

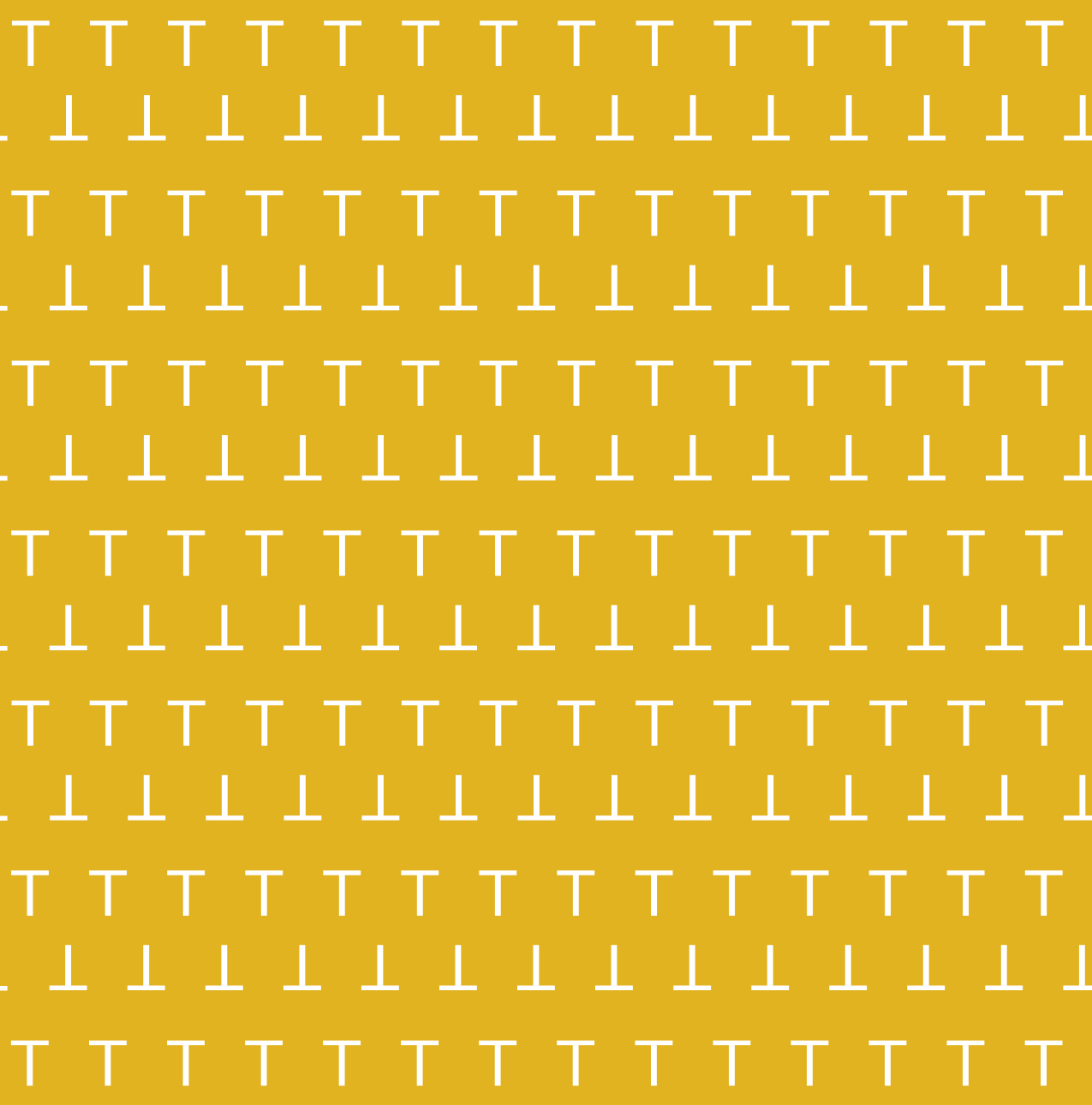


Jari Hakanen

Työn imū



Työterveyslaitos



Jari Hakanen

Työn imu



Työterveyslaitos
Helsinki

Työterveyslaitos
TTL-Kirjakauppa
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
puh. 030 4742 543
faksi (09) 4775 071
kirjakauppa@ttl.fi
www.ttl.fi/verkkokauppa

Toimitus Satu Lehtinen
Ulkoasu Susanna Belinskij

© Jari Hakanen ja Työterveyslaitos 2011

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-261-099-7
ISBN 978-952-261-827-6 (pdf)

Tammerprint Oy, Tampere 2011

Pitääkö työssä viihtyä?



aikki onnettomat työntekijät ovat toistensa kaltaisia, jokainen onnellinen työntekijä on onnellinen omalla tavallaan. Näin voisi muokata päinvastaiseksi työelämäkielelle Leo Tolstoin *Anna Kareninassa* esittämän ajatuksen.

Työtahti on useille yhä kireämpi. Välttämättömät ja vähemmän välttämättömiltä tuntuvat muutokset ja epävarmuus työpaikalla ovat arkea. Työelämäkeskustelu on pääsääntöisesti kyynistä ja epäkohtiin suuntautunutta. Toisaalta suomalaisten työpaikkojen arjessa ponnistellaan vastuullisesti. Työpaikoilla kehitetään ja ideoidaan omatoimisesti entistä parempia työkäytäntöjä, tuetaan työtovereita epätietoisuudesta ja koetaan onnistumisia ja ilon hetkiä. Muun muassa näistä kokemuksista syntyy työn imu – aito hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tila työssä – ja se puolestaan lisää edelleen myönteisten kokemusten todennäköisyyttä jatkossakin.

Alussa esitettyä ajatusta korjaten työn imu ei synny pelkäämään yksilöllisistä lähtökohdista ja kokemuksista. Monet tässä kirjassa kuvatut työn voimavarat lisäävät kenen tahansa innostusta työhön, sen mielekkyyttä ja siitä saatua mielihyvää kaikkien työn harmien ja mullistustenkin keskellä.

Perinteisesti hyvää työtä on kuvattu sellaiseksi, jossa jokainen päivä on erilainen eikä koskaan voi tietää, mitä uusi päivä tuo tullessaan. Työelämän epävarmuuden ja organisaatioiden jatkuvien muutosten myötä moni on alkanut kaivata hyvältä työltä pysyvyyttä. Myös työpäiviin toivotaan ennakoitavuutta. Jokaisella työpaikalla on kuitenkin löydettävissä työn imu ja ilo. Ne syntyvät, kun voi keskittyä tehtäviinsä ja työskennellä vapautuneesti kokemustaan ja harkintaansa hyödyntäen. Työn ilo ja imu kasvavat kannustavassa ja hyvänsuopaisessa työyhteisössä, jossa voi tuntea onnistumisen riemua työn yllättävissäkin haasteissa.

Ei ole samantekevää, millaisin käsittein puhumme työhyvinvoinnista ja millaista hyvinvointia työpaikoilla edistämme. Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään usein yleisnimikkeitä kuten työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä tai työpahoinvoinnin näkökulmasta stressiä ja työuupumusta. Moni voi kyseenalaistaa, pitääkö työssä ylipäätään viihtyä ja mitä siitä nyt seuraa, jos vain viihdytään. Työhönsä tyytyväinen puolestaan halunnee säilyttää tilanteen, muttei välttämättä halua muutoksia nykyiseen eikä katsoa eteenpäin. Entä kertooko oireiden puuttuminen vielä aidosta hyvinvoinnista ja työmotivaatiosta?

Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Se on edellä mainituista poikkeava hyvinvoinnin tila muun muassa siksi, että siihen sisältyvä energisyyden ja omis-

tautumisen kokemus tuottavat hyvinvointia ja onnellisuutta työntekijälle ja samalla aloitteellisuutta ja parempia tuloksia työssä. Työn imu merkitsee siis hyvinvointia työntekijälle ja parempaa tuottavuutta yri-tyksille ja muille työorganisaatioille. Työn imun seurauksena työssä myös viihtyy, vaikka työ olisi vaativaa.

Tämä kirja perustuu lähes vuosikymmenen aikana tekemiini työn imu -tutkimuksiin sekä kaiken aikaa lisääntyvään muuhun kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimusnäyttöön työn imusta. Kirjaan ovat vaikuttaneet myös lukuisat koulutus- ja luentovierailuni työpaikoilla sekä keskustelut mitä erilaisimpia töitä tekevien ihmisten, suurenmoisten työntekijöiden, kanssa. Heihin lukeutuvat tietysti myös omat kollegani Suomessa ja eri puolella maailmaa.

Olen kirjoittanut tämän kirjan siten, että sen voi lukea kuka tahansa työntekijä, johtaja, henkilöstön kehittäjä, työterveyshuollon ammattilainen tai muu työelämän vaikuttaja. Toivon, että työroolinsa lisäksi jokainen voisi lukea kirjan myös oman hyvinvointinsa ja työn imunsa ylläpitämisen näkökulmasta.

Kirja alkaa yleisistä ajatuksista siitä, miten työelämää ja työhyvinvointia olisi kehitettävä, ja etenee kohti työn arkea ja niitä keinoja, joita työpaikalla yhdessä, johtamisessa ja esimiestyössä on mahdollista soveltaa työn imun ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi. Kirjassa kerrotaan myös, miten jokainen voi lisätä omaa työn imuaan. Työn

imun edistäminen ei vaadi ihmeitä eikä suotuisia taloussuhdanteita. Se edellyttää ennen kaikkea kyynisyydestä luopumista, inhimillisyyttä ja halua parantaa voimavaralähtöisesti työyhteisön arkisia toiminta- ja vuorovaikutustapoja. On uskallettava unelmoida ja rakentaa aidos- ti hyvää työelämää.

Täydenkuun päivänä elokuisessa Helsingissä

Jari Hakanen

Sisällys

Positiivinen työn psykologia 11

Onnellisena vai vähemmän onnettomana työssä 15

Millaista työhyvinvointia tarvitsemme? 18

Työhyvinvoinnin eri tilat 21

Työn mielekkyyden lähteillä 26

Toimeentulo, ura vai kutsumus 26

Työ psykologisten perustarpeiden tyydyttäjänä 30

Työn imu on parasta työhyvinvointia 38

Tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista 38

Täyttä läsnäoloa ja rooliin heittäytymistä 43

Työn imua työn ja työyhteisön voimavaroilla 49

Tehtävää koskevat työn voimavarat 52

Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat 55

Työn sosiaaliset voimavarat 56

Organisatoriset työn voimavarat 61

Työntekijän yksilölliset voimavarat 71

Uinuvista voimavaroista vahvuudeksi 73

Työn imua palvelevalla johtamisella 76

Esimiehen henkilökohtaisia voimavaroja **78**

Esimies vuorovaikutuksessa **79**

Miten voi lisätä omaa työn imuaan? 82

Työn omatoiminen tuunaaminen **84**

Työn imua onnellisuutta lisäävillä keinoilla **93**

Riittävä palautuminen ylläpitää työn imua **98**

Työn imun vastakohdat 103

Työhyvinvoinnin kaksi polkua **103**

Työn imu ei ole työholismia **112**

Boreout eli työhön leipääntymisen uhka **118**

Hyvä synnyttää hyvää – ja toisin päin 122

Myönteiset tunteet kehittävät yksilöllisiä voimavaroja **122**

Voimavarakaravaanit ja työn imun spiraalit **124**

Työn imu virtaa työstä kotiin **128**

Työn imu tarttuu **132**

Työn imu työpaikan menestystekijäksi 137

Keskeisimmät lähteet 142

Positiivinen työn psykologia

Käsissäsi oleva kirja työn imusta kuuluu niin sanotun positiivisen psykologian tutkimussuuntaan, joka nousi 2000-luvulla kansainväliseen kukoistukseen. Kirja jakaa monia positiivisen psykologian myönteisiä näkemyksiä ihmisestä ja hänen yhteisöistään. Taustalla on psykologiaa (ja työterveystieteitä) vuosikymmeniä hallinnut perinne tarkastella ihmistä hänen puutteidensa ja patologioidensa kautta. Tämän vastapainoksi positiivisessa psykologiassa huomio halutaan suunnata siihen, mikä ihmisessä ja hänen luomissaan instituutioissa, kuten työpaikoissa, on toimivaa, vahvaa ja mahdollista.

Positiivinen psykologia on määritelty tieteellisyyteen perustuviksi näkökulmiksi siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, sekä inhimillisiin olosuhteisiin, jotka johtavat onnellisuuteen, täytymykseen ja kukoistukseen. On vihdoin tiedostettu tarve ymmärtää, mikä tavallisen ihmisen ja tavallisen työpaikan kohdalla on hyvää ja oikein ja mikä voi muuttua vielä paremmaksi. Miten on mahdollista, että useimmat ihmiset, kaikkien vaikeuksienkin keskellä, pystyvät elämään arvokasta ja tarkoituksellista elämää? Työelämän yhteydessä tämä tarkoittaa esimerkiksi sen pohtimista, mikä mahdollistaa työn

vaatimuksista selviämisen ja mikä tekee työstä innostavaa kaikkien mullistustenkin keskellä. Sitten on vielä löydettävä tahto ja keinot näiden hyvien asioiden edistämiseksi ja mahdollisuuksien toteutumiseksi tämän päivän suomalaisissa työpaikoissa.

Yhdysvaltalainen tietokirjailija Barbara Ehrenreich toteaa kirjassaan *Smile or die*, että positiivisuus on Yhdysvalloissa pitkälti ideologinen käsite ja kulttuurinen normi. Tämän ”hymyile tai kuole”-opin mukaisesti voidaan pahimmillaan tulkita, että esimerkiksi vakaava sairastuminen ja varsinkin suhtautuminen sairastumiseen ovat yksilön myönteisistä asenteista kiinni. Saman opin mukaisesti voidaan työelämässä menestyminen nähdä yksioikoisesti seurauksena yksilön myönteisyydestä.

Suomea on vaikea kuvitella yltiöpositiivisen ideologian kulttuurina. Luontevasti käännämme laulunkin sanat vastaamaan melankolista realismia: ”Let’s live for today” suomentuu mutkattomasti muotoon ”Onhan päivä vielä huomennakin” ja onko pitkästä ilosta joskus seurannut muutakin kuin itku? Pikemminkin kielteisyys ja yllä leijuvat uhkakuvat ovat olleet työ- ja talouselämämme ideologia rakennuspuita paikoilleen jämähtämisen torjumiseksi ja pyrittäessä puristamaan ihmisistä entistä parempaa esille.

Kun Suomi toistuvasti luokitellaan kansainvälisissä arvioissa esimerkiksi yhdeksi laadukkaimmista tai kilpailukykyisimmistä

maista maailmassa, eivät kuohuviinipullot taida liiemmin poksahdella. Tai kun Pisa-arvioinneissa Suomi tunnustetaan parhaimpien oppimistuloksien maaksi, tuntuu olevan vaikeaa suoda se, että kansakuntana voisimme olla tuokion ylpeitä ja että suurenmoiset opettajamme voisivat kokea – kaiken kiireen keskellä edes hetken aikaa – iloa ja voimaannuttavaa tunnetta hyvästä työstä kertovista saavutuksista. Sen sijaan motivointi tapahtuu mieluummin uhkakuvilla, sillä ”kaikki merkit viittaavat siihen, että kohta ei näin tule enää olemaan”.

Monet positiivisen psykologian opit vailla vahvaa ideologista taakkaa sopivatkin nimenomaan Suomeen. Meillä myönteisten tunteitten ilmaiseminen työpaikoilla joutuu yleensä välittömään realiteettitestiin ja näennäismyönteisyys torjutaan laskelmointina.

Suomi on useissa maavertailuissa todettu yhdeksi onnellisimmista maista maailmassa. Suomalaisten onnellisuus ei ole myönteisten tunteiden ilotulitusta vaan ennen kaikkea sitä, että ottaen huomioon olosuhteet tämä nykyinen elämä koetaan parhaaksi mahdolliseksi elämäksi. Niinpä ei toisaalta ole yllättävää, että tunnettu menestyselokuva ”As good as it gets” sai suomenkieliseksi vastineeksi muodon ”Elämä on ihanaa!” Työhyvinvointikin on *sekä-että*, ei *joko-tai*, kuten tässä kirjassa esitetään.

Positiivinen psykologia on pahimmillaan yltiöindividualistista eikä keskittyminen yksilön vahvuuksiin ole aina niin kaukana ajatuk-

sesta vahvoista yksilöistä. *Positiivisen työn psykologian* on pyrittävä tasapainoiseen näkemykseen yhteisvastuullisesta ja parhaisiin myönteisiin mahdollisuuksiin tähtäävästä työn kulttuurista työpaikoilla: olemme toinen toistemme onnen seppiä ja tuotamme pitkälti yhdessä työn arjessa työyhteisöimme hyvinvoinnin ja menestyksen.

Jokaisella on suuri mahdollisuus tuoda hyvää omaan työhönsä ja omalle työpaikallensa. Tämä ei tarkoita, että työpaikoilla tulisi sivuuttaa epäkohdat, vaan sitä, että vahvistamalla työyhteisön voimavaroja epäkohdatkin on mahdollista kohdata ratkaisulähtöisesti vastuuttaen muttei takertuen menneeseen ja ”syyllisiin”. Pitkällä aikavälillä itseensä luottavassa ja itseään arvostavassa työyhteisössä moni ongelma jää myös syntymättä.

Onnellisena vai vähemmän
onnettomana työssä

”Nollamotivaatio pilaa kaiken”

”Työn inho valtasi
suomalaiset”

”Tylsistynyt työntekijä
on kallis”

”Imu ja innostus luovat
huipputuloksia”

”Perinteinen
pomo uhkaa
Suomen kilpailukykyä”

”Johtajuuden juju:
ei minä vaan **me**”


Lohduttomuuden ja toiveikkuuden ääripäissä aaltoileva työelämä- ja työhyvinvointikeskustelu käy vilkkaana lehtiotsikoissa. Myös suomalaisten työpaikkojen arki näyttää monikasvoiselta. Yhtäältä monet kokevat jatkuvaa kiirettä, ovat kyllästyneitä työhönsä, kärsivät laiminlyövästä johtajuudesta tai ovat turhautuneita byrokraattisiin seurantajärjestelmiin. Toisaalta samaan aikaan samoilla työpaikoilla suoriudutaan kunnialla usein mahdottomiltakin tuntuvista tehtävistä, autetaan pyyteettömästi työtoveria, nauretaan kiireen keskellä ja iloitetaan onnistumisista – vaikka aiempaa lyhyempi aika.

Harva työpaikka on vain musta tai valkoinen. Tämä havainto on oman työhyvinvoinnin ja entistä toimivamman työyhteisön edistämisen kannalta tärkeä lähtökohta. Suuntaamalla huomio siihen, mikä on hyvin ja mikä kannattelee työssä, ollaan jo tiellä, joka johtaa hyvän vahvistumiseen jatkossa.

Silti työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ovat usein suuria ja työtä tehdään monesti muun elämän kustannuksella. Monien odotetaan ottavan vastuuta omasta korkeatasoisesta työsuorituksestaan ja siitä, että asiakkaat tulevat enemmän kuin tyytyväisiksi. Työntekijän olisi oltava kaiken aikaa aloitteellinen ja uudistusmyönteinen, ja yhteistyön tiimissä ja yli tiimirajojen olisi sujuttava vailla seisauttavia kitkoja. Työ voi tuntua samanaikaisesti henkisesti ja ehkä myös fyysisesti raskavalta ja jo nykyisellään sellaiselta, että se edellyttää ääriajoilla

ponnistelua. Monilla aloilla nämä vaatimukset tulevat jatkossa vain lisääntymään.

Tämän päivän niukkeneviin resursseihin ja kovenevaan kilpailuun perustuvassa työelämässä ei useinkaan enää riitä se, että työntekijät ovat perinteisessä mielessä suhteellisen terveitä, esimerkiksi vain kohtuullisesti sairauslomilla ja enimmäkseen läsnä työpaikalla. Perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa huomio ja toimet suunnataan epäkohtien, riskien ja oireiden minimointiin, ei tuota riittävästi oikeanlaista menestykseen johtavaa, energistä ja motivoitunutta työhyvinvointia. Vaihtoehtona ei myöskään voi olla, että työntekijä repii selkänahastaan ja vapaa-ajastaan aina vain enemmän työlle ja kokee työnsä entistä kuormittavampana ja vastentahtoisempana. Tällainen terveytensä ja motivaationsa kustannuksella työskentelevä työntekijä ei ole kenellekään eduksi.



Millaista työhyvinvointia tarvitsemme?

Tarvitsemme kokonaan uudenlaisen ajattelu- ja toimintamallin työhyvinvoinnista. Vain uudenlaisen ajattelun avulla voi pärjätä työssä lisääntyvien haasteiden, jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden kanssa ja jopa kukoistaa työssään. Antiikin ajoista lähtien on kiistelty, mitä hyvinvointi parhaimmillaan on, ja antiikin jäljet näkyvät tämänkin päivän työhyvinvointimalleissa. Muun muassa kreikkalainen filosofi Aristippos edusti *hedonistista näkökulmaa*, jonka mukaan korkein hyvä elämässä on mielihyvän tavoittaminen ja mielihahan, kuten kivun, välttäminen.

Työhyvinvoinnin ja työterveyden edistäminen työpaikoilla on pitkälti noudattanut hedonistista viisautta. Työyhteisöjen toteuttamien virkistys- ja työkykytapahtumien voi ajatella tarjoavan mielihyvää ja kokemuksia mukavasta yhdessäolosta työtovereitten kanssa. Hedonistinen malli on ennen kaikkea näkynyt työhyvinvointitoiminnassa, joka liittyy mielihahan välttämiseen eli jonkin kielteisen torjumiin: työhyvinvointia on pyritty edistämään hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä tarttumalla riskeihin ja haitallisiin työoloihin. Tämän ajattelumallin mukaisesti toimien ei kuitenkaan onnistuta riittävästi

edistämään sellaista huippuhyvinvointia, jonka turvin voisi toteutua työpaikan johdon ja henkilöhallinnon odotusten mukainen ihanne sujuvasti yhdessä ja itsekseen operoivasta, aloitteellisesta ja taitavasta työntekijästä. Tämä huippuhyvinvoiva työntekijä ei myöskään uupuisi vaan päinvastoin voisi hyvin ja kukoistaisi työssään.

Eudaimonisen näkökulman tunnetuin edustaja antiikin Kreikassa oli Aristoteles. Aristoteleen mukaan hedonistinen malli ei johda parhaaseen hyvinvointiin, vaan parasta hyvinvointia tuottaa se, että voi elämässään toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan ja tehdä sitä, mitä on arvokasta ja hyveellistä tehdä. Työn imu tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana kertoo tämän kaltaisesta hyvinvoinnista työssä. Työn imun kokemus kertoo työtoiminnan mielekkyydestä. Se kertoo myös halusta ponnistella ja riittävästä energiatasosta, jotta voidaan saada aikaan tuloksia työssä.

Kaikki, mikä tuottaa eudaimonista hyvinvointia, ei välttämättä tuota välitöntä mielihyvää: moni työntekijä kuvailee parhaiksi ja palkitsevimmiksi hetkikseen työssä jonkin haastavan ja vaikean tilanteen, jossa lopulta on onnistunut pääsemään eteenpäin. Työn imu ei siis ole ensisijaisesti sitä, että töissä tulisi olla kivaa. Kivan ja hauskan tunne voi syntyä ponnistelun ja onnistumisen seurauksena.

Kaikissa töissä ei voi käyttää vahvuuksiaan yhtä paljon. Kaikissa töissä on kuitenkin mahdollista lisätä aitoa hyvää ja työn merkitykselli-

syyden kokemusta. Useimmat ihmiset myös haluavat lähtökohtaisesti olla elämässään tavoitteellisia ja aloitteellisia, saada aikaan hyvää ja laadukasta jälkeä siinä, mihin ryhtyvät, kokea ja jakaa onnistumisia sekä hyödyntää kertynyttä osaamista ja kokemuksia uuden ideoinnissa. Miksi nämä asiat töissä kuormittaisivat eivätkä edistäisi hyvinvointia ja sitä kautta korkeatasoista suoriutumista?

Ei ole samantekevää kenenkään hyvinvoinnille, miten työssä puolet arjen valveaikaajasta tulee käytetyksi. On otettava käyttöön ne keinot ja *työn voimavarat*, joilla työntekijät eivät ainoastaan tule vähemmän onnettomiksi vaan myös aidosti onnellisemmiksi. Silloin tulemme kysymykseen, mikä tekee työstä merkityksellistä ja mielekästä ja milloin toteutuu se tilanne, jossa työhyvinvointi on kaikkien työpaikan toimijoiden selvä etu ja vahvuus.

Työhyvinvoinnin eri tilat

Tunnepohjaisen hyvinvoinnin mahdolliset tilat voidaan jaotella vireystilan ja toisaalta mielihyvän asteen mukaan neljään ulottuvuuteen (kuva 1 s. 24): Töissä on mahdollista olla hyvin virittynyt, aktivaatio-
taso voi olla korkealla ja silti samaan aikaan kokea mielihäpä. Näin koemme esimerkiksi ollessamme hermostuneita, levottomia ja ärtyneitä. Tällaista hyvinvointia työssä ilmentävät *työstressin* kokemukset, ja ne voivat myös kertoa alkavasta työuupumusoireilusta. Myös *työholistiseen* tapaan tehdä töitä liittyy kuormittuneisuudesta kertova kielteinen (yli)vireystila. Toisaalta jo pitkälle edennyttä *työuupumusta* luonnehtii voimavarojen ehtyminen ja siten vireystilan vähittäinen romahtaminen ja kielteisten tuntemusten syveneminen. Mielihäpä ja alhaista aktivaatiotasoa kuvaa myös *boreoutin* eli *työssä tylsistymisen* tai työhön leipääntymisen kokemukset.

Matalaa vireystilaa työssä voi kokea myös silloin, kun työ ainakin jossain määrin tuottaa myös mielihäpä. Työ ei välttämättä kuluta eikä liiemmin haasta voimavaroja, mutta se voi silti tuntua mukavalta ja tyydyttävältä esimerkiksi hyvien työolojen, kuten hyvien työtovereitten ansiosta. Silloin ihminen on tyytyväinen työhönsä ja viihtyy. Hyvinvoinnin näkökulmasta jokaisen on hyvä ainakin aika ajoin myös ”puhaltaa henkeä” työssään, viettää rento hetki työkiireitten

keskellä ja palautua ennen seuraavaa ponnistusta. Tällöinkin on yleensä kyse mielihyvän sävyisestä matalan vireystilan tuntemuksesta.

Suomen työhyvinvointisanastosta on perinteisesti puuttunut sana, jolla kuvata tuntemusta, jota sävyttää korkea myönteinen vireystila. Voiko työssä siis kokea myös innostusta? Tällaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan tässä kirjassa *työn imuksi*.

Työhyvinvointi ei siis ole yksiulotteinen ilmiö ja useimmissa töissä on mahdollista kokea ainakin lyhyellä aikavälillä eriasteista virittyneisyyttä ja mielihyvää tai -pahaa. Työhyvinvoinnin perustila on kuitenkin pidemmällä aikavälillä melko pysyvä ja siksi on tärkeää tunnistaa, miten itse pääsääntöisesti voi ja mihin suuntaan oma hyvinvointi on kulkemassa.

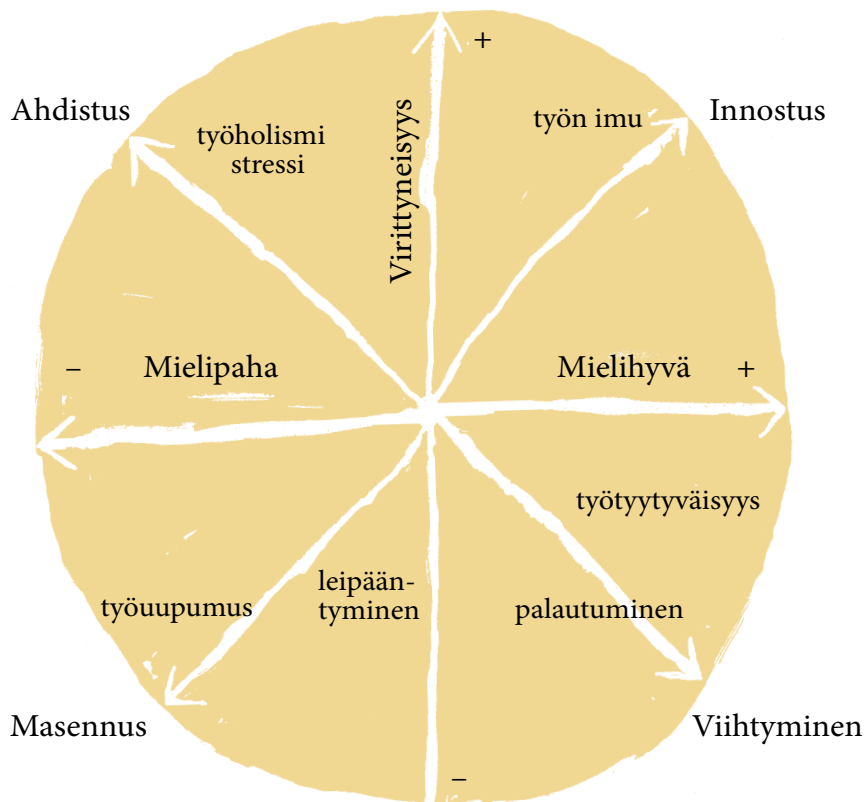
Työhyvinvoinnin tila näkyy myös siinä, miten tuloksellista työn tekeminen on. Työholisti tai stressaantunut työntekijä voivat lyhyellä aikavälillä saada paljon aikaan, mutta jatkuvassa kuormituksessa uurastus ei enää tunnu palkitsevalta. Pitkällä aikavälillä tällainen työskentely johtaa madaltuneeseen työssä suoriutumiseen ja rutiinimaisiin työskentelytapoihin ja ratkaisuihin. Leipääntynyt työntekijä ei myöskään toimi yhtä tarmokkaasti, vastuullisesti ja uudistushakuisesti kuin hän motivoituneena toimisi.

Tyytyväinen työntekijä suoriutuu työstään todennäköisesti kelvollisesti, mutta hän ei välttämättä ponnistele parantaakseen toi-

mintaansa, koska on nykyiseen tilanteeseen tyytyväinen. Työn imussa työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa. Lisäksi hän haluaa olla aloitteellinen ja tukea muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa eri hyvinvoinnin käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeinä eli puhutaan ylipäätään työssä viihtymisestä, työhyvinvoinnista tai työssä jaksamisesta eikä tehdä eroa eri käsitteiden välillä. Kun työpaikoilla halutaan systemaattisesti edistää töiden sujuvuutta ja työhyvinvointia, on hyvä määritellä, millaista työhyvinvointia pyritään edistämään, koska eri asioihin puuttumisella seurauksetkin voivat olla erilaiset. Lisäksi on hyvä ymmärtää, että nykyajan työyhteisöissä työntekijöillä voi olla sama tehtävämike mutta vallitseva hyvinvoinnin tila voi vaihdella henkilöittäin ja olla mikä tahansa kuvatuista. Todennäköisesti samassa työyhteisössä esiintyy monia erisuuntaisia hyvinvoinnin tiloja.

Työhyvinvoinnin yksilöllistyminen on merkittävä haaste organisaatioiden työhyvinvointitoimille: samaan aikaan on löydettävä toimintamalleja työuupumuksen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi, leipääntyneitten työn imun lisäämiseksi ja jo työn imua kokevien hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työpaikoilla on pystyttävä sekä yhteisölliseen että yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Warr, 1999, Hakanen, 2004).

Pohdittavaksi

Miten sinä voit työssäsi?

Käytä apunasi sivun 24 kuvaa.

- Pohdi, oletko työssäsi usein hermostunut ja jännittynyt ja koetat venymällä selviytyä tehtäväpaljoudesta (vasen yläkulma)?
- Oletko pitkään kuluttanut voimavarojasi työssä niin, että koet itsesi jatkuvasti väsyneeksi ja olet kadottanut työn ilosi (vasen alakulma)?
- Oletko työssä, jossa rutiini ja haasteettomuus saavat sinut tylsistymään tai jossa kaikenlaisen itsesäätelyn ja palautteen puute vie halun ponnistella (vasen alakulma)?
- Onko työssäsi pääasiassa sopivan leppoisaa tai onko siinä riittävästi mahdollisuuksia palautua työpäivän aikana (oikea alakulma)?
- Oletko yleensä innostunut työstäsi ja haluat tehdä siinä parhaasi – koet siis työn imua (oikea yläkulma)?
- Mieti, voitko sijoittaa itsesi useampaankin kohtaan kuviossa? Mitä se kertoo työtilanteestasi? Kuvittele, että olet siirtynyt pysyvästi oikean yläkulman kuvaamaan innostuksen ja omistautumisen tilaan. Mitä silloin on työtilanteessasi tapahtunut? Mikä sen on mahdollistanut? Miten työn imu säilyy jatkossakin?



Työn mielekkyyden lähteillä

Työhyvinvoinnista puhuttaessa puhutaan toistuvasti myös työn mielekkyydestä ja mielekkyyden vähittäisestä murenemisestä 1990-luvun lamavuosien jälkeen. Harvoin kuitenkaan on määritetty, mitä työn mielekkyydellä tai mielekkäällä työllä tarkoitetaan. Oman työn mielekkyyttä pohtiessa on ensinnäkin hyvä kirkastaa itselle, miksi tämä työ on olemassa ja miksi itse on alun alkaen ryhtynyt sitä työtä tekemään. Jo näiden asioiden tiedostaminen voi palauttaa kokemuksen oman työn mielekkyydestä.

Toimeentulo, ura vai kutsumus

Työn mielekkyys perustuu osittain siihen, mitä työ itselle merkitsee ja mitä siltä odottaa. Pelkistetysti suhtautuminen työhön voidaan jaotella kolmeen ryhmään: työ työnä, urana tai kutsumuksena.

Työ työnä -ryhmään kuuluvat ne, joille työ merkitsee ennen kaikkea toimeentuloa, jolla voi hankkia tärkeitä asioita elämässään. Työltä odotetaan lähinnä materiaalista palkitsevuutta eikä työn sisältöä koeta arvokkaana sinänsä. Elämän tärkeät asiat löytyvät muualta.

Työ urana -ryhmään kuuluvat panostavat työhön edellisiä enemmän henkilökohtaisia voimavarojaan. Työ merkitsee toimeentulon lisäksi mahdollisuutta edetä ammatillisella uralla ja sitä kautta saavuttaa parempi sosiaalinen asema työssä, vaikutusmahdollisuuksia sekä parempi itseluottamus.

Työ kutsumuksena -ryhmään kuuluvat kokevat työnsä kiinteäksi osaksi elämäänsä. Työtä ei tehdä vain toimeentulon ja uran takia vaan siksi, että työ sinänsä palkitsee ja esimerkiksi mahdollistaa sosiaalisesti arvostettavan työn tekemisen. Kutsumustyö voi olla vaativaa ja taloudellisesti työn vaatimuksiin nähden heikosti korvattua, mutta se tuntuu silti mielekkäältä.

Vaikka voi olla mahdollista jossain määrin kokea työn merkitsevän kaikkia mainittuja asioita, yleensä itsensä voi sijoittaa johonkin näistä kolmesta ryhmästä. Suhde omaan työhön voi kertoa paitsi siitä, mitä ylipäättään odottaa työssä käymiseltä, myös siitä, millaista työtä tai millaisissa työoloissa tällä hetkellä työtään tekee. Henkilö, joka kokee työnsä välttämättömänä pahana vaikkapa epäselvien tavoitteiden, kireän työilmapiirin ja huonosti johdettujen muutosten takia, voisi suotuisissa olosuhteissa samassa tehtävässä kokeakin olevansa kutsumustyössään.

Merkitsipä työ sinänsä ensisijaisesti työtä toimeentulon takia, uraa tai kutsumusta, haluaa jokainen voida hyvin työssään. Työ voi tyydyttää monia keskeisiä perustarpeitamme riippumatta perussuhteestamme työhön. Kipeimmin sen voi huomata työpaikan menettäessään. On hyvä pysähtyä ajattelemaan myös työssä ollessaan, mitä kaikkea työssään arvostaa ja mitä arvostamaansa menettäisi, jos menettäisi työnsä. Tiedostettuina ne voivat olla omaa työn imua ja työmoraaalia kannattelevia tekijöitä, joita vaalimalla on mahdollista voida entistä paremmin työssään.

Pohdittavaksi

Mitä työ sinulle merkitsee?

Mitä työ sinulle ensisijaisesti merkitsee? Mihin ryhmään sinä tunnet kuuluvasi? Vastaa alla oleviin väittämiin. Mitä useampaan kysymyksistä 1–3 vastaat myöntävästi, sitä todennäköisemmin työ on sinulle työtä. Myönteiset vastaukset kysymyksiin 4–6 kertovat työn merkitsevän ensisijaisesti uraa ja myönteiset vastaukset kysymyksiin 7–9 kertovat, että työ on sinulle todennäköisesti sisäisesti palkitsevaa ja kutsumus.

Suhtautumiseni työhön

1. Työ on minulle vain välttämättömyys, vähän niin kuin hengittäminen ja nukkuminen.
2. Teen ennen kaikkea työtä rahan takia, että voin elättää perheeni ja kustantaa menoni ja elämäntyylini.
3. Haluaisin lopettaa työn tekemisen heti kun mahdollista.
4. Toivon olevani työssäni nykyistä korkeammassa asemassa lähivuosina.
5. Näen työni ennen kaikkea ponnahduslautana muihin tehtäviin.
6. En taatusti ole ikuisesti nykytyössäni.
7. Työ on minulle merkittävä asia elämässäni.
8. Kaiken kaikkiaan valitsisin nykyisen työni uudelleen, jos voisin valita uudelleen.
9. Työni on palkitsevaa.

Soveltaen lähteestä: *Wrzesniewski, McCauley, Rozin ja Swartz (1997)*.

Työ psykologisten perustarpeiden tyydyttäjänä

Työtä voi tehdä sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneena. Kolmantena vaihtoehtona on tehdä työtä vailla minkäänlaista motivaatiota, mikä ei pidemmällä aikavälillä ainakaan lisää hyvinvointia. Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii yleensä saavuttaakseen jonkin väli-neellisen päämäärän. Motivaation lähtökohtana voi olla halu totella esimiestä, olla tunnollinen ja kuuliainen, pyrkimys määräaikaisen työsuhteen jatkamiseen tai jonkin palkkion saavuttaminen. Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska hän on vihkiytynyt asiaan ja tehtävään ja koska toiminta tuottaa riittävästi onnistumisen kokemuksia.

Yhdysvaltalaisen motivaatiopsykologian tutkijoiden Edvard Decin ja Richard Ryanin itsemääräytymisen teorian mukaan sisäinen motivaatio mahdollistuu silloin, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen universaaleja psykologisia perustarpeita. Näiden tarpeiden tyydyttyminen merkitsee samaa ihmiselle kuin vesi, mineraalit ja auringonpaiste kasveille: ne mahdollistavat inhimillisen kukoistuksen, kasvun, eheyden ja terveyden. Sen sijaan näiden kaipuiden toteutumisen estyminen johtaa henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin heikentymiseen. Kaikki elämänalueet voivat tyydyttää näitä perustarpeita, vaikka eri elämänalueilla kunkin perustarpeen merkitys ja mahdollisuus toteutua voivatkin vaihdella.

Vaikka työ ei voi yksin tyydyttää kaikkia tarpeitamme, tyydyttyvät hyvässä työssä riittävästi kolme perustarvetta: itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Kun nämä perustarpeet tyydyttyvät, voidaan puhua työn mielekkyydestä.

Itsenäisyys tarkoittaa kokemusta siitä, että voi säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa. Kun ihminen voi kokea toimivansa vapaaehtoisesti omasta halustaan, hän on todennäköisemmin sisäisesti motivoitunut. Tämä vapaaehtoisuuden kokemus voi syntyä mahdollisuudesta tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja työssä. Se voi myös syntyä ulkoa päin tulleesta pyynnöstä tai vaatimuksesta (esimerkiksi muutokset työpaikalla), jos siihen liittyvät ymmärrettävät perustelut ja työntekijän tunteiden ja kokemusten tunnustaminen. Myös työ, jossa voi hyödyntää omia vahvuuksiaan ja käyttää harkintaansa parhaan tuloksen saamiseksi, tyydyttää itsenäisyyden tarvetta.

Yhteenliittymisen tarve tarkoittaa inhimillistä kaipuuta läheisiin ihmissuhteisiin ja toivetta yhteenkuulumisesta muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Yhteenkuuluvuutta kokevat todennäköisemmin työntekijät, jotka tuntevat kuuluvansa työporukkaan, jotka luottavat toisiinsa ja voivat jakaa onnistumisiaan ja joiden ponnistelut huomataan ja tunnustetaan. Yhteenliittymisen tarvetta tyydyttävässä työssä tuntee olevansa osalla sellaista yhteisöä, jolla on yhteisiä tavoitteita ja jossa voi kokea keskinäistä tukea. Tällaisessa työyhteisössä vallitsee myös arvostuksen ilmapiiri.

Pärjäämisen tarve koskee ihmisen halua tuntea pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. Tällöin pystyy kohtaamaan erilaisia haasteita sekä saamaan aikaan haluamiaan vaikutuksia toiminnallaan. Pärjäämisen tarvetta tyydyttää työ, jossa voi nähdä toimintansa myönteiset tulokset ja jossa voi tuntea onnistuvansa ja sitä kautta voi uskoa selviytyvänsä uusista haasteista.

Hyvä ja mielekäs työ siis tyydyttää itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen henkisiä perustarpeita. Eri töissä ja työyhteisöissä voi lähtökohtaisesti olla eriasteisesti mahdollisuuksia tyydyttää näitä perustarpeita. Yhdessä työssä voi ennen kaikkea kokea itsensä onnelliseksi kuuluessaan hyvään työporukkaan, toisessa taas on kiitettävässä määrin itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Jossain työssä voi taas tuntea itsensä ennen kaikkea osaavaksi huipputaitajaksi.

On tärkeää huomata, että minkä tahansa työn puitteissa voi kannustavan johtamisen ja suotuisan työilmapiirin vallitessa ainakin osittain tyydyttää peruskaipuita. Suorittavaa ja toistoluonteista työtä tekevä voi kokea tyydytystä ja ylpeyttä työn hyödyllisyydestä ja siitä, miten hyvin työnsä osaa (pärjäämisen tarve). Hän toivottavasti saa myös myönteistä palautetta tehokkuudestaan ja voi tuntea hyvää yhteishenkeä työporukassa (yhteenliittymisen tarve). Lisäksi hän toivottavasti voi kokea olevansa työnsä paras asiantuntija, jollaisena hänen kokemustaan kunnioitetaan ja kuunnellaan, jos ja kun hän esittää

työtä koskevia parannusehdotuksia (itsenäisyyden tarve).

Vastaavasti missä tahansa työssä on mahdollista kokea jäävän-
sä vaille näiden tarpeiden tyydytystä ja siten kadottaa työn tekemisen
mielekkyyys. Moni esimerkiksi työskentelee tiimimuotoisesti tai ha-
jautetusti useissa eri toimipisteissä ja lukuisissa verkostoissa sekä hoi-
taa työtehtäviään sähköpostin ja internetin kautta ison työntekijä- ja
asiakaskunnan kanssa.

Paradoksaalisesti samaan aikaan moni kokee yhteisöllisyyden
kadonneen ja sen myötä työstä tulleen yksinäisempää kuin koskaan
aiemmin. Enää ei välttämättä ole yhteistä aikaa tai sosiaalista kenttää,
jossa huolet, ilot ja onnistumiset voisi jakaa työtovereiden ja esimie-
hen kanssa. Pahimmillaan aikaansaannokset näkyvät organisaatiossa
vain numeerisina, anonyymeina suoritteina ja yhdestä deadlinesta
selviäminen tarkoittaa seuraavaan siirtymistä. Myös huomiotta jät-
täminen, mitätöinti ja kiusaaminen kuihduttavat yhteenkuuluvuutta
alasta ja ammatista riippumatta. Niinpä moni voi tehtävästään riippu-
matta kokea yhteenliittymisen tarpeen jäävän tyydyttymättä työssään.

Toisaalta yhtä lailla suorittavaa ja ositettua työtä tekevä kuin
pitkälle koulutettu asiantuntija voi kokea työnsä kokonaisuuden
muuttuneen niin abstraktiksi, ettei hän enää näe tai ymmärrä sen tu-
loksia eikä voi kokea itseään osaavaksi ja aikaansaavaksi. Pärjäämisen
tarpeen tyydyttymistä voivat horjuttaa myös liian tiuhaan tapahtuvat

muutokset, jolloin ydintyötä koskeva vahva ammatillinen pärjäämisen kokemus ja ammattiylpeys voivat kärsiä ja mielen voi vallata ahdistus jatkuvista teknisistä tai organisatorisista uudistuksista. Vaihtoehtoisesti muutokset, joiden toteuttamiseen työntekijä ei voi osallistua ja joissa häntä ei kuunnella, tai työt, joita hallitsee byrokraattinen valvonta ja muu käyttäminen, murentavat itsenäisyyden peruskaipuun toteutumisesta työssä.

On monta tapaa hukata työntekijän paras potentiaali ja on monta tapaa saada se kukoistamaan. Jokaisessa työssä on aineksia ja mahdollisuuksia vahvistaa työn palkitsevuutta ja arvostusta. Samoin on mahdollista parantaa työntekijän omien vahvuuksien hyödyntämistä juuri siinä työssä sekä lisätä mahdollisuuksia kokea itsensä hyväksi työntekijäksi ja arvostetuksi työyhteisönsä jäseneksi. Kun perustarpeet työssä tyydyttyvät riittävästi, voi työntekijä kokea *työn imua*. Työn imua lisääviä ja perustarpeita tyydyttäviä *työn voimavaroja* esitellään kirjan luvussa Työn imua työn ja työyhteisön voimavaroilla.

Milloin työ sitten on innostavimmillaan? Erään vetämäni koulutustilaisuuden osallistajat vastasivat kysymykseen näin:

- kun tehtävä on haastava eikä lopputuloksesta ole varmaa tietoa
- kun on pantava itsensä likoon
- kun voi käyttää kaikkea kertynyttä kokemustaan päästäkseen eteenpäin
- kun porukka puhaltaa yhteen hiileen ratkaisun löytämiseksi
- kun asiakkaalta saatu palaute peilaa omaa työsuoritusta ja ohjaa eteenpäin
- kun voi oppia uutta
- kun lehti kääntyy: pitkään seisseen asian ratkaisu alkaa valjeta.

Pohdittavaksi

Miten hyvin työssäsi tyydyttyvät psykologiset perustarpeesi?

Arvioi asteikolla 0–10, kuinka hyvin nykyinen työsi tyydyttää kutakin henkistä perustarvettasi itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä.

Mikä sinulle on näistä tarpeista tärkein ajatellen työmaailmaa?

Jos työssäsi on tässä suhteessa parantamisen varaa, mikä nostaisi arvioitasi ainakin yhdellä pykälällä? Millaisia toimia se sinulta edellyttää? Entä työpaikalta?

Voit hyödyntää pohdinnassasi alla mainittuja väittämiä perustarpeiden tyydyttymisestä työssä. Mitä useamman tyydytystä tuottavan väittämän kanssa olet samaa mieltä ja vastaavasti mitä useamman tyydytystä estävän väittämän kanssa olet eri mieltä, sen parempi tilanteesi työssä on ja sen mielekkäämmäksi työsi oletettavasti myös koet.

Vähän itsenäisyyden tarpeen tyydyttymistä:

- Koen joutuvani tekemään työssäni paljon asioita, joita en halua tehdä.
- Jos voisin valita, tekisin monia asioita eri tavoin työssäni.

Paljon itsenäisyyden tarpeen tyydyttymistä:

- Koen, että voin olla oma itseni töissä.

- Koen itseni vapaaksi tekemään työssäni asiat niin kuin ajattelen, että ne tulevat parhaiten tehdyiksi.

Vähän yhteenliittymisen tarpeen tyydyttymistä:

- En oikein tunne yhteenkuuluvuutta työpaikkani ihmisten kanssa.
- Tunnen usein itseni yksinäiseksi työssäni ja jopa työtovereitteni seurassa.

Paljon itsenäisyyden tarpeen tyydyttymistä:

- Työssäni tunnen olevani osa porukkaa.
- Voin töissä puhua työtovereitteni kanssa asioita, jotka ovat minulle todella tärkeitä.

Vähän pärjäämisen tarpeen tyydyttymistä:

- Epäilen kykijäni suorittaa töitäni riittävän hyvin.
- En tunne itseäni oikein päteväksi työssäni.

Paljon pärjäämisen tarpeen tyydyttymistä:

- Olen hyvä niissä asioissa, joita työssäni teen.
- Minulla on tunne, että selviän jopa vaikeimmistakin tehtävistä työssäni.

Soveltaen lähteestä: *Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens (2010).*



Työn imu on parasta työhyvinvointia

Sellainen työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme, tuottaa myös edellä kuvattua eudaimonista hyvinvointia. Tällainen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi.

Tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista

Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat työn imu -tutkimuksen varsinaisia käynnistäjiä. Heidän määritelmänsä mukaan *work engagement* eli työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä aamulla mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Hän on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

- Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoin käymisiä kohdatessa.
- Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.
- Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.

Työn imu ei siis ole työn imevä ominaisuus eikä työn imu ole yksioikoisesti sitä, että työ on pelkästään kivaa. Työn imun kokemus ei myöskään ole harvinaista, ja sitä voidaan kokea kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla. Vuoteen 2009 mennessä olimme Työterveyslaitoksella tutkineet yli 16 000 suomalaisen työntekijän ja johtajan kokemusta työn imusta. Alasta ja ammatista riippuen vähintään joka kymmenes koki työn imua päivittäin. Useissa ammateissa joka viides – joka kuudes kertoo päivittäisistä työn imun tiloista. Alalla kuin alalla ainakin kaksi kolmesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. Jotta työntekijä aidosti kuokoistaisi työssään, on hänen kuitenkin koettava työn imua useammin kuin kerran viikossa. Tarmokkuus ja omistautuminen ovat useissa

töissä yleisempiä kuin uppoutuminen, jota voi olla vaikea tavoittaa esimerkiksi hyvin keskeytysalttiissa työssä. Tarkemmat tutkimustulokset on koottu julkaisuun Työn imun arviointimenetelmä – työn imu -menetelmän (*Utrecht Work Engagement Scale*) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa (Hakanen, 2009).

Työn imua voi löytyä sieltä, mistä sitä ei työpaikoilla ehkä osata ensimmäisenä etsiä: Suomessa työn imua ovat hieman miehiä useammin kokeneet naiset. Iäkkäämmät työntekijät kokevat sitä nuoria useammin ja määräaikaiset kokevat työn imua enemmän kuin vakinaiset. Työn imulle näyttää olevan keskimäärin vain hyväksi, mitä useampia lapsia kotona on ja sekin voi olla hyväksi, jos lapset ovat alle kouluikäisiä. Naisia, iäkkäitä työntekijöitä, määräaikaisia ja pienten lasten vanhempia on usein luonnehdittu työelämän oireilijoiksi, mutta heissä voi olla sellaista hyvinvointipotentiaalia, jota organisaatioiden on syytä vaalia. Työhyvinvointi ei ole joko–tai!

Työn imun tila on arvokas hyvinvoinnin kokemus jo sinänsä. Sen sijaan, että työntekijä olisi esimerkiksi kyllästynyt, välinpitämätön, ylimalkaisen tyytyväinen, ylikuormittunut tai uupunut, hän onkin tarmokas työssään, kokee sen omistautumisen arvoiseksi ja tuntee tyydytystä syventyessään tehtäviinsä. Työn imu ei kuitenkaan pääty työntekijään, vaan sillä on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle itselleen, hänen perheelleen ja muulle elämälleen sekä organisaatiolle,

jossa hän työskentelee. Lisäksi moni työn imun myönteisistä seurauksista on nähtävissä vielä pitkien aikojen, jopa vuosien kuluttua.

Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen luo parhaita inhimillisiä mahdollisuuksia lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä. Työn imu myönteisenä hyvinvoinnin tilana näkyy siis myös myönteisenä ja energisenä toimintana työssä. Työn imua on mahdollista ylläpitää ja edistää monin keinoin.

Työn imua kokevat työntekijät

- saavat aikaan, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia työssä
- auttavat työtovereitaan vapaaehtoisesti
- ovat tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta
- sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa
- haluavat ja aikovat jatkaa pidempään työelämässä
- tartuttavat työn imua myös työtovereihin ja puolisoonsa
- ovat terveempiä
- kokevat työn rikastuttavan muun elämän laatua
- ovat tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina
- ovat kaiken kaikkiaan muita työntekijöitä onnellisempia.

Työn imun kokemus on myönteisessä yhteydessä työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen ja samalla myös hyvään työsuoritukseen ja yritysten taloudelliseen menestymiseen. Työn imun suotuisaa merkitystä tuottavuudelle selittävät monet mekanismit. Työn imuun liittyy usein myönteisiä tunteita kuten iloa, innostusta ja ylpeyttä. Nämä myönteiset tunteet vahvistavat yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja taitoja, jotka mahdollistavat entistä laadukkaamman työtoiminnan. Työn imua kokevat myös muokkaavat todennäköisemmin omaa työtään haastavammaksi ja hakevat tarvittavia voimavaroja työstä selviämiseksi (ks. luku *Työn omatoiminen tuunaaminen*).

Työn imua kokevat voivat tartuttaa työn imua muihinkin ja silloin koko tiimin suoritus voi parantua. Lisäksi työn imua kokevat ovat usein muita terveempiä ja työkykyisempiä, jolloin he voivat suunnata enemmän voimavarojaan ja osaamistaan työhön. Työn imussa toimii myös vastavuoroisuuden periaate: kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, haluaa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Täyttä läsnäoloa ja rooliin heittäytymistä

Yhdysvaltalainen organisaatiotoiminnan professori William Kahn oli ensimmäinen tutkija, joka puhui engagementista, työn imusta vuonna 1990. Hänen mukaansa työn imu tarkoittaa täyttä fyysistä, tiedollista ja tunnetason läsnäoloa työssä. Työn imussa ihminen hyödyntää ja ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti.

Työntekijä tekee työssään valintoja näyttelijöiden tapaan sen suhteen, minkä verran he haluavat tai voivat tuoda itseään (työ)rooliinsa. Korkean työn imun tilassa ihminen voi heittäytyä työrooliinsa kokonaisena itsensä. Tällöin kyse ei ole yksioikoisesti siitä, että tekee paljon työtä vaan erityisesti siitä, miten tekee työtä. Kun välitämme työstämme eivätkä välittäminen ja työolot ole ristiriidassa keskenään, olemme sitoutuneita tekemään parhaamme. Tällaista rooliin heittäytymisen työn imua voi nähdä päivittäin monenlaisissa ammateissa: tarjoilija, joka huomaa ja huomioi kaiken salissa ja nauttii ilon tuottamisesta asiakkaille, professori, joka vielä vuosikymmenten tutkijauran jälkeen antaumuksella opastaa ja ohjaa nuoria tutkijoita uran alkutaipaleella ja välittää heille osaamisensa lisäksi tutkimuksen teon innostavuuden, päiväkodin lastenhoitaja, joka ammatillisen roolin puitteissa hoitaa lämmöllä ja rakkaudella lapsia päivästä toiseen ja antaa heille kaiken sen yksilöllisen hoivan ja huomion, mikä muiden työtehtävien ja ryhmäkoon rajoissa on mahdollista.

Kahnin mukaan täysi läsnäolo ja rooliin heittäytyminen edellyttävät sitä, että työntekijä kokee läsnäolon ja heittäytymisen sekä mielekkäänä että mahdollisena ja työolosuhteet turvallisina. Työn imulle on siis ratkaisevaa, onko sillä väliä organisaatiossa, onko se mahdollista ja johdetaanko työntekijöitä siten, että työn imua voidaan ylipäättään kokea.

Työn imua voi kokea, kun

- tietää, että tulee kuulluksi, ja työntekijän ajatuksia ja “ääntä” arvostetaan – kuurot korvat tekevät työntekijöistä mykkiä.
- ihmiset tuovat itsensä kokonaisina sellaisiin työrooleihin, jotka sopivat yhteen heidän itsensä kanssa ja sen kanssa, millaisia he haluavat olla.
- tehtävät ja niiden rajat ovat riittävän selkeät – työn imu mahdollistuu, kun tietää, mikä on omalla vastuulla ja mitkä ovat omat valtuudet työssä.
- panostetaan sellaisiin rooleihin syvemmin, joista saa vastineen “siinä valuutassa”, jota arvostaa. Tällöin täysi läsnäolo ja sen mukana seuraava aikaansaapuus tulevat huomatuiksi ja palkituiksi oikeudenmukaisesti. Ponnistelujen ja aikaansaannosten sekä vastineiden ja palkkioiden välillä tulee olla selkeä yhteys työn imun mahdollistamiseksi ja kyynisyyden välttämiseksi.

- voi sallia itselleen kokea työn imua työtovereiden ja -kumppaneiden kanssa. Kun vuorovaikutus heidän kanssaan toimii, se tukee ja palkitsee molempia osapuolia – yhdessä työskentely on silloin hauskaa.

On turvallista kokea työn imua, kun

- voi turvallisesti liittyä toisiin esimerkiksi työtä koskevien ongelmien ratkomiseksi. Jokaisen on voitava kokea, että voi vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja näyttää, mitä tietää tai ei tiedä asiasta. Jokaisella pitää olla mahdollisuus olla luova ja esittää vilttejäkin ajatuksia, kun niiden aika on.
- vaikeita asioita ja vastoinkäymisiä käsitellään avoimesti ja yhdessä.
- työpaikalla on työn imua ja menestystä tuottavat pelisäännöt. Kun työn imu nähdään täytenä läsnäolona ja rooliin uppoutumisena, tulee ihmisten erilaisuus uudella tavalla näkyväksi. Tarvitaan terveet ja tuottavat pelisäännöt, jotka auttavat näkemään erilaisuuden ja moninaisuuden luovuuden ja oppimisen lähteinä ja ristiriidat asioiden ympärillä hedelmällisinä uudistumisen mahdollisuuksina. Kun voi tuoda enemmän omaa itseään työrooleihin, on mahdollista voida paremmin ja kokea työn imua.

On mahdollista kokea työn imua, kun

- esimiehet ja johto antavat tilaa sekä erillisyydelle että yhteydelle. On hyvä, että esimiehet valmentavat ja tukevat tarvittaessa ja osoittavat suunnan. Sen lisäksi on hyvä, että johto osaa vetäytyä ja antaa tilaa työntekijän tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Tämä on työyhteisöä palvelevaa johtamista.
- johto pitää kiinni hyvistä yhteistyösuhteista ja yhteisöllisyydestä yli osasto- ja yksikkörajojen vahvistaen me-ajattelua toiminnassa vastakohtana me/he-ajattelulle. Yhteisöllisyys ei tarkoita pakollisia leivontavuoroja kahvitaukoja varten tai alituisia vapaa-ajan rientoja työkavereitten kanssa. Se syntyy ennen kaikkea aidosti yhteisistä tavoitteista, oman työn nivoutumisesta kokonaisuuteen ja porukkaan kuulumisesta.
- esimiehet haluavat jatkuvasti oppia lisää organisaatiostaan, työntekijöistä ja itsestään. Esimiehet ovat roolimalleja ja esimerkkejä henkilöstölle. He ovat työn imun lähteitä silloin, kun ovat itsekkin uteliaita työnsä suhteen, haluavat tehdä asioita uusilla tavoilla ja oppia uutta.

- esimiehet vahvistavat ja kunnioittavat työntekijöitä. Työn imu ruokkii itse itseään. Aluksi työntekijä voi varovasti kokeilla entistä täydempää läsnäoloa työssä. Jos hän saa siitä myönteistä palautetta esimieheltään ja jos häneen luotetaan ja häntä kannustetaan entistä suurempaan luovuuteen ja oman työn omistajuuteen, voi hän jatkossa syventää työrooliaan.

Pohdittavaksi

Oletko työn imussa?

Työterveyslaitoksen internet-sivuilla on mahdollista testata oma työn imun taso ja saada välittömästi palaute ja viitteellinen tulkinta tuloksista. Yhdeksällä monivalintakysymyksellä tiedustellaan työn imun kokemusten yleisyyttä. Lisäksi testissä kysytään muutama taustakysymys.

Testin voi tehdä niin usein kuin haluaa. Esimerkiksi osallistumalla testiin kahdesti vuodessa voi seurata työn imun pysyvyyttä tai muutoksia omalla kohdallaan. Jos tilanne muuttuu olennaisesti paremmaksi tai huonommaksi, kannattaa miettiä mahdollisia syitä tähän ja sitä, edellyttävätkö muutokset keskustelua tai toimia työpaikalla. Testi on maksuton.

Testaa oma työn imun tasosi: www.ttl.fi/tyonimu

Työn imua työn ja työyhteisön voimavaroilla

Tyon imu ei ole flown kaltainen hetkellinen ja erityiseen tilanteeseen sidottu huippukokemus vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittävä tila. Työn imu ei näytä kuitenkaan olevan niin pysyvä tila, etteikö sitä olisi mahdollista vahvistaa ennen kaikkea laadukkailla ja energisoivilla työoloilla. Toisaalta jos työntekijän tai työyhteisössä koko ryhmän työn imun tasoa onnistutaan nostamaan, ei se todennäköisesti nopealla aikataululla laske takaisin perustasoonsa, vaan se vähintäänkin säilyy uudella aiempaa korkeammalla tasolla. Tämä johtuu siitä, että työn imu voi tarttua. Lisäksi työn imua kokevat pystyvät paremmin lisäämään työnsä voimavaroja jatkossa, mikä edelleen ylläpitää ja lisää työn imua. Työn imu luo pohjan kestäväälle hyvinvointiin perustuvalla työntekijän ja työpaikan kukoistukselle ja menestykselle.

Työn voimavarat ovat niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Näin ne motivoivat ulkoisesti työntekijöitä. Sen lisäksi työn voimavarat motivoivat sisäisesti työntekijöitä tyydyttäessään psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja

pärjäämisestä. Tämän seurauksena työn voimavarat virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Sisäisen ja ulkoisen motivoinnin kautta työn voimavarat energisoivat ja siten ylläpitävät ja lisäävät työn imua.

Työn voimavarojen vahvistamiseen sisältyy useimmilla suomalaisilla työpaikoilla merkittävin ulottuvilla oleva mutta vajaasti hyödynnetty potentiaali. Kun jokin asia työpaikalla on pielessä, sille mahdollisesti ja toivottavasti tehdään jotakin. Huomaamatta ja hyödyntämättä voi jäädä se, mikä ei varsinaisesti ole huonosti mutta voisi keskeisellä tavalla energisoida työn tekemistä. Samoin se, mikä jo on vahvuus, tulisi ehdottomasti tunnistaa vahvuudeksi ja pyrkiä tekemään siitä sellainen vahvuus, joka kestää huonojenkin aikojen läpi ja kannattelee työyhteisöä. Työn voimavarojen olemassaoloon perustuu se, että työntekijät pystyvät ja haluavat antaa parhaansa työlle.

Monet työn voimavarat ovat ilmaisia, ne ovat suhdanteista riippumattomia ja niitä voi koska tahansa työyhteisössä kehittää ja parantaa entisestään. On myös huomionarvoista, että moniin työn vaatimuksiin ja kuormitustekijöihin voi olla vaikea saada lyhyellä aikavälillä muutoksia parempaan suuntaan: vaativissa ihmissuhdeammateissa on vaikea välttää työn tunnekuormitusta, ja suhdannevaihteluille alttiilla aloilla voi työruuhkien tasoittaminen olla mahdotonta. Sen sijaan työn voimavaroihin on aina mahdollista panostaa.

Työn voimavarat voidaan jaotella tehtävää, työn järjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi. Seuraavissa alaluissa esitellään työn voimavaroja, jotka monissa töissä ovat tärkeitä hyvälle työsuoritukselle ja hyvinvoinnille. Erilaisissa töissä ja eri aikoina keskeiset työn voimavarat voivat kuitenkin vaihdella. Jokaisessa työssä on myös omia ainutkertaisia voimavaroja, joiden turvin työstä voi selvitä ja kokea työn imua. Lisäksi työntekijöiden yksilöllisillä voimavaroilla on tärkeä merkitys työn imulle.

Seuraaviin 25 työn ja työyhteisön voimavaratekijään kannattaa panostaa. Panostuksen vastineena on henkilöstön korkea työn imun taso ja vastuullinen toiminta työn arjessa. Työn voimavarasta ja työpaikan olosuhteista sekä vuorovaikutus- ja toimintakäytännöistä riippuen jokainen työntekijä, työporukka, esimies ja johto, tai kaikki yhdessä, voivat tunnistaa ja vahvistaa työn voimavaroja. Työn voimavaroihin liittyvät sitaatit kuvaavat jotain puolta kyseisestä voimavarasta, mutta jokainen voimavara voi ilmetä ja energisoida työn tekemistä monin eri tavoin. Sitaatit on kerätty Työterveyslaitoksen Työn imu-koulutuksissa.

Tehtävää koskevat työn voimavarat

Monissa ammateissa työtehtävätason voimavarat ovat työn imun ja mielekkyyden avainlähteitä. Alasta riippumatta useimmat arvostavat mahdollisuutta tehdä työtä, jossa nämä voimavarat toteutuvat. Monet myös kokevat tehtävätason voimavarat keskeisimmiksi motivaatiotekijöiksi työssään. Niiden merkitystä työn imulle voi joissain tapauksissa heikentää myöhemmin esiteltävien työn sosiaalisten tai organisaattoristen voimavarojen puuttuminen. On esimerkiksi mahdollista kokea oma työ tärkeäksi ja samalla kuitenkin tuntea, että työpaikalla muut eivät sitä arvosta riittävästi.

1. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys. Monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävä työ mahdollistavat työntekijän taitojen, kokemusten ja potentiaalien monipuolisen hyödyntämisen työssä. Parhaimmillaan tämä näkyy siinä, että voi kokea käyttävänsä tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä. Mahdollisuus kehittyä työssä lisää uskoa omaan pystyvyyteen ja se lisää edelleen työn imua.

”

Tässä työssä yhdistyy monet asiat, mitä aiemmissa työpaikoissa olen tehnyt ja uutta opittavaa riittää.

”

”
Edellisessä työpaikassa kytättiin WC-käyntejäkin.

Täällä sen sijaan hommat sovitaan ja sen jälkeen voi itse päättää, miten ne hoituvat parhaiten. ”

2. Itsenäisyys. Ihmiset kaipaavat eriasteisesti itsenäisyyttä elämässään ja sama pätee työhön. Tuskin kukaan kuitenkaan kukoistaa täysin ulkoapäin ohjatussa työssä. Riittävä mahdollisuus itsesääteelyyn työssä on yksi tärkeimpiä työn voimavaroja, joka mahdollistaa innostuksen ja uudistushakuisen toiminnan.

3. Välitön palaute työsuorituksesta. Usein palautteella tarkoitetaan työtovereilta tai esimieheltä saatua palautetta, mutta hyvinvoinnille vähintään yhtä tärkeää on työtä tehdessä saatava välitön palaute omasta toiminnasta. On tärkeää tunnistaa kaikki se, mitä työpäivän aikana on saanut aikaan ja antaa siitä tunnustus itselle sen sijaan, että töistä lähtiessään sivuuttaa kymmenen tehtyä asiaa ja soimaa riittämättömyydellä itseään yhdennentoista tekemättömän asian suhteen. Välitön palaute työstä suuntaa työtä, tavoitteita ja työn tekemisen tapoja jatkossakin.

4. Tehtävän merkityksellisyys. Tämä työn voimavara tarkoittaa sitä, että voi nähdä työllään olevan laajempaa merkitystä esimerkiksi muiden ihmisten elämälle ja toisaalta sitä, että työssä voi toteuttaa jostain hahmotettavissa olevaa kokonaisuutta.

5. Asiakastyön palkitsevuus. Yhä useampi toimii erilaisissa palvelutehtävissä. Usein asiakkaat, esimerkiksi sosiaali- tai terveydenhuollossa tai opetuslalla, nähdään työn kuormitustekijöinä ja auttamistyö sellaisena, jossa annetaan itsestä enemmän kuin saadaan vastineeksi esimerkiksi kiitosta. Kuitenkin useimmille ihmissuhdeammateissa toimiville juuri vuorovaikutus ja mahdollisuus epäitsekkäästi lisätä autettavan hyvää on pohjimmainen syy tehdä kyseistä työtä ja siten työn keskeinen voimavara. Myös lyhyempikestoisissa palvelutilanteissa on mahdollisuus palkitsevaan ja omia myönteisiä tunteita vahvistavaan vuorovaikutukseen. Siihen, miten asiakastyötä tekee ja miten siihen suhtautuu, voi jokainen itse vaikuttaa.

” Vaikka työpäivän jälkeen olen usein ihan poikki, niin se, että on saanut asiakkaalta kiitoksen ja hymyn, lämmittää mieltä vielä kotonakin. ”

Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat

Työn järjestelyjä koskevat voimavarat mahdollistavat sen, että työstä voi suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Näin nämä voimavarat varmistavat sen, että työntekijä voi hyödyntää tehtävätason voimavaransa ja nauttia niiden energisoivasta vaikutuksesta päivittäisessä työssään. Seuraavat työn voimavarat liittyvät olennaisesti hyvään johtamiseen.

6. Työroolien ja -tavoitteiden selkeys.

Työntekijät, jotka muutostenkin keskellä tietävät työpaikan ja oman perustehtävänsä sekä työnsä ensisijaiset tavoitteet ja roolit niiden saavuttamiseksi, voivat selkeiden työn äärirajojen ansiosta olla luovempia työssään ja muokata työtään itselleen innostavammaksi yhteisten tavoitteiden puitteissa.

7. Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon. Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon tarkoittaa sitä, että voi työssään käyttää harkintaansa ja tehdä valintoja esimerkiksi sen suhteen, missä järjestyksessä työtä tekee. Tämä voimavara vahvistaa työntekijän vastuunottoa omasta työstään ja sen kehittämistä.

Olemme jatkuvassa muutospyörteessä, mutta onneksi työpaikan palavereissa aika ajoin kirkastamme, mikä on perustehtävämme ja mikä on vähemmän tärkeää.

”
Arvostan sitä, että kun viime syksynä minua tarvittiin enemmän kotona, saatoin tehdä lyhyempää työviikkoa. Nyt on taas mahdollista mennä ylikin 'keskiarvon'. ”

8. Joustavuus työajoissa. Työntekijät, jotka voivat sovittaa yhteen työn ja oman elämäntilanteensa vaatimuksia joustavasti ovat muita valmiimpia vastavuoroisesti joustamaan työpaikan tarpeiden hyväksi. Lisäksi he myös voivat paremmin ja ovat motivoituneempia tullessaan yksilöllisesti huomioon otetuiksi.

Työn sosiaaliset voimavarat

Työn sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa ilmenevät voimavarat ovat asioita, joilla työn imua on mahdollista rakentaa ja vahvistaa päivittäin työyhteisössä. Työn sosiaaliset voimavarat eivät yleensä maksa työpaikoille mitään, ja niiden kehittäminen on mahdollista suhdanteista riippumatta. Työpaikalla jokainen voi omalta osaltaan olla työtovereilleen ”sosiaalinen voimavara” ja edistää työn imun syntymistä.

9. Työyhteisön ja esimiehen tuki. Haastavissa työtilanteissa voivat esimiehiltä tai työtovereilta saatu tuki, ohjaus ja palaute olla keskeisimmät työn voimavarat. Kokemus, ettei jää pulassa yksin ja että halutessaan voi laajemmin peilata työtään ja sen kuulumisia, ovat arvokkaita hyvinvoinnin lähteitä. Vastaavasti työn arjessa on monia kohtia, jolloin jokin muu voimavara on sosiaalista tukea tärkeämpi. Luku *Työn imua palvelevalla johtamisella* kertoo tarkemmin esimiehen voimaannuttavasta merkityksestä työyhteisössä.

”

Esimieheni sanoi heti ensimmäisenä työpäivänä, että hän on paljon kokouksissa ja kiireinen, mutta että hän on täällä ensisijaisesti meitä ja työtämme varten ja että hän on tukenamme aina tarvittaessa. ”

10. Oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työpaikalla kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet tulla kuulluiksi ja tuoda omia näkemyksiään julki. Oikeudenmukaisuus näkyy myös siinä, että päätöksentekoperiaatteet ovat avoimia ja

läpinäkyviä ja että samoja periaatteita noudatetaan johdonmukaisesti henkilöstä riippumatta. Oikeudenmukaisuus on keskeinen johtamis-käytäntöihin liittyvä voimavara.

11. Luottamus. Oikeudenmukaiset käytännöt ja psykologisen sopimuksen (ks. 17. voimavara) toteutuminen työnantajan ja työntekijän välillä vahvistavat luottamusta. Kaikki nämä voimavarat lisäävät työntekijän halua ja valmiutta toimia vastavuoroisesti työpaikan hyväksi. Luottamuksella on sekä tieto- että tunnesisältöinen perusta. Luottamus perustuu tietoon niin, että ihmiset valitsevat, kehen luottavat ja missä asioissa ja olosuhteissa sen tekevät. Tämän arvion he perustavat kokemustensa synnyttämiin hyviin järkisyihin. Luottamus synnyttää myös tunnesuhteen. Kun luottaa toiseen, silloin myös välittää hänestä, uskoo suhteen hyvyyteen ja sen vastavuoroisuuteen. Parhaimmillaan luottamus ulottuu koko työyhteisöön mukaan lukien esimiehen ja muun henkilöstön väliset suhteet.

” Selvisimme viime vuoden kriisistämme sen ansiosta, että yrityksessämme oli rakennettu hyvinä aikoina niin hyvä luottamus työntekijöiden ja johdon välille. ”

Tämä on ihana työpaikka! Täällä tuntee itsensä tervetulleeksi töihin tullessaan ja kiitos on yleisimmin käytettyjä sanoja. Pomojakin uskalletaan kehua selän takana silloin, kun aihetta on.

12. Palaute ja arvostus. Kun työntekijä ponnistelee ja joustaa epäitsekäästi työpaikan hyväksi, on työn tekemisen mielekkyyden säilymisen kannalta ensisijaista, että nämä ponnistelut tulevat huomatuiksi. On tärkeää, että uurastuksesta ja aikaansaannoksista voi saada myönteistä palautetta ja siten saa tunteen arvostuksesta ja kuulumisesta yhteiseen työyhteisöön. Arvostuksen kulttuuri vahvistaa nykytyöelämässä lujille joutuvaa yhteisöllisyyttä. Olipa palaute työstä myönteistä tai kielteistä, on palaute parhaimmillaan hyödyllistä.

13. Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys. Edellä mainittujen työn tavoitteita edistävien vuorovaikutuskäytäntöjen ja toimintatapojen ohella myös arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys ovat merkittävä työn voimavara. Ne vahvistavat ihmisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Niiden tulisi olla osa työpaikan arkea. Koska ne yksittäisinä tapahtumina ovat yleensä hyvin pienimuotoisia ja lyhytkestoisia, sopivat ne hienosti kiireiseenkin työrytmiin ja voivat voimaannuttaa

”
*Meillä kaikki työntekijät
ja johto tervehtivät toinen
toisiaan aamuisin ja
kiireen keskelläkin
pyrimme vaihtamaan
muutamana sanan
silloin, kun se vaan
on mahdollista.* ”

työtovereita uskottuakin enemmän. Myönteistä huomiota ja puhetta pitäisikin viljellä vähintään kolme kertaa enemmän kuin kielteistä!

14. Työn imun tarttuvuus. Työn imua kokeva työntekijä tartuttaa myös muita innostuksellaan. On selvää, että on innostavampaa työskennellä sellaisten ihmisten parissa, jotka ovat motivoituneita, innostuneita ja myönteisiä vuorovaikutuksessaan kuin vaikkapa ”kaiken osaavien” mutta rutiinimaisesti työnsä suorittavien työtovereitten kanssa.

15. Tiimin yhteisölliset voimavarat. Tiimeillä, joilla on aidosti yhteiset tavoitteet ja joissa tiimin jäsenten tekemiset kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, monet yleensä yksilöllisiä tai kahdenkeskisiä voimavaroja kuvaavat ilmiöt voivat olla myös yhteisöllisen tason voimavaroja. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimin yhteinen käsitys pystyvyydestään ja tehtävänsä merkityksestä, tiimin sitkeys ja kimmoisuus muutostilanteissa sekä tiimin sisäinen luottamus. Tämän lisäksi tiimin – ja siten myös jokaisen tiimin jäsenen – voimavaroja ovat puhtaasti ryhmätasoiset voimavarat, kuten tiimin yhtenäisyys

ja vetovoimaisuus, tiimiin samastuminen, yhteisesti jaettu visio sekä tiedon ja osaamisen jakaminen tiimissä. Kaiken huippuna on, että yksilöllisen työn imu lisäksi myös tiimien ja muiden ryhmien yhteisöllinen työn imu -tila on mahdollinen. Tällainen tiimin työn imu voi lisätä jokaisen jäsenensä omakohtaista työn imua.

”

Tässä tiimissä ei kukaan jää yksin, vaan todellakin tuntuu toimivan ajatus: yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta.

”

Organisatoriset työn voimavarat

Työn organisatoriset voimavarat ovat ennen kaikkea johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn imua. On tärkeää, että organisatoriset työn voimavarat kulkevat rinnan samansuuntaisesti työn innostavuuden keskeisenä lähteenä toimivien tehtävä- ja vuorovaikutustason voimavarojen kanssa ja tukevat niiden toteutumista työssä.

16. Havaittu organisaation tuki. Havaittu organisaation tuki (HOT) tarkoittaa työntekijän käsitystä siitä, minkä verran organisaatio arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää hänen hyvinvoin-

nistaan. Kun työnantaja on kiinnostunut työntekijän sitoutumisesta organisaatioon, on työntekijä yhtä lailla kiinnostunut organisaation sitoutumisesta häneen. Työntekijä on motivoituneempi ja valmiimpi antamaan parhaansa työlle silloin, kun hän kokee saavansa vastineeksi tunnustusta, välittämistä ja ehkä myös materiaalisia palkkioita.

Sellainen työntekijä, joka töihin tullessaan kokee olevansa tärkeä ja arvostettu työpaikallaan juuri siinä tehtävässä, jota hän tekee, ei voi olla kokematta työn imua eikä todennäköisesti voi myöskään uupua. Tämän viestin välittyminen kaikille eikä vain harvoille ja valituille nostattaa yhteisöllisyyttä, työn imua ja valmiutta antaa parhaansa työlle.

17. Psykologinen sopimus. Virallisen työsopimuksen lisäksi voidaan puhua työntekijän ja työnantajan välisestä psykologisesta sopimuksesta. Työntekijän näkökulmasta se tarkoittaa käsitystä siitä, mitä hänelle on luvattu vastineeksi työpanoksestaan. Psykologinen sopimus täyttyy esimerkiksi silloin, kun työntekijät kokevat, että

”

Pomomme sanoi viime laman aikana, että hän lupaa, ettei ketään meistä irtisanota eikä irtisanottu. Sen jälkeen täältä ei ole kukaan lähtenyt kuin eläkkeelle.

”

työnantajan ja organisaation epäsuorat tai selkeästi annetut lupaukset toteutuvat riittävästi. Tällaiset lupaukset liittyvät esimerkiksi erilaisiin työtä koskeviin voimavaroihin, joita voivat olla mahdollisuus tarvittavaan kouluttautumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, hyvät uranäkymät ja varmuus työn jatkuvuudesta. Sen sijaan esimerkiksi aiemmin luvatus määräaikaisen työsuhteen vakinaistamatta jättäminen merkitsee työntekijälle psykologisen sopimuksen rikkomista ja todennäköisesti vähentää työn imua.

18. Työpaikan myönteinen ilmapiiri. Työn imua vahvistavassa työyhteisössä on mahdollisista kiireistä huolimatta riittävän leppoisa ja vapautunut ilmapiiri. Työntekijät ja esimiehet kannustavat ja rohkaisevat toinen toisiaan. Energisoivassa työyhteisössä vallitsee myös uudistushakuinen työkuulttuuri. On innostavaa peilata, mitä voisi tehdä toisin ja miten voisi parantaa työn tekemisen sujuvuutta ja arkisia käytäntöjä, jotta sekä työyhteisö että mahdolliset asiakkaat olisivat entistä tyytyväisempiä.

”

Tässä työssä on paljon huonoja puolia eikä liksassa ole kehumista, mutta täällä on niin hyvä yhteishenki, etten mä täältä mihinkään lähde. ”

”
Tässä esimiehen hommassa olen ainakin oivaltanut, miten paljon voi oppia organisaation sokeista pisteistä haastattelemalla pari kuukautta meillä olleita nuoria. ”

19. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt. Monissa organisaatioiden avaintoiminnoissa on mahdollisuus joko välillisesti tai suoraan vahvistaa työn imua. Työntekijän potentiaalin ja muiden työssä ja työyhteisössä tarvittavien yksilöllisten vahvuuksien ja työn imun tunnistaminen ovat avainhaasteita uusien työntekijöitä valittaessa. Työhönottajan tulisi kyetä hahmottamaan työntekijän tulevaisuuden

CV eikä pitäytyä vain menneissä saavutuksissa. Uuden työntekijän perehdyttämisaikana hänen sosiaalistuessaan uuteen työpaikkaan vakiintuvat monet työntekijän käsitykset siitä, mikä työssä on mahdollista ja suotavaa ja mitä taas tulisi välttää. On ensiarvoista, että esimerkiksi uuden työntekijän aloitteellisuus kuuluu suotaviin ja epäkohtien purnaaminen selän takana vältettäviin käytäntöihin.

Niin uuden kuin pois lähtevänkin työntekijän kuunteleminen ja haastatteleminen tarjoavat organisaatiolle ja johdolle ainutkertaisen peilin ja mahdollisuuden kuulla arvioita työpaikan avainvoimavaroista ja puuttuvista voimavaroista. Kuuntelemalla voi oppia ja sitä kautta parantaa organisaation voimaannuttavia käytäntöjä.

20. Kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat arvokas työn voimavara sekä työntekijälle että esimiehelle silloin, kun ne käydään aitona vuoropuheluna luottamuksen ilmapiirissä ja keskusteluissa puhutaan molemminpuolisista odotuksista ja tavoitteista työssä. Jokaisen kehityskeskustelun tulisi sisältää kysymys, mikä minua työssäni innostaa ja energisoi. Esimiehen kanssa on arvioitava, miten työ tällä hetkellä mahdollistaa innostuksen ja miten työtä ja tehtäviä olisi mahdollisuus kehittää innostavammiksi. Useimmilla työntekijöillä on tähän liittyviä päteviä käsityksiä, joita kannattaa yhdessä käsitellä.

”

Oli hieno kokemus, kun pystyin niin avoimesti keskustelemaan esimieheni kanssa ammatillisista toiveistani ja vastaavasti hänen odotuksistaan minun ja töitteni suhteen.

”

21. Palkka, palkitseminen ja uranäkymät. Ulkoiset palkitsemisen tavat ovat myös merkityksellisiä työn voimavaroja, vaikka työn imulle ensisijaisia ovatkin työn aineettomat voimavarat ja sisäinen motivaatio työhön. Niiden puuttumista ei voi korvata ulkoisilla



Tuntui se tietysti hyvältä, että melkoinen urakointini organisaation hyväksi huomattiin ja tuli palkituksi. ”

korvikkeilla. Oikeudenmukainen palkitseminen toimii palautteena oikeansuuntaisesta toimimisesta ja hyvästä työssä suoriutumisesta organisaation päämäärien hyväksi. Palkitsematta jättäminen silloin kun sen kokisi ansaitsevansa tulkitaan helposti epäreiluksi ja osoitukseksi epäarvostuksesta. Työyhteisössä jokaisen on tärkeää tietää palkitsemisen kriteerit ja niiden tulee

perustua sovittuihin asioihin eikä toissijaisiin perusteluihin.

Hyvät uranäkymät ja niiden mahdollistamat uudet haasteet ovat tärkeä voimavara ja ehkäisevät työssä leipääntymistä. Toisaalta on hyvä tunnistaa valintatilanteessa etukäteen, voiko uudessa tehtävässä ja roolissa, esimerkiksi esimiehenä, kokea samalla tavalla innostusta kuin aiemmassa tehtävässä. On todennäköistä, että innostuksen lähteet – työn voimavarat – ovat uudessa tilanteessa osittain erilaiset kuin aiemmin.

22. Perhemyönteinen työkuultuuri. Perhemyönteisissä organisaatioissa on virallisia toimintamalleja ja -käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamiseksi. Muodollisten sopimusten ja mallien lisäksi perhemyönteisyys viestittyy organisaation ja johdon epävirallisissa asenteissa ja toimissa. Organisaatio viestittää

työntekijöilleen inhimillisistä arvoistaan ja henkilöstön arvostuksesta myös työn ja perheen yhteensovittamista koskevilla käytännöillään. Niiden avulla on mahdollista kunnioittaa sitä, että työntekijöillä on myös muuta elämää ja että elämäntilanteet vaihtelevat ja ovat erilaisia henkilöstön kesken. Perhemyönteisyys tukee kokonaisvaltaista hyvinvointia ja heijastuu siihen, miten henkilöstö arvioi ja sitoutuu työpaikkaansa.

” 20 vuotta tätä firmaa vetäneenä tiedän, että täällä tarvitaan monipuolisia ihmisiä, joilla on muutakin elämää kuin työ ja jotka eivät muutu näissä hommissa yliväsyneiksi ja kyynisiksi marmattajiksi/zombeiksi. ”

23. Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus. Energisyydelle, luovuudelle, aloitteellisuudelle ja korkeatasoiselle työtoiminnalle on tärkeänä edellytyksenä kokemus riittävästä työn varmuudesta. Juoksuhiiekasta on vaikea hypätä korkealle ja voimavaroja kuluu siihen, että saisi tukevaa maata jalkojensa alle. Samalla tavalla tärkeä voimavara on kokemus psykologisesta turvallisuudesta, eli että

voi olla oma itsensä töissä tarvitsematta pelätä kielteisiä seurauksia. Tämä ei tarkoita, että työssä tulee olla lupa olla ja toimia miten huvittaa. Sen sijaan se tarkoittaa sallivuutta sen suhteen, että ihminen voi olla aidosti läsnä työssään.

”

Sen jälkeen kun minut vakinaistettiin ja olen muutenkin tuntenut kuuluvani joukkoon, olen ihan eri tavalla ottanut vastuuta työstäni ja sen kehittämisestä. ”

24. Teknologia. Monet kokevat työpaikkansa it- ja muut teknologiset ratkaisut ja erilaiset tietojärjestelmät pikemminkin työnsä kuormitustekijöinä kuin voimavaroina. Parhaimmillaan teknologia voi olla myös tärkeä työn voimavara ja säästää monilta työn rasitus-tekijöiltä. Se voi tukea työn sujuvuutta ja edistää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta silloin, kun suora kommunikointi ei ole mahdollista. Teknologia ei tietenkään voi korvata kasvotusten tapahtuvan kanssakäymisen energisoivaa merkitystä. Kehitettäessä teknologisia järjestelmiä on otettava huomioon myös se, että yhdelle osalle organisaatiota työtä helpottavana voimavarana koettu ratkaisu voi toiselle osalle lisätä työn kuormittavuutta.

25. Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. Työn ja työntekijöiden voimavarat ja henkilöstön aito hyvinvointi ovat asioita, jotka kiinnostavat ja yhdistävät kaikkia toimijoita organisaatiossa. Koko työpaikan hyvinvointiin ja menestykseen voidaan vaikuttaa voimavarojen lisäämiseksi johdon, henkilöstöhallinnon, työterveys-huollon, luottamushenkilöiden ja henkilöstön yhteisillä foorumeilla ja toimilla. Työn imu on organisaatioiden strateginen kilpailuetu!

”

Toteutamme kaikki organisaatiomuutokset pitäen keskiössä työhyvinvoinnin näkökulmaa, ja se edellyttää, että organisaation kaikki asianosaiset osallistuvat muutoksiin. ”

Pohdittavaksi

Millainen on sinun kokemuksesi työpaikkasi tuesta?

Voit arvioida, millaiseksi koet organisaatioltasi saamasi tuen. Tilanne on suotuisa, jos vastaat myönteisesti mahdollisimman moneen neljään ensimmäiseen väittämään ja kielteisesti neljään viimeksi mainittuun väittämään:

	kyllä	ei
Organisaationi arvostaa panostustani sen menestymisen hyväksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaationi todella välittää hyvinvoinnistani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaationi välittää siitä, miten tyytyväinen yleisesti ottaen olen työhöni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaationi on ylpeä siitä, mitä saan työssäni aikaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaationi ei arvosta ylimääräisiä ponnistuksiani työssä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaationi ei piittäisi yhdestäkään kritiikistäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaikka tekisin työni parhaalla mahdollisella tavalla, organisaationi ei huomaisi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaationi ei juuri välitä minusta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soveltaen lähteestä: *Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986)*®.

Työntekijän yksilölliset voimavarat

Työn imun myönteinen tila on pitkälti kiinni siitä, millaisia työn voimavaroja henkilön ulottuvilla on. Mutta minkä verran se on kiinni siitä, millaisia voimavaroja työntekijällä itsellään on? Työn imu selittyy vain osittain pysyvillä persoonallisuuden ominaisuuksilla, kuten yleisellä ulospäin suuntautuneisuudella, myönteisyydellä tai aloitteellisella persoonallisuudella. Työn imulle ovat merkityksellisiä sekä suoraan että välillisesti työntekijän yksilölliset ja suhteellisen pysyvät mutta jossain määrin myös muutoksille alttiit voimavarat. Ne vaikuttavat siihen, millaisiksi työolot ja esimerkiksi työn voimavarat koetaan ja miten niitä osataan hyödyntää työssä.

Työn imua tukevia yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi *optimismi* (luottamus oman tulevaisuuden myönteisyyteen), myönteinen käsitys omasta *ammattillisesta pystyvyydestä* (usko selviämiseen hankalistakin ammatillisista tilanteista), *kimmoisuus* (sinnikkyys ja kimmoisa palautuminen vastoinkäymisten jälkeen), itsetunto (luottamus omaan arvoon) ja *systeemiäly* (kyky toimia järkevästi ja luovasti monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa ja rakenteissa samalla saaden aikaan myönteisiä vaikutuksia).

Yksilöllisillä voimavaroilla on voimaannuttava merkitys, ja ne vaikuttavat siihen, miten työ ja työolot koetaan. Sama pätee kuitenkin myös toisin päin: kun työssä on runsaasti työn voimavaroja, vahvistavat

ne myös yksilöllisiä voimavaroja, kuten itseluottamusta ja pärjäämisen kokemusta ja siten laadukasta työtoimintaa.

Yksilölliset voimavarat voivat vahvistaa työn imua työssä ollessa mutta ne voivat myös suojella työntekijää tilanteessa, jossa tämä menettää työnsä. Nykyisen työelämän ennakoimattomuudessa työssä kertynyt monipuolinen ammattitaito ja osaaminen voivat suojata työntekijää ja helpottaa uudelleentyöllistymistä. Osaamisen lisäksi tulisi organisaatioissa vahvistaa henkilöstön muitakin yksilöllisiä voimavaroja. Ilman työtä jäävä työntekijä, jonka ulottuvilla on työpäikkälään ollut moninaisia työn voimavaroja, kuten arvostusta, mahdollisuus kehittyä työssään ja kokea ammattiylpeyttä, on niiden myötä saanut jatkuvaa vahvistusta yksilöllisille voimavaroilleen, kuten itseluottamukselle, pystyvyydelle ja kimmoisuudelle. Hän kokee työttömyyden varmasti yhtä kipeästi kuin kuka tahansa muu, mutta on mahdollista, että hänen selviytymisensä on organisaation ja työn vahvistamien henkilökohtaisten voimavarojen ansiosta nopeampaa kuin sellaisten, jotka töissään kokevat tulleen mitätöidyiksi.

Uinuvista voimavaroista vahvuudeksi

Edellä esitellyt 25 työn voimavaraa ja yksilölliset voimavarat voivat olla työstä, alasta ja työtilanteesta riippuen eriasteisesti merkittäviä työn imulle ja kukoistukselle työssä. Työn imua ylläpitäviin voimavaroihin kannattaa panostaa kaikissa olosuhteissa. Usein työpaikoilla ylläpidetään hyviä käytäntöjä ja voimavaroja tasaisina aikoina. Kuitenkin työn voimavaroilla on ennen kaikkea merkitystä työn imulle silloin, kun työ on vaativaa, siinä on kuormittavia elementtejä tai kun työ ja työpaikka elävät muutosta.

Organisaatiossa – ja yhtä hyvin jokaisen työntekijän omalla kohdalla – työn voimavarojen hyödyntäminen ja vahvistaminen lähtevät niiden tunnistamisesta. On päästävä eteenpäin siitä, että tunnistetaan asiat, jotka ovat pielessä. Hyvän edistämisen lähtökohta on myönteisten mahdollisuuksien havaitsemisessa. Työpaikan, tiimin tai työntekijän työn voimavarat on mahdollista luokitella olemassa oleviin, uinuviin, kokonaan puuttuviin ja kielteisesti toimiviin voimavaroihin työssä.

Vahvuudet ovat niitä voimavaroja, jotka jo toimivat ja ovat saatavilla optimaalisesti työssä. Ne kannattaa nostaa esille ja pitää niistä kiinni kaikissa olosuhteissa.

Uinuvat työn voimavarat ovat sellaisia, jotka ikään kuin ovat olemassa vähintään ituina työssä ja työyhteisössä mutta joita ei jostain syystä ole otettu kunnolla käyttöön. Jollain työntekijällä voi esi-

merkiksi olla sellaisia taitoja tai muita vahvuuksia, joita ei ole huomattu mutta jotka koituisivat työn ja koko työyhteisön hyväksi.

Puuttuvat työn voimavarat ovat sellaisia, joita työtehtävässä ja työyhteisössä tarvittaisiin mutta joita ei tällä hetkellä ole. Työpaikalla voi esimerkiksi olla kokouksia joka lähtöön, muttei yhtään sellaista foorumia, jossa olisi mahdollista pysähtyä jakamaan työssä onnistumisia ja pieleen menemisiä ja pohtia arkisia parannuksia työhön.

Kielteiset voimavarat voivat tarkoittaa tilannetta, jossa jotain voimavaraa on jopa liikaa, jolloin se kääntyy haitalliseksi. Esimerkiksi jos työ on liian itsenäistä, voi siitä seurata, ettei koskaan saa työtovereiltaan tukea tai palautetta. Myös inhimillisen vuorovaikutuksen kielteisiä muotoja työpaikalla, kuten kiusaamista, mitätöintiä ja syrjimistä voi pitää kielteisesti toimivina ”voimavaroina”.

Pohdittavaksi

Työyhteisön huoneentaulu:

Viisi vahvuutta, joista emme tingi tiukoissakaan paikoissa

Monissa organisaatioissa on sovittu ydinarvoista. Vastaavasti mutta konkreettisemmin työyhteisöjen ja tiimien on mahdollista nostaa esille tärkeimmät voimavaransa. Työn arjessa vaikuttavien voimavarojen tunnistaminen on jo voimaannuttavaa.

- Keskustelkaa, mitkä ovat työyhteisönne viisi keskeisintä ja jo aidosti toimivaa voimavaraa eli vahvuutta. Sopikaa, että pidätte niistä kiinni kiireitten ja muutostenkin keskellä. Kirjatkaa vahvuutenne huoneentauluksi ja laittakaa esimerkiksi taukotilan seinälle ja intranetin hyvin näkyville sivuille. Esillä olevat voimavarat myös muistuttavat niiden jatkuvan vaalimisen tärkeydestä.

Voitte miettiä, mitkä kolme asiaa haluatte työyhteisönne uusiksi vahvuuksiksi ja mitä niiden kehittäminen vahvuuksiksi teiltä edellyttää.

Pohtikaa myös, millaisia uinuvia tai kokonaan puuttuvia voimavaroja työssänne on ja miten ja keiden toimesta organisaatiossa niitä voidaan vahvistaa tai saavuttaa.



Työn imua palvelevalla johtamisella

Nykyisessä työelämässä, jossa yhä useampi on asiantuntijatehtävissä ja sitäkin useampi oman työnsä paras asiantuntija ja osaaja, voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen on parhaimmillaan oman henkilöstön ja työporukan palvelemista. Palvelevan johtamisen ydinajatuksen mukaisesti ensin tulee halu palvella ja sitten syntyy tietoinen halu johtaa, koska esimiehenä oman työyhteisön palvelemisen voi parhaiten toteuttaa.

Suomalaisten työpaikkojen menestymiseksi ja koko työelämän pelastamiseksi on peräänkuulutettu uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista. *Palveleva johtaminen (servant leadership)* edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja sitä kautta työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä sekä työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä.

Työyhteisön palvelijana toimiminen ei tarkoita esimiehen valta-aseman katoamista, alamaisuutta tai roolien kääntymistä nurin niskoin. Palvelevan esimiehen valta-asema ei myöskään perustu oman edun tavoitteluun ja aseman pönkittämiseen tai käskysuhteisiin, vaan työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina muille olemiseen –

palveleva esimies on *primus inter pares*, ensimmäinen vertaistensa joukossa. Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä ja enemmän kuin tietty *tapa tehdä* asioita se on *tapa olla* esimiehenä tai johtajana.

Palveleva johtaja ja esimies

- omistautuu omiensa palvelemiseen parhaiden työsaavutusten aikaansaamiseksi
- kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen
- edistää työntekijöiden ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä vahvuuksien esiin nostamiseksi
- valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee ajatusten ja ideoiden esiin nostamiseen
- kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta.

Hyvällä työyhteisöään ja jokaista sen jäsentä *palvelevalla esimiehellä* on seuraavia henkilökohtaisia voimavaroja ja toimintatapoja, jotka näkyvät johtamisessa ja vuorovaikutuksessa oman työporukan kanssa. Niissä kaikissa on mahdollista kehittyä ja niissä kehittyminen tukee suoraan myös esimiehen omaa kasvua ihmisenä ja hyvinvointia.

Esimiehen henkilökohtaisia voimavaroja

Työntekijöitään palveleva johtaja on *rehellinen* itselleen ja muille. Hän toimii eettisesti sen mukaan, minkä tietää oikeaksi ja oikeudenmukaiseksi tavaksi toimia erilaisissa tilanteissa. Hän ei käytä asemaansa väärin hyväksi eikä toimi väärin perustein.

Palveleva esimies tai johtaja voi olla persoonallisuudeltaan monenlainen, mutta tärkeää on olla *aito*. Aitous esimiestyössä tarkoittaa sitä, että toimii omana itsenään eli se, miten ilmaisee itseään, vastaa omia sisäisiä tunteita ja ajatuksia. Aitous on sitä, ettei ammatillinen rooli peitä alleen sitä, millainen ihminen muutoin on. Aitous on kuu- luvu myös vastuullisuus omasta elämästä ja sen ratkaisuksista.

Esimiehen *nöyryys* lähtee siitä, että tuntee hyvin vahvuutensa ja puutteensa. Hän osaa suhteuttaa saavutuksensa ja aikaansaannok- sensa. Koska hän tunnistaa puutteensa, hän etsii aktiivisesti itseään täydentäviä voimavaroja ja osaamista työyhteisöstään parhaiden tu- losten saavuttamiseksi. Tästä syystä hän osaa arvostaa ja toimia myös itseään tietävämpien ja taitavampien työntekijöiden johtajana.

Hyvä esimies kykenee empatiaan ja ymmärtämään muiden tunteita ja heidän erilaisia lähtökohtiaan. Tämä ei silti tarkoita, että esimiehestä tulisi terapeutti yhteisössään tai ystävä. Hän sallii myös epäonnistumisia ja virheitä ja käsittelee väärin tekemisiä oikeassa yhteydessä yleistämättä niitä kaikkiin tilanteisiin. Esimiehenä hän

kykenee antamaan anteeksi, ei kannata kaunaa eikä ole kostonhimoinen. Anteeksiantaminen ei ole löpöryyttä vaan se rakentaa luottamusta, jossa jokainen voi tuntea tulewansa hyväksytyksi ja jonka turvin uskalltaa myös ottaa uudistushakuisia riskejä työssään.

Esimies vuorovaikutuksessa

Palveleva johtaja tukee eri vaiheissa ryhmänsä työtä ja kun työ on valmis, hän *pystyy astumaan syrjään* ja antamaan sijan parrasvaloissa omalle porukalleen. Hän antaa kiitoksen ja kunnian saavutuksista sinne, minne se kuuluukin, eikä vie aikaansaannoksia omiin nimiinsä. Hänen ryhmänsä onnistumiset ovat joka tapauksessa hänellekin iloksi ja kunniaaksi.

Palveleva johtaminen on myös mahdollistavaa ja kannustavaa johtamista. *Voimaannuttavaan* johtamiseen kuuluu jokaisen työntekijän kehittymisen tukeminen, tietojen jakaminen kaksisuuntaisesti sekä työntekijöiden rohkaiseminen itsensä johtamiseen, itsenäiseen päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen. Tavoitteena on työntekijä, joka luottaa itseensä ammattilaisena ja haluaa toimia luovasti ja uudistustyönäisesti työssään.

Palveleva johtaminen ei tarkoita vain ihmislähtöisyyttä ja ihmisten ehdoilla tapahtuvaa johtamista. Palvelevalla esimiehellä on

käsitys siitä, mihin suuntaan organisaation ja henkilöstön on kuljetta-
va. Niinpä hän antaa suunnan ja vastuuttaa omansa. *Vastuuttaminen*
tarkoittaa, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja että heille
annetaan vastuu tavoitteiden ja tulosten saavuttamisesta. Vastuutta-
miseen sisältyy vastaavasti vapaus päättää keinoista työn tavoitteiden
saavuttamiseksi. Vastuuttaminen perustuu siis luottamukseen ja se
edelleen myös vahvistaa luottamusta.

Esimerkillään innostava esimies toimii myös *rohkeasti*. Hän
on valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Hän
myös uskaltaa tarvittaessa kyseenalaistaa organisaationsa luutuneita
ajattelu- ja toimintamalleja ja perustella käsityksiään. Lisäksi hän tar-
peen vaatiessa puolustaa omille esimiehilleen ryhmäänsä ja sen toi-
mintaa. Esimiehen rohkeus kannustaa jokaista työntekijää uudistus-
hakuisuuteen.

Palveleva esimieskulttuuri on sosiaalisesti vastuullista ja kes-
tävää. Palveleva esimies on kuin *tilanhoitaja*. Hän ottaa vastuuta ja
toimii ensisijaisesti koko organisaation – ei oman etunsa – hyväksi.
Ryhmässään hän roolimallina edistää yhteisvastuullisuutta ja omaa
horisonttiaan laajempaa näkemystä työn ja organisaation tavoitteista.


Kehittämällä näitä piirteitä omassa johtamistyössään palveleva
johtaja rakentaa hyvinvointia, luottamusta, aloitteellisuutta ja uudis-
tushakuisuutta koko henkilöstössä. Viesti työntekijöille on selvä: jokai-

nen työntekijä on tärkeä ja enemmän kuin vain työroolinsa. Tällaista esimiestä halutaan seurata hyvinä ja huonoina aikoina. Organisaatio, joka toteuttaa palvelevaa johtamiskulttuuria, varmistaa myös sen, ettei yksikään esimies jää itse yksin ja vaille tukea. Työyhteisön tuen ja luottamuksen lisäksi jokaisella palvelevalla esimiehellä on oma palveleva esimiehensä.

Palvelevan johtamisen vastakohtana voi pitää hierarkkista ja autoritääristä johtamista mutta myös välinpitämätöntä johtamista, jossa työntekijät alituisen kokevat olevansa korvattavissa ja jossa heitä ei kuunnella. Tämän päivän työelämässä ei-palvelevan johtajan johtamiskyky ja -toiminta on pahasti rajoittunutta. Sen sijaan palveleva esimies pyrkii näkemään jokaisessa työntekijässä olevat mahdollisuudet ja tukee sitä, että työntekijät voivat käyttää työssään vahvuuksiaan. Näin hän hyödyntää organisaatiossa jo olevat ja uinuvat voimavarat. Huippumenestyväksi tähtävään organisaation tavoitteena on, että jokainen työntekijä voi töihin tullessaan tuntea olevansa kallisarvoinen omalle organisaatiolleen.

Palveleva esimies on

- lahjomaton ja rehellinen
- aito
- nöyrä
- kykenee antamaan anteeksi
- osaa astua myös syrjään
- voimaannuttaa omiaan
- vastuuttaa omiaan
- toimii rohkeasti
- toimii kuin tilanhoitaja.



Miten voi lisätä omaa työn imuaan?

Jokaisella on mahdollisuus myös itse ylläpitää ja lisätä työn imuaan eli työssä kokemaansa tarmokkuutta, innostusta, omistautumista ja uppoutumista. Työn imu on mahdollista vain, kun työntekijä suostuu hyvän mahdollisuuteen ja siihen, että voi kokea työn imua siitä huolimatta, että työssä ja työyhteisössä voi samaan aikaan olla itselle vastentahtoisia piirteitä. Suostuminen hyvään tarkoittaa muun muassa sitä, että suhtautuu ongelmiin ratkaisukeskeisesti, säilyttää aikuisuutensa kiperissäkin tilanteissa ja antaa työtovereilleen luvan ja tilan iloita työstään ja onnistumisista.

Mielenlaadun ja ajattelutapojen kasvusuuntautuneisuus mahdollistaa työn imun. Kasvusuuntautuneet ihmiset näkevät voitonsa kehittää kykyään ja taitojaan harjoittelemalla, opiskelemalla tai esimerkiksi pyytämällä ohjausta ja tukea. Lukkiutunut mielenlaatu näkee useammin, että omat kyvyt ovat annettuja tai ainakin tähän hetkeen ja työkokemukseen mennessä asettuneita eikä niille voi juurikaan tehdä mitään. Tällöin uudet tilanteet merkitsevät testiä olemassa oleville kyvyille, ja epäonnistuminen voi johtaa haasteiden välttämiseen ja siten rutiinimaisuuteen ja työn imun hiipumiseen.

Lukittuneesti ajatteleva kokee, että uuden oppiminen perustuu pääasiassa jo olemassa oleviin kykyihin eikä oppimiseen sen takia kuulu erityinen ponnistelu: asian osaa tai sitten ei. Kasvusuuntautuneesti ajatteleva sen sijaan hyväksyy ajatuksen, jonka mukaan tärkeiden taitojen oppiminen poikkeuksetta edellyttää kovaa työtä ja vaivannäköä mutta uuden oppiminen on mahdollista ja useimmiten vaivan arvoista. Näin ajatellen voi välttää leipääntymisen ja vahvistaa työn imua. Kasvusuuntautuneisuus mahdollistaakin eudaimonisen hyvinvoinnin, jossa itselle paras ei aina tarkoita itselle helpointa.

Ihmiset eroavat toisistaan edellä kuvailtujen ajattelutottumusten hallitsevuuden suhteen. Useimmilla esiintyy kuitenkin molempia ajattelutottumuksia tilanteesta riippuen. Joku voi ylläpitää lukittuneita käsityksiä omista vuorovaikutustaidoistaan ja siten ehkäistä uusien mahdollisuuksien syntymistä sosiaalisissa taidoissa. Samalla hän voi kuitenkin suhtautua hyvin kasvusuuntautuneesti esimerkiksi tietotekniisiin kykyihinsä. On hyvä tunnistaa omalle hyvinvoinnilleen haitalliset lukittuneet ajattelutavat ja pyrkiä pienin tietoisin askelin avamaan niitä. On hyvä myös nähdä, että kehittyminen jatkuu ja että voi pitää itsensä avoimena uusille mahdollisuuksille.

Työn omatoiminen tuunaaminen

Johtaminen, edes inhimillinen ja voimaannuttava johtaminen, ei voi ratkaista kaikkia suomalaisen työelämän ja työhyvinvoinnin nykyaikaisia haasteita. Yhtä lailla merkittävä mahdollisuus työn imun ja ilon säilyttämiseen ja lisäämiseen pitkälläkin aikavälillä on siinä, miten työntekijöinä itse muokkaamme omaa työtämme ja käsityksiämme siitä.

Ajatus työn omaehtoisesta muokkaamisesta ja parantelemisesta – tuunaamisesta – perustuu siihen, että käytännössä kaikissa nykyajan töissä on tehtävän rajoissa mahdollista toteuttaa työtä ainakin jossain määrin eri tavoin työntekijästä riippuen. Monissa asiantuntijatehtävissä tähän työn tuunaamiseen on paremmat mahdollisuudet kuin tiukkaan rajatuissa ja valvotuissa tehtävissä. Myös itsenäisissä tehtävissä mahdollisuus oman työn muokkaamiseen on yleensä parempi kuin jos oma työ kytketty hyvin tiiviisti toisten työntekijöiden (tiimin) tekemisiin.

Oman työn tuunaamisessa työntekijä käyttää aktiivisesti hyväkseen mahdollisuutensa johonkin tai kaikkiin seuraavista:

- Tehtävän rajojen tuunaaminen eli sen muokkaaminen, minkä tyyppisiä tehtäviä työhön kuuluu, miten työtänsä toteuttaa ja miten monia tehtäviä työhön kuuluu.

- Työtovereiden, asiakkaiden tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen laadun ja määrän tuunaaminen omassa työssä.
- Työn olemassaolon tarkoituksen ja sosiaalisen merkityksen tuunaaminen eli kyky nähdä laaja-alaisesti oman työn arvo ja ymmärtää esimerkiksi erilliset tehtävät osana laajempaa kokonaisuutta.

Työnsä tuunaamisessa työntekijä hyödyntää työssään ja työyhteisössään olevat erilaiset voimavarojen ja vaatimusten rakennuspalikat (ihmisiä, tehtäviä, vastuita, teknisiä välineitä ja muita materiaaleja). Niiden avulla hän tekee työstään innostavamman itselleen. Pyrkimyksenä voi olla entistä mielekkäämpi kokemus työstä ja vahvempi ammatillinen identiteetti, inhimillisen kanssakäymisen lisääminen työssä, palkitsevan ja myönteisen vuorovaikutuksen kehittäminen asiakastyössä, työtä koskevien tavoitteiden saavuttaminen, ehkä ulottumattomissa olevan unelmatyön piirteiden lisääminen nykytyössä tai työn epäkohtien poistaminen.

Työn yksilöllinen muokkaaminen voidaan ymmärtää myös toimintana, jolla työntekijä oma-aloitteisesti ylläpitää ja lisää työn imuaan. Samalla hän vähentää työhön leipääntymisen ja työssä uupumisen

riskiä lisäämällä työssään tarvittavia voimavaroja ja voimaannuttavia vaatimuksia tai vähentämällä työnsä haitallisia vaatimuksia.

Työn yksilöllinen tuunaaminen voi tapahtua *lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja* esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja, huolehtimalla kehittymisestään, vaikuttamalla siihen, miten työnsä tekee, tai pyrkimällä hyödyntämään kaikkia kykyjään parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi työssä. Samoin ohjauksen ja avun pyytäminen esimieheltä tai työtovereilta, neuvojen ja inspiraation hakeminen ehkä yllättäviltäkin tahoilta (ei omasta työyhteisöstä) ja palautteen pyytäminen toiminnastaan ovat keinoja lisätä työn voimavaroja.

Toinen työn tuunaamisen keino on *työn voimaannuttavien vaatimusten lisääminen* esimerkiksi omaksumalla uusia ja uusiutumista edellyttäviä työrooleja ja -tehtäviä, hankkiutumalla mukaan uusiin hankkeisiin, kertomalla aktiivisesti halukkuudesta ottaa vastaan uusia tehtäviä tai toteuttamalla työtään uusia toimintatapoja edellyttävillä tavoilla. Uusien vastuiden ja haasteiden hakemisessa on tietysti otettava huomioon, ettei työtilanne muutu liian kuormittavaksi. Perusajatus kuitenkin on, että kaikki hyvinvointi ei tule siitä, että vähennetään kiirettä ja työn määrää!

Työn tuunaaminen voi tapahtua myös *vähentämällä haitallisia työn vaatimuksia* esimerkiksi pyrkimällä välttämään työrooleja ja -tehtäviä, jotka kokee itselleen jatkuvasti liian kuormittaviksi tai

pyrkimällä lisäämään ydintyöhön käytettävää aikaa välttämällä mahdollisuuksien mukaan byrokraattisten käytäntöjen aiheuttamaa työn kuormittavuutta. Työn vaatimuksia voi pyrkiä vähentämään myös asettamalla rajoja hankalille, esimerkiksi uhkaaville, asiakkaille tai pyrkimällä vaikuttamaan työn fyysisiin kuormitustekijöihin sekä huolehtimalla riittävästä tauoista.

Työn omatoiminen tuunaaminen tapahtuu työn arjessa ja jää usein jopa esimieheltä huomaamatta. Palveleva esimies ja henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtiva organisaatiokulttuuri luovat edellytykset työn omaehtoiseen muokkaamiseen. Tavoitteiden, vastuiden ja rajojen selkiyttämisen jälkeen työntekijöille annetaan riittävästi itsenäisyyttä parhaiden työtapojen ja uusien ideoiden löytämiseksi ja saamiseksi käyttöön. Se, että työntekijä arvostaa omaa työtään ja kokee sen tulevan yhteisössäänkin arvostetuksi, kannustaa oman työn muokkaamiseen. Lisäksi uudistushakuinen ja -myönteinen työyhteisökulttuuri tukee työn yksilöllistä muokkaamista. Onhan työn tuunaamisessa usein kyse nimenomaan työn arkea koskevista innovatiivisista ratkaisuista.

Työn tuunaamisella voi joskus olla kielteisiäkin seurauksia. Työntekijä suuntaakin toimintaansa siihen, mikä hänestä itsestä tuntuu mukavalta, ja vähentää sen tekemistä, mikä on välttämätöntä muttei tunnu palkitsevalta. Työntekijän onkin arvioitava tuunaamisen

laajempia vaikutuksia työyhteisölle (ja joskus myös perheelleen ja muille läheisilleen). Kun työyhteisössä vallitsee luottamuksen, avoimen kommunikaation, reiluuden ja yhteisvastuun ilmapiiri, todennäköisyys organisaatiolle haitalliselle työn muokkaamiselle on vähäinen. Työn imua lisäävää työn tuunaamista helpottaa myös palveleva esimies, joka on vastuuttanut ja antanut suunnan toiminnalle, mutta antaa sen jälkeen tilaa omatoimisille ratkaisuille.

Joskus työn tuunaaminen voi myös lisätä työntekijän kuormitusta. Työntekijä voi esimerkiksi ottaa vapaaehtoisesti lisää vastuuta työssään kehittyäkseen ja lisätäkseen työnsä mielekkyyttä, mutta samalla muut työn vaatimukset säilyvät ennallaan. On tärkeää säilyttää tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, ja esimerkiksi keskustelemalla esimiehen kanssa voi hakea ratkaisua oikean tasapainon löytämiseksi.

Työn tuunaaminen on työn imua kokevalle keino ylläpitää inostustaan, mutta on tärkeää, että myös työhönsä leipääntynyt tai työuupumusoireista kärsivä työntekijä voi muokata työtään myönteiseen suuntaan. Työhönsä leipääntynyt voi ajautua kierteeseen, jossa hän turhautuneena entisestään supistaa toimintaansa ja ajatustaan siitä, mistä hänen työssään on kyse. Sen seurauksena rutinoituminen syvenee työn imun yhä hiipuessa. Työhönsä leipääntynyt on voinut kadottaa aloitteellisuuttaan ja uskoa muutokseen. Jos leipääntyminen

johtuu nykyisistä työoloista, tarvitaan yleensä esimieheltä ja työyhteisöltä erityistä aktiivisuutta tilanteen kääntämiseksi.

Työuupumusta kokevan voimavarat voivat puolestaan kuluu työntekijän pyrkimykseen sinnitellä ja selviytyä päivittäisistä töistään, jolloin voimia työn tuunaamiseksi itselle suotuisampaan suuntaan ei ole. Työuupumuksesta kärsivä voi myös tarkoittamattaan vähentää työnsä voimavaroja ja lisätä työnsä haitallisia kuormitustekijöitä tekemällä väsyneenä itsekseen ja apua hakematta asioita, joita ei ehkä olisi välttämätöntä tehdä. Silloin työn voimavarojen lisääminen ja työn haitallisten vaatimusten vähentäminen tapahtuvat ensisijaisesti esimiehen ja työntekijän (ja ehkä myös työterveyshuollon) yhteisten keskustelujen pohjalta.

Työn yksilöllisellä tuunaamisella on iso merkitys sille, millaiseksi työntekijät kokevat työnsä ja miten he sitä tekevät. Perinteisesti työntekijän ja työn yhteensovittaminen on lähtenyt työntekijän soveltamisesta työn piirteisiin ja ehtoihin. Tulevaisuuden menestyvässä työelämässä yhä useammin työtä, jota voidaan toteuttaa monin erilaisin tavoin, sovitetaan työntekijän mahdollisuuksiin ja vahvuuksiin parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Työn tuunaaminen on mukana synnyttämässä innostuksen spiraaleja, joissa työntekijän, työn ja työyhteisön voimavarat, työn imu sekä huippusuoritukset ja innovaatiot vahvistavat toinen toisiaan.

Esimerkkejä työn tuunaamisesta

- esimies, joka päättää päivässä tehdä 15 minuuttia samaa työtä yhdessä porukkinsa kanssa saadakseen porukkaansa ja sen työhön paremman tuntuman
- linja-auton kuljettaja, joka päättää tervehtiä ja toivottaa hyvää päivää jokaiselle matkustajalle
- puhelinvaihteen hoitaja, joka ennen näki työnsä jonossa odottavien puheluiden yhdistäjänä näkeekin työnsä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden joustavana yhteen saattajana
- metallimies, joka jatkuvasti kehittää työssään uusia työtapoja ja ratkaisuja entistä paremman lopputuloksen saavuttamiseksi
- hammaslääkäri, jolla on pitkä työura, ryhtyy vapaaehtoisesti mentoroimaan alalle tulevia nuoria hammaslääkäreitä
- kielenopettaja, joka vuodesta toiseen järjestää oppilailleen mahdollisuuden vaihtoviikkoon vieraassa maassa kieliopintojen tueksi
- toimistos sihteeri, joka lisää työnsä mielekkyyttä ja koko yhteisön hyvinvointia toimimalla ”henkireikänä” ja ”kuuntelevana korvana” työtovereilleen
- tarjoilija, joka harjoituttaa itsensä huomaamaan kaiken, mitä salissa tapahtuu pystyäkseen reagoimaan välittömästi asiakkaiden toiveisiin
- puhelinmyyjä, joka päättää käyttää kotiseutunsa murretta myyntityönsä tehostamiseksi

- asiakaspalvelutiskillä toimiva, joka kohtaa asiakkaansa pulmat paneutuen ja kuunnellen ikään kuin olisi toivomassaan terapeuttisessa ammatissa
- näyttelijä tai laulaja, joka haluaa kiertää esityksensä kanssa lastensairaaloissa, vanhainkodeissa ja vankiloissa.

Työn tuunaamisen myönteisiä seurauksia:

- Voi käyttää entistä useammin vahvuuksiaan työssä.
- Voi suorittaa tehtävät fiksummin kuin ulkoa annettujen ohjeiden mukaan.
- Voi toimia entistä joustavammin työssä.
- Voi olla luova, innovoida ja kehittää työkäytäntöjä.
- Voi tehdä työstään itselleen mielekkäämmän ja innostavamman.
- Voi kehittyä työssään ja välttää liiallisen rutinoitumisen.
- Voi tehdä työtä entistä suuremmalla ilolla, energialla ja omistautumisella.
- Voi lisätä asiakkaiden ja työtovereiden tyytyväisyyttä ja saada itsekin entistä parempaa palautetta.
- Voi lisätä työpaikan menestystä, tuottavuutta ja hyvää mainetta.
- Voi ylläpitää ja lisätä omaa työn imuaan pitkän työuran aikana.

Pohdittavaksi

Mieti, milloin sinä olet muokannut omaa työtäsi

a) hankkimalla oma-aloitteisesti työssäsi tarvitsemiasi voimavaroja (apua, koulutusta, lisää päätäntävaltaa tms.)?

b) lisäämällä oma-aloitteisesti työsi haastavuutta (uusilla hankkeilla, tehtävillä, yhteistyömuodoilla tms.)?

c) muokkaamalla sitä, kenen kanssa olet työssäsi tekemisissä tai miten toimit vuorovaikutuksessa muiden kanssa?

d) muokkaamalla sitä, miten näet työsi tarkoituksen tai kokonaisuuden?

Mieti myös, millaisia seurauksia työn tuunaamisella on ollut sinulle, työpaikallasi ja esimerkiksi asiakkaillesi tai perhe-elämällesi?

Laadi seuraavaksi kohtien a–d näkökulmasta oma työn tuunaamisen suunnitelmasi lähitulevaisuudelle. Mitä voit tehdä tai ajatella toisin työssäsi lisätäksesi työsi innostavuutta ja työn imuasi? Mitä myönteisiä (ja ehkä kielteisiä) seurauksia koituu, jos nyt ryhdyt muokkaamaan työtäsi?

Työn imua onnellisuutta lisäävillä keinoilla

Monissa tutkimuksissa onnellisuuden ja tyytyväisyyden elämään on todettu olevan myönteisessä yhteydessä työhön liittyviin kokemuksiin. Mitä onnellisempi on ollut, sen todennäköisemmin on muun muassa ollut tyytyväinen työhönsä, menestynyt työhaastatteluissa, suoriutunut hyvin ja tuloksellisesti työssään ja saanut mielekkäitä ja kehittäviä töitä. Lisäksi onnellisuus on ollut yhteydessä vähäisempään työpaikan vastaiseen ja epätuottavaan toimintaan sekä vähäisempiin työuupumusoireisiin ja sairauspoissaoloihin. Onnellisuus voi lisätä työhyvinvointia ja menestystä työssä, mutta toisaalta työhyvinvointi ja työssä menestyminen voivat yhtä hyvin vahvistaa onnellisuuden tunteita.

Onnellisuus voi merkitä monia asioita, esimerkiksi tyytyväisyyttä elämään (”kaiken kaikkiaan arvioidessani tähänastista elän itselleni parasta mahdollista elämää”) tai elämässä koettuja myönteisiä tunteita esimerkiksi iloa, innostusta ja rakkautta. Työn imu kuvaa myönteisten työasenteiden lisäksi myönteisiä tunteita työssä, kun taas onnellisuus liittyy elämään yleensä. Työterveyslaitoksen [www-sivujen](http://www.ttl.fi/tyonimu) työn imu -testissä (www.ttl.fi/tyonimu) kerätyn aineiston mukaan työn imua kokevat työntekijät ovat myös keskimuuttoa onnellisempia.

On mahdollista, että työn imua voivat myös ylläpitää ja lisätä yksilölliset keinot, kognitiot ja suhtautumistavat, joiden on havaittu

olevan yhteydessä onnellisuuteen. Tähän lukuun on koottu onnellisuuden näkökulmasta olennaisia toiminnallisia strategioita ja keinoja, joista osaa sivutaan tässä kirjassa myös muissa yhteyksissä.

Tässä kirjassa ei esitellä yksityiskohtaisesti harjoituksia, joilla onnellisuutta voi pyrkiä lisäämään. Monia edellä mainittuja onnellisuutta vahvistavia toimintoja voi kuitenkin systemaattisesti harjoituttaa esimerkiksi kirjaamalla päiväkirjaan onnistumiset tai kirjoittamalla kiitollisuuskirjeitä. Aikaa onnellisuusharjoitukset voivat viedä ehkä kymmenen minuuttia päivässä ja sen voi suhteuttaa siihen, kuinka paljon käyttää päivästä aikaa työn epäkohtien harmittelemiseen. Näitä keinoja on käsitelty monipuolisesti muun muassa Sonja Lyubomirskyn kirjassa *Kuinka onnelliseksi?* ja Antti Mattilan ja Pekka Aarninsalon kirjassa *Onnen taidot* sekä Markku Ojasen teoksessa *Positiivinen psykologia*.

Hyvät, läheiset ihmissuhteet ja niiden vaaliminen ovat onnellisuuden tärkeimpiä lähteitä. Ihmissuhteet työn ulkopuolella merkitsevät mahdollisuutta monipuoliseen kanssakäymiseen, jonka ei tarvitse olla luonteeltaan tavoitteellista ja välineellistä toisin kuin usein töissä. Läheiset ihmissuhteet ovat tärkeitä myös työasioista irrottautumiselle ja palautumiselle (ks. luku *Riittävä palautuminen ylläpitää työn imua*).

Monissa elämäntilanteissa ihmisten antama tunnetuki ja tuki, joka tarjoaa tietoa, välineellistä apua tai arviointipeiliä, voivat olla

suunnattoman arvokkaita hyvinvoinnille ja terveydelle. Työpaikallakin tällainen työhön kuuluva tai vapaaehtoinen tuki on tärkeää. Työpaikalla myös tavallinen jutustelu ja yhteiset juhlahetket ylläpitävät yhteisöllisyyden siteitä ja auttavat näkemään työtoverit työtehtäväänsä ja -rooliaan laajemmasta näkökulmasta. Hyvien asioiden ja onnistumisten jakamista yhdessä työpaikalla tulisi vaalia kiireestä ja mahdollisesta kateuden pelosta huolimatta. Yhteenliittyminen on yksi psykologisista perustarpeistamme.

Kiitollisuuden osoittaminen on sitä, että huomaa ja arvostaa elämän myönteisiä asioita eikä pidä niitä itsestään selvyyksinä. Työn maailmassa epäkohdat saavat helposti huomiota, mutta on huolehdittava, että myös myönteiset teot, tilanteet ja kokemukset nousevat esille. Kiitollisuus on myönteistä ihmettelyä asioista, jotka ovat hyvin, ja näiden asioiden arvostamista. Kun kiitollisuutta osoitetaan, tulee siitä myös sosiaalinen teko, joka vahvistaa ihmisten välisiä siteitä. Kiitollisuudesta hyötyy kuitenkin eniten kiitollisuuttaan osoittava ihminen, sillä kiitollisuuden tunne vahvistaa itsearvostusta, vähentää kielteisyyttä sekä auttaa selviytymään ja näkemään kiperissäkin tilanteissa hyvää ja mahdollisuuksia. Kiitollisuus, ei kiittämättömyys, on maailman todellinen palkka, joka ensisijaisesti maksetaan itselle.

Kiitollisuus on läheinen ilmiö toiselle onnellisuutta lisäävälle ilmiölle, *elämän ilojen vaalimiselle ja niistä nauttimiselle*. On taito

osata elää hetkessä ja pysähtyä huomaamaan nykyhetken mukavat ja iloa tuottavat asiat ja vaalia niitä. Myös menneet hyvät kokemukset ja odotus tulevista myönteisistä asioista parhaimmillaan voimaannuttavat nykyhetkeä. Työhön uppoutumisen nautinnolliset hetket voivat olla tällaisia onnellisuutta vahvistavia kokemuksia.

Ystävällisyys on jo aiemmin mainittu tärkeänä työn voimavarana. Kiitollisuuden tavoin ystävällisyyden teot herättävät usein vastaavuuksia myönteisiä tunteita ja tekoja. Ystävällisyys voi olla pieni- tai suurimuotoista, se voi kohdistua tuttuun tai entuudestaan tuntemattomaan ja vastaanottaja huomaa tai voi jopa olla huomaamatta ystävällisyyden. Jälleen erityisen tärkeää on se, mitä myönteisen teon tekijä itse kokee tekonsa seurauksena, ei vain teon myönteiset seuraukset kohteelle. Silti ystävällisyys on lähtökohtaisesti epäitsekästä. Työpäikällä on yleensä muita ihmisiä ja siksi eteen tulee päivittäin lukuisia tilaisuuksia kasvoitusten tapahtuvaan ystävällisyyteen.

Anteeksiantaminen on yksi onnellisuutta mahdollistavista teoista. Väärin kohdelluksi tullut voi aluksi haluta ”maksaa samalla mitalla”, kosta tai vältellä väärin tekijää. Hän voi myös kantaa kaunaa. Anteeksiantaminen ei tarkoita vääryyden sivuuttamista eikä sen hyväksymistä. Anteeksiantaminen on jotain, joka tehdään itsen hyväksi. Ajan myötä on voinut syntyä kokemus, että kauna, viha ja katkeruus vahingoittavat ennen kaikkea itseä ja sen takia on hyvä päästä eteenpäin. Anteeksi-

antamista voi auttaa, jos muistelee tilanteita, joissa itse on saanut anteeksi tekojaan. Toinen tapa on hakea itselleen anteeksianto, jos kokee aiemmin toimineensa väärin jotakuta kohtaan. Työyhteisössä on monia mahdollisia tilanteita, joissa työntekijä kohtaa vääryyttä: loukkaamista ja kiusaamista, toisten suosimista, uralla etenemisen estämistä, mitätöintiä ja kielteistä palautetta. Tilaisuuksia anteeksiantamiseen voi siis olla monia.

Myös optimistinen mielenlaatu ja sen vahvistaminen pessimististen ajattelutottumusten sijaan sekä monipuoliset selviytymiskeinot ja -strategiat stressi- ja kriisitilanteissa voivat edistää onnellisuutta ja työn imua. Samoin sisäisesti palkitsevat, omien arvojen mukaiset autenttiset ja keskenään yhteensopivat tavoitteet tukevat hyvinvointiamme. Toisaalta hyvinvointia ja onnellisuutta lisää, kun lopettaa loputtoman ja passiivisen itsensä tarkkailun tai murheiden vatvomisen ja itseä vahingoittavan vertailun muihin ihmisiin. Lisäksi on monia muita asioita, jotka voivat tehdä onnelliseksi: rakas lemmikkieläin, jooga, avantouinti, runojen lausunta, kuorolaulu, osallistuminen politiikkaan tai muuhun yhteiskunnalliseen toimintaan tai vaikkapa hengellisyys. Monet itselle tärkeät asiat voivat tehdä elämästä entistä merkityksellisempää ja edistää samalla palautumista työn rasituksista.

Riittävä palautuminen ylläpitää työn imua

Monissa töissä ajan, paikan ja työorganisaation rajat ovat hämärtyneet muun muassa kansainvälistymisen, teknologian kehittymisen ja palvelujen ja liiketoiminnan 24/7-rytmin seurauksena. Työn irrottaminen rajoistaan voi lisätä joustavuutta ja itsenäisyyttä ja sitä kautta työn imua. Samalla kuitenkin työn rajattomuus on usein merkinnyt sitä, että vastuu työhyvinvoinnista huolehtimisesta on siirtynyt korostetusti yksilölle pois organisaatiolta ja johtamiselta. Kuitenkin rajoista vapaa työ edellyttää entistä enemmän työntekijän ja esimiehen välistä keskustelua ja sopimista työn tekemisen käytännöistä ja rajoista. Tämän lisäksi työn rasituksista palautumisen ja työstä irtoamisen merkitys korostuvat ja edellyttävät tietoisia omakohtaisia työntekoa rajaavia ratkaisuja päivästä toiseen.

Työstä palautuminen tarkoittaa prosessia, jonka aikana työntekijän tila palautuu työpäivän aikaisista rasituksista ja stressistä työpäivää edeltäneelle tasolle. Palautumisen merkitys on ilmeinen silloin, kun työ on kuormittavaa. Kuitenkin palautumisella on tärkeä rooli hyvän tilanteen säilymisessä myös silloin, kun työntekijä kokee työn imua ja on innostunut työstään. Työn imussa työ innostaa, jolloin työhön myös panostetaan keskivertoa enemmän, ja esimerkiksi omien tehtävien ohella autetaan vapaaehtoisesti työtovereita tai otetaan muita uusia tehtäviä vastaan. Vaikka tällainen tekeminen palkitsee,

voi se myös kuluttaa voimia ja väsyttää. Aina ei voi eikä tarvitse olla työn imussa.

Jos työssään kokee jatkuvasti tarvetta palautua, aika ja/tai tavat palautua ovat riittämättömiä. Samalla palautumisen tarve on yleensä varhainen merkki pitkittyneestä väsymyksestä. Tällainen väsymys voi johtaa ajan myötä työuupumukseen. Seuraavilla kysymyksillä voidaan arvioida omaa palautumisen tarvetta. Mitä useammin vastaat myönteisesti alla oleviin väittämiin, sen suurempi on palautumisen tarve ja sen riittämättömämpää päivittäinen palautumisesi:

1. Koen vaikeaksi rentoutua työpäivän jälkeen.
2. Työpäivän jälkeen tunnen itseni todella väsyneeksi.
3. Yleisesti ottaen kykenen rentoutumaan vasta toisena vapaapäivänä.
4. Minulla on keskittymisvaikeuksia vapaa-ajallani työpäivän jälkeen.
5. Minun on vaikea osoittaa kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, kun olen juuri tullut töistä kotiin.
6. Työpäivän jälkeen olen usein liian väsynyt ryhtymään muuhun toimintaan.
7. Tultuani kotiin toisten tulisi jättää minut joksikin aikaa rauhaan.

Soveltaen lähteestä: *van Veldhoven ja Broersen (2003, suomeksi Kinnunen ja Mauno, 2009).*

On monia keinoja palautua työn rasituksista. Yhdelle työpäivän jälkeen rauha ja *hiljentyminen* ovat tarpeen. Toinen taas kaipaa työn vastapainoksi *ääneentymistä* eli sitä, että voi tavata ystäviään ja vaikkapa riehua pallosalilla. Lomalla työntekijä yleensä palautuu tehokkaasti, mutta loman palauttavaa voimaa ei voi varastoida tulevaisuutta varten. Yleensä lomalla saavutettu hyvinvoinnin taso palautuu töiden alettua muutamassa viikossa lomaa edeltävälle tasolle. Tämän takia hyvinvoinnista ja palautumisesta on huolehdittava kaiken aikaa työn arjessa. Yleisiä palautumisen keinoja ja mekanismeja on neljä:

Henkinen irtautuminen työstä tapahtuu vapaalla suoraan, kun yksilö joko tietoisesti sulkee työtä koskevat ajatukset mielestään, tai välillisesti, kun tekee jotain, joka irrottaa ajatukset työstä. Lasten kanssa oleminen ja touhuaminen ja esimerkiksi liikunta irrottavat tehokkaasti ajatukset työn maailmasta.

Rentoutumisen olotilan voi saavuttaa monin keinoin. Yhdelle kotityöt ovat rentouttavaa vastapainoa työlle, kun toiselle ne merkitsevät kuormituksen pitkittymistä. Pysähtyminen oleiluun ja joutilaisuus voivat olla arvokkaita palautumisen hetkiä sellaiselle, jonka työpäivät ovat hyvin tiiviitä ja kiireisiä. Sosiaalinen kanssakäyminen, ulkoilu ja monet vastaavat asiat rentouttavat useimpia.

Itsensä haastaminen taitoja kartuttamalla tarkoittaa joidenkin sellaisten puolten kehittämistä itsessä, joita ei työssään voi hyödyntää. Kielten tai vaikkapa valokuvauksen opiskelu edellyttävät ponnisteluja, mutta voivat silti tuottaa mielihyvää monipuolistaessaan kuvaa itsestä ja omista taidoista.

Kontrolli vapaa-ajalla tarkoittaa sitä, että on mahdollisuus päättää omasta ajankäytöstään ja tekemisistään vapaalla. Se voi jos sinänsä elvyttää varsinkin, jos työ on hyvin kurinalaista ja säädeltyä. Pienikin kontrollin kokemus arjessa voi olla korvaamattoman arvokas, jos työn lisäksi myös vapaa-aika täyttyy erilaisista velvollisuuksista ja lähimmäisistä huolehtimisesta.

Henkinen irtautuminen työstä ja työajatuksista on tutkimuksissa osoittautunut tehokkaimmaksi hyvinvointia palauttavaksi mekanismiksi. Vaikka työn rutiinit voivatkin hiivuttaa työn imua, rutiineja myös tarvitaan. Jostakin hyväksi tietämästään palautumisen ja rentoutumisen keinosta on hyvä muodostaa itselle rutiini, josta pitää kiinni tiukoissakin tilanteissa. Palautumista tukevista rutiineista muodostuu samalla rajoja rajattomuuteen pyrkivälle työlle.

Pohdittavaksi

Miten irrottaudut työn maailmasta?

Pohdi, millaisia palautumisen ja rentoutumisen keinoja itse sovellat eri tilanteissa ja eri aikoina

- arkena
- viikonloppuna
- lomalla
- työpäivän aikana.

Käytätkö itsellesi parhaita palautumisen ja rentoutumisen keinoja eli sellaisia, jotka irrottavat sinut työn maailmasta ja rasituksista ja aidosti virkistävät? Ovatko toiset keinoista osoittautuneet sinulle paremmiksi kuin toiset?

Voiko jokin rentoutumiseen tarkoittamasi keino toimiakin huonosti?

Työn imun vastakohdat



Kaikki eivät koe työn imua ja monien työn imu voisi olla nykyistä huomattavasti korkeammalla tasolla. Työn voimavarojen puutteessa työssä myös kuormitutaan, uuvutaan ja kamppaillaan terveysongelmien kanssa. Työholistit puolestaan suhtautuvat pakkomielleisesti työhön ja kuormittavat itse itseään kohtuuttomalla työskentelyllä ja liian vähäisellä palautumisella. Työn imun varsinaisena vastakohtana voi pitää työhön kyllästymistä eli leipääntymistä. Myös nämä työn imun vastakohdat ja työpahoinvoinnin erilaiset tilat edellyttävät huomiota organisaatioissa, koska ne synnyttävät inhimillistä kärsimystä ja moninaisia haittavaikutuksia työtoiminnalle ja työyhteisöille.

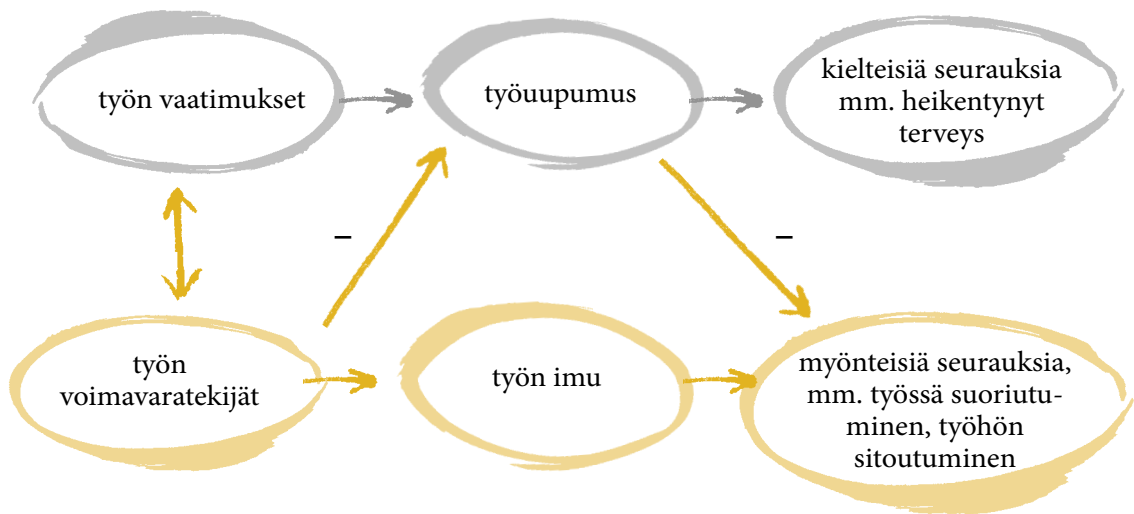
Työhyvinvoinnin kaksi polkua

Työolot koostuvat työn voimavarojen lisäksi työn vaatimuksista. Nämä kaksi laajaa työoloja kuvaavaa luokkaa voivat sisältää työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä. Työn voimavarat auttavat kohtaamaan työn vaatimukset ja saavuttamaan työn tavoitteet. Koska työn voimavarat myös tyydyttävät psykologisia perustarpei-

tamme, virittävät halua oppia ja kasvaa työssä, lisäävät pystyvyyden kokemuksia ja vaikuttavat myönteisesti perhe-elämään, ne myös synnyttävät työn imua. Työn voimavaroilla on siis sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoiva merkitys. Työn imulla voi puolestaan olla monia työntekijää, työtä ja työpaikkaa koskevia myönteisiä seurauksia. Työn voimavarojen, työn imun ja myönteisten seurausten polkua voidaan kutsua työhyvinvoinnin motivaatioprosessiksi.

Työn vaatimukset sen sijaan edellyttävät fyysisten tai psyykkisten, esimerkiksi emotionaalisten, ponnistelujen ylläpitämistä. Tällä ponnistelulla on eriasteisia fyysisiä ja/tai psyykkisiä kustannuksia. Kun työn vaatimukset edellyttävät jatkuvia kovia ponnisteluja töistä selviämiseksi ja edellytetyn suoritustason ylläpitämiseksi ja kun mahdollisuutta riittävään palautumiseen näistä ponnisteluista ei ole, voivat korkeat työn vaatimukset aiheuttaa työuupumusoireilua. Työuupumuksesta seuraa edelleen pitkällä aikavälillä terveys- ja työkykyhaittoja. Työn vaatimusten, työuupumuksen ja kielteisten terveysvaikutusten polkua voidaan kutsua terveyden heikentymisen prosessiksi.

Tämän, myös kuvassa 2 esitetyn, työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) mallin ovat kehittäneet kreikkalainen organisatiotoiminnan tutkija Evangelia Demerouti sekä hänen hollantilaiset kollegansa Arnold Bakker ja Wilmar Schaufeli. Mallin oletukset on vahvistettu myös Työterveyslaitoksella tehdyssä pitkittäistutkimuksessa.



Kuva 2. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Schaufeli ja Bakker, 2004, Hakanen, 2004, Hakanen ym., 2008).

Työn imulla ja työuupumuksen kaltaisella työpahoinvoinnin kokemuksella on siis erilaisia syitä ja seurauksia. On tärkeää huomata, että polut eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ne valottavat samanaikaisesti eri näkökulmasta työntekijän kokemaa hyvinvointia ja pahoinvointia.

Työssä kohdattavien vaatimusten ja työssä tarvittavien voimavarojen määrän (paljon–vähän) suhde määrittää kokonaisyhyvinvointia työssä. Optimaalisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat kohtuullisen korkeat, mutteivät kuitenkaan niin korkeat, että aiheuttaisivat pysyvää kuormitustilaa. Samalla optimitilanteessa työn voimavaroja on työntekijän ulottuvilla niin runsaasti, että ne mahdollistavat tehtävistä selviämisen ja toisaalta energisoivat ja innostavat työntekijää niin, että työn imu mahdollistuu.

Monille voi olla tuttu kokemus se, että yhtäältä työ innostaa ja siinä on imua mutta toisaalta työ myös rasittaa ja aiheuttaa kuormituneisuutta ja stressiä. Työhyvinvointi ei useinkaan ole mustavalkoinen. Pahin tilanne toteutuu silloin, kun työssä asetetaan jatkuvasti liian korkeita vaatimuksia ja samalla keskeiset työn voimavarat puuttuvat. Seurauksena on työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tulosten romahdus.

Osa työn vaatimuksista voi olla sen kaltaisia, että kuormittaessaan ne voivat myös innostaa ja lisätä työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä. Esimerkiksi työn korkea vastuullisuus lisää motivaatiota työhön,

koska siihen yleensä liittyy työtehtävien haastavuus ja mielekkyys ja johdon osoittama luottamus henkilön kykyihin selvitä vastuusta. Samalla vastuut voivat myös kuormittaa, koska ne edellyttävät jatkuvaa panostusta ja lujille joutumista. Myös työn paljous ja kiire eivät aina ole vain haitallisia, vaan ne voivat synnyttää ”tekemisen meiningin”, joka virittää työn imun. On silti työn vaatimuksia, jotka liiallisina lähinnä vain kuormittavat. Tällaisia ovat fyysisesti raskas työ, jatkuvat rooliristiriitakokemukset työssä tai lakkaamaton tekemättömien töiden paljous.

Työpaikan työhyvinvointia johdettaessa on molemmat polut otettava huomioon sekä työyhteisö- että yksilötasolla. Samalla nimikkeellä työtä tekevien työolot ja kokemukset oloista voivat poiketa huomattavasti toisistaan, jolloin hyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen edellyttävät heidän kohdallaan erilaisia toimia. Jokaisella työpaikalla ja jokaisessa tiimissä tai työssä on tunnistettava sille ominaiset vaatimukset ja voimavarat sekä arvioitava vaatimusten kohtuullisuus ja voimavarojen riittävyys ja osuvuus.

Kun työssä tai organisaatiossa tapahtuu merkittäviä muutoksia, otetaan esimerkiksi käyttöön uutta teknologiaa tai uusia järjestelmiä, tai kun lähdetään suuntaamaan toimintaa uuden strategian mukaisesti, heijastuvat ne henkilöstöön muuttuvina työn vaatimuksina ja voimavaroina. Muutostilanteissa työn vaatimusten koetaan usein

ainakin hetkellisesti lisääntyvän ja silloin olisi erityisesti huolehdittava erilaisista voimavaroista. Usein kuitenkin työpaikoilla monet työn voimavarat kukoistavat hyvinä aikoina ja niiden vaaliminen unohdetaan vaikeina aikoina.

Työterveyslaitoksella tehdyt tutkimukset osoittavat, että työn erilaisten voimavarojen ja työn imun yhteys on sitä vahvempi, mitä korkeammat työn vaatimukset ovat tai mitä enemmän työssä kohdataan muutoksia. Toisin sanoen työn voimavaroihin kannattaa työpaikalla panostaa ennen kaikkea silloin, kun työ kuormittaa tai työssä kohdataan muutoksia. Silloin työn voimavarat paitsi vähentävät työn kuormitustekijöiden haitallisia vaikutuksia myös erityisesti vaikuttavat myönteisesti työn imuun.

Monet työn vaatimukset ovat myös annettuja, eli niitä voi olla vaikea muuttaa työyhteisön voimin ainakaan lyhyellä aikavälillä tai ne kuuluvat vääjäämättä työhön. On vaikea esimerkiksi poistaa emotionaalista kuormitusta intensiivistä ja vaativaa auttamistyötä tekevien työstä tai voi olla mahdotonta saada lisää työvoimaa edes sinne, missä sitä ehdottomasti pitäisi lisätä. Sen sijaan useimmat työn voimavarat ovat muutettavissa. Niitä voidaan kehittää ja lisätä kaikkina aikoina, kuten esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja mahdollisuutta palautteen saamiseen. Ne voivat tuottaa helpotusta työn kuormittavuuteen, mutta myös tuoda mielekkyyttä ja imua ponnisteluihin.

Työn imun näkökulmasta on tärkeää, että työn kokonaisuudessa työn imu säilyy eikä työhön ilmaannu liikaa kuormittavia asioita. Työn imua kokeva työntekijä on aloitteellinen ja ottaa vastaan uusia haasteita oppiakseen uutta ja pitääkseen yllä innostustaan. Myös työpaikalla annetaan mielellään uusia vastuita sellaisille, jotka ovat niistä innostuneita ja jotka ovat näyttäneet selviytyvänsä aiemmista haasteista.

Työn haastavuus ei voi kohtuuttomasti lisääntyä työn imun kärsimättä, elleivät samalla myös käytettävissä olevat työn voimavarat lisäänty. Tarvittavia uusia työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi mahdollisuus delegoida muita töitä, muu työyhteisön tuki, mahdollisuus uusissa haasteissa tarvittavien taitojen oppimiseen tai lisääntynyt työn itsenäisyys. Työyhteisöissä voi olla monia käytäntöjä ja seurantajärjestelmiä työn kuormitusongelmien tunnistamiseen ja hoitamiseen. Samoin tarvitaan jo saavutettua työn imua tukevia käytäntöjä ja johtamista. Optimaalisen työn imun tason ylläpitäminen ei tule olla vain yksikön vastuulla.

Seuraavassa luvussa käsitellään työholismia ja työhön leipääntymistä. Työholismi liittyy ennen kaikkea terveyden heikentymisen prosessiin, koska työn tekemisen tapa on kuluttava ja työn vaatimukset on aiheutettu itse itselle. Työhön leipääntyminen sen sijaan liittyy sekä liian vähäisiin työn vaatimuksiin että puuttuviin työn voimavaroihin.

Mikä työssä kuormittaa?

Erään koulutustilaisuuden osallistujat listasivat työnsä kuormitustekijöitä:

- kiire
- ohjauksen ja tuen puute
- yksinäisyys
- liian tiukat säännöt ja ohjeet, byrokratia
- johdon etäisyys ja tiedonkulun puutteet
- tavoitteiden epäselvyys, puuttuva priorisointi
- epävarmuus
- työn vastuullisuus
- asiakkaiden välillä kohtuuttomat odotukset ja vaatimukset
- fyysisen työympäristön puutteet.

Kun listaa tarkastelee työn vaatimusten – työn voimavarojen mallin näkökulmasta, kuva työn haitallisten piirteiden luonteesta ja tarvittavista muutoksista tarkentuu. Haitallisina, työtä estävinä työn vaatimuksina voi pitää fyysisen työympäristön puutteita ja jäykkää byrokratiaa. Työn vaatimuksista kiire ja työn vastuullisuus kuormittivat, mutta osallistujien

mukaan niihin liittyi myös myönteisiä piirteitä, kuten ajan kuluminen vauhdilla ja tunne aikaansaamisesta. Asiakkaiden kohtuuttomat odotukset rasittivat myös, mutta toisaalta silloin kun kohtaamiset lopulta sujuivat hyvin, koettiin se hyvin palkitsevana.

Itse asiassa monet työn räsitustekijät olivat lopultakin puuttuvia työn voimavaroja, kuten tuen puute ja yksinäisyys, ylemmän johdon etäisyys, tavoitteiden epäselvyys ja epävarmuus. Ainakin näihin puuttuviin työn voimavaroihin on mahdollista panostaa välittömästi kehittämällä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä selkiyttämällä tavoitteita.

Työn imu ei ole työholismia

Voiko työn imu kääntyä ajan saatossa itseään vastaan? Tarkoittaako korkea työn imu työn imevää ominaisuutta, jossa muu elämä jää ja kaikki annetaan työlle? Yhdysvaltalainen psykologi Wayne Oates esitteli työholismin käsitteen kirjassaan *Confessions of a workaholic* vuonna 1971. Kirjassa hän kuvasi omaa pakkomielteistä riippuvuussuhdettaan työhön. Usein ajatellaan, että työholismi tarkoittaa samaa kuin ylipitkät työpäivät tai äärimmäisen kovaa työskentelyä. On kuitenkin mahdollista työskennellä keskimääräistä enemmän monista syistä: taloudelliset vaikeudet, onneton avioliitto, urapyrkimykset tai toisaalta aito innostus ja työn imu voivat saada työskentelemään lujaa eikä sillä tarvitse olla mitään tekemistä työholismin kanssa.

Työholismi näkyy sekä käyttäytymisessä että ajatusten tasolla kognitiivisesti. Työholistit työskentelevät kohtuuttoman paljon ja toisaalta myös suhtautuvat pakkomielteisesti työhön. Tämän sisäisen draivin ohjaamina he ajattelevat työtä silloinkin, kun eivät sitä tee. Työholismiin liittyy siis vaikeus irtautua työn maailmasta. Työholismissa työstä on tullut addiktiivinen ”nautintoaine”.

Työholismin kehittymisen syytä tunnetaan melko heikosti, mutta yksi selitysmalli liittyy heikkoon itsearvostukseen ja minäkäsitykseen. Arvottomuuden kokemus voi saada hakemaan tunnustusta ylikorostuneesta panostuksesta työhön. Työholismi ei siis synny esi-

merkiksi siitä, että työskentelee sellaisessa työpaikassa, joka toimii työholistisesti ja jossa työkulttuuri edellyttää jatkuvaa läsnäolemista tai tavoitettavuutta. Sen sijaan tällaisiin työpaikkoihin todennäköisemmin hakeutuu myös työholistisesti suuntautuneita yksilöitä, koska niissä on mahdollista toimia työpakkomielteen mukaisesti.

Tietynlaiset työympäristöt voivat kuitenkin aktivoida ja ylläpitää työholismia. Tällaisessa työpaikassa ei-työholisti luultavasti kärsii ja aikansa kärsittyään pyrkii vaihtamaan työpaikkaa. Myös erilaiset roolimallit elämänkulun ja työelämän varrelta voivat vahvistaa työholistisia piirteitä.

Työholismissa on kyse pitkälti itse asetetuista työn vaatimuksista, eli työholisti kuormittaa itseään selvästi ylitse sen, mitä esimiehet tai organisaatio edellyttävät. Myös työn imussa yksilö on aloitteellinen ja voi hakeutua uusiin työhaasteisiin. Merkittävä ero näiden kahden välillä on kuitenkin syissä ja motivaatiossa toimia niin kuin toimii. Työholisti työskentelee sisäisestä pakosta eikä yleensä nauti paljosta tekemisestä. Hän kokee työnsä puurtamisena ja tuntee syyllisyyttä silloin, kun ei työskentele. Työn imua kokeva voi myös panostaa työhön ylimääräistä, mutta ponnistelujen jälkeenkin työ tuntuu yleensä sisäisesti palkitsevalta ja mielekkäältä ja seurauksena on mahdollisen ohimenevän väsymyksen rinnalla myönteinen aikaansaamisen tunne.

Työn imun ja työholismin eroja

	Työn imussa	Työholismissa
Suhde työhön	Työ on tärkeää.	Työ on korostetun tärkeää.
Työtunnit	Työtä tehdään vapaaehtoisesti jonkin verran enemmän kuin muodollisesti edellytetään.	Työtä tehdään ja ajatellaan vapaaehtoisesti selvästi enemmän kuin muodollisesti edellytetään.
Työn tekemistä ohjaa	sisäinen mielekkyyden kokemus ja esimerkiksi uteliaisuus, sinnikkyys ja vastuunottaminen	sisäinen pakonomaisuus ja syyllisyys, jollei tee työtä, perfektionismi
Työtoiminta	Saa aikaan ja suoriutuu hyvin, aloitteellinen ja uudistushakuinen työote.	Voi suoriutua hyvin ainakin lyhyellä aikavälillä, kaihtaa riskejä, epäluova työote.
Suhde työtovereihin	ystävällinen, vapaaehtoinen auttaminen ja tuki, tartuttaa myönteisiä tunteita	epäluottamus ja epäarvostus niitä kohtaan, jotka eivät työskentele yhtä paljon, vaikeus delegoida
Sitoutuminen työpaikkaan	Työpaikassa halutaan pysyä, koska siinä on riittävästi työn voimavaroja.	Työpaikassa halutaan pysyä, koska se mahdollistaa oman holistisen työorientaation.

Työpäivän venyessä vapaaehtoisesti päätös lopettaa työskentely	Perustuu todennäköisemmin arvioon ”Vieläkö nautin tehtävän suorittamisesta?”	Perustuu todennäköisemmin arvioon ”Olenko tehnyt tarpeeksi?”
Palautuminen	haasteena henkinen irtoaminen kiinnostavasta työstä, ei kuitenkaan työskentele sairaana	ei irtoa henkisesti töistä, vaikeaa rentoutua, kun ei ole töissä, unihäiriöitä
Työ ja perhe	Työ rikastuttaa muuta elämää ja myönteisiä tunteita siirtyy myös kotiin.	vahva ristiriita työn ja perhe-elämän välillä
Terveys ja hyvinvointi	keskivertoa terveempi, työkykyisempi ja onnellisempi	keskivertoa enemmän stressi- ja työuupumusoireilua, tyytymättömämpi elämään

Työholisti ei luultavasti koe iloa onnistumisista, koska onnistumisia ei seuraa pysähtyminen vaan välittömästi uudet itseen kohdistetut odotukset ja velvoitteet. On myös ero siinä, tunteeko vastuuta työstään (työn imussa) vai kokeeko, että pitää tuntea vastuuta (työholismissa).

Kun työn imua kokevalle erilaiset työn voimavarat auttavat kohtaamaan työn vaatimukset ja lisäävät hyvinvointia, ei niillä ole työholistille olennaista merkitystä – työholisti ei yleensä osaa hyödyntää esimerkiksi työyhteisön tukea. Toisaalta työn voimavarat eivät yleensä auta, koska kyse on itse asetetuista vaatimuksista.

Työholistille työ on ensisijainen asia elämässä. Työn imua kokevan elämässä työllä on niin ikään tärkeä sija elämässä, mutta myös muu elämä ja työn ulkopuoliset ihmissuhteet ovat arvokkaita ja niistä osataan nauttia. Työn imu ja työholismi erottuvat siis toisistaan eikä ole näyttöä, että työn imu voisi muuttua työholismiksi. Näiden kahden eroa ei siis kuvaa niinkään se, miten lujaa työskennellään, vaan miksi ja miten työskennellään lujaa.

Pohdittavaksi

Työn imua vai työholismia?

Arvioi Työn imun ja työholismin eroja -taulukon (s. 114–115) avulla, luonnehtiiko hyvinvointiasi ja suhdettasi työhön ja muuhun elämään enemmän työn imu vai työholismi.

Jos työhön suuntautumistasi kuvaa ennen kaikkea työholismi, pysähdy miettimään syitä tulokseen. Mitä tavoittelet työltäsi? Mieti myös, mikä elämässäsi on tärkeintä, millaisia arvoja sinulla on ja mistä ne ovat peräisin ja toimitko todellisten arvojesi mukaisesti.

Mahdollisesta työholistisesta taipumuksesta on perusteltua keskustella myös esimiehen tai työterveyshuollon ammattilaisen kanssa.

Boreout eli työhön leipääntymisen uhka

Kaikki voivat aika ajoin kokea olonsa tylsäksi ja tynnyntyneeksi työssä ja sitä voi pitää uusiutumisen näkökulmasta jopa tarpeellisenakin kokemuksena. Tilanne on toinen, kun tylsyydestä tulee pysyväluonteinen kokemus. Työn imun vastakohtana voi pitää *boreoutia*, työhön leipääntymistä ja tylsistymistä. Työhön leipääntyminen on työssä koettu tylsyyden ja rutinoitumisen tila, jossa työntekijän vahvuudet ovat alikäytössä. Sen seurauksena työmotivaatio kärsii ja työntekijä turhautuu eikä työnteko enää huvita. Työhön leipääntyminen on siis työpahoinvoinnin tila eikä työn ominaisuus, vaikka yksitoikkoinen työ onkin yksi leipääntymisen lähde. Työhön kyllästyminen liittyy merkityksettömyyden kokemus ja puuttuva tulevaisuushorisontti, eli työltä ja ponnisteluilta ovat kadoksissa tarkoitus ja työn tekemisen oikeuttavat arvot. Missä tahansa työssä voi leipääntyä.

Muun muassa koulutustason ja osaamisen jatkuva nousu, teknologian kehittyminen ja käsityöläisyyden vähentyminen ovat joillakin aloilla merkinneet työn vaatimusten ja haasteellisuuden vähentymistä ja siten lisänneet työhön leipääntymisen riskiä. Kyllästyminen kokemukset työssä eivät kuitenkaan ole ainoastaan isojen yhteiskunnallisten muutosten perua. Kun erilaiset työntekijöiden itsenäisyyttä, yhteenliittymistä ja pärjäämistä tyydyttävät työn voimavarat lisäävät työn imua, niin vastaavasti niiden puuttuminen voi aiheuttaa työhön

leipääntymistä. Yksitoikkoinen työ voi ehkäistä pärjäämisen kokemuksia ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia.

Yhtä lailla monipuolista ja kehittävää työtä vastuullisesti tekevä voi ajautua leipääntymiseen, jos hän ei koskaan saa uurastuksestaan ja aikaansaannoksistaan tunnustusta ja kiitosta. Kun ponnistelujen ja palkkioiden suhde on jatkuvasti epätasapainossa eikä työntekijä onnistu saamaan ansaitsemaansa tunnustusta ja kunnioitusta, voi työntekijälle muodostua käsitys, ettei rehkimisessä ole mieltä ja että se on suorastaan tyhmää. Niinpä hän voi alkaa tuunata työtään siten, että vähentää ponnistelujaan ja uusiin haasteisiin tarttumista. Leipääntymisestä seuraa asenne: olen täällä vain töissä. Samalla kun työpaikka menettää parhaimman tässä työntekijässä ja hänen työnsä tuloksissa (sama voi koskea tietysti myös koko työyhteisöä), se murentaa myös työntekijän hyvinvointia ja työmoraaalia entisestään.

Töiden huonon suunnittelun ja epäkannustavan ja epäreilun johtamisen lisäksi monet muutkin seikat voivat aiheuttaa leipääntymistä. Aikaisemmin hyvää työtä kuvattiin sellaiseksi, jossa jokainen työpäivä on erilainen eikä voi tietää, mitä päivä tuo tullessaan. Nykyisin jokaisen työpäivän ennakoimattomuus voikin tuntua huonon työn ominaispiirteeltä, joka voi ajan myötä johtaa kyllästymiseen. Jatkuvat, huonosti tiedotetut ja yksisuuntaisesti ”ylhäältä alas” toteutetut sekä hyödyiltään epämääräisiksi jäävät muutokset voivat myös viedä

mielen työltä ja aiheuttaa kyllästymisen. Lisäksi turhat byrokraattiset, ydintyöstä loitontavat toimintatavat ja jäykät säännöt voivat ehkäistä työhön uppoutumista, luovuutta ja työn positiivista tuunaamista. Jatkuva ylikuormitus, jossa kiinnostavastakin työstä tulee katkeamaton ta puurtamista, voi olla leipääntymisen taustalla. Samoin työpaikan kielteinen ilmapiiri ja vuorovaikutus voivat viedä työltä mielen.

Pitkän työuran aikana rutinoituminen voi uhata monipuolisuusakin tehtävissä. Rutiinit helpottavat kiireisen arjen sujumista, mutta pelkästään rutiinien varassa toimien on vaikea ylläpitää työn imua ja motivaatiota halki työuran. Myös työn jatkuvat muutokset ja liian vähäinen aika sopeutumiseen ja uuden omaksumiseen voivat uhata ammatillista osaamista ja saada turvautumaan vanhoihin käytäntöihin, mikä voi edelleen vähentää ammatillista itseluottamusta ja motivaatiota.

On tärkeää, ettei leipääntymiseen haeta ratkaisua näennäisellä puuhakkuudella. Työn yksilöllinen tuunaaminen työn voimavaroja lisäämällä, esimerkiksi keskustelemalla tilanteen parantamisesta esimiehen kanssa tai hakeutumalla täydennyskoulutukseen, ovat erityisen tärkeitä silloin, kun hallitseva kokemus työssä on tylsyys. Työn tuunaaminen työn vaatimuksia lisäämällä, esimerkiksi hakeutumalla uusiin tehtäviin tai hankkeisiin, voi muuttaa tylsyyden tilan kohti työn imua.

Työntekijöiden välillä on myös yksilöllisiä eroja. On taito pystyä löytämään mieli ja innostus arkipäiväisille ja lähtökohtaisesti ehkä tylsillekin tehtäville. Toiset tarvitsevat innostuakseen enemmän ulkoisia ärsykeitä, muutoksia ja haasteita, kun taas toiset pystyvät helpommin itse sisäisen motivaationsa kautta synnyttämään tuoreita näkökulmia työhönsä ja sitä kautta luomaan työn imua. Voi olla hyvä tarkastella omia odotuksia ja muistuttaa itselle, ettei missään työssä voi tehdä pelkästään itsestä kivalta tuntuvia asioita. On hyvä asettaa ikäviltäkin tuntuvat tehtävät työn kokonaisuuteen ja pyrkiä lisäämään innostavia asioita omassa työssään.

Leipääntyneet ja epämotivoituneet työntekijät ja työyhteisöt merkitsevät suunnatonta voimavarojen hukkaa työpaikoilla – oletettavasti selvästi suurempaa kuin esimerkiksi sairauspoissolot. Aiemmin on korostettu, ettei kenenkään tule pitää itseään korvaamattomana työssä. Tätäkin paljon tärkeämpää on, ettei kenenkään tule töissä kokea olevansa koska tahansa korvattavissa. Välinpitämättömyys nurjuttaa ilon ja innostuksen. Lähtökohtaisesti ihmiset toimivat työssä mieluiten tavoitteellisesti ja siten, että oman työn jälki on mahdollisimman hyvää. Kun johtaminen on kannustavaa ja tukee työntekijän kehittymistä ja kun työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri on myönteinen, ihmiset haluavat ja voivat antaa korkeatasoisen panoksensa työlle ja työyhteisölle.



Hyvä synnyttää hyvää – ja toisin päin

Työn imu voi levitä ja laajentua vaikutuksiltaan ainakin neljällä tavalla: Työn imun kaltaiset myönteiset tunnetilat voivat vahvistaa henkilökohtaisia voimavaroja. Työn voimavarat ja työn imu voivat synnyttää myönteisiä, toinen toisiaan vahvistavia kehiä. Lisäksi työn imun myönteiset seuraukset voivat ulottua työstä muuhun elämään, ja työn imu voi tarttua työntekijöiden tai esimerkiksi puolisoitten välillä.

Myönteiset tunteet kehittävät yksilöllisiä voimavaroja

Yhdysvaltalaisen myönteisten tunteitten tutkimuksen uranuurtajan Barbara Fredricksonin mukaan myönteiset tunteet eroavat vaikutuksiltaan olennaisesti kielteisistä tunteista. Kielteiset tunteet liittyvät tiettyihin toiminta-aikomuksiin ja sulkevat vaihtoehtoisia toimintoja pois. Siten ne kaventavat sen hetkisiä ajatuksia ja toimintamalleja. Esimerkiksi vihan tunne synnyttää usein hyökkäävän toimintamallin

ja pelko puolestaan pyrkimyksen vetäytyä tilanteesta. Fredricksonin avarra ja laajenna -teorian mukaan kielteisistä tunteista poiketen myönteiset tunteet, kuten ilo, ylpeys, rakkaus, kiinnostuneisuus ja tyytyväisyys, eivät yleensä liity välittömiin tavoitteisiin tai toimintapyrkimyksiin. Sen sijaan ne ovat yleisempiä, ajattelu- ja toimintamalleja avartavia ja sitä kautta yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja vahvistavia.

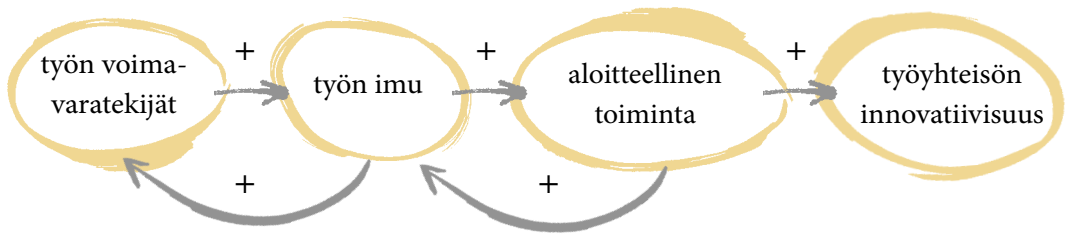
Kun ihminen on esimerkiksi iloinen, hän kontrolloi vähemmän itseään, on tavallista leikkisämpi ja luovempi, lähestyy herkemmin ja välittömämmin toisia ihmisiä ja pystyy paremmin suhteellistamaan arjen hankaluuksien merkityksen ja kohtaamaan ne. Kiinnostuneisuus virittää puolestaan uteliaisuuden, halun tutkia ilmiöitä, omaksua uutta tietoa ja erilaisia näkökulmia ja laajentaa siten minäänsä. Ylpeys viestii aikaansaamisesta ja onnistumisesta ja palkitsevana tunteena johdattelee tavoittelemaan lisää uusia onnistumisia ja niin edelleen. Myönteiset tunteet niin työssä kuin muussa elämässä voivat avartaa ja lisätä laajakatseisuutta erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen suhteen. Lisäksi ne voivat vahvistaa henkilökohtaisia voimavarojamme, kuten itsetuntemusta ja -arvostusta, uskoa pärjäämiseen, luovuutta, osaamista, epätietoisyyttä ja sosiaalisia siteitä muihin ihmisiin.

Voimavarakaravaanit ja työn imun spiraalit

Työn imun kaltaisten myönteisten hyvinvoinnin tilojen ja tunteiden vaikutukset eivät jää vain yksilöiden sisäisiksi kasvumahdollisuuksiksi. Yhdysvaltalaisen stressi- ja motivaatiotutkijan Stevan Hobfollin voimavarojen säilyttämisen teorian mukaan voimavarat kasautuvat ja vahvistavat toisia voimavaroja ja lisäävät siten myös laajemmin hyvinvointia. Aiemmin on todettu, miten työn ja työyhteisön erilaiset voimavarat voivat lisätä työntekijän ja tiimin työn imua ja miten tällä voi edelleen olla myönteisiä seurauksia esimerkiksi työtoiminnalle ja työtä koskeville asenteille. Näitä kasautuvia myönteisiä polkuja voi Stevan Hobfollin sanoin kuvata *voimavarakaravaaneiksi*.

Työn voimavarojen ja työn imun sisältämä myönteisten seurausten lupaus, joka koskee työntekijää ja organisaatiota, on kuitenkin enemmän kuin yksisuuntainen polku. Työn voimavarat ja työn imu voivat vahvistaa myös molemminsuuntaisesti toinen toisiaan ja siten synnyttää myönteisiä työhyvinvoinnin ja voimavarojen *spiraaleja*.

Työterveyslaitoksella toteutimme suomalaisia hammaslääkäreitä koskeneen pitkittäistutkimuksen. Sen tuloksista kertovassa kuvassa 3 työn imuun vaikuttivat myönteisesti tehtävätaoiset voimavarat, kuten työn käsityöluonne, työn pitkän ja lyhyen aikavälin tulokset ja ammatin arvostus. Työn imu vaikutti edelleen myönteisesti aloitteelliseen toimintaan työssä eli esimerkiksi siihen, että jonkin mennessä pieleen



Kuva 3. Työn voimavarojen, työn imun, henkilökohtaisen aloitteellisen toiminnan ja työyhteisön innovatiivisuuden väliset yhteydet kolmen vuoden seurantalutkimuksessa (Hakanen ym., 2008).

työntekijä ryhtyi oma-aloitteisesti ratkomaan tilannetta. Lisäksi aloitteellisuus vaikutti vastavuoroisesti ja myönteisesti edelleen työn imuun, joka puolestaan vaikutti myönteisesti myöhempiin käsityksiin työn voimavaroista. Kyse on siis toisiaan vahvistavista myönteisistä spiraaleista.

Vaikka työntekijä ollessaan aloitteellinen kuluttaakin työhönsä ylimääräisiä voimia, on aloitteellinen tapa toimia mielekästä ja innostavaa ja voi siten entisestään vahvistaa työn imua. Työn voimavarat energisoivat työntekijää ja ylläpitävät työn imua, mutta toisaalta myös työn imu lisätä työn voimavaroja. Kyse on nimenomaan aiemmin käsitellystä *työn tuunaamisesta*: Työn imussa on mahdollista arvioida ja nähdä entistä myönteisemmässä valossa työssään olevat voimavarat. Lisäksi työn imussa työntekijä kokee myönteisiä tunteita, mikä avartaa ajatus- ja toimintamahdollisuuksia eli lisää aloitteellisuutta. Näiden seurauksena yksilö voi muokata työtään itselleen entistä innostavammaksi pyrkimällä lisäämään työnsä todellisia voimavaroja. Hammaslääkäreiden työssä se tarkoitti työn käsityöläisyyden elementtien lisäämistä tai esimerkiksi työn laadun parantamista ja palautteen pyytämistä oman työn tulosten huomaamiseksi entistä paremmin.

Työn imua koskevat myönteiset spiraalit eivät yleensä kosketa vain yksittäisiä työntekijöitä. Kuvan 3 mukaisesti työn voimavarojen, työn imun ja aloitteellisuuden spiraalit lisäsivät myös todennäköisyyttä sille, että koko työyhteisö toimi jatkossa entistä uudistushakuisemmin työn arjessa. Yli 2 500 hammaslääkärää koskeneessa tutkimuksessa työyhteisön innovatiivisuus tarkoitti yhteisten asioiden ja työn tavoitteiden pohtimista, palautteen ja parannusehdotusten hankkimista asiakkailta ja tarpeen mukaan jatkuvaa pienimuotoista parannusten tekemistä työkäytäntöihin. Tämä ruohonjuuritason yhteisöllinen uudistushakuisuus on usein parasta mahdollista innovatiivisuutta työn arjessa.

Toisen tutkimuksemme mukaan myönteiset muutuskokemukset työpaikalla lisäsivät työn imua. Työn imun tason nouseminen puolestaan vaikutti myönteisesti myöhempisiin muutuskokemuksiin. Työn imu voi lisätä kimmoisuutta (resilienssiä) muutoksissa ja epävarmuuden keskellä: Tarmokkaana ja omistautuneena jaksaa paremmin kohdata muutoksia ja niihin voi suhtautua leppoisammin. Toisaalta muutosten haitallisista vaikutuksista voi selviytyä nopeammin, kun voi hyvin ja luottaa itseensä työntekijänä.

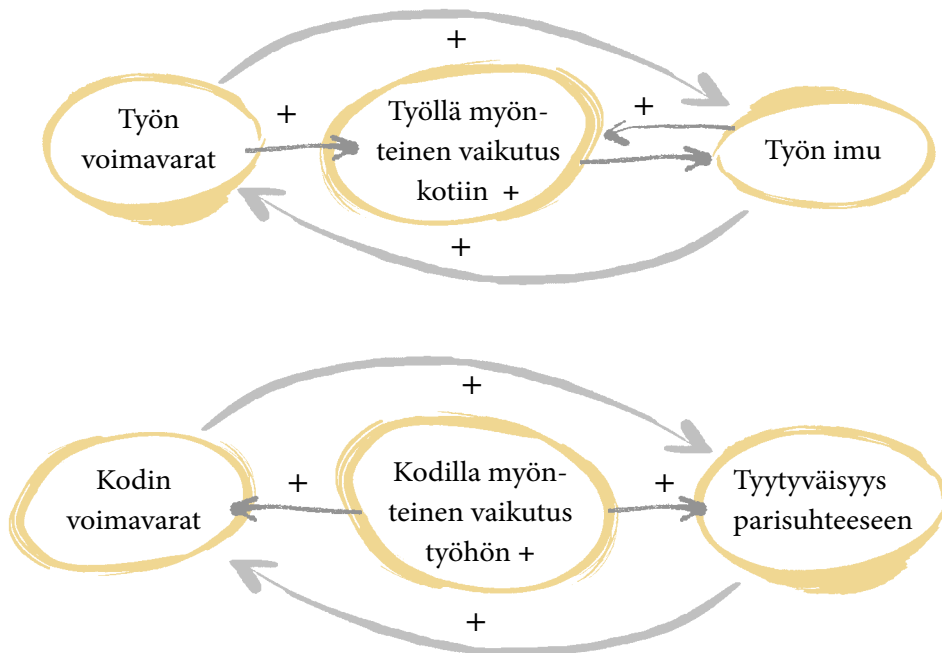
Myönteisille voimavarojen ja työn imun spiraaleille vastakkainen kehityskulku liittyy voimavarojen ja hyvinvoinnin menettämisen kierteeseen, jolloin henkilöstö väsyä ja kyynistyy. Voimavarakara-vaanit ja myönteiset spiraalit ovat jokaiselle työorganisaatiolle arvokkaita, sillä ne vahvistavat organisaatiota paitsi menestyksen aikoina myös kohdattaessa kriisejä ja muutoksia. Työyhteisössä on lukuisia mahdollisuuksia synnyttää innostuksen spiraaleja. Spiraaliajattelun mukaisesti minkä tahansa hyväksi ja merkitykselliseksi koetun asian edistäminen voi tuottaa voimavarakaravaaneja ja voimaannuttavia spiraaleja sen lisäksi, että on jokin selkeä alkupiste ja kohde sille, mitä työpaikalla halutaan kehittää.

Työn imu virtaa työstä kotiin

Voimavarat ja hyvinvointi voivat myös siirtyä yhdeltä elämänalueelta toiselle tai ihmiseltä toiselle. Yleensä on totuttu ajattelemaan, että työ ja perhe-elämä ovat monin tavoin yhteen sovittamattomia, koska ne kilpailevat rajallisesta ajasta, fyysisestä energiasta ja henkisistä voimavaroista. Seurauksena voi esimerkiksi olla, että työ syö vapaa-aikaa tai työssä esiintyvät huolet ja kuormitukset siirtyvät päivän päätyttyä

kuormittamaan kotia. Esimerkiksi pikkulapsiperheitten vanhemmat voivat kokea olevansa aina väärässä paikassa väärään aikaan ja että toinen elämänalue haittaa ja kuormittaa toista.

On kuitenkin mahdollista nähdä moniroolisuus myös voimavarana, joka rikastuttaa elämää, tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia kasvuun ja oppimiseen ja parantaa toimintaa eri elämänalueilla. Vaikka inhimilliset voimavarat ovat rajalliset, on siis mahdollista, että voimavarojen kuluttaminen myös energisoi ja innostaa. Esimerkiksi työn imu voi vaikuttaa siihen, että työn koetaan rikastuttavan perhe-elämää. Tämä kokemus voi edelleen vahvistaa työn imua, koska työhyvinvoinnille kodin ja työn myönteinen vuorovaikutus on merkityksellistä (kuva 4 s. 130)



Kuva 4. Työn ja kodin voimavarojen, työn ja perhe-elämän toisiaan rikastuttavien kokemusten sekä työn imun ja parisuhdetyytyväisyyden väliset yhteydet kolmen vuoden seuranta tutkimuksessa (Hakanen ym., 2011).

Työn ja perheen tai ylipäätään muun elämän toinen toistaan rikastuttavalla vaikutuksella tarkoitetaan sitä, että myönteiset kokemukset yhdellä elämänalueella (esimerkiksi työssä) parantavat elämänlaatua toisella (esimerkiksi kotona). Se hyvä, mikä yhdeltä elämänalueelta siirtyy toiselle, voi liittyä

- *taitoihin*: esimerkiksi kotona opittujen ristiriitojen hallintataitojen siirtyminen myös työelämätaidoiksi
- *myönteisiin tunteisiin*: esimerkiksi onnistuneen työpäivän jälkeen palaa kotiin hyväntuulisena ja riittävän energisenä myötäelääkseen läheistensä kokemuksia päivästä
- *yksilöllisiin voimavaroihin*: esimerkiksi rakastetuksi tuleminen nostattaa itseluottamusta ja uskoa omaan pärjämiseen myös työssä.

Työn ja perhe-elämän roolien välillä esiintyy yleensä vähintään yhtä runsaasti myönteistä kuin kielteistä vuorovaikutusta. Vanhemmista voi tuntua helpottavalta päästä aikuisten maailmaan töihin ja toisaalta paluu kotiin pienten lasten luokse mahdollistaa työstä irtautumisen ja tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia myönteisiin tunteisiin ja niiden jakamiseen. Samalla moni jakaa käsityksen siitä, että pienten lasten hoitovastuu tekee vanhemmista parempia ja tehokkaampia

työntekijöitä ja että työssä opitusta voi olla hyötyä ja iloa vapaalla kotona ja harrastuksissa. Elämänvaiheesta riippumatta myönteiset kokemukset yhdellä elämänalueella voivat monipuolisesti rikastuttaa elämää toisella elämänalueella ja vaikuttaa suotuisasti hyvinvointiin sekä työssä että perheessä tai muualla yksityiselämässä. Myös työn ja kodin välillä voi esiintyä monia toisiaan vahvistavia hyvinvoinnin spiraaleja (kuva 4 s. 130).

Työn imu tarttuu

Työn imu voi myös tarttua ihmisten, esimerkiksi puolisoiden välillä. Hieman kärjistetysti puolison työssään kokema tarmokkuus ja omistautuminen voivat kulkea kotiin ja jatkaa sieltä matkaa kumppanin töihin ja osittain siirtyä hänen työn imukseen. Myös työpaikalla myönteiset ja kielteisetkin tunteet ja hyvinvoinnin tilat voivat siirtyä työntekijästä toiseen ja tiimistä yksilöön.

Monet seikat voivat mahdollistaa ja vahvistaa työn imun siirtymistä ihmiseltä toiselle. Ihmisten ollessa tekemisissä toistensa kanssa heillä on automaattisesti taipumus jäljitellä ja yhdenmukaistaa ilmeitään, eleitään, liikkeitään ja tapaa ilmaista sanojaan ja sitä kautta lähestyä toistensa tunteita jopa siihen pisteeseen, että niitä omaksutaan huomaamattakin.

Tietoisemmalla tasolla työn imun ja yleisemmin tunteiden siirtyminen perustuu pitkälti empatiaan, toisen tunteiden myötäelämiseen ja toisen ”nahkoihin asettumiseen”. Kun toinen osapuoli kokee työn imua, voi työtoveri tai puoliso asettua toisen myönteiseen kokemukseen ja jakaa sen omien aiempien myönteisten työkokemusten muistuessaa mieleen. Ihmiset ovat myös erilaisia sen suhteen, miten herkästi toisen tunteet siirtyvät heihin. Siirtymiseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon ja miten avoimesti lähettävä osapuoli tunteitaan ilmaisee.

Työn imu siirtyy ennen kaikkea sellaisilla tiimeillä, työpareilla tai työtä tekevillä pariskunnilla, joilla on paljon vuorovaikutusta keskenään tai vuorovaikutus on luonteeltaan intensiivistä. Sen sijaan esimerkiksi työyhteisöissä, joissa työntekijöiden työt ovat hyvin itsenäisiä ja toisistaan riippumattomia, ei tällaista siirtymistä samalla tavoin tapahdu. Myös ihmisten samankaltaisuus mahdollistaa myönteisten tunteiden siirtymisen, sillä ihmiset yleensä vertailevat itseään kaltaisiinsa. Tällainen sosiaalinen vertailu tarjoaa olennaista tietoa itsearviointin pohjaksi: ”Kun lähin työtoverini on noin tarmokas ja motivoitunut, ei kai minullakaan mitään hätää ole ja itse asiassa olenkin viime aikoina ollut aika usein innostunut työstäni.” Koska puolisoisten välinen kanssakäyminen on yleensä intiimiä, tunnepitoista ja jokapäiväistä ja koska he yleensä ovat ainakin jossakin suhteessa samankaltaisia keskenään, ei ole ihme, että työn kontekstissa ensisijaisesti

koettu työn imu voi tarttua myös kodin välityksellä kumppaniin.

Myös myönteinen ilmapiiri työpaikalla helpottaa työn imun siirtymistä ihmisten välillä. Työterveyslaitoksen järjestämään koulutukseen osallistunut hoitaja kertoi esimerkkinä voimavarakaravaaneista työssään, miten hänelle oli jäänyt hieman ylimääräistä aikaa ennen vuoronsa päättymistä. Hän oli käyttänyt ajan tekemällä erilaisia valmisteluita, jotka helpottivat yövuoroon saapuvan hoitajan töitä. Viimeksi mainittu oli töihin saavuttuaan ollut iloinen huomattaessaan avun ja työtoverinsa vapaaehtoisuuteen perustuvan huomaavaisuuden.

Barbara Fredricksonin teoriaa seuraten myönteisten tunteiden tasolla tässä pienessä episodissa saattoi tapahtua monia merkityksellisiä asioita ja tunteiden siirtymisiä, vaikka toisen auttaminen tapahtui ilman, että nämä kaksi hoitajaa olivat suorassa yhteydessä toisiinsa tapahtumahetkellä. Auttaja saattoi olla ylpeä itsestään, kun oli huomannut ja vaivautunut vielä työvuoronsa lopussa auttamaan työtoveriaan. Avunsaaja puolestaan ilahtui huomattaessaan työvuoroon tullessaan saamansa avun ja tunsikin luultavasti toistakin myönteistä tunnetta eli kiitollisuutta. Kiitollisuus synnyttää usein halun vastavuoroiseen hyvään ja ystävällisyyteen auttajaansa mutta ehkä myös jotain kolmatta osapuolta kohtaan, kun itselle saatu apu muistuu mieleen uusissa tilanteissa. Samalla kun auttaja osoitti huomaavaisuu-

dellaan arvostusta työtoverilleen, vahvasti se luultavasti hänen itsearvostustaan ja autetun arvostusta häntä kohtaan.

Jos näiden kahden hoitajan työtoverit kuulivat tapahtuneesta, on se luultavasti ilahduttanut ja herättänyt myönteisiä ajatuksia myös heissä ja motivoinut heidän tulevaa ystävällistä toimintaansa. Näin keskinäinen apu, huomaavaisuus ja kiitollisuus synnyttävät moraalisia siteitä ihmisten välille ja mielekkyyttä työhön.

Tietysti on myös niin, että kielteisetkin tunteet ja kuormittuneisuus voivat tarttua ihmisten välillä. Mahdollisuudet työn imun tarttumiseen ovat kuitenkin hyvät työyhteisöissä, joissa työn voimavarat riittävästi kannattelevat työtä. Pienillä hyvillä teoilla ja aidoilla sanoilla on mahdollista rakentaa suurta hyvää työssä ja vapaalla.

Pohdittavaksi

Miten työ ja koti rikastuttavat elämääsi?

Tunnista, miten työ ja koti rikastuttavat ja vaikuttavat myönteisesti toinen toisiinsa sinun elämässäsi.

Alla on mainittu joitakin asioita, jotka voivat siirtyä työstä kotiin tai kotoa työhön. Mieti tyypillistä työpäivääsi tai yksittäisiä hetkiä ja tapahtumia, jolloin **a)** työ on vaikuttanut myönteisesti perhe- tai muuhun yksityiselämään ja **b)** jolloin perhe- tai muu yksityiselämä on vaikuttanut suotuisasti työhösi ja työrooliisi. Mitä nämä vaikutukset ovat olleet? Rikastuttavatko molemmat elämänalueet yhtä usein toisiaan?

- itsearvostus
- tarmokkuus
- hyväntuulisuus ja ilo
- oppimiskyky
- ajanhallinta
- vastuullisuus
- huomaavaisuus ja muut vuorovaikutustaidot
- itsekuri, suhteellisuudentaju
- organisointikyky
- muut taidot
- jotain muuta?

Työn imu työpaikan menestystekijäksi

Työpaikoilla pidetään yleensä tuomittavana työn ja organisaation tavoitteiden vastaista toimintaa. Satu keisarin uusista vaatteista tulee väkisinkin mieleen, kun ajattelee, miten monet suomalaiset organisaatiot sallivat välinpitämätöntä tai tuhoavaa johtamista ja esimerkiksi kiusaamista. Monet organisaatiot sivuuttavat sen, että organisaation (taloudellinen) etu ulottuu suuressa määrin työntekijöiden inhimilliseen kohteluun ja innostavan työn ja työympäristön mahdollistamiseen.

Työn imu merkitsee mielekkäitä työkokemuksia ja hyvinvointia työntekijälle ja samalla entistä parempaa tuottavuutta yrityksille ja muille työorganisaatioille. Yhdysvalloissa Gallupin työpaikan johtamiskäytäntöjen päätutkijan James Harterin ryhmän tutkimuksessa 36 yrityksessä ja niiden lähes 8 000 yksikössä työn imulla oli merkittävä yhteys yritysten tulostuloksiin, kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin. Rahalla arvioituna korkeimpaan ja matalimpaan työn imun neljännekseen kuuluneiden yksikköjen ero oli kaiken kaikkiaan lähes miljoona dollaria työyksikköä ja vuotta kohti. Samoin on arvioitu,

että työn imun kääntöpuoli, työhön leipääntyneisyys, tuottaa Yhdysvalloissa vuosittain noin 300 miljardin dollarin tappiot tuottavuudessa.

Vastaavat arviot Suomessa puuttuvat. Ei kuitenkaan ole mitään syytä epäillä, etteikö työn imua lisääviin työpaikan myönteisiin voimavaroihin panostaminen olisi erittäin merkittävä ja usein vielä vajaasti hyödynnetty mahdollisuus suomalaisillakin työpaikoilla. Jokainen laiminlyöty, vajaasti vahvuuksiaan käyttämään tai kasvattamaan pääsevä tai leipääntynyt työntekijä on haaskattu voimavara ja mahdollisuus. Kun organisaatioiden ulkoiset resurssit eivät useinkaan lisäännä, on korkea aika tunnistaa oman työpaikan uinuvat voimavarat ja vahvuudet.

Kun työhyvinvointi on aiemmin ymmärretty etupäässä työpaikoinvoinnin näkökulmasta, on organisaatioissa mielenkiinto työhyvinvointiin voinut rajoittua työterveyshuoltoon ja toimet kohdistua ongelmien torjumiseen ja hoitamiseen. Työn imuun ja sitä lisääviin työn voimavaroihin panostamisella työpaikalla on välitöntä merkitystä myös muille kuin työterveyden toimijoille. Henkilöstön ja työpaikan kukoistus ovat työpaikan kaikkien toimijoiden: johdon, henkilöstötoimen, työterveyshuollon, työsuojelun, luottamushenkilöiden ja tietysti myös työntekijöiden yhteinen intressi ja parhaimmillaan yhdessä rakennettava keskeinen menestystekijä.

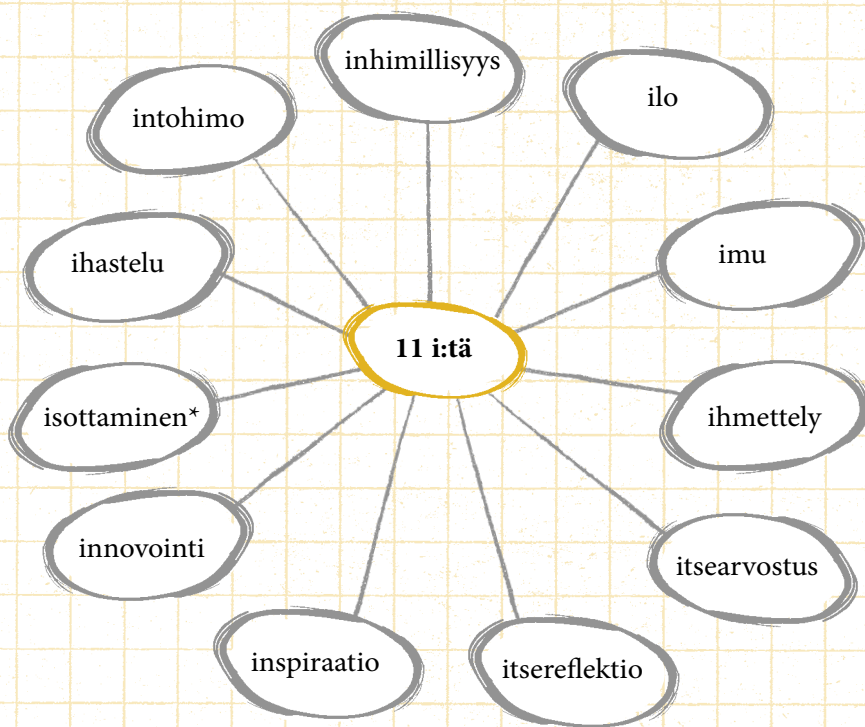
Työelämän ylikiihkeäksi ja ihmistä kuluttavaksi koettuun kulkuun on haettu väljyyttä ja helpotusta muun muassa *downshiftaamisesta* eli elämän kohtuullistamisesta vähentämällä työnteon roolia elämässä. Tämän kirjan ja työn imun osittain päinvastainen ajatus lähtee siitä, mikä itse työssä ja työn arjessa saa ihmiset voimaan aidosti hyvin ja innostumaan työstään ja siten samalla edistämään myös organisaatioiden tavoitteita ja kukoistusta. Ehkäpä suurin osa ihmisistä (ja organisaatioista) kaipaakin työn imun *upshiftausta*.

Pohdittavaksi

11 i:tä, joilla voi vahvistaa työyhteisön työn imua

Mitkä 11:stä mainitusta myönteisestä i-kirjaimesta ovat tyypillisiä työyhteisössänne? Miten ne näkyvät? Valitse myös (miehellään työtovereittesi kanssa) ainakin yksi i-kirjaimella alkavista myönteisistä asiantiloista, jota haluatte tiimissänne vahvistaa. Miettikää, mitä se teillä tarkoittaa ja miten voitte sitä edistää ja sopikaa, miten tiimissä tulee toimia, että varmasti etenette asiassa. Sopikaa myös, miten seuraatte edistymistä ja mistä varmuudella huomaatte, kun olette edenneet.

Tämä tehtävä on saanut inspiraation Sirpa Syväsen esittelemästä 11P-oireyhtymästä, joka viittaa tehottomuutta aiheuttaviin asioihin työpaikoilla, kuten panettelu, pimittäminen tai puuttumattomuus.



** Isottaminen tarkoittaa työtovereitten arvostuksen nostattamista ja heidän uurastuksensa tunnustamista.*

Keskeisimmät lähteet

Albrecht S. (ed.): Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2010.

Bakker A. B.: Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In Albrecht S. (ed.) Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2010. 229–244.

Bakker A. B. & Demerouti E.: The Job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22/2007. 309–328.

Bakker A. B., Hakanen J. J., Demerouti E. & Xanthopoulou D.: Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology* 99/2007. 274–284.

Bakker A. B. & Leiter M. P. (eds.): Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press, New York 2010.

Bakker A. B., Westman M. & Van Emmerik IJ. H.: Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology* 24/2009. 206–219.

Cameron K. S., Dutton J. E. & Quinn R. E.: Positive Organizational Scholarship. Berrett-Koehler, San Francisco 2003.

Deci E. L. & Ryan R. M.: The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11/2000. 227–268.

Demerouti E., Bakker A. B., Nachreiner F. & Schaufeli W. B.: The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86/2001. 499–512.

Ehrenreich B.: Smile or Die. How Positive Thinking Fooled America & the World. Granta Publications, London 2009.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa D.: Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71/1986. 500–507.

Fredrickson B.: Why positive emotions matter in organizations. Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal* 4/2000. 131–142.

Fredrickson B.: The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist* 56/2001. 218–226.

Grzywacz J. G. & Marks N. F.: Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology* 5/2000. 111–126.

Hakanen J. J.: Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen* 1/2002. 42–58.

Hakanen J. J.: Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia* 37/2002. 291–301.

Hakanen J. J.: Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.*

Hakanen J. J.: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Tätä on tutkittu. Työsuojelurahasto, Helsinki 2009. <http://www.tsr.fi/tutkimus/selvitykset/julkaisu.html?id=10012>

Hakanen J. J.: Työn imun arviointimenetelmä – Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/7C812259-C052-48EA-8AF6-19BC443863E8/o/Työn_imu_arv_men.pdf

Hakanen J. J., Bakker A. B. & Demerouti E.: How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences* 113/2005. 479–487.

Hakanen J. J., Peeters M. & Perhoniemi R.: Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology: A Special Section for Extending the Boundaries of Psychological Resource Theories in Organizations* 84/2011. 8–30.

Hakanen J. J. & Perhoniemi R.: Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikeet työelämässä – kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus* 6/2008. 30–43.

Hakanen J. J., Perhoniemi R. & Rodríguez-Sánchez A. M.: Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism. A Special Issue on Work Engagement in *Ciencia & Trabajo*. (Painossa.)

Hakanen J. J. & Roodt G.: Using the job demands-resources model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, New York 2010. 85–101.

Hakanen J. J., Schaufeli W. B. & Ahola K.: The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A Special Issue on Work Engagement* 22/2008. 224–241.

Hakanen J. J., Perhoniemi R. & Toppinen-Tanner S.: Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73/2008. 78–91.

Harter J. K., Schmidt F. L. & Hayes T. L.: Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87/2002. 268–279.

Heslin P. A.: Mindsets and employee engagement: Theoretical linkages and practical interventions. In Albrecht S. (ed.) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2010. 218–226.

- Hobfoll S. E.: *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*. Plenum Press, New York 1998.
- Hobfoll S. E.: Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology* 6/2002. 307–324.
- Hämäläinen R. P. & Saarinen E. (toim.): *Systeemiäly*. Helsinki University of Technology, Espoo 2006.
- Kahn W. A.: Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33/1990. 692–724.
- Kahn W. A.: The essence of engagement: Lessons from the field. In Albrecht S. (ed.) *Handbook of employee engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2010. 20–30.
- Kinnunen U. & Mauno S.: *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampereen yliopistopaino, Tampere 2009.
- Koivumäki J.: *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa*. Tampere University Press, Tampere 2008.
- LePine J. A., Podsakoff N. P. & LePine M. A.: A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal* 48/2005. 764–775.
- Loukidou L., Loan-Clarke J. & Daniels K.: Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews* 11/2009. 381–405.
- Luthans F.: The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 23/2002. 695–706.
- Lyubomirsky S.: *Kuinka onnelliseksi? Tieteellinen lähestymistapa*. Basam Books, Helsinki 2009.

Lyubomirsky S., King L. & Diener E.: The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin* 131/2005. 803–855.

Macey W. H. & Schneider B.: The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 1/2008. 3–30.

Mauno S., Kinnunen U., Mäkikangas A. & Feldt T.: Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In Albrecht S. (ed.) *Handbook of employee engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2010. 111–128.

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

Oates W. *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. World Publishing, New York 1971.

Parzefall M. & Hakanen J.J. Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology* 25/2010. 4–21.

Perhoniemi R. & Hakanen J. J.: Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa (Well-being of Finnish judges and referendaries). *Korkein oikeus, Helsinki* 2010.

Rhoades L. & Eisenberger R.: Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87/2002. 698–714.

Ryan R. M. & Deci E. L.: The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry* 11/2000. 319–338.

Ryan R. M. & Deci E. L.: On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (ed.) *Annual Review of Psychology* 52/2001. 41–166.

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

Salanova M., Schaufeli W. B., Xanthopoulou D. & Bakker A. B.: The gain spiral of resources and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, New York 2010. 85–101.

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

Schaufeli W. B. & Salanova M.: Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (eds.) *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Information Age Publishers, Greenwich 2006. 135–177.

Schaufeli W. B. & Salanova M.: How to improve work engagement? In Albrecht S. (ed.) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2010. 399–415.

Schaufeli W. B., Salanova M., González-Roma V. & Bakker A. B.: The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies* 3/2002. 71–92.

Schaufeli W. B., Taris T. W. & Van Rhenen W.: Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review* 57/2008. 173–203.

Sheldon K. M. & King L.: Why positive psychology is necessary. *American Psychologist* 56/2001. 216–217.

- Sonnentag S. & Fritz C.: The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12/2007. 204–221.
- Sonnentag S., Binnewies C. & Mojza E. J.: Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology* 95/2010. 965–976.
- Taris T. W., Sachaufeli W. B. & Shimazu A.: The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, New York 2010. 39–53.
- Tims M., Bakker A. B. & Derks D.: The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*. (Painossa.)
- Van den Broeck A., De Witte H., Lens W. & Vansteenkiste M.: The Role of basic need satisfaction in explaining the relationships between job demands, job resources, burnout and engagement. *Work & Stress* 22/2008. 277–294.
- Van den Broeck A., Vansteenkiste M., De Witte H., Soenens B. & Lens W.: Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(4)/2010. 981–1002.
- Van den Broeck A., De Cuyper N., De Witte H. & Vansteenkiste M.: Not all job demands are created equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19/2010. 735–759.
- van Dierendonck D. & Nuijten I.: The Servant-Leadership Survey (SLS). Development and Validation of Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* 2011, 249-267.

- van Dierendonck D. & Patterson K. (eds.): *Servant Leadership. Development in Theory and Research*. Palmgrave, Basingstoke 2010.
- van Veldhoven M. & Broersen S.: Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. *Occupational and Environmental Medicine* 60 (Suppl 1)/2003. i3–i9.
- Warr P.: Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (eds.) *Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage, New York 1999. 392–412.
- Van Wijhe C., Peeters M. C. W. & Schaufeli W. B.: Understanding and treating workaholism: Setting the stage for successful interventions. In C. Cooper & R. Burke (eds.) *Psychological and Behavioural Risks at Work*. Farnham, Ashgate 2010.
- Van Wijhe C., Peeters M. C. W., Schaufeli W. B. & Van der Hout M.: Understanding workaholism and work engagement. The role of mood and stop rules. *Career Development International* 16/2011. 254–270.
- Wayne J. H., Grzywacz J. G., Carlson D. S. & Kacmar K. M.: Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review* 17/2007. 63–76.
- Wrzesniewski A. & Dutton J. E.: Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26/2011. 179–201.
- Wrzesniewski A., McCauley C. R., Rozin P. & Schwartz B.: Jobs, careers, and callings: People’s relations to their work. *Journal of Research in Personality* 31/1997. 21–33.
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E. & Schaufeli W. B.: The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management* 14/2007. 121–141.
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E. & Schaufeli W. B.: Work engagement and financial returns: A diary on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology* 82/2009. 183–200.

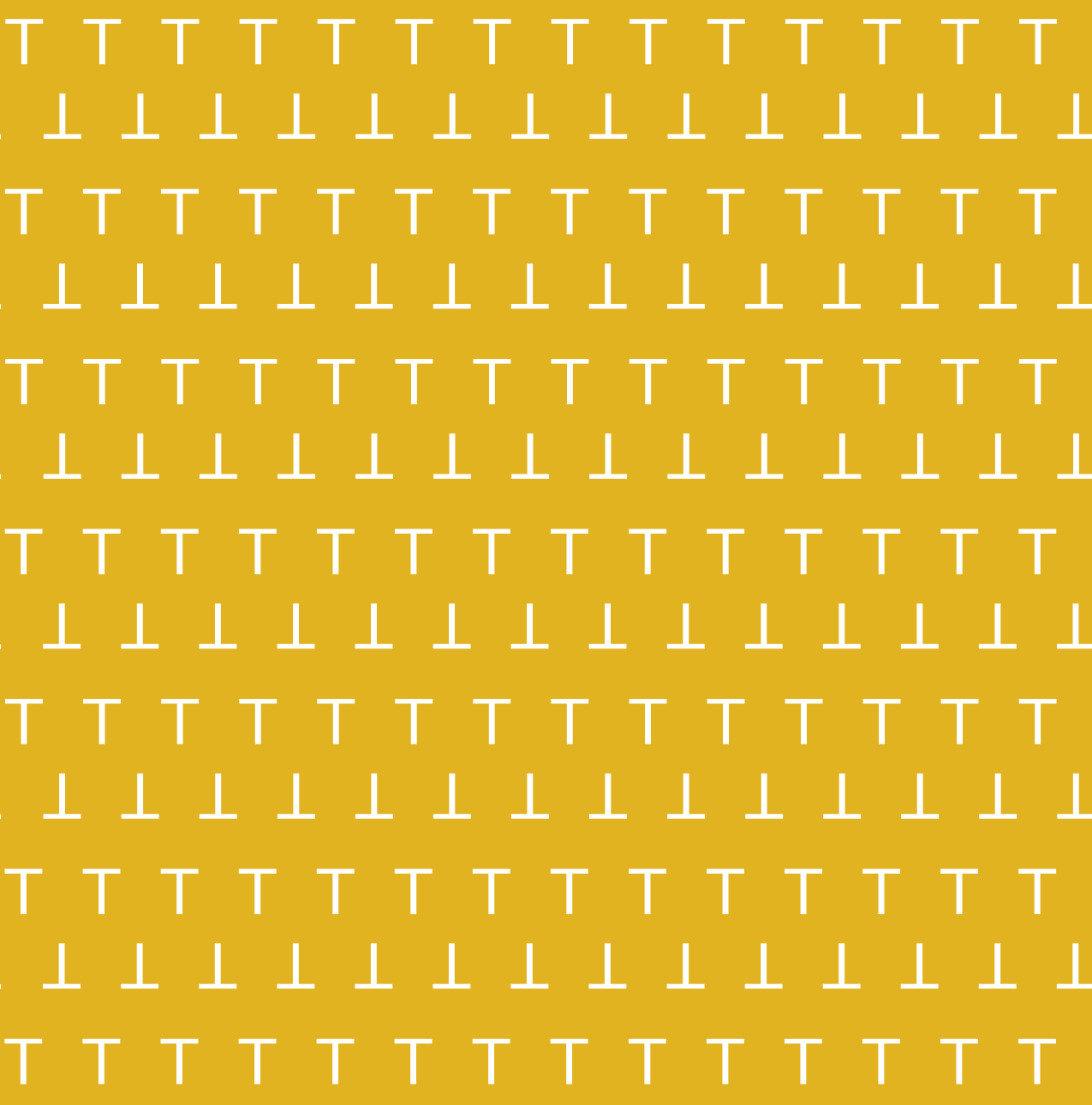
Työn imu -polku®

Työ imu- polku® eli TIP on Työterveyslaitoksella kehitetty palveluprosessi työyhteisöille. Se perustuu työn imu -tutkimukseen sekä pitkäaikaiseen kehittämisosaamiseen ja kokemuksiin suomalaisista työyhteisöistä.

Palvelu on suunniteltu työpaikoille, joissa on haasteita työvoimapulan, ikääntymisen, henkilöstön sitoutumisen ja/tai jatkuvien muutosten kanssa ja joille perinteinen riskiajattelu ja negatiivinen lähestymistapa eivät riitä eivätkä ne ole johtaneet tarpeeksi hyvään lopputulokseen. TIP soveltuu kaikille toimialoille ja erikokoisille työyhteisöille. Se on työyhteisön tilanteet huomioiva, käytännönläheinen työväline.

TIP:in avulla työyhteisö löytää omat vahvuutensa ja voimavaransa sekä oppii hyödyntämään ja kehittämään niitä. Tavoitteena on, että TIP:in jälkeen henkilöstö on sitoutuneempaa, ottaa enemmän vastuuta ja on aloitteellisempaa. Lisäksi tavoitteena on vähäisempi vaihtuvuus työpaikalla. Palvelun tavoitellut vaikutukset työpaikoilla ovat:

- Työn ja työyhteisöjen voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen.
- Työntekijöiden työn imun vahvistaminen: omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen.
- Myönteisen ja ratkaisusuuntautuneen keskustelukulttuurin luominen.
- Vastuuta ottavan työssä suoriutumisen ja sitoutumisen lisääminen.
- Uudistushakuisen työtoiminnan edistäminen.
- Työyhteisön kukoistus ja menestyminen.



Mikä työssä innostaa?

Työn imu on löydettävissä jokaisella työpaikalla. Sen edistäminen ei vaadi ihmeitä eikä suotuisia taloussuhdanteita, vaan inhimillisyttä ja halua parantaa arkisia toimintatapoja.

Työn imu on uudenlainen työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalli. Työn imun seurauksena työhön haluaa panostaa ja työssä viihtyy. Työntekijälle se merkitsee mielekkäitä kokemuksia työssä. Yrityksille työn imu tarkoittaa parempaa tuottavuutta.

Tässä oppaassa kuvattavat työn voimavarat lisäävät innostusta työhön – kaikkien työn harmienkin keskellä. Omaan työn imuaan voi lisätä työtä tuunaamalla ja huolehtimalla riittävästä palautumisesta. Työn imu on tarttuva ilmiö, se leviää työyhteisön sisällä ja virtaa kotiin asti.

36.13



Työterveyslaitos