien vaihdosta, jotta työntekijät ymmärtäisivät myös oman roolinsa:

Mun mielestä koen sen ihan aika merkittävänä, että mä en usko, et ihmiset aina ihan taju- aa, että on myös olemassa semmoset asiat kun alaisaidot, että tota liian itsestään selvästi ajatellaan, että sun esimies on tavallaan syntipukki tähän kaikkeen ja sen päälle on help- po sysätä kaikki huono. Eikä tajuta sitä, että sillä omalla toiminnallaki on ihan oikeesti ai- ka paljon merkitystä sen suhteen, että miten sä itse viihdyt töissä ja miten sä saat itse siitä irti, et mä nään, et se on tosi tärkeä rooli ja tää on mulle hirveen vaikee paikka, koska esimiehenähän sä et voi sanoa alaisille ainakaan niin kun kovin suorasanaisesti, et hei ka- to peiliin vaikka tekiskin mieli sanoo vaan sun täytyy oikeen vähän kaivamal kaivaa ym- päripyöreesti yrittää niin kun ilmasta sitä, että hei tämä lienee asia mihin myös sinä voit

ihan itse vaikuttaa omalla toiminnallasi, että tota usein jengi sanoo, että jokaisen esimiehen pitäis tulla päiväks tekee heidän hommiaan niin mä annan kans vastavuoroisen kaupankäynnin siin mieles, et tulkaa päiväks tekee esimieshommia niin siinä ehkä ymmärtäis taas siin sen, että minkälainen meriitti on niil hyvillä alaistaidoilla. H4

Esimiehet kertoivat, että hyvä johtaja ei synny itsestään vaan tarvitsee hyvät alaiset ollakseen hyvä johtaja. He kokivat alaistaidoilla olevan sen vuoksi todella tärkeä rooli työn imun johtamisessa. Alaiset voivat itse vaikuttaa siihen, miten heitä johdetaan sekä kuinka heidän työn imuaan voidaan johtaa ja edistää. Yksi haastateltavista kuvasi alaistaitojen merkitystä seuraavasti:

Mul on tapana aina sanoa, että hyvä johtaja se ei synny itsestään. Hyvät työntekijät tekee hyvän johtajan, että mun mielestä on erittäin tärkeää on myös alaistaidot, minkälainen johdettava olet. Haluutko, että sul on hyvä pomo niin tee hänestä hyvä pomo, ole hyvä alainen. H5

Esimiehet kokivat myös, että alaistaitojen tulisi olla enemmän esillä keskusteluissa sekä koulutuksessa tänä päivänä. He kertoivat, että niitä tarkastellaan aivan liian vähän suhteessa niiden tärkeyteen. Alaistaitojen huomioonmyötä alaistaitojen rooli ja tärkeys ymmärrettäisiin ehkä paremmin tulevaisuudessa. Esimiehet kuvasivat alaistaitojen tarkastelun tärkeyttä esimerkiksi seuraavasti:

No erittäin suurena. Mun mielestä tämmöset työntekijätaidot pitäis olla paljon enemmän keskustelussa tänä päivänä, koska kuitenkin vaikka ois miten hyvä henkilö niin kun substanssiosaamiselta niin jos ei osaa vuorovaikuttaa siellä työyhteisössä niin siitä ei hyvä tule, että tosi tosi tärkeenä koen. H6

Haastateltavat kokivat alaistaitojen merkityksen olevan suuri työntekijöiden työn imun syntymisessä. Alaistaidot muodostuvat merkityksellisiksi esimiesten kokemusten mukaan muun muassa sen takia, että työntekijät voivat tarjota työkaluja esimiehelle mahdollistaa työntekijöiden työn imun tukemisen. Lisäksi työn imun syntymisen koettiin vaativan työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja aktiivista roolia. Työntekijöiden ei tulisi sysätä vastuuta työn imun rakentamisesta pelkästään esimiehille, vaan heidän tulisi kantaa myös oma vastuunsa.

5.2.1 Työn imua vahvistavat alaistaidot

Haastateltavat kokivat useiden erilaisten alaistaitojen vahvistavan työn imun syntymistä ja helpottavan työntekijöiden työn imun johtamista. Haastateltavien vastausten perusteella työn imua vahvistavat alaistaidot jaettiin viiteen tee-

maan, joita olivat itseohjautuvuus ja motivaatio, avoimuus, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, optimistisuus sekä itsereflektointi. Näiden alaistaitojen koettiin siten vahvistavan työntekijöiden työn imua joko suoraan tai välillisesti työn imun johtamisen kautta.

Itseohjautuvuus ja motivaatio

Itseohjautuvuuden sekä motivaation nähtiin olevan tärkeää työn imun syntymisen sekä sen edistämisen kannalta. Työn imun synnyn kannalta ratkaisevaksi koettiin ensinnäkin se, että työntekijä on motivoitunut työstänsä mitä tekee. Työntekijällä tulisi olla esimiesten mukaan käsitys siitä, mikä motivoi häntä sekä suunta mihin hän haluaa kehittyä. Lisäksi tärkeänä alaistaitona työn imun kannalta koettiin olevan itseohjautuvuus, sillä kaikki ei tule työntekijälle valmiina, vaan työtehtävät vaativat myös aktiivisuutta sekä päätöksentekovalmiutta työntekijältä. Yksi haastateltavista kuvaili itseohjautuvuutta ja motivaatiota alaistaitoina seuraavasti:

No se just vaikuttaa tavallaan niin kun mikä sen ihmisen oma motivaatio sitä tehtävää kohtaan on, mikä sen ihmisen oma semmonen itseohjautuvuus ja semmonen aktiivisuus kehittää itseään on ja haluaako oppia uutta ja kehittyä koko ajan paremmaks. H7

Työntekijän motivaation nähtiin välittyvän selkeästi myös esimiehille. Työntekijän motivaation sekä asenteen työtä kohtaan koettiin vaikuttavan heidän työn imun johtamiseen. Kun nähtiin, että työntekijällä on selkeästi motivaatiota ja asenne kohdillaan, niin silloin hänen työn imuaan koettiin olevan helpompi johtaa. Esimiehet kertoivat motivaation näkymisestä ja sen työn imun johtamista helpottavasta roolista seuraavasti:

On sekin tärkeä, tärkeä, et jos siel on hyvät asenteet niin ku lähtökohtasesti niin se on aika helppo, paljon helpompi rakentaa siitä. H3

Tota ja se, että sä rakastat sitä mitä teet. Totta kai jokainen esimies näkee, että rakastaako se työtä mitä se tekee. Tekeekö antaumuksella, haluaako se kehittyä itse ja kehittää sitä työtä vai tekeekö se vaan, että on pakko. H5

Avoimuus

Haastateltavat kertoivat myös avoimuuden olevan olennaista työntekijöiden työn imun synnylle sekä sen johtamiselle. Kertomukset avoimuudesta voitiin

nähdä jakautuvan avoimuuteen ihmisiä ja ihmissuhteita kohtaan sekä avoimuuteen asioita kohtaan. Avoimuus uusia asioita kohtaan ja sen mukana tuleva muutoskyvykyys koettiin tärkeäksi. Tällaiset henkilöt lähtevät helpommin mukaan kokeilemaan uusia asioita ja voivat niiden kautta myös saada uutta intoa sekä siten vahvistaa omaa työn imua. Ihmissuhteita ja ihmisiä kohtaan avoimien henkilöiden työn imua koettiin voivan helpommin johtaa, sillä he kerovat avoimemmin myös itsestään ja kiinnostuksen kohteistaan. Esimiehet näin ollen voivat helpommin hyödyntää saamaansa tietoa ja siten edistää työn imua. Haastateltavat kuvailivat avoimuutta seuraavasti:

Toiset on avoimempia kun toiset. Toiset niin kun kertoo hirveesti niin kun ja halua tutustua ja näin ja toiset halua niin kun pitää etäisyyttä enemmän ja toiset on helpommin, ottaa helpommin vastaan palautetta ja on avoimempia ja myöskin ehkä antaa sitä palautetta myöskin esimiehelle just sil avoimuudella, et miten toivois, että häntä johdetaan tai muuta. Niin on se esimiehellä ihan eri tilanne ja paljon helpompi lähtee siitä kautta et jos se keskustelu on niin kun sellast avointa ja vilpittöntä ja toisia kunnioittavaa. H7

Ketkä ymmärtää asioita paremmin ja on niin ku avoimia niin, että ne ymmärtää, että miks ne menee aamulla töihin niin semmosille on helpompi antaakin sitä imua ja ne lähtee helpommin siihen mukaan ihan pienillä asioilla. H3

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot

Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot koettiin tärkeinä alaistaitoina organisaatiossa niin organisaation toimivuuden kuin työn imun edistämisenkin kannalta. Vuorovaikutustaitojen nähtiin olevan olennaisia esimerkiksi sen kannalta, että työn imun nähtiin syntyvän työntekijäporukan keskuudessa. Täten koettiin tärkeäksi, että työntekijät ymmärtävät erilaisia persoonia ja osaavat vuorovaikuttaa heidän kanssaan, jotta työn imun on mahdollista syntyä:

Sit tietysti semmonen niin kun just ne vuorovaikutustaidot, koska se työn imu yleensä syntyy yhdessä. Niin sellaset henkilöt, jotka osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa ja ymmärtää sen, että miten annetaan tilaa niin kun erilaisille, et ei oo vaikka jos itse on tosi ekstrovertti ja haluaa aina olla sanomassa niin kun ensimmäisenä asioita niin semmoset joil on tää ominaisuus, mutta jotka ymmärtää sen, että sitä hiljaseempaakin pitää kuulla, koska hänellä voi olla jotain tosi arvokasta niin nää on usein. Se on semmonen ominaisuus mikä auttaa. H6

Yhteistyökykyisyyden arvostus alaistaitona nousi esille haastateltavien kertomuksissa, sillä sen nähtiin vaikuttavan myös yleisen ilmapiirin syntymiseen. Kun työntekijät ovat yhteistyökykyisiä ja kannustavat sekä tukevat toisiaan, on työn imun syntymiselle hyvät puitteet. Kertomuksissa yhteistyökykyisyydestä korostui lisäksi aito auttamisen halu, jolloin työntekijät ovat aidosti kiinnostu-

neita myös toisten hyvinvoinnista sekä työtehtävissä auttamisesta. Yhteistyökykyisyyden tärkeyttä kuvailtiin seuraavasti:

Meidän pitää vaan rakentaa sitä työyhteisöä myös siinä samalla, että niin ku täällä pitää pystyä tulla toimeen kaikkien tyyppien kanssa ketä täällä istuu ja pitää olla semmonen tyyppi kuka jaksaa katella munkin naamaa vaikka 40 tuntia viikossa. H2

Jokainen vaikuttaa siihen, että lähteekö se imu rakentumaan vai ei ja sit sillon kun ollaan niin kun ratkaisukeskeisiä, innostetaan, kannustetaan toisia, osataan just reagoida, reagoida niihin ideoihin ja ajatuksiin oikeella tavalla niin sittenhän se työn imu on sitä mahdollisempaa, että kyllä jokaisen sen pitää pystyy niin kun kantamaan vastuu siitä yhteisestä työskentelystä. H6

Optimistisuus

Haastateltavat kokivat lisäksi, että optimistisuus on olennaista etenkin työn imun johtamisen kannalta. Kun työntekijät suhtautuvat innolla ja positiivisesti asioihin, niin heitä on myös helpompi tällöin johtaa ja motivoida. Siten voidaan myös paremmin edistää työntekijöiden työn imua. Optimistisuus liitettiin myös monissa kertomuksissa muutoskyvykkyyteen. Työn imua vahvistavista alais-taidoista kysyttäessä yksi haastateltavista vastasi seuraavasti:

On niitä, jotka on optimistisimpia luonteeltaan. On niitä, jotka haluaa löytää sitä hyvää asioista. – – Optimistit on usein taas sellasii okei, et vaik ne ei ehkä oiskaa sitä mieltä, että se ois loistava idea. Ne saattaa sanoo, et ei nyt kuulosta mitenkään fantastiselta, mut kokeillaan, et ei hävitä yhtään mitään jos me kokeillaan sitä, et sehän ei tarkoita pitäis olla pinkeen messis niin ku paras idea ikinä, mut sitä et ne on kuitenkin valmiit lähtee kokeilemaan erilaisia asioita ja niin kun muutoksia. H4

Itsereflektointi

Esimiesten kertomuksissa korostui lisäksi itsereflektoinnin tärkeys. Itsereflektoinnin avulla alaiset ymmärtävät myös oman roolinsa työn imun rakentamisessa. Tällöin he eivät odota, että ainoastaan esimiehet tekevät töitä työntekijöiden työn imun edistämiseksi, vaan he itsekin toimivat aktiivisesti työn imun edistämiseksi. Itsereflektoinnin nähtiin myös vaikuttavan työn imun johtamiseen, sillä silloin esimies ja työntekijä voivat arvioida paremmin työntekijän toimintaa ja kehittää sitä työn imua tukevaksi. Työn imua vahvistavista alais-taidoista kysyttäessä haastateltavat kertoivat siten esimerkiksi näin:

Et se henkilö ehkä ite sit hoksais et voisko niin kun tää asia jos mä tekisin tän toisella tavalla niin nyt sitten edesauttaa, et mun ois niin kun kivempi olla täällä tai jos mä toimisn tässä tilanteessa toisella tavalla niin voisko se edesauttaa tähän mun työviihtyvyyteen tai muuta. H7

Haastateltavien kokemuksissa työn imua vahvistavista alaistaidoissa korostuivat erinäiset taidot ja ominaisuudet. Tärkeinä alaistaitoina työn imun kannalta nähtiin olevan itseohjautuvuus ja motivaatio, avoimuus, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, optimistisuus sekä itsereflektointi. Näiden kaikkien nähtiin eri tavoin edesauttavan työn imua. Seuraavaksi puolestaan tarkastellaan, minkälaisien alaistaitojen koettiin heikentävän työn imua.

5.2.2 Työn imua heikentävät alaistaidot

Haastatteluissa esimiehet toivat esiin erilaisia alaistaitoja, joiden koettiin heikentävän työntekijöiden työn imua sekä vaikeuttavan sen johtamista. Haastateltavien vastausten perusteella alaistaidot jaettiin viiteen eri teemaan, joita olivat pessimistisyys, avoimuuden puute, huonot yhteistyötaidot, motivaation puute sekä epäluulo esimieheen. Näiden kaikkien koettiin heikentävän työntekijöiden työn imua joko suoraan tai välillisesti johtamisen kautta.

Pessimistisyys

Työn imua heikentävänä alaistaitona nähtiin olevan ensinnäkin pessimistisyys. Haastateltavat kuvasivat, että joillakin työntekijöillä on taipumus nähdä aina huonot puolet asioista tai jatkuvasti suhtautua kaikkeen negatiivisella asenteella. Esimiehet kokivat, että pessimistisyys voi muodostua esteeksi työn imun synnylle, sillä silloin ei välttämättä edes yritetä edistää omaa työn imua. Lisäksi työn imun johtaminen vaikeutuu, kuten seuraavassa kertomuksessa kuvataan:

Ehkä semmonen, että ollaan myöskin kyynistytty jo asioille eli ei haluta nähdä asioissa mitään positiivisuutta tai sitä niin kun uskoa siihen et asioihin oikeesti pyritään vaikuttamaan. -- Se semmonen negatiivinen tai skeptinen asenne. Niin niit on hyvin hyvin hyvin vaikea saada sieltä käännettyä ja miten tavallaan ohjata sitä ja saada se oikeanlainen työn imu syntymään. H1

Työntekijän negatiivinen asenne välittyy helposti myös toisille työntekijöille vaikuttaen siis sekä työntekijän omaan työn imuun että toisten työn imuun. Täten pessimistiset työntekijät nähtiin uhkana koko työyhteisön toimivuudelle, sillä he voivat pilata myös toisten työntekijöiden työn imun. Negatiivisen asenteen esille tuomisen ei nähty kuuluvan työelämän pelisääntöihin tai hyviin alaistaitoihin. Esimiehet kokivat, että negatiivisuudella on iso merkitys koko

työyhteisön ilmapiirille ja osa työntekijöistä voivat jopa yhtyä negatiivisuuteen.

Yksi haastateltavista kuvasi negatiivisuuden vaikutusta seuraavasti:

Se semmonen jatkuva työyhteisössä semmonen vinkuminen ja niin se on tosi vaikee ja sitä niin kun semmoselle ihmiselle on vaikee niin kun esimiehenä löytää niitä, et millä sitä työn imua ja sit jotenkin se on pelottava yhteisössä, koska semmoset ihmiset myöskin saattaa niin kun viedä toisilta sitä työn imua. H8

Pessimistisyys yhdistyi puheissa lisäksi muutoskyvyttömyyteen, jonka ei nähty myöskään edesauttavan työntekijöiden työn imun syntymistä vaan päinvastoin heikentävän sitä. Muutoskyvyttömyyden kerrottiin ilmenevän vahvana sitoutumisena vanhoihin toimintatapoihin sekä negatiivisena asenteena uusia toimintatapoja kohtaan. Yksi haastateltavista kertoi, että etenkin niillä työntekijöillä, joilla on pitkä työura takanaan, esiintyy usein muutoskyvyttömyyttä. Esimiehet kertoivat, että kriittisyys asioita kohtaan on sallittua, mutta mikäli pelkästään ollaan kriittisiä eikä tuoda ratkaisuehdotuksia, koettiin se hyödyttömäksi. Pessimistinen asenne yhdistyneenä muutoskyvyttömyyteen esiintyi esimerkiksi seuraavasti:

Ollaan niin ku ihan valmiita vaan valittamaan joka ikisestä asiasta, ei olla valmiit kokeilee yhtään mitään uutta, et ollaan semmoses aika perinteisessä, mut ku näin on aina tehty niin näin me tehään nytkin ja sitte viel luultavasti niin kun lietsoo sitä niin kun itse itselensä ja myös muille. H4

Pessimistisyyden nähtiin myös osakseen voivan johtua siitä, että on kyllästytty omiin työtehtäviin ja siten motivaation katoavan. Ratkaisuksi esimiehet näkivät työtehtävien tai työpaikan vaihtamisen. Mikäli nykyisessä työpaikassa ei työn imua enää ole, niin työntekijän olisi myös ehkä itse syytä pohtia työpaikan vaihtamista, kuten seuraavassa kuvaillaan:

Emmä tiiä liittyyks seki jotenkin persoonaan vai mihinkä se liittyy, mutta jotenkin kauhian kyynisiä niin kun tuottaa paljon semmosta puhetta, että mifen kyllästynyt on niin kun työhönsä ja työhön ja sellasia ihmisiä on vaikee niin kun jotenkin johtaa, jotka tuottaa säännöllisesti pitkällä ajalla paljon semmosta niin kun hirveen pessimististä ja kyynistynyttä ja negatiivista. Se on tosi vaikee, koska sitten taas kun on ite toisen tyyppinen ihminen. Et ite ei niin kun oo alaisenakaan toiminu omasta mielestä ikinä silleen ja on kuitenkin. Niin tulee helposti semmonen olo välillä itellekin, että melkeinpä sanoo ääneen. Ei nyt ehkä ihan, mut melkeen. Ei oo mikään pakko kuiteskaan niin kun kymmeniä vuosia olla samassa työpaikassa. H8

Avoimuuden puute

Toiseksi työn imua heikentävänä tekijänä koettiin avoimuuden puute. Avoimuuden puutteen nähtiin lähinnä vaikeuttavan työntekijöiden työn imun joh-

tamista. Puheet avoimuuden puutteesta viittasivat lähinnä avoimuuden puutteeseen ihmissuhteissa, mutta jokseenkin myös avoimuuden puutteeseen uusia asioita kohtaan. Esimiesten oli tällöin vaikeaa hahmottaa tekijöitä, jotka edistäisivät kyseisten henkilöiden työn imua. Näin ollen he saattavat toimia tavoilla, jotka eivät ole työn imun edistämisen kannalta välttämättä parhaita kyseisen henkilön kohdalla. Avoimuuden puutteen nähtiin siten vaikeuttavan työntekijöiden työn imun johtamista, kuten seuraavassa kuvataan:

Kyllä jos sä oot niin kun täysin introvertti tai et niin ku avaa ittees ollenkaan nii emmä oo mikään ajatusten lukija, en todellakaan. Sitten niin ku mä voin tehdä niitä vääriä ratkasuja tai voin tehdä väärällä tavalla pelkästään siitä johtuen, et mä en tiiä parempaa tai tiiä niin ku sitä oikeeta tapaa mikä mahdollisesti sille henkilölle toimis ja että kyllä niin kun kaikki on loppujen lopuks vastuussa kuitenkin siitä omasta itestään ensimmäisenä ja just sitte ku oot työntekijänä niin kyllä sun pitää antaa sille esimiehelle mahdollisuus ees olla niin kun hyvä esimies tai hyvä johtaja, että mun mielestä jos et anna sitä mahdollisuutta niin ei oo ku hopeeta tarjolla. H2

Huonot yhteistyötaidot

Kolmanneksi esimiehet kertoivat huonojen yhteistyötaitojen olevan työn imua heikentävä tekijä. Alaisten huonojen yhteistyötaitojen koettiin lähinnä vaikuttavan muiden työn imuun negatiivisesti. Haastateltavat kertoivat, ettei hyvä substanssiosaaminen riitä työyhteisössä, vaan heidän pitää omata myös hyvät yhteistyötaidot. Yhteistyötaitojen puute nähtiin erittäin haitallisena muiden työntekijöiden työn imulle. Yksi haastateltavista kertoi, että yhteistyötaitojen puuttuessa asiasta pyritään aina ensin keskustelemaan. Joskus joudutaan kuitenkin antamaan varoitus epäasiallisesta toiminnasta. Hän kertoi, että näkee organisaatiossa olevan jokseenkin ajattelumallia, että kunhan on hyvä jossakin osa-alueella niin saa toimia miten haluaa. Esimies kuitenkin näkee epäasiallisen käytöksen erittäin haitallisena työyhteisön ilmapiirille:

Et itse oon ehkä sen ajattelumallin johtaja, että mä nään sen isona isona riskinä pitää sellaisia työntekijöitä, jotka eivät tue sitä työyhteisön toimivuutta, että vaikka ois miten hyvä osaaja niin mul on esimerkiks tuolla mitä keskusteluja viime vuonna käyny niin oon saattanu joillekin henkilöille sanoa, että sä oot tässä osa-alueella huippuosaaja, mutta jos ei me yhdessä löydetä tapoja, millä tää niin kun viestintä ja vuorovaikutus täällä työyhteisössä saadaan toimimaan paremmin niin en pysty sua niin kun auttamaan uralla eteenpäin. Et se on raakaa, mutta se vaikutus on vaan niin iso, iso, että tota sitä ei mun mielestä kannata kauan katsella. H6

Motivaation puute

Lisäksi motivaation puutteen koettiin heikentävän työntekijöiden työn imua. Työn imun nähtiin syntyvän motivaation kautta, joten sen myös nähtiin estyvän, mikäli motivaatiota työntekoon ei ole. Yksi haastateltavista vertasi organisaatiomaailmaa joukkuepeliin, mutta kuitenkin toi ilmi erona sen, että joukkuepelissä kaikki haluavat voittaa, mutta organisaatiossa vain osa haluaa menestyä. Hän koki sen olevan raskasta niille, jotka ovat huippuosaajia ja todella motivoituneita. Motivaation puutteen nähtiin myös vaikuttavan negatiivisesti toisten työntekijöiden työn imuun. Motivaation puutetta työn imua estävänä tekijänä ja sen johtamista vaikeuttavana asiana kuvailtiin seuraavasti:

Jos sulla ei oo sellast sisäistä motivaatiota oikeesti sitä työtä kohtaan niin ku yhtään niin onhan se vähän hankalaa. H7

Ehkä just toi jos on huono asenne. Jos ei työntekijä ymmärrä niitä, et miks se tekee jotain työtä, niin kyl se sit ei varmaan oikeen lähe ihan sama mikä se palkka on tai se malli niin ei niitä silloin kiinnosta se. H3

Epäluulo esimieheen

Haastateltavat kertoivat myös lähtökohtaisen epäluulon esimieheen vaikeuttavan työntekijöiden työn imun johtamista. Tällöin myöskin työntekijöiden työn imu kärsii. Epäluuloa ei nähty hyvänä alaistaitona, sillä työntekijöiden tulisi luottaa esimieheensä, jotta yhteistyö sujuisi, ja työn imun synnyttäminen olisi mahdollista. Jos työntekijöillä on lähtökohtaisesti negatiivinen asenne tai epäluulo esimiestä kohtaan, niin työn imua koettiin olevan vaikeampi johtaa:

Se on kaikista pahinta, että on jotenkin se semmonen lähtökohtanen epäusko organisaatioon tai esimieheen. Niin se on kyllä niin kun kans semmonen et ehkä alaistaito, että joo varmasti voi epäillä kaikenlaista, että ikinä kaikki pomot ja kaikki esimiehet on ollu ihan paskoja tähänkin asti ja varmaan tästä eteenpäinkin. Niin se on huono lähtökohta myöskin, että kuitenkin sitten vaan ne organisaatiot elää niin kun ne elää ja niis on ollu semmoset tarinat kun on ja esimiehet semmoset kun on, mut että sit aina kun uusi tulee niin kyllä sillä ainakin on iso merkitys, että miten se lähtee ne esimiesten-alaisten suhteet rakentumaan, että tota jos on semmonen lähtökohtanen epäusko. H8

Esimiehet kokivat täten viiden erilaisen alaistaidon heikentävän työntekijöiden työn imua. Useat näistä heikentävistä alaistaidoista välittyivät myös toisille työntekijöille negatiivisin seurauksin. Tällöin nämä alaistaidot voivat heikentää sekä työntekijän omaa että toisten työn imua ja siten vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja suoriutumiseen. Tulosten esittelyn jälkeen tämän tutkimuksen tuloksia pohditaan suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää esimiesten kokemuksia työntekijöiden työn imun syntymisestä osana johtamista. Tavoitteena oli siis kuvata ja ymmärtää esimiesten kokemuksia siitä, millaiset johtamiskäytännöt luovat ja vahvistavat tai heikentävät työntekijöiden työn imua. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää alaistaitojen merkitystä työn imun synnyssä ja sen johtamisessa. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään myös esimiesten kokemuksia alaistaitojen työn imua vahvistavista tai heikentävistä vaikutuksista.

Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia kokoamalla ja pohtimalla sekä tarkastelemalla niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja pohditaan, miten ne auttavat ymmärtämään työn imun syntymistä ja sen johtamista. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimushaasteita.

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tulokset osoittivat, että johtamisella sekä alaistaidoilla on merkitystä työntekijöiden työn imun syntymisessä ja sen johtamisessa esimiesten kokemusten perusteella. Kaiken kaikkiaan esimiesten kokemukset työn imua vahvistavasta ja heikentävästä johtamisesta sekä alaistaidoista olivat hyvin monipuolisia ja yksilöllisiä. Haastatteluaineistosta oli havaittavissa yhtäläisyys siinä, että kaikki haastateltavat tunnistivat johtamisen ja alaistaitojen merkityksen työntekijöiden työn imun vahvistumisessa, mutta myös sen heikentymisessä.

Seitsemän haastateltavaa koki, että johtamisen rooli työntekijöiden työn imuun vaikuttavana tekijänä on merkityksellisempi kuin alaistaitojen. Kuitenkin kaikki haastateltavat kokivat johtamisen merkityksen erittäin suurena, sillä esimiehet näyttävät suuntaa ja heillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa. He tunnistivat johtamisen merkityksen myös omalla kohdallaan aiempien työntekijäkokemustensa perusteella. Lisäksi alaistaitojen rooli koettiin

kuitenkin erittäin merkityksellisenä, sillä työn imun syntyminen ja sen johtaminen vaatii motivaatiota sekä aktiivista otetta myös työntekijöiltä itseltään. Voidaan tehdä johtopäätös, että esimiestenkin näkökulmasta johtamisella on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työn imuun merkittävästi. Kuitenkin myös alaistaidot vaikuttavat työntekijöiden työn imuun ja sen johtamiseen merkittävästi. Näin ollen työn imun syntyminen on kahden kaappa, joka vaatii sekä hyviä alaistaitoja että hyvää johtamista.

Kokemukset työn imuun vaikuttavista johtamiskäytännöistä sekä alaistaidoista olivat kuitenkin yksilöllisiä ja vaihtelevia. Voidaan todeta, ettei ole olemassa yksiselitteistä vastausta siihen, millaiset johtamiskäytännöt tai alaistaidot työn imua vahvistavat tai heikentävät. Tämän pohjalta voidaan pohtia esimerkiksi sitä, tulisiko esimiesten kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden yksilölliseen huomiointiin, ja siten yksilöllisiin tarpeisiin sekä niihin vastaamiseen. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että työntekijöiden yksilöllinen huomiointi olisi erittäin tärkeää työn imun vahvistamisen kannalta, kuten Harter ja kollegat (2002b) ovat todenneet. Lisäksi johtamistyylien, kuten transformationaalisen, palvelevan ja voimaannuttavan johtamistyylien on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Näissä johtamistyylyissä korostuu työntekijöiden yksilöllinen huomiointi. (Avolio & Bass 1991; Bass 1985; Hakanen 2011.)

Esimiesten kokemuksista työn imua vahvistavasta ja heikentävästä johtamisesta oli havaittavissa sekä työhön, sen sujumiseen että vuorovaikutukseen ja työympäristöön liittyviä kokemuksia. Haastateltavien kertomukset työntekijöiden työn imua vahvistavista johtamiskäytännöistä olivat todella rikkaita, joten sen vuoksi teemojakin muodostettiin useita. Voidaan pohtia, mistä kokemusten monipuolisuus johtuu. Tässä tutkimuksessa tutkittiin työn imua asian-tuntijaorganisaatioissa, joissa tutkimusten mukaan nähdään olevan hyvät mahdollisuudet kokea työn imua (ks. Kauppinen ym. 2013). Voidaan olettaa, että tutkimuksen konteksti mahdollisesti vaikuttaa vastausten rikkauteen. Vastauksista voidaan nähdä esimiesten kokevan, että heillä on hyvin runsaasti mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden työn imuun sitä vahvistavasti.

Nykyaikaisen johtamisen on nähty olevan kollektiivista, jolloin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja vastuun jakaantuminen nähdään tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta (Collin ym. 2017, 15; Wong & Page 2000, 7). Tällaisen johtamisen voidaan katsoa olevan työn imua edistävää, sillä erilaisten vaikutusmahdollisuuksien, työaikojen joustavuuden sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevien asenteiden ja käytäntöjen on havaittu edistävän työn imua (ks. Foo 2012; Hakanen 2009b; Hakanen 2017). Tämän tutkimuksen tulokset työn imua edistävästä johtamiskäytännöistä liittyivätkin erilaisten vaikutusmahdollisuuksien antamiseen. Niihin lukeutuivat muun muassa osallistaminen päätöksentekoon ja työn joustavuutta lisäävät käytännöt. Työn imua heikentävinä tekijöinä koettiin liiallinen kontrollointi ja vaikutusmahdollisuuksien puute. Näin ollen voidaan nähdä, että kokemuksissa painoittui nykyaikainen kollektiivinen johtaminen.

Johtamistyylien ja työn imun tutkimuksissa korostuu pyrkimys auttaa työyhteisöä onnistumaan ja kukoistamaan. Lisäksi tavoitteiden saavuttamista pyritään tukemaan työn imua vahvistavin keinoin. (ks. Hakanen 2017.) Työn imua on nähty edistävän vahvuuksien esiin nostaminen, työtehtävien ja niiden rajojen selkeys ja työn tuunaaminen (Eronen 2011; Hakanen ym. 2012; Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa, sillä onnistumisen mahdollistaminen koettiin tärkeänä työn imun syntymiselle. Onnistumisen mahdollistamiseen nähtiin kuuluvan osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen sekä realistiset tavoitteet. Kokemuksissa painottuivat myös vapaudet työtehtävien toteuttamisessa, jolloin työntekijät saavat muokata työtä itselleen sopivaksi. Sen sijaan työn hallinnan puutteen nähtiin heikentävän työn imua.

Tutkimuksessa ilmeni, että onnistumisen huomioinnin koettiin olevan tärkeässä osassa työntekijöiden työn imun edistämisessä. Onnistumisen huomiointiin nähtiin kuuluvan palautteen ja kiitoksen antaminen sekä palkitseminen. Aiemmat tutkimustulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä hyvän johtajuuden on nähty olevan yhteydessä työn imuun ja siihen lukeutuu hyvän suorituksen tunnistaminen (Saari ym. 2018). Aiemmissa tutkimuksissa etenkin

palautteen antamisen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10), arvostuksen osoittamisen (Hakanen 2009b; Koskensalmi ym. 2015) sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden (Hakanen 2011, 44–45) on havaittu olevan keskeistä työn imun syntymiselle. Esimiehet kokivat myös kiitoksen antamisen arvostuksen osoituksena.

Lisäksi tuloksissa painottui työympäristön vaikutus sekä työn imua vahvistavana tekijänä että heikentävänä. Vahvistavana tekijänä se näkyi muun muassa hyvän ja turvallisen työympäristön luomisena, kun taas heikentävänä tekijänä esimerkiksi esimiehen huonotuulisuutena. Kuten aiemmissakin tutkimuksissa (ks. Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015), turvallisen työympäristön luominen ja virheiden salliminen nähtiin tärkeänä työn imun kannalta, sillä silloin työntekijät uskaltavat ottaa myös riskejä sekä vastuuta työssään. Aiempien tutkimusten mukaan työn imu on kollektiivinen ilmiö, ja siten sen on mahdollista tarttua työyhteisössä (Hakanen 2009a, 12–14; Hakanen ym. 2009, 86–87). Tässäkin tutkimuksessa työn imu käsitettiin kollektiivisena ilmiönä, jossa korostui sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden ja toiminnan vaikutus työn imuun. Tämän tutkimuksen sekä aiempien tutkimustulosten mukaan olisi tärkeää keskittyä hyvän työympäristön luomiseen, jotta rakennettaisiin mahdollisimman hyvät puitteet työn imun kokemiselle.

Tulokset alaistaitojen työn imua vahvistavista ja heikentävistä kokemuksista liittyvät asenteisiin, työyhteisön toimintaan, avoimuuteen sekä oman toiminnan aktiiviseen tarkasteluun. Muun muassa työntekijöiden motivaation, itseohjautuvuuden, itsereflektoinnin ja asenteiden koettiin vaikuttavan heidän työn imun syntymiseen. Ensinnäkin oma motivaatio ja itseohjautuvuus nähtiin työn imua edesauttavana tekijänä. Kun taas motivaation puutteen nähtiin heikentävän työn imua. Aiemmissa tutkimuksissa työn imun onkin nähty lähtevän työntekijästä itsestään ja syntyvän sisäisen motivaation avulla (Bakker 2011; Ojala & Ahonen 2003, 99–101). Lisäksi optimistisuuden koettiin vahvistavan työn imua, kun taas pessimistisyyden heikentävän sitä. Aiemmissa tutkimuksissa työn imuun on havaittu olevan yhteydessä yksilölliset voimavarat, joihin optimistinen asenne lukeutuu mukaan (Hakanen 2011, 71–73; Koskensalmi ym.

2015, 13). Lisäksi alaistaitoihin on nähty kuuluvan työntekijän motivaatio ja asenne työtä kohtaan. (Puusa ym. 2011; Manka 2007, 8).

Myös alaistaitojen yhteydessä korostui kokemus työn imusta kollektiivisena ilmiönä. Optimistisen sekä pessimistisen asenteen nähtiin tarttuvan työyhteisössä. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot koettiin tärkeinä työn imun synnylle ja puolestaan niiden puutteen koettiin heikentävän työn imua. Esimiehet kokivat yhteistyötaitojen olevan tärkeitä työyhteisön toimivuudelle ja ilmapiirille sekä siten työn imun synnylle. Työn imua onkin havaittu edesauttavan työn voimavarat, kuten ystävällisyys sekä muiden kokema työn imu ja työpaikan ilmapiiri (Hakanen 2009b; Hakanen 2011; Koskensalmi ym. 2015). Työyhteisön toimivilla vuorovaikutussuhteilla on myös nähty olevan työn imun mahdollistajana tärkeä rooli (Hakanen 2011), ja työyhteisön ilmapiirin olevan hyvin pitkälti kiinni työntekijöiden vuorovaikutustaitojen ja alaistaitojen kehittämisestä (Rehnbäck & Keskinen 2005). Hyvät alaistaidot omaavan henkilön on nähty olevan yhteistyöhaluinen ja käyttäytyvän rakentavasti (Puusa ym. 2011). Näin ollen alaistaitoihin tulisi kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuden kannalta ja täten voitaisiin mahdollistaa hyvät puitteet työn imun kokemiselle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että alaistaidot vaikuttavat johtajien käyttäytymiseen ja siten johtajien käyttäytymisen vaikutukseen työntekijöiden työn imuun. Tätä näkemystä tukee myös Vincent-Höperin ja kollegoiden tutkimus työntekijöiden hyvinvoinnista ja yksilöllisistä ominaisuuksista (ks. Vincent-Höper ym. 2012). Tulokset osoittivat avoimuuden voivan vahvistaa työn imua ja puolestaan avoimuuden puutteen ja epäluulon esimieheen voivan heikentää sitä. Alaistaitoihin onkin nähty kuuluvan työntekijän asenteet työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan sekä luottamus (Puusa ym. 2011; Rätty 2011). Aiempi tutkimus on osoittanut tärkeäksi, että työntekijät tukisivat esimiestään, jotta voitaisiin mahdollistaa hyvä johtaminen sekä näin ollen myös työhyvinvoinnin edistäminen (Heinonen ym. 2013).

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, ettei asiantuntijaorganisaatiossa esimies-alaissuhteen toisiaan täydentävyyden ymmärtäminen ole kuitenkaan aina yhtä itsestään selvää. Esimiesten riippuvuutta työntekijöiden halukkuu-

desta ja kyvykkyydestä toimia asetettujen tavoitteiden suuntaisesti voi olla vaikea täten tunnistaa (Keskinen 2005). Tulokset olivat samansuuntaisia myös tämän havainnon suhteen. Itsereflektoinnin nähtiinkin sen vuoksi olevan erittäin tärkeää työntekijöiden työn imun syntymiselle, sillä sen avulla työntekijät voivat myös tunnistaa oman roolinsa työn imun rakentamisessa.

Tutkimuksen tulokset olivat pitkälti samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa. Tämä tutkimus vahvisti aiempia tutkimustuloksia työntekijöiden työn imun rakentumisesta. Lisäksi tutkimus tuotti uutta tietoa työntekijöiden työn imun syntymisestä johtamiskäytäntöjen kautta sekä alaistaitojen merkityksestä ja vaikutuksesta työntekijöiden työn imuun esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus osoitti, että esimiehet hahmottavat työntekijöiden työn imun rakentumisen linjassa työn imun tutkimuksiin. Tämä on tärkeää, sillä silloin esimiehillä on paremmat mahdollisuudet vahvistaa työntekijöiden työn imua. Lisäksi tutkimus antaa osviittaa siitä, minkälaisen alaistaitojen nähdään olevan olennaisia työn imun syntymisen kannalta.

Tutkimuksen tavoitteiden voidaan nähdä toteutuneen, sillä tutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan ja ymmärtämään esimiesten kokemuksia johtamisen ja alaistaitojen merkityksestä sekä lisäksi näiden työn imua vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä. Tutkimuksen rajallisuudesta huolimatta voidaan tutkimuksella nähdä olevan mahdollisia sovellutuksia käytäntöön liittyen. Tutkimuksen rajoitteita, kuten tutkijan subjektiivisuus, aineiston riittävyys sekä siirrettävyys, käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat näkökulmia siihen, millaisilla johtamiskäytännöillä voidaan vahvistaa työntekijöiden työn imua sekä luoda työn imun kokemisen kannalta mahdollisimman suotuisat olosuhteet organisaatioon. Lisäksi tulokset tarjoavat näkökulmia alaistaitojen merkityksestä työn imulle, mitä ei ole aiemmin vielä tutkittu. Tutkimustuloksia alaistaidoista voidaan hyödyntää esimerkiksi alaistaitojen merkityksen korostamisena tulevaisuudessa organisaatioissa, jolloin myös työntekijät tiedostaisivat mahdollisesti paremmin oman roolinsa työn imun syntymisessä. Tutkimus tarjoaakin tietoa, jota voi olla mahdollista hyödyntää johtamisen sekä työntekijöiden kehittämisessä.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu perinteisesti reliaabeliuden eli tulosten toistettavuuden ja validiuden eli tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuuden käsitteiden avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 231–232). Laadullisen tutkimuksen arviointiin on annettu kuitenkin useita käsitteitä, eivätkä reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden sellaisinaan nähdä soveltuvan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 152). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy keskeisesti se, miten läpinäkyvästi ja tarkasti tutkija kuvaa koko tutkimusprosessia (Hirsjärvi ym. 2007, 232). Tutkielman luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimusprosessin eettisyyden huomiointi ja arviointi. Tutkimuksen eettisiä ratkaisuja on tarkasteltu tarkemmin tutkielman luvussa 4.

Tätä tutkielmaa arvioidaan neljän kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteerin avulla, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus (Lincoln & Guba 1985; 39–43). Tässä luvussa tarkastellaan tutkielman sekä tutkimusprosessin heikkouksia ja vahvuuksia näiden arviointikriteereiden avulla.

Uskottavuudella viitataan siihen, kuinka totuudenmukaisesti aineistoa on tulkittu (Lincoln & Guba 1985, 296) ja raportoitu (Eskola & Suoranta 1998, 160). Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tulkinta. Aineistositaattien avulla on pyritty osoittamaan perusteet tulkinnoille, minkä nähdään tukevan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Tutkimuksen tuloksia ei voida pitää sattumanvaraisina, sillä ne perustuvat haastateltavien kokemusten lisäksi aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. On huomioitava, että tulkintaan vaikuttaa kuitenkin aina tutkijan subjektiivisuus, mikä heikentää tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuutta on pyritty parantamaan tutkimusaineiston sekä tutkimusprosessin mahdollisimman avoimella ja tarkalla raportoinnilla.

Uskottavuutta voidaan arvioida myös aineiston riittävyden perusteella. Aineiston riittävyden yhteydessä puhutaan saturaatiopisteen saavuttamisesta eli aineiston kylläntymisestä (Eskola & Suoranta 1998, 48). Saturaatiolla tarkoi-

tetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, ja siten haastateltavat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75). Aineistossa voitiin nähdä toistuvuutta, jolloin haastatteluissa nousi samoja asioita esiin yhä uudelleen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kylläntyminen voidaan kuitenkin nähdä ongelmallisena. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei voidakaan puhua aineiston kylläntymisestä, sillä jokainen haastattelu toi esiin myös uusia havaintoja. Tutkimus perustuu tutkittavien yksilöllisiin kokemuksiin, joista jokaista pidetään merkityksellisenä. Näin ollen ei siis voida olla varmoja siitä, olisiko laajempi aineisto tuonut ratkaisevasti uutta tietoa.

Siirrettävyydellä puolestaan viitataan siihen, miten tutkimuksen tulokset voisivat olla siirrettävissä toiseen kontekstiin (Lincoln & Guba 1985, 297). Siirrettävyyttä pohdittaessa on syytä huomioida, että tässä tutkimuksessa on tarkasteltu esimiesten yksilöllisiä kokemuksia, jotka muodostuvat monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Lisäksi tulee pohtia, kuinka tutkimuksen konteksti on vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Voidaan katsoa, että tutkimuksessa painottui asiantuntijatyölle ominaiset piirteet ja työssä nähdään olevan hyvät edellytykset työn imun kokemiselle (ks. Kauppinen ym. 2013). Haasteita siirrettävyydelle tuo siis myös tulosten siirtäminen kontekstiin, jossa edellytykset työn imulle eivät olisi niin suotuisat. Tämän vuoksi tulokset eivät ole suoraan toiseen kontekstiin siirrettävissä ja se nähdään tämän tutkimuksen kohdalla haasteellisena.

Siirrettävyys on kuitenkin pyritty mahdollistamaan tarkan tutkimuksen toteutuksen raportoinnin avulla, jolloin toisen tutkijan olisi mahdollista toistaa tutkimus ja saada samankaltaisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan ole mahdollista yleistää (Eskola & Suoranta 1998, 49). Tämän tutkielman tutkimustulosten avulla ei siis voida, eikä ole tarkoituskaan, tehdä yleistäviä päätelmiä. Tulokset kuitenkin antavat suuntaa siitä, millaiset johtamiskäytännöt tai alaistaidot vahvistavat tai heikentävät työn imua.

Varmuudella viitataan mahdollisten virhetekijöiden sekä mahdollisten ennako-oletusten vaikutusten huomiointiin (Eskola & Suoranta 1998, 167; Lincoln & Guba 1985, 298–299). Tutkimuksen virhetekijät on pyritty minimoimaan tekemällä mahdollisimman huolellista työtä koko tutkimusprosessin ajan. Tut-

kijan kokemattomuus haastattelutilanteissa on nähty yhtenä luotettavuutta heikentävänä tekijänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137). Haastatteluun pyrittiin kuitenkin valmistautumaan mahdollisimman huolellisesti ja pohtimaan ennalta erilaisia haastattelutilanteen mahdollisia ongelmakohtia. Työn imun käsite myös määriteltiin haastattelun alussa tutkittaville, jotta voitiin varmistaa, että heillä oli varmasti tieto siitä, mihin käsitteellä viitataan. Tämän voidaan nähdä parantavan tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa yksi haastateltavista oli entuudestaan tuttu tutkijalle, mikä olisi voinut lisätä ennako-oletusten määrää tai haastateltavan ja tutkijan suhde olisi jollakin tapaa voinut vaikuttaa vastauksiin. Haastatteluun suhtauduttiin kuitenkin samalla tavoin kuin muidenkin haastateltavien kanssa. Samat viralliset tutkimusasiat ja tutkimussuostumukset käytiin läpi jokaisen tutkittavan kanssa. Lisäksi tulee huomioida sosiaalisesti suotavien vastausten mahdollisuus, minkä on nähty olevan etenkin haastattelussa tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä (Hirsjärvi ym. 2007, 201). Ne pyrittiin ottamaan huomioon myös sen takia, että tutkimuksen kohde liittyi organisaatioon sekä johtamiseen työpaikalla. Sosiaalisesti suotavien vastausten välttämiseksi haastateltaville korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta sekä sitä, että tarkoituksena ei ole etsiä tietynlaisia vastauksia.

Vahvistettavuutta pohdittaessa arvioidaan tutkijan subjektiivisuuden vaikutusta tutkimuksen tuloksiin (Lincoln & Guba 1985, 300). Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan oman subjektiivisuuden myöntäminen, sillä objektiivisuuden nähdään olevan lähes mahdotonta tutkijan omien käsitysten ja kokemusten vaikuttaessa aina jollakin tapaa tutkimuksen tulkintoihin. Tutkimuksen analyysissä ja tulkintoja tehdessä edettiin aineistolähtöisesti, jolloin tutkijan omat käsitykset ja kokemukset pyrittiin jättämään sivuun. Vahvistettavuuden yhteydessä voidaan tarkastella myös, kuinka aiemmat tutkimukset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia (Eskola & Suoranta 1998, 153). Vahvistuvuuden voidaan katsoa toteutuneen tässä tutkimuksessa siltä osin, että tutkimustuloksissa on havaittavissa yhteneväisyyksiä aikaisempien tutkimusten

kanssa. Tuloksia ei voida siis pitää sattumanvaraisina tai olevan tutkijan subjektiivisen tulkinnan tuotosta.

Työelämä jatkaa muuttumistaan ja 2020-luvun on nähty tarjoavan uusia haasteita työhyvinvointitutkimukselle, sillä muun muassa digitaalisen teknologian pitkän aallon käynnistyminen ei voi olla vaikuttamatta työn vaatimuksiin, ihmisten toimintaan ja lopulta työhyvinvointiin (Vartiainen 2017, 24). Näin ollen työhyvinvointi ja siten työhyvinvoinnin korkea osoitin eli työn imu säilyy tulevaisuudessakin tärkeänä tutkimuskohteena. Vaikka työn imua on tutkittu paljon, löytyy vielä tutkimusaukkoja, joiden tutkiminen olisi tärkeää. Niitä tutkimalla olisi mahdollista luoda mahdollisimman kattava kuva työn imun syntymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, ja siten luoda optimaaliset puitteet työn imun kokemiselle. Kuten aiemmin todettiin, työn imuun tulisi pyrkiä kaikilla työpaikoilla, koska sillä on todettu olevan monia positiivisia seurauksia niin yksilöille itselleen kuin myös organisaatioille. Kun töissä viihtyy, ei se aina silloin edes tunnu työnteolta, kuten yksi haastateltavista osuvasti ilmaisi:

Kun on aamulla mukava tulla töihin ja iltapäivällä tuntuu siltä, että kello onkin jo neljä niin silloin on oikeestaan kaikki ihan hyvin. Se ei tietenkään niin kun ei joka päivä tunnu siltä kun aamulla herää, et hitto miten mukava on lähtee tai välillä tulee päiviä, et saatat puol neljä kattoo kelloa et eikö voi jo lähtee, no meiltä voi lähtee jos haluaa jo lähtee silloin, mutta siis silloin kun se fiilis on töissä semmonen, että ei välttämättä niin ku koe olevansa koko ajan vaan töissä niin silloin se on ihan mukavaa. Silloin tää on ihan niin ku elämää, ei pelkkää työntekoa. H2

Tutkimusten tulosten perusteella olisi keskeistä tutkia sitä, mitkä tekijät rajoittavat esimiesten vaikutusmahdollisuuksia. Tässäkin tutkimuksessa esimiesten kokemuksissa korostuivat myös asiat, joihin he eivät voi vaikuttaa työntekijöiden työn imun synnyssä, vaikka he haluaisivatkin. Osaksi näiden rajallisten vaikutusmahdollisuuksien nähtiin johtuvan organisaatorakenteesta. Olisi siis tärkeää tutkia, miten organisaation toimintatapoja tai organisaatorakenteita voitaisiin muuttaa, jotta esimiehillä olisi paremmat mahdollisuudet vahvistaa työntekijöiden työn imua.

Olisi mielenkiintoista saada tarkasteluun myös työntekijöiden näkökulma alaistaitojen merkityksestä työn imun syntymisessä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin alaistaitoja vain esimiesten näkökulmasta, joten niiden merkityksestä ei voida saada täysin kattavaa kuvaa. Työntekijöiden näkökulmaa tutkimalla

voitaisiin luoda kokonaisvaltaisempi kuva alaistaitojen merkityksestä työn imun synnyssä.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään huomioitu työn imun seurauksia. Työn imua voitaisiin siten tutkia sen seurausten kannalta ja tarkastella, miten esimerkiksi organisaatiot hyötyvät työn imussa olevista työntekijöistä. Seurausten tutkiminen olisi tärkeää, koska silloin työn imusta aiheutuvien positiivisten seurausten havainnollistaminen olisi mahdollista. Tällöin työn imua tukevien toimintatapojen käyttöönotolle olisi tutkittuja syitä, jolloin ne huomioitaisiin vakavammin.

LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Albrecht S. (toim.) 2010. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Allen, J. A. & Rogelberg, S. G. 2013. Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group and Organization Management* 38 (5), 543–569.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 1991. The full range of leadership development. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bakker, A. B. 2009. Building engagement in the workplace. Teoksessa R. J. Burke & C. L. Cooper (toim.). *The peak performing organization*. Routledge: Oxford, 50–72.
- Bakker, A. B. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20, 265–269.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H. & Euwema, M. C. 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations* 33 (4), 464–489.
- 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 (2), 274–284.
- Bakker, A. & Demerouti E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international* 13, 209–223.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in thriving organizations. *Journal of Organizational Behavior* 29 (2), 147–154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. & Taris, T. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3), 187–200.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300–326.
- Baruch, Y. 1998. Applying empowerment: Organizational model. *Career Development International* 3 (2), 82–87.

- Bass, B. M. 1981. *Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. 2. painos. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1991. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics* 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. 1996. The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology* 45 (1), 5-34.
- Blomme, R. J., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. 2015. Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management and Organization* 21 (2), 125-144.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. 2001. Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment* 9, (1/2), 52-69.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77-101.
- Chattopadhyay, P. 1999. Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 42 (3), 273-287.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta?: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y. & Wu, H. C. 2013. Transformational vs transactional leadership: Which is better? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25 (5), 760-778.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 499-512.
- Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37 (4), 1228-1261.
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F. & Lewis, R. 2013. Leadership and employee well-being. Teoksessa H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman & J. Pass-

more (toim.) The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development. Cichester: John Wiley, 155–173.

- Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Acta Universitatis Tamperensis 1667. Johtamiskorkeakoulu.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1. painos. Tampere: Vastapaino.
- Euwema, M. C., Wendt, H. & van Emmerik, H. 2007. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior* 28 (8), 1035–1057.
- Foo, C. T. 2012. Leadership, strategy and culture. *Chinese Management Studies* 6 (4), 536–538.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. 2004. The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning* 27 (3), 12–25.
- Gupta, V. & Singh, S. 2014. Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (10), 1373–1394.
- Hackman, M. Z. & Johnson, G. E. 2009. Leadership: A communication perspective. 5. painos. Long Grove: Waveland Press.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu – menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2017. Työn imua hyvällä henkilöstöjohtamisella: Henkilöstö strategisena resurssina (HSR)-tutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43 (6), 495–513.

- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008a. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73 (1), 78–91.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. 2008b. 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. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. Teoksessa A. B. Bakker & M. Leiter (toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 85–101.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002a. Business-unit-level relation between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–79.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. 2002b. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa C. L. Keyes & J. Haidt (toim.) *Flourishing: The positive person and the good life*. Washington D.C.: American psychological association, 205–224.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon tutkimus* 32 (1), 5–17.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hollander, E. P. 1992. The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science* 1 (2), 71–75.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – a better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education* 17 (2), 131–153.
- Hökkä, P., Rautiainen, M., Silander, T. & Eteläpelto, A. 2019. Collective agency – promoting leadership in Finnish teacher education. Teoksessa J. Murray,

- A. Swennen & C. Kosnik (toim.) *International research, policy and practice in teacher education: Insider perspectives*. Cham: Springer, 15-29.
- Juuti, P. 2010. *Johtaminen voimavarana muutoksesta – Muutoksesta menestykseen*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4), 692–724.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology* 88 (2), 246–255.
- Kasvio, A. 1996. Johtajuus muuttuvassa työelämässä: Kohti nykyaikaista johtajuutta. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 16 (4), 253–258.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, T., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., & Virtanen, S. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Keskinen, S. 2005. *Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Keskinen, S. 2017. Työyhteisötaitojen kehittämistä työnohjauksella. Teoksessa S. Keskinen (toim.) *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus*. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry, 328–348.
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. *Innostava esimies: Inspistä! Esimiehelle työkirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kärkäs, M. 2012. *Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhteet ja työn imu sekä niiden yhteydet alaisten näkökulmasta tarkasteltuna*. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Laaksonen, H. 2008. *Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi – Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensis 18.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimentelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Laine, T. & Kuhmonen, P. 1995. Filosofinen antropologia. Jyväskylä: Atena.
- Laschinger, H. K., Wilk, P., Cho, J. & Greco, P. 2009. Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter? *Journal of Nursing Management* 17 (5), 636–646.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa A. B. Bakker & M.P. Leiter (toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 1–9.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lin, C.-P. 2010. Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics* 94 (4), 517–531.
- Luthans, F., Avolio, B. J, Avey, J. B. & Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60 (3), 541–572.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. 2009. The “point” of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior* 30 (2), 291–307.
- Macey, W. & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 1 (1), 3–30.
- Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology* 77 (1), 11–37.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. 2013. To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research* 66 (11), 2163–2170.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp.

- Mone, E. M. & London, M. 2010. Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers. New York: Routledge.
- Moss, S. 2009. Cultivating the regulatory focus of followers to amplify their sensitivity to transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15 (3), 241–259.
- Mustosmäki, A., Anttila, T. & Nätti, J. 2013. Engaged or not? A comparative study on factors inducing work engagement in call center and service sector work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 3 (1), 49–67.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and practice*. 5. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership: Theory and practice*. 6. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Otala, L. Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2012. Discursive power and creativity in inter-professional work. *Vocations and Learning*, 5 (1), 23–40.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W. & Kim, J. 2014. Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development* 38 (1/2), 75–94.
- Peng, J., Lee, J-C. & Tseng, M-M. 2014. Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand–ability fit. *Journal of Nursing Research* 22 (1), 1–11.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26 (3), 513–563.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Kuopio: Unipress, 100–105.
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R. & Mehta, N. K. 2017. Influence of job characteristics on engagement: Does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy* 37 (1/2), 86–105.
- Randolf, W. 1995. Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics* 23 (4), 19–32.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rees, C., Alfes, K. & Gatenby, M. 2013. Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (14), 2780–2798.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 53 (3), 617–635.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. 2000. Empowering teachers as lifelong learners: Reconceptualizing, restructuring and reculturing teacher education for the information age. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Räty, T. 2011. Työyhteisötaitoilla tulosta. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. 2018. Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees. *International Journal of Sociology and Social Policy* 38 (11/12), 922–943.
- Saks, A. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology* 90 (6), 1217–1227.
- Schaufeli, W. B. 2017. Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Organizational Dynamics* 47 (2), 99–106.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- 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 (3), 293–315.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Van Rhenen, W. 2008. Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology* 57 (2), 173–203.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30 (7), 893–917.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press, 10–24.
- Seppälä, P. 2013. *Work Engagement: Psychometrical, psychosocial, and psychophysiological approach*. Jyväskylä: University Printing House.
- Shamir, B. 2007. Introduction. From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. Teoksessa B. Shamir, R. Pillai, M.C. Bligh & M. Uhl-Bien (toim.). *Follower-centered perspectives on leadership. A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing, ix–xxxix.
- Sivathan, N., Arnold, K. A., Turner, N. & Barling, J. 2004. Leading well: Transformational leadership and well-being. Teoksessa P. A. Linley & S. Joseph (toim.) *Positive psychology in practice*. New Jersey: Wiley, 241–255.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4), 489–509.
- Strauss, G. 1977. Managerial Practices. Teoksessa J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (toim.) *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill, 301–363.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T. & Nätti, J. 2011. Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy* 31 (7/8), 486–504.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Tampere: Tammerprint.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M. 2017. *Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa*. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) *Tyk-*

- kää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vincent-Höper, S., Muser, C. & Janneck, M. 2012. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International* 17 (7), 663–682.
- Vähäsantanen, K. 2014. Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 34 (2), 129–133.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. & Zhu, W. 2008. How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology* 61 (4), 793–825.
- Wong, P. T. & Page, D. 2000. A conceptual framework of measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development. Trinity Western University.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology* 13 (4), 345–356.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management* 34 (5), 590–619.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen kasvatus- ja aikuiskasvatustieteen opiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa. Tarkoituksena on haastatella lähiesimiehiä johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun rakentumiseen. Tutkimus tuottaa uutta tutkimustietoa esimiesten kokemuksista johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun rakentumisessa, esimiesten vaikutusmahdollisuuksista työntekijöiden työn imun rakentumisessa sekä alaistaitojen merkityksestä johtamisessa. Kysymyksiä on siis näihin teemoihin liittyen. Haastattelun kestoksi arvioidaan noin tunti ja ne pyritään toteuttamaan tammi–helmikuun aikana.

Tutkimukseen haastatellaan noin kymmentä esimiestä eri asiantuntijaorganisaatioista. Lähestynkin yritystänne nyt kysyäkseni, mikäli yrityksenne esimiehillä olisi kiinnostusta osallistua kyseiseen tutkimukseen. Tutkimus voisi tuottaa myös yrityksellenne tärkeää tietoa yllä mainituista teemoista. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja tutkittavan anonymiteetti suojataan tutkimuksessa. Tutkittavalla on myös lupa kieltäytyä tutkimuksesta tutkimusprosessin missä tahansa vaiheessa.

Lisätietoja tutkimuksesta saatte halutessanne kysymällä. Mikäli yrityksessänne on tutkimukseen osallistumisesta kiinnostaneita esimiehiä, niin pyydän olemaan yhteydessä minuun mahdollisimman pian.

Ystävällisin terveisin,

Tuija Kanerva

xxx-xxxxxxx

tuija.j.kanerva@student.jyu.fi

Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymyksiä

Ikä? Kauan olet toiminut esimiehenä?

Työn imun määritelmä

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

Työn imu ja johtajuus

Mitä tehtäviä pidät tärkeimpinä esimiestyössä?

Miten arvelisit työntekijöiden kuvaavan sinua esimiehenä?

Millaisia esimiestaitoja omaat?

Millainen on mielestäsi työn imua edistävä esimies?

Millainen ilmapiiri työyhteisössänne vallitsee?

Työn imun johtaminen

Koetko, että voit omalla toiminnallasi vaikuttaa työntekijöiden työn imuun? Miten?

Miten koet esimiehenä luovan ja vahvistavan työntekijöidesi työn imun kokemista?

Voitko kertoa joitakin tekijöitä tai toimintoja, joiden olet huomannut edesauttavan työntekijöiden työn imua?

Miten koet esimiehenä puolestaan mahdollisesti heikentävän työntekijöidesi työn imun kokemista? Voitko kertoa joitakin tekijöitä tai toimintoja, joiden olet huomannut heikentävän työntekijöiden työn imua?

Miten voisit kehittää omaa toimintaasi, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden työn imun syntymistä?

Esimiesten vaikutusmahdollisuudet

Millaisena näet johtamisen roolin työntekijöiden työn imun rakentumisessa?

Miten esimiehenä koet voitavasi vaikuttaa työn imun syntymiseen? Mitkä ovat nuo vaikutusmahdollisuudet, jotka koet itselläsi olevan?

Onko tilanteita, joissa olet kokenut vaikutusmahdollisuutesi rajoittuneeksi työn imun syntymisen kannalta?

Mitkä tekijät rajoittavat kyseisiä vaikutusmahdollisuuksia? Miten näitä rajoittavia tekijöitä voitaisiin mahdollisesti poistaa tai vähentää niiden vaikutusta työn imun edistämisen kannalta?

Alaistaidot ja alaisten rooli työn imun rakentumisessa

Millaisena koet alaistaitojen merkityksen työntekijöiden työn imun johtamisessa? Tunnistatko työntekijöissä ominaisuuksia, jotka vahvistavat työn imua? Entä ominaisuuksia, jotka puolestaan heikentävät työn imua?

Koetko, että toisten työntekijöiden työn imua on vaikeampi tai helpompi johtaa kuin toisten? Mitkä työntekijöiden ominaisuudet vaikuttavat tähän kokemukseen?

Millaisena näet työntekijöiden roolin tai vastuun työn imun rakentumisessa?

Kummalla koet olevan suurempi merkitys työntekijöiden työn imun rakentumiseen, johtamisella vai alaisten roolilla? Miksi?

Onko tekijöitä tai ominaisuuksia, joilla koet työntekijöiden vaikuttavan esimies-alaisuuteen muodostumiseen? Millaisia ja miten ne vaikuttavat?

Työn imua edistävä johtaminen

Kuinka koet esimiehenä rohkaisevasi työntekijöitä hyödyntämään omia kykyjään? Entä kuinka koet tukevasi alaisten itsensä kehittämistä?

Kertoisitko esimerkin tilanteesta, jossa pyrit itse pysyttelemään taustalla? Koetko antavasi tarpeeksi tilaa työntekijän itsenäiselle tekemiselle ja oppimiselle?

Miten vastuut jakautuvat työyhteisössänne? Koetko antavasi tarpeeksi vastuuta työntekijöille?

Miten työyhteisössänne suhtaudutaan epäonnistumisiin ja virheisiin? Miten työyhteisössä toimitaan virheiden sattuessa?

Millaisissa työtilanteissa koet voivasi toimia aitona itsenäsi? Missä tilanteissa puolestaan tuntuu hankalalta tai mahdottomalta olla aito?

Millä tavoin huomioit työntekijöiden osaamisen ja vahvuudet?

Millaisia keinoja käytät työyhteisön uudistumishaluisen ja positiivisen ilmapiirin aikaansaamiseksi?

Onko sinulla esimiehenä näkemys organisaation suunnasta ja tavoitteista, ja tuotko sitä säännöllisesti työyhteisössänne esille?

Tietävätkö työntekijät selkeästi mitä heiltä odotetaan?

Miten annat palautetta? Millaisissa tilanteissa annat palautetta ja millaista palautetta?

Miten koet pystyväsi tukemaan sitä, että työntekijälläsi on täydet edellytykset onnistua ja menestyä työssään?

Kuunteletko aidosti mitä työntekijöillääsi on sanottavana? Rohkaisetko heitä esimerkiksi kertomaan ajatuksistaan ja ideoistaan?

Koetko toimivasi roolimallina? Jos koet, niin millaisena?

Onko ponnisteluiden ja aikaansaannosten sekä palkkioiden välillä selkeä yhteys työyhteisössänne? Koetko, että työntekijän onnistumiset huomioidaan työyhteisössänne?



Liite 3. Tutkimussuostumus

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen koskien esimiesten kokemuksia johtamisen merkityksestä työntekijöiden työn imun rakentumiseen.

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen (tietosuojailmoitus) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tietosuojailmoituksessa kuvattuun tutkimukseen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin.

Allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys

Suostumus vastaanotettu

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Päiväys

Nimen selvennys