



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Piia Vuorinen

TYÖN IMUN KOKEMUKSET ITSEOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Piia Vuorinen		
Tutkielman nimi:	Työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työnohjaaja:	Juha Lindell, Niklas Lundström		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	89

TIIVISTELMÄ:

Työelämä on nykyään jatkuvassa murroksessa ja itseohjautuvuus on tullut varsin nopealla sykkeellä suomalaisen työelämäkeskusteluun. Useissa yrityksissä on menty entistä enemmän kohti itseohjautuvuutta. Ketteryys ja itseohjautuvuus tuottavat työhyvinvointia, mutta toisaalta itseohjautuvuudella voi olla myös varjopuolia. Itseohjautuva organisaatio voi aiheuttaa myös haasteita työntekijöiden jaksamiselle. Työn imu on työhön liittyvä myönteinen motivaatio- ja tunnetila. Työn imua synnyttävät erityisesti työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat, myös työn itsenäisyys on myönteisesti yhteydessä työn imun. Työn imu nähdään usein positiivisessa valossa ja ajatellaan menestystekijänä, joka pitää kyllä paikkaansa, mutta onko työn imulla myös varjopuolia?

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaisena näyttäytyvät työhyvinvointi ja työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa sekä tarkastella itseohjautuvuuden ja työn imun välisiä yhteyksiä. Tutkimus käsittelee itseohjautuvuuden merkitystä työhyvinvoinnille ja työn imun kokemusta. Käytännön tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja tukea työn imun kokemusta löytämällä työn imua mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, sekä selvittää mitä organisaatio voi tehdä parantaakseen itseohjautuvuuden ja työn imun välistä yhteyttä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös itseohjautuvuuden ja työn imun negatiivisia piirteitä.

Tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tutkimusaineisto on kerätty yksityisen terveystalouden organisaatiosta, jossa itseohjautuvuus on vahvasti läsnä. Tutkimusta varten haastatellaan kymmentä työntekijää. Tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa näkemystä siitä, että itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työn imun kokemukseen ja hyvinvoinnille. Molemmilla, sekä itseohjautuvuudessa ja työn imussa, on monia samanlaisia piirteitä ja yhdistäviä tekijöitä. Itseohjautuvuus nähdään joustavana, vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne ovat vahvasti esillä. Itseohjautuvuudella ja työn imulla on monia samankaltaisuuksia ja tutkimustulosten perusteella näillä ilmiöillä on yhteisiä elementtejä ja vaikutuksia työhyvinvointiin. Voidaan todeta, että itseohjautuvuus synnyttää työn imua. Haastateltavat kokevat työhyvinvointinsa ja työn voimavarat olevan hyvällä tasolla ja kokevat saavuttavansa työn imua itseohjautuvassa organisaatiossa. Haastateltavat raportoivat kokemuksista, jotka viittaavat työn imuun eli tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Heistä välittyi innostuneisuuden ilmapiiri, energisyys ja ylpeys tekemästään työstään.

AVAINSANAT: Työn imu, työhyvinvointi, johtaminen, itseohjautuvuus

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Itseohjautuvuus	10
2.1	Itseohjautuvuus käsitteenä	11
2.2	Itseohjautuvuusteoria	12
3	Työhyvinvointi ja työn imu	17
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	17
3.2	Johtamisen ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet	19
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen näkökulmasta	22
3.4	Työn imu työhyvinvoinnin ulottuvuutena ja käsitteenä	24
3.5	Työn imun teoreettinen malli, TV-TV -malli	27
3.6	Työn imuun vaikuttavat tekijät ja seuraukset	32
3.7	Työn imun varjopuolia?	35
4	Tutkimusasetelma ja metodologia	38
4.1	Tutkimuskysymykset	38
4.2	Laadullinen tutkimus	38
4.3	Teemahaastattelu laadullisena aineistonkeruumenetelmänä	39
4.4	Laadullinen sisällönanalyysi	42
4.5	Tutkimuksen toteutus, tutkimusaineiston keruu ja analyysi	44
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	47
5	Tulokset	50
5.1	Itseohjautuvuuden käsite	50
5.2	Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa	53
5.3	Työn imua vahvistavat tekijät itseohjautuvassa organisaatiossa	55
5.4	Työn imua estävät tekijät itseohjautuvassa organisaatiossa	58
5.5	Työn imun tukeminen itseohjautuvassa organisaatiossa	62

6 Johtopäätökset ja pohdinta	65
Lähteet	76
Liitteet	84
Liite 1. Tutkimuskysymykset	84
Liite 2. Saatekirje	85
Liite 3. Haastattelukysymykset	88

Kuviot

Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoriaan sisältyvät miniteoriat	13
Kuvio 2. Tarpeen tyydyttämisen merkitys motivaatiossa itseohjautuvuusteorian mukaan	14
Kuvio 3. Itseohjautuvuusteoria	16
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus	27
Kuvio 5. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli	29
Kuvio 6. Työn imun malli	31
Kuvio 7. Sisällönanalyysin prosessi	43
Kuvio 8. Tutkimusprosessin kulku	46
Kuvio 9. Tutkimusprosessin kokonaisuus	48

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimustuloksista: Johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä.	21
Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä ja luokittelusta	47
Taulukko 3. Työn imua vahvistavat tekijät	58
Taulukko 4. Työn imua estävät tekijät	61
Taulukko 5. Työn imua vahvistavat tekijät suhteessa teoriaan	69
Taulukko 6. Työn imua estävät tekijät suhteessa teoriaan	72

1 Johdanto

Työelämä on nykyään jatkuvassa murroksessa. Organisaatiot pyrkivät yhä enemmän ketteryyteen ja itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus ei ole ilmiönä uusi, mutta se on tällä hetkellä kovasti pinnalla työelämän myllerryksessä. Voidaan sanoa, että itseohjautuvuudesta on tullut tämän päivän trendi (ks. Martela ja muut, 2021). ”Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta” (Martela & Jarenko, 2017, s.12). Myös työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat nykyään entistä enemmän esillä, ja odotukset työhyvinvointia kohtaan ovat suuret. Esimerkiksi nykypäivän työelämän kiire, jatkuvat muutokset ja työurien pidentyminen luovat omat haasteensa ihmisten jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. Työterveyslaitoksen arvion mukaan työhyvinvoinnin puutteellisuuden ja laiminlyöntien hinnaksi tulee vuositasolla yli 41 miljardia euroa (Manka & Manka, 2016, s. 39). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat erittäin tärkeitä asioita yrityksessä. Yrityksen tärkein työkalu on hyvinvoiva henkilöstö. Siksi onkin erittäin tärkeää kehittää työhyvinvointia ja sitä kautta koko henkilöstön ja organisaation hyvinvointia.

Suomalainen johtamiskulttuuri on pitkään nähty hierarkkisenä, jäykkänä ja joustamattomana. Hierarkkinen johtamistyyli heikentää kuitenkin työntekijöiden autonomiaa. (ks. Teittinen & Auvinen, 2014). Nykyisin Suomeen on syntynyt uusia startup-yrityksiä, joissa panostetaan ketterään johtajuuteen (Collin ja muut, 2017 s. 14). Myös esimerkiksi Helsingin kaupunki on ollut mukana itseohjautuvan tiimityön kokeilussa (Helsingin kaupunki, 2018). Ketterässä organisaatiossa yksi painopisteistä on itseohjautuvuus, joka tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia ja vastuunottoa omasta työstä sekä antaa enemmän mahdollisuuksia innovaatioon ja yhteistyöhön (Collin ja muut, 2017, s. 108).

Itseohjautuva organisaatio voi aiheuttaa myös haasteita työntekijöiden jaksamiselle. Seppälä & Moeller (2018) toteavat tutkimuksessaan, että joka viides työntekijä on hyvin sitoutunut työhönsä ja he ovat myös erittäin aikaansaavia ja tuottavia, mutta samalla alttiita työuupumukseen. Pystyvätkö nämä työntekijät huomioimaan omia jaksamisen

rajojaan ja hallitsemaan työntekoaan itseohjautuvassa organisaatiossa? Tämä asettaa itseohjautuvalle organisaatiolle haasteita, miten saavutetaan tasapaino työhyvinvoinnin ja tehokkuuden välille. Huomataanko itseohjautuvassa organisaatiossa huonommin, jos työntekijää uhkaa työssäjaksamisen ongelmat?

Hyvinvointi tarkoittaa, että henkilö on tyytyväinen omaan elämään ja osaa tasapainoilla työn ja vapaa-ajan vaatimusten ja mahdollisuuksien kanssa (Suonsivu, 2014, s. 41). Työhyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin puuttumista. Työhyvinvointia tarkastellessa huomio kiinnitetään usein yksilön ja organisaation vahvuuksiin, jolloin puhutaan positiivisen psykologian näkökulmasta. Tällöin voidaan puhua työhyvinvoinnista työn imuna. Työn imu on työhön liittyvä myönteinen tunne- ja motivaatiotila, johon kuuluvat omistautuminen ja tarmokkuus (Heikkilä-Tammi ja muut, 2015, s. 146; Mäkelä & Uotila, 2014, s. 207). Työn imun on todettu vaikuttavan positiivisesti myös yrityksen tuottavuuteen, tehokkuuteen, asiakasuskollisuuteen ja työpaikkaan sitoutuvuuteen ja näin ollen vähentävän työpaikan vaihtamisaikeita. Keskittyminen työhön sitouttamiseen hyödyntää sekä työntekijää, että organisaatiota muodostaen kilpailuetua (Harter ja muut, 2002; Bakker ja muut 2008). Työn imua siis voidaan ajatella menestystekijänä, joka vaikuttaa myönteisesti yksilöön ja työyhteisöön (Hakanen, 2012, s. 5).

Mutta onko työn imulla varjopuolia? Voiko työn imu ”viedä mennessään” tai voiko sitä kokea liikaa, niin että se aiheuttaa työuupumusta? Tässä tutkimuksessani pyrin löytämään itseohjautuvuuden ja työn imun väliset yhteydet sekä myös tarkastelemaan kriittisesti, onko itseohjautuvuus ja työn imu aina myönteisiä käsitteitä vai löytyneekö niistä myös negatiivisia piirteitä. Tutkielman tarkoituksena on selvittää minkälaisena näyttävät työhyvinvointi ja työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa sekä tarkastella itseohjautuvuuden ja työn imun välisiä yhteyksiä. Tutkielma käsittelee itseohjautuvaa organisaatiota ja itseohjautuvuuden merkitystä työhyvinvoinnille sekä työn imun kokemusta. Käytännön tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja tukea työn imun kokemusta löytämällä työn imua mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, sekä selvittää

mitä organisaatio voisi tehdä lisää parantaakseen itseohjautuvuuden ja työn imun välistä yhteyttä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisena näyttäytyvät työhyvinvointi ja työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa?
2. Mitkä tekijät mahdollistavat ja estävät työn imun kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa?
3. Miten itseohjautuva organisaatio voi tukea työntekijän työn imun kokemusta?

Työhyvinvointia ja työn imua on jo tutkittu paljon, samoin itseohjautuvuudesta on myös jonkin verran tutkimuksia (ks. Manka & Hakala, 2011; Aura ja muut 2021). Työhyvinvoinnin ja nimenomaan työn imun ja itseohjautuvuuden välisiä yhteyksiä on tutkittu vähemmän. Tutkimukset ovat enemmän painottuneet työhyvinvoinnin vaikutuksiin yrityksen menestymisen näkökulmasta (ks. Manka ja muut 2012). Hiljattain julkaistu tutkimus itseohjautuvuudesta ja työn imusta on ensimmäisiä tähän aihepiiriin liittyviä tutkimuksia (ks. Martela ja muut, 2021). Nykypäivänä itseohjautuvuuden ollessa yhä enemmän mukana keskusteluissa, pyrkimyksenä onkin saada esiin ajankohtaisia ja uusia näkökulmia.

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa (pääluku 1) johdatellaan lukija itseohjautuvuuden ja työn imun aihepiiriin ja esitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tulee tutkielman teoriaosuus, joka sisältää pääluvut 2-3. Tutkimuksen pääkäsitteinä ovat itseohjautuvuus, johtaminen, työhyvinvointi ja työn imu. Käsitteet avataan ja niiden välisiä yhteyksiä määritellään teoriaosuudessa. Teorian ensimmäisessä osuudessa käsitellään itseohjautuvuutta ja itseohjautuvusteoriaa. Teorian toisessa osuudessa käydään läpi työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä työn imun ulottuvuuksia. Teoriaosuuksien jälkeen tulee empiriaosa, joka muodostuu tutkimusaineisto ja metodologia -osuudesta sekä tuloksista (pääluvut 4 ja 5).

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan terveystalouden organisaatioon, jossa itseohjautuvuudella on suuri rooli. Tässä tutkimuksessa organisaatiosta käytetään nimitystä X Oy. Organisaatiosta osallistuu haastatteluun kymmenen työntekijää. Työntekijät työskentelevät erilaisissa työtehtävissä. Menetelmänä käytetään teemahaastattelua ja haastattelukysymykset muodostetaan teoriaosuudesta esiin nousseista teemoista. Haastattelujen avulla tarkastellaan, miten itseohjautuvuus näyttäytyy kyseisessä organisaatiossa ja miten itseohjautuvuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn imun kokemukseen. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin ja pohdintaan (pääluke 6), jossa käsitellään tutkimustuloksista johdettuja keskeisiä johtopäätöksiä ja tulosten suhdetta aikaisempiin tutkimuksiin sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Itseohjautuvuus

Martela & Jarenko (2017) käsittelevät itseohjautuvuutta osana tulevaisuuden työelämää. He tuovat esiin kolme syytä siihen, miksi itseohjautuvuus on tällä hetkellä työelämässä pinnalla. Ensimmäisenä syynä on globaali toimintaympäristö, jossa maailma muuttuu nopeasti ja jotta pysytään muutoksessa ja sen myötä menestyksessä mukana, tulee olla kykyä reagoida nopeasti tuleviin muutoksiin. Toinen syy on heidän mukaansa toimintalogiikan muutos, jossa nykyään automatisaation yleistyessä erilaiset koneet ja innovaatiot korvaavat aivotyötä. Tulevaisuudessa korostuu entisestään työ, jota ei voi korvata automatisaatiolla, vaan jossa korostuu inhimillisuus, luova asiantuntijuus sekä työntekijöiden aito innostus. Itseohjautuvuus on keino lisätä työn innostusta ja vastata paremmin työelämän edellytyksiin ja tarpeisiin. Kolmas syy on informaatioteknologian läpimurrot, joissa isojenkin ryhmien koordinointi on mahdollistanut yritysten menestystarinat ilman hallinnoivaa esihenkilöä. Informaatioteknologiat voivat korvata erilaisia johtamiseen liittyviä funktioita koordinoinnin ja kommunikaation osalta. (Martela & Jarenko, 2017, s. 18-24.)

Kun itseohjautuvuutta kehitetään, tulee tiedostaa, onko kyse yksilöiden vai tiimien itseohjautuvuuden kehittamisestä. Suomen kielessä on vain yksi termi kuvaamaan näitä kahta erilaista ilmiötä ja tämän takia yleisessä keskustelussa nämä termit usein menevät sekaisin. Nämä ovat siis kaksi eri ilmiötä, joiden kehittäminen lähtee eri näkökulmista ja vaativat näin ollen erilaiset rakennuspalikat. (Hyrkäs, 2018.) Organisaation itseohjautuminen viittaa siihen, minkä verran päätöksentekovaltaa on keskijohdolta hajautettu koko organisaatiolle. Työntekijän itseohjautuvuus viittaa siihen, minkä verran työntekijällä on valtaa päättää omista työhön liittyvistä asioista. (Martela ja muut, 2021.)

2.1 Itseohjautuvuus käsitteenä

Itseohjautuvuuden käsitteen määrittely on haastavaa, sillä itseohjautuvuuden käsitteelle suomalaisessa tieteellisessä tutkimuksessa ei ole löytynyt selkeää määritelmää. Martelan & Jarenkon (2017, s. 12) sanoin ”itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, jolla tarkoitetaan kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Itseohjautuvuus vaatii henkilöltä itsemotivoitumista, päämäärää tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarvittavaa osaamista niiden tavoitteluun. Savaspuro (2019, s. 25) toteaaakin, ettei ole olemassa määritelmää itseohjautuvuudelle, joka olisi yhteisesti sovittu tai akateemisesti verifioitu. Käsite on hyvin epämääräinen, mutta ilmiönä itseohjautuvuus ei ole uusi asia. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä kykyä toimia ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollointia tai ohjausta, toisin sanoen kykyä johtaa itseään. Itseohjautuvuus edellyttää autonomiaa ja voimaantumista (Ollila ja muut, 2018, s. 241).

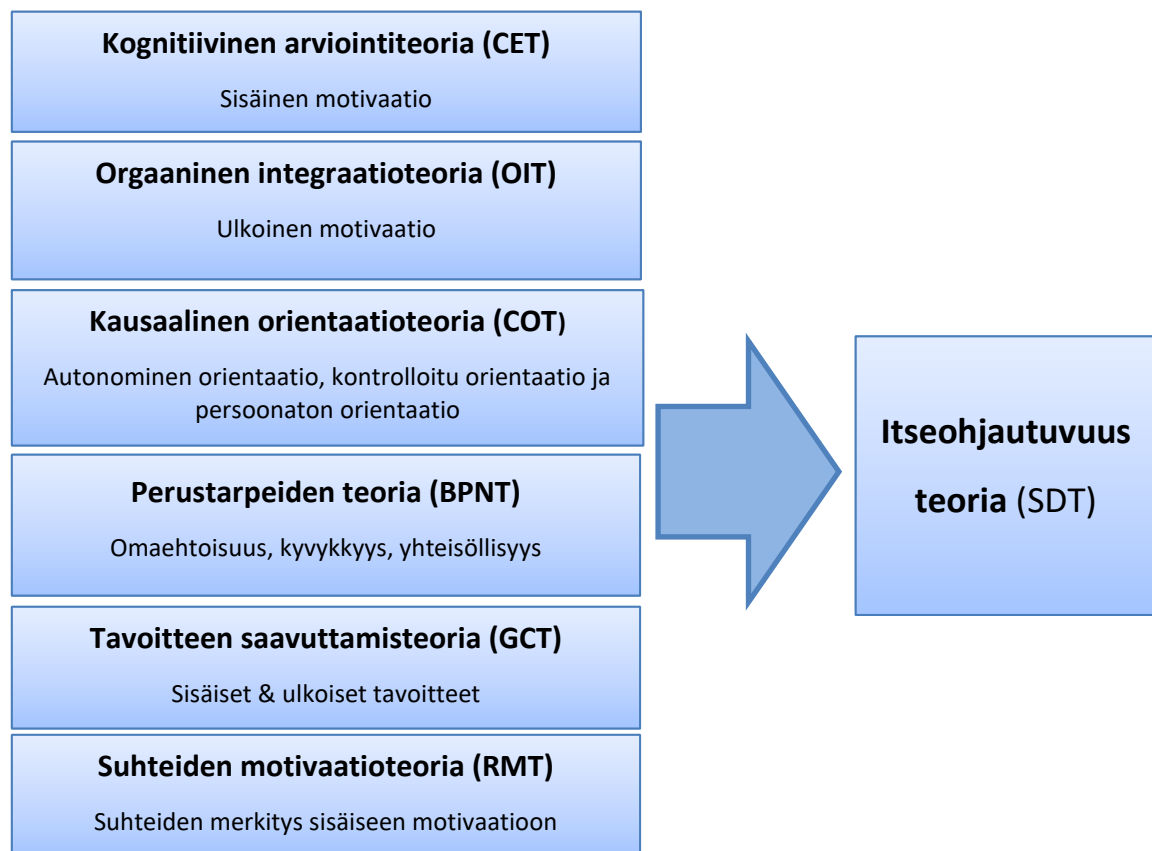
Itseohjautuvuuden käsite ei siis ole yksiselkoinen, siihen liitettäviä käsitteitä ovat esimerkiksi itsensä johtaminen (self management), autonomia (autonomy) ja voimaantuminen (empowerment). Tutkimuksessani tarkastelen itseohjautuvuutta työelämässä tapahtuvana ilmiönä. Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen erottelu on syytä tehdä jäsentääkseen paremmin ilmiöitä. Itseohjautuvuudessa on siis kyse yksilön ominaisuudesta, kun taas itseorganisoitumisesta puhuttaessa tarkoitetaan ryhmän ominaisuutta. Itseorganisoitumisessa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ja ohjeistukset on rajattu vähäisiksi. Tietty hierarkkisuus on siis pyritty poistamaan, eikä organisaatiossa ole ollenkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu. On kuitenkin tärkeä muistaa, että tämä ei tarkoita täydellistä itsevaltiutta, sitä ettei yksilöillä olisi mitään rajoja, vaan se tarkoittaa tietynlaista organisoitumisen tapaa. Itseohjautuvilla organisaatioilla on edelleen tietyt rakenteet, toimintatavat sekä ohjeistukset, joiden mukaan toimitaan. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12-14; Lee & Edmondson, 2017.)

2.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria sai alkunsa vuonna 1969 psykologianopiskelija Edward L. Decin pohdinnoista; Jos ulkoiset palkkiot eivät aina lisääkään ihmisen motivaatiota vaan kyse olisikin enemmän sisäisestä motivaatiosta? Voisiko joissain tilanteissa ulkoiset palkkiot syödä pohjan motivaatiolta, koska ne veisivät huomiota itse tekemiseltä ja siitä saadusta nautinnosta? Muutama vuosi myöhemmin jatko-opiskelija Richard M. Ryan liittyi mukaan Decin tutkimusryhmään ja syntyi *Self-Determination Theory, SDT*, suomennettuna itseohjautuvuusteoria. (Martela, 2014, s. 12.) Itseohjautuvuus teoria eli SDT (*Self-Determination Theory*) tarkoittaa vapaasti käännettynä psykologian teoriaa, jonka on siis kehittänyt Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (2000; 2017). Teoria liittyy ihmisten käyttäytymiseen, motivaation ja persoonallisuuden kehittymiseen. Teoria tutkii kuinka biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät joko vahvistavat tai heikentävät yksilön psykologista kasvua, sitoutuvuutta ja hyvinvointia (Ryan & Deci, 2000, 2017; Legault, 2017). Itseohjautuvuusteorian ajatellaan olevan metateoria, joka koostuu useista miniteorioista (kuvio 1), ja jotka sulautuvat yhteen tarjoten kattavan ymmärryksen ihmisen motivaatiosta ja toiminnasta (Legault, 2017).

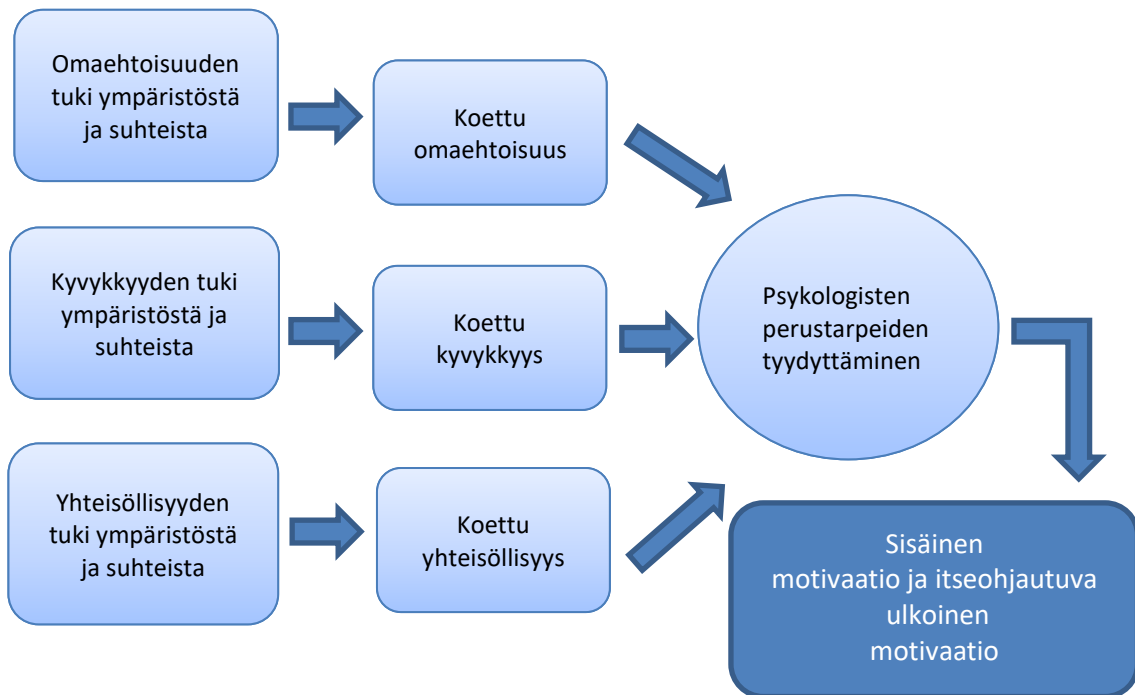
Ensimmäinen miniteoria on kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive Evaluation Theory, CET), joka käsittelee erityisesti sosiaalisten olosuhteiden vaikutuksia sisäiseen motivaatioon sekä miten eri tekijät (esim. palkkiot, ihmissuhteet, ego) vaikuttavat motivaatioon. Teoria korostaa osaamisen ja itsenäisen tuen tärkeyttä sisäisen motivaation kehittämässä. Sisäisesti motivoituneella hyvinvointi on usein hyvällä tasolla ja hän tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Toinen miniteoria on orgaaninen integraatioteoria (organismic integration theory, OIT), joka tarkastelee ulkoisten motivaatioiden eri muotoja, ominaisuuksia ja seurauksia. Ulkoinen motivaatio on ulkoa ohjattua, välineellistä käyttäytymistä ja tavoitteellista toimintaa. Teoria tutkii ulkoisten palkkioiden vaikutuksia yksilön motivaatioon. Kolmas miniteoria on kausaalinen orientaatioteoria (Causality Orientations Theory, COT), joka kuvaa ihmisten yksilöllisiä eroja orientoitua ympäristöön ja muut-

tamaan käyttäytymistään eri tavoin ympäristön painostuksesta. Teorian käsitteisiin kuuluvat autonominen orientaatio, kontrolloitu orientaatio ja persoonaton orientaatio. Neljäs miniteoria on perustarpeiden teoria (Basic Psychological Need Theory, BPNT), joka käsittelee psykologisia tarpeita ja niiden suhteita terveyteen ja hyvinvointiin. Teoria väittää, että psykologinen hyvinvointi ja optimaalinen toiminta perustuu autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen, jonka vuoksi näiden perustarpeiden huomiotta jättäminen heikentää yksilön toimintavalmiutta. Viides miniteoria on tavoitteen saavuttamisteoria, (Goal Contents Theory, GCT) joka tarkastelee sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden eroavaisuuksia sekä niiden vaikutuksia yksilön motivaatioon ja hyvinvointiin. Kuudes miniteoria on suhteiden motivaatioteoria (Relationship Motivation Theory, RMT), joka syventyy ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä autonomian väliseen suhteeseen. Teoria kehottaa ihmisiä sitoutumaan ja kuulumaan ryhmiin, sillä verkostoituminen ja suhteiden ylläpito ovat avainasemassa motivaatioon ja hyvinvointiin. (Legault, 2017; Deci & Ryan, 2017.)



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoriaan sisältyvät miniteoriat, mukaillen (Ryan & Deci, 2017).

Itseohjautuvuusteoria tarjoaa laajan kehyksen ihmisen motivaation ja persoonallisuuden ymmärtämiseksi määrittämällä tekijät, joita tarvitaan optimaaliseen motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Itseohjautuvuusteoria korostaa ajatusta siitä, että ihmisten suhteiden ja sosiaalisten kontekstien tulee tukea yksilöiden perustarpeita, kuten omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Kuvio 2. tiivistää kontekstien roolia psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä ja niiden vaikutusta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kun ihmiset ovat avoimia ja sitoutuneita henkilökohtaiseen aloitekykyyn ja itseohjautuvuuteen, tällöin omaehtoinen motivaatio kukoistaa, ja he tuntevat olonsa kiinnostuneiksi ja sitoutuneiksi. (Legault, 2017, s. 7.)



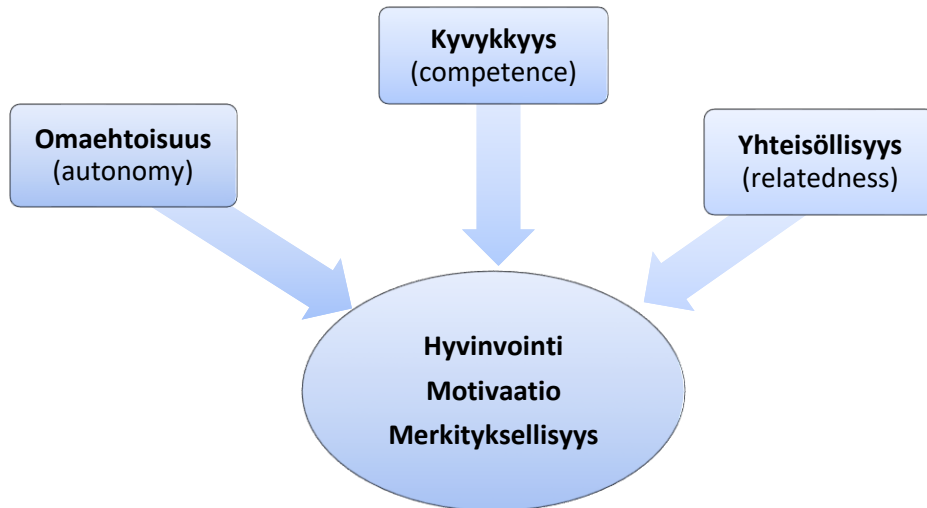
Kuvio 2. Tarpeen tyydyttämisen merkitys motivaatiossa itseohjautuvuusteorian mukaan, muokailen (Legault 2017, s. 7).

Ryan & Deci (2000, s. 243) esittävät, että ihmisen käyttäytymisen ollessa itsenäistä ja itseohjautuvaa ovat seuraukset positiivisempia ja vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin myös positiivisempia verrattuna kontrolloituun. Ihmiset saavat enemmän tyydytystä, kun voivat itse säädellä käyttäytymistään. (Ryan & Deci, 2000 s. 243.) Itseohjautuvuusteoriasta voidaan erottaa toisistaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Kun ihminen on ulkoisesti motivoitunut, hän toimii saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, vertauskuvallisesti keppi- ja porkkanamotivaatiota. Sisäisesti motivoituneena ihminen taas toimii proaktiivisesti, on motivoitunut ja hakeutuu tekemään itseään innostavia asioita, jotka tuottavat mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia. Itseohjautuvuusteorian sisäisen motivaation kolme peruspilaria ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). Nämä ovat peruspilarit, joita ihminen tarvitsee hyvinvointinsa perustana. Sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää nämä perustarpeet. (Ryan & Deci, 2000, Legault, 2017; Martela, 2014, s. 14; Hakanen, 2009, s. 43.)

Omaehtoisuuden (autonomy) tarve käsittää ihmisen kokemuksen siitä, että hän on vapaa päättämään tekemisistään ja kokea asioita tai toimintoja omakseen. Toisin sanoen ihmisellä on hallinnan tunne omasta käyttäytymisen ohjaamisestaan, hän pystyy vaikuttamaan omaan elämään ja tekemään mielekkäitä ja merkityksellisiä asioita. Kyvykkyyden (competence) tarve käsittää ihmisen pyrkimyksen kontrolloida toimintojaan, osaaamistaan sekä syy-seuraussuhteita ja sitä kautta kokea vaikuttavuutta aikaansaannoksistaan. Yhteisöllisyyden (relatedness) tarve liittyy ihmisen perustarpeisiin olla tekemisissä toisen ihmisten kanssa ja kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön ja tuntea sitoutuneisuutta sosiaaliseen maailmaan. (Sundholm, 2000, s. 17; Martela, 2014.)

Työhön liittyvät voimavarat energisoivat sisäisen ja ulkoisen motivoinnin kautta ja tämän avulla pitävät yllä sekä lisäävät työn imua (Hakanen, 2011, s. 50). Niemiec ja muut (2009) tutkimuksessa tuli esiin, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio edesauttoivat saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Sisäisten motivaatiotekijöiden saavuttaminen lisäsi

hyvinvointia ja ulkoisten motivaatiotekijöiden saavuttamisyrietykset vaikuttivat positiivisesti pahoinvointiin (Niemi ja muut, 2009). Kuviossa 3 on vielä koottuna yhteen itseohjautuvuusteorian pääpiirteet.



Kuvio 3. Itseohjautuvuusteoria mukailten (Martela, 2014; Ryan & Deci, 2000).

3 Työhyvinvointi ja työn imu

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Hyvinvointi tarkoittaa, että henkilö on tyytyväinen omaan elämään ja osaa tasapainoilla työn ja vapaa-ajan vaatimusten ja mahdollisuuksien kanssa (Suonsivu, 2014, s. 41). Hyvinvointi on tasapainontila, jonka yksilö pyrkii säilyttämään niin psyykkisten, sosiaalisten kuin fyysistenkin voimavarojen ja vaatimusten välillä (Dodge ja muut, 2012: 230). Työhyvinvointi on iso kokonaisuus, johon kuuluvat mielekäs työ, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointikäsite on uudehko ja käsitteen määritelmä poikkeaa riippuen näkökulmasta ja tieteenalasta, se on tällä hetkellä vielä tieteellisesti puutteellisesti määriteltä. Ajan kuluessa työhyvinvoinnin käsite on laajentunut yksilötasosta myös työympäristötekijöitä koskevaksi. Työhyvinvointi on siis monen tekijän summa ja sen katsotaan muodostuvan organisaation, työyhteisön, johtamisen ja yksilön asenteiden yhteisvaikutuksesta sekä positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. (Heikkilä-Tammi ja muut, 2015, s. 146; Suonsivu, 2014, s. 42; STM 2018.) Työhyvinvointi liittyy yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointintilaan, joka perustuu affektiivisiin ja kognitiivisiin arvoihin omasta hyvinvoinnista (Diener, 2000). Työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, joka käsittää työhön liittyviä vastuita ja velvollisuuksia, näitä ovat muun muassa työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsopimuslaki (Suutarinen & Vesterinen, 2009, s. 16–17).

Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen on alkanut työturvallisuuden edistämisestä yli sata vuotta sitten. Nykyään pääpaino on sairauksien vähentämisen sijasta terveyden edistämisessä. Kuitenkin työhyvinvointi edelleenkin usein mielletään virkistystoimeksi tai fyysisen kunnon edistämiseksi. Nämäkin asiat liittyvät toki työhyvinvointiin, mutta jos organisaatio haluaa saada tuloksia aikaiseksi, tulisi asettaa strategiset tavoitteet ja suunnitelma henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi. (Manka ja muut, 2012, s. 12.) Olenaista työhyvinvoinnissa on löytää voimavarat, jotka edistävät työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin puuttumista (Heikkilä-Tammi ja muut, 2015, s. 146).

Nykyään siis puhutaankin enemmän voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta, jonka mukaan hyvinvointia edistetään toimilla, jotka kehittävät työn voimavaroja. Merkityksellisiä työn voimavaroja on todettu olevan muun muassa osallistava ja kannustava johtaminen, sosiaalinen tuki, edistyksellinen ilmapiiri, työn vaikuttamisen sekä kehittymisen mahdollisuudet. Työyhteisön voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja toimivuus. Yksilöllisiin voimavaroihin kuuluvat esimerkiksi itseluottamus, optimismi, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Hyvä itsetunto, positiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen sekä terveelliset elintavat vaikuttavat myönteisesti yksilön hyvinvointiin. Työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta, mutta työntekijällä itsellään on kuitenkin suuri vastuu oman työkyvyn ja osaamisen ylläpitämisestä. Jokainen meistä voi myös itse omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan positiiviseen ilmapiiriin. Panostamalla työhyvinvointiin työntekijät kokevat itsensä myös tyytyväisiksi ja osaaviksi. Tutkimusten mukaan henkilöt, joiden työhyvinvointi on hyvällä tasolla ovat luovempia, lojallimpia, tuottavampia ja tarjoavat parempaa asiakaspalvelua verrattuna henkilöihin, joiden työhyvinvointi on huonommalla tasolla, eikä siihen ole kiinnitetty riittävästi huomiota. (Manka ja muut, 2012, s. 12–13; Heikkilä-Tammi ja muut, 2015, s. 147; STM, 2018; Airila, 2015, s. 14.)

Työhyvinvointia tarkastellessa huomio kiinnitetään usein yksilön ja organisaation vahvuuksiin, jolloin puhutaan positiivisen psykologian näkökulmasta. Tällöin voidaan puhua työhyvinvoinnista työn imuna, joka on työhön liittyvä myönteinen tunne- ja motivaatiotila. (Heikkilä-Tammi ja muut, 2015, s. 146.) Työhyvinvointi syntyy yhteistyössä johtamisen, osaamisen, työnhallinnan ja osallisuuden elementeistä, jota luodaan yhdessä. Työhyvinvointi nostattaa yhteisöllisyyttä ja auttaa eteenpäin kohti asetettuja tavoitteita. (Valtionkonttori, 2007, s. 2.)

3.2 Johtamisen ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet

Useat tutkimukset osoittavat, että organisaation johtamiskäytännöt ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen (taulukko 1). Viitalan (2014) mukaan myös hyvä esihenkilötyö on selvästi yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen on oleellisesti elämän laatua parantavaa. Hyvällä johtamisella, organisaation tuloksellisuudella ja työntekijöiden viihtyvyydellä on todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin (Suonsivu, 2014, s. 44). Työhyvinvoinnista seuraa usein positiivisia asioita organisaatiossa, esimerkiksi työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja tuottavuus, nämä voidaan kyselyn pohjalta nähdä myös vastuullisen johtamisen tuomina positiivisina seurauksina (Viitala & Järnlström, 2014, s. 233–234). Skakon ja muut (2010) toteavat tutkimuksessaan, että johtajan stressi ja hyvinvointi vaikuttavat työntekijöiden stressiin ja hyvinvointiin. Aiemmin kirjallisuudessa ei ole todettu olevan teoreettista yhteyttä havainnolle, mutta tässä tutkimuksessa tutkijat havaitsivat, että positiivinen johtamiskäyttäytyminen, johtajan tuki ja transformaatiojohtajuus liittyivät työntekijän affektiiviseen hyvinvointiin, alentaen työntekijöiden stressiä. Transformatiivinen johtamistyyli (*transformational leadership*) on yksi tutkituimmista, jossa esihenkilö toimii myönteisenä roolimallina tarjoten motivoivan vision tulevaisuudesta, kyseenalaistaa vakiintuneita oletuksia, rohkaisee lähestymään ongelmia ja ottaa huomioon jokaisen yksilölliset kehitystarpeet (Perko & Kinnunen, 2013, s. 3). Erilaiset tutkimukset ovat myös osoittaneet transformaatiojohtajuuden lisäävän työntekijöiden hyvinvointia ja innovaatiota. Myös johtajan aktiivinen ja empaattinen kuuntelu vaikuttivat positiivisesti innovatiiviseen työtapaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. (Muhammed, 2013.)

Työhyvinvointia edistävä johtaminen on uusimpia tulokkaita johtamistyylien joukossa. Sylvie Vincent (2011) kehitti väitöstutkimuksessaan tämän johtamisen käsitteen, jossa keskeistä on, että esihenkilö tukee alaisiaan, ratkoo konflikteja ja luo alaisilleen hyvät olosuhteet muun muassa organisoimalla ja selventämällä henkilöstön tavoitteita ja rooleja. Aiemmissakin tutkimuksissa on osoitettu työn vaikutusmahdollisuuksien merkitys

hyvinvoinnille ja terveydelle. Myös johtajan kyky ratkoa konflikteja on todettu hyvinvointia edistäväksi. (Perko & Kinnunen, 2013, s. 7–9.)

Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, johon kuuluvat omistautuminen ja tarmokkuus (Mäkelä & Uotila, 2014, s. 207). Työn imun on todettu vaikuttavan positiivisesti myös yrityksen tuottavuuteen, tehokkuuteen, asiakasuskollisuuteen ja työpaikkaan sitoutuvuuteen ja näin ollen vähentävän työpaikan vaihtamisaikeita. Keskittyminen työhön sitouttamiseen hyödyntää sekä työntekijää että organisaatiota, muodostaen kilpailuetua. (Harter ja muut, 2002; Bakker ja muut, 2008.) Lisäksi työhyvinvointiin panostaminen on todettu vähentävän terveydenhuoltokuluja (Baicker ja muut, 2010). Useassa tutkimuksessa psykososiaalisen työympäristön piirteet liittyvät laajasti sairauspoissaolojen määrään, jopa 50% sairauspoissaoloista johtuu johtamis- tai ilmapiiriongelmiin (Manka ja muut, 2012, s. 36). Huono johtaminen aiheuttaa stressiä työntekijöille, luottamus johtoon taas edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä auttaa sitoutumaan organisaatioon (Babstite, 2008).

Työhyvinvointi on siis kiistattomasti yksi menestystekijä organisaatiossa, jolla on vahva yhteys tulokselliseen toimintaan (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 57). Useista tutkimuksista voidaan todeta, että johtamiskäytäntöjen avulla voidaan tukea työhyvinvointia edistävien voimavarojen syntymistä (Heikkilä-Tammi ja muut, 2015, s. 147). Suonsivu (2014, s. 8) toteaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen on sidottu työn kehittymiseen ja työhyvinvoinnin käsite voitaisiin tulevaisuudessa jopa unohtaa, jolloin pääpaino olisi organisaation ja työntekijöiden vahvuuksissa, työn imussa, osaamisessa, työprosesseissa ja työtä kehitettäisiin yhteistyössä koko organisaatiossa työskentelevien kesken. Taulukkoon 1 on koottuna yhteenveto johtamisen ja työhyvinvoinnin välisistä tutkimustuloksista.

Taulukko 1. Yhteenvedo tutkimustuloksista: Johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä.

TUTKIJA	TUTKIMUSTULOS
Kuoppala ja muut (2008)	Henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli ja vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin.
Viitala (2009)	Hyvä esihenkilötyö on selvästi yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen.
Suonsivu (2014)	Organisaation tuloksellisuudella, tyytyväisyydellä ja hyvällä henkilöstöjohtamisella on todettu olevan vaikutusta työhyvinvointiin.
Skakon ja muut (2010)	Johtajan stressi ja hyvinvointi vaikuttavat työntekijöiden stressiin ja hyvinvointiin.
Muhammed (2013)	Johtajan aktiivinen ja empaattinen kuuntelu vaikuttivat positiivisesti innovatiiviseen työtapaan ja työntekijöiden hyvinvointiin.
Perko & Kinnunen (2013)	Konfliktien ratkaisu osana huomioonottavaa johtamista on todettu työntekijöiden hyvinvointia edistäväksi.
Harter ja muut (2002)	Työn imun on todettu vaikuttavan myönteisesti yrityksen tuottavuuteen, tehokkuuteen, asiakasuskollisuuteen ja työpaikan sitoutuvuuteen ja näin ollen vähentävän työpaikanvaihtamisaikkeitä.
Baicker ja muut (2010)	Työhyvinvointiin panostaminen on todettu vähentävän terveydenhuoltokuluja.
Manka ja muut (2012)	Psykososiaalisen työympäristön piirteet liittyvät laajasti sairauspoissaolojen määrään, jopa puolet tai vähintään kolmannes sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta, jossa syinä ovat esimerkiksi johtamisongelmat, huono ilmapiiri tai liian suuri kiire.
Babtiste (2008)	Huono johtaminen aiheuttaa stressiä työntekijöille, luottamus johtoon taas edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä auttaa sitoutumaan organisaatioon.
Hewko ja muut (2015)	Investoimalla henkilöstön työhyvinvointiin varmistetaan laadukas työ ja estetään työpaikan vaihtoaikeet.

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen näkökulmasta

Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee yrityksen strategiasta, joka asettaa reunaehdot työhyvinvoinnin toteutumiselle, näin työhyvinvointi on menestyksellistä ja vaikuttavaa. Jos henkilöstö nähdään strategisena resurssina, tämä edistää johdon motivaatiota ja vastuunottoa henkilöstön suhteen. Tärkeää on ymmärtää asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja nähdä ne kokonaisuuksina sekä välttää toimenpiteiden kohdentamista yksittäisiin irrallisiin asioihin. Johtamisen on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Sisson & Storey, 2000; Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 57; Diekmann ja muut, 2004).

Työhyvinvointia edistävästä tekijöistä puhutaan käsitteillä työkyky ja työn kuormittavuus (Viitala, 2014). Työterveyslaitoksen kehittämä malli tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät työpaikoilla, mallia kutsutaan työkykytaloksi. Mallin tavoitteena on pyrkiä parantamaan henkilöstön työkykyä, kiinnittämällä huomiota niihin osa-alueisiin, joita tulisi edistää. Kolme alinta kerrosta työkykytalossa kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa työhön ja työoloihin liittyviä asioita. Yksilön voimavarat muodostavat työkykytalon kolme alimmaista kerrosta, joita ovat terveys ja toimintakyky (talon perusta), osaaminen, arvot sekä asenteet. Neljännestä kerroksesta puhutaan työn kerroksena, johon sisältyvät työolot, työn sisältö vaatimuksineen, työyhteisö, organisaatio sekä esihenkilötyö. Työkyvyn ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat mm. työterveyshuolto, työsuojelu, perhe ja lähiyhteisö, jotka tukevat yksilön työkykyä. (Ilmarinen ja muut 2006, s. 23.) Työkyvyssä on kyse voimavarojen ja työn välisestä yhteensovittamisesta sekä tasapainon löytämisestä. Työkykytalossa on tärkeää, että kaikki kerrokset tukevat toinen toisiaan. On tärkeää myös kehittää kaikkia kerroksia jatkuvasti, jotta turvataan kerrosten yhteensopivuus myös jatkossa esimerkiksi muutostilanteissa. (Työterveyslaitos, 2018.)

Työnantaja ei yksin vastaa henkilöstön hyvinvoinnista, mutta voi toimia sen edistämiseksi. Sijoittaminen henkilöstön hyvinvointiin on sijoittamista yrityksen menestymiseen. Toimivat työnkuvat ja -prosessit, tehokas yhteistyö, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja osallistuminen ovat asioita, joiden kautta voidaan luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työvälineitä, työympäristöä ja työntekijän osaamista sekä esihenkilötyötä. Myös erilaiset työhyvinvointiohjelmat mm. liikunta, terveys ja työergonomian parantaminen ovat tukena työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Viitala, 2014.) Investoimalla henkilöstön työhyvinvointiin voidaan varmistaa laadukas työn toteutuminen myös tulevaisuudessa ja estää työpaikan vaihtoaikkeitä (Hewko ja muut, 2015).

Työhyvinvoinnille tulee asettaa mittarit, jotka toimivat ohjauksessa ja arvioinnissa. Näin työhyvinvointia voidaan kehittää ja sitä kautta saada siitä mahdollisimman paljon hyötyä. Työhyvinvoinnin arvioinnissa voidaan hyödyntää useita erilaisia mittareita ilmiön mukaan. (Russell & Daniels, 2018; Suonsivu, 2014, s. 97.) Työhyvinvoinnille asetettuja mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot ja niiden kustannukset, Kelan osasairauspäivärajan käyttöaste, ammatillisen kuntoutuksen käyttöaste, tapaturmataajuus, ammattitaudit, henkilöstön vaihtuvuus, työkyvyttömyyseläkkeet, henkilöstökyselyt ja työterveyshuollon kustannukset. (Ilmarinen 2015.)

Vuorovaikutuksen avoimuus sekä tiedon jakaminen ovat hyvin tärkeitä hyvinvoinnin kokemuksen edistäjiä. Palautuminen on tärkeässä roolissa ja yksi tärkeämmistä keinoista ehkäistä työn kielteisiä vaikutuksia. Työnantajat voivat edistää työntekijöiden palautumista kiinnittämällä huomiota työmäärään ja tukea työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Riittävällä työn tauotuksella ja kotiin vietävien töiden vähentämisellä voidaan ehkäistä uupumuksen syntymistä ja tukea työhyvinvointia. Hyvinvointiteknologiat ovat yleistyneet ja ne ovat yksi keino havainnoida omaa toimintaa ja sitä kautta kehittää hyvinvointiaan. (Mäkinen ja muut, 2014, s. 29–31; Mäkelä & Uotila 2014, s. 207-209.)

Perkon ja Kinnusen (2013, s. 77–78) tutkimuksen perusteella hyvinvointia edistävä johtajuus on oikeudenmukaista. Hyvinvoinnin kannalta keskeistä on, että henkilöstöllä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työssään sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Työhyvinvoinnin edistämistä tärkeänä pitävät johtajat huomioivat myös eri osapuolet työyhteisön konfliktitilanteissa. Työpaikan tavoitteet ja henkilöstön osallistumista tukeva toiminnan kehittäminen sekä innovatiivinen ilmapiiri ovat merkittäviä asioita työhyvinvointia edistävässä johtajuudessa. Johtajat tunnistavat helpommin häiriötekijät työssä, muutokset ilmapiirissä ja jaksamisessa, jos he ovat itse läsnä ja helposti lähestyttävissä työyhteisöissä. (Ilmarinen, 2015, s. 5.) Hyvä ja laadukas esihenkilötyö vaikuttaa positiivisesti työyhteisön sitoutumiseen, työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja työntekijöiden jaksamiseen (Viitala, 2014).

Auran ja Ahosen (2016) mukaan hyvinvoinnin huomioonottaminen johdon strategia-työssä on erittäin tärkeä kokonaisuuteen vaikuttava tekijä. Hyvinvoinnin edistämisessä esihenkilön rooli on ensisijaisen tärkeä. Työhyvinvoinnin sisällyttäminen esihenkilöiden johtajakoulutukseen on perusteltua. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa menestyvän yrityksen tuottavuuden johtamista. Auran ja Ahosen (2016) tutkimusaineisto osoittaa, että työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen tuo yritykselle rahallista tuottavuutta ja samalla edistää myös henkilöstön työkykyä ja jaksamista.

3.4 Työn imu työhyvinvoinnin ulottuvuutena ja käsitteenä

Työn imua kansainvälisissä tutkimuksissa on kuvattu käsitteillä *engagement*, *job engagement* tai *work engagement*. Eri tutkijat ovat määritelleet *engagement* -käsitteen hie-man eri tavoin. Ensimmäiset käsitykset työn imusta toi esiin Kahn (1990), hän määritteli henkilökohtaisen sitoutumisen ja organisaation jäsenten työn rooleista. Kahnin (1990, s. 694) mukaan *engagement* -käsite kuvaa tilaa, jossa yksilön minuus ja työrooli kohtaavat

myönteisesti toisensa ja roolit kytkeytyvät yhteen. Ne muodostavat fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen ulottuvuuden, joita työroolissa voi hyödyntää. Työntekijät tuovat henkilökohtaista energiaa suoritukseen ja heittäytyvät työrooliinsa kokonaisena itsensä. Työn imussa työntekijä hyödyntää ja ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti. Kahnin mukaan täydellinen läsnäolo ja heittäytyminen työrooliin edellyttävät työntekijältä, että hän kokee nämä mielekkäänä ja mahdollisena. Organisaatiolta edellytetään johtamistaitoja työn imun kokemuksen mahdollistamiseen (Hakanen, 2011, s. 43).

Maslac & Leiter (1997) ovat määritelleet *engagement* -käsitteen työuupumuksen positiiviseksi vastakohtaksi, jolle on ominaista energisyys (*energy*), sitoutuneisuus (*involvement*) ja tehokkuus (*efficacy*). Työn imua koskevat ensimmäiset tutkimukset ajoittuvat positiivisen psykologian liikkeen syntyyn, 2000-luvun alkuun (ks. Seligman, 2003; Kinnunen & Feldt, 2005). Työhyvinvoinninkäsitteenä *work engagement* on siis varsin uusi (Schaufeli ja muut, 2002). Työterveyslaitoksen tutkija ja sosiaalipsykologian dosentti, Jari Hakanen (2002; 2011) on suomentanut *work engagement* -käsitteen työn imuksi, joka kuvaa työhyvinvointia myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana, jolle on ominaista innostuneisuus ja myönteinen vireystila.

Työn imu on itsenäinen, erillinen käsite, ja se liittyy negatiivisesti uupumiseen. Tämän vuoksi työn imu määritellään positiiviseksi, tyydyttäväksi, työhön liittyväksi mielentilaksi. Työn imu on suhteellisen pysyvä, kokonaisvaltainen, myönteinen tila, eikä se kohdistu vain tiettyyn työtehtävään tai yksittäiseen asiaan. Työn imulle on ominaista tarmokkuus (*vigour*), omistautuminen (*delication*) ja uppoutuminen (*absorption*) (Schaufeli ja muut, 2002, s. 74; Hakanen ja muut, 2012, s. 4). Tarmokkuudelle on ominaista henkinen joustavuus ja energisyys, sinnikkyys ja vahva tahto panostaa työhön vastoinkäymistä huolimatta. Omistautumisella tarkoitetaan vahvaa osallistumista työskennellessä. Omistautuminen merkityksellisyyttä, innokkuutta, inspiraatiota ja ylpeyttä tekemästään työstä ja työn kokemuksista. Uppoutumiselle on ominaista syvä keskittyminen työhön ja siitä saatu nautinto. Uppoutuneena ajankulua ei huomaa ja vaikeuksia voi tuottaa irrottautua työstä. Tarmokkuutta ja omistautumista pidetään uupumuksen ja kyynisyyden

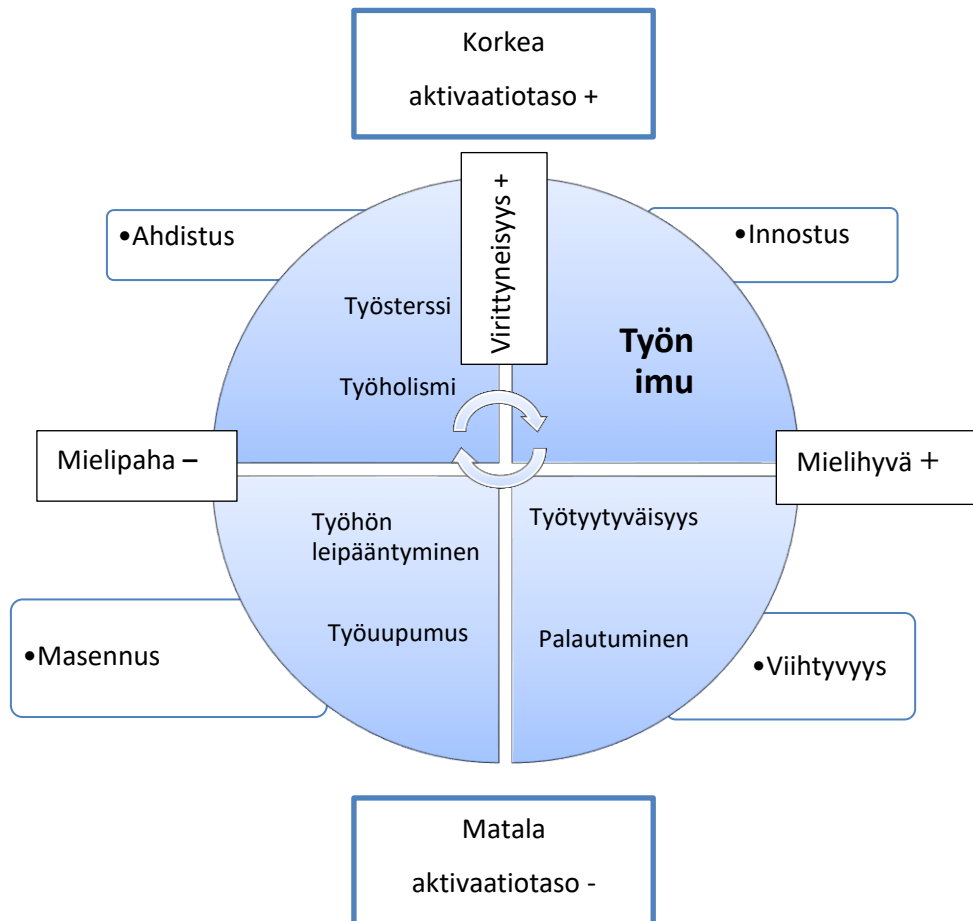
vastakohtina. (Maslach & Leiter, 1997; Gonzalez-Roma ja muut, 2006; Bakker ja muut, 2008; Hakanen ja muut, 2012, s. 4.)

Työn imua saavuttavat henkilöt pitävät kovasti työstään, elämästään ja ovat luultavimmin onnellisempia (Hakanen ja muut, 2012, s. 5). Työn imu on työhyvinvointia kuvaava käsite. Kun työntekijä kokee työssään tarmokkuutta, sinnikkyyttä ja omistautumista, puhutaan työn imusta. Ja silloin hän on myös aloitteellinen ja suoriutuu hyvin työn vaatimuksista ja on sitoutunut työhön ja työpaikkaansa. (Hakanen, 2009, s. 15.) Hakasen (2012, s. 78) sanoin; ”Työn imu kannattelee, innostaa, tarttuu, luo uutta ja tuottaa”. ”Työn imu ei silti tarkoita työn ihmisen mukanaan imevää ominaisuutta, vaan aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa sekä työntekijän aktiivista ja samastuvaa suhdetta työhönsä.” (Hakanen, 2009, s. 34.)

Työn imun vastakohta on ”boreout”, jolloin puhutaan työhön leipääntymisestä. Silloin työntekijä ei koe työtään merkitykselliseksi, tarmokkuus puuttuu, vireystaso on matala eikä hän enää omistaudu työlleen. Työn imu ja työuupumus tarkoittavat eri asioita, termit ovat kuitenkin käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta kuitenkin erillisiä ilmiöitä. Työhyvinvointi ja työhön leipääntyminen ovat molemmat moniulotteisia ilmiöitä. (Hakanen, 2009, s. 34; Hakanen, 2012, s. 6.)

Peter Warr (1990) on lähestynyt työhyvinvointia erityisesti työtyytyväisyyden näkökulmasta ja kehittänyt subjektiivisen hyvinvoinnin luokituksen, joka huomioi myös positiiviset kokemukset. Warrin malli keskittyy affektiiviseen (tunneperäiseen) hyvinvointiin. Warr jakaa hyvinvoinnin virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan erilaisiin tunnetiloihin ja luokittelee sen kolmeen eri pääryhmään, joita hän kutsuu affektiivisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi: Mielipaha–mielihyvä, ahdistus–mukavuus, masennus–innostus. (Kuvio 4). Malli tunnistaa siis hyvinvoinnin positiiviset ja negatiiviset näkökulmat. Jari Hakanen (2005; 2011) on mukailnut Warrin mallia ja lisännyt siihen erilaisia tunnetiloja (kuvio 4). Työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet voidaan jaotella neljään eri osa-alueeseen vireystilan ja mielihyvän asteen mukaan. Esimerkiksi työntekijän aktiivisuustaso voi olla

korkealla, mutta silti voi kokea mielipahaa. Tutkimusten mukaan pitkälle edennyttä työuupumusta luonnehtii vähäinen mielihyvä ja virittyneisyys, kun taas vähäinen mielihyvä mutta korkea virittyneisyys kielivät stressistä tai kehittyvästä työuupumuksesta. (Hakanen, 2005, s. 28; 2011, s. 21-24.)



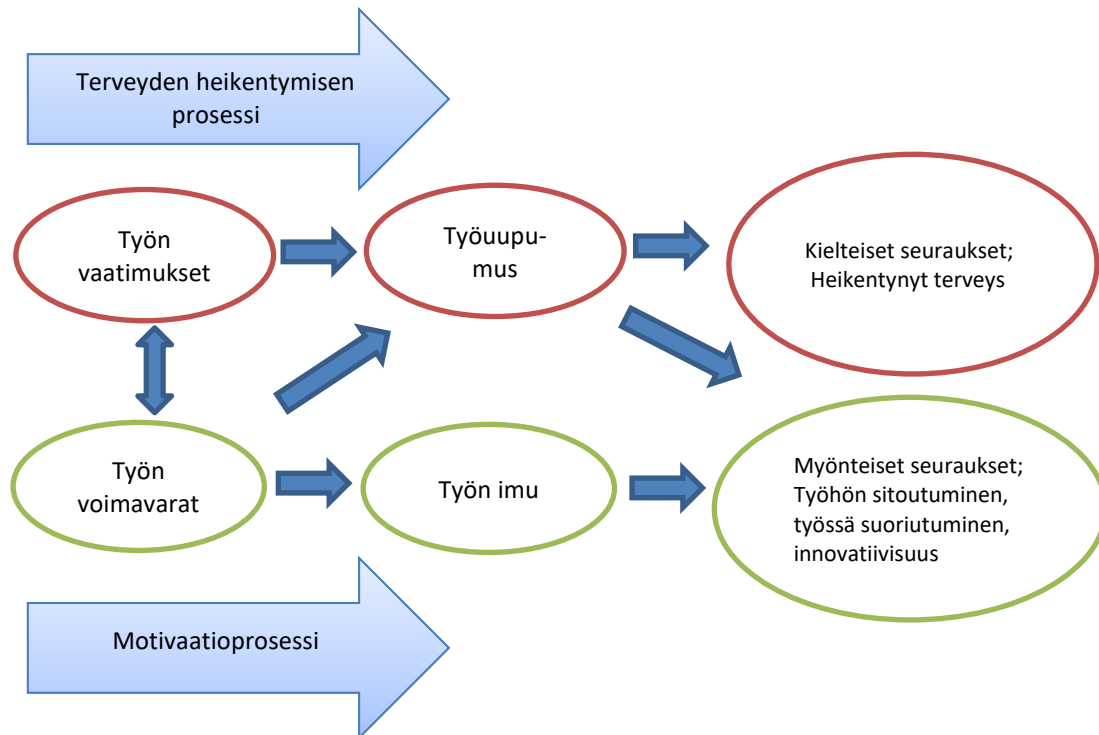
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus, mukailten (Warr, 1990, Hakanen, 2004).

3.5 Työn imun teorettinen malli, TV-TV -malli

Työhyvinvoinnin ja työn imun (*work engagement*) tutkimuksissa on käytetty taustalla usein teorettisena viitekehyksenä työn vaatimukset-työn voimavarat, TV-TV -mallia (Job Demands Resources model, JD-R model). Mallia luonnehditaan kattavaksi, sillä se

jäsentää ja ennustaa työhyvinvoinnin ulottuvuuksia, motivaatiota ja voimavarojen määrittelyä sekä huomioi myös työpahoinvoinnin lisäksi aidon työhyvinvoinnin ja sen seurauksia. (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, 2012, s. 7, Airila, 2015, s. 30.) TV-TV-mallin perusajatuksena on, että psykososiaaliset työolot jaotellaan työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin, ja ne virittävät työhyvinvoinnin prosesseja. Terveysten heikentymisen prosessissa työn vaatimukset aiheuttavat liikaa kuormitusta ja nostavat työuupumuksen riskiä, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti terveyteen ja työkykyyn. Työn voimavarat puolestaan motivoivat, lisäävät työn palkitsevuutta ja työn imun kokemusta, tätä prosessia kutsutaan motivaatioprosessiksi. Työn imulla voi olla motivaatioprosessin mukaisesti hyvin voimakas yhteys organisaation menestykseen. Työn, työntekijän ja työyhteisöjen voimavaroilla ja työn imulla on toisiaan vastavuoroisesti vahvistavia vaikutuksia, tämä korostaa entisestään motivaatioprosessin merkitystä. TV-TV -mallin avulla voidaan siis jäsentää positiivisia ja negatiivisia työhyvinvoinnin kehityssuuntia. (Hakanen, 2009, s. 47-49.)

Kuviossa 5 on kuvattu TV-TV -mallia, joka jäsentää työhön liittyvät jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvät ongelmat sekä jäsentää myös niiden kehittymistä (Hakanen, 2009, s. 56). Jari Hakasen työryhmien toteuttamat useat tutkimukset (ks. esim. Hakanen 2004; 2008; 2009) koskien TV-TV -mallia ovat vahvistaneet mallin oletukset; työn vaatimukset ennakoivat työuupumusoireita sekä työuupumus ennakoi taas masennusoireilua. Työn voimavarat ennakoivat työn imua, jotka vaikuttavat positiivisesti organisaation ja työhön sitoutumiseen. Työssä kuormittuminen voi pahimmillaan haitata muun elämän laatua, perheen ja työn yhteensovittamista sekä tavallista arkea. Työn voimavarat olivat vahvasti yhteydessä työn imuun myönteisessä mielessä sekä taas työn vaatimukset olivat negatiivisessa valossa työn imun yhteyttä tutkittaessa. (Hakanen, 2009, s. 49.) Työn ja yksilön voimavarat yhdistettynä työn imuun johtavat myönteisiin yksilöllisiin ja organisaatorisiin seurauksiin (Hakanen 2009, s. 51). Voimavarojen ja työn imun positiivinen yhteys on sitä vahvempi mitä enemmän työssä esiintyy kuormitustekijöitä (Bakker ja muut, 2007). Työn imua kokevat työntekijät arvioivat työolonsa uusia mahdollisuuksia sisältäväksi ja pystyvät luomaan uusia työn voimavaroja (Hakanen 2009, s. 51).



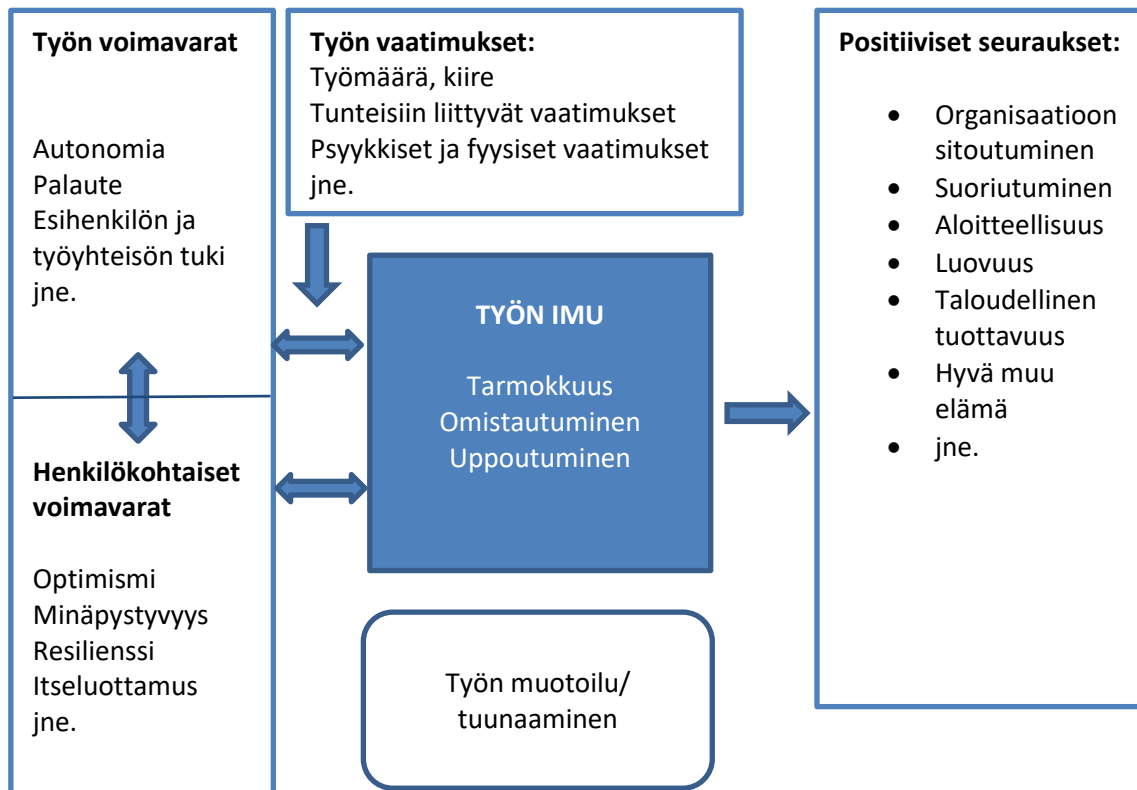
Kuvio 5. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli, mukaillen (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, 2004; Hakanen & Perhoniemi, 2008; Hakanen 2011, s. 105).

TV-TV -mallin juuret ovat aikaisemmissa työstressinmalleissa, esimerkiksi Karasekin malli (1979), joka kuvaa työn vaatimusten ja hallinnan mallia tai Siegristin (1996) Effort-Rewards Imbalance (ERI) mallia työn palkkioita ja ponnisteluista (Airila, 2015, s. 30; Kinnunen & Feldt, 2005, s. 18). Työn vaatimukset (job demands) tarkoittavat niitä piirteitä, jotka edellyttävät psyykkisten tai fyysisten ponnistelujen jatkumoa ja niihin liittyy täten fyysisiä tai psykologisia kustannuksia (Demerouti ja muut, 2001). Esimerkkejä työn vaatimuksista ovat työn fyysiset vaatimukset, aikapaine, työn kuormitus ja rooliristiriidat (Airila 2015, s. 31). Työn voimavarat (job resources) tarkoittavat puolestaan niitä piirteitä, jotka edesauttavat vähentämään työn vaatimuksia ja kustannuksia, ja jotka myös auttavat saavuttamaan työn tavoitteita, edistävät oppimista ja henkilökohtaista kasvua, täten myös työn imua (Demerouti ja muut, 2001; Hakanen 2004). Työn voimavaroihin

kuuluvat esimerkiksi autonomia, työyhteisön ja esihenkilön tuki sekä osallistuminen päätöksentekoon (Airila 2015, s. 31). Esimerkiksi työmäärään liittyvien työn vaatimusten on toistuvasti todettu ennustavan uupumista eri ammattiryhmissä. Bakker (2003) ja Hakanen (2006) ovat osoittaneet, että useat työn voimavarat, esimerkiksi tuki ja valmennus, johtavat työn imuun. (Bakker ja muut, 2003; Hakanen ja muut, 2006.)

TV-TV -mallia koskevat tutkimukset ovat rajoittuneet työn ominaisuuksiin ja henkilökohtaiset resurssit ovat jääneet huomiotta, niinpä Xanthopouloun tutkimusryhmä (2007) on laajentanut työn vaatimusten ja voimavarojen mallia ja lisänneet malliin myös henkilökohtaiset voimavarat, joilla he tarkoittavat minäpystyvyyttä (self-efficacy), organisaatiopohjaista itsearvostusta (organizational-based self-esteem) ja optimismia (optimism). Nämä henkilökohtaiset voimavarat motivoivat kuten työn voimavaratkin ja ennustavat työn imua. Tutkimustulokset osoittivat myös, että työhön sitoutuneet työntekijät ovat erittäin minäpystyviä, he uskovat pystyvänsä kohtaamaan vaatimukset monenlaisissa yhteyksissä, sekä uskovat kokevansa hyviä tuloksia elämässä (optimismi) ja uskovat pystyvänsä tyydyttämään tarpeet roolissaan organisaatiossa (itsearvostus). (Xanthopoulou ja muut, 2007; Bakker 2011, s. 266.) Tätä muunneltua TV-TV -mallia kutsutaan työn imun malliksi (the model of work engagement) (Bakker & Demerouti 2008, s. 218; Bakker 2011, s. 267).

Työn imun mallissa (kuvio 6) työn voimavarat ja yksilön henkilökohtaiset voimavarat ennustavat yhdessä tai erikseen työn imua, ne siis toimivat vastavuoroisesti ja vahvistavat toinen toisiaan. Voimavarat vaikuttavat myönteisesti työn imuun, etenkin tilanteissa, joissa työn vaatimukset uhkaavat kasvaa liian korkeiksi. Työn imu taas vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Siksi työn imu on tärkeä indikaattori sekä työntekijöiden että organisaatioiden työhyvinvoinnin kannalta. Työn imun malli osoittaa kuinka työntekijät ovat työhönsä sitoutuneita, suoriutuvat hyvin sekä pystyvät luomaan omia voimavaroja työtä muotoilemalla/tuunaamalla, nämä tekijät edistävät sitoutumista myöhemminkin ja luovat positiivisen kierteen. (Bakker 2011, s. 267; Xanthopoulou ja muut, 2009, s. 235.)



Kuvio 6. Työn imun malli (model of work engagement) mukailten (Bakker & Demerouti, 2008, s. 218; Bakker, 2011, s. 267).

Työn yksilöllisestä muokkaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteisuuden perustuvia toimia, joilla työtä muokataan paremmaksi omat yksilölliset voimavarat, tavoitteet ja intohimot huomioiden. Työn tuunaamista voidaan pitää innovatiivisena toimintana, jolla voi olla suuri merkitys organisaatioiden selviämiseksi ja uusiutumiselle. Tutkimustulosten mukaan myös työn tuunaaminen on vaikuttanut myönteisesti työn imun kokemukseen. (Wresniewski & Dutton 2001; Hakanen ja muut, 2012, s. 12-13.) Työn imua kokevat työntekijät itse muokkaavat työtään, joka edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Negatiivisissa työoloissa työn muokkaaminen voi taas toimia organisaation vastaisesti. (Hakanen 2009, s. 52.)

Työn imun mallissa ja itseohjautuvuus teoriassa on samankaltaisuuksia. Kuten Legault (2017, s. 7) toi aikaisemmin esiin tarpeen tyydyttämisen merkityksen itseohjautuvuus

teoriassa. Kun ihmiset ovat avoimia ja sitoutuneita mahdollisuuksiin, jotka mahdollistavat aloitekyvyn ja itseohjautuvuuden, tällöin omaehtoinen motivaatio kukoistaa ja ihmiset tuntevat olonsa kiinnostuneiksi ja sitoutuneiksi. Ihmiset saavat enemmän tyydytystä, kun voivat itse säädellä käyttäytymistään. (Ryan & Deci 2000, s. 243.) Varsinkin motivaation myötä työhyvinvoinnilla, työn imulla ja itseohjautuvuudella on siis hyvinkin yhdistäviä piirteitä. Omaehtoisuus, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys korostuvat itseohjautuvuudessa, mutta voidaan todeta myös näiden kolmen ilmiön korostuvan myös työn imun ja työhyvinvoinnin saralla.

3.6 Työn imuun vaikuttavat tekijät ja seuraukset

Useiden tutkimusten mukaan työn imua synnyttävät erityisesti työn voimavarat (Hakanen 2009, Bakker ja muut, 2007; Mauno ja muut, 2007). Työn voimavaroja ovat kaikki ne tekijät, fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka helpottavat vähentämään työn vaatimuksia ja auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa. Sekä tekijät, jotka tukevat työntekijää henkilökohtaisessa kasvussa ja auttavat kehittymään työelämässä. (Hakanen, 2009, s. 36). Tutkimuksissa on myös itsenäisyyden, työstä saadun palautteen ja tuen sekä arvostuksen todettu olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun. (Hakanen & Roodt, 2010.)

Yksilöllisillä voimavaroilla voi olla myös merkitystä työn imun kokemukselle, esimerkiksi optimistisuus, ekstroverttisyys ja myönteinen perfektionismi ovat tutkimusten mukaan vaikuttaneet myönteisesti työn imun kokemukseen (Mauno ja muut, 2007; Bakker ja muut, 2007). Myös palautuminen on tärkeässä roolissa työn imulle ja sitä kautta proaktiiviselle toiminnalle työssä (Hakanen 2009, s. 39). Puolison ja perheen tuella sekä perhesitoutuneisuudella on havaittu olevan myönteinen yhteys työn imuun (Bakker ja muut, 2005). Kuitenkaan Maunon (2010, s. 688) tutkimuksessa ei löytynyt juurikaan yhteyttä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja työn imun välillä. Työn imun on ha-

vaittu edistävän itsearvioitua terveyttä, työkykyä, työtyytyväisyyttä ja vähentävän työpaikan vaihtamisaikeita, poissaoloja ja varhaiseläkkeelle siirtymistä. (Hakanen 2004; Bakker ja muut, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004.)

Aikaisemmat tutkimukset työn imusta ovat osoittaneet, että työn voimavarat (esimerkiksi autonomia, tuki, suoritus kyky, palaute) ja henkilökohtaiset voimavarat (optimismi, itsetunto, tehokkuus) auttavat saavuttamaan työn imua. Työn imun todetaan liittyvän positiivisiin tuloksiin työssä ja sillä on myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle, suorituskykyyn, työn tulokseen ja innovatiivisuuteen. (ks. esim. Halbesleben 2010; Xanthopoulou ja muut, 2007; Hakanen ja muut, 2006.) Tutkimuksissa henkilöt, joilla on eniten henkilökohtaisia voimavaroja, erityisesti resilienssiä ja optimismia, autoivat työn imussa ja pystyivät paremmin mukautumaan työympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin (Bakker & Demerouti, 2008, s. 214).

Airilan (2015) tutkimus osoitti työn imun olevan merkittävästi yhteydessä työkykyyn. Lisäksi työn ja yksilön henkilökohtaiset voimavarat sekä työn vaatimukset olivat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin pitkällä tähtäimellä. Työntekijä, jolla on työssään työn voimavaroja, motivaatiota ja alhaiset henkiset vaatimukset, voi paremmin ja on terveempi verrattuna työntekijään, joka ei ole niin sitoutunut työhönsä, ja jolla on huonommat olosuhteet työn voimavarojen sekä vaatimusten suhteen. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että työolotekijät saattavat olla elintapatekijöitä tärkeämpiä hyvinvoinnin edistämässä, joten työpaikat voivat vaikuttaa näihin tekijöihin ja sen avulla kehittää työhyvinvointia sekä vaikuttaa myönteisesti myös työurien pidentymiseen. (Airila, 2015, s. 13-14.)

Työn imua voidaan ajatella menestystekijänä, joka vaikuttaa myönteisesti yksilöön ja työyhteisöön. Työyhteisön työn imu syntyy vuorovaikutuksesta ja yhteisistä kokemuksista, sen tiedetään olevan yhteydessä työntekijän kokemaan työn imuun, sillä sen on todettu tarttuvan työyhteisössä myönteisen vuorovaikutuksen välillä (Hakanen 2012, s.

5). Työn imua kokevat työntekijät suoriutuvat paremmin, ovat aktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä, heillä on vähemmän sairauspoissaoloja ja ovat halukkaampia jatkaamaan työssään (ks. Halbesleben, 2010).

Esimerkiksi Hakasen (2009, s. 58-60) tutkimuksen mukaan organisaatioiden on mahdollista kehittää samalla työhyvinvointia sekä organisaation menestystä voimavara lähtöisillä toimintatavoilla. Näitä toimintatapoja voidaan hyödyntää työntekijöiden ja työyhteisöjen toiminnan ja vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Organisaation strategisena tavoitteena voi olla voimavarojen ja työn imun vahvistaminen, joka liittyy kaikkeen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Organisaation tulee tunnistaa työn voimavarat, potentiaalit ja tarvittaessa myös työn kuormittavat tekijät.

Työn voimavarojen lisäksi työn imua vahvistaviin tekijöihin luokitellaan työn imun tarttuvuus, palautuminen, yksilölliset voimavarat ja kodin voimavarat. Työn imu nähdään myös kollektiivisena ilmiönä. Työntekijät, jotka kokevat työn imua, välittävät positiivisuutta, innostusta ja energisyyttään tiimin kuuluviin jäseniin. Tämä vaikuttaa yhteisölliseen kollektiiviseen ilmapiiriin syntyyn. (Hakanen 2009, s. 38.) Työn imun on myös havaittu tarttuvan yhteisöissä (Bakker ja muut, 2005).

Työn imua on mahdollista lisätä organisaatiossa kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin; kehittää palvelevaa johtamiskulttuuria, työyhteisön positiivisella vuorovaikutuksella ja toiminnalla. Työntekijät voivat tehdä omaa työtä entistä innostavammaksi. Tärkeää on ensin tunnistaa omat voimavarat ja sen jälkeen tehdä arkisia pieniä muutoksia työhön ja vuorovaikutukseen. Työn imun edistäminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä ja työn imu on parhaimmillaan koko työpaikkaa yhdistävä menestystekijä. (Hakanen 2012, s. 78.)

Työn vaatimukseen luokitellaan esimerkiksi työn kuormittavuus (määrällinen ja laadullinen), työympäristön fyysiset ongelmat, työvälineiden puutteet sekä työn- ja perhe-elämän väliset ristiriidat. Nämä tekijät ovat kielteisesti yhteydessä työn imuun (Hakanen

2009, s. 36). Merkittävää on kuitenkin, että työn voimavarat ovat yhteydessä ja ennakkoivat työn imua enemmän verrattuna työn vaatimukseen (Mauno ja muut, 2007, s. 165). Työn vaatimukset voivat edellyttää työntekijältä kovaa työtä, mutta niistä voi olla seurauksena onnistumisenkokemuksia ja ylpeyttä. Tällöin vaatimukset voivat samalla kuormittaa, mutta myös lisätä työn imua. Kun työn imua halutaan vahvistaa, huomio kannattaa kiinnittää voimavarojen parantamiseen ja vaatimusten vähentämiseen tulee toissijaisesti. Liialliset työn vaatimukset usein kertovat puutteellisista voimavaroista, esimerkiksi organisointiongelmista tai liian vähäisestä tuesta. Jos työn voimavaroja ei juurikaan ole tai ne ovat hyvin vähäisiä, tämä voi aiheuttaa työn imun vähenemistä ja leipääntymistä (boreout), josta aiheutuu useita negatiivisia seuraamuksia koko työyhteisölle. Negatiiviset seuraamukset voivat olla selvästi suurempia kuin esimerkiksi sairauspoissaolot. (Hakanen 2009, s. 37; Hakanen 2011, s. 118.)

3.7 Työn imun varjopuolia?

Työn imun tutkimukset liittyvät usein positiivisiin vaikutuksiin, mutta entä jos työn imua kokee liikaa, niin että se aiheuttaa stressin kohoamista ja uupumista? Voiko työn imu "viedä liikaa mennessään" ja aiheuttaa työuupumusta? (ks. esim. Gonzales-Roma ja muut, 2006). Huhtala ja Parzefall (2007, s. 206) toteavat, että tukeva työympäristö ja työn voimavarat vaikuttavat työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Mutta samaan aikaan, kun tietynlainen stimulaatio ja sitoutuminen on hyödyllistä, se voi kääntyä vastaan ja myöhemmin aiheuttaa kohonnutta stressitasoa ja uupumusta sekä heikentää työntekijän hyvinvointia. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluu positiivinen affektiiviskognitiivinen tila, joka näkyy työn imuna sekä uupumuksen puutteena. (Huhtala & Parzefall 2007, s. 206.)

Vaikka työn imulla on siis positiivinen yhteys työhyvinvointiin, niin osa tutkimuksista ovat tuoneet esiin myös varjopuolia. Työuupumusta (Schaufeli & Salanova, 2011) ja työholismia (Albrecht ja muut, 2011) on esitetty työn imun varjopuoliksi. Bakker ja Leiter

(2010, s. 191) toteavat, että työn imuun liittyvällä uppoutumisella voi olla myös negatiivisia piirteitä terveydelle ja ihmissuhteille, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä myös negatiivisesti yksilölliseen hyvinvointiin. Schaufeli ja Salanovan (2011) mukaan työn imu voi kääntyä välitellen työholismiksi tai työholismi toisaalta muuttua työn imuksi. Työn imua kokeva työntekijä voi jäädä toistamaan oppimaansa kaavaa kovaan työntekoon liittyen, vaikka työstä saatava nautinto alkaa vähenemään. Tämä johtaa siihen, että aikaisemmin työstä saatu tyydytys kääntyykin pakonomaiseksi ja tällöin uhkana voi olla työholismi. Myös Maslach (2011) on samaa mieltä, että työn imu voi toimia myös työuupumuksen riskitekijänä. Ensiksi työn imu ja työuupumus ovat toistensa vastakohtia, mutta työn imu saattaa ajan myötä kääntyä työuupumukseen.

Työn imu syntyy voimavaroista, jotka tuottavat innostusta ja energisyyttä, esimerkiksi optimismista ja itseluottamuksesta. Työholisti ei saa niinkään nautintoa työstään, mutta ei pysty siitä myöskään irtautumaan. Työholismiin liittyy myös uupumusoireita ja stressiä. (Hakanen 2014.) Työhön leipääntyminen ja työholismi molemmat aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja haittoja yksilölle, mutta myös koko työyhteisölle (Hakanen, 2011, s. 103). Työn imu voi häiritä työ- ja perhe-elämän tasapainoa, jos töitä viedään myös kotiin, sekä uuvuttaa ja aiheuttaa terveysongelmia. Työn ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä. Työntekijät tarvitsevat aikaa palautumiseen. (Bakker ja muut, 2011b, s. 81.) Bakkerin ja Leiterin (2010, s.191) mukaan työn imu saattaa altistaa terveysongelmille, silloin kun perhe-elämän vaatimukset kasvavat. Palautumisen tärkeys korostuu varsinkin kovassa työnteossa, kun taas työn ja perhe-elämän yhdistäminen sekä työn ulkopuoliset konfliktit heikentävät myös palautumista. Halbeslebenin (2011, s. 70) tutkimuksessa ilmeni, että työn imu voi vaikeuttaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, useissa tutkimuksissa on havaittu työn imun lisäävän työn ja perheen välistä konfliktia. Työn imua kokevat työntekijät panostavat enemmän työkavereiden auttamiseen ja muihin työyhteisönasioihin, jonka seurauksena työ vaikutti häiritsevästi muuhun elämään. Työholismi taas tiedetään olevan yhteydessä työn ja perheen välisiin ristiriitoihin (Hakanen ja muut, 2012).

Työn imu voi siis "viedä mennessään" ja työn imu voi siten kääntyä itseään vastaan, niin että se aiheuttaa lopulta työuupumusta. Työn imulla voi siis olla myös pimeä puoli, mutta mistä löytää raja tehokkuuden, työn imun ja työhyvinvoinnin ja jaksamisen välille. Onko tämä varsinkin haastavampaa itseohjautuvassa organisaatiossa? Voiko uupumuksen tiloja jäädä heikommin havaitsematta ja miten työntekijä itse huolehtii rajoistaan, ettei työn imu veisi mennessään?

4 Tutkimusasetelma ja metodologia

Seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkimusasetelmaa ja metodologisia valintoja. Aluksi esitellään tutkimuskysymykset, jonka jälkeen luvussa käydään läpi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä, teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä ja laadullista sisälönanalyysiä, jota käytetään aineiston analyysissä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusta varten asetettiin kolme pääkysymystä (liite 1). Tutkimuskysymykset johdettiin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen pohjalta. Ensimmäisenä on kysymys *Minkälaisena näyttäytyvät työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa?* Pääkysymyksen tarkoituksena on selvittää millä tavoin itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt kokevat työn imun kokemukset ja onko niillä havaittavissa yhteyksiä? Toinen tutkimuskysymys koskee työn imua. *”Mitkä tekijät mahdollistavat ja estävät työn imun kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa?”*, jonka tarkoituksena selvittää tekijöitä, jotka mahdollistavat ja estävät työn imun kokemusta. Kolmas pääkysymys pyrkii selvittämään *”Miten itseohjautuva organisaatio voi tukea työntekijän työn imun kokemusta?”* Tämän avulla voidaan selvittää mitä organisaatio voi tehdä tukeakseen työntekijän työn imun kokemusta.

4.2 Laadullinen tutkimus

Tieteellisessä tutkimuksessa tyypillisesti pyritään selvittämään jotain ongelmaa, tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää todellisuutta. Tiede pyrkii luomaan teorioita, jotka

muodostuvat käsitteiden ja väitteiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan esiin erilaisia näkökulmia aiheen tarkasteluun. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta eli tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja merkityksiä eli pyritään siis tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 9, 11, 25.)

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa on tarkoituksena ymmärtää ilmiötä tutkimushenkilöiden näkökulmasta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, jossa tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti, ottaen huomioon todellisuuden moninaisuus. (Hirsijärvi ja muut, 2010b, s. 161.) Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoutta itseohjautuvuudesta ja työhyvinvoinnista sekä työn imun kokemuksista.

Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita monista eri tieteen suuntauksista, esimerkiksi hermeneutiikasta, postsrukturalismista ja fenomenologiasta. Laadullisen tutkimuksen asetelma on joustava. Usein tutkimuksen eri vaiheiden välillä on päällekkäisyyttä, mutta tutkimuksen edetessä ja tiedon karttuessa tutkija voi melko joustavasti palata aikaisemmin suorittamiin valintoihin ja tarvittaessa muokata niitä. Tutkimusprosessi siis elää ja muovautuu koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen vaiheita ovat aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi, avoin asetelma korostaa näiden tutkimusvaiheiden kietoutumista yhteen. Tutkimusasetelman joustavuus ja avoimuus ovat ehto laadullisen tutkimuksen hengen toteutumiselle. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 10-12, 80.)

4.3 Teemahaastattelu laadullisena aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelun avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Laadullisen tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on

teemahaastattelu, joka etenee aihepiirin mukaisesti. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja menetelmä tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja huomioi ihmisten tulkintojen ja merkitysten tärkeyden, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelun aspekti, teemat ja aihepiirit ovat kaikille samat. Haastattelun etuna on sen joustava säädeltävyys tilanteessa. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää sanamuotoja, oikaista väärinymmärryksiä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastateltavat tavoittaa helposti myös tarpeen mukaan jälkeinpäin, jos tulee tarvetta lisäkysymyksille tai tarkennuksille. Perusteluna menetelmän valintaan on, että teemahaastattelu antaa laajemman ja syvällisemmän näkökulman aiheeseen, verrattuna täysin strukturoituun haastattelumenetelmään. Säädeltävyys myös helpottaa haastattelutilanteen etenemistä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2010, s. 205–208; Metsämuuronen, 2008, s. 41. Tuomi & Sarajärvi, 2018, kappale 3; Vilka, 2014, s. 81.)

Teemahaastattelu on Suomessa suosittu menetelmä kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun idea on yksinkertainen, kun haluamme tietää mitä joku ajattelee jostain asiasta, yksinkertaisin tapa on kysyä sitä häneltä. Haastattelu on siis keskustelu, jossa haastattelija pyrkii samaan selville tutkimuksen aiheeseen liittyvät asiat. Haastattelu on sosiaalisesti määräytyneet kohtaaminen, haastattelijan aloitteesta tapahtuva vuorovaikutustilanne. Haastatteluiden tekemiseen kannattaa valmistautua hyvin ennalta. (Eskola ja muut, 2018, s. 27-36.)

Sopivien haastateltavien etsiminen ja yhteydenotto koetaan usein työläinä. Ideana on tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa tai kokemusta tutkitavasta ilmiöstä. Jos haastateltavat on tarkoitus etsiä tietystä organisaatiosta, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin, on hyvä tapa hyödyntää ensimmäistä yhteydenottoa ja kysyä suosituksia sopivista haastateltavista, tällöin puhutaan lumipallomenetelmästä. Luontevimmat yhteydenottotavat ensimmäisiin kontakteihin ovat henkilökohtainen

sähköposti tai sosiaalinen media. Haastattelusuostumuksen jälkeen sovitaan ajankohdasta ja paikasta sekä mahdollisten oheismateriaalien ja haastattelukysymysten lähettämistä. Haastattelupaikan tulisi olla mahdollisimman rauhallinen. Haastattelujen tallentamisesta on hyvä sopia jo ennalta. Haastatteluja voidaan toteuttaa kasvojen, puhelimitse tai etäyhteyksien esimerkiksi Teamsin tai vastaavan kautta. (Eskola ja muut, 2018, s. 30-36.)

Teemahaastattelussa haastattelijan on huolehdittava, että haastateltava pysyy annetuissa teemoissa. Teemahaastattelussa etukäteen harjoittelu tai esimerkiksi koehaastattelujen tekeminen on hyvä keino varmistaa kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä. Haastattelun harjoittelu myös vähentää haastattelijan jännitystä, vapautuneella olemuksellaan haastattelijaa voi motivoida ja auttaa myös haastateltavia rentoutumaan. (Vilka 2014, s. 84-89.)

Kun haastattelut ovat tehty eli tutkimusaineisto on saatu kerättyä, nauhoitettu aineisto pitää muuttaa tutkittavaan muotoon. Haastatteluaineiston osalta tämä tarkoittaa nauhoituksen muuttamista tekstimuotoon, tätä kutsutaan litteroinniksi. Haastattelujen litterointi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelu on vielä tuoreessa muistissa. Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia ja sen tarkkuus riippuu käytetystä analyysimenetelmästä. Sisällönanalyysissä riittävä tarkkuus on sanatarkka litterointi, johon merkitään myös merkitykselliset huokaukset, naurahdukset ja tauot. Aineistoa litteroitaessa voi kuitenkin poistaa merkityksettömät täytesanat ja äännähdykset. Ei kuitenkaan kannata poistaa kokonaan sellaisia osia, jotka ensiksi vaikuttavat tutkimuskysymysten kannalta epäolennaisilta, nämä aineistot saattavat nousta tutkimuksen edetessä arvoon arvaamattomaan. Haastatteluja litteroidessa tutkija voi myös kehittyä haastattelijana ja huomioida vuorovaikutukseen, ohjaamiseen ja manereihin liittyviä seikkoja, jotka voivat häiritä haastattelun kulkua ja joita voidaan välttää seuraavissa haastatteluissa. (Vilka, 2014, s. 92, Silvasti 2014, s. 36-38.)

4.4 Laadullinen sisällönanalyysi

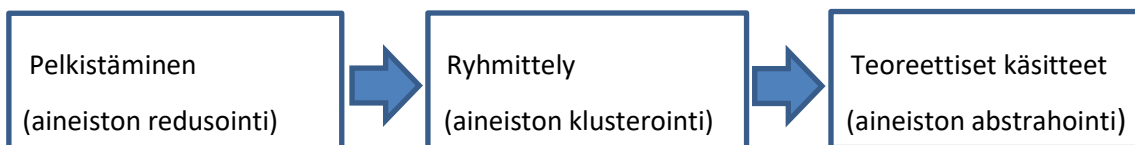
Perinteinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, kuten tässäkin tutkimuksessa on käytetty. Useat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tai analyysitekniikkaa tehdä analyysia. Laadullinen sisällönanalyysi jaotellaan usein induktiiviseen (aineistolähtöiseen), deduktiiviseen (teorialähtöiseen) ja abduktiiviseen (teoriaohjaavaan). Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan tehdä analysointia systemaattisesti ja objektiivisesti, jolloin tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty, yleinen kuvaus ja sen merkitys, sisältämään informaatiota unohtamatta. Analyysi tuo esiin selkeyttä tutkittavasta ilmiöstä, joka auttaa selkeiden ja luotettavien johtopäätösten teossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 kappale 4; Hirsjärvi ja muut 2010a, s. 136.) Sisällönanalyysi soveltuu menetelmäksi, koska tässä tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa teoriaa itseohjautuvuudesta ja työn imusta sekä tutkimuskysymykset ja käsitteelliset asiat ovat muodostuneet jo olemassa olevan tiedon valossa eli teorialähtöisesti. Toisin sanoen analyysia ohjaa aikaisemmin tiedon pohjalta luodut raamit.

Lähtökohtana on hyvä muistaa, että analyysi tarkoittaa suomeksi erittelemistä, tarkastelemista ja jäsentämistä. Usein tutkijat etsivät aineistosta säännönmukaisuutta. Joskus taas paras tapa on tunnistaa säännönmukaisuus ja huomata aineistossa esiintyvät poikkeukset ja se, miten ne haastavat asioiden normaalin tila. Tutkija siis pyrkii tunnistamaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä ja erittelemään niitä. Käytännössä analyysi on prosessi, jonka edetessä aineistoa jäsennetään, järjestetään, koodataan ja luokitellaan. (Silvasti 2014, s. 37.)

Analyysi aloitetaan usein koodaamalla aineistoa, jolla tarkoitetaan aineiston jäsentämistä tai luokittelua. Se on mikroanalyysiä, jolloin aineisto tutkitaan ja eritellään huolellisesti ja tarkasti, tavallaan aineisto puretaan osiin. Kun tutkija tekee koodausta hän kiin-

nittää tiettyyn aineiston osaan merkityksen, joka on hänen valitsemansa avainsana, käsite tai yhteinen nimittäjä. Tutkija paikantaa ja merkitsee aineistosta tutkimusongelman näkökulmasta kiinnostavat asiat, joita hän sitten jatkojalostaa analyysin edetessä. Koodaaminen muuttuu edetessään usein teemojen hahmottamiseksi, jolloin siirrytäänkin seuraavalle tasolle. (Silvasti 2014, s. 38-39.)

Sisällönanalyysi jaetaan karkeasti kolmevaiheiseksi prosessiksi (kuvio 7): Aineiston pelkistäminen (redusointi), aineiston klusterointi (ryhmittely) ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018: kappale 4.)



Kuvio 7. Sisällönanalyysin prosessi.

Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois, tällöin aineisto tiivistetään tai pilkotaan osiin eli datasta kerätään kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niiden pelkistykset. Pelkistämisen jälkeen seuraa datan ryhmittely, jolloin aineistosta tarkastellaan samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään eri alaluokiksi. Luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistelemällä, jolloin muodostuu yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostuu pääluokkia, jotka nimetään aineistosta nousevan ilmiön mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.) Luokat muodostuivat teoriaosuudesta, tutkimuskysymysten ja temahaastattelujen perusteella. Kun ryhmittely on saatu tehtyä seuraa aineiston käsitteellistäminen, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennaisin tieto ja näistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja lopulta tehdään johtopäätöksiä. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin pitkään kuin se on mahdollista ja tarkoituksenmukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 4.)

4.5 Tutkimuksen toteutus, tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Laadulliseen tutkimusprosessiin kuuluu kuvata tarkasti tutkimusprosessi, mikä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, jotka työskentelevät yksityisellä sektorilla toimivassa terveystieteiden organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa organisaatiosta käytetään nimitystä X Oy. Haastattelujen avulla tarkastellaan, miten itseohjautuvuus näyttäytyy kyseisessä organisaatiossa ja miten itseohjautuvuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn imun kokemukseen.

X Oy on yksityisellä sektorilla toimiva terveystieteiden organisaatio, jossa työskentelee noin 70 työntekijää. Organisaatiossa ei ole esihenkilöitä eikä hierarkkisia rakenteita, vaan itseohjautuvia tiimejä. Avoimuus ja yhteiset arvot ohjaavat toimintaa. Itseohjautuvuus näyttäytyy organisaatiossa käytännössä myös siten, että työntekijät toimivat tiiminä, jossa jokainen tekee päätöksiä oman tehtäväkenttäänsä mukaisesti. Päätöksenteko on läpinäkyvää ja yhteisiä asioita käsitellään viikoittain yhteisissä kokouksissa. Organisaation muodostamisen taustalla on Teal-organisaatioajattelu. Laloux (2014) määrittelee Teal-organisaatiot siten, ettei niissä ole hierarkiaa ja organisaatioiden toimivuus perustuu vuorovaikutukselle, tarkoituksenmukaisuudelle sekä yksilön voimavaroja tukeville rakenteille. Organisaatiossa näkyy vahvasti myös itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 1980; 2000; 2017) pääpiirteet; kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys, jotka ovat tärkeässä roolissa organisaation toiminnassa.

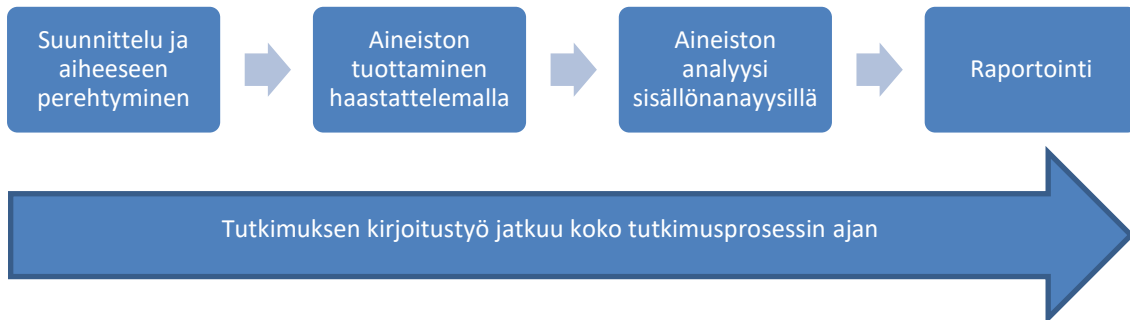
Keväällä 2019 otin yhteyttä organisaatio X Oy:n yhteyshenkilöön sähköpostitse ja esitin kiinnostukseni tehdä tutkimushaastatteluni kyseisessä organisaatiossa. Sovimme yhteyshenkilön kanssa lounastapaamisen, jossa keskustelimme tutkimusintressistäni, tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä kohderyhmästä. Keskustelujen jälkeen yhteyshenkilö totesi, että he ovat kiinnostuneita tutkimukseni aiheesta ja sain suullisen luvan toteuttaa haastattelut X Oy:n työntekijöille. Erillistä tutkimuslupaa ei tarvinnut, mutta allekirjoitimme salassapitosopimuksen.

Haastateltavien rekrytointi tapahtui sähköpostitse sekä yhteyshenkilön avustuksella, lähinnä aikataulutuksen suhteen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Ennen haastattelutapaamista työntekijöille lähetettiin sähköpostitse lisätietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä tiedote tutkittavalle ja suostumus haastatteluun osallistumisesta (liite 2). Haastatteluun osallistuville lähetettiin myös ennakkoon haastattelukysymykset (liite 3), jotta heillä oli mahdollista niihin ennalta tutustua.

Haastateltavia oli yhteensä 10. Teemahaastattelun kysymykset jakoutuivat kahteen eri teemaan, itseohjautuvuuteen sekä työn imuun. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan mahdollisimman monta eri työtehtävissä toimivaa työntekijää, jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen kuva työyhteisön tilanteesta. Haastateltavista kaksi työskenteli hallinnollisten tehtävien parissa, kaksi työterveyspsykologina, neljä työterveyshoitajana, yksi työterveyslääkärinä sekä yksi työfysioterapeuttina. Haastateltavista naisia oli seitsemän ja miehiä kolme.

Haastatteluista 9 toteutettiin kasvotusten, yrityksen kahdessa eri toimipisteessä ja yksi haastatteluista tehtiin tutkittavan kotona. Yksi haastattelu toteutettiin puhelimen välityksellä. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin joulukuussa 2019 ja viimeinen haastattelu huhtikuussa 2020. Tavoitteena oli saada haastattelut parissa kuukaudessa tehtyä, mutta aikatauluongelmien vuoksi ja covid-19 koronaviruspandemian vuoksi haastattelujen toteuttamisessa tuli viivettä ja viimeinen haastattelu toteutettiin puhelimitse huhtikuussa 2020. Haastatteluissa tehtiin tarvittaessa lisäkysymyksiä ja lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin vielä omia ajatuksia ja kommentteja aiheeseen liittyen. Kaikkien haastatteluiden kesto vaihteli 22-37 minuutin välillä, keskiarvon ollessa 29 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin myöhäisempää analysointia varten.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedonanto ja myös haastattelun alussa tuotiin esiin, että haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimuksessa ole pääteltävissä yksittäisten haastateltavien henkilöllisyyttä. Kuviossa 8 on vielä kuvattuna koko tutkimusprosessin kulku.



Kuvio 8. Tutkimusprosessin kulku.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisella deduktiivisella (teorialähtöinen) sisällönanalyysillä. Haastattelutilanteessa olin tehnyt muistiinpanoja ja havaintoja ilmiöistä ja toistuvuudesta. Varsinainen analyysivaihe alkoi, kun tehdyt haastattelut muutettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla sanatarkasti. Jokaisen haastattelun pyrin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelun toteutuksesta. Aukikirjoitettua materiaalia tuli yhteensä 55 sivua, (Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1).

Litteroinnin jälkeen luin aineistoa useita kertoja huolellisesti ja ajatuksella läpi. Ensiksi tulostin litteroidun aineiston paperille ja alleviivasin sekä merkitsin mielestäni tärkeitä ja aineistoissa toistuvia teemoja. Kokosin näistä teemoista visuaalisen mindmapin, josta oli helpompi havainnollistaa pääkohtia. Muodostin aineistosta mindmapin avulla erilaisia teemoja, joita valitsin tärkeimpiä löydöksiä, joita yhdistelin suurempiin kokonaisuuksiin. Kun olin hahmottanut kokonaisuutta tarkemmin mindmapin avulla, aloitin varsinaisen analyysin tekemisen. Alkuperäisistä ilmauksista muodostin pelkistettyjä ilmauksia, jonka jälkeen muodostin teeman mukaisesti ala- ja yläluokkia. Analysointia jatkoin muodostaen yläluokkia yhdistäviä pääluokkia, jotka viittaavat tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 2. on esitettyä analysoinnin luokittelu ja eteneminen.

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä ja luokittelusta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä/pääluokka
<p>”Minä saan itse olla keskiössä ja suunnittelemassa sen mun työn.” (H2)</p> <p>”Rajojen pitäminen ja itsensä johtaminen tämmöisessä itseohjautuvassa organisaatiossa on hankalaa.” (H9)</p>	<p>Työn suunnittelun vapaus</p> <p>Työn rajaaminen ja itsensä johtaminen</p>	<p>Itseohjautuvuuden positiiviset asiat</p> <p>Itseohjautuvuuden negatiiviset asiat</p>	Itseohjautuvuuden vaikutukset	Itseohjautuvuuden vaikutuksia työn imun kokemukseen
<p>”Työn sisällä on niin paljon eri tehtäviä ja eri asioita, on vaikea priorisoida välillä.” (H7)</p> <p>”Saa määrittää missä tekee ja milloin tekee sitä työtä.” (H6)</p>	<p>Sirpaleisuus</p> <p>Joustavuus</p>	<p>Työn imun negatiiviset asiat</p> <p>Työn imun positiiviset asiat</p>	Työn imun kokemukset	Työn imun tukeminen itseohjautuvassa organisaatiossa

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla; Uskotavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, koska kaikissa tutkimustoiminnassa pyritään tietysti välttämään virheitä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. (Puusa & Juuti 2020, s. 175; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158-163.)

Uskottavuus viittaa siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti sekä huolellisesti analysoitu. Luotettavuudella viitataan siihen, että tutkija kykenee valitsemaan ja käyttämään perusteluita sekä oikeita lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelmat ja toteuttaakseen tutkimuksen, tämä vaatimus tulee huomioida tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja tutkijan on kyettävä kuvaamaan tutkimuksen eteneminen. Eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita, eikä tutkimuksesta saa olla haittaa sen kohteena oleville tai muille tahoille, jotka liittyvät keskeisesti tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2020, s. 175.)

Tutkimuksessa on noudatettu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteita. Tutkimuksessa on kuvattu tarkasti tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä tutkimuksen eri vaiheita ja perusteltu niitä. Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistujien anonymisuus on varmistettu. Tutkimuksen tekemiseen on käytetty runsaasti aikaa aina tutkimuksen alusta asti. Tutkimusmenetelmät sekä analyysimenetelmät ovat valittu tarkoin huomioiden tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Kuviossa 9 on esiteltyä vielä koko tutkimusprosessi aikatauluineen.



Kuvio 9. Tutkimusprosessin kokonaisuus.

Luotettavuutta on pyritty vahvistamaan koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelutilanteisiin kiinnitettiin huomiota siten, että ne olisivat mahdollisimman kiireettömiä ja rauhallisia. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset ennakkoon nähtäväksi ja tarvittaessa he pystyivät esittämään lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä ennen haastattelua ja myös haastattelun aikana.

5 Tulokset

Tämä luku tarkastelee tutkimuksen empiiristä osiota analysoimalla teemahaastelun mukaisesti teemoja ja sisällönanalyysin pohjalta rakentuneita luokituksia, joita ovat itseohjautuvuuden käsite, itseohjautuva organisaatio, työhyvinvointi ja työn imu. Luokat muodostuivat teoriaosuuden, tutkimuskysymysten ja haastattelujen perusteella. Ensimmäisessä osiossa, itseohjautuvuuden käsitteessä, tarkastellaan miten työntekijät kokevat itseohjautuvuuden ja työskentelyn itseohjautuvassa organisaatiossa. Toisessa osiossa tarkastellaan itseohjautuvuutta johtajuuden näkökulmasta, sillä tässä on eroavaisuuksia verrattuna tavalliseen, hierarkkisempaan organisaatioon. Kolmannessa ja neljännessä osiossa keskitytään työn imun vahvistaviin ja estäviin tekijöihin. Tämän avulla saadaan syvempää käsitystä siitä, miten voidaan saavuttaa työn imua. Viimeisessä osiossa tarkastellaan, miten voidaan tukea työntekijöitä saavuttaakseen työn imua itseohjautuvassa organisaatiossa.

5.1 Itseohjautuvuuden käsite

Aluksi on tärkeä hahmottaa näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvasta organisaatiosta. Haastattelut lähtivät liikkeelle kysymyksillä, miten työntekijät näkevät ja ymmärtävät itseohjautuvuuden ja minkälainen on itseohjautuva organisaatio. Kaikille haastateltaville itseohjautuvuus käsitteenä on tuttu, itseohjautuvuutta on tuotu kyseisessä organisaatiossa paljon esille ja siitä puhutaan avoimesti organisaation sisällä. Itseohjautuvuuden toimintatapa oli siis tuttu kaikille haastateltaville.

Haastateltavien näkemyksen mukaan tietty hierarkkisuus puuttuu itseohjautuvasta organisaatiosta, mikä koettiin positiivisena asiana. Kun hierarkia vähenee, johtamisen valta myös vähenee. Itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu myös se, että työntekijöihin luotetaan. Erityisesti itsenäinen päätöksenteko korostui haastateltavien keskuudessa itseohjautuvasta työskentelystä. Haastateltavat toivat esiin, että työnantaja luottaa siihen, että työntekijät osaavat itse tehdä päätöksiä ja ratkaisuja. Organisaatiossa

asetetaan suuntaviivat ja työntekijät saavat aika vapaasti toteuttaa työtään. Itseohjautuvuudessa on suuri rooli juuri luottamuksella, luotetaan työntekijöihin sekä luotetaan prosesseihin. Luottamus on suuressa roolissa ja loppujen lopuksi itseohjautuvuudessa on kyse juuri luottamuksesta.

”Täällä luotetaan siihen mitä mä teen ja miten mä teen parhaalla mahdollisella tavalla. Se perinteisempi malli on, että kerrotaan tai luodaan joku sabluuna ja sitä ajatellaan, että se toimii kaikkialla samanlailla, vaikka tiedettäis että se ei ole järkevää, mutta kun sellanen malli on ja sellaset mittarit on. Sitä saat, mitä mitaat ja tietyt asiat tehdään vain mittarin vuoksi.” (H7)

Itseohjautuvassa organisaatiossa on yhteiset, selkeät tavoitteet mihin pyritään. Organisaatiossa esimerkiksi keskitytään isoihin kokonaisuuksiin, pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja organisaation jäsenet yhdessä analysoivat miten tavoitteisiin on päästy. Haastateltavat toivat esiin, ettei organisaatiossa ole asetettu henkilökohtaisia lyhyen aikavälin mittareita, vaan heillä on yhteinen kasvutavoite, ja tavoitteisiin pääsyä analysoidaan yhdessä ja jokainen työntekijä tietää mitä tavoitteeseen pääsy tarkoittaa juuri siinä omassa työnkuvassa. Työntekijät tietävät oman roolinsa ja tietävät myös mitä heiltä odotetaan. Kaikilla on siis tiedossa, miksi tämä yritys on olemassa ja mitkä yrityksen tavoitteet ovat. Mutta se miten niihin tavoitteisiin päästään, niin siinä on aika suuri liikkumavara eli jokainen työntekijä saa itse päättää ne tavat miten omasta mielestään omaa työkenttää mahdollisimman parhaalla tavalla toteuttaa.

Haastateltavat korostivat vapauden merkitystä työnteossa, vapauden ja vastuun roolit molemmat tulivat esiin haastatteluissa. Vapautta ja vastuuta on paljon ja jokaisella on selkeä kuva omasta vastuualueestaan ja päätösvaltaa. Itseohjautuvuus näkyy käytäntötasolla ajankäytön suunnittelulla ja millä tavalla työntekijät toteuttavat työtään, tiettyjen tavoitteiden ja raamien mukaisesti. Hierarkkisimmassa organisaatiossa on enemmän sääntöjä, esimerkiksi työaikoihin liittyviä sääntöjä. Erityisen tärkeäksi koettiin se,

että organisaatiossa on asetettu selkeät tavoitteet mihin pyritään ja työntekijät ovat saaneet olla mukana suunnittelussa. Positiivisina asioina haastateltavat näkevät erityisesti vapauden ja joustavuuden työskentelyssään, samaan aikaan toki vastuu kasvaa. Jokaisella on oma vastuu omasta työstä ja työskentelytavoista, ylempää ei annetta kovinkaan tarkkoja raameja työlle, enemmänkin tuodaan esille mitä työntekijältä odotetaan ja työntekijällä on vapaus toteuttaa sitä parhaaksi katsomallaan tavalla päästäkseen tavoitteisiin. Itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu työn joustavuus, minkä useimmat haastateltavat toivat esiin yhtenä työn parhaina puolina, toisaalta se myös lisää työntekijän itsensä vastuuta työstään. Työn vapaus ja vastuu korostuvat aika voimakkaina itseohjautuvassa organisaatiossa.

”Jokaisella on selkeä kuva siitä mikä on oma vastuualue ja tiedetään oman vastuualueen rajat ja on päätösvaltaa niihin asioihin mitä siellä oman vastuualueen sisällä on eli käytännössä se voisi olla tämmöistä oman työn suunnittelun vapautta esimerkiksi ajankäytön, työaikojen, työtapojen näkökulmasta, saa tehdä semmoisella tavalla mikä on itselleen sopiva.” (H1)

Työntekijöillä on selkeä kuva omasta vastuualueestaan, mutta tapa miten työtä toteuttaa on vapaampaa ja työntekijät voivat itse suunnitella työpäivänsä sisältöä. Haastatte- luissa korostui myös päätöksenteko, esimerkiksi siten että työntekijät voivat tehdä iso- jakin päätöksiä pidettyään ensin neuvoa muiden kanssa. Ketteryys päätöksenteossa ko- ettiin positiivisena ja aikaansaavana ilmiönä, asiat etenevät nopeasti ja esimerkiksi eri- laisten asioiden kehittäminen on helpompaa ja joustavampaa. Päätökset tehdään siellä missä päätöksiin on eniten osaamista. Ei siis tarvita esimerkiksi pitkiä, hierarkkisia hy- väksymisprosesseja vaan pystytään etenemään ja toimimaan ketterästi. Päätöksenteot nähdään nopeina ja helppoina prosesseina.

Työntekijät toivat esiin, että voidaan lähteä ketterästi kokeilemaan uusia asioita, ilman että tarvitaan kovin suurta byrokratiaa. Pystytään etenemään ketterästi ja nopeasti eikä

tarvitse odotella asioiden kanssa. Useat haastateltavat toivat esiin, että hierarkia hidastaa päätöksentekoa ja jos haluaa olla edellä toimialalla, niin pitää pystyä toimimaan ketterästi ja tehdä päätöksiä nopeasti. Yksi haastateltava toi esiin esimerkin, jossa hierarkisemmassa organisaatiossa työskentelevä työntekijä saa idean, niin idea saatetaan tyydyttää aika nopeasti. Tämä tietysti vaikuttaa negatiivisesti työntekijän innostukseen, ja tuottaa pettymystä, ettei hän saakaan ääntään kuuluville. Itseohjautuvassa voi lähteä toteuttamaan ja kokeilemaan ja työntekijöillä on enemmän valtaa toimia.

”Päätöksenteko on itsenäisempää, käytännössä neuvoo täytyy pitää, mutta sen jälkeen päätöksenteon vastuu on itsellään.” (H6)

Toisaalta osa työntekijöistä toi esiin haasteen prosesseista puhuttaessa, selkeitä prosesseja tai mittareita ei välttämättä ole, mikä aiheuttaa toisaalta myös haasteita. Haasteina itseohjautuvuudelle työntekijät toivat esiin esimerkiksi rajojen pitämisen ja itsensä johtamisen haasteet. Muutamat toivat esille sen, että uusilla työntekijöillä, jotka tulevat hierarkisemmista organisaatioista ei itseohjautuvuus ole välttämättä tuttua ja vie aikaa ennen kuin siihen itseohjautuvuuteen oppii. He tarvitsevat silloin tukea ja enemmän johtamista. Useimmat työntekijät toivat esiin myös haasteen, miten tunnistaa omat rajansa. Itseohjautuvan organisaation haasteita työn imun saavuttamiseksi on avattu tarkemmin kappaleessa 5.3.

5.2 Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa

Puhuttaessa itseohjautuvasta organisaatiosta usein saatetaan unohtaa johtajuus, mutta sitä ei nimenomaan tule unohtaa. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita sitä, ettei sitä tarvitse johtaa vaan tulee olla hyvinkin selkeä johtajuus, se vaan on vähän erilaista verrattuna normaaliin esihenkilötyöhön mihin olemme tottuneet. Johtajuus näkyy esimerkiksi siinä, miten tuetaan ja ohjataan työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti. Työntekijät tarvitsevat selkeän suunnan ja merkityksen tekemiselleen.

”Itseohjautuva organisaatio on semmoinen innostava, luovuutta ja jopa itsemääräämisoikeutta ylläpitävä organisaatio. Se ei tarkoita, etteikö täällä olisi johtajuutta, nimenomaan pitää olla hyvinkin selkeä johtajuus.” (H5)

”Kyllähän itseohjautuvuus on silleen nykypäivää ja tosi paljon esillä, se kun muistettaisi että se ei tarkoita sitä, ettei sitä tarvitse johtaa.” (H1)

Aineiston perusteella itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilötyö poikkeaa verrattuna perinteisempään ja hierarkkisempaan organisaatioon. Eroavaisuuden esihenkilötyössä itseohjautuvassa organisaatiossa lähtee liikkeelle jo esihenkilötermistöstä eli varsinaista esihenkilö-titteliä ei käytetä, vaan puhutaan ”coutsista”. Coutsit mielletään sparraajiksi, valmentaviksi henkilöiksi. Coutsit nähdään valmentavina henkilöinä, joiden kanssa voi sparrailla asioita ja heidän rooliinsa kuuluu vähemmän ns. asiajohtamista. Kysyttäessäni coutsin roolin eroavaisuudesta perinteisempään esihenkilön rooliin, muutama haastateltavat toivat esiin, ettei coutsin rooli kovinkaan eroa esihenkilötyöstä. Erona lähinnä on ns. mikromanageerauksen puuttuminen kokonaan, lähinnä keskitytään pitämään huolta työntekijän jaksamisesta ja työkuormasta sekä tarvittaessa sparraillaan yhdessä. Osa haastateltavista toi myös esiin coutsin roolin näkymisen kollegiaalisuutena, ikään kuin ollaan samalla viivalla, samalla tasolla ja keskenään voidaan sparrailla. Aineiston perusteella osa haastateltavista näkee coutsit esihenkilöinä, mutta kokevat heidät enemmän vertaisekseen. He voivat kysyä neuvoa henkilöltä, joka on kokeneempi. Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa ei ole kovin näkyvää eikä siitä tehdä isoja numeroa. Tärkeää coutsin roolissa on pystyä pysähtymään ja kysyä mitä kuuluu, olla tukena ja turvana. Olennaista on myös kyky vahvistaa työntekijän luottamusta itseensä ja saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi.

”Se on sellaista uudentyypistä johtamista, vähemmän asiajohtamista, koska pyritään tuottamaan ihmisille mahdollisuus johtaa itse asiaa ja saada siihen tarvittava tuki coutsilta.” (H4)

”Se (coutsu) kuvaa jo mun mielestä sitä johtamista, se on enemmän sellasta palveluksellista, semmosta yhdessä kehittämiskohteiden, myös niiden hyvin toimivien asioiden sparrailua, läpikäymistä.” (H5)

Esihenkilötyö tässä organisaatiossa on enemmänkin tavoitteisiin pääsemisen tukemista ja sparraamista sekä ongelmakohtissa auttamista, jotta työntekijä pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Tuki, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Ihmisellä on mahdollisuus itse johtaa asiaa ja saada siihen tarvittava tuki esihenkilöltä. Itseohjautuvassa organisaatiossa ei niinkään katsota vaan tiettyä yksittäistä numeroa, vaan katsotaan laajempia kokonaisuuksia. Johtajuuden itseohjautuvassa organisaatiossa voisi kiteyttää jotenkin näin, kun ihminen tietää mitä häneltä odotetaan ja osaa substanssin, hän osaa toimia itseohjautuvasti. Hänellä on kuitenkin tuki ja turva, minkä puoleen tarvittaessa voi kääntyä.

5.3 Työn imua vahvistavat tekijät itseohjautuvassa organisaatiossa

Haastatteluiden pohjalta haluttiin selvittää mitkä tekijät vahvistavat työntekijöiden mielestä työn imun kokemuksia itseohjautuvassa organisaatiossa. Kaikki haastateltavat korostivat yhteisöllisyyden merkitystä, työilmapiiri ja työkaverit sekä heiltä saatava tuki nousivat selkeästi yhtenä työn imua vahvistavana tekijänä. Eräs haastateltava sanoi, että hän saa paljon energiaa ympärillä olevista ihmisistä ja innostus tarttuu työyhteisössä. Kaikki puhaltavat ns. yhteen hiileen organisaatiossa, tehdään yhdessä yhteistä juttua ja se tuottaa innostutusta, joka tarttuu kaikkiin työntekijöihin. Ihmisillä on vahva halu auttaa toinen toisiaan ja kun apua tarvitsee, sitä kyllä saa. Eräs haastateltava toi esiin, että saa kokeilla siipiään, mutta kun tulee hankala paikka, niin saa apua ja tukea työyhteisöltä. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasa-arvoisia ja tukevat toinen toisiaan. Työyhteis-

sön jäsenet kokevat, että tämä (organisaatio) on meidän yhteinen juttumme, se innostaa kaikkia työyhteisössä. Haastateltaessa työntekijöitä heistä huokui energisyys, innostus ja motivaatio, myös koko työyhteisön ilmapiiri huokui positiivisuutta ja innostusta.

”Saan paljon energiaa ihmisistä ympärillä ja se tarttuu se innostus, työyhteisöllä on suuri merkitys. Koen myös tarmokuutta, kun on tarmokas ilmapiiri, tarmokkuus tarttuu työyhteisössä.” (H2)

”Yrityksen ideologian lisäksi ne ihmiset on se, mikä tuo sitä energiaa, innostaa ja motivoi, se on se kaikkein paras juttu.” (H9)

Haastatteluissa nousi esiin yleisimpinä tekijöinä nimenomaan vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne, joustavuutta unohtamatta. Itseohjautuvuus mahdollistaa, että työntekijät saavat aika vapaasti suunnitella työtään, miten ja milloin työtään tekee. Tämä tukee tietysti myös omistautumista. Työntekijöillä on valtuutus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. On paljon valtaa ja vapautta päättää työstään ja sen sisällöstään. Erään haastateltavan kiteytetty kommentti oli, että oman työn vaikutusmahdollisuudet tuottavat työn imua.

”Jos ihmisellä on enemmän vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön, niin kyllähän se tukee sitä omistautumista ja pystyy omaa energiaansa paremmin hallitsemaan myös.” (H1)

”Oman työn vaikutusmahdollisuudet tuottaa työn imua.”(H5)

”Joustavuus ja työskenteleminen vapaasti, työtapojen moninaisuus ja vapaasti tekeminen, kaikki nämä lisää sitä työn imua.” (H9)

”Itseohjautuvuus mahdollistaa sen, että saan päättää mitä teen ja milloin, kukaan ei sano ulkopuolelta, että nyt työaika loppuu, ja jos mulla on just silloin se flow tila päällä.” (H4)

Palautteen antamisen ja saamisen tärkeys korostui useamman haasteltavan keskuudessa. Työstä saatu palaute, tuki ja arvostus ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun. Organisaatiossa on käytössä erilaiset palautekanavat, joita hyödynnetään aktiivisesti. Kehutaan kollegoita, mutta jaetaan työyhteisössä myös omia onnistumisia ja saatuja positiivisia palautteita.

”Kehutaan kollegaa, mutta muistetaan kehua myös itseään. Paras palaute on tyytyväinen asiakas.” (H2)

”Saa kokeilla siipiään, mut sit kun on hankala paikka niin ihmiset tulee kyllä autamaan.” (H1)

”Työyhteisö ja tapa tehdä työtä tuo sellaista tarmokkuutta. Tarmo on meidän yksi arvoista.” (H9)

Haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa ja työn voimavarat olevan hyvällä tasolla ja kokivat saavuttavansa työn imua itseohjautuvassa organisaatiossa. Haastateltavat raportoivat kokemuksista, jotka viittaavat työn imuun eli tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Heistä välittyi innostuneisuuden ilmapiiri, energisyys ja ylpeys tekemästään työstään. Haastatteluissa esiin nousseita työn imua vahvistavia tekijöitä on kuvattu yhteenvetona taulukkoon 3.

Taulukko 3. Työn imua vahvistavat tekijät.

Työn imua vahvistavat tekijät	Haastatteluista esiin nousseita kommentteja
Työyhteisön tuki Yhteistöllisyys Työkaverit Ilmapiiri Työympäristö Innostus Motivaatio	<p><i>"Saan paljon energiaa ihmisistä ympärillä ja se tarttuu se innostus, työyhteisöllä on suuri merkitys. Koen myös tarmokuutta, kun on tarmokas ilmapiiri, tarmokkuus tarttuu työyhteisössä." (H2)</i></p> <p><i>"Yrityksen ideologian lisäksi ne ihmiset on se, mikä tuo sitä energiaa, innostaa ja motivoi, se on se kaikkein paras juttu." (H9)</i></p> <p><i>"Saa kokeilla siipiään, mut sit kun on hankala paikka niin ihmiset tulee kyllä auttamaan." (H1)</i></p> <p><i>"Työyhteisö ja tapa tehdä työtä tuo sellaista tarmokuutta. Tarmo on meidän yksi arvoista." (H9)</i></p>
Vaikutusmahdollisuudet Hallinnantunne Autonomia Omistautuminen Palaute Kyvykkyyden tunne Joustavuus Suunnitelmallisuus	<p><i>"Jos ihmisellä on enemmän vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön, niin kyllähän se tukee sitä omistautumista ja pystyy omaa energiaansa paremmin hallitsemaan myös." (H1)</i></p> <p><i>"Oman työn vaikutusmahdollisuudet tuottaa työn imua."(H5)</i></p> <p><i>"Joustavuus ja työskenteleminen vapaasti, työtapojen moninaisuus ja vapaasti tekeminen, kaikki nämä lisää sitä työn imua." (H9)</i></p> <p><i>"Itseohjautuvuus mahdollistaa sen, että saan päättää mitä teen ja milloin, kukaan ei sano ulkopuolelta, että nyt työaika loppuu, ja jos mulla on just silloin se flow tila päällä." (H4)</i></p> <p><i>"Kehutaan kollegaa, mutta muistetaan kehua myös itseään. Paras palaute on tyytyväinen asiakas." (H2)</i></p>

5.4 Työn imua estävät tekijät itseohjautuvassa organisaatiossa

Ajoittainen kiire ja aikataulupaineet vaikuttavat haastateltavien mukaan työn imun estäviin tekijöihin. Vaikka nämä tekijät tuottavat paineita, ne myös rytmittävät työntekoa ja eräs haastateltava toisaalta toi esiin, että hän on tehokkaammillaan ja aikaansaava paineen alla. Aikataulupaineita voidaan helpottaa hyvällä työn suunnittelulla.

"Kyllä se on kiire ja tavallaan sit se työmäärä, jotka estää työn imua välillä." (H8).

”Ajoittain se on kyllä haaste, työ on mulla aika sirpaleista.” (H4)

”Työn sisällä on niin paljon eri tehtäviä ja eri asioita, niitä on aika vaikea priorisoida välillä.” (H7)

Haastateltavat toivat esiin, että tietotulva on ajoittain valtava. On monta eri kanavaa mistä tietoa tulee ja sen rajaaminen aiheuttaa ajoittain haasteita. Myös työskentely avokonttorissa koettiin ajoittain häiritseväksi, tosin työntekijät voivat työskennellä halutesaan etäyhteyksien avulla parhaaksi katsomassa paikassaan.

”Monta eri kanavaa, tietotulva ja keskeytykset aina rikkoo välillä sitä uppoutumista.” (H5)

”Avokonttorissa on välillä ihan mahdotonta, koska keskeytyksiä siellä.” (H9)

Kalentereissa on paljon merkintöjä ja työtä saattaa kasaantua, aikasyöppöjä kertyy huomaamatta. Eräs haastateltava sanoi, että monipuolisuus voi tulla myös itseä vastaan ja oma fokus saattaa kadota. Ympärillä tapahtuu niin paljon ja on kiva olla kaikessa mukana. Yhtäkkiä sitten huomaakin, että on kaikkea vähän liikaa ja fokus saattaa tekemisestä kadota mikä vaikeuttaa osaltaan pysymistä työn imussa.

”Ehkä sellanen sirpaleisuus, et siellä kalenterissa on paljon merkintöjä ja en ehdi välttämättä niitä just tehdä, niin niiden paikkaa on helppo vaihtaa koska voin tehdä niin, mutta sit ne hommat kasaantuu, ja sit päivästä tulee helposti sellanen että siellä on paljon aikasyöppöjä huomaamatta.” (H2)

Itseohjautuvassa organisaatiossa ei välttämättä työntekijät tiedä tekevätkö he riittävästi tai ovatko kaikki tyytyväisiä, verrattuna organisaatioihin, joissa tulokset ovat enemmän esillä ja asioita mitataan enemmän ja säännöllisesti. Työmäärä voi jakaantua epätasai-

sesti työntekijöiden kesken. Huomataanko silloin, jos jonkun työntekijän osalta työmäärä alkaa olemaan liiallinen, huomataanko väsymyksen merkit ajoissa, jotta niihin voidaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa puuttua?

”Sä et koko ajan tiedä, että teetkö riittävästi tai onko kaikki tyytyväisiä, verrattuna malliin, jossa kaikkia mitataan ja tulokset ovat näkyviä, teenkö oikeita asioita ja teenkö tarpeeksi.” (H7)

”Ei välttämättä huomata, jos jonkin työmäärä alkaa olla liiallinen, mittarit puuttuu ja voi jäädä väsymyksen tilojen havaitsematta.” (H1)

Haastateltavat toivat myös esiin, että ajoittain rajojen pitämisen itseohjautuvassa organisaatiossa saattaa olla hankalaa. Tämä korostui varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Varsinkin heidän osaltansa, jotka tulevat hierarkkisesta organisaatiosta, rajoja ei välttämättä osata asettaa. Huolta aiheuttivat myös esihenkilötyön puuttuminen tai sen erilaisuus. Pystyvätkö coutsit tukemaan tarpeeksi uusia työntekijöitä, varsinkin heitä, jotka ovat työuransa alussa ja itsensä johtamisen taidot ovat vielä heikommat?

”Onko esihenkilöitä tarpeeksi tukemaan heikompia tai työuran alussa olevia, joilla ei välttämättä ole kapasiteettiä johtaa itseään?” (H4)

”Ei oo selkeitä raameja. Työn imu saattaa estyä, kun tarttee pohtia miten tämän asian teet tai miten kannattais, kun ei oo sellasta selkeätä.” (H5)

”Kaikissa osissa organisaatiota ei tiedetä mitä toisessa tehdään, voi olla, että tehdään päällekkäisiä asioita.” (H1)

Haastatteluissa esiin nousseita työn imua estäviä tekijöitä yhteenvetona on kuvattu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Työn imua estävät tekijät.

Työn imua estävät tekijät	Haastatteluista esiin nousseita kommentteja
Rauhaton työympäristö Suuri työmäärä Keskeytykset Sirpaleisuus Liialliset työn vaatimukset	<p><i>"Kyllä se on se kiire ja tavallaan sit se työmäärä, jotka estää työn imua välillä." (H8)</i></p> <p><i>"Ajoittain se on kyllä haaste, työ on mulla aika sirpaleista." (H4)</i></p> <p><i>"Monta eri kanavaa, tietotulva ja keskeytykset aina rikkoo välillä sitä uppoutumista." (H5)</i></p> <p><i>"Avokonttorissa on välillä ihan mahdotonta, koska keskeytyksiä siellä." (H9)</i></p> <p><i>"Työn sisällä on niin paljon eri tehtäviä ja eri asioita, niitä on aika vaikea priorisoida välillä." (H7)</i></p>
Itsensä johtamisen vaikeus Saako tarpeeksi tukea Selkeät prosessit/mittarit puuttuvat Tehdään päällekkäisiä asioita	<p><i>"Onko esihenkilöitä tarpeeksi tukemaan heikompia tai työuran alussa olevia, joilla ei välttämättä ole kapasiteettiä johtaa itseään." (H4)</i></p> <p><i>"Ei välttämättä huomata, jos jonkin työmäärä alkaa olla liiallinen, mittarit puuttuu ja voi jäädä väsymyksen tilojen havaitsematta." (H1)</i></p> <p><i>"Ei oo selkeitä raameja. Työn imu saattaa estyä, kun tarttee pohdita miten tämän asian teet tai miten kannattais, kun ei oo sellasta selkeetä." (H5)</i></p> <p><i>"Kaikissa osissa organisaatiota ei tiedetä mitä toisessa tehdään, voi olla, että tehdään päällekkäisiä asioita." (H1)</i></p>

5.5 Työn imun tukeminen itseohjautuvassa organisaatiossa

Miten organisaatio voi sitten tukea työntekijää saavuttamaan työn imun kokemuksia? Haastateltavat toivat esiin, että erityisesti tavoitteet tulisi olla kaikilla tiedossa ja selkeänä. Työn suunnitelmallisuus on isossa roolissa itseohjautuvuudessa, mitä paremmin pystyy suunnittelemaan ja hallitsemaan työtä, sitä enemmän se tuottaa työn imua ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Eräs haastateltava toi esiin, että työnantaja voisi tukea suunnitelmallisuutta siten, että kehottaa kaikkien ottavan kalenteristaan aikaa työn suunnitteluun.

”Työn suunnittelun hallinnan ja toteutuksen maailma, se on niinku mulla ihan älyttömän iso voimavara.” (H3)

”Työnantaja voisi tukea esimerkiksi vuoden alussa siten, että nyt kaikki ottaa aikaa vaikka pari tuntia suunnitellakseen omaa työtä.” (H4)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden kirkastaminen on tärkeää itseohjautuvassa organisaatiossa, kaikilla on selkeät tavoitteet ja kaikki tietävät mihin pyritään. Aktiivisesti myös tunnustetaan haasteita ja pyritään löytämään yhdessä niihin ratkaisuja työyhteisössä. Itseohjautuvuutta on myös se, että tiedetään niitä keinoja millä auttaa itseään.

”Se mitä tukea tarvitsee itsekin, niin just niiden tavoitteiden kirkastamista elikkä jos alkaa tuntua, että keskitynköhän oikeisiin asioihin tämän organisaation kannalta niin kukaan ei tuu välttämättä aktiivisesti tarjoamaan, vaan jotenkin meillä olis riittävästi aikaa tsekata, että onko meidän suunta oikea ja onko se mun ajankäyttö ollut järkevää koko organisaation kannalta.” (H3).

Osa työntekijöistä toivat esiin, että enemmän käytäisiin säännöllisiä keskusteluita, jossa yhdessä käytäisiin ns. caseja läpi. Osa haastateltavista toi esiin myös koulutuksen tarpeen ja coutsin kanssa käytäviä ”one-to-one” -keskusteluja voisi olla tiheämminkin.

”Toivoisin enemmän keskusteluja, säännöllisiä vertaishetkiä missä voisi käydä vaikka caseja läpi. Tähänhän pystyisi toki itse paljon vaikuttamaan, että viedä tätä asiaa eteenpäin, ehkä sitä on vaan tuudittautunut siihen, että jostain muualta ideat kuitenkin tulee ja toteuttaa sit vaan niitä.” (H6)

”Organisaatio parhaillaan tukee siihen, että muistuttaa siitä koko palapelistä. Organisaatiossa ei nimenomaan suljeta sitä muuta elämää pois siitä työminästä vaan kannattaa olla myös kiinnostunut siitä mitä tekee vapaa-ajalla, että voidaan tukea, muistuttaa siihen kuinka tärkeää on vapaa-aika, muistuttaa siitä, että pelkästään ei eletä siitä työstä vaan tarvitaan sitä kokonaisuutta”. (H8)

Haastateltavat toivat esiin, että tulee varmistaa, että jokainen työntekijä kykenee toimimaan itseohjautuvassa organisaatiossa, varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Jos on tottunut toimimaan tavallisessa organisaatiossa, jossa on enemmän hierarkiaa ja työntekijä tulee itseohjautuvaan organisaatioon, jossa ei olekaan niin selkeitä sääntöjä tai prosesseja, niin ongelmia voi ilmaantua. Organisaation on tärkeä perehdyttää uusi työntekijä itseohjautuvuuteen ja varmistaa että työntekijöillä on kyvyt itseohjautuvuuteen ja toimia itseohjautuvassa toimintaympäristössä.

”Kyllä se (itseohjautuvuus) vaatii jokaisen kanssa läpikäymistä ja mitä se onkaan ja mitä työnkuvaa ja roolia tarkoittaa.” (H2)

”Mä uskon, että itseohjautuvuus parhaimmillaan edesauttaa tarmokkuutta, uppoutumista ja omistautumista, niin organisaatio voi opettaa sitä itseohjautuvuutta, miten toimia itseohjautuvasti.” (H4)

Muutamit haastateltavat toivat esiin, että tuki mitä voisivat kaivata olisi edes jonkinlaisia prosesseja tai prosessit olisivat selkeämpiä ja ohjaisivat tietyissä asioissa toimintaa. Varsinkin yrityksen kasvaessa tarvitaan jo tietynlaisia prosesseja ja raameja toimintaan, ainakin osaan asioista. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin sen, että tukea on aina

saatavilla ja työntekijät osaavat sitä pyytää. Myös palautteen antaminen ja saaminen on isossa roolissa, itseohjautuvassa organisaatiossa tämän merkitys vielä korostuu entisestään.

”Ihmiset ohjaa itseään, niin ne on paljon vaativampia itselleen, kuin että joku toinen ohjais. Silloin just itekin kaipaa, että se palaute, että joku sanoo, että oot tehnyt tarpeeksi hyvin ja vähän ekstraakin.”(H7)

Vastuu on myös toki työntekijällä itsellään eli on tärkeää tunnistaa omat rajat työssään ja työajassaan. Oman työn johtamisen taidot eli esimerkiksi ajankäyttö, töiden priorisointi sekä oman elämän hallinnantaidot ovat toki keskeisessä roolissa mitä työntekijät voivat itse tehdä parantaakseen saavuttamaan työn imun kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa. Tärkeää on myös huomioida työn ja muun elämän tasapaino, pitää omasta fyysisestä kunnostaan ja hyvinvoinnistaan huolta.

*”Tunnistaa omat rajat työajassa, työn imu vie ja antaa itsestään helposti paljon.”
(H2).*

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksista johdettuja keskeisiä johtopäätöksiä sekä tulosten suhdetta aikaisempiin tutkimuksiin. Lisäksi tuodaan esiin aiheita jatkotutkimukselle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisena näyttäytyvät työhyvinvointi ja työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa sekä tarkastella itseohjautuvuuden ja työn imun välisiä yhteyksiä. Tutkimus käsitteli itseohjautuvaa organisaatiota ja itseohjautuvuuden merkitystä työhyvinvoinnille sekä työn imun kokemukseen. Käytännön tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia ja tukea työn imun kokemusta löytämällä työn imua mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, sekä selvittää mitä organisaatio voisi tehdä lisää parantaakseen itseohjautuvuuden ja työn imun välistä yhteyttä.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

- ”Minkälaisena näyttäytyvät työhyvinvointi ja työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa?”
- ”Mitkä tekijät mahdollistavat ja estävät työn imun kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa?”
- ”Miten itseohjautuva organisaatio voi tukea työntekijän työn imun kokemusta?”

Tutkimusaineisto koottiin teemahaastatteluilla. Ensin käsiteltiin itseohjautuvuutta ja siihen liittyviä ajatuksia ja mielipiteitä, mitä työntekijät ajattelivat itseohjautuvuudesta ja mitä se heidän mielestään tarkoittaa. Tulosten perusteella itseohjautuvassa organisaatiossa vaikutusmahdollisuudet korostuvat ja myös tämä tekijä liittyy työn imua vahvistaviin elementteihin. Haastattelujen perusteella myös vapaus, ketteryys, luottamus ja joustavuus korostuivat itseohjautuvassa organisaatiossa. Työnantaja luottaa siihen, että työntekijät osaavat tehdä oikeita ratkaisuja ja päätöksiä.

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on vallinnut pitkään hierarkkisuus, johtaminen on nähty jokseenkin myös jäykkänä ja joustamattomana. Hierarkkinen johtamistyyli hei-

kentää kuitenkin työntekijöiden autonomiaa. (ks. Teittinen & Auvinen, 2014). Itseohjautuvuudella on kuitenkin entistä isompi rooli nykyisessä työelämässä. Uusia startup-yrityksiä syntyy jatkuvasti, ja useammista niistä panostetaan ketterään johtajuuteen (Collin ja muut, 2017 s. 14). Myös kunnat ja kaupungit, esimerkkinä Helsingin kaupunki on ollut mukana itseohjautuvan tiimityön kokeilussa (Helsingin kaupunki, 2018). Ketterässä organisaatiossa yksi painopisteistä on itseohjautuvuus, joka tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia ja vastuunottoa omasta työstä ja antaa enemmän mahdollisuuksia innovaatioon ja yhteistyöhön (Collin ja muut, 2017, s. 108). Tämänkin tutkimuksen tuloksista esiin nousi myös hierarkkisempien organisaatioiden jäykkyys ja byrokratia, kun haastateltavat toivat esiin omia kokemuksia entisistä työpaikoistaan ja vertasivat niitä nykyiseen ketterämpään, itseohjautuvaan organisaatioon.

Itseohjautuvuus ei siis tarkoita sitä, etteikö sitä tarvitsisi johtaa. Tutkimustulostenkin perustella itseohjautuvassa organisaatiossa tulee olla hyvinkin selkeä johtajuus, se vaan eroaa hierarkkisimpien organisaatioiden perinteisimmistä johtamismalleista. Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa on enemmänkin tavoitteisiin pääsemisen tukemista ja sparraamista. Kuten Martela ja muut (2021) tutkimuksessaan toteavat; Ei pidä unohtaa, että itseohjautuvuuden käytännön edistäminen organisaatioissa ei välttämättä ole helppoa. Johtamisen päättäminen tai esihenkilön poistaminen johtaa kaaokseen, tärkeää on muistaa ja ymmärtää että itseohjautuvuutta tulee myös johtaa. Kyseessä on erilainen organisoitumisen tapa, jossa tekemisen koordinaatio (johtajuus) saavutetaan muilla keinoin kuin hierarkkisesti komentoketjun kautta. Toimiva itseohjautuvuus on erilainen tapa organisoitua, josta ei kuitenkaan pidä unohtaa rakenteita. Tämän tutkimustulosten perusteella johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa näkyy esimerkiksi siinä, miten tuetaan ja ohjataan työntekijöitä toimimaan itseohjautuvasti. Työntekijät tarvitsevat selkeän suunnan ja merkityksen tekemiselleen. Esihenkilö -termiä ei käytetä, vaan puhutaan coutseista. Coutsit sparraavat, valmentavat ja he auttavat löytämään vahvuudet ja tukevat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa.

Kuten useiden tutkimuksien mukaan on todettu, työn imua synnyttävät erityisesti työn voimavarat (Hakanen 2009, Bakker ja muut, 2007; Mauno ja muut, 2007). Itseohjautuvuudella ja työn imulla on monia samankaltaisuuksia ja voidaan todeta tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella olevan yhteisiä elementtejä ja vaikutuksia työhyvinvointiin. Voidaan todeta, että itseohjautuvuus synnyttää työn imua. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat siis aikaisempaa näkemystä siitä, että itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työn imun kokemukseen ja hyvinvoinnille. Molemmissa, sekä itseohjautuvuudessa ja työn imussa on monia samanlaisia piirteitä ja yhdistäviä tekijöitä. Itseohjautuvuus nähdään joustavana, vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne ovat vahvasti esillä. Myös motivaation myötä työhyvinvoinnilla, työn imulla ja itseohjautuvuudella on siis hyvinkin yhdistäviä piirteitä. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys korostuvat itseohjautuvuudessa, mutta voidaan todeta myös näiden kolmen ilmiön korostuvan myös työn imun ja työhyvinvoinnin saralla.

Tämän tutkimuksen perusteella esiin nousseita työn imun vahvistavia tekijöitä olivat työyhteisön tuki, yhteisöllisyys, työilmapiiri ja työkaverit. Itseohjautuvuusteorian kolme peruspilaria; omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Martela, 2014, Ryan & Deci, 2000) ovat vahvasti läsnä itseohjautuvuudessa ja työn imussa. Tutkimuksissa on myös todettu itsenäisyyden, työstä saadun palautteen ja tuen sekä arvostuksen olevan myönteisesti yhteydessä työn imuun (Hakanen & Roodt, 2010). Nämä kaikki kolme tekijää nousivat esiin myös tämän tutkimuksen perusteella.

Martela ja muut (2021) toteaa tutkimuksessaan itseohjautuvuuden kokemuksella olevan positiivista yhteyttä työn imuun sekä työhyvinvointiin. Ja itseohjautuvuus vaikuttaa myös alhaisempaan työuupumuksen ja stressin kokemukseen. Ihmiset, joilla on valtaa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiään, on myönteinen vaikutus omaan hyvinvointiinsa. (Martela ja muut, 2021.) Tämäkin tutkimus antaa tukea sille, että itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille, työssä jaksamiselle, työn imulle ja työntekijöiden motivaatiolle. Myös Martela ja muut (2021) tehty tutkimus osoittaa, että

itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden motivaatiolle ja hyvinvoinnille.

Kuten Legault (2017, s. 7) tuo esiin tarpeen tyydyttämisen merkityksestä itseohjautuvuus teorian mukaan; Kun ihmiset ovat avoimia ja sitoutuneita mahdollisuuksiin, jotka mahdollistavat aloitekyvyn ja itseohjautuvuuden, tällöin omaehtoinen motivaatio kukoistaa ja ihmiset tuntevat olonsa kiinnostuneiksi ja sitoutuneiksi. Ihmiset saavat enemmän tyydytystä, kun voivat itse säädellä käyttäytymistään. (Ryan & Deci 2000, s. 243.) Tämän tutkimuksen haastattelujen perustella itseohjautuvuus mahdollistaa, että työntekijät saavat aika vapaasti suunnitella työtään, miten ja milloin työtään tekee. Tämä tukee myös omistautumista. Työntekijöillä on valtuutus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. On paljon valtaa ja vapautta päättää työstään ja sen sisällöstään.

Työn imua kokevat työntekijät voivat välittää positiivisuutta, innostusta ja energisyytään muihin tiimin jäseniin, joka vaikuttaa yhteisölliseen kollektiivisen ilmapiirin syntyyn. (Hakanen 2009, s. 38). Työn imun on myös havaittu tarttuvan yhteisöissä (Bakker ja muut, 2005.) Sisäisen ja ulkoisen motivoinnin kautta työn voimavarat energisoivat ja tämän avulla pitävät yllä ja lisäävät työn imua (Hakanen 2011, s. 50). Tämänkin tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että työyhteisöllä on suuri merkitys ja työn imu tarttuu työyhteisössä. Kaikki haastateltavat korostivat yhteisöllisyyden merkitystä, työilmapiiri ja työkavereiden tuki nousivat selkeästi haastattelujen perusteella yhtenä työn imua vahvistavana tekijänä. Energiaa saadaan ympärillä olevista ihmisistä ja innostus sekä työn imu tarttuvat työyhteisössä.

Haastatteluissa esiin nousseita työn imua vahvistavia tekijöitä ja niiden suhdetta aikaisempaan teoretietoon on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Työn imua vahvistavat tekijät suhteessa teoriaan.

Työn imua vahvistavat tekijät	Haastatteluista esiin nousseita kommentteja	Teoria
Työyhteisön tuki Yhteistöllisyys Työkaverit Ilmapiiri Työympäristö Innostus Motivaatio	<p><i>"Saan paljon energiaa ihmisistä ympärillä ja se tarttuu se innostus, työyhteisöllä on suuri merkitys. Koen myös tarmokuutta, kun on tarmokas ilmapiiri, tarmokkuus tarttuu työyhteisössä" (H2)</i></p> <p><i>"Tää on meidän yhteinen juttu, se innostaa ihmisiä" (H7)</i></p> <p><i>"Yrityksen ideologian lisäksi ne ihmiset on se, mikä tuo sitä energiaa, innostaa ja motivoi, se on se kaikkein paras juttu". (H9)</i></p> <p><i>"Saa kokeilla siipiään, mut sit kun on hankala paikka niin ihmiset tulee kyllä auttamaan" (H1)</i></p> <p><i>"Työyhteisö ja tapa tehdä työtä tuo sellaista tarmokuutta. Tarmo on meidän yksi arvoista" (H9)</i></p>	<p>(Maslac & Leiter 1997) työuupumuksen positiivinen vastakohta, jolle on ominaista energisyys (energy), sitoutuneisuus (involvement) ja tehokkuus (efficacy).</p> <p>Kognitiivinen arviointiteoria CET, sosiaalisten olosuhteiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon (Ryan & Deci, 2017).</p> <p>Työn imu tarttuu työyhteisössä (Bakker ja muut, 2005).</p> <p>Omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys=itseohjautuvuusteorian sisäisen motivaation kolme peruspilaria.</p> <p>→ Hyvinvointi, motivaatio, merkityksellisyys</p> <p>(Martela, 2014; Ryan & Deci, 2000)</p>
Vaikutusmahdollisuudet Hallinnantunne Autonomia Omistautuminen Palaute Kyvykkyiden tunne Joustavuus Suunnitelmallisuus	<p><i>"Jos ihmisellä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, niin kyllähän se tukee sitä omistautumista ja pystyy omaa energiaansa paremmin hallitsemaan myös" (H1)</i></p> <p><i>"Oman työn vaikutusmahdollisuudet tuottaa työn imua"(H5)</i></p> <p><i>"Joustavuus ja työskenteleminen vapaasti, työtapojen moninaisuus ja vapaasti tekeminen, kaikki nämä lisää sitä työn imua" (H9)</i></p> <p><i>"Itseohjautuvuus mahdollistaa sen, että saan päättää mitä teen ja milloin, kukaan ei sano ulkopuolelta, että nyt työaika loppuu, ja jos mulla on just silloin se flow tila päällä" (H4)</i></p> <p><i>"Kehutaan kollegaa, mutta muistetaan kehua myös itseään. Paras palaute on tyytyväinen asiakas" (H2)</i></p>	<p>TV-TV malli, motivaatioprosessi. Työn imun malli: Tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen. (Hakanen ym.2009)</p> <p>Työn imua synnyttävät erityisesti työn voimavarat (Bakker ym, 2007)</p> <p>Perustarpeiden teoria (BPNT): Autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys= itseohjautuvuusteorian sisäisen motivaation kolme peruspilaria. (Martela, 2014; Ryan & Deci, 2000).</p> <p>Itsenäisyys, palaute, tuki ja arvostus= myönteinen yhteys työn imuun (Hakanen & Roodt, 2010).</p> <p>Ihmiset saavat enemmän tyydytystä, kun voivat itse säädellä käyttäytymistään. (Ryan & Deci, 2000).</p>

Itseohjautuva organisaatio voi aiheuttaa myös haasteita työntekijöiden jaksamiselle. Seppänen ja Moeller (2018) toteavat tutkimuksessaan, että joka viides työntekijä on hyvin sitoutunut työhönsä ja he ovat myös erittäin aikaansaavia ja tuottavia, mutta samalla alttiita työuupumukseen. Tasapainon saavuttaminen työhyvinvoinnin ja tehokkuuden välille on haastava määritellä. Tässäkin tutkimuksessa nousi esiin työntekijöidenkin huoli, miten itseohjautuvassa organisaatiossa huomataan työssäjaksamisen ongelmat, jääkö helpommin väsymyksen tiloja huomaamatta? Kuten Halbesleben (2011) toteaa itseohjautuvassa organisaatiossa voi olla vaikeampi huomata, jos jollain alkaa olemaan työmäärä liiallinen tai selkeät mittarit puuttuvat, jolloin voi jäädä väsymyksen tiloja havaitsematta sekä työn imu saattaa vaikeuttaa myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat voivat aiheuttaa työn imun vähenemisestä ja leipääntymistä (Hakanen, 2009). Tämänkin tutkimuksen perusteella suurimmat haasteet työn imun saavuttamiseksi olivat työympäristöön ja työmäärään liittyvät asiat sekä itsensä johtamisen taidot, tärkeää on tunnistaa omat rajansa, sillä työn imu vie ja antaa itsestään helposti paljon.

Työn imua on mahdollista lisätä organisaatiossa kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin; kehittää palvelevaa johtamiskulttuuria, työyhteisön positiivisella vuorovaikutuksella ja toiminnalla. Työntekijät voivat tehdä omaa työtä entistä innostavammaksi. Tärkeää on ensin tunnistaa omat voimavarat ja sen jälkeen tehdä arkisia pieniä muutoksia työhön ja vuorovaikutukseen. Työn imun edistäminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä ja työn imu on parhaimmillaan koko työpaikkaa yhdistävä menestystekijä. (Hakanen 2012, s. 78.) Tämän tutkimustulosten perusteella esiin nousseita asioita, jotka tulisi huomioida organisaatiossa edistääkseen työn imua: Ensimmäisenä tulee varmistaa kyvykyys itseohjautuvuuteen eli kaikilla oltava valmius toimia itseohjautuvassa ympäristössä. Jonkinlaisia prosesseja on luotava, jotta saadaan toimintaa ohjaavat raamit sekä kirkastetaan tavoitteita, jotta kaikki tietävät mihin organisaatio pyrkii. Palautteen antaminen ja saaminen ovat myös tärkeässä roolissa. Työtä ja aikatauluja tulee suunnitella ja priorisoida. Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja työn voimavarojen lisääminen ovat

keskeisessä roolissa, kuinka sitä kautta voidaan edistää työn imua. Myös työn muokkaaminen ja tuunaaminen sekä avoimuus korostuivat haastateltavien keskuudessa.

Työn suunnitelmallisuuden rooli korostuu tämän tutkimustulosten perusteella, mitä paremmin pystyy suunnittelemaan ja hallitsemaan työtään, sitä enemmän se tuottaa työn imua ja vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Myös tavoitteiden kirkastaminen ja prosessien luominen auttaa saavuttamaan työn imua itseohjautuvassa organisaatiossa. Säännölliset tapaamiset ja keskustelut coutsin ja työyhteisön kanssa auttavat tukemaan työntekijöitä jaksamisessa ja tällöin pystytään torjumaan ajoissa väsymyksen tiloja, jos jonkun työmäärä alkaa olemaan liiallinen tai alkaa esiintymään jaksamisen kanssa haasteita. Näihin on syytä työyhteisössä puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hakasen ja Perhoniemen tutkimuksessa (2012) osoitettiin, että työn imu ja työholismi olivat tosistaan riippumattomia ilmiöitä, varsinkin tarmokkuuden ja omistautumisen osalta. Työholismi ennusti lievästi suurempaa uppoutumista työhön tulevaisuudessa. Tutkimuksen päätelmänä oli, ettei työn imua voida pitää työuupumuksen kääntöpuolelta.

Haastatteluissa esiin nousseita työn imua estäviä tekijöitä ja niiden suhdetta aikaisempaan teorian tietoon on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6. Työn imua estävät tekijät suhteessa teoriaan.

Työn imua estävät tekijät	Haastatteluista esiin nousseita kommentteja	Teoria
<p>Keskeytykset Rauhaton työympäristö Suuri työmäärä Liialliset työn vaatimukset Sirpaleisuus</p>	<p><i>"Monta eri kanavaa, tietotulva ja keskeytykset aina rikkoo välillä sitä uppoutumista."</i> (H5)</p> <p><i>"Avokonttorissa on välillä ihan mahdotonta, koska keskeytyksiä siellä."</i> (H9)</p> <p><i>"Kyllä se on se kiire ja tavallaan sit se työmäärä, jotka estää työn imua välillä."</i> (H8).</p> <p><i>"Ajoittain se on kyllä haaste, työ on mulla aika sirpaleista."</i> (H4)</p> <p><i>"Työn sisällä on niin paljon eri tehtäviä ja eri asioita, niitä on aika vaikea priorisoida välillä."</i> (H7)</p>	<p>Liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat voivat aiheuttaa työn imun vähenemistä ja leipääntymistä (Hakanen 2009).</p> <p>Työn imu voi toimia myös työuupumuksen riskitekijänä. Ensiksi työn imu ja työuupumus ovat toistensa vastakohtia, mutta työn imu saattaa ajan myötä kääntyä työuupumukseen Maslach (2011)</p>
<p>Itsensä johtamisen vaikeus Saako tarpeeksi tukea Selkeät prosessit/mittarit puuttuvat Tehdään päällekkäisiä asioita</p>	<p><i>"Onko esihenkilöitä tarpeeksi tukemaan heikompia tai työuran alussa olevia, joilla ei välttämättä ole kapasiteettiä johtaa itseään."</i> (H4)</p> <p><i>"Ei välttämättä huomata, jos jonkin työmäärä alkaa olla liiallinen, mittarit puuttuu ja voi jäädä väsymyksen tilojen havaitsematta."</i> (H1)</p> <p><i>"Ei oo selkeitä raameja. Työn imu saattaa estyä, kun tarttee pohtia miten tämän asian teet tai miten kannattais, kun ei oo sellasta selkeitä."</i> (H5)</p> <p><i>"Kaikissa osissa organisaatiota ei tiedetä mitä toisessa tehdään, voi olla, että tehdään päällekkäisiä asioita."</i> (H1)</p>	<p>Voiko työn imu viedä mensesään? (kts. Gonzales-Roma ja muut, 2006).</p> <p>Uppoutumisella voi olla myös negatiivisia piirteitä terveydelle ja ihmissuhteille (Bakker & Leiter, 2010).</p> <p>Työn ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä, palautuminen saattaa kärsiä (Bakker ja muut, 2011b).</p> <p>Työn imu voi myös vaikeuttaa työ ja perhe-elämän yhteensovittamista (Halbesleben, 2011).</p>

Itseohjautuvuuden lisääntyessä yhä entisestään työelämässä, on tuotu esiin myös työntekijöiden kokemuksia yksin jäämisestä ja tuen puutteesta. Itseohjautuvuus voidaan siis nähdä positiivisena, mutta myös negatiivisia piirteitä sisältävänä moninaisena ilmiönä. Haastateltavat toivat näitä molempia puolia esiin. Itseohjautuvuudella voi olla negatiivisia puolia ja työn voimavarat saattavat vähentyä. Haastattelujen perusteella varjopuolia olivat yksin jääminen, tuen puute ja huoli huomataanko väsymyksen tiloja riittävän aikaisessa vaiheessa. Mutta myös työn imu voi ”viedä mennessään” ja työn imu kääntyä itseään vastaan, aiheuttaen pahimmassa tapauksessa työuupumusta. Haastateltavat toivat esiin lähinnä tämän huolen, jos työntekijällä ei ole valmiuksia toimia itseohjautuvassa organisaatiossa tai voiko uupumuksen tiloja jäädä havaitsematta organisaatioissa, jotka ovat itseohjautuvia. Rajan veto tehokkuuden, työn imu ja työhyvinvoinnin ja jakamisen välille on haastavaa.

Pääasiassa asiat kuitenkin nähtiin positiivisessa valossa, kuinka joustavana itseohjautuvuus koetaan, kuinka työyhteisöllä on suuri merkitys. Työyhteisön hyvinvoinnin tila tuntui olevan hyvällä tasolla haastattelujen perusteella. Haastatteluiden perustella tuli myös tunne, että organisaatiossa on selkeästi pohdittu yhdessä toimintakäytäntöjä, prosesseja ja tavoitteita. Ja tavoitteena on ennen kaikkea työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys. Työntekijöistä huokui innostuneisuuden ilmapiiri, energia ja ylpeys tekemästään työstään. Ja he raportoivat kokemuksista, jotka viittaavat työn imuun eli tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa ja työn voimavarojen olevan hyvällä tasolla sekä kokivat saavuttavansa työn imua itseohjautuvassa organisaatiossa.

Tämä tutkimus tuotti lisätietoa itseohjautuvuuden ja työn imun välisistä yhteyksistä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää, kun halutaan tukea työntekijän työn imun kokemusta ja lisätä työhyvinvointia. Tutkimuksessa käytiin läpi niin työn imua lisääviä sekä työn imua estäviä tekijöitä. Näiden tekijöiden avulla pystyttiin tuomaan esiin mitä itseohjautuva organisaatio voisi tehdä tukeakseen työntekijöitään saavuttamaan enemmän

työn imua ja tietysti tämä vaikuttaa myös yksilön hyvinvointiin, että koko työyhteisön hyvinvointiin ja menestykseen.

Tutkimusongelmien ratkaisemisessa on hyödynnetty teoreettista näkökulmaa empirian analysoinnissa ja pyritty tarkastelemaan ilmiötä eri näkökulmista. Tutkimustulosten pohjalta organisaatio saa kuvan heidän työhyvinvoinnin tilastaan ja työntekijöiden kokemuksista työn imuun liittyen. Tutkimuksen käytännön tavoitteena oli parantaa kohdeyrityksen työhyvinvointia ja tukea työn imun kokemusta löytämällä työn imua mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, sekä selvittää mitä organisaatio voisi tehdä lisää parantaakseen itseohjautuvuuden ja työn imun välistä yhteyttä. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää myös vastaavissa asiantuntijakonteksteissa, työhyvinvoinnin kehittämisessä ja saavuttaakseen työn imua.

Tutkimusprosessi viivästyi suunnitellusta aikatauluista. Vuonna 2020 keväällä alkanut koronapandemia sai aikaan omat haasteensa aikataulujen ja haastattelujen toteuttamisen suhteen. Tutkimuksen vastaajajoukko edustaa vain tietyn yrityksen työntekijöitä, joten tutkimusaineisto jäi suppeammaksi. Tutkimusmenetelmänä olisi voinut olla myös kvantitatiivinen tutkimus, jolloin olisi voinut saada vielä laajempaa tietämystä kohdeorganisaation työn imun tilasta, tällöin tutkimukseen osallistujien määrä olisi ollut huomattavasti suurempi ja tulokset ehkä monipuolisemmat. Toisaalta tämä voisi toimia myös jatkotutkimusaiheena, jossa samalla tutkimusasetelmalla yhdistettäisiin kvalitatiiviset haastattelut ja kvantitatiivinen kysely. Vaikka tämän tutkimuksen osalta otanta oli pieni, uskon kuitenkin sen johtaneen luotettavaan kuvaukseen itseohjautuvuuden, työhyvinvoinnin ja työn imun tilasta tämän itseohjautuvan organisaation osalta.

Koronapandemian aiheutti etätöiden lisääntymisen entisestään ja työelämä muuttuu nopeasti ja itseohjautuvuudella pystytään reagoimaan nopeammin työelämän muuttuviin haasteisiin. Etätöiden roolin korostuessa entisestään, olisi mielenkiintoista ottaa mukaan tutkimukseen tämä näkökulma aiheeseen eli miten etätöiden vaikutukset näkyvät eli lisäävätkö työssä jaksamista vai päinvastoin, kuormittaako etätö työntekijöiden työssä

jaksamista. Miten etätyössä koetaan työn imua, kun työyhteisöllisyys ehkä heikkenee ja yhteiset kahvihetket puuttuvat? Miten säilyttää yhteisöllisyys hybridityön vallankumouksessa? Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi syventää vielä entisestään tutkimusta itseohjautuvuuden ja työn imun välisiin varjopuoliin työssä jaksamisen ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteiden näkökulmista.

Lähteet

- Albrecht, S., Bakker, A. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki; Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020*. Helsinki; Trinket Oy. Noudettu osoitteesta 2.12.2021 osoitteesta: https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf
- Airila, A. (2015). Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. Helsinki.
- Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29, 304–311.
- Bakker, A.B, Demerouti, E., De Boer, E. and Schaufeli, W.B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–56.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* Vol. 22, No. 3, July-September 2008, 187-200.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13, 209–223.
- Bakker, A., Hakanen J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007a). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology* 99, 274–284.

- Bakker, A. & Leiter, M. (2010): Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Teoksessa Bakker, A. & Leiter, M. (Toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9, New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. (2011a). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20, 265–269.
- Bakker, A., Albrecht S. & Leiter M. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, 74–88.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46, 284–309.
- Collin, K., Auvinen T., Herranen S., Paloniemi S., Riivari E., Sintonen T. & Lemmetty S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 2.10.2019 osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52483>.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Diekmann, K., Barsness, Z. & Sondak, H. (2004). Uncertainty, Fairness Perceptions, and Job Satisfaction: A Field Study. *Social Justice Research* 17 (3), 237–255.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being. *The Science of Happiness and a Proposal for a National Index*. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2:3, 222–235.
- Eskola, J., Lähti, J., & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Painos. PS-Kustannus.
- Feldt, T., Kinnunen U. & Mäkikangas A. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seurauutkimuksessa. *Psykologia* 5-6/05, 541-551.
- González-Romá V., Schaufeli W., Bakker A. & Lloret S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior* 68, 165–174.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships between burnout, demands, resources, and consequences. In Bakker, A. & Leiter, M. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117).

New York: Psychology Press.

- Halbesleben, J. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, 68–73.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät – kolmen vuoden seurantatutkimus. Työsuojelurahaston loppuraportti, hanke numero 1015325. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009). Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance. Teoksessa Christensen, M. et al. (Toim.), The second report of the Nordic project "Positive factors at work".
- Hakanen, J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement – A handbook of essential theory and research* (s. 85-101). New York: Psychology Press.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy. Tampere.
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Rodríguez-Sánchez, A. (2012a). Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among Finnish judges. *Special issue on work engagement, Ciencia y Trabajo*, 14, 72-80.
- Hakanen J., Harju L., Seppälä P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012b). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos, Helsinki. Noudettu 2.10.2019 osoitteesta: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1.
- Hakanen, J. (2014). Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus.

- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M. (2015). Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 34 (2015) :2 s. 143-161. Tampere.
- Helsingin kaupunki (2018). Itseohjautuvuus hoitotyössä. Noudettu 1.10.2018 osoitteesta: <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/julkaisut/uutiskirjeet/itseohjautuvuus-hoitotyossa>
- Hewko, S., Brown, P., Fraser, K., Wong, C. & Cummings, G. (2015). Factors influencing nurse managers' intent to stay or leave: a quantitative analysis. *Journal of Nursing Management*, 2015, 23. 1058-1066
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010a). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2010b). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huhtala, H. & Parzefall, M. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 299–306.
- Hyrkäs, A. (2018). Kumpi itseohjautuu – yksilö vai tiimi? Noudettu 28.8.2021 osoitteesta: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>
- Ilmarinen (2015). Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Opas työhyvinvoinnin tulokselliseen johtamiseen. Noudettu 10.5.2020 osoitteesta: https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järviskoski, A. & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Kirjassa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. Noudettu 16.6.2020 osoitteesta: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Kinnunen, U & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness.* 1. painos. Nelson Parker.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Noudettu 9.4.2022 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Legault, L. (2017). Self-Determination Theory. Teoksessa Zeigler-Hill V., Shackelford T. (toim.) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences.* Cham: Springer
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum pro.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tammerprint Oy, Tampere.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Mauno, S. (2010). Effects of work–family culture on employee well-being: Exploring moderator effects in a longitudinal sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19, 675–695.
- Martela, F. & Jarenko K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Noudettu 1.10.2018 osoitteesta: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent Oy, Helsinki
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa. Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Noudettu 10.11.2021 osoitteesta: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Maslach, C. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 47-52.
- Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Muhammed, S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Glob Bus Perspect* (2013) 1:198–225.
- Mäkelä, L. & Uotila, T. (2014). Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopisto.
- Mäkinieniemi, J., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 2014:18. Noudettu 6.6.2020 osoitteesta: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_TyöhyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Niemiec, C., Ryan, R. & Deci, E. (2009). The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations in Post-College Life. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 291–306.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell J., Pernaa, H. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – Hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämäntutkimus* 16 (4).
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Sisson, K. & Storey, J. (2000). *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Great Britain: Open University Press.
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopisto.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Russell, E. & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human relations*. New York. Vol. 71(11), pp. 1478–1507.

- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011.) Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46.
- Seligman, M. (2003). Foreword: the past and future of positive psychology. Teoksessa Keyes, C. & Haidt, J. (toim.), *Flourishing. Positive psychology and the life well-lived*. Washington DC: American Psychological Association.
- Seppälä, E. & Moeller, J (2018). 1 in 5 highly engaged employees is at risk of burnout. *Haward Business Review*. Noudettu 22.10.2018 osoitteesta: <https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burnout>.
- Silvasti, T. (2014). Sisällönanalyysi. Teoksessa Massa, I. (toim.), *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*. Gaudeamus.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
- Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- STM (Sosiaali- ja terveysministeriö). *Työhyvinvointi*. Noudettu 16.5.2019 osoitteesta: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- STM (Sosiaali- ja terveysministeriö). (2011). *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020*. Noudettu 16.6.2019. osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Julk201113.pdf?sequence=1>

- Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (2009). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: Käskeytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *EJBO Electronic Journal of business Ethics and Organization Studies*. 19 (2), 17-26. Työterveyslaitos. Työkykytalo. Noudettu 14.4.2019 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi.
- Valtionkonttori (2007). Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. Noudettu 15.5.2019 osoitteesta: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B8B94DE2C-8B2B-485D-8AA3-4C020A3884F8%7D/72157>
- Viitala, R. & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilkka, H. (2014). Tutkimusmetodeja ammattilaiselle kentälle. Noudettu 30.3.2021 osoitteesta: <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita.pdf>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63, 193–210.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74: 235-244.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysymykset

1. Minkälaisena näyttäytyvät työhyvinvointi ja työn imun kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa?
2. Mitkä tekijät mahdollistavat ja estävät työn imun kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa?
3. Miten itseohjautuva organisaatio voi tukea työntekijän työn imun kokemusta?

Liite 2. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisteriksi, pääaineenani on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on itseohjautuvan organisaation ja työn imun väliset yhteydet. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten itseohjautuva organisaatio vaikuttaa työn imun kokemukseen sekä tarkastella itseohjautuvuuden ja työn imun välisiä yhteyksiä. Käytännön tavoitteena on parantaa työhyvinvointia ja tukea työn imun kokemusta löytämällä työn imua mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, sekä selvittää mitä organisaatio voisi tehdä lisää parantaakseen itseohjautuvuuden ja työn imun välistä yhteyttä.

Tutkimus suoritetaan yksilöhaastatteluina pääkaupunkiseudulla. Tarkoituksena on saada kaiken kaikkiaan tehtyä noin 10 haastattelua. Yhden haastattelun kesto on noin 30-45 minuuttia ja haastattelu nauhoitetaan. Saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja tuloksista raportoidaan siten, ettei haasteltavien henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Tutkimus ei sido haastateltavaa mitenkään ja hänellä on oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tutkimuksen missä vaiheessa tahansa.

Tutkimuksen ohjaajana toimii tutkijatohtori Niklas Lundström.

Jos koet, että Sinulla on mahdollisuus osallistua haastatteluun, ole yhteydessä niin sovi-
taan haastattelun ajankohdasta ja paikasta.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Piia Vuorinen
piia.vuorinen@student.uwasa.fi

TUTKIMUS ITSEOHJAUTUVAN ORGANISAATION JA TYÖN IMUN VÄLISISTÄ YHTEYKSISTÄ

Tutkimuksen tarkoitus: Tämän tutkimushaastattelun tarkoituksena on selvittää miten itseohjautuva organisaatio vaikuttaa työn imun kokemukseen sekä tarkastella itseohjautuvuuden ja työn imun välisiä yhteyksiä. Käytännön tavoitteena on parantaa työhyvintointia ja tukea työn imun kokemusta löytämällä työn imua mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, sekä selvittää mitä organisaatio voisi tehdä lisää parantaakseen itseohjautuvuuden ja työn imun välistä yhteyttä. Tutkimuksen toteuttaa sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriopiskelija Piia Vuorinen.

Tutkimuksen toteutus: Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluna, yhden haastattelun toteutukseen varataan aikaa noin 30-45 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastatteluaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua ja haastateltavien anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja luottamuksellisuus: Tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellista ja tutkimusainestoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Haastattelujen äänitallenteet hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen. Tutkimusainestoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä voida tunnistaa. Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia tutkimuseettisiä ohjeita.

Tutkimukseen osallistuvan oikeudet: Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai voitte peruuttaa suostumuksenne tutkimukseen osallistumisesta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Tutkittavan suostumus: Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja toteutustapaan, tutkimusaineiston käyttötarkoitukseen ja luottamuksellisuuteen sekä tutkittavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan haastatteluun. Voin halutessani peruuttaa tai

keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksia saa käyttää pro gradu tutkielmassa.

Päiväys Tutkittavan allekirjoitus

Päiväys Tutkijan allekirjoitus

Liite 3. Haastattelukysymykset

Kerro työstäsi, mitä työtehtäviä työnkuvaasi kuuluu, mitä työskentelytapoja hyödynnät työssäsi?

Teema 1. Itseohjautuvuus

1. Mikä sinun mielestäsi on itseohjautuva organisaatio ja miten se toimii?
2. Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi?
 - a. Minkälaista on johtaminen/esihenkilötyö itseohjautuvassa organisaatiossa?
 - b. Miten eroaa hierarkkinen johtamistyyli vrt. itseohjautuva organisaatio? Kerro kokemuksia aikaisemmista työpaikoista verrattuna nykyiseen itseohjautuvaan organisaatioon.
3. Mitkä asiat koet suurimpina voimavaroina ja haasteina itseohjautuvuudessa?
4. Koetko saavasi tarpeeksi tukea itseohjautuvassa organisaatiossa? Entä millaista tukea toivoisit saavasi enemmän?

Teema 2. Työn imu

5. Millaiset asiat työssäsi motivoivat ja innostavat sinua sekä tuottavat sinulle energiaa?
6. Minkälaisia työn
 - a. voimavaroja (palaute, tuki, vaikuttamismahdollisuudet, omat voimavarat jne.)
 - b. vaatimuksia esiintyy työssäsi? (työympäristö, työmäärä, aikapaineet jne.)
7. Koetko työssäsi
 - a. Tarmokkuutta? (Kokemusta energisyydestä ja sinnikkyydestä, voittaa vastoinkäymiset)

- b. Omistautumista? (Merkityksellisyyttä, innokkuutta, inspiraatiota ja ylpeyttä tekemästään työstä ja työn kokemuksista)
 - c. Uppoutumista? (Syvää keskittymistä työhön, aika kuluu huomaamatta, työhön uppoutuminen, "flow")
8. Mitkä tekijät mielestäsi mahdollistavat/estävät tarmokkuutta, uppoutumista ja/tai omistautumista työssäsi?
- a. Koetko itseohjautuvuudella olevan vaikutusta (positiivista/negatiivista) tarmokkuuden, omistautumisen tai uppoutumisen kokemukselle?
 - b. Miten mielestäsi organisaation toimintatavat vaikuttavat näihin kokemuksiin?
 - c. Miten itseohjautuvassa organisaatiossa tuetaan työntekijää saavuttaakseen tarmokkuuden, uppoutumisen ja/tai omistautumisen kokemuksia?
 - d. Minkälaista tukea toivoisit työyhteisöltä/organisaatiolta, jotta kokisit enemmän tarmokkuutta/uppoutumista/omistautumista työssäsi?

Lopuksi: Tulevaisuuden näkymät/toiveet? Haluatko vielä lisätä jotakin?