

No tota mulla on vähän semmonen paha tapa et mä unohdan lähtee kotiin - Työntekijöiden kokemuksia työn imusta Lindström Oy:ssä

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jenni Alhonen
2012

Tutkimuksen tavoitteet

Työn imun käsitettä voi lähestyä monista eri näkökulmista ja se voidaan nähdä ainakin toisaalta liike-elämän ja inhimillisen pääoman käsitteenä ja toisaalta tutkimuksen ja työhyvinvoinnin käsitteenä. Tässä tutkimuksessa mielenkiintoni kohdistuu ensisijaisesti työn imuun työhyvinvoinnin käsitteenä. Toisin sanoen, tavoitteenani on antaa ääni työntekijöille, ja antaa heidän omin sanoin kertoa miltä työn imu tuntuu ja millaisissa tilanteissa he kokevat tuntevansa työn imua. Lisäksi tavoitteenani on selvittää mitkä tekijät organisaatiossa vaikuttavat työntekijöiden mukaan heidän työn imuunsa. Tämä kysymys liittyy puolestaan enemmän liike-elämän näkökulmaan.

Tutkimusmenetelmät

Haastattelin seitsemää Lindström Oy:ssä asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä AI-lähestymistapaa käyttäen. Tarkoitukseni oli saada heidät kertomaan tarinanomaisesti tilanteista, joissa he ovat kokeneet työn imua. Analysoin heidän vastauksiaan teemoittelun ja narratiivisen analyysin avulla ja tämän pohjalta rakensin kaksi tarinaa, innostuneen ja leipääntyneen työntekijän tarinat. Niiden tarkoituksena on havainnollistaa työn imun kokemista ja antaa ääni työntekijälle.

Keskeiset tutkimustulokset

Tekemieni haastattelujen perusteella näyttää siltä, että eniten työn imun kokemiseen lindströmiläisten keskuudessa vaikuttavat hyvä ilmapiiri työpaikalla eli hyvät välit kollegoihin ja esimieheen, arvostuksen saaminen, vapaus ja itsenäisyys sekä sopivan haasteelliset työtehtävät. He kokevat työn imua erityisesti tilanteissa, joissa he tietävät, että työ on tärkeää. Myös tieto siitä, että on hyvä siinä mitä tekee, kasvattaa työn imua. Työn imun kokemista vähentää puolestaan ylivoimaisesti eniten kiireen tuntu. Näin ollen haastateltavat nimesivätkin ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi sen, että työtä olisi vähemmän tai tekijöitä enemmän. Työn imun kokemista lindströmiläiset kuvailivat seuraavasti; tunne siitä että aika kuluu töissä nopeasti, onnistumisen ilo, kyky nauttia työstä ja uusien haasteiden odottaminen.

Tulokseni ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siltä osin kun sitä on tehty. Toisin sanoen, tarkasteltaessa työn imua liike-elämän ja inhimillisen pääoman käsitteenä, löysin samantyyppisiä työn imuun vaikuttavia tekijöitä kuin aikaisempi tutkimus. Sen sijaan en ole löytänyt muita tutkimuksia, joissa käsitettä lähestyttäisiin tutkimuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, ja jossa kiinnostuksen kohteena olisivat työntekijöiden kokemukset työn imusta.

Avainsanat

työn imu, appreciative inquiry, teemoittelu, narratiivinen analyysi

Sisällys

1 Johdanto	2
1.1 Tutkimusraportin rakenne	3
2 Teoriaa	4
2.1 Mikä on työn imun asema muiden käsitteiden joukossa?	4
2.2 Näkökulmia siihen, mistä työn imu johtuu ja mikä siihen vaikuttaa	6
2.2.1 Työn voimavarat	6
2.2.1 Muut työn imuun vaikuttavat tekijät	7
2.2.3 TV-TV –malli	8
2.2.4 Voimavarojen leviäminen ja kumuloituminen	10
2.3 Näkemyksiä siitä, miten työn imu ilmenee ja mitä siitä seuraa	11
2.4 Omia näkökulmia työn imuun	12
2.5 Positiivinen psykologia	13
3 Tutkimusta tekemässä	15
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	15
3.1 Appreciative inquiry	16
3.2 Tutkimuksen suorittaminen käytännössä	19
3.2.1 Yritys & haastateltavien valinta	19
3.2.2 Haastattelukysymysten laatiminen	20
3.2.3 Haastatteluiden toteuttaminen	22
4 Analysointi narratiivisella otteella	23
4.1 Miksi narratiivinen analyysi?	24
4.2 Matka aineistosta narratiiviksi	27
5 Tarinat	30
5.1 Innostunut työntekijä	31
5.2 Leipääntynyt työntekijä	34
5.3 Kaksi tarinaa samalta työpaikalta	37
5.4 Tarinoiden analyysi	38
6 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	53
7 Johtopäätökset	54
Lähteet	57

1 Johdanto

Työterveyslaitoksen tutkijan Jari Hakasen (2009, 4) mukaan odotukset optimaalisesta, korkeatasoisesta työotteesta ja toiminnasta ovat syitä sille, miksi työn imuusta on tullut ajankohtainen käsite juuri nyt eikä esimerkiksi 20 vuotta sitten. Hakasen (ma.) mukaan sen ylläpitäminen ja edistäminen on tällä hetkellä työelämän ydinhaasteita ja näin ollen työn imu onkin tämän hetken muotikäsitteitä. Valitsin sen pro gradu -työni aiheeksi, sillä halusin keskittyä työelämän positiivisiin ilmiöihin.

Törmäsin työn imun käsitteeseen ensimmäisen kerran katsellessani minkälaisia graduja johtamisen laitoksella on viime vuosina tehty. Se kiinnostaa käsitteenä, sillä se on suhteellisen uusi, enkä ole kuullut siitä aiemmin. Muita vaihtoehtoisia tutkimuskohteitani olisivat voineet olla työtyytyväisyys tai motivaatio, mutta ne tuntuvat niin loppuun asti kalutuilta aiheilta, etteivät ne innostaneet.

Hakanen (2009) on eritellyt työn imua niin, että sen voi ymmärtää joko liike-elämän ja inhimillisen pääoman käsitteenä tai tutkimuksen ja työhyvinvoinnin käsitteenä. ”Work/employee engagementin” -käsitettä on vahvasti markkinoitu 2000-luvulla inhimillisen pääoman ja yrityksen henkilöstön jopa arvokkaimpana ominaisuutena, joka johtaa hyviin taloudellisiin tuloksiin (Macey & Schneider, 2008; Wefald & Downey, 2009, ks. ma.). Hakasen (ma.) mukaan näissä käsitteissä ei ole ristiriitaa akateemisen työhyvinvointitutkimuksen parissa kehitetyn työn imu -käsitteen kanssa. Tutkimuksen näkökulmasta erona on se, että liike-elämän määritelmät ja arviointimenetelmät nojaavat työn imun edellytyksiin ja sen seurauksiin. Niissä ei kuitenkaan tavoiteta sitä, mitä on kokea työn imua ja mikä tätä kokemusta ja hyvinvoinnin tilaa luonnehtii.

Oma mielenkiintoni kohdistuu ensisijaisesti työn imuun työhyvinvoinnin käsitteenä. Olen kiinnostunut nimenomaan siitä, millaisissa tilanteissa työntekijät kokevat tuntevansa työn imua, ja miltä se tuntuu. Tekemissäni haastatteluissa kysyin kuitenkin kysymyksiä myös liittyen työhön ja organisaatioon työn imuun vaikuttavina tekijöinä. Hakasen (2009) luokittelun mukaan nämä liittyvät työn imuun liike-elämän käsitteenä.

Tutkimuskysymykseni muotoutumiseen meni paljon aikaa ja se myös muuttui matkan varrella. Tämä onkin tyypillistä laadullisille tutkimuksille, kuten Eskola ja Suoranta (1998) toteavat. Alun perin olin kiinnostunut siitä, mikä yhdessä organisaatiossa aiheuttaa työn imua erilaista työtä tekevillä työntekijöillä. Löysin tutkimuksia siitä, mikä tietyllä ammattiryhmällä, esim. hammaslääkäreillä (ks. (Bakker ym., 2006) aiheuttaa työn imua, mutta en siitä, vaikuttavatko samanlaiset tekijät samassa organisaatiossa eri ammattiryhmien työn imuun.

Tämä mielessäni lähdin tekemään haastatteluja. Haastattelin seitsemää Lindström Oy:ssä asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut tein AI – eli appreciative inquiry – lähestymistapaa käyttäen (esim. Neilsen ym. 2005), eli keskittyen haastattelussa positiivisiin asioihin. Tarkoitukseni oli saada haastateltavat kertomaan tarinoita tilanteista, joissa he kokevat työn imua.

Tutkimuskysymykseni muotoutuivat

- Millaisissa tilanteissa työntekijät erityisesti tuntevat kokevansa työn imua?
- Miten he kuvailevat sen tuntemista?
- Minkä tekijöiden he kokevat vaikuttavan siihen työpaikallaan?

Ensimmäinen kysymys vastaa osaltaan Bakkerin (2011) toiveeseen siitä, että työn imua tutkittaisiin lyhyellä ajanjaksolla. Bakkerin (2011) mukaan tapahtumat työpäivän aikana vaikuttavat työn imun tasoon, mutta en kuitenkaan ole löytänyt tutkimusta, jossa olisi tutkittu mitä nämä tilanteet ovat.

En myöskään ole löytänyt tutkimusta, jossa kuvailtaisiin tarkemmin sitä miltä työn imu tuntuu. Sen luonnehtiminen sanoilla tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Bakker ym., 2008) ei vielä kerro paljoa. Kiinnostukseni herätti se, miten työntekijät kuvailevat tuntemuksiaan puhuessaan tilanteista, joissa he tuntevat kokevansa työn imua.

Kolmannesta kysymyksestä sen sijaan on tehty paljonkin tutkimusta. Halusin kuitenkin tietää, kertovatko eri ammattien edustajat samoista työn imuun vaikuttavista tekijöistä ja ovatko nämä samoja kuin mitä aiemmissa tutkimuksissa on tullut esiin.

1.1 Tutkimusraportin rakenne

Tämän johdannon jälkeen lähdin liikkeelle teoriakatsauksesta, jossa käyn läpi työn imusta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden näkökulmia. Esittelen työn imun asemaa muiden käsitteiden joukossa ja näkökulmia siitä, mistä työn imu johtuu sekä siitä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Kuvaan myös näkökulmia siitä, miten se ilmenee ja mitä siitä seuraa yksilön ja organisaation tasolla. Kerron lisäksi omia ajatuksiani näiden eri näkökulmien pohjalta. Lopuksi kerron positiivisesta psykologiasta, jossa työn imun käsitteellä on juurensa.

Kolmannessa luvussa kerron tämän tutkimuksen tekemisestä. Aloitan kertomalla appreciative inquiry – eli AI – lähestymistavasta, jota käytin haastatteluissani. Jatkan siihen, miten käytännössä suoritin tutkimukseni empiirisen osan eli haastattelut. Kerron lisäksi, miten laadin haastattelukysymyksiäni ja miten päädyin haastattelemaan juuri kyseisiä henkilöitä.

Seuraavassa luvussa kerron mitä on narratiivinen analyysi ja miksi se sopii tutkimuskysymyksiini. Avaan myös narratiivin rakentamisprosessia kohdassa ”matka aineistosta narratiiviksi”. Olen analysoinut

haastatteluaineistoani teemoittelun avulla ja narratiivista ottetta hyväksikäyttäen. Olen koonnut sen pohjalta kaksi tarinaa, innostuneen ja leipäätyneen työntekijän tarinat, joiden tarkoituksena on havainnollistaa työn imun kokemista ja antaa ääni työntekijälle. Nämä tarinat esittelen luvussa viisi.

Tarinoiden kertomisen jälkeen vertailen niitä keskenään ja analysoin niissä esiin nostamiani teemoja teorian valossa luvussa kuusi. Viimeiseksi arvioin tutkielmaani kriittisesti ja esitän johtopäätökseni.

2 Teoriaa

Työn imu on käsitteenä melko tuore (esim. Hakanen, 2009), mutta siitä on tehty 2000-luvulla paljon tutkimusta. Käytännössä akateemisessa keskustelussa on tällä hetkellä neljä eri koulukuntaa koskien työn imua. Nämä näkökulmat ovat Kahnin (1990) tarpeiden tyydyttämis –näkökulma, Maslachin ym. (2001) työuupumuksen vastakohta –näkökulma, Harterin ym. (2000) tyydytys-sitoutumis –näkökulma ja Saksin (2006) moniulotteinen näkökulma (Shuck, 2011, 316-317). Yksikään näistä näkökulmista ei dominoi keskustelua, vaikka Maslachin ym. näkökulma on ylivoimaisesti viitatuin (Christian & Slaughter, 2007, ks. Shuck, 2011, 317). Vaikka kaikki näkökulmat ovat erilaisia, päätyvät ne samaan johtopäätökseen: työn imun kehittämisellä/kehittämisellä näyttäisi olevan merkittävä rooli organisaation tuloksessa (Arakawa & Greenberg, 2007; Christian ym., 2011; Harter et al., 2002; Luthans & Peterson, 2002; Macey & Schneider, 2008; Maslach ym., 2001; Saks, 2006; Schaufeli, Salanova ym., 2002, ks. Shuck, 2011, 317).

Luettuani aiempaa tutkimusta työn imusta olen havainnut, että tutkimukset pyrkivät selittämään ja tarkastelemaan työn imua eri näkökulmista. Löytämäni näkökulmat eivät kuitenkaan vastaa mainitsemiani koulukuntia. Karkeasti luokitellen yhdet tutkimukset pyrkivät määrittelemään ilmiötä; mitä työn imu oikeastaan on ja mikä sen paikka on eri käsitteiden joukossa. Toiset menevät hiukan syvemmälle ja analysoivat sitä, mistä työn imu johtuu ja mikä siihen vaikuttaa. Eräät tutkimukset puolestaan kiinnittävät huomiota työn imun seurauksiin.

Näitä näkökulmia avaamalla yritän saada selville, miten minä voisin ymmärtää työn imun.

2.1 Mikä on työn imun asema muiden käsitteiden joukossa?

Monesti ihmiset eivät ole edes kuulleet koko työn imun käsitteestä. Kokemuksieni mukaan se sekoitetaan helposti motivaatioon, sitoutumiseen ja jopa työnarkomaniaan. Monet tutkimukset yrittävätkin selvittää tämän suhteellisen uuden käsitteen paikkaa sekavassa käsitteiden viidakossa.

Yksi tutkijoiden mielenkiinnon kohteista on työn imun ja työuupumuksen (burnout) välinen suhde. Työn imun suhteesta työuupumukseen on olemassa kaksi eri koulukuntaa. Toinen painottaa, että työn imu on

työuupumuksen suora vastakohta, kun taas toisen mukaan työn imu on negatiivisessa yhteydessä työuupumukseen, mutta kuitenkin täysin oma käsitteensä.

Maslachin ja Leiterin (1997, ks. Bakker ym., 2008, 188) mukaan työn imua luonnehtii energisyys, sitoutuminen ja tehokkuus, jotka ovat suoria vastakohtia työuupumuksen tunnusmerkeille; uupumukselle, kynnisyydelle ja tehottomuudelle. Hallbergin ja Schaufelin tutkimus (ma., 125) puolestaan osoittaa, että työn imu on yhteydessä joidenkin terveysongelmien, kuten masennuksen ja nukkumisvaikeuksien, poissaoloon. Heidän mukaansa tälle on kaksi mahdollista selitystä: 1) työn imu tarkoittaa optimaalista toimintaa, eikä siis ole vain työuupumuksen vastakohta; 2) työn imu on työuupumuksen vastakohta, mutta työuupumuksen määritelmää tulee laajentaa.

Toisen näkökulman mukaan työuupumus ei ole työn imun kääntöpuoli. Vaikka käsitteet ovatkin käänteisessä yhteydessä toisiinsa, ne ovat erillisiä ilmiöitä. (Hakanen, 2009, 34.) Tämän näkökulman mukaan työn imun kääntöpuoli on ”boreout” eli työhönsä leipääntynyt työntekijä, joka ei tunne tarmoa, eikä koe työtään merkitykselliseksi eikä näin ollen omistaudu työlleen.

Löytämieni artikkeleiden perusteella tutkijat ovat siis työn imun ja työuupumuksen välisestä suhteesta ainakin kahta mieltä. Toinen asia, johon useammassa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota, on työn imun suhde sitoutumisen ja kiintymisen käsitteisiin.

Hallbergin ja Schaufelin (2006) mukaan työn imu ja sitä lähellä olevat käsitteet sitoutuminen (organizational commitment) ja kiintyminen (job involvement) viittaavat kaikki positiiviseen kiintymiseen työhön. Kuitenkin ne kaikki ovat empiirisesti eri käsitteitä. Työn imu käsitteenä kuuluu terveystieteiden alaan, ja se painottaa ”optimaalista toimimista” työssä hyvinvoinnin näkökulmasta (ma., 119-124). Hallbergin ja Schaufelin (ma., 125) mukaan työn imu ja sitoutuminen ovat lähempänä toisiaan kuin työn imu ja kiintyminen. Aiempien tutkimusten mukaan (esim. Lawler & Hall, 1970; Lodahl & Kejner, 1965, ks. ma., 125) kiintyminen on ensisijaisesti yksilön ominaisuus, ja sitoutuminen tilanteen ominaisuus. Henkilöä, joka on sitoutunut organisaatioon (organizational commitment), motivoivat enemmän työn ominaisuudet kuin henkilökohtaiset tekijät (Morrow, 1983, ks. ma., 120).

Mikäli työn imua luonnehtii energisyys, sitoutuminen ja tehokkuus, niin miten se sitten eroaa flowsta? Csikszentmihalyi (1997, ks. Hallberg & Schaufeli, 2006, 120) jopa määrittelee työn imua samoin kuin flowta! Hänen mukaansa flowta – ja työn imua - voi luonnehtia tilaksi, jossa ajantaju häviää ja yksilö tuntee täydellistä harmoniaa (Csikszentmihalyi, 1997, ks. ma., 120). Hallbergin ja Schaufelin (ma., 120) mukaan työn imu eroaa flowsta siten, että siinä missä flow on yleensä lyhytkestoinen ilmiö, työn imu on vakaampaa ja pitkäkestoisempaa (ma., 120).

2.2 Näkökulmia siihen, mistä työn imu johtuu ja mikä siihen vaikuttaa

Tutkimuksissa on löydetty monia työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Osa niistä on organisaatioissa, osa organisaation ulkopuolella ja osa taas työntekijässä itsessään.

2.2.1 Työn voimavarat

Työn voimavarat ovat yksi työn imun lähteistä (esim. Mauno ym., 2007 ja Bakker ym., 2008). Ne ovat siis mainitsemiani organisaatioissa olevia työn imuun vaikuttavia tekijöitä.

Olen lukenut useita tutkimuksia, jotka koskevat työn voimavarojen yhteyttä työn imuun. Esimerkiksi Mauno ym. (2007) osoittivat, että mahdollisuus vaikuttaa työhön (job control) ja organisaatioperusteinen itsetunto (organization-based self-esteem) olivat parhaiten työn imua ennustavia tekijöitä suomalaisen terveydenhuoltohenkilöstön keskuudessa. Myös Llorens ym. (2007) osoittivat, että mahdollisuus päättää työn tekemisen ajasta ja tavasta (time and method control) ennustivat työn imua tehokkuuden kautta. Sen lisäksi, että työn voimavarat lisäävät työn imua, ne voivat myös panna alulle työntekijän motivaatioon vaikuttavia prosesseja, jotka voivat vaikuttaa kauaskantoisemmin kuin ainoastaan työntekijän hyvinvointiin. Schaufelin ja Bakkerin (2004) sekä Hakasen ym. (2006, ks. Hakanen ym., 2008, 79) tutkimukset osoittivat että työn voimavaroilla on positiivisia vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen työn imun kautta. Lisäksi Salanova ym. (2005) löysivät tutkimuksessaan tuloksen, jonka mukaan työn voimavarat vaikuttivat työn imuun ja sitä kautta työsuoritukseen ja asiakasuskollisuuteen.

Bakker ym. (2008) havaitsivat, että työn voimavarat voivat nousta keskeisempään asemaan silloin kun työntekijät kohtaavat työssään korkeita vaatimuksia. On mahdollista, että tämän taustalla on se, että työntekijät, jotka eivät koe stressiä työssään, eivät kiinnitä niin paljon huomiota voimavaroihin. Työn voimavarat voivat vaikuttaa työntekijän sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaessaan ne edistävät työntekijän kasvua, oppimista ja kehittymistä. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaessaan ne sen sijaan tyydyttävät perustarpeita, kuten autonomian, yhteenkuuluvuuden ja osaamisen tunteita. Esimerkiksi kollegoiden antama tuki kasvattaa todennäköisyyttä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Kumpaan tahansa motivaatioon tämä vaikuttaa, tulos on positiivinen ja työntekijä tuntee todennäköisesti työn imua. (Deci & Ryan, 1985, ks. Bakker, 2011, 266.)

Maunun ym. (2007) tutkimuksessa työn voimavaroista erityisesti mahdollisuus vaikuttaa työhön näytti olevan positiivisessa yhteydessä työn imun eri ulottuvuuksiin. Näin ollen he päättelivät, että jos työn imun tasoa halutaan nostaa, täytyy työntekijöillä olla tietyissä määrin mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todistettu vaikutusmahdollisuuden tärkeä rooli ja sen terveyttä edistävä vaikutus työelämässä. Mauno ym. (ma., 165-166) painottavat kuitenkin, että ennen kuin työn autonomiaa parantaviin toimiin ryhdytään, on tärkeää tietää, minkälaisia parannuksia työntekijät haluavat.

Varsinaisten työn tai organisaation voimavarojen lisäksi voidaan puhua organisaatioperusteisista voimavaroista. Esimerkiksi organisaatioperusteinen itsetunto (organization based self-esteem) on yksi tällainen voimavara. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee, että häntä arvostetaan organisaation jäsenenä. Maunon ym. (2007) tulokset osoittavat, että korkea organisaatioperusteinen itsetunto on mahdollisesti yhteydessä vahvaan työn imuun. Tämän perusteella voidaan siis väittää, että organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota käytäntöihin, jotka kohottavat työntekijöiden organisaatioperusteista itsetuntoa. Kuitenkin keskittymällä ainoastaan lyhyen tähtäimen tavoitteisiin organisaatiot saattavat vahingoittaa sitä (ma., 166).

Näin ollen voin tiivistää, että työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn imuun. Ne vähentävät työn vaatimusten kokemista stressaavina, edesauttavat tavoitteiden saavuttamista työssä ja kannustavat henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen. Erityisesti niistä on hyötyä silloin kun työn vaatimukset ovat korkeat. Käytännössä työn voimavaroja ovat esimerkiksi kollegoiden ja esimiehen tuki, itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet. (Bakker ym., 2008.)

2.2.1 Muut työn imuun vaikuttavat tekijät

Työn tarjoamien voimavarojen lisäksi myös muut tekijät vaikuttavat työn imuun. Tässä kappaleessa kerron lyhyesti näistä muista työn imuun vaikuttavista tekijöistä.

Lukemissani tutkimuksissa (esim. Hakanen, 2009) on havaittu, että työn voimavarojen lisäksi työn imua voivat vahvistaa yksilön ja kodin voimavarat sekä kyky palautua työpäivän rasituksista. Lisäksi työn imu voi myös tarttua ihmisten välillä, esim. tiimissä. Kodin voimavarojen yhteys työn imuun on kuitenkin ristiriitaista. Toisissa tutkimuksissa (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Hakanen, 2005, ks. ma., 39) esim. puolison ja perheen tuella on havaittu olevan myönteinen yhteys työn imuun, kun taas toisissa (Hakanen ym., 2008b, ks. ma., 39) kodin voimavarat eivät pitkän ajan kuluessa ennustaneet työn imua.

Työn eri vaatimukset vaikuttavat eri tavoin työn imuun. Maunon ym. (2007) tutkimuksessa työn vaatimuksista aikapaineet (time demands), työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet (work- to –family conflict) ja työn epävarmuus (job insecurity) kukin olivat yhteydessä työn imun eri ulottuvuuksiin. Aikapaineet ennustivat korkeaa uppoutumisen astetta, työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet vähäistä tarmoa ja työn epävarmuus vähäistä omistautumista. Heidän tuloksensa ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa (esim. Kinnunen ym., 2000; Mauno & Kinnunen, 2000; Mauno ym., 2005, ks. Mauno ym., 2007, 167). Ilmeisesti aikapaineiden tulee olla suhteellisen korkeat, jotta niillä olisi negatiivinen vaikutus työn imuun. Mikäli aikapaineet eivät ole liian korkeat, ne päinvastoin toimivat motivaatiota lisäävänä työn voimavarana. Tunne siitä, että on tärkeä organisaatiossa, voi toimia välittäjänä

aikapaineiden ja työn imun välillä. Toisin sanoen, kiire voi antaa vaikutelman siitä, että on tärkeä työnantajalle, joka puolestaan lisää motivaatiota. (Ma., 167- 168.)

Maunon ym. (2007, 166) mukaan henkilökohtaiset voimavarat saattavat kuitenkin olla työn voimavaroja ja vaatimuksiakin tärkeämpiä työ imun ennustajia. Erityisesti tilanteissa, joissa työn voimavarat ovat vähäiset, tai niitä vähennetään, esim. irtisanomisten yhteydessä, yksilön voimavarojen merkitys korostuu (ma., 166). Mitä nämä yksilölliset voimavarat sitten ovat? Bakkerin ym. (2008) mukaan yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi ja itsetunto. Ne viittaavat siihen, kokeeko yksilö voivansa vaikuttaa ympäristöönsä (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003, ks. ma., 192). On osoitettu, että tällainen positiivinen käsitys itsestä ennustaa mm. tavoitteiden asetantaa, motivaatiota ja suorituskkyä. Useat tutkimukset ovat käsitelleet yksilön voimavarojen ja työn imun välistä yhteyttä. Esimerkiksi on esitetty, että itsetunto sekä kyky hahmottaa ja säädellä tunteita ennustavat työn imun kokemista (Bakker, 2011, 26).

Kyky palautua työpäivän rasituksista vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Sonnentag ym. (2008, ks. Hakanen, 2009, 39) mukaan korkea työn imun taso oli sitä vahvemmin yhteydessä positiivisuuteen ja positiivisiin tunteisiin, mitä paremmin työpäivän jälkeen työstä etäännyttiin henkisesti. Hakasen (2009, 39) mukaan tästä voi siis päätellä, että korkea työn imun taso edellyttää riittävää työstä irtaantumista ja muihin kuin työasioihin keskittymistä vapaa-ajalla.

Puhuttaessa työn imun tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, tulee huomioida että työn imun taso voi vaihdella samalla ihmisellä päivästä toiseen. Vaikka työn imu säilyy pitkällä aikavälillä suhteellisen muuttumattomana (Schaufeli ym., 2002, ks. Bakker, 2011, 266), sen taso vaihtelee lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi tapahtumat työpäivän aikana vaikuttavan imun tasoon (Bakker, 2011, 266).

2.2.3 TV-TV -malli

Työn imuun vaikuttavista työn ominaisuuksista on kehitetty myös teoreettinen malli. Tässä kappaleessa keskityn tähän niin kutsuttuun työn voimavarojen – työn vaatimusten malliin.

Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli (the job demands - resources model) (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti ym., 2001, ks. Bakker ym., 2007, 275) on heuristinen malli, joka selittää, miten työntekijöiden hyvinvointiin voi vaikuttaa työn olosuhteilla (working conditions). Mallissa työllä on kahdenlaisia piirteitä; voimavaroja ja vaatimuksia. Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisaation tekijöitä, jotka 1) helpottavat kohtaamaan työn vaatimuksia, 2) auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja 3) edesauttavat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Demerouti ym., 2001, ks. ma., 275). Työn voimavaroja voi esiintyä organisaatiossa useammalla tasolla; organisaatiotasolla (esim. etenemismahdollisuudet,

palkka), sosiaalisissa suhteissa (esim. esimiehen tuki), työn organisoinnissa (esim. roolin selvyys, osallistuminen päätöksentekoon) ja työtehtävässä (esim. palaute, monipuolisuus) (ma., 275).

Toinen puoli työn vaatimusten – työn voimavarojen mallista (eli TV-TV –mallista) koostuu työn vaatimuksista. Ne ovat puolestaan niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijältä fyysistä ja/tai psyykkistä panostusta ja ovat näin ollen yhteydessä fyysisiin ja psyykkisiin kustannuksiin, kuten esimerkiksi uupumiseen. Vaikka vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia, noustessaan liian korkeiksi niistä voi tulla stressitekijöitä (Meijman & Mulder, 1998, ks. Bakker ym., 2007, 275). Työn voimavarat ja vaatimukset ovat yhteydessä toisiinsa. Työn voimavarat voivat vähentää työn koettuja vaatimuksia ja vastaavasti korkeat työn vaatimukset voivat estää voimavarojen hyödyntämistä. (Ma., 275.)

TV-TV -mallin mukaan työn voimavarat voivat myös toimia puskureina liian korkeita vaatimuksia vastaan. Tämän teorian mukaan työntekijät, joilla on paljon työn voimavaroja käytössään, kokevat vaatimukset vähemmän stressaavina (Caplan, Cobb, French, Van Harrison, & Pinneau, 1975, ks. Bakker ym., 2007, 275). Malli esittää, että eri voimavarat voivat toimia puskureina eri vaatimuksille. Ei siis ole niin, että yhtä stressitekijää kohtaan olisi olemassa yksi voimavara puskurina. Työn imusta puhuttaessa puskurointiteoria tarkoittaa siis sitä, että työn vaatimukset vaikuttavat vähemmän negatiivisesti niiden työntekijöiden työn imuun, joilla on käytössään paljon työn voimavaroja. Se, mitkä työn voimavarat ja vaatimukset ovat relevantteja missäkin ammatillisessa kontekstissa, ilmeisesti riippuu työn piirteistä (Ma.)

Yksi perusolettamus työn voimavarojen – työn vaatimusten mallissa on, että työn vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä hyvinvointiin ja asenteisiin (Bakker ym., 2003, 2005; Demerouti ym., 2001; Hakanen ym., 2006; Llorens ym., 2006; Salanova ym., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004, ks. Mauno ym., 2007, 152). Työn voimavarat mahdollistavat työn imun ja positiiviset tulokset (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn vaatimukset, kuten työn määrällinen kuormitus, roolin epäselvyys ja työn epävarmuus, puolestaan johtavat stressireaktioihin. Voimavarojen puuttumisen, kuten sosiaalisen tuen puuttumisen ja mahdolltomuuden vaikuttaa työn järjestelyihin, taas oletetaan olevan yhteydessä siihen, ettei tavoitteita saavuteta, joka puolestaan johtaa turhautumisen ja epäonnistumisen tunteisiin. Nämä tunteet puolestaan voivat johtaa vetäytymiseen ja negatiivisiin tunteisiin työtä kohtaan, kuten vähentyneeseen sitoutumiseen, motivaatioon ja lisääntyneisiin lähtöaikeisiin. (Mauno ym., 2007, 152-153.)

Bakker ym. (2007) tutkivat opettajien työn imua. He havaitsivat, että mahdollisuus vaikuttaa työn järjestelyihin, esimiehen tuki, tiedonsaanti, ilmapiiri, innovatiivisuus ja arvostus eivät vaikuttaneet positiivisesti työn imun tasoon, jos opettajat eivät kokeneet oppilaiden käyttäytyvän huonosti, eli korkeita työn vaatimuksia. Näin ollen he päättelivät, että työn vaatimuksilla ja voimavaroilla ei pelkästään itsessään ole työn imua vähentäviä ja lisääviä mahdollisuuksia, vaan myös niiden yhdistelmät vaikuttavat työn imun

määrään (ma., 281-282). Toisin sanoen, työn voimavarojen ja vaatimusten välinen vuorovaikutus lisää työn imun ennustettavuutta.

Maunon ym. (2007) mukaan työn voimavarat ovat vahvemmin yhteydessä työn imuun kuin työn vaatimukset. Tämä tulos on linjassa TV-TV-mallin kanssa, jonka mukaan työhön ja organisaatioon liittyvät voimavarat ovat todennäköisimmin niiden työhön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden joukossa, jotka ennustavat työn imua (ma., 166).

2.2.4 Voimavarojen leviäminen ja kumuloituminen

TV-TV – mallin lisäksi olen tutustunut myös toiseen teoreettiseen malliin, joka käsittelee työn voimavaroja. Esimerkiksi Hakanen ym. (2008) on tutkinut työn ja yksilöllisten voimavarojen kumuloitumista. Aiheesta on kehitetty myös teoria, niin kutsuttu voimavarojen säilymisteoriat (conservation of resources theory). Sen pääolettamus on, että positiivisten kokemusten ja voimavarojen on tapana kumuloitua luoden positiivisia voimavarakierteitä (positive spiral of resources) (Mauno ym., 2007, 150). Ne, joilla on enemmän voimavaroja, todennäköisesti saavat niitä lisää kun taas ne, joilla niitä on vähemmän, ovat alttiimpia hävittämään niitä. Tämä pätee niin materialisiin, psykologisiin kuin sosiaalisiin voimavaroihin. (Hakanen ym, 2008, 87.)

Hobfoll (1998, 82, ks. ma., 87) on esittänyt ajatuksen, joka saattaa selittää voimavarojen kerääntymistä. Hänen mukaansa motivaatio resurssien keräämiseen tulee halusta kehittää itseään tai sosiaalista ympäristöä ja sen takana saattaa myös olla ajatus mahdollisten tulevaisuuden menetysten kattamisesta.

Voimavarojen kumuloituminen voi tapahtua kahdella tavalla. Ensimmäinen on niin kutsuttu voimavarakaravaani (resource caravan), jossa yhdenlainen voimavara vahvistaa toista voimavaraa ketjumaisessa prosessissa. Toista voi kuvailla kierteksi (spiral), jossa kaksi tai useampi voimavara vahvistavat toisiaan vastavuoroisesti.

Hakanen ym. (2008, 87) löysivät tutkimuksessaan tällaisen kierteen, jota he kutsuvat yksilölliseksi hyötykierteeksi (individual gain spiral). Heidän tutkimuksessaan tehtävätasoiset työn voimavarat ennustivat työn imua ja työn imu ennusti henkilökohtaista aloitteellisuutta (personal initiative). Henkilökohtainen aloitteellisuus puolestaan vaikutti työn imuun ja työn imulla oli positiivinen vaikutus tulevaisuuden työn voimavaroihin. Heidän tutkimustuloksensa on linjassa aiempien tutkimusten kanssa osoittaessaan, että vastavuoroisia hyötykierteitä esiintyy henkilökohtaisten ja työn voimavarojen sekä työn imun välillä. Heidän mukaansa selitys tällä löydöksellä on se, että todennäköisesti työn imua tuntevat työntekijät tunnistavat ja arvostavat olemassa olevia työn voimavaroja enemmän kuin työntekijät, joiden työn imun taso on matalampi. Lisäksi on mahdollista, että he kykenevät ottamaan käyttöön ja kehittämään uusia voimavaroja. (Hakanen ym., 2008, 87- 88.)

Sen lisäksi, että voimavarat kumuloituvat, on siis mahdollista, että ne myös leviävät. Hakasen ym. (2008, 87) tutkimuksessa henkilökohtainen aloitteellisuus ennusti käsityksiä työyksikön innovatiivisuudesta. Tämän perusteella näyttää siis siltä, että yksilölliset voimavarat työssä voivat tarttua ja leviää koko työyksikköön. Aiheesta on tehty vain vähän tutkimusta, mutta tulokset näyttävät lupaavilta. Bakkerin ym. (2004, ks. Bakker ym., 2008, 194) tutkimuksessa työn imua tuntevat työntekijät saivat kollegoiltaan paremman arvosanan koskien heidän työrooliinsa liittyvää ja sen ulkopuolista suoriutumistaan työpaikalla. Tämä tulos on linjassa myös Bakkerin vuonna 2011 tekemän tutkimuksen kanssa. Vuoden 2004 tutkimustulosta tutkijat pitivät merkkinä siitä, että työn imua tuntevat ovat halukkaita panostamaan työhönsä ja suoriutuvat siitä hyvin. Näin ollen työn imua tuntevan henkilöstön seurauksena voidaan nähdä parempi taloudellinen tulos sekä tyytyväisemmät asiakkaat (Bakker ym., 2008, 194).

2.3 Näkemyksiä siitä, miten työn imu ilmenee ja mitä siitä seuraa

Olen lukenut muutamia artikkeleita, jotka käsittelevät sitä, mitä työn imusta seuraa. Toisin sanoen, miten työn imua tuntevat työntekijät toimivat organisaatiossa ja minkälaisia seurauksia työn imun tuntemisesta on heille itselleen ja heidän organisaatiolleen.

Kahnin (1990, ks. Bakker ym., 2008, 189) mukaan työn imua tuntevat työntekijät panostavat työhönsä, koska he samaistuvat siihen. Hänen mukaansa dynaaminen, dialektinen suhde valitsee työn imua tuntevan henkilön ja hänen työnsä välillä. Tällä hän tarkoittaa, että työrooli antaa työntekijän ilmaista itseään ja toisaalta taas henkilö panostaa työhönsä fyysisellä, kognitiivisella, henkisellä ja tunnetasolla. Toisin sanoen, työn imu on erityinen mielentila (mental state), joka tuottaa positiivisia seurauksia sekä yksilön että organisaation tasoilla. Yksilötason ilmenemismuotoja ovat henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen ja organisaatiotasolla suorituksen laatu.

Organisaatiotasolla ilmenee myös työn muokkaamiseksi (job crafting) kutsuttu prosessi, jossa työntekijät aktiivisesti muuttavat tai suunnittelevat työtään valitsemalla tai neuvottelemalla erilaisia tehtäviä (Wrzesniewski & Dutton, 2001, ks. Bakker, 2011, 268). Työn muokkaamisen avulla työntekijät voivat parantaa heidän tietojensa, taitojensa ja kiinnostuksiensa yhteensopivuutta työnsä kanssa. Ei liene yllättävää, että työn imua kokevat työntekijät ovat innokkaampia muokkaamaan työtään kuin muut työntekijät. He ovat esimerkiksi todennäköisemmin kiinnostuneita kasvattamaan työnsä vaatavuutta ja aloittamaan uusia projekteja (ma., 268).

Työn imun ja aloitteellisuuden väliselle yhteydelle on esitetty monia perusteluja. On havaittu, että positiiviset tunteet voivat edesauttaa joustavampaa ajattelua ja avoimuutta tiedolle (Estrada ym., 1997, ks. Hakanen ym., 2008, 88) ja auttaa luovassa ongelmanratkaisussa (Isen ym., 1987, ks. ma., 88). Samalla tavalla positiivisten psyykkisten tilojen, kuten työn imun, voi olettaa vahvistavan kykyä aktiivisesti havainnoida ja

muuttaa ympäristöä, jotka kummatkin ovat tärkeitä henkilökohtaisen aloitteellisuuden piirteitä (Frese ym., 1997, ks. ma., 88). Hakasen ym. (2008) tutkimuksessa selvisi, että työn imulla ei ole ainoastaan positiivista vaikutusta henkilökohtaiseen aloitteellisuuteen, vaan aloitteellisuus voi myös ruokkia työn imua. Työn imun tunteminen mahdollistaa työroolin ulkopuolisen toimimisen työssä (extra-role behaviour), kuten aloitteiden tekemisen. Lisäksi on mahdollista, että aloitteelliset työntekijät etsivät ja löytävät uusia haasteista työssään ja onnistuvat ratkomaan ongelmia tehokkaasti (Fay & Frese, 2001, ks. ma., 88), joka ruokkii tarmon ja omistautumisen tunteita.

2.4 Omia näkökulmia työn imuun

Puolen vuoden aikana olen lukenut kymmeniä työn imuun liittyviä tutkimuksia. Pitkin graduprosessiani ihmiset ovat kysyneet, että mitä se työn imu oikein on. Se on sekoitettu ainakin työn iloon, sitoutumiseen ja työnarkomaniaan. Luulisi, että olisin jo pitkään osannut määritellä työn imun ja se olisi käsitteenä minulle täysin selvä. Vasta kuitenkin nyt aivan loppumetreillä tiedän, miten selittäisin sen lyhyesti. Mielestäni käsitteen voi selittää helpoiten niin, että se on tunne siitä, että töihin on kiva mennä ja siellä aika kuluu nopeasti, sillä työtehtävät ovat mielekkäitä.

Kaikki työn imuun liittyvät määritelmät ja ilmiöt eivät kuitenkaan ole minulle selviä. Esimerkiksi Kahnin (1990, ks. Bakker ym., 2008) määritelmä työn imusta mielentilana aiheutti minussa hämmennystä. Mikä itse asiassa on mielentila? Onko se tunne vai mikä? Voisinko käsitellä työn imua tunteena? Päädyin siihen, että vaikka työn imu itsessään ei ole tunne, siihen kuitenkin liittyy läheisesti tunteiden kokeminen. Mutta ovatko siihen liittyvät tunteet seurausta työn imun tuntemisesta, syy sille vai osa sitä?

Ymmärrän myös, että työn imu on pitkäkestoinen ilmiö (Hallberg & Schaufeli, 2006). Mutta voiko se jatkua miten pitkään vain? Miten se loppuu, hiipuko se vain? Jos se kerran loppuu, voiko se tulla takaisin?

Työn imua ei siis ole kovin helppo ymmärtää. Tavallaan koen, että se on äärettömän helppo selittää, kuten äsken kuvailin, mutta toisaalta taas tuntuu, että yksinkertainen selitys jättää paljon sanomatta. En tiedä, johtuuko tämä siitä, että käsite ei ole vielä niin vakiintunut ja kaikki yrittävät selittää sitä hiukan eri tavoilla, vai enkö vain ole saanut kiinni siitä, mitä tutkijat tarkoittavat.

Tässä työssä kiinnostukseni kohteena ei kuitenkaan ole se, olenko ymmärtänyt työn imun ”oikein”, vaan se miten haastattelemani työntekijät ymmärtävät ja kokevat työn imua. En myöskään keskity työn imun seurauksiin yksilö- tai organisaatiotasolla, kuten suuri osa aiemmin lukemistani tutkimuksista, vaan keskityn itse työn imuun, sen kokemiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Ennen kuin siirryn kertomaan omasta tutkimuksestani, kerron vielä lyhyesti positiivisesta psykologiasta, sillä työn imun käsitteellä on juuret tässä psykologian suuntauksessa.

2.5 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia tutkii ihmisen positiivisia ominaisuuksia, kuten hyvinvointia, optimismia, anteeksiantamista, itsetuntoa, flowta, luovuutta jne. Sen keskeinen tavoite on tutkia ihmisten vahvuuksia ja hyvinvointia vastapainoksi heikkoudelle ja masennukselle. (Sachau, 2007, 378.) Yli sadan vuoden ajan psykologian alan tieteellisissä julkaisuissa positiivisten ja negatiivisten käsitteiden suhde on ollut 1:14 (Myers, 2000, ks. Hakanen, 2009, 8), mutta nyt tämä suhdeluku on kuitenkin vähitellen muuttumassa (ma., 8).

Positiivinen psykologia on määritelty tutkimukseksi ”niistä olosuhteista ja prosesseista, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan” (Gable & Haidt, 2005, 103, ks. Hakanen, 2009, 8). Toisen määritelmän mukaan positiivinen psykologia on ”tieteelliseen tietoon perustuvia näkökulmia siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Sen huomion kohteena ovat ne inhimilliset olosuhteet, jotka johtavat onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen” (Journal of Positive Psychology, 2005, ks. ma., 9).

Työelämän kysymyksiin sovellettuna positiivinen psykologia tarkoittaa sitä, ettei keskitytä vain riskitekijöihin, uupumiseen ym. negatiivisiin asioihin, vaan niihin positiivisiin tekijöihin, jotka tekevät työstä mielekästä. Kiinnostus suuntautuu ihmisten, ryhmien ja instituutioiden vahvuuksiin, voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. (Hakanen, 2009, 10.)

Positiivinen psykologia ei aiemmin (1950-60 –luvulla) saavuttanut suurta suosiota ainakaan osittain sen vähäisen empiirisen näytön vuoksi. Nykyinen positiivinen psykologia onkin lähtenyt vahvasta tutkimuksellisesta orientaatiosta. Esimerkiksi Fred Luthans (2002, ks. Hakanen, 2009, 12) on määritellyt positiivisen organisaatiotutkimuksen kohteiksi sellaiset käsitteet ja ilmiöt, joita voidaan arvioida, mitata, kehittää ja joiden avulla voidaan parantaa työssä suoriutumista. Työn imu on juuri tällainen käsite (ma., 11). Sitä on mahdollista arvioida UWES- (Utrecht Work Engagement Scale) kyselymenetelmällä, jossa vastaaja pyydetään arvioimaan väittämiä koskien heidän tarmokkuuttaan, omistautumistaan ja uppoutumistaan työssä (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli ym., 2002, ks. ma.).

Perinteisen psykologian keinoin työelämää tutkittaessa on löydetty joko ongelmia tai tulos, ettei ongelmia esiinny. Jonkin ongelman puuttuminen ei kuitenkaan vielä kerro, että työntekijä tai – yhteisö voi hyvin. Kun ymmärrys hyvinvointia ja motivaatiota synnyttävistä ja ylläpitävistä tekijöistä on ollut puutteellista, ei niistä lähteviä toimintatapoja ole osattu kehittää. Tästä esimerkkinä ovat yleiset, ongelmalähtöiset toimintamallit organisaatioissa. Organisaatiossa tehdään esimerkiksi ilmapiirikartoitus ja pohditaan paria sen esiin nostamaa asiaa, jotka ovat eniten pielessä. Esimerkiksi Hakasen (2009, 11) mukaan sen sijaan voitaisiin panostaa jo olemassa oleviin resursseihin ja potentiaaleihin työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisessa.

Hakanen (2008, ks. Hakanen, 2009, 12) näkee positiivisen psykologian haasteena sen, miten hyvin se pystyy integroitumaan perinteisen psykologian kanssa. Työn voimavarojen- työn vaatimusten malli, josta kerroin aiemmin, on yksi yritys yhdistää kummatkin psykologian suuntaukset.

Positiivinen psykologia eroaa kliinisestä psykologiasta niin, että positiivinen psykologia ajattelee mielenterveyden olevan muutakin kuin sitä, ettei ole mieleltään sairas. Positiivisen psykologian edustajat tutkivat ihmisten vahvuuksia ja näkevät ne muunakin kuin heikkouksien puuttumisena (Aspinwall & Staudinger, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, ks. Sachau, 2007, 384). Frederick Herzbergin ajatus siitä, että tyytyväisyys työssä on muutakin kuin tyytymättömyyden puutetta, on huomattavan samanlainen positiivisen psykologian lähtökohdan kanssa. Tämän lisäksi hänen teoriansa ja sisäisen motivaation (intrinsic motivation), tulojen ja tyytyväisyyden välisen yhteyden ja materialismin tutkimuksen välillä on löydettävissä yhtäläisyyksiä. (Sachau, 2007, 384.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateoria on työmotivaation sisältöteoria eli toisin sanoen se tarkastelee sitä, mitä työssä halutaan saavuttaa, jotta motivaatio kasvaisi ja sitä kautta lisäisi organisaatiossa toivottua käytöstä. Herzbergin mukaan on olemassa kahdenlaista tyytyväisyyttä, jotka johtavat erilaiseen motivoitumiseen. Ensimmäinen on motivaatiotekijöiden aiheuttamaa ja toinen hygieniatekijöiden aiheuttamaa, mutta ne ovat luonteeltaan erilaisia. Hänen mukaansa on olemassa myös kahdenlaista tyytymättömyyttä, jälleen motivaatio- sekä hygieniatekijöiden aiheuttamaa. Herzberg siis ehdotti, että on kaksi jatkumoa, joista kummallakin on positiivinen ja negatiivinen emotionaalinen pää. (Sachau, 2007, 382.) Motivaatiotekijöiden aiheuttamaa tyytyväisyyttä luonnehtii ylpeys, vapaus, flow ja kiehtovuuden tunne. Sen sijaan hygieniatekijät innostavat lyhyellä tähtämellä, ja parhaimmillaan lisäävät tyytyväisyyttä pitkällä tähtämellä. Tästä huolimatta Herzberg ei kuitenkaan väittänyt, että työntekijöiden motivoimiseen ei tulisi koskaan käyttää hygieniatekijöitä. Jos työ on tylsää, eikä sitä voida rikastaa (enrich), on hänen mukaansa järkevää käyttää bonuksia yms. työntekijöiden motivointiin. Toiset tutkijat ovat kuitenkin jopa väittäneet, että työntekijöiden motivointi hygieniatekijöillä pilaisi sisäisen motivaation (ma., 382- 385).

Viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana monet tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, mikä tekee toiminnasta (kuten työstä) kiinnostavaa ihmisille. Kaikki osoittavat motivaatiotekijöihin. Esimerkiksi Deci ja Ryan (1985, ks. Sachau, 2007, 384) ehdottivat, että ihmisiä kiinnostavat tehtävät, joissa heillä on mahdollisuus määrätä työstään itse sekä tuntee osaavansa ja onnistuvansa. Csikszentmihalyin (1975, 1997, ks. ma., 384) mukaan selvät tavoitteet, välitön palaute ja riittävän haastavat tehtävät tekevät toiminnasta nautittavaa. Herzberg kehitti työn rikastamisen (job enrichment) tekniikan, jolla töistä voitaisiin tehdä mielenkiintoisempia. Tekniikka saavutti suosiota akateemisessa keskustelussa, vaikka jotkin sen metodeista aiheuttivatkin erimielisyyttä. Herzberg esimerkiksi ajatteli, että työntekijöiden osallistuminen töiden

järjestelyn suunnitteluun (job redesign) ei ole tärkeää, kun taas suurin osa tutkijoista oli sitä mieltä. (Ma., 384–385.)

Henkilöstön kehittämisellä (human resource development) ja positiivisilla psykologialla on samanlainen filosofinen tausta, mutta silti niiden tutkijat viittaavat toisiinsa hyvin vähän. Esimerkiksi käytännössä kukaan positiivisen psykologian tutkija ei viittaa Herzbergiin. Positiivisen psykologian tutkijat voivat kuitenkin hyötyä Herzbergin teoriasta, sillä se määrittelee selvän eron positiivisen ja perinteisen psykologian välille (Sachau, 2007, 385–389).

Myös työn imun teorialla on huomattavia yhtäläisyyksiä positiivisen psykologian ja Herzbergin teorian kanssa. Työn imun teoria ehdottaa, että työntekijät tuntevat työn imua silloin kun heidän työnsä on mielekästä, siitä saa tunnustusta, se tarjoaa mahdollisuuksia läheisiin ihmissuhteisiin, psykologiseen kasvuun ja ammatilliseen kehittymiseen. Toisin sanoen, työn imu kasvaa, kun työ sisältää motivaatiotekijöitä (Sachau, 2007, 385.)

3 Tutkimusta tekemässä

Nyt siirrän huomioni aiemmasta tutkimuksesta ja teoreettisemmasta keskustelusta enemmän omaan tutkimukseeni. Tässä luvussa kerron siitä, miten ja miksi valitsin tutkimusmenetelmäkseni laadullisen menetelmän ja edelleen haastattelun ja AI-lähestymistavan. Lisäksi kerron tutkimuksen suorittamisesta käytännössä, eli haastateltavien valinnasta, haastattelukysymysten laatimisesta ja haastatteluiden tekemisestä.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Alusta asti minulle oli selvää, että toteutan graduni empiirisen osion laadullisin keinoin. Suoraan sanottuna alkuvaiheessa minulle laadulliset menetelmät olivat yhtä kuin haastattelu, ja orientoiduin alusta asti siihen, että kokoan tietoa haastatteluiden avulla. Halusin tutkia ihmisten kokemuksia työn imusta, ja näin myös että haastattelemalla yksilöitä saan parhaimman kuvan heidän kokemuksistaan. Kiinnostuin AI-menetelmästä, sillä koin sen sopivan hyvin positiivisten kokemusten tutkimiseen. Palaan tarkemmin aineistonkeruumenetelmäni hiukan myöhemmin, ja keskityn nyt vähäksi aikaa siihen, mitä laadullinen tutkimus on.

Laadullinen tutkimus on määriteltävissä monella tapaa. Yksi määritelmä voisi olla sellainen, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden ymmärtäminen sellaisena kuin ne ”ilmenevät ihmisten kokemusmaailmassa, ainutkertaisina, sekä ilmiöiden uudelleen nimeäminen ja jäsentäminen” (LaPointe, 2011a). Sen tarkoituksena ei ole vahvistaa ennako-oletuksia tai aiemmin luotuja käsitejärjestelmiä. Laadullinen tutkimus sisältää monia suuntauksia, tiedonhankinta – ja analyysimenetelmiä ja aineiston

tulkintatapoja. Yhteisiä tekijöitä eri lähestymistavoille on kuitenkin löydettävissä, ja niitä ovat esimerkiksi kiinnostus tutkittavien näkökulmiin ja suhteellisen pienet aineistokoot sekä oletus tiedon kontekstisidonnaisuudesta ja hypoteesien lähteminen aineistosta, ei niiden testaaminen teoriasta käsin. (LaPointe, 2011a.)

Viimeksi mainittua kutsutaan usein myös hypoteesittomuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, ettei tutkijalla ole ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksista. Toki aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen mitä havaitsemme, mutta niiden ei tulisi rajata tutkimuksen tekoa. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena olisi, että tutkija oppisi jotain tutkittavasta aiheesta tutkimuksen kuluessa. Tämä edellyttää avointa suhtautumista aineistoon ja ennakko-oletuksien tiedostamista. Aineiston avulla voi löytää uusia näkökulmia, ei vain todistaa sitä mitä aiemmin epäili. (Eskola & Suoranta, 1998, 19-20.)

Laadullisille tutkimuksille on ominaista myös tutkimussuunnitelman avoimuus tai toisin sanottuna kehämäisyys. Tutkimussuunnitelmaa ja tutkimuskysymystä voi joutua muuttamaan tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta, 1998.) Näin kävi minullekin. Tutkimuskysymyksen muotoutumiseen meni pari kuukautta, jolloin luin paljon artikkeleita aiheesta ja etsin minua kiinnostavaa tutkimuskysymystä ja näkökulmaa. Totesin, että on tutkittu paljon sitä, mikä tietyn ammattikunnan edustajilla, esimerkiksi hammaslääkäreillä (Bakker ym., 2006) aiheuttaa työn imua. Kuitenkaan sitä, mikä tietyissä organisaatioissa aiheuttaa työn imua, ei ole tutkittu. Niinpä tutkimuskysymykseksi muotoutui kuukausien työn jälkeen ”mitkä organisatoriset tekijät aiheuttavat työn imua?” Löysin tähän hyviä teorioita, mm. TV-TV –mallin, ja pääsin hahmottelemaan haastattelukysymyksiäni. Loppujen lopuksi tutkimuskysymykseni muuttui vielä sen jälkeen, kun olin jo tehnyt haastattelut. Siinä vaiheessa mielenkiintoni kohteeksi nousi se, mitä työntekijät kertovat työn imun tuntemisesta ja miten he kuvailevat sitä. Tähän palaan tarkemmin myöhemmin, ensiksi keskityn haastattelumenetelmän valintaan ja haastatteluiden toteuttamiseen.

Lähdin liikkeelle siis siitä, että ajattelin haastatteluissa selvittää sitä, mikä organisaatioissa edesauttaa työn imun kokemista. Tein haastattelut appreciative inquiry eli AI-lähestymistapaa hyväksikäyttäen. Seuraavaksi kerronkin AI:sta.

3.1 Appreciative inquiry

Tässä tutkielmassa käytän siis empiirisessä osuudessa haastattelumetodina appreciative inquiry (arvostava haastattelu) –lähestymistapaa. Kerron siitä tässä kappaleessa ja lisäksi perustelen miksi päätin käyttää sitä tutkielmassani.

AI –haastattelumenetelmä on yksi teemahaastattelun muoto. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset on järjestetty teemoittain, ja teemat käydään haastateltavan kanssa läpi. Siinä voidaan keskittyä kuitenkin tärkeisiin kysymyksiin ja esiin tulleisiin aiheisiin, eikä kaikkiin kysymyksiin tarvitse paneutua samalla tavalla.

Haastattelutilanne on epämuodollinen ja antaa tilaa haastateltavien kertomuksille. (LaPointe, 2011b.) AI-metodilla haastatteluja tehtäessä ihmisiä pyydetään muistelemaan positiivisia kokemuksia ja tarkoituksena on, että he kertoisivat tarinamuotoisesti tällaisista tilanteista.

Oikeastaan appreciative inquiry –metodi on osallistava organisaation uudistamisprosessi, joka alkaa kyselemällä yksilöiden positiivisista kokemuksista organisaatiossa (Neilsen ym., 2005, 303). Kysymysten on tarkoitus ”vahvistaa organisaation kykyä käsittää, ennakoida ja voimistaa positiivisia mahdollisuuksia” (Cooperrider & Whitney, 2000, ks. ma., 303–304).

Suurin osa organisaation muutosprosesseista perustuu ongelmanratkaisuun. Silloin kysytään ”mikä on ongelma?” ja energia keskitetään sen korjaamiseen, eli itse asiassa siihen, mitä halutaan vähemmän! AI-metodi on alun perin tarkoitettu vaihtoehdoksi perinteiselle ongelmiin keskittyneelle lähestymistavalle. Metodissa ei keskitytä siihen, mikä on pielessä, vaan siihen mikä on hyvin. Se ei yritä muuttaa ihmisiä, vaan kutsuu ihmiset kehittämään sellaisia organisaatioita, joita he haluavat. Metodi perustuu yksinkertaiseen lähtökohtaan: organisaatiot kehittyvät siihen suuntaan, mihin niissä kiinnitetään huomiota. (Bushe, 2011.)

AI-metodi keskittyy siis ongelmien ja ”normaalin” tilan sijasta tavoitetilaan ja siihen mikä on hyvää (Boyd & Bright, 2007, 1026). Ideana on tutkia, miten organisaation jäsenet ovat kokeneet tyydytystä ja huippukokemuksia työssään, jotta näitä kokemuksia voitaisiin kokea tulevaisuudessa useammin (Neilsen ym., 2005, 304). Metodi perustuu ajatukselle, jonka mukaan dialogit luovat ympäristön, joka on miellyttävä ja innostava osallistujille. Lisäksi tapa, jossa osallistujilta kysytään, minkälainen organisaatio olisi heidän mielestään ihanneltilassaan, antaa heidän käyttää mielikuvitustaan ja luovuuttaan (Boyd & Bright, 2007, 1033).

AI-metodin lähestymistapaa kuvaillaan usein jatkuvana neljän D:n kiertona. Ensimmäinen vaihe on etsiminen (discovering), jossa etsitään asioita, joita ihmiset arvostavat organisaatiossa ja työssään. Toinen D edustaa haaveilemista (dreaming), ja tässä vaiheessa kuvitellaan sitä, mitä voisi olla, eli luodaan yhteisiä ajatuksia halutusta tulevaisuudesta. Kolmannen vaiheen eli suunnittelemisen (design) tavoitteena on luoda strategioita ja keinoja halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Neljäs vaihe on toteuttaminen (delivering), jossa tavoitteena on siis tehtyjen aloitteiden toteuttaminen ja positiivisten tulosten säilyttäminen. (van der Haar & Hosking, 2004, 1018-1019; Neilsen ym., 2005, 304.)

Yksi AI-metodin vahvuuksista on se, että koska sen avulla toteutetussa organisaation muutosprosessissa ihmiset muistelevat oikeasti tapahtuneita hyviä kokemuksia, he ymmärtävät, että niitä voi myös toistaa tulevaisuudessa. Lisäksi heillä on näin ollen todennäköisemmin keinot positiivisten kokemusten toistamiseen. Näistä syistä organisaation jäsenet näkevät positiivisten hetkien tavoittelemisen mielekkäämpänä kuin jos ne esitettäisiin sumuisina tulevaisuuden visioina. (Cox, 2011.) Keskittymällä

menestyksekkäisiin esimerkkeihin menneisyydestä ja nykyhetkestä rakennetaan mielikuvaa siitä, että osataan. AI-metodissa kuvitellaan miten asiat voisivat olla ja kannustetaan dialogiin siitä, mitä pitäisi olla ennen kuin lopulta keskitytään siihen, mitä tulee olemaan. Coxin (2011) mukaan hyödyntämällä kaikkien organisaation jäsenten kokemusta ja energiaa on suurempi todennäköisyys päästä haluttuun tulevaisuuden tilaan.

Alunperin appreciative inquiry –metodi pyrki tarkastelemaan organisaatioita kokonaisuudessaan. Nykyään AI-menetelmää käytetään pääasiassa henkilöstöhallinnon kysymyksiin keskittyttäessä, kuten voimaannuttamiseen, tiimityöskentelyyn ja johtajuuteen (Bushe, 2005). Tutkimuksen (inquiry) fokus päätetään yleensä etukäteen, ja se voi olla mitä vain esimerkiksi tyydyttävien työympäristöjen luomisesta syrjinnän estämiseen. Yhteinen teema on, että osallistujia pyydetään nimeämään tahoja, jossa halutut tavoitteet on saavutettu aiemmin, miettimään syitä onnistumiseen ja käyttämään näitä ajatuksia pohjana halutunlaisen tulevaisuuden kuvittelemiseen ja luomiseen. (Neilsen ym., 2005, 304.)

Appreciative inquiry –metodi on siis yhteydessä voimaannuttamisen (empowerment) filosofian kanssa. Se auttaa voimaannuttamaan niitä, joiden ääni ei perinteisesti kuulu organisaatioissa, sillä se vaatii osallistavaa (participative) ympäristöä kaikille toimijoille (Rappaport, 1987, ks. Boyd & Bright, 2007, 1033). AI luo arvostusta kahdella tavalla; se pyrkii vahvistamaan ihmisten välisiä suhteita organisaatiossa ja näin samalla vahvistamaan vahvuuksia ja mahdollisuuksia, joita he näkevät organisaatioissaan (Gergen, Gergen & Barrett, 2004, ks. ma., 1026). Metodi on yhteydessä myös yhteisöpsykologian ja positiivisen psykologian kanssa (ma., 1034).

Alunperin Cooperrider ja Srivastva (1987, ks. Neville, 2008, 102) ovat esittäneet, että AI-paradigma pohjautuu viiteen periaatteeseen. Ensimmäisen periaatteen (constructionist) mukaan organisaation jäsenten kollektiivinen tietämys vaikuttaa organisaation kohtaloon. Toinen periaatteen (simultaneity) mukaan tulee ymmärtää, että muutosta tapahtuu saman tien, kun AI-metodin tutkimuksia ja kyselyitä tehdään organisaatiossa. Kolmas periaate (poetic) on metafora organisaatiosta kirjana, jota kaikki osalliset kirjoittavat. Neljännen periaatteen (anticipatory) mukaan organisaation jäsenten yhteisellä mielikuvituksella on suurin mahdollisuus ennakoida mahdollisuuksia ja positiivisia lopputulemia. Viidennen periaatteen (positive) mukaan positiivisen muutoksen jatkuminen tarvitsee vauhtia, sosiaalisia siteitä sekä mielekkäitä kokemuksia.

Miksi siis valitsin tämän metodin? Koin AI:n sopivan hyvin lähestymistavakseni, sillä olen kiinnostunut ihmisten positiivisista kokemuksista työelämässä, minkä vuoksi valitsin aiheeksenikin työn imun. Appreciative inquiry sopii hyvin työn imun tutkimiseen, sillä kummatkin keskittyvät ihmisten positiivisiin kokemuksiin organisaatioissa. Koin sen myös soveltuvan hyvin työn imuun liittyvien tunteiden ja tilanteiden tutkimiseen. Lisäksi sekä työn imun käsite että AI ovat linjassa positiivisen psykologian kanssa. Tässä työssä

käytän AI:ta siis haastattelumetodina, eli käytän hyväkseni edellä kuvaamaani positiivista lähestymistapaa. Tarkoitukseni ei suinkaan ole organisaation muuttaminen.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan AI voidaan nähdä toimintatutkimuksellisenä metodina, jossa haastattelua ei nähdä vain neutraalina aineistonkeruutapahtumana, vaan tapana vaikuttaa tutkimuskohteeseen. On totta, että AI –menetelmän tarkoituksena on vaikuttaa organisaatioon (esim. Neilsen ym., 2005, 303), kuten yllä kerroin. Tämän vuoksi sitä on helppo arvostella pyrkimyksestä tuottaa tietynlaista aineistoa (Rossi, 2003). Siihen, minkälaista aineistoa sain, palaan myöhemmin. Ennen sitä kerron aineistoni keräämisestä eli haastateltavien valinnasta ja itse haastatteluiden toteuttamisesta.

3.2 Tutkimuksen suorittaminen käytännössä

3.2.1 Yritys & haastateltavien valinta

Kerroin kesällä kesätyöpaikassani Lindström Oy:ssä, että teen gradua aiheesta työn imu ja kysyin mahdollisuutta haastatella yrityksen työntekijöitä. HR-osasto henkilöstöjohtajan johdolla vaikutti kiinnostuneelta aiheesta ja lupasin palata asiaan, kun tutkimuskysymykseni olisi selvinnyt paremmin. Kun tutkimuskysymys (tai ensimmäinen versio siitä) vihdoinkin syyskuun lopulla oli selvillä, otin HR-osastoon yhteyttä. He kysyivät kuinka monta haastattelua haluaisin tehdä, ja lupasivat etsiä haastateltavat.

Lindström Oy on suomalainen tekstiilipalveluyritys, jonka tavoitteena on vahvistaa asiakkaidensa yrityskuvaa. Yrityksen palveluja ovat mm. työvaatteet, hygieniapalvelut, matot ja teollisuuspyyhkeet. Lindström työllistää Euroopassa ja Aasiassa noin 2400 henkilöä. Suomessa suurin osa lindströmiläisistä työskentelee pesuloissa ympäri maata, Helsingin pääkonttorissa työskentelee noin 260 henkilöä asiantuntijatehtävissä. (Lindström, 2011.)

Lindströmin (2011) mukaan sen toimintaa ohjaavat sen arvot, jotka ovat kannattava kasvu, pitkäaikainen asiakassuhde, vastuullisuus sekä innostus ja oppimisen ilo. Arvoja ja niiden näkymistä arjen työssä arvioidaan säännöllisesti: arvot ovat osa vuosittaisia kehityskeskusteluja.

Tarkastelen työn imun kokemista kuitenkin erityisesti työntekijän, en yrityksen näkökulmasta, ja siksi pyysin haastateltaviksni eri tehtävissä toimivia työntekijöitä. Kaikki haastateltavani työskentelevät asiantuntijatehtävissä, mutta näin jälkikäteen ajatellen olisi ollut hyvä haastatella myös toisentyyppisissä tehtävissä työskenteleviä, esim. pesulatyöntekijöitä. Voi olla, että heidän kokemuksensa erityisesti työn imua aiheuttavista tekijöistä olisi ollut toisenlainen.

Olin epävarma siitä, mikä olisi hyvä haastatteluiden määrä. Luettuani muita johtamisen laitoksella tehtyjä graduja totesin, että yleensä haastatteluja on tehty kymmenkunta. Näin kirjoitin yritykseen. Kirjoitin vajaan sivunmittaisen kuvauksen tutkimusaiheestani ja –kysymyksestäni haastatteluihin pyydettäville henkilöille

lähetettäväksi. HR-osasto sitten pyysi haastateltavaksi kymmenen työntekijää. Haastatteluihin pyydetty henkilöt olivat osastoiden johtajien valitsemia. En esittänyt mitään toiveita sille, millä perusteella haluaisin pyytää työntekijöitä haastateltavakseni. Osa oli valittu mukaan sen perusteella, että heidän esimiestensä näkemyksen mukaan he ovat innostuneita työstään. Osa taas oli valittu siksi, ettei heidän esimiehensä tienneet, mikä heitä innostaa työssä. Mukaan pyydetyistä kahdeksan suostui haastateltavakseni. Loppujen lopuksi haastattelin seitsemää henkilöä, sillä jouduin perumaan yhden sovituista haastatteluajoista, emmekä löytäneet sopivaa uutta aikaa.

Haastateltavien toiveiden pohjalta päätimme henkilöstöjohtajan kanssa, että haastateltavien tulee pysyä anonyymeina. Näin ollen en kuvaa tässä heidän työnkuvaansa. Kaikki haastateltavat työskentelevät asiantuntijatehtävissä Lindströmin pääkonttorissa Helsingissä.

Eskola ja Suoranta (1998, 60) toteavat, että yksi yleisimmistä kvalitatiivista tutkimusta koskevista kysymyksistä liittyy aineiston koon määrittämiseen. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston kattavuudesta kun puhutaan aineistoon koon, analyysin ja tulkinnan onnistumisesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään jotakin toimintaa tai antamaan tulkinta jostakin ilmiöstä. Yleisesti ottaen aineiston koolla ei laadullisessa tutkimuksessa ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta, eikä ole olemassa yksiselitteistä sääntöä aineiston koon määrittämiseksi. On kuitenkin olemassa muutamia käytännön muovaamia tapoja koon määrittämiseksi. Näistä yksi on kylläntyminen eli saturaatio. Haastattelututkimuksessa tämä tarkoittaa, että uusi haastattelu ei enää tuota uutta tietoa. (ma., 60–62.)

Mikäli ei ole etukäteen selvillä siitä, mitä aineistosta hakee, eli minkäänlaista hypoteesia, ei saturaatiota tietenkään voi saavuttaa. Toisaalta on mahdollista tarkkailla aineiston keruun aikana mitä sieltä nousee esiin, ja määrittää sen avulla saturaatiopiste. (Eskola & Suoranta, 1998, 63.) Tämä saattaa kuitenkin käytännön rajoitusten vuoksi olla hankalaa. Minua siis esimerkiksi pyydettiin kertomaan etukäteen se määrä mitä yrityksen HR-osasto lähestyy ja pyytää mukaan tutkimukseen. Koen kuitenkin, että seitsemän haastattelua oli sopiva määrä, enkä usko että muutama lisähaastattelu olisi tuonut esiin uusia ilmiöitä. Samat teemat toistuivat kaikissa haastatteluissa, osa toki koki oman arvioni mukaan enemmän työn imua kuin toiset, mutta positiivisten kokemusten taustalla olivat hyvin pitkälti samantyyppiset tekijät.

3.2.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Ennen ensimmäistä haastattelua tein koehaastattelun, sillä koin vaikeaksi arvioida ymmärtävätkö työn imuun ja työhyvinvoinnin käsitteisiin perehtymättömät ihmiset kysymykseni oikein. Kysymykseni vaikuttivat toimivan, mutta haastateltava alkoi miettiä myös aiempia töitään – ehkä syynä oli se, että hän on toiminut

nykyisessä tehtävässään vasta vähän aikaa. Päätinkin haastattelun alussa sanoa, että ideana on keskittyä miettimään tehtäviä, joita haastateltava on tässä organisaatiossa hoitanut.

Koska en valinnut itse haastateltavia, en tiennyt etukäteen kokevatko he työn imua. Tästä syystä ja aiempien graduntekijöiden tavoin (Korpiaho, 2003) mietin etukäteen muutamia varakysymyksiä siltä varalta, etteivät haastateltavat löydä tilanteita, jossa he olisivat tunteneet työn imua.

Haastattelukysymyksiä laadin samaan aikaan kuin sovin haastatteluajoista haastatteluun pyydettyjen henkilöiden kanssa. Haastattelukysymyksiä miettiessäni perehdyin appreciative inquiry –lähestymistapaan. Tutkin monia AI:ta soveltavia haastattelurunkoja, ja muokkasini niistä omani. Erotin työn imun komponentit, tarmon, omistautumisen ja uppoutumisen kolmeksi eri kysymykseksi (kysymykset 2, 3, ja 4), vaikka en ollut varma, osaavatko haastateltavat erottaa niitä toisistaan. Osoittautui, että he eivät usein nähneet eroa tarmon ja omistautumisen välillä, mutta kokivat uppoutumisen erilaiseksi. Palaan tähän analyysissäni.

Näkemykseni AI:ta soveltavissa haastattelurungoissa on yleensä noin kahdeksan kysymystä, omaani tuli loppujen lopuksi seitsemän. Alla ne kysymykset, jotka minulla oli mukana haastattelussa. En kuitenkaan kysynyt kaikkia alakysymyksiä kaikilta, esimerkiksi kysymyksiin ”miltä se tuntui?” ja ”miten muut (tähän tapahtumaan osalliset) toimivat?” vastaajat antoivat yleensä vastauksen saman tien itse. Toisaalta kysyin kaikilta heidän vastauksiaan täsmentäviä jatkokysymyksiä, jotka eivät näy alla olevassa rungossa.

1. Kertoisitko miten ja miksi tulit alun perin organisaatioon, mikä houkutteli? Mitä työtä teet nykyään?

2. Muistele tilannetta, jossa tunsit olevasi täynnä energiaa työtä tehdessäsi, ja halusit panostaa siihen täysillä. (halusit tehdä parhaasi, oli tarmokas olo, että haluaa jatkaa vaikka ei heti ymmärtäisikään jotain)

- Miltä se tuntui?
- Mitkä tekijät vaikuttivat kokemuksen syntyyn?
- Miten muut (tähän tapahtumaan osalliset) toimivat?
- Kuinka tyypillisiä / harvinaista tällaiset hetket sinun työssäsi ovat?

3. Muistele tilannetta, jossa olit todella innostunut työstäsi ja ylpeä siitä mitä teet. (Halusit ehkä näyttää jollekin osaavasi?)

- Miltä se tuntui?
- Mitkä tekijät vaikuttivat kokemuksen syntyyn?
- Miten muut (tähän tapahtumaan osalliset) toimivat?
- Kuinka tyypillisiä / harvinaista tällaiset hetket sinun työssäsi ovat?

4. Muistele tilannetta, jossa olit uppoutunut työhösi niin että aika tuntui kuluvan kuin siivillä ja siitä irtautuminen oli vaikeaa. (niin ettei halua jättää työtä kesken vaan jatkaa työtä)

- Miltä se tuntui?
- Mitkä tekijät vaikuttivat kokemuksen syntyyn?
- Miten muut (tähän tapahtumaan osalliset) toimivat?
- Kuinka tyypillisiä / harvinaista tällaiset hetket sinun työssäsi ovat?

5. Mitä arvostat eniten työssäsi? Miksi? / Miten tämä ilmenee sinun työssäsi? Mitä se sinulle merkitsee? miltä se tuntuu? Miksi juuri tämä on sinulle tärkeää? Kerro lisää.

6. Mitä arvostat eniten organisaatiossasi? Miksi? / Miten tämä ilmenee sinun työssäsi? Mitä se sinulle merkitsee? miltä se tuntuu? Miksi juuri tämä on sinulle tärkeää? Kerro lisää.

7. Kuvittele, että voisit esittää kolme toivomusta organisaatiolle (työtoverit, esimies, työnkuva, työmäärä...), jotta se auttaisi sinua kokemaan enemmän näitä positiivisia kokemuksia, joista olet kertonut. Mitä toivoisit?

Jos nämä toiveet toteutuvat, niin mitkä/millaiset asiat silloin muuttuisivat? Miten se vaikuttaisi sinun/työkavereittesi/esimiesten työhön + yritykseen/organisaatioon... jne.

Lisäksi esitin haastatteluissa aika ajoin tarkentavia kysymyksiä ja pyysin haastateltavia kertomaan lisää keskustelun kohteena olevasta aiheesta.

Seuraavaksi kerronkin tarkemmin haastatteluiden tekemisestä.

3.2.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Pyysin haastateltaviani muistelemaan esimerkiksi tilanteita, joissa he ovat tunteneet itsensä erityisen energisiksi tai innostuneiksi. Aineistoni ei kuitenkaan pelkästään koostu kertomuksista, sillä monet haastateltavat kertoivat tarinoiden sijaan esimerkinomaisesti tilanteista, joissa yleensä kokevat itsensä esimerkiksi energisiksi, vaikka pyysin heitä kertomaan konkreettisia esimerkkejä. Haastateltavat toivat esiin kuitenkin omatoimisesti myös kehittämiskohteita, ja puhuivat siitä, mikä organisaatiossa ja työssä mättää. Lähestymistavasta huolimatta sain siis tietoa myös työn varjopuolista. Näin ollen esim. Rossin (2003) huoli siitä, että AI tuottaa vain positiivista aineistoa, ja sivuuttaa haastateltavan negatiiviset kokemukset, oli tämän työn osalta aiheeton.

Oma roolini haastattelijana aiheutti etukäteen hämmennystä. Kuinka paljon minun kuuluu ohjata keskustelua, jos esimerkiksi haastateltavat alkavat puhua negatiivisista kokemuksista, vaikka tarkoituksena oli keskittyä positiivisiin? Loppujen lopuksi vain yksi haastateltava keskittyi enemmän negatiivisiin kuin positiivisiin asioihin. En kuitenkaan kokenut, että haastattelu olisi ollut huono tai epäonnistunut. Tässä tapauksessa keskitin jatkokysymykseni siihen, miten hän toivoisi asioiden muuttuvan.

Näin jälkikäteen arvioin, että olisin voinut lähteä vapaammin mukaan keskusteluun, enkä pelätä sitä, että ohjailisin haastateltavien vastauksia liikaa. Ne kerrat, kun haastateltava sai minut tempautumaan mukaan keskusteluun, tuottivat enemmän ja mielenkiintoisempaa aineistoa.

En kertonut etukäteen haastateltaville käyttäväni AI-lähestymistapaa, ja vasta haastattelun aluksi kerroin, että keskityn positiivisiin kokemuksiin. Kaikille en tosin muistanut sitä tässäkään vaiheessa kertoa. Monet kuitenkin tuntuivat muistavan saatekirjeestä, että tutkin työn imua, jonka he tuntuivat rinnastavan

positiivisiin asioihin keskittymisenä. Kuten eräs kysyi kysyessäni mitä hän arvostaa eniten organisaatiossa: ”Pysyttiin siis niissä positiivisissa asioissa?”

Tein kaikki haastattelut yksilohaastatteluina haastateltavien työpaikalla neuvotteluhuoneissa. Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin nauhat heti haastattelun jälkeen viimeistään seuraavana päivänä.

Haastattelua voi ajatella eri tavoilla tiedon tuottamisen kannalta. Holstein ja Gubrium (1997, ks. LaPointe, 2001b) erottavat objektiivisen haastattelun, jossa haastateltava on passiivinen tiedonlähde ja aktiivisen haastattelun, jossa haastattelussa tuotetaan tietoa vuorovaikutuksessa. Ajattelen tutkielmani edustavan pikemminkin toista vaihtoehtoa, sillä en usko haastatteluiden välittävän eksaktia totuutta siitä, mikä työn imua aiheuttaa. Miten ne voisivatkaan, sillä työn imu käsitteenä on jo sellainen, että sen voi tulkita monella tavalla? Ensinnäkin työn imusta on esitetty monta määritelmää, toisekseen määritelmät ovat tulkinnanvaraisia. Kuten esimerkiksi eräässä haastattelussa tuli esiin, voi uppoutumisen käsittää ainakin joko euforisena olotilana tai ”normaalimpana” tunteena siitä, että aika kuluu nopeasti.

4 Analysointi narratiivisella otteella

Tässä luvussa keskityn kertomaan valitsemastani analyysitavasta. Kerron miksi analyysia yleensä tehdään, ja miten olen päätenyt tekemään sitä tässä työssä.

Haastatteluiden tekemisen jälkeen mielenkiintoni kohdistui siihen, minkälaisissa tilanteissa työntekijät kertovat tuntevansa työn imua ja miten he kuvailevat sitä. Tässä kohdin tutkimuskysymykseni siis muuttui. Pohdin sitä, mikä olisi paras tapa analysoida aineistoani. Aluksi ajattelin lähestyä sitä teemoittelun ja tyypittelyn avulla, mutta kiinnostuin narratiivisesta analyysistä, ja loppujen lopuksi päädyin siihen.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tarkoituksena on tiivistää aineisto kuitenkin kadottamatta informaatiota; päinvastoin päämääränä on informaatioarvon kasvattaminen muokkaamalla hajanaisesta aineistosta selkeää. (Eskola & Suoranta, 1998, 137.) Analyysin tuotoksena tulee olla empiirinen löydös, eli toisin sanoen esim. teemojen tai toimijoiden tunnistaminen ja kuvaaminen. LaPointe (2001b) muistuttaa, että haastateltavien puheet sellaisinaan eivät ole tulkintaa tai tutkimuksen tuloksia. Tutkijan päättely ja esitetyt sitaatit on myös sidottava toisiinsa, eikä tarkoituksena ole pelkkä sitaattien esittely. Parhaimmillaan ne havainnollistavat aineistoa ja elävöittävät tekstiä sekä tarjoavat lukijalle mahdollisuuden peilata aineistoa ja tutkijan tulkintaa siitä. (LaPointe, 2001b.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 138) mukaan empiirisen tutkimuksen perusajatuksena on perinteisesti ollut, että tutkittavien vastaukset kertovat mikä on totta ja näin ollen välittyvät totena tutkijalle. Modernissa

kielikäsityksessä kieli onkin toiminut näin, mutta realistisessa kielikäsitteessä kieli on itsessään todellisuutta tuottava tekijä. Näin ollen ei ole mielekästä pohtia, ovatko haastateltavien puheet tosia ja vastaavatko ne todellisuutta, sillä tämän käsityksen mukaan todellisuuteen ei sinänsä ole pääsyä – todellisuutta ovat haastateltavien puheet.

Haastateltavien kertomia asioita ei siis ymmärretä todellisuuden heijastuksina, vaan kulttuurisesti tuotettuina tarinoina. Samalla tavalla ajatellaan, että kieli ei ole todellisuuden neutraali heijastaja. Se on sosiaalisen todellisuuden tuote samaan aikaan kun se tuottaa tätä sosiaalista todellisuutta. Tämä johtaa siihen, että jokainen tulkitsee todellisuutta koko ajan omalla tavallaan, ja esimerkiksi haastateltavani tekivät kysymyksistäni omat tulkintansa ja minä omani lukiessani aineistoani. (Eskola & Suoranta, 1998, 139–141.) Näin ollen valmista tutkimusraporttia lukeva tekee sisällöstä jo neljännen asteen tulkintaa (Hoikkala, 1987, ks. ma., 141).

Nyt palaan kuitenkin narratiiviseen analyysiin ja kuvaan sen tekemistä tarkemmin. Toisin sanoen kerron siitä, miten voin saada vastauksen graduni tutkimuskysymyksiin narratiivisella analyysillä, ja miten sitä käytännössä tehdään.

Narratiivi tarkoittaa lyhyesti sanottuna kertomusta ja sitä voikin luonnehtia kertomukselliseksi aineistoksi. Väljän määrittelyn mukaan narratiiviksi voi kutsua kaikkia kerrontaan perustuvia aineistoja, joiden analysoiminen edellyttää tulkintaa. Tiukemman määrittelyn mukaan narratiivilta edellytetään kertomuksellista piirteitä eli esimerkiksi ajallisesti loogisen rakenteen noudattamista. Tarinaa pitää tällöin koossa juoni, jolla on alku, keskikohta ja loppu. (Heikkinen, 2006, ks. Saaranen- Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tässä työssä käytän narratiivista tätä väljempää tulkintaa.

Narratiivinen analyysi on puolestaan yksi laadullisista analyysimenetelmistä. Sen avulla pyritään hahmottamaan, millaisia kertomuksia tutkittavasta kohteesta kerrotaan tai miten tutkittavan ilmiön olemus hahmottuu kertomuksena. (Jyväskylän yliopisto, 2011.)

4.1 Miksi narratiivinen analyysi?

Työn imu on käsitteenä suhteellisen uusi ja vielä vakiintumaton, ja tämä saattaa olla yksi syy siihen, etten ole löytänyt aiemmista tutkimuksista tapaa, jolla työn imun kokemiseen liittyviä tunteita ja tilanteita olisi analysoitu. Puolen vuoden graduprosessini aikana en ole löytänyt artikkelia, jossa keskityttäisiin siihen, miten työntekijät kuvailevat työn imun tuntemista. Yleensä tutkimuksissa on keskitytty mittaamaan työntekijöiden työn imua ja miettimään, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. En siis voi nojautua aiempaan tutkimukseen ja sanoa, että narratiivinen analyysi on hyväksi koettu tapa, ja sen vuoksi teen oman

analyysini sen avulla. Tämän vuoksi otin avukseni tunteisiin keskittyvän tutkimuksen etsiessäni perusteluita narratiivisen analyysin käytölle.

Monet artikkelit käsittelevät sitä, että tunteita pitäisi tutkia narratiivisesti, ei siihen, että olemassa olevasta aineistosta voisi tehdä narratiivista analyysia. Kuten Polkinghorne (2005, ks. Eriksson & Kovalainen, 2008) huomauttaa, nämä ovat kaksi eri asiaa. Tässä keskityn erityisesti aineiston narratiiviseen analyysiin, mutta myös aineistoni on jossain määrin narratiivisessa muodossa, sillä tein haastattelut AI-metodilla.

Narratiiveilla on useita etuja tunteita tutkittaessa. Narratiivit, tai tarinat, ovat kommunikaation perusta. Ihmiset hahmottavat kokemuksiaan koostamalla niistä kertomuksia linkittämällä tapahtumat juonen avulla toisiinsa (Polkinghorne, 1988, ks. Boudens, 2005, 1287). Näin ollen narratiivinen tiedonkeruutapa sopii kaikkialle riippumatta esim. kohderyhmän lukutaidosta tai iästä. Tämä ei tietystikään ole relevanttia oman tutkimukseni kannalta, mutta Boudens (ma., 1287) huomauttaa myös, että narratiivisen aineiston kerääminen voi auttaa hahmottamaan tunteita uusilla tavoilla.

Tutkimukset työn imusta kuvaavat työn imun tuntemista muutamalla sanalla. Schaufeli ym. (2002, ks. Shuck, 2011, 311) ovat määritelleet työn imun "positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi mielentilaksi, jota luonnehtivat tarmo (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption)". Tarmokkuutta luonnehtii korkea energiataso ja sinnikkyys työskennellessä, sekä halu panostaa työhön. Omistautuminen viittaa innostuksen ja inspiraation tuntemiseen työssä, sekä siihen, että tuntee työnsä tärkeäksi ja ylpeyttä siitä. Uppoutumista kuvaa täysi keskittyminen työhön, jolloin aika menee nopeasti ja töistä irrottautuminen on vaikeaa. (Schaufeli ym., 2002, ks. Bakker ym., 2008, 188.) Tämä käyttämäni määritelmä ei kerro siitä, miten työntekijät itse kuvailevat työn imun tuntemista. Ehkä narratiivinen analyysi voisi auttaa minua hahmottamaan tunteita uusilla tavoilla, kuten Boudens (2005, 1287) lupaillee.

Tunteita osoitetaan sekä sanallisesti että sanattomasti. Kuitenkin siitä, kuinka hyvin ja tarkasti tunteita pystyy sanallisesti ilmaisemaan, käydään jatkuvaa keskustelua (Polkinghorne 1988; Zajonc 1998, ks. Boudens, 2005, 1286), ja se myös asettaa rajoituksia tunteiden kokemisen tutkimukselle. Esimerkiksi Sandelands (1988, ks. ma., 1286) toteaa, että tunteet ja kieli toimivat eri tavalla. Kielellisesti asiat ilmaistaan peräkkäin, mutta tunteita koetaan päällekkäin, yhtäaikaaisesti. Tästä syystä tunteiden kuvaileminen on hankalaa. Myös se tosiasia, että sanat joilla tunteita kuvailemme, eivät ole omiamme vaan opittuja, haittaa tunteiden tutkimusta. (Ma., 1286-1287.) Tämä näkyy hyvin käytännössä esimerkiksi siinä, että todennäköisesti melko monella olisi vaikeuksia kuvailla miltä esimerkiksi tarmo tai innostus tuntuu. Tästä syystä voi kai olettaa, että yhtä lailla tunnetta on vaikea kuvailla sanoin, saati yhdellä sanalla.

Narratiivit auttavat ajattelemaan tunteita muuten kuin yhtenä sanana, ne voidaan nähdä esimerkiksi tapahtumina tai juonina. Voimme myös nähdä tunteen sisältävän elementtejä ympäristöstä eikä ajatella,

että se on vain "sisällä" ihmisessä, erillään ympäristöstä. Narratiiveja käytettäessä emme ole sidottuja yksittäisten sanojen käyttöön tunteita kuvattaessa, vaan voimme kuvata niitä vapaammin. Boudensin (2005, 1288) mukaan tällä tavalla saamme jopa käsityksen tunteesta niin kuin se on koettu. (Ma.) Narratiivit ovat kuitenkin sanallisesti kerrottuja, joten ne tuskin koskaan tavoittavat todellista tunteiden kokemista, mm. edellä mainitusta sanojen ja kielen käytön tavasta johtuen.

Joka tapauksessa narratiivisella analyysillä on mahdollista saada tietyn henkilön tai ryhmän ääni kuuluviin. Toisin sanoen, narratiivin lukijalla on mahdollisuus saada käsitys siinä kuvattavan kohteen käsityksistä niin kuin hän ne näkee. (Cortazzi, 2001.) Tämä sopii hyvin tarkoitukseeni tarkastella työn imua nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Toinen narratiiveihin liittyvä etu työelämää mietittäessä on se, että narratiivisella analyysillä on mahdollista keskittyä myös inhimillisiin, kuten henkilökohtaisiin ja ammatillisiin ominaisuuksiin. Näistä kertomiseen ei yleensä työelämäkontekstissa kiinnitetä niin paljon huomiota. Toisin sanoen, narratiivista analyysia voi käyttää kuvailemaan sitä, minkälaista työ todella on. (Ma.) Juuri tämä on tavoitteeni tässä työssä! Toisin sanoen, saada työntekijä omalla äänellä kertomaan, minkälaista työn imu on. En tavoittele teoreettisia yleistyksiä tai keskivertotarinaa, vaan omin sanoin kuvailua.

Narratiiveihin liittyy myös ongelmia. Yksi ongelmista on, että narratiivien kanssa työskentely vaatii usein paljon tulkinnan tekemistä. Tässä piilee vaara, että analyysiä ei voi pitää enää objektiivisena ja toistettavana (Boudens, 2005, 1288). Toisaalta, miten analyysi voi koskaan olla objektiivista? Miltei varmasti eri henkilön tekemä analyysi narratiivista tai ainakin narratiivinen analyysi aineistosta näyttää kovin erilaiselta. Lääkkeeksi tähän Boudens (ma.) ehdottaa, että tutkijan tulee perustella valinnat, joita hän tekee analysoidessaan aineistoa.

Haastattelussa henkilö ei välttämättä kerro samoja asioita, tai samoista asioista samalla tavalla, kuin esimerkiksi keskustelussa työkavereiden kanssa. Haastateltava muokkaa sanomisiaan sen mukaan, minkälaista keskustelu haastattelijan kanssa on. (Cortazzi, 2001.) Myös Eriksson ja Kovalainen (2008) tarttuvat samaan asiaan. He muistuttavat, että kaikista tapahtumista voi kertoa eri tavoin, eli toisin sanoen faktat ovat tulkinnanvaraisia. Näin ollen tutkimusta on vaikea pitää kovin objektiivisena. Onneksi Erikssonin ja Kovalaisen (ma.) mukaan narratiivisen tutkimuksen tavoitteena ei olekaan kertoa totuutta jostakin olemassa olevasta asiasta vaan tarjota yhden henkilön näkökulma käsiteltävään asiaan.

Vaikka narratiivisen analyysin ja narratiivien käyttö ei olekaan täysin ongelmaton, on minulla kuitenkin perusteita sen käytölle tutkiessani työntekijöiden kokemuksia työn imusta. Mutta miten narratiivit syntyvät? Miten saan koottua aineistostani narratiiveja?

4.2 Matka aineistosta narratiiviksi

Miten siis saan aineistoni analysoitua narratiivisesti ja esitettyä sen lukijalle järkevällä ja kiinnostavalla tavalla? Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen sen jälkeen kun se on kerätty ja purettu. Analyysissä pitäisi edetä vaiheittain ja muistaen, että ensimmäinen jäsenitys ei ole viimeinen.

Aineiston läpikäyntiin on olemassa ainakin kolme erilaista tapaa. Yksi tapa on lähteä liikkeelle analysoimaan aineistoa siitä lähtien ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Tutkijalla on toki tällöinkin etukäteistietoa tutkittavasta kohteesta, mutta hän ei anna niiden häiritä aineistosta itsestään nousevia teemoja. Ilman teorian apua liikkeelle lähteminen herättää kysymyksiä siitä, miten tämä olisi käytännössä mahdollista. (Eskola & Suoranta, 1998, 151-152.) Kyllähän jokainen analyysia tekevä on jossain määrin perehtynyt aineistoa koskevaan teoriaan, eikä sitä voi vain unohtaa empiiristä aineistoa lukiessa.

Toinen mahdollisuus onkin hyödyntää jotain teoriaa aineiston lukuvaiheessa tai aineistoon voidaan ottaa tässä vaiheessa jokin teoreettisesti perusteltu näkökulma. Tässä tapauksessa aineistoa pidetään esityksenä jostakin ja sitä tarkastellaan tuosta näkökulmasta käsin (Alasuutari, 1993, ks. Eskola & Suoranta, 1998, 152) tai sen analyysiin sovelletaan aineiston ulkopuolista teoriaa. (Ma., 151-152.)

Kolmas tapa on niin kutsuttu teoriaohjaava tai –sidonnainen analyysi. Tällöin aineisto- ja teorialähtöisyys vaihtelevat. Tämä eroaa aineistolähtöisestä analyysistä niin, että empiirisen aineiston liittäminen teoreettisiin käsitteisiin on erilaista. Toisin sanoen, teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä ja se tuodaan esiin valmiina eli ”jo tiedettynä”. Havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus, eli ne eivät nouse itseksään aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysitavassa, mutta teoriaa ei myöskään testata, kuten teorialähtöisessä analyysissä. Teoriaohjaava analyysi etenee kuten aineistolähtöinen analyysi eli aineistosta käsin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ks. Karasti, 2005.) Omassa tutkimuksessani teen analyysia tämän kolmannen tavan avulla.

Eli mistä sitten konkreettisesti lähdän liikkeelle? Eskolan ja Suorannan (1998, 174) mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon tapahtuu yleensä tematisoinnin kautta. Teemoittelun avulla aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Alähestymistapa on yksi teemahaastattelun muoto (LaPointe, 2001a), mikä helpottaa liikkeellelähtöä. Teemahaastattelun teemat nimittäin muodostavat jo sinänsä eräänlaisen aineiston jäsenityksen, josta voi lähteä liikkeelle (Eskola & Suoranta, 1998). Varsinaisten teemojen pitää kuitenkin löytyä suoraan aineistosta (LaPointe, 2001b). Ensimmäisen jäsenityksen tulisi olla Sulkusen ja Kekäläisen (1992, ks. Eskola & Suoranta, 1998, 151) mukaan mahdollisimman lähellä sellaista käsitteellistä tasoa, jonka tutkija ja haastateltavat ymmärtävät suunnilleen samalla tavalla.

Ensiksi tekstiaineistosta on pyrittävä löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, sillä teemoittain järjestetyt vastauksista erotetut sitaatit ovat kyllä mielenkiintoisia, mutta eivät osoita juuri analyysia tai johtopäätöksiä, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 175) huomauttavat. On siis selvää, että empiirinen aineisto tarvitsee tuekseen teoriaa, mutta niiden vuoropuhelu voi tapahtua aiemmin mainitsemani kolmella tavalla.

Narratiivisessa tutkimuksessa teemoittelulla voidaan tarkoittaa kahta eri vaihtoehtoa. Aivan kuten narratiiveista voi tehdä analyysia, tai mistä tahansa aineistosta voi tehdä narratiivista analyysia, on teemoittelussakin kaksi vaihtoehtoa. Ensiksi, mistä tahansa aineistosta voi etsiä teemoja ja rakentaa niistä tarinoita. Tässä tavassa tutkija rakentaa narratiivit ja niiden rakentaminen on tärkeä osa analyysia. Toinen vaihtoehto on tutkia aineistoa, joka on jo narratiivisessa muodossa, ja etsiä sieltä yhteisiä teemoja. Oma aineistoni on osaksi narratiivisessa muodossa, osaksi ei, kuten aiemmin kuvailin.

Narratiivisessa analyysissa on mahdollista keskittää mielenkiinto eri asioihin. Siinä on mahdollista keskittyä joko siihen mitä aineistossa on kerrottu, miten se on kerrottu, miten joku kertoo tarinan toiselle tietyssä kontekstissa tai miten tarina on kerrottu, jotta tietty lopputulos saavutetaan. Tutkimuksessani tarkastelen sitä, mitä on kerrottu. Tällöin narratiivissa on siis tarkoitus vastata kysymykseen ”mitä on kerrottu”. Teemoittelu on tällöin yleisesti käytetty tapa aineiston järjestelyyn (Kohler Riessman, 1993; 2004, ks. Eriksson & Kovalainen, 2008).

Temaattinen lähestymistapa, eli aineiston sisältöön keskittyminen, on hyödyllistä kun aineistosta etsitään yhteisiä elementtejä. Koska puheen sisältö on kiinnostuksen kohteena, analyysin tekijä tulkitsee sitä, mitä on sanottu, ei sitä, miten asiat on sanottu. Kohler Riessman (2003) huomauttaa, että temaattisessa lähestymistavassa tutkijan rooliin ei kiinnitetä juuri huomiota. Esimerkiksi kysymyksenasettelu ja tutkijan kiinnostuksen kohteet kuitenkin vaikuttavat siihen tulkintaan, jonka tutkija aineistosta tekee. Tässä lähestymistavassa ei yleensä myöskään oteta huomioon ilmaisun kontekstia esimerkiksi haastattelussa, tai laajemminkaan kulttuurisia ilmaisun tapoja.

Keskityin siis etsimään aineistostani teemoja, jonka jälkeen rakensin niistä tarinoita. Kuulostaa helpolta, mutta mitä siis käytännössä tein? Litteroituani haastattelut luin läpi litteroinnit ja alleviivasin sieltä kaikki kohdat, jotka liittyivät työn imuun tai kysymyksiin, jotka olin kysynyt. Alleviivattavaa kertyi siis paljon, sillä käytännössä jätin alleviivaamatta vain kohdat, joissa haastateltava toisti samoja asioita vastauksessaan, tai joissa haastateltava ei sanonut mitään tutkielmani kannalta relevanttia, esim. ”- - kuitenkin niinku kaikesta huolimatta tää on niinku kuitenkin jollain lailla - -”. Pyrin alleviivaamaan kustakin vastauksesta saman asian vain kerran, jottei myöhemmässä vaiheessa näyttäisi siltä, että jokin asia on saanut useampia mainintoja kuin todellisuudessa olikaan. Jaottelin kaikkien haastateltavien vastaukset kysymyksittäin, eli kaikkien

vastaukset kysymykseen numero 1 peräkkäin jne. Koin, että näin minun olisi helpompi hahmottaa aineistosta esiin nousevia teemoja. Luin tätä läpi pari kertaa, ja päätin kiinnittää huomioni seuraaviin teemoihin: 1) miltä haastateltava kuvailevat työn imu tuntuvan, 2) minkälaisissa tilanteissa he kokevat työn imua, 3) mitkä tekijät työssä ja organisaatiossa lisäävät työn imua, 4) mitkä tekijät voisivat lisätä työn imua ja 5) mitkä tekijät vähentävät työn imua. En ollut varma, onnistunko erottamaan kohdat 3 ja 4 toisistaan, mutta mielestäni ne kuitenkin kuvaavat ilmiön kokemista organisaatiossa eri tavalla. Miten sitä voisi parantaa – kohtaan merkitsin haastateltavien kommentteja siitä, mitä parantamishdotuksia he mainitsivat ja mikä sitä lisää – kohtaan kommentteja siitä, mikä organisaatiossa on jo hyvin. Tässä käytin apuna erivärisiä alleviivauksia.

Tämän jälkeen kopioi ja liimaa – tekniikalla ryhmittelin eriväriset alleviivaukset viiden teeman alle. Luin niitä läpi ja tein luokkia kustakin teemasta, ja laskin kuinka monta mainintaa kuhunkin luokkaan tuli. Koin luokittelun vaikeaksi, enkä saanut tehtyä luokistani yhtä laajoja. Tällä tarkoitan sitä, että osa luokista sisälsi monia asioita, kuten ”kaikilta voi kysyä & sanoa mielipiteitä, mielipidettä arvostetaan”, osa taas vain yhden ”etenemismahdollisuudet”, sillä osaa vastauksista en osannut ryhmitellä mitenkään järkevästi toisten vastausten kanssa.

Löytämistäni teemoista rakensin kaksi tarinaa. Toinen on innostuneen työntekijän tarina ja toinen leipääntyneen työntekijän tarina. Kumpaankin tarinaan käytin aineksia kaikista haastatteluista. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ollut tunkea mukaan kaikkia asioita, vaan lähinnä keskittyä niihin, jotka ovat saaneet haastatteluissa useampia mainintoja. Tarinoista tuli siis ”terävämpiä” kuin haastateltavien kertomuksista, toisin sanoen hyvät ja huonot asiat korostuvat. Kukaan haastatelluistani ei ollut yhtä innostunut tai yhtä leipääntynyt kuin esimerkkitarinoiden henkilöt.

Rakentamieni tarinoiden voikin nähdä olevan toisaalta enemmän ja toisaalta vähemmän kuin yksittäisten haastatteluissa esiin tulleiden tarinoiden (ks. Korpiaho, 2003). Tarinat ovat enemmän kuin yksittäisen henkilön kertomus, sillä ammattiryhmille on olemassa odotuksia, joiden mukaan heidän odotetaan toimivan. Työyhteisöt ottavat kantaa näihin odotuksiin ja muodostavat omat tarinansa, jotka määrittelevät mitkä asiat ja asenteet ovat arvostettavia oman työyhteisön piirissä. (Mt., 30.) Näin ollen rakentamieni tarinoiden voi nähdä olevan enemmän kuin yksilön tarinoita, ne ovat lindströmiläisten tarinoita.

Toisaalta rakentamani tarinat ovat vähemmän kuin yksilön kertoma tarina. Tämä johtuu siitä, että olen irrotanut sitaatit kontekstistaan ja yhdistellyt niitä oman mieleni mukaisesti. Toisekseen en ole käsitellyt kaikkia esiinousseita teemoja, joten rakennetut tarinat eivät ole niin yksityiskohtaisia kun ne voisivat olla.

Miten sitten otan kantaa yksittäisissä haastatteluissa esiin tulleisiin asioihin? Tarinoiden jälkeen avaan niitä yksityiskohtaisemmin erittelemällä niissä esiintyneitä teemoja teorian valossa. Tällöin kerron myös aiheista, jotka eivät tarinaan mahtuneet ja perustelen lainauksilla teemavalintojani.

Narratiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole kertoa totuutta jostakin asiasta vaan tarjota yhden henkilön näkökulma käsiteltävään asiaan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Näin ollen minun ei tarvitse huolehtia siitä, että osa haastatteluissa esiin tulleista asioista jää käsittelemättä. Tarinoiden rakentamiseen liittyy kuitenkin muitakin ongelmia. Haastateltavien kommentit irrotetaan alkuperäisestä kontekstistaan, jolloin pahimmillaan niiden merkitys voi vääristyä. Kirjoittajalla on paljon valtaa sijoitellessaan sitaatteja eri teemojen alle. (Rossi, 2003.)

Yksi kysymys, joka minua on askarruttanut, on se, minkälaisessa muodossa tarinat esitän. Olen lukenut muutamia narratiivisella otteella tehtyjä graduja, ja havainnut kahdenlaisia tarinan muotoja. Toisissa (mm. Leppälä & Päiviö, 2001; Korpiaho, 2003) tarinoissa kerrotaan, mitä yksi esimerkkihenkilö tekee ja mitä hän ajattelee. Toisissa (mm. Rossi, 2003) tarinat ovat minä - muodossa, jolloin lukijalle (tai ainakin minulle) syntyy vaikutelma, että henkilö puhuu suoraan hänelle. Näistä toki kumpikin täyttää varmasti yhtäläillä rikkaan kuvauksen tavoitteen. Itse koen minä – muotoisen kertomisen luontevampana, ja silloin koen voivani helpommin kirjoittaa tarinan kertojan viittaamaan muiden ihmisten sanomisiin. Tämän koen hyödyllisenä, jotta voin tuoda helpommin esiin useampia mielipiteitä. Tällöin voin myös käyttää hyväkseni erinomaisia sitaatteja myös tarinoissa, en vain tarinan analyysissä. Minä - muotoinen tarina on mielestäni myös helpompi kokea, ei vain lukea, kuten Eriksson ja Kovalainen (2008) muotoilevat.

Eriksson ja Kovalainen (2008) kiinnittävät huomiota myös kertomuksen laatuun. Heidän mukaansa esimerkiksi dialogi ja henkilöiden kuvaus parantaa kertomuksen laatua. Se ei kuitenkaan saa tarkoittaa liian yksityiskohtaista kertomista, sillä lukijan mielikuvitukselle tulisi myös jättää tilaa (Ma.).

Cortazzin (2001) mukaan narratiivisella analyysillä saa hyvin tietyn henkilön tai ryhmän äänen kuuluviin ja käsityksen siitä, miten kohteena oleva henkilö kokee asiat. Narratiivit voivat auttaa myös hahmottamaan tunteita uusilla tavoilla (Boudens 2005, 1287), mikä olisi hienoa, sillä tähän mennessä tehty tutkimus puhuu tunteista työn imuun liittyen hyvin harvasanaisesti.

5 Tarinat

Seuraavaksi esittelen kaksi tarinaa, joista toinen on innostuneen työntekijän tarina ja toinen leipääntyneen työntekijän tarina. Päädyin kirjoittamaan kaksi tarinaa, sillä siten saan esille hyvin aineistossani esiintyviä eroavaisuuksia. Tarinoissa esiintyvät työntekijät ovat toistensa vastakohtia mitä tulee työn imun tuntemiseen. Kahden vastakohtaisen tarinan avulla työn imun kokemista on helpompi havainnollistaa.

Kummassakin tarinassa on aineksia kaikista haastatteluista, eivätkä ne edusta todellisia työntekijöitä. Palaan tähän tarinoiden vertailussa, jonka löydät näiden tarinoiden jäljestä.

5.1 Innostunut työntekijä

Mä oon ollu nyt yhteensä viis vuotta Lindstömillä, mutta mä olin välillä muutamii vuosii muualla. Mä tulin takasin kun totesin että täällä tää homma toimii ihan eri tavalla kuin muualla, et tää on just sitä mitä mä haluan! En vaan tajunnu sitä ennenku kävin muualla. Nää toimintatavat on täällä sellasii, mitä mä arvostan kyllä tosi paljon ja siks mä halusin tulla takas.

Jos nyt miettii Lindströmiä suhteessa muihin yrityksiin niin tää on oikeesti aika tämmönen tasa-arvoinen yrityskulttuuri, mikä on mun mielestä tosi hyvä juttu. Mä tykkään siitä että täällä välitetään ihmisistä, eli siis täällä suhtaudutaan ihmisiin ihmisinä ja töihin töihinä. Että esimerkiksi se ei haittaa, tai haittaa, jos joku juttu myöhästyy kolme kuukautta, mutta ei se ketään kaada. YT:ssäkin ihmiset pyritään sijoittamaan uudelleen ja jos joku ei pärjää työtehtävissään niin ei anneta sille potkuja vaan yritetään löytää sille joku sopivampi paikka. Ja mä huomaan, että mun arvot on samanhenkisiä kuin monilla täällä töissä olevilla. Kyllä ylipäätään täällä useimmat ihmiset on aika helposti lähestyttäviä. Nää on just sellasia mitkä erottaa toisista yrityksistä.

Mikä on hyvin organisaatiossa

Täällä on kyllä monta juttua, mistä mä oon tosi onnellinen ja ylpeä! Meil on täällä semmonen ihanan avoin ilmapiiri, että aina voi kysyä ja sanoa mielipiteitä, ja musta tuntuu että niitä kuunnellaan. Eli eihän täällä oo mikään ongelma mennä jollekin johtoryhmän jäsenelle tai vaikka toimitusjohtajalle ja vetää hihasta että ootsä miettiny tällasta tai miten tää pitäis tehdä. Ei oo yhtään sellanen tunne ettei kukaan kuitenkaan kuuntele. Ja mä voin millon vaan kääntyä mun esimiehen puoleen jos mul on joku kysymys, häneltä löytyy aina aikaa ja apua. Ei tulis mieleenkään, että sieltä vois tulla murahdus tai sellanen töykee, mitä sä taas kysyt.

Ja muutenkin suhde mun esimieheen on aivan tosi hyvä. Mulla on ollut alusta asti sama esimies, mä oon tosi, tosi iloinen että hän halus ottaa mut takas tänne. Ihan jo silloin ensimmäisessä työhaastattelussa hän haastatteli mua, ja jo silloin oli semmonen välitön tunnelma, ei mulla koskaan ennen sitä tai ennen sitä oo ollu niin hyvää fiilistä työhaastattelussa. Jos mulla ei olis niin hyvät välit esimiehen kanssa niin voi olla, etten mä olis sit kuitenkaan halunnut tulla takaisin Lindströmille.

Se on kanssa ihanaa, et voi tuntee ittersä tarpeelliseks. Että sä koet ittes, no et nyt ehkä välttämättä aina niin tärkeäks, mut jollain lailla kuitenkin tarpeelliseks tässä työssä. Mulla on sellanen olo että ihmiset haluaa

kuulla mun mielipiteitä ja ottaa ne vakavissaan, se on mulle tärkeä juttu. Että kyllä mä koen ehdottomasti, että mua arvostetaan ja mun työtä arvostetaan täällä. Jos mä en kokis sellasta, niin ehkä sitä sitten kattois kelloo, että se on tasan toi ja nyt on ruokatunti, ja yhtään minuuttia enempää en tee, ja mieluummin venyttäis sitä ruokatuntia. Sehän ois aivan kauheeta! Mä en ees haluu ajatella että mun pitäis tehdä työtä sellasessa ympäristössä. Täällä on niin upeeta, että en kyllä vaihtais!

Mikä on huonosti organisaatiossa

Se vapaus mikä meillä täällä on tulla ja mennä on mun mielestä ihanaa! Se, et me voidaan tehdä kotoota töitä on kanssa ihan mahtavaa, mut siihen sit kuitenkin liittyy se, et tuntuu et aina pitäis olla tavoitettavissa. Mulle tulee melkeen huono omatunto, jos oon saanu viikonloppuna paljon sähköpostia, enkä oo vastannu. Että voi ei, ehkä olis kuitenkin pitäny! Mutta siitä me ollaan nyt puhuttu täällä, että on semmonen toivomus, ettei kauheesti läheteltäis sähköpostia viikonloppuisin. Että varmaan tääkin saadaan täällä nyt järjestettyä, kyllä mä uskon niin...

Kiirettähän täällä kyllä kanssa pitää. Välillä on semmonen fiilis, että vaikka kuinka yrität niin tuntuu, että ei tästä voi selvitä. Mulla on nyt kertynyt aika paljon ylitöitä, ja vaikka mä yritän pitää niitä pois, niin niitä vaan kertyy ja kertyy. Sitte mä oon vaan päättäny että on pakko yrittää tehdä kaheksan tuntii, että jos välillä on myöhempään niin sitte välillä on pakko kans lähtee aikasemmin. Että meillä kyllä pitäis olla enemmän tekijöitä tai sitten vähemmän töitä.

Ei mulla kauheesti kyllä oo mitään valittamista. Enempi mulla on mielessä muutamia kehittämiskohteita.

Miten työn imua voisi kokea lisää

Mä kyllä tykkään avokonttorista, mutta sen varjopuoli on se, että keskeytyksiä tulee tosi paljon. Siinä on niin helppo tulla keskeyttämään. Harvoin löytyy sellaista puolen tunnin tai tunnin hetkeä missä pystyis keskittyä tai tekee jotain sellaista mihin vois uppoutuu. Että niitä keskeytyksiä pitäis saada jotenkin vähennettyä. En mä tiedä mitään keinoo kyllä, oon kuullu että jossain firmoissa on ollu sähköpostittomia päiviä, se nyt ei oo kyllä kauheen hyvä idea. Ehkä meillä vois olla sellaset liput pystyssä, että täällä on nyt keskittymistä vaativaa työtä menossa, että älä tuu häiritsemään. No joo, sitte nehän ois aina kaikilla päällä ne liput...Yks vois tietty olla semmonen, mitä mä luin jostain lehdestä, että jossain työpaikalla on sillee että niillä on erilaisia työtiloja, ei oo omia työpisteitä, vaan sitten kukin menee sinne työtilaan sen mukaan minkä tyyppistä työtä ne on milloinkin tekemässä. Että jotain tällasta mä mielellään kokeilisin. Vaikka ensimmäinen kokeilu ei toimis niin vois siitä kuitenkin saada sitten jotain lisäideoita. Ja kaikki työntekijät vois ideoida sitten näitä...

Mun pitäisi tehdä pitkäjänteisempää työtä mutta sitte kuitenkin joka paikasta tulee koko ajan semmosia että tää on pakko saada tänään puoleenpäivään mennessä valmiiks. Ja silloinhan se ajatus keskeytyy, eikä voi kokea sitä uppoutumista. Vaikka siis emmä halua valittaa, mutta ois se ihanaa jos pystyis tekemään enemmän yhtä asiaa kerrallaan eikä niin että tekee vähän tota ja sitten taas tota. Silloin päivät ois jäsennellympiä ja mahdollisesti se tekeminenkin olis tehokkaampaa. Todennäköisesti ainakin mulla olis entistä parempi fiilis, varmaan monella muullakin vois olla. Jos vois keskittyä aina yhteen asiaan kerrallaan se ois kyllä työn kannalta hyvä juttu.

Yks mitä mä toivoisin lisää olis työkierto, tai joku systeemi minkä avulla näkis mitä muut tekee. Musta ois kiva nähdä että mitä joku muu tekee, koska sitte kun ymmärtää mitä se toinen tekee, niin ymmärtää sitä toista paremmin ja yhteistyö toimii entistä paremmin, sillee mutkattomammin. Ja kyllähän se pitäis hyvin virkeenä kun oppis siinä uusia asioita ja tapais uusia ihmisiä. Ja kyllä mä uskon että mä en oo ainoa, joka tän kokis positiivisena, että kyllä mä luulen että tää ilmapiiri vaan paranis entisestään. Vaikka siis ei mulla kyllä siitä mitään valittamista oo! Siinä kuitenkin opittais vähän siitä että mitä toinen tekee eikä tuijotettais vaan sitä omaa tonttia, ja sitte ehkä osattais myös arvostaa toisen työtä ihan eri tavalla. Ja sitte se voi antaa jollekin toiselle, joka on aina tehnyt sitä yhtä ja samaa, idean siitä, että mitä muuta vois tehdä. Silloin uskallettais ehkä avoimemmin hakea avoimia paikkoja talon sisällä. Hei vitsi, nythän mä ihan innostuin tästä ideasta, kun pääsin tätä tälle funtsimaan! Mun täytyykin puhua tästä mun esimiehen kanssa, et jos laittettais tällanen homma vireille.

Mikä innostaa ja miltä se tuntuu

Ja sitte se kun pystyy auttamaan muita ihmisiä! Tossa pari kuukautta sitten autoin yhtä naista yhden excel-ongelman kanssa. Hän epäili että onks siihen ongelmaan olemassa mitään ratkasua ollenkaan, että hänellä menee pari viikkoo kun hän päivittää sellaista taulukkoo. Mä ajattelin, että voi ei, nyt tulee jotain vaikeeta mihin munkin varmaan pitäisi paneutua se pari viikko. Mutta sitten se olikin ihan tosi helppo, ja siihen meni kaks sekuntia kun mä näytin miten se tehdään. Se nainen oli ihana kun hän oli ihan että nyt hän voi jäädä vaikka kahden viikon lomalle. Oli ihanaa huomata, että joskus voi olla tolleen avuksi. Kun huomaa, että joku toinen ilahtuu noin paljon ja huomaa että pystyy ihan oikeesti, konkreettisesti auttamaan niin kyl se antaa kivasti lisäenergiaa.

Toinen mikä vähän liittyy tähän niin on myös tällanen, mitä mä kutsuisin myötäinnostumiseksi. Että joskus mä innostun kauheesti jostain työkaverinkin jutuista, jos ne tekee jotain hienoa tai fiksumaa tai onnistuu. Mulla on niin upeita työkavereita! Että siis eihän sen tarvii olla aina itsestään lähtöisin. Ja sama sit jos ne saa positiivista palautetta, niin sekin tuntuu tosi hyvältä, että ei sen tarvii aina itteen kohdistua.

Sitte on sellasia hetkiä että on joku mielenkiintoinen juttu tai ongelma, on lähellä siinä pääsemässä siihen ratkaisuun. Mulla on tällasia kyllä itse asiassa tosi usein, nyt kun miettii. Siinä sitte aattelee että teen vielä tän tästä ja pikkusen tosta ja sitte tän pitäis ratketa ja sitte huomaa että on menny tunti eteenpäin siitä. Sitä vaan tekee ja tekee eikä huomaa kattoo sitä kelloa. Että mulle tää ongelmanratkasu on semmonen mikä tekee sellasen palon siihen työhön, ettei sitä haluais lopettaa oikeestaan ollenkaan! Kai siinä on sitten se onnistumisen ilo se juttu, että se on kyllä tosi antosaa!

Kun huomaa, että on tullu tässä työssä paremmaks ja osaakin tehdä näitä juttuja, niin siitä tulee sellasta innostumista. Kun tulee semmonen et hei mä oon aika hyvä ja huomaa et se työ edistyy. Kun se työ on tarpeeks konkreettinen, niin siitä tulee semmonen draivi kun kokoajan tietää mihin on menossa ja tietää, että tästä pystyy jatkamaan eteenpäin. Sit tulee semmonen fiilis, et no vähän lisää, vähän lisää, vähän lisää. Mä oonkin joskus sanonut että mun pitää laittaa kello soimaan että mä muistan lähtee kotiin.

Kyllä mä sanoisin että mä nautin tästä työstä ihan hirveesti. Aamulla aina on kiva lähtee töihin, sen takii mä tuunkin jo kuudeks, eikä siinä tarvii sen kummasempia edes olla sen työpäivän aikana. Joskus mä sunnuntaina jo oikein odotan että pääsis takas töihin!

5.2 Leipääntynyt työntekijä

Mä oon ollu Lindströmillä töissä jo kymmenen vuotta. Tulin taloon heti valmistumisen jälkeen, hain silloin muutamia paikkoja, ja Lindström sattuu olemaan yks niistä yrityksistä johon hain. En voi varsinaisesti sanoo, että hain just Lindströmille, vaan tehtävä oli siihen elämän aikaan mielenkiintoinen. Tietty en varmaan olis hakenu yritykseen, josta olis ollu negatiivinen kuva. Lindströmistä mulla ei ollu mitään erityistä yrityskuvaa, joo, näin voi sanoo. Tärkeempää oli saada joku työpaikka et pääsee uran alkuun.

Tulin silloin periaatteessa samoihin tehtäviin, nyt ne tehtävät on vaan lisääntyneet, muttei kylläkään vaihtuneet.

Mikä innostaa ja miltä se tuntuu

Semmosta energisyyden tunnetta ei oo enää viime vuosina ollut, ehkä silloin aluks enemmän. Muutenkin mun mielestä tuntuu, että se energisyys liittyy enemmän sinne alkuun. Kyl mä muistan, et silloin kun oppi uusia asioita, niin oli ihan eri tavalla energinen fiilis. Et kai täst on tullu enemmän tai vähemmän rutiinia, ei jaksu innostuu näist samoista jutuista samalla tavalla. No siis joo tällast innostuneisuuttahan tulee aika ajoon, aina jostakin innostuu joo. Kyl sitä tulee paljon enemmän kuin tällast maagista energisyyden tunnetta. Et esimerkiks jos on saamassa jotain just valmiiks. Kenenkään muun ei tarvii enää myötävaikuttaa siihen hommaan. Se on semmonen rajapyykki. Siit tulee innostuneisuutta, saa semmosen myönteisen

boostin. Mut usein kun siihen saa vähän perspektiiviä niin tahtoo käydä vähän niin, et nii, eipä tämä nyt ollutkaan kovin kumma juttu.

Semmoset työt mistä tietää et sille työlle on tilausta on innostavampia kuin muut, et en nyt sanois et innostavia, mut enemmän kuin muut. Siinä on se et, tietää et se homma hyödyttää jotakuta. Se on motivoivampaa. Vaik joskus on sit semmosii, et pyydetään jotain ihan älyttömän helppoo, et vaik ne auttaakin jotakuta nii niistä nyt ei tuu suurempaa mielenriemua, enemmän vaan kokee suurta vihaa niitä tehessään. Siis lähinnä siks, et eiks ne nyt vois ite opetella?

Yleensä jos mä saan tehä vastuullisia hommia, niin ne on innostavia. Mut sekin alkaa ole vähän täs vaiheessa, kymmenen vuoden jälkeen, alkaa tuntuu et ei ne hommat nyt niin vastuullisia oo ku mitä joskus aiemmin ajatteli.

Mikä organisaatiossa on huonosti

Ja tääl organisaatiossa on kyl suoraan sanottuna aika monta juttu pielessä.

Meil on ihan liian paljon tekemistä suhteessa tähän porukkaan, et organisaatio odottaa enemmän ku mitä pystyy järkevästi antamaan. Tuntuu, et kaikki haluis kaataa meijän tiimiin kaiken, ja vaikka sä kuinka yrität, niin tuntuu, et ei tästä voi selvitä mitenkään järjissään. Ja tää sit tietysti heijastuu joka nurkkaan, et kenestäkään ei tunnu kivalta olla töissä. Väkisinkin vähenee ne onnistumisen fiilikset ja toisaalta sitte ne muut lisäänty. Et jotain tähän pitäis keksii, tällasenaan tää homma ei kyllä toimi enää hirveen pitkään. Töiden semmonen tasasemmin jakautuminen tai sit se et henkilöstöö lisää, tasapaino jotenki.

Toinen on sit tää palautteen antaminen. Meil palautteenantamiskulttuuri on ihan olematon, mä en saa koskaan mitään palautetta, en hyvää enkä negatiivista. Ite oon sitte päätellyt, että niin kauan kun sitä ei tuu, kaikki on menny ihan ok. Tai no joo, koskaan ja koskaan, kyllä siis varmaan pari kertaa vuodessa voi tulla jotain palautetta, et hyvin tehty. Mut sithän siinä on se juttu, et sit tulee heti semmonen puolustusfiilis, että mitä tää nyt on.

Yks on kans sit se et täällä puhutaan että työntekijöitä arvostetaan mut sitte kuitenkin käytännössä mitä Lindström tarjoaa on hyvin näennäistä. Et käytännössä on se on sitä, et me ollaan vakavarainen perheyritys, joka toimii pitkällä tähtäimellä, mut se on sitten melkeen kaikki siinä. Et jos täl organisaatiolla olis jotain konkreettisia juttuja mitä se tarjois meille työntekijöille, nii mä näkisin et se on musta oikeesti kiinnostunu. Nythän mä selvästi nään, ettei täällä kyllä ketään työntekijöiden hyvinvointi kiinnosta. Et kyllähän se tietty vaikuttaa siihen innostuneisuuden tunteeseen et miten organisaatio suhtautuu ja miten sä tunnet sen organisaation antaman arvostuksen. Et kivahan sellasta arvostustakin olis tietty joskus kokee. Näähän sitten

ainakin mun mielestä vaikuttaa siihen että millä tavalla sä voit olla edes innostunut sitten loppupeleistä siitä duunista.

Kymmenen vuotta samoissa hommissa on aika paljon. Mulla on vähän semmonen mielenlaatu, että pitäis päästä vaihtamaan hommia. Et varmaan pitäis jotenki uudelleen järjestää näitä tehtäviä. Siis ollaan me siitä jotain täällä puhuttu, mut täällä Lindströmillä on kohtuu rajalliset ne et mihin tääl voi mennä. Kun täällä on niin litte organisaatio. Ois ihan kiva tuntee uudelleen sitä energisyyttä, mikä liittyy siihen työn sisällölliseen puoleen. Samat hommat vaan ei enää todellakaan innosta.

Miten työn imua voisi kokea enemmän

Tietty ihan kiva olis jos tää organisaatio osoittaisi jotenkin välittävänsä, et siis näyttäis konkreettisella tasolla että on kiinnostunut. Et olis jotain konkreettisia lupauksia tai kehittymismahdollisuuksia tai jotain. Et nyt se on ihan blaa blaa blaa- tasoa, et puhutaan vaan, tai edes puhuta! Kyl mä siis nään, ettei ketään ihan konkreettisesti kiinnosta mun hyvinvointi, kuhan hommat tulee tehtyä...

Se, et mitä tääl pitäis tehdä on se, et hommia järjestettäisiin jotenkin uusiks. Mä nään, et se auttais tätä lafkaa, kun saatais paremmin hommiin tehtyä ja sit meitä työntekijöitä kans. Nyt päivät on rikkonaisia, eikä mihinkään pysty keskittymään. Et se on vaan sitä et hommat valmiiksi ja pakettiin ja seuraavaa pöydälle ja pakettiin. Et mullakin on liikaa juttuja, mitä mun pitäis hoitaa. Se on kyllä tosi raskasta. Tuntuu, et nää hommat sopis varmaan parhaiten jollekin jakomielitautiselle. Kun tarkoitus kai olis et jokainen olis sen oman alansa asiantuntija, mut nyt se on vaan sellaista sillisalaattia. Siihen varmaan auttais et jos työnkuvat olis selkeästi määritelty, et siis tietäis mitkä ne on ne omat painopisteet ja vastualueet. Et sehän auttais tosi paljon kun tietäis mistä pitäis ottaa vastuuta, et sit ois semmonen varmempi olo ja pystyis paremmin keskittymään niihin hommiin. Sithän vois peräti kokea sitä uppoutumista tai jotain sellaisia flow-tunteita! Nyt tollaset on kyllä jostain aivan toisesta maailmasta ja tää se on vaan tämmöistä selviytymistä.

Mikä on hyvin organisaatiossa

Mutta en mä silti oo täältä mihinkään lähdössä, koska tääl on kuitenkin turvattu työpaikka. Et sitä pitkäjänteisyyttä mä kyl arvostan mikä täällä on. Joskus on sanottu et meidän kvartaali on 25 vuotta, siis eihän se nyt ehkä ihan niin oo, mut kuitenkin. Et ei tää kuitenkaan mikään ihan kauhee tuuliviirifirma oo. Eihän tääl pääkonttoritasolla oo ikinä yt:kään. Kyl meil pysyy ihmiset. Moni on ollu 20 vuotta ja silleen, niin onhan sillä sitten merkityksensä, kyllä se näkyy toiminnassa. Ei se oo mikään autuaaksi tekevä asia mut on se kuitenkin hyvä juttu.

Sit toinen juttu on tää tämmönen tietynlainen itsenäisyys. Et niin kauan kun hommat tulee tehtyy, nii ei tääl kauheesti vahdita. Esimerkiks yks mun kaveri on kertonu että niillä pitää leimata, eikä siinä nyt vielä mitään mut sit niillä tulee leimauslistat kiertoon ja pitää merkata jos on ollu viis minuuttia myöhässä, et mikä syy. Ihan ku jossain ala-asteella! Et sithän siel jengi nostaa kädet pystyyn kello neljä, et voi, voi, ei oo mun ongelma jos jää työt tekemättä. Onneks tääl ei oo sentään sellasta! Tääl saa käyttää omaa harkintaa senki suhteen et milloin ja miten tekee. Et jos mä haluan tulla puol kymmeneks töihin niin kukaan ei oo vielä ikinä valittanu siitä tai jos mä haluan tehdä etätöitä nii sekin on mahdollista. Jos on joku isompi projekti niin voi tehdä pidempää päivää ja sit taas kun hiljaisempaa nii voi lähtee aiemmin. Et sit voi joskus lähtee kun on vielä valosaa eikä oo niinku pakko istuu pelaamas täällä pasianssii vaan siks et kello ei viel oo neljä. Et kyl se mun mielestä se oma aikakin on parempaa kun sä voit valita milloin se on. Ja on mulla vapaus siinäkin et mä voin käyttää omaa harkintaa siinä et mitä mä sit loppujen lopuks teen ku koko ajan on enemmän hommaa. Et tää on nyt vähän tämmönen paradoksi et pitäiskö tästä nyt sit olla jotenki kiitollinen?

Tietotaitoo mä saan käyttää täs työssä, mistä mä tykkään. Sitä on kuitenkin täs vuosien varrella kertynyt. Tietty aina pitäis olla vähän haastavammat tehtävät, et vois kehittyä, nythän se ei kyl ainakaan mun kohdalla todellakaan toteudu.

5.3 Kaksi tarinaa samalta työpaikalta

Innostunut ja leipääntynyt työskentelevät samalla työpaikalla, mutta silti heidän tarinansa eroavat toisistaan. He puhuvat osin samoista asioista, esimerkiksi toisten auttamisesta, mutta puheen sävy on kovin erilainen. Kummatkin kertovat samoista teemoista, joita ovat 1) tilanteet, joissa he erityisesti tuntevat työn imua ja kuvailevat miltä se tuntuu, 2) mikä organisaatiossa on huonosti eli mikä vähentää heidän mahdollisuuttaan kokea työn imua, 3) mitä he toivoisivat organisaatiolta, jotta he voisivat kokea enemmän työn imua ja 4) mikä organisaatiossa on hyvin eli mikä lisää heidän mahdollisuuttaan kokea työn imua.

Leipääntynyt työntekijä kokee edes vähän työn imua silloin kun hän on saamassa jotain valmiiksi, sillä siitä saa pienen potkun, ”myönteisen boostin”. Toisaalta myös se, kun tietää, että työ hyödyttää jotakuta, ettei se ole turhaa, on hänelle tärkeää. Kuhan kyseessä ei ole liian helppo työ. Vastuun saaminen innostaa myös, mutta valitettavasti työt, jotka ennen tuntuivat vastuullisilta, eivät enää tunnu samalta.

Innostunut työntekijä mainitsee erityisesti tuntevansa työn imua silloin kun hän tietää olevansa hyvä siinä tehtävässä mitä tekee. Myös työt, joilla on selvä tavoite innostavat, ja niihin uppoutuu helposti. Silloin kun innostunut työntekijä ratkaisee ongelman, siitä saa lisää draivia jatkaa työtä. Toisten auttaminen tuntuu myös hyvältä ja antaa hyvän fiiliksen.

Työn imua vähentävinä tekijöinä innostunut työntekijä mainitsee epävarmuuden ja paineen siitä, että sähköpostiin pitäisi ehkä vastata vapaa-ajallakin. Toisaalta tästä on jo organisaatiossa keskusteltu, joten

asia korjaantunee. Vakavampi ongelma on se, että työtä on liikaa suhteessa tekijöihin. Tämä on myös leipääntyneen työntekijän ykköshuoli. Hän näkee organisaatiossa enemmänkin epäkohtia, jotka haittaavat työn imun tuntemista. Yksi on se, että hän ei saa työstään palautetta, eikä näin ollen tiedä onko työn jälki hyvää vai ei. Hän ei myöskään koe, että organisaatio arvostaisi häntä, vaan ainoastaan se, että työt tulee tehtyä kiinnostaa johtoa. Vaihtelu saattaisi auttaa leipääntyneitä työntekijää kokemaan työn imua, mutta tehtyään jo kymmenen vuotta samoja tehtäviä ne eivät enää innosta.

Kummatkin kertovat kehitysehdotuksia siitä, mitä organisaatio voisi tehdä, jotta he voisivat kokea enemmän työn imua. Leipääntyneen työntekijän kehittämisideat pohjautuvat enemmän siihen, mikä on huonosti kun taas innostunut työntekijä keksii ajatuksia parantamaan ennestään hyvin toimivaa työtä. Leipääntynyt työntekijä ehdottaa, että tehtävien uudelleen järjestely ja paremmin määritellyt työnkuvat selkeyttäisivät epäselviä vastuualueita. Kiva olisi myös, jos organisaatio osoittaisi välittävänsä konkreettisella tasolla. Innostunut työntekijä keskittyisi työhönsä mieluusti nykyistä paremmin, ja toivookin että keskeytyksiä saisi jotenkin vähennettyä, avokonttorista huolimatta. Hän arvelee myös, että mikäli henkilöstö tietäisi paremmin toistensa töistä, sisäinen liikkuvuus voisi lisääntyä ja ilmapiiri parantua entisestään. Huomionarvoista on, että innostunut työntekijä näkee mahdollisuuksia organisaation sisällä liikkumiseen, kun taas leipääntynyt työntekijä huomauttaa, että tehtäviä on vaikea vaihtaa, sillä organisaatio on niin litteä. Yhteinen toive on, että työtä olisi vähemmän tai tekijöitä enemmän – tasapaino pitäisi jotenkin saada.

Innostunut työntekijä arvostaa organisaatiossa erityisesti avointa ilmapiiriä, hyviä välejä kollegoihin ja esimieheen sekä tunnetta siitä, että häntä arvostetaan. Leipääntynytkään työntekijä ei halua lähteä Lindströmiltä, sillä siellä hänellä on kuitenkin turvattu työpaikka, jossa hän voi hyödyntää vuosien aikana keräämäänsä tietotaitoa. Hän myös arvostaa työn vapautta ja itsenäisyyttä.

5.4 Tarinoiden analyysi

Tässä luvussa tarkastelen tarinoissa esiin tulleita teemoja teorian valossa. Olen numeroinut teemat niin, että teema 1 käsittelee sitä, miltä työn imun kokeminen tuntuu, teema 2 sitä missä tilanteissa työn imua erityisesti koetaan, teema 3 sitä mitkä tekijät voisivat lisätä työn imun kokemista, teema 4 sitä, mitkä olemassa olevat tekijät lisäävät työn imun kokemista ja teema 5 sitä mikä vähentää sen kokemista. Näin ollen olen järjestellyt teemoja analyysia varten hieman eritavalla kuin tarinoissa, mutta kaikki samat teemat esiintyvät sekä tarinoissa että tässä analyysiosassa.

Teema 1: Miltä työn imu tuntuu

Pyysin haastateltavia muistelemaan tilanteita, joissa he ovat kokeneet itsensä energisiksi, innostuneeksi työstään ja työhönsä uppoutuneeksi. Vastauksista sain kuvaa myös siitä, miltä nämä kokemukset tuntuvat. Uppoutumista kuvaavat esimerkiksi seuraavat haastatteluissa esiin tulleet lausahdukset:

” Et ku mä oon joskus sanonu et mun pitää laittaa kello soimaan et mä niinku muistan lähtee kotii.”

” - - silloin mä oon ehkä tosi uppoutunut niihin asioihin mitä mun pitää sillä hetkellä tehdä, että jos mä koen, että on tärkeää että se työ tulee hyvin tehtyä.”

” No ei sitä nyt ihan jatkuvasti [tunne uppoutumista]. Mut siis kyllähän aika menee nopeesti työn tekemiseen. Onko uppoutuminen nyt sitte hieno euforinen olotila vai mikä, et kyllähän aika menee nopeesti, nytkin kello on kaks enkä oo saanu vielä mitään aikaan ja koko ajan oon jotain muka tehny.”

Tarmokkuuteen ja innostuneisuuteen liittyvät seuraavat kommentit:

” - - jos sulle on annettu joku ongelma ja sitte kun sä hiffaat ja ratkaset sen, niin siithän tulee semmonen hieno fiilis. Tai sitten tossa päivällisessä työssä jos sä vaan hiffaat jotain et tähän vois, miksei tätä tehdä toisella tavalla niin niistähän tulee tämmösiä onnistumisen kokemuksia.”

”Kyllä mulla on ihan päivittäin, tässä on usein onnistumisen iloa.”

”Kun mä saan tehdä sitä mistä mä nautin niin se on se juttu. Siit se vaan tulee, on kiva lähtee aamulla töihin eikä siinä tarvii sen kummasempia edes olla sen päivän aikana.”

Schaufeli ym. (2002, ks. Shuck, 2011, 311) ovat määritelleet työn imun ”positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi mielentilaksi, jota luonnehtivat tarmo (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption)”. Tarmokkuutta luonnehtii korkea energiataso ja sinnikkyys työskennellessä, sekä halu panostaa työhön. Omistautuminen viittaa innostuksen ja inspiraation tuntemiseen työssä, sekä siihen, että tuntee työnsä tärkeäksi ja ylpeyttä siitä. Uppoutumista kuvaa täysi keskittyminen työhön, jolloin aika menee nopeasti ja töistä irrottautuminen on vaikeaa. (Schaufeli ym., 2002, ks. Bakker ym., 2008, 188.) Näin ollen työn imua luonnehtii korkea energiataso ja vahva samaistuminen työhön.

Haastatteluissa pyysin haastateltavia kertomaan tarmokkuuteen liittyen tilanteesta ” jossa tunsit olevasi täynnä energiaa työtä tehdessäsi, ja halusit panostaa siihen täysillä”. Omistautumista kartoitin kysymyksellä ”Muistele tilannetta, jossa olit todella innostunut työstäsi ja ylpeä siitä mitä teet”. Luultavasti se, että kysymykset muistuttavat toisiaan, vaikuttaa siihen, että myös vastaukset muistuttavat toisiaan.

Toisaalta myös Schaufelin (2002, ks. Bakker ym., 2008) luonnehdinnat tarmokkuudesta ja omistautumisesta ovat hyvin samantyyppisiä.

Maunon ym. (2007) mukaan uppoutuminen on ilmeisesti hieman erilainen ilmiö kuin työn imun kaksi muuta elementtiä. Heidän tutkimuksessaan osallistujat kokivat työssään vähemmän uppoutumista kuin tarmoa ja omistautumista. Minunkin haastateltavani puhuivat uppoutumisesta eri tavalla kuin kahdesta muusta tekijästä. Yksi totesikin, että

”tarmokas ja innostunut menee enemmän käsi kädessä”.

Osaksi syynä voi toki olla äskettäin mainitsemani syy, että kysymykseni tarmokkuutta ja omistautumista koskien olivat samanlaisia, mutta uppoutumiseen liittyvä kysymys ”Muistele tilannetta, jossa olit uppoutunut työhösi niin että aika tuntui kuluvan kuin siivillä ja siitä irtautuminen oli vaikeaa”, paremmin erotettavissa.

Minusta näyttää, että haastateltavat eivät tunnistanee uppoutumista niin hyvin, ja myös sen määritelmä aiheutti hämmennystä. Silloin kun työn imua koetaan, aika kuluu nopeasti. Tämän useimmat haastateltavat mainitsivat. Schaufelin ym. (2002, ks. Bakker ym., 2008, 188) mukaan tunne siitä, että aika menee nopeasti kuvaa työn imun ulottuvuuksista nimenomaan uppoutumista. Useat haastateltavat kuitenkin epäilivät sitä, kokevatko he oikeastaan uppoutumista.

”Jos sä uppoudut niin sehän tarkoittaa että tekee yksin tai itsenäisesti - - mut siis kyllähän aika menee nopeesti työn tekemiseen”.

Vain yksi mainitsi olevansa ”tosi uppoutunut” silloin, kun kokee että on tärkeää, että sillä hetkellä käsillä oleva työ tulee hyvin tehtyä.

Eniten haastateltavat toivat esiin onnistumisen iloa, ”tulee semmonen et mä onnistuin –fiilis”. Tutkittaessa sitä, minkälainen työ kiinnostaa ihmisiä, Deci ja Ryan (1985, ks. Sachau, 2007, 384) ehdottivat, että ihmisiä kiinnostavat tehtävät, jotka tarjoavat mm. osaamisen ja onnistumisen tunteita.

Aina positiivisten kokemusten ei tarvitse kohdistua omaan työhön, jotta innostumista voisi kokea. Yksi haastateltava mainitsi myötäinnostumisen tunteen, eli

”- - jos joku toinen tekee jotain fiksumaa tai hienoa tai onnistuu niin kyllähän niistäkin voi kokea tällaista myötäinnostumista”.

Selvä tarmokkuuden merkki on eräässä haastattelussa esiin tullut uusien haasteiden odottaminen. Haastateltava kertoi, että odottaa innokkaasti uuden Microsoft Office –paketin tuloa.

”Laitoin [IT-tuelle] viestii et koska se testiversio tulee, pääsis vähän naputtelee”.

Hakanen ym. (2008) huomasivat, että työn imun ja aloitteellisuuden välillä on kaksisuuntainen yhteys. Toisin sanoen työn imulla on positiivinen vaikutus henkilökohtaiseen aloitteellisuuteen ja aloitteellisuudella työn imuun. Lisäksi työn imun tunteminen mahdollistaa työroolin ulkopuolisen toimimisen työssä (extra-role behaviour), kuten aloitteiden tekemisen.

Csikszentmihalyin (1975, 1997, ks. Sachau, 2007, 384) mukaan selvät tavoitteet, välitön palaute ja riittävän haastavat tehtävät tekevät toiminnasta nautittavaa.

Minusta näyttää siltä, että työn imun tuntemista on hyvin vaikea kuvailla mitenkään yksiselitteisesti. Tässä esittelemäni sitaattit kuvailevat työntekijöiden onnistumisen ja uppoutumisen hetkiä, ja sitä minkälaista työssä on, kun työ tuntuu tärkeältä ja mielekkäältä. Koen, että sitä, miltä työn imu tuntuu, olisi mahdotonta tiivistää kattavasti niin, että siitä saisi jonkin konkreettisen kuvan. Monet samat teemat toki toistuvat monissa haastatteluissa, kuten että aika kuluu töissä nopeasti, odottaa uusia tehtäviä ja tulee mielellään töihin. Toisaalta, kuinka montaa tunnetta voi kuvailla kovin kattavasti ja tarkasti?

Teema 2: Missä tilanteissa työn imua erityisesti koetaan

Schaufeli ym. (2002, ks. Bakker, 2011, 266) muistuttavat, että puhuttaessa työn imun tasosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä tulee huomioida, että työn imun taso voi vaihdella samalla ihmisellä päivästä toiseen. Toisin sanoen, vaikka työn imu säilyy pitkällä aikavälillä suhteellisen muuttumattomana, sen taso vaihtelee lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi tapahtumat työpäivän aikana vaikuttavan imun tasoon (Bakker, 2011, 266). En kuitenkaan ole löytänyt tutkimusta, jossa olisi tutkittu sitä, mitä nämä tapahtumat ovat.

Yksi aineistostani esiin nousevista teemoista onkin tilanteet, joissa työntekijät kokevat tuntevansa työn imua.

” Sellaisia hetkiä on, että on siinä lähellä ja ajattele että vielä tästä vähäsen ja sit tää on valmis ja sit huomaa että on menny tunti. Kun on lähellä sitä loppua - -”

”Kenenkään muun ei tarvii enää myötävaikuttaa.”

”Saat oppia siinä jotain uutta.”

”se tavoite on selvä, ja voi itse organisoida työn”

”Eli tarpeeks konkreettinen, et sitä ei tarvii tehdä vuotta vaan pari kolme päivää korkeintaan pari viikkoo, et näkee sen edistymisen.”

”Mä tykkään saada asiat valmiiksi, et sit kun saa asian pakettiin”

”Alkuaikoina saatoin jäädä tekemään vielä yhden jutun työpäivän jälkeen mutta sitten saatoin eksyä syvemmälle. Tiedon hakemiseen saattoi uppoutua.”

”Sit kun huomaa että on aika hyvä ja edistyy ja tietää koko ajan mihin on menossa ja tietää että sitä pystyy jatkamaan.”

”Ja kun pystyy auttamaan muita ihmisiä! Voi olla avuksi, ja vielä helposti.”

Haastateltavien vastaukset kysymyksiin joissa pyysin heitä muistelemaan tilanteita, joissa he ovat tunteneet itsensä erityisen energisiksi, innostuneiksi ja uppoutuneiksi, antoivat minulle paljon tietoa tilanteista, joissa he ovat kokeneet tällaisia tunteita. Ylivoimaisesti eniten työn imua koetaan tilanteissa, joissa työntekijä tietää, että työ hyödyttää jotakuta, ja hän voi olla avuksi.

”- joku toinen ilahtuu noin paljon ja huomaa et pystyy oikeesti, konkreettisesti auttamaan niin kyl semmonenkin antaa energiaa.”

Seuraavaksi eniten mainittiin tilanteita, joille yhteistä on, että niissä saa käyttää tietotaitoaan ja tietää, että on hyvä siinä mitä tekee.

”Toisaalta jos pystyy hyödyntämään sitä tietoa ja taitoa mikä on vuosien varrella kertynyt, - - niin se myös tuntuu tosi hyvältä.”

Myös tilanteet, joissa työntekijä on lähellä jonkin työn valmiiksi saamista tai saa työn valmiiksi, keräsivät paljon mainintoja.

”- - siitä loppuvaiheesta kun on just saamassa jotain valmiiksi. Silloin monesti on sellaista, että se on niin lähellä, että sen pystyy itse tekemään ilman että kenenkään muun tarvii enää myötävaikuttaa, silloin se on parhaimmillaan, silloin [kun] on lähellä jonkun ison jutun valmistuminen, sehän aiheuttaa sellaista [energisyiden tunnetta]”

Myös tietoisuus siitä, mitä pitäisi tehdä ja työllä on selkeä tavoite, edesauttaa haastateltavien mukaan työn imua.

”- - Sen tyyppiset tilanteet, kun mulle itselle on selvää ne tavoitteet ja se on mua itseäni kiinnostavaa, - - sellaisia mistä mä koen että mulla on osaamista jo valmiiksi, ja sitten mulla on selkeä mielikuva itse että mitä mä haluan, mitkä on ne tavoitteet- - ”

Tilanne, jossa pystyy ratkaisemaan ongelman tai ylittämään haasteet, antaa myös lisää virtaa työntekoon.

”- - tilanne jossa pystyy ratkaisemaan jonkun ongelman, mähän osasin tän, mä tiedän mist se löytyy.”

Jaottelin löytämäni tilanteet kuuteentoista eri kategoriaan, enkä käy niitä kaikkia tässä yhtä tarkasti läpi. Muita haastatteluissa esiin tulleita yhden tai pari mainintaa saaneita tilanteita ovat kun 1) onnistuu, 2) kun oppii uutta, 3) työ on vaihtelevaa, 4) tekee jotain sellaista, mitä muut organisaatiossa eivät osaa, 5) saa myönteistä palautetta, 6) kun työn organisointi ei ole muista riippuvaista, 7) työkaverit pärjäävät, 8) työ tuottaa halutunlaisia tuloksia, 9) kun on riittävästi aikaa, 10) kun yrittää ymmärtää asioita ja 11) kun työ vaatii keskittymistä. Näistä kolme viimeistä liittyvät selvästi uppoutumiseen, loput innostuksen ja energisyyden tunteisiin.

Onko näissä tilanteissa sitten enemmän kyse flowsta vai työn imusta? Flow eroaa työn imusta siten, että se kestää lyhyemmän aikaa. Se yleensä viittaa huippukokemukseen, joka voi kestää vain tunnin tai jopa vähemmän (Bakker, 2011, 265). Toisaalta Bakkerin (ma., 268) mukaan työntekijät eivät voi koko ajan tuntea työn imua, vaan he tarvitsevat hetkiä palautumiseen. Hän toteaa, että on todennäköistä, että vaihteleva työn imun taso on parempi kuin jatkuva, kasvava työn imu (ma., 268). Tällä hän ilmeisesti tarkoittaa, että työntekijä tarvitsee palautumisen hetkiä, sillä jatkuva työn imun tunteminen saattaisi pidemmän päälle olla rasittavaa.

Voisiko olla niin, että kuvaillun kaltaiset tilanteet synnyttävät positiivista energiaa, jonka avulla jaksaa myös tylsempiä työtehtäviä? Kuten teoriaosuudessa kirjoitan, tämä ei toki yksin riitä työn imun syntymiseen tai säilymiseen. Myös työn ja yksilöllisten voimavarojen ja vaatimusten tulee olla sopivalla tasolla. Työn imu ei kuitenkaan ole jatkuvasti samalla tasolla (Bakker, 2011), vaan vaihtelee hetkestä toiseen. Kuvaillun kaltaiset tilanteet nähtävästi ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työn imun tasoon lyhyellä aikavälillä. Mutta miten ne eroavat flowsta? Ovatko ne flow – hetkiä, jotka yhdessä pidemmällä ajanjaksolla synnyttävät pidempikestoista työn imua?

Toisaalta haastatteluista mieleen jäivät erityisesti toisten ihmisten kohtaaminen ja auttaminen, toisaalta monet sanoivat, että erityistä intoa työn tekemiseen he tuntevat, kun pystyy itse vaikuttamaan lopputulokseen tai kenenkään toisen ei tarvitse myötävaikuttaa työn valmistumiseen. Kokevatko monet, että he haluavat määrätä itse omasta työstään, mutta kuitenkin nähdä ja tietää mitä muut tekevät ja mahdollisesti auttaa heitä omien työtehtävien lisäksi? Mikäli näin on, kyse voisi olla työroolin ulkopuolisesta toiminnasta (extra-role behaviour) (vrt. Hakanen, 2008), joka on ominaista työn imua tunteville työntekijöille. Vai onko tässä kyse siitä, että työntekijät kokevat, että tasapaino yksin ja muiden kanssa tehtävän työn välillä on hyvästä? Vai kenties yksinkertaisesti siitä, että eri ihmiset pitävät eri tavoilla työskentelemisestä?

Teema 3: Mitkä tekijät voisivat lisätä työn imun kokemista

Yksi aineistostani löytämistäni teemoista on puhe siitä, millä keinoin työn imua voisi kokea enemmän. Kysyin haastatteluissa, mitä vastaajat toivoisivat, jos he voisivat esittää kolme toivomusta organisaatiolle, jotta he voisivat kokea enemmän sellaisia hetkiä, joista he olivat aiemmin minulle kertoneet. Toisin sanoen, mikä auttaisi heitä kokemaan enemmän innostuneisuutta, energisyyttä ja uppoutumisen hetkiä. Eniten vastaajat painottivat haluavansa tehtävien uudelleenjärjestelyä, enemmän henkilöstöä ja/tai enemmän aikaa sekä selkeämpiä työnkuvia.

”Ei jaksaa innostua samoista jutuista samalla tavalla. Varmaan pitäis jotenkin järjestää uudelleen näitä tehtäviä”

”Töiden tasasemmin jakautuminen tai sit se et henkilöstöä lisää, tasapaino jotenkin. Stressaisi vähemmän jos olis enemmän tekijöitä.”

”- ja ylipäättään enemmän aikaa kattoo asioita monelta kantilta ja niin pois päin. Se, että saako sitä sitten resursseja lisäämällä, on hyvä kysymys. Että se ei välttämättä auta. Sitä pitäis vaan jäsenellä sitä työtä eritavalla.”

”Päällimmäisenä nyt tulee mieleen että henkilöresurssit olis hyvin taattu, tiimissä kaikki ihmiset ovat vaihtuneet - -, tää ei edesauta sitä että voi keskittyä niihin asioihin jotka tuo työn iloa.”

”Se työnkuvien määrittely, mitkä on ne omat niinku painopisteet tai tavallaan ne vastualueet et se on tosi tärkeää et on selkeesti määritelty mitkä on ne omat, - -, niin semmonen edesauttaa sitä et kun sit tietää tarkasti sen oman vastualueensa niin sit pystyy vielä ehkä itse niinku uppoutumaan paremmin niihin tehtäviin”.

Näissä kaikissa taustalla on toive siitä, että tehtäviin voisi keskittyä paremmin.

Myös Mauno ym. (2007) ovat havainneet saman ilmiön. Heidän mukaansa työn määrällinen kuormitus ja roolin epäselvyys ovat stressiin johtavia tekijöitä.

Samaan teemaan liittyvät yksittäiset toiveet siitä, että keskeytyksiä olisi vähemmän.

”- - se vaan että niitä keskeytyksiä pystyis jotenki vähentämään.”

”- - kuitenkin olis kiva että sais sitä keskeytysten määrää vähän pienemmäksi.”

Mikäli nämä toiveet toteutuisivat, voisivat työntekijät kokea enemmän lähinnä uppoutumista.

Yksi vastaajista huomautti, että palkkaa voisi olla enemmän. Toinen puolestaan pohti, ettei palkkaa tarvitsisi itse asiassa saada niin paljoa, mikäli työ- ja vapaa-aikaa saisi tasapainotettua paremmin.

”Tietty palkkaa vois olla enemmän.”

”No joo oon mä miettiny - - et onks pakko saada näin paljon rahaa vai voisko, siis mulle kuitenkin toi vapaa-aika on tärkeämpi kuin työ, et vois olla toi tasapaino vielä parempi, et olis vaikka neljä päivää töitä ja kolme päivää viikonloppua, et se ois mulle parempi tasapaino.”

” - ja rahaa tulee jossain vaiheessa sieltä mut se ei o mulla kauheen listan kärjessä - -”

Bakker ym. (2007) mainitsee palkan organisaatiotason voimavarana. Herzberg (ks. Sachau, 2007) puolestaan esittää, että palkka on yksi hygieniatekijöistä, eli se innostaa lyhyellä tähtämellä mutta pitkällä tähtämellä se parhaimmillaan ainoastaan lisää tyytyväisyyttä. Toisin sanoen hänen mukaansa esim. palkankorotus innostaa työntekijää hetken, mutta pian hän tottuu uuteen korkeampaan palkkatasoon, eikä palkka enää toimi innostuksen lähteenä. Lisäämällä työntekijän palkkaa häntä voi innostaa hetken, mutta pidemmällä tähtämellä palkka ei ole kovin hyvä innostuksen lisääjä. Toki mikäli työntekijä kokee, että hän ei saa työpanostaan vastaavaa palkkaa, hän ei varmasti ole innostunut antamaan työssään parastaan.

Yksi haastatelluista toivoi saavansa enemmän palautetta.

”Et päättelemällähän, siis itse olen päätellyt, että niin kauan kun sitä [palautetta]ei tuu, kaikki on menny ihan ok, joka tietenki voi olla väärä olettamaki”.

Hänen mukaansa palautteen puuttuminen vaikuttaa innostuksen tunteeseen. On vaikeaa innostua, kun ei tiedä tekeekö ”oikein”, niin kuin toivotaan.

Csikszentmihalyin (1975, 1997, ks. Sachau, 2007, 384) mukaan toiminnasta saatava välitön palaute onkin yksi tekijä, joka tekee työstä nautittavaa. Myös Bakker ym. (2007, 275) nostaa palautteen saamisen tärkeäksi voimavaraksi. Samoin kuin palaute, on Bakkerin mukaan monipuolisuus yksi työtehtävän voimavaroista (ma., 275).

”Mä tykkään siitä et saa olla monipuolista, vaihtelevaa, että ei ykstoikkoisesti yhtä ja samaa.”

”Se on rankkaa kun omista töistä ei mee mitään pois ja ollaan tuolla eri työpisteissä, mutta on se myös antosaa et sä oot välillä muualla ja tapaat muita työntekijöitä.”

Yksi haastatelluista toivoi, että hänen työnsä sisältäisi enemmän vaihtelua. Useampi sen sijaan mainitsi monipuoliset työtehtävät positiivisena, jo olemassa olevana asiana.

”Oon ollu mukana sellasessa pienryhmässä, jossa ollaan kehitelty - - ”

”Nyt tulee uusi Office-paketti, mä olin viime viikolla sellaisessa päivän perehdytyksessä ja odotan innolla sitä että koska se testiversio tulee - - ”

”No ollaan me siis jotain puhuttu, mut siis ainaki täällä Lindströmillä ne on kohtuu rajalliset ne et mihin täällä voi niinku mennä.”

”Tää organisaatio on niin littee, ettei ylenemismahdollisuuksia juuri oo.”

Myös tarinoissa esiin tullut ero innostuneen ja leipääntyneen työntekijän välillä on se, että innostunut näkee organisaatiossa enemmän mahdollisuuksia ja työssään vaihtelua. Esimerkiksi Maunon ym. (2007) mukaan positiivisten kokemusten ja voimavarojen on tapana kumuloitua. Myös esimerkiksi Hakasen ym. (2008, 87) tutkimuksessa tehtävätasoiset työn voimavarat ennustivat työn imua ja työn imu ennusti henkilökohtaista aloitteellisuutta. Todennäköisesti siis työn imua tuntevat työntekijät tunnistavat ja arvostavat olemassa olevia työn voimavaroja enemmän kuin työntekijät, joiden työn imun taso on matalampi (ma.).

Minusta näyttää siltä, että työn imu ei ole niin autuas mielentila, etteikö aina löytyisi jotain mitä voisi parantaa. Toki työntekijät, jotka kokevat vähemmän työn imua, keksivät enemmän kehittämissuhteita kuin he, jotka kokevat enemmän työn imua. Toisissa haastatteluissa tosiaan vaikutti siltä, ettei haastateltavan ollut kovin helppo keksiä tekijöitä, jotka mahdollisesti lisäisivät hänen työn imun kokemukseensa. Haastattelujen perusteella minusta näyttää, että toiveet liittyivät enimmäkseen oman työn järjestelyyn, ei niinkään organisaation tarjoamiin voimavaroihin.

Seuraavaksi keskityn haastatteluissa esiin tulleisiin, jo olemassa oleviin tekijöihin, joita haastateltavat kertoivat arvostavansa.

Teema 4: Mitkä olemassa olevat tekijät lisäävät työn imun kokemista

Kysyin kaksi kysymystä liittyen siihen, mitä haastateltavat arvostavat eniten. Toinen liittyi siihen, mitä he arvostavat työssään ja toinen mitä he arvostavat organisaatiossaan.

”Mul on hyvä esimies, hyvät kollegat, hyvä ilmapiiri tehdä sitä duunia.”

”Mä arvostan todella paljon mun esimiestä, - -, meillä on sellainen välitön suhde. Mistä oon ylpeä, on se että meillä voi mennä toimitusjohtajallekin juttelemaan ja kertomaan asioita ja hän on kiinnostunut.”

”Niiden töiden täytyy olla mielenkiintoisia ja sen työyhteisön täytyy tuntua hyvältä. Täällä kyllä sanotaan kun asiat on pyllyllään mutta saa myös positiivista palautetta ja kyllä mä tuun itse asiassa melkein kaikkien kanssa tosi hyvin juttuun täällä, se on sinänsä tärkeitä.”

Eniten mainintoja keräsivät hyviin henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin liittyvät asiat, kuten se, että työyhteisö tuntuu hyvältä, tulee toimeen kaikkien kanssa, se että on hyvät välit esimieheen ja kollegoihin sekä hyvä ilmapiiri.

Bakker ym. (2007) löysivät opettajien työn imua koskeneessa tutkimuksessaan tuloksen, jonka mukaan juuri edellä mainitut asiat eivät johtaneet korkeaan työn imun tasoon, mikäli opettajat eivät kokeneet oppilaiden käyttäytyvän huonosti, eli korkeita työn vaatimuksia. Ilmeisesti siis työn voimavarat yksinään eivät riitä aiheuttamaan työn imua, vaan myös vaatimusten täytyy olla tarpeeksi korkealla tasolla. Tämä herättää miettimään kahta vaihtoehtoista tulkintaa. On mahdollista, että opettajien työ poikkeaa niin paljon haastattelemani henkilöiden työstä, ettei Bakkerin tuloksia voi verrata tähän tutkimukseen. Toinen mahdollisuus on, että haastattelemani henkilöt kokevat niin suuria työn vaatimuksia, että he osaavat arvostaa työn ja organisaation voimavaroja. Monet kyllä toivoivat enemmän aikaa tai vähemmän töitä, ja tämä epäsuhta oli ehdottomasti eniten mainintoja kerännyt asia, joka vähentää työn imun kokemista. Tähän palaan tarkemmin kohdassa, jossa käsittelen työn imuun negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Mietittäessä suhdetta Bakkerin tuloksiin on kuitenkin huomioitava, että en mitannut työn imun tasoa mitenkään. Voihan olla, että nämä henkilösuhteisiin liittyvät tekijät eivät mitattaessa vaikuttaisi työn imuun, vaikka monet niitä nostivatkin esiin työn ja organisaation parhaina puolina.

Seuraavaksi eniten haastateltavat arvostavat työn vapautta ja itsenäisyyttä sekä tunnetta, että heihin luotetaan.

”No siis sehän antaa sulle paljon suuremman liikkumavaran siihen kun et jos sä ohjatusti tekisit tätä ja sit sun omalle ajankäytölle ja sit siin taustallahan on se et henkilöönhän pitää kai jollain lailla luottaa, et sille voidaan antaa vapaus tehdä tätä - -.”

”- - itsenäisyys ja vapaus, että saa käyttää omaa harkintaa siinä mitä sitten loppujen lopuksi tekee kun koko ajan on enemmän tehtävää. - - No kyllähän se tietysti merkitsee tai kertoo sitä et niinku jollain tavalla arvostetaan tai tai et sä osaat itse. - - Mä en tykkäis et joku tulis kertoa koko ajan et nyt tee tätä ja nyt tee tätä, mä en usko et se ois kauheen tehokasta.”

”Et jos mä haluan tulla puol kymmeneks töihin niin kukaan ei oo vielä ikinä valittanu siitä tai jos mä haluan tehdä etätöitä niin sekin on mahdollista. Et niin kauan kun hommat tulee tehty. Et must se

antaa kans tosi paljon motivaatio et halua tehdä työn hyvin kun huomaa et ihmiset niinku luottaa suhun, et se ei oo sellasta vahtimista.”

Ryhmittelin näihin asioihin viittaavat vastaukset yhdeksi ryhmäksi, sillä monet kertoivat työn vapauden olevan tärkeää siksi, että he kokevat sen olevan osoitus luottamuksesta. Toki monet kokivat työn vapauden olevan tärkeää myös käytännön syistä, esim. vapaa-ajan järjestelemisen kannalta.

Mauno ym. (2007, 165-166) esittävät, että mahdollisuus vaikuttaa työhön on positiivisessa yhteydessä työn imun eri ulottuvuuksiin eli tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Haastateltavieni mukaan itsenäisyys, vapaus ja luottamuksen saaminen vaikuttavat siihen, että työnsä haluaa tehdä mahdollisimman hyvin ja haluaa näyttää olevansa luottamuksen arvoinen. Heidän mukaansa se, että asioihin voi vaikuttaa, tekee työstä mielekkäämpää. Miellän nämä asiat enemmän tarmokkuuteen ja omistautumiseen kuin uppoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Toisaalta, mikäli haastateltavat voisivat vaikuttaa siihen, että keskeytyksiä olisi vähemmän, vaikuttaisi se myös uppoutumisen mahdolliseen lisääntymiseen.

Llorens ym. (2007) puolestaan ovat osoittaneet, että mahdollisuus päättää työn tekemisen ajasta ja tavasta ennustaa työn imua tehokkuuden kautta. Kuten yksi haastateltavistani totesikin, hän uskoisi sen olevan kauhean tehokasta, jos joku koko ajan kertoisi mitä pitää tehdä seuraavaksi.

Kolmanneksi eniten haastatteluista nousee työn imua lisäävänä tekijänä esiin tunne siitä, että antaa lisäarvoa yritykselle eli tekee tärkeitä tehtäviä ja saa arvostusta. Nämä sinänsä erilaisilta asioilta kuulostavat tekijät ryhmittelin yhteen siksi, että haastateltavat kokevat tärkeiden tehtävien saamisen osoittavan arvostusta ja näiden tärkeiden tehtävien tekemisen tuottavan lisäarvoa yritykselle.

Maunon ym. (2007, 166) mukaan työn imua koetaan enemmän organisaatioissa, joissa työntekijät tuntevat, että heitä arvostetaan organisaation jäseninä. Koettu arvostus positiivisena piirteenä nousee selvästi esiin monissa haastatteluissani monissa eri kohdissa.

”Keskeisimmät asiat olleet mulle että arvostetaan sitä mitä mä teen - -”

”Miellän, että mun työ on jollain lailla tärkeätä ja jos mä jätän tekemättä tai viivyttelen niin se viivästyy sitte muuallakin se homma.”

Mauno ym. (2007, 167) myös väittävät, että kiireen tuntu työssä lisää tunnetta siitä että on yritykselle tärkeä, mikäli aikapaineet eivät ole liian kovat. Tätä kukaan haastateltavistani ei ilmaissut, vaikka toki saattaa olla vaikeaa hahmottaa, mikäli kiire on tärkeyden tunteen taustalla. Nyt analysoidessani vastauksia huomaan, että olisin voinut kysyä perusteluja sille, miksi ihmiset kokevat työnsä tärkeäksi. Muutamia syitä kuitenkin tuli esiin ilman että kysyin niistä mitään. Yksi haastateltava perusteli tärkeyttä sillä, että heidän tiiminsä tekee sellaista työtä jota kukaan muu organisaatiossa ei osaa. Toinen peruste oli se, että sisäiset

asiakkaat pitävät haastateltavan työtä tärkeänä. Kolmas esitetty syy oli se, että mikäli haastateltava ei tee työtään tai viivyttelö, muidenkin työ viivästyy. Näiden perusteella siis kiireellä ei näyttäisi olevan mitään tekemistä sen kanssa, että työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi.

”Että voi käyttää ammattitaitoa, tietty aina pitää olla vähän haastavimmat tehtävät koko aika että voi kehittyä.”

”No kyllä se on varmaan se että voi käyttää sitä omaa tietotaitoa aika laajasti, että haasteet on suht koht sopivalla tasolla.”

Haasteellinen työ ja se, että siinä saa käyttää tietotaitoa, nousivat myös tärkeiksi asioiksi haastatteluissa. Ehkä hiukan yllättäen lukemani teoria ei kuitenkaan puhu työn haasteellisuudesta työn imua lisäävänä tekijänä. Haastattelemani henkilöt tekevät asiantuntijatyötä, ja heille oletettavasti osa työn mielekkyyttä on sen haasteellisuus. Mikäli olisin haastatellut pesulatyöntekijöitä, työn haasteellisuus ei todennäköisesti olisi noussut esiin samalla tavalla.

Avoimuus, eli se että mielipiteensä voi ilmaista ja tuntee, että sitä kuunnellaan, sai myös useampia mainintoja.

”No mä arvostan sitä avoimuutta ja sitä keskustelevaa ilmapiiriä.”

”No siis tuntuu, et jos olis jotain sanottavaa, niin kyl mä olisin jo varmaan sanonut, koska mun mielestä täällä on tosi helppo sanoo, ihan toimitusjohtajallekin voi sanoo, jos on jotain mielessä, et ei oo yhtään sellanen tunne ettei kukaan kuitenkaan kuuntele.”

Tunteen siitä, että mielipiteensä voi sanoa ja se otetaan vakavasti voi ymmärtää vaikutusmahdollisuutena, vaikka kukaan ei tätä termiä käyttänytkään. Mauno ym. (2007) löysivät tutkimuksessaan tuloksen, jonka mukaan vaikutusmahdollisuus on positiivisessa yhteydessä työn imun eri ulottuvuuksiin. He käyttävät vaikutusmahdollisuudesta myös termiä autonomia, mutta itse erottelin sen eri tekijäksi, sillä mielestäni ainakaan tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät puhuneet vaikutusmahdollisuuksista ja itsenäisyydestä synonyymeina. Vaikutusmahdollisuus on heille sitä, että omat mielipiteet esiintuomalla voi vaikuttaa laajemmin organisaation toimintaan, itsenäisyys taas vapautta päättää oman työn tekemisen tavasta ja ajasta.

Useampia mainintoja työn imua lisäävinä tekijöinä saivat myös turvattu työpaikka ja pitkäaikaiset työsuhteet sekä se, että arvot kohtaavat kollegoiden kanssa ja yrityskulttuuri on omien arvojen mukainen.

”- - arvot on samanhenkisiä kuin monilla täällä töissä olevilla. - - No joo, siellä [yrityksen arvoissa] on tällaisia kuin oppimisen ilo, mihin on helppo yhtyy kenen tahansa toivon mukaan työntekijän. Ja

sitten taas joku kannattava kasvu, se nyt ei oo mun arvo, mutta totta kai se on yritykselle tärkeä. Et se on meille tärkeä, mutta en siitä nyt varsinaisesti mitään kiksejä saa.”

”Plus tääl on arvomaailma semmonen kun mun mielestä pitäis yrityksessä olla - - ”

”- - pitkäaikaiset työsuhteet, kyllä se näkyy toiminnassa, ei se oo mikään autuaaksi tekevä asia mut on se kuitenkin hyvä juttu.”

Maunon ym. (2007) tutkimuksessa työn epävarmuus ennusti vähäistä omistautumista ja johti stressireaktioihin. Jälleen huomaan, että minun olisi pitänyt kysyä miksi haastateltavat pitävät turvattua työpaikkaa tärkeänä seikkana, miten se vaikuttaa heidän työhönsä. Yksi esiin tullut syy on, että se helpottaa työskentelyä, kun ihmiset eivät vaihdu tiuhaan. Sen sijaan yrityskulttuurin merkityksestä ja arvojen yhteneväisyydestä lukemani teoria ei yllättäen sano mitään. Haastateltavat pitävät omannäköisiä arvoja tärkeänä syynä työssä viihtymiselle. He näkevät että juuri arvot ovat se tekijä, joka erottaa Lindströmin muista työnantajista;

”täällä kuitenkin suhtaudutaan ihmisiin ihmisinä ja töihin töihinä”.

Haastateltavat erottavat yrityksen arvot ja työntekijöiden arvot toisistaan. He kokevat erityisesti tärkeänä että kollegat ovat samanhenkisiä, mutta myös yrityksen arvot nousevat esiin parissa haastattelussa.

Mielenkiintoiset ja monipuoliset työt nousivat myös haastatteluissa esiin. Haastateltavien mukaan tehtävien mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus vaikuttavat työssä jaksamiseen ja sen mielekkyyteen, siihen ”ettei vaan tulla töihin”. Myös Bakker ym. (2007, 275) mainitsevat monipuolisuuden työtehtävien voimavarana.

”Ja kyllä mä koen senkin ihan hyvänä asiana kun mä oon tuolla - - pyörinyt niin on tullut tulosityksiköiden vetäjät ja pesulan johtajat ja nää niin niiden kanssa pääsee siihen oikeeseen elämään kiinni eri tavalla kun jos vaan istuis tossa - - ihmettelemässä monitoria.”

”Et täällä nähdään kokonaisuuksia, mä olen ollut myös ympäristössä jossa osataan mitata vaan lukuja ja se on aika hassua, se ei motivoi kovinkaan pitkälle.”

”Innostusta edesauttaa et on jonkunnäkönen kehittymispolku itsellä ja yritys myös tukee sitä. Lindströmillähän meillä on, tai ainakin tarkoitus olisi, että kaikilla olisi jotkut uranäkymät Lindströmillä ettei sitten tarvis vaihtaa yritystä. Se minkä takia mä oon ehkä pysynyt Lindströmillä ja ollu niin innostunu niistä mun tehtävistä on se, että mä oon nähnyt että on jonkunnäkönen kehitys siinä mun tehtävissä ja et se on ollu suunnitelmallista, ettei oo vaan sanottu että tuu, voit päästä joihinkin tehtäviin vaan siinä on yhdessä suunniteltu.”

Muita esiin tulleita asioita, joita haastateltavat arvostavat työssään ja organisaatiossaan ovat palautteen saaminen, kehittymisnäkökymät, kosketus muiden töiden tekijöihin ja mahdollisuus keskittyä sellaisiin töihin joista pitää sekä se, että Lindströmillä nähdään kokonaisuuksia ja yrityksellä on käytössään hyvät tilat ja järjestelmät.

Haastattelujen perusteella minusta näyttää siis siltä, että lindströmiläiset toivoisivat enemmän omaan työn järjestelyyn kuin organisaatioon liittyviä asioita. He puolestaan arvostavat puolestaan eniten organisaatioon, mm. henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin liittyviä asioita. Sinänsä on tietysti loogista, että jos he näkevät, että organisaatioon liittyvät asiat ovat hyvin, niin he sitten toivovat muun tyyppisiä tekijöitä lisää. Näin ollen minusta näyttää siltä, että tasapaino työhön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden välillä on tärkeää työn imun kokemisen kannalta.

Teema 5: Mitkä tekijät vähentävät työn imun kokemista

En pyytänyt haastatteluissa kertomaan negatiivisista kokemuksista tai siitä, mikä työn imua vähentää työpaikalla. Niissä kuitenkin tuli esiin myös kehittämiskohteita, joista pystyin löytämään teeman ”mikä vähentää työn imua”.

”Sä et kerkii keskittymään yhtään mihinkään niistä annetuista jutuista vaan sä teet niinku silleen et sä selviät siitä päivästä ja viikoista eteenpäin, et et sä kerkee syventymään niihin tai uppoutumaan niihin tai et se menee vaan sillee et pois alta, pois alta, pois alta.”

”Liian paljon tekemistä, organisaatio odottaa enemmän kuin mitä pystyy järkevästi antamaan, ja se heijastuu joka nurkkaan, että kenestäkään ei tunnu kivalta.”

Ylivoimaisesti eniten mainittiin se, että töitä on liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ja tekijöiden määrään. Maunon ym. (2007) mukaan työn määrällinen kuormitus onkin yksi niistä tekijöistä, jotka johtavat stressiin.

Mauno ym. (ma.) ovat erotelleet työn vaatimukset ja voimavarojen puuttumisen eri tavoin työn imuun vaikuttaviksi tekijöiksi. Myös minun haastatteluissani esiin tulleet työn imuun negatiivisesti vaikuttavat tekijät voi selvästi jakaa tämän jaottelun mukaan.

”No kai siitä on tullut enemmän tai vähemmän rutiinia, ei jaksa enää innostua näistä samoista jutuista samalla tavalla.”

”Aina tulee keskeytys.”

”No yks syy mikä mua tässä kokonaisuudessa häiritsee on se kun me täällä puhutaan että me arvostetaan ja meillä on kaikenlaisia työntekijöitä mutta sitte kuitenkin mitä se yritys tarjoaa

työntekijöille on hyvin näennäistä et käytännössä se on sitä että me ollaan tällainen pitkä vakavarainen perheyritys joka ei elä kvartaalitaloutta mutta se on sitten melkeen kaikki siinä sitten.”

”- - yrityksen sisällä ne kehittymisen kaaret tai ne näkymät et siirtyä yrityksen sisällä, niin ne on omasta näkökulmasta niin aika olemattomat.”

”Nii, tavoitteet on aseteltu vähän sinne päin ja eikä niistä sitten välttämättä kukaan oo kiinnostunu niistä tavoitteista - -”

”Joo, pienempi vastuualue niin että siihen ehtisi edes jollain tapaa niinku paneutua. Se et sulla on paljon vastuualueita ja sun pitäis olla asiantuntija niinku jollain usealla alueella, niin siitä muodostuu mahdottomuus jossain vaiheessa, et sä et oo asiantuntija millään alueella ja sun päiväs menee siihen et sä selviydyt.”

Se, että työtä on liikaa ja tunne siitä, että sähköpostiin pitäisi vastata vapaa-ajallakin, ovat vaatimuksia. Muut esiin tulleet asiat, joita ovat 1) ettei jaksa enää innostua samoista töistä vuosien jälkeen, 2) liikaa keskeytyksiä, 3) ei konkreettista näyttöä arvostuksesta, 4) ei etenemismahdollisuuksia, 5) ei saa palautetta, 6) tavoitteidenasettelu epäselvää sekä 7) epäselvä vastuunjako, kertovat enemmän turhautumisesta. Maunon ym. (ma., 152–153) mukaan voimavarojen puuttumisen oletetaan olevan yhteydessä siihen, ettei työntekijä saavuta hänelle asetettuja tavoitteita, joka johtaa turhautumisen ja epäonnistumisen tunteisiin. Nämä tunteet puolestaan voivat johtaa vetäytymiseen ja negatiivisiin tunteisiin työtä kohtaan, kuten vähentyneeseen sitoutumiseen, motivaatioon ja lisääntyneisiin lähtöaikeisiin.

Lindströmiläisten kertomuksissa vaatimukset eivät siis korostu, paitsi kiire, joka oli ylivoimaisesti mainituin työn imua vähentävä tekijä. Sen sijaan turhautumisesta kertoo useampi juttu. Tämän perusteella voin sanoa, että organisaation tulisi tukea työntekijöitään ja haasteiden tulisi olla sopivalla tasolla.

Sain haastattelujen perusteella sen mielikuvan, että työn imu väistämättä vähenee ajan kuluessa, sillä samat jutut eivät enää innosta samalla tavalla ja työstä tulee enemmän rutiinia. Näyttäisi siis siltä, että työntekijät tarvitsevat vaihtelua työssään ja organisaation tarjoamien voimavarojen merkitys korostuu, mitä pidempään työntekijät ovat työssä.

Tämä herättää minussa kysymyksen siitä, onko tässä siis olemassa yhteys sen välillä, että Lindströmillä viihdytään pitkään ja työntekijät kertoivat olevansa tyytyväisiä sen tarjoamiin työn voimavaroihin? Ilmeisesti kysymyksessä on niin kutsuttu hyötykierre (esim. Hakanen ym., 2008) työn voimavarojen sekä työn imun välillä. Tämä kierre syntyy sen vuoksi, että työn imua tuntevat työntekijät tunnistavat ja arvostavat olemassa olevia työn voimavaroja enemmän kuin työntekijät, joiden työn imun taso on

matalampi. Lisäksi Hakasen ym. (ma., 87-88) mukaan on mahdollista, että he kykenevät ottamaan käyttöön ja kehittämään uusia voimavaroja.

6 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Eryteisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja, esimerkiksi aineiston ja analyysin kattavuuden sekä tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Eksplisiittisen luotettavuuden arvioinnin tarkoituksena on Eskolan ja Suorannan (1998, 209) mukaan ennen kaikkea tutkimuksen lukijan vakuuttaminen erilaisin kielellisin keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kiteytyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta, ja silloin lähtökohtana on tutkijan roolin avoin myöntäminen. (Ma., 210.)

Olen pyrkinyt tuomaan esille oman roolini kirjoittamalla tutkimusraportin minä - muodossa. Toinen syy tälle valinnalle on se, että itse koen niin kirjoitettujen tekstien olevan kiinnostavampia lukea. Tähän liittyy lisäksi tutkimusraportin selkeys ja kiinnostavuus, joka on yksi tutkimuksen arviointikriteereistä (LaPointe, 2011c). Olen yrittänytkin pitää huolta siitä, että teksti etenee jouhevasti ja eri luvut sopivat toisiinsa.

Yksi aineiston keräämiseen liittyvä rajoitus tässä työssä on se, että kaikki haastateltavani työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Näin jälkikäteen ajatellen olisi ollut hyvä haastatella myös toisentyöppisissä tehtävissä työskenteleviä, esim. pesulatyöntekijöitä. Voi olla, että heidän kokemuksensa erityisesti työn imua aiheuttavista tekijöistä olisi ollut toisenlainen. Tämä voisikin olla myös yksi jatkotutkimuksen kohde.

Toinen rajoitus on se, että en tiennyt etukäteen miksi haastateltavat henkilöt oli pyydetty mukaan, enkä esittänyt asiasta mitään toiveita. Todennäköisesti olisin saanut hiukan erilaisia kertomuksia työn imusta, jos olisin toivonut mukaan esimerkiksi selvästi työstään innostuneita tai selvästi kyllästyneitä työntekijöitä.

Kolmas aineistonkeruuseen liittyvä rajoitus on se, etten tiedä, olisivatko lisähaastattelut tuoneet erilaista tietoa. Päätin etukäteen haastattelujen määrän, enkä näin ollen voinut hakea saturaatiota haastattelujen edetessä. Toisaalta samat teemat kuitenkin toistuivat kaikissa seitsemässä haastattelussa, enkä näin ollen usko että muutama lisähaastattelu olisi tuonut esiin uusia ilmiöitä. Aineiston riittävyttä olen käsitellyt kohdassa tutkimusta tekemässä.

Kaikki työn imuun vaikuttavat tekijät, joita käsittelen tässä työssä, ovat organisaation voimavaroja tai haasteita. Tämä johtuu siitä, että haastatteluissa keskityin enemmän hahmottamaan organisaation kuin yksilön voimavaroja. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisikin se, että haastatteluissa otettaisiin huomioon myös henkilökohtaiset voimavarat.

Aineiston kattavuuteen ja luotettavuuteen liittyy myös käytetyn menetelmän arviointi. Keräsin aineistoni AI-menetelmää käyttäen. Sen ideana on vaikuttaa tutkimuskohteeseen (esim. Neilsen ym., 2005, 303), jonka vuoksi sitä voi arvostella pyrkimyksestä tuottaa tietynlaista aineistoa (Rossi, 2003). Otin AI – filosofiasta käyttöön kuitenkin vain lähestymistavan, eli positiivisiin asioihin keskittymisen, eikä pyrkimyksenäni ollut muuttaa organisaatiota millään tavoin. Haastateltavat toivatkin esiin omatoimisesti myös kehittämiskohteita, ja puhuivat siitä, mikä organisaatiossa ja työssä mättää. Näin ollen, lähestymistavastani huolimatta, sain tietoa myös työn negatiivisista puolista. On toki todennäköistä, että mikäli olisin valinnut toisen aineistonkeruutavan, olisin saanut tasapainoisemman kuvan työn hyvistä ja huonoista puolista.

Tulosten uskottavuus ja johdonmukaisuus on myös yksi tutkimuksen arviointikriteereistä. Tutkimusta arvioidaan siinä esitettyjen kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteella. Perimmältään tutkimuksen arvioinnin taustalla on kysymys sen väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta, 1998, 212.) Esittämiäni väitteitä ja ajatuksia olen perustellut haastatteluista poimituilla suorilla sitaateilla ja lähdekirjallisuudesta poimitulla teoriolla.

Tässä työssä ajatuksenani oli se, että haastattelut ovat aktiivisia tapahtumia, joissa tietoa tuotetaan vuorovaikutuksessa (Holstein ja Gubrium 1997, ks. LaPointe, 2001b). Näin ollen en ajattele että haastattelut olisivat jotenkin voineet epäonnistua, ja tuottaa minulle vääränlaista tietoa työntekijöiden kokemasta työn imusta. Näin ollen kysymys siitä, onko haastatteluissa esiin tullut tieto totuudenmukaista, ei ole tässä työssä relevantti. Toki se, olenko onnistunut totuudenmukaisesti välittämään lukijalla sen, mitä minulle on haastatteluissa kerrottu, on toinen kysymys.

7 Johtopäätökset

Nyt gradunprosessini loppumetreillä tiedän työn imusta paljon enemmän kuin tätä työtä aloittaessani. Silti en voi väittää, että tietäisin käsitteestä kaiken, tai edes ymmärtäisin sitä läpikotaisin. Työn imu onkin käsitteenä mielestäni vaikeasti hahmotettavissa, sillä se on toisaalta liike-elämän ja inhimillisen pääoman käsite ja toisaalta tutkimuksen ja työhyvinvoinnin käsite (Hakanen, 2009). Lisäksi eri tutkijat lähestyvät sitä hyvin erilaisista näkökulmista.

Tässä työssä lähestyin työn imua toisaalta liike-elämän ja inhimillisen pääoman näkökulmasta ja toisaalta tutkimuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ensimmäiseen näkökulmaan liittyy tutkimuskysymykseni siitä, minkä tekijöiden lindströmiläiset kokevat vaikuttavan heidän työn imuunsa organisaatiossa.

Tekemieni haastattelujen perusteella näyttää siltä, että eniten työn imun kokemiseen lindströmiläisten keskuudessa vaikuttavat hyvä ilmapiiri työpaikalla eli hyvät välit kollegoihin ja esimieheen, arvostuksen

saaminen, vapaus ja itsenäisyys sekä sopivan haasteelliset työtehtävät. Työn imua koetaan erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä tietää, että työ hyödyttää jotakuta. Myös tieto siitä, että on hyvä siinä mitä tekee, kasvattaa työn imun tuntemusta. Työn imun kokemista vähentää puolestaan ylivoimaisesti eniten kiireen tuntu. Näin ollen haastateltavat nimesivätkin ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi sen, että työtä olisi vähemmän tai tekijöitä enemmän. Nämä tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Kaikki työn imuun vaikuttavat tekijät, joita tässä työssä käsittelen, voidaan luokitella organisatorisiksi voimavaroiksi tai haasteiksi (vrt. teoria-osani). Tämä johtuu siitä, että haastatteluissa keskityin enemmän hahmottamaan organisaation kuin yksilön voimavaroja. Ne olivat enemmän mielenkiinnon kohteenani, ja myös helpommin tutkittavissa. Uskoisin, että ihmisten on vaikea alkaa pohtimaan haastattelussa omia vahvuuksiaan ja kertoa niistä vieraalle graduntekijälle. Näin ollen empiirinen aineistoni ei sisällä tietoa haastateltavien yksilöllisistä voimavaroista, mutta se herätti minussa kuitenkin kysymyksen voimavarojen ja vaatimusten suhteesta. Esimerkiksi Bakker ym. (2007, 275) esittävät, että työn voimavarat ja vaatimukset sekä henkilökohtaiset voimavarat mahdollistavat työn imun. Lisäksi työn imu on pitkäaikainen ilmiö (Hallberg & Schaufeli, 2006, 120). Haastateltavani kertoivat minulle kuitenkin yksittäisistä tilanteista, jotka synnyttävät työn imuun kuuluvia tunteita, uppoutumista, innostusta ja tarmokkuutta. Voisiko siis olla niin, että pitkällä aikavälillä työn voimavarat ja vaatimukset sekä henkilökohtaiset voimavarat mahdollistavat työn imun, mutta pienet tilanteet synnyttävät sitä jatkuvasti uudelleen? Näiden tilanteiden vaikutus kestäisi jonkin aikaa, mutta uusia tilanteita tarvittaisiin jatkuvasti, jotta työn imun kokeminen mahdollistuisi.

Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että lindströmiläiset kertoivat olevansa ensisijaisesti tyytyväisiä organisaation voimavaroihin, ja samaan aikaan organisaatiossa on paljon pitkiä työsuhteita. Onko näiden asioiden välillä yhteys? Tässä saattaa olla kyseessä Hakasen ym. (2008) esittelemä hyötykierre työn voimavarojen ja työn imun välillä. Tällöin työn imua kokevat työntekijät havaitsevat ja hyödyntävät muita paremmin organisaation voimavaroja, joka taas puolestaan vahvistaa heidän työn imun kokemustaan. Tämä taas puolestaan saattaa luonnollisesti johtaa pidempiin työsuhteisiin.

Työn imuun tutkimuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta liittyy taas kysymykseni siitä, miten työntekijät itse kuvailevat työn imun kokemista. Se, että teoria kuvailee sitä innostumiseksi, energisyydeksi/tarmokkuudeksi ja uppoutumiseksi, ei vielä kerro paljoa. Graduprosessini aikana en ole löytänyt tutkimusta, jossa tutkitut henkilöt kuvailisivat työn imun kokemista. Haastatteluissani onnistumisen ilo mainittiin positiivisena tunteena useimmin. Usein mainittiin myös tunne siitä, että aika kuluu nopeasti ja se, että työstä nauttii. Parhaimpia työn imun kokemuksen kuvauksia oli mielestäni se, kun haastateltava kertoi odottavansa innolla uusia haasteita työssään.

Yksi mielenkiintoinen kysymys on se, eroaako Lindströmin ja lindströmiläisten näkemys siitä, mikä työntekijöitä innostaa ja motivoi. Lindström-konsernin visiossa 2016 painotetaan henkilöstön innostusta,

ammattillista osaamista ja palveluhalukkuutta. Sen mukaan vain innostunut ja motivoitunut henkilöstö voi tuottaa asiakkaille yliveraisen palvelukokemuksen. (Lindström, 2011.) Näyttää siltä, että Lindströmillä ollaan siis tunnustettu työn imun merkitys, vaikkei tätä termiä käytetäkään. Innostus on yksi työn imun osa-alue ja motivaatio puolestaan lähellä yhtä sen osa-aluetta, tarmoa.

Yrityksen johto pitää tärkeänä, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä, edetä urallaan, vaihtaa tehtäviä myös kansainvälisesti, tuntea onnistumisen iloa ja kokea työnsä merkitykselliseksi (Lindström, 2011). Näistä kaikista oli puhetta haastatteluissa, sillä erotuksella, että tehtävien vaihtamisesta puhuttiin, mutta ei kansainvälisellä tasolla. Kehittymismahdollisuuksista ja mahdollisuuksista edetä uralla ja vaihtaa tehtäviä puhuttiin ristiriitaisesti. Osa näki, että heillä on näitä mahdollisuuksia ja he myös kovasti arvostivat niitä. Toisaalta suurempi osa näki, ettei näitä mahdollisuuksia juuri ole, sillä organisaatio on niin litteä. Kaikki kuitenkin olivat sitä mieltä, että ne olisivat tärkeitä työn imun mahdollistajia. Näkemykseni mukaan Lindströmin kannattaisikin panostaa näihin mahdollisuuksiin. Toisaalta myös työntekijät voisivat aktiivisesti itse etsiä näitä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia. Niitä kuitenkin on ainakin jonkin verran olemassa, sillä osa on niitä haastattelujen perusteella löytänyt.

Lindströmin tavoitteena ovat myös pitkäaikaiset vakituiset työsuhteet (Lindström, 2011). Niiden syntymistä edistetään työnkierron avulla. Useimmat haastateltavat mainitsivat hyvänä asiana sen, että työskentelevät yhtiössä, jossa on paljon pitkäaikaisia työsuhteita. Työnkierrosta puhuttiin samaan sävyyn kuin tehtävien vaihtamisesta; sen nähtiin olevan hankalaa, mutta sitä toivottiin lisää. Lindström kertoo vastuuraportissaan (2011) panostavansa henkilöstön kehittämiseen osaamisen kartoituksin ja henkilökohtaisin kehittämishjelmin. Näitä ei mainittu haastatteluissa kertaakaan. Liekö syynä se, ettei henkilöstö pidä niitä tärkeinä vai se, ettei se tunnista niitä. Näihin kannattaisi kuitenkin panostaa, sillä haastateltavat näkivät kehittymismahdollisuudet tärkeänä työn imuun vaikuttavana tekijänä.

Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että Lindström tarjoaa työntekijöilleen paljon voimavaroja, kuten arvostusta, vapautta, itsenäisyyttä ja haasteellisia työtehtäviä, joita he arvostavat. Ensisijainen kehittämiskohde olisi työntekijöiden työmäärän vähentäminen. Tällöin työntekijöiden mukaan työhön ehtisi paneutua, jolloin laatukin voisi olla parempaa ja työ tuntuisi mielekkäämmältä.

Tässä työssä tarkoituksenani oli antaa ääni työntekijöille, ja päästää heidät itse kuvailemaan työn imun kokemista. Lopputuloksena ei ole kompaktia ja selkeää työn imun määritelmää, mutta toisaalta monimuotoinen kuvaus siitä minkälaista työn tekeminen on kun tuntee tuntea työn imua – ja toisaalta minkälaista se on, kun työn imu on kadonnut.

Lähteet

- Bakker, A.B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20:4, 265-269.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. ja Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99:2, 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ja Taris, T. W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22:3, 187-200.
- Boudens, Connie J. 2005. The Story of Work: A Narrative Analysis of Workplace Emotion. *Organization Studies*. 26, 1285- 1306.
- Boyd, Neil M. ja Bright, David S. 2007. Appreciative Inquiry as a Mode of Action Research for Community Psychology. *Journal of community psychology*, 35: 8, 1019–1036.
- Bushe, Gervase. 2011. Appreciative Inquiry. <http://www.gervasebushe.ca/appinq.htm> , 30.9.2011.
- Cox, Geof. 1998. Appreciative Inquiry. <http://newdirections.uk.com/ai.htm> , 30.9.2011.
- Cortazzi, Martin. 2001. Narrative Analysis in Ethnography. Teoksessa *Handbook of Ethnography*. Toim. [Paul Atkinson](#) & [Amanda Coffey](#) & Sara Delamont & John Lofland & Lyn Lofland. 384-393. <http://srmo.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/view/handbook-of-ethnography/n26.xml?rskey=Uuw1L7&row=0> 7.12.2011.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. <http://srmo.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/view/qualitative-methods-in-business-research/d113.xml?rskey=UdArdw&row=2> 5.12.2011.
- Eskola, Jari ja Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Hakanen, Jari. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto: Tätä on tutkittu 2009. Verkkojulkaisu http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf , 2.9.2011.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. ja Ahola, K. 2008. The job demands-resources model: A three year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22, 224-241.
- Hallberg, U. E., ja Schaufeli, W. B. 2006. "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11:2, 119-127.
- Jyväskylän yliopisto. *Narratiivinen analyysi*. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/narratiivinen-analyysi> 5.12.2011.

Karasti, Helena. 2005. *Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analyysi*. Oulun yliopisto.
<http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmat/TM10AineistonAnalyysi.pdf>

Kohler Riessman, Catherine. 2003. Narrative Analysis. Teoksessa *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Toim. Michael S. Lewis-Beck & Alan Bryman & Tim Futing Liao. 706-709.
<http://srmo.sagepub.com.libproxy.aalto.fi/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n611.xml?rskey=3tpV83&row=6> 5.12.2011.

Korpiaho, Kirsi. 2003. *"Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna*. Pro gradu –tutkielma, Organisaatiot ja johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

LaPointe, Kirsi 2011a. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Luento Business Research Methods –kurssilla. 31.10.2011. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Helsinki.

LaPointe, Kirsi 2011b. *Haastatteluaineiston tuottaminen ja analyysi*. Luento Business Research Methods kurssilla. 7.11.2011. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Helsinki.

LaPointe, Kirsi 2011c. *Etiikka, arviointi ja refleksiivisyys*. Luento Business Research Methods –kurssilla. 28.11.2011. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Lindström. 2011. *Vastuuraportti 2010*. www.lindstrom.fi . 17.12.2011.

Leppälä, Katja & Päiviö, Hanna- 2001. *Kauppätieteiden opiskelijoiden moraalijärjestys. Tarinoita organisaatiot & johtamisen, rahoituksen sekä kansantaloustieteen opiskelusta*. Pro gradu –tutkielma, Organisaatiot ja johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. ja Salanova M. 2007. Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.

Mauno, S., Kinnunen, U. ja Ruokolainen, M. 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.

Neilsen, Eric H., Winter, Mary ja Saatcioglu, Argun. 2005. Building a Learning Community by Aligning Cognition and Affect within and Across Members. *Journal of Management Education*, 29, 301-318.

Neville, Mary Grace. 2008. Using Appreciative Inquiry and Dialogical Learning to Explore Dominant Paradigms. *Journal of Management Education*, 32, 100-117.

Rossi, Asta. 2003. *Tutkimusta tunteella – Tarinoita VTT:n tutkijan työstä ja työinnostuksesta*. Pro gradu –tutkielma, Organisaatiot ja johtaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Narratiiviset tarkastelutavat. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> 6.12.2011

Sachau, Daniel. 2007. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6, 377-393.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. 2005. Linking organizational facilitators and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.

Schaufeli, W. B., ja Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Seligman, Martin E. P. ja Csikszentmihalyi, Mihaly. 2000. Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55: 1, 5-14.

Shuck, B. 2011. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 10, 304-328.

