

**Merja Palokangas**  
**Esimiesten kokemus työn imusta**  
**Pro gradu -tutkielma**  
**Hallintotiede/Johtamisen psykologia**  
**Syksy 2012**

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esimiesten kokemus työn imusta

Tekijä: Merja Palokangas

Koulutusohjelma / oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 36

Vuosi: Syksy 2012

Tiivistelmä: Tutkielmassani lähestyn työhyvinvointia positiivisen psykologian näkökulmasta, jolloin huomio suuntautuu siihen, mikä työntekijää kannattelee, motivoi ja saa työn tuntumaan mielekkäältä vastoinkäymistenkin hetkellä. Tällaista myönteistä, mielihyvän täytteistä virittäytymistä ja aktiivisuutta työssä kutsutaan työn imuksi, joka on suhteellisen tuore, motivationaalinen työhyvinvoinnin käsite. Työn imua on tutkittu eri työntekijäryhmissä. Tämän tutkielman empiirinen tutkimus keskittyy esimiehiin ja tutkimuskysymykselläni haen vastauksia siihen, millaisia työn imun kokemuksia esimiehillä on.

Tutkimukseni pohjaa eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jossa tutkimuskohteena ovat kokemukset: ihmisen kokemuksellinen suhde omaan todellisuuteensa. Tutkimuksen kohdejoukkona on keskisuuren kaupungin terveystalokeskuksen esimiestyöhön osallistuvat henkilöt. Aineistoa keräsin kirjoituspyynnöin kahdessa erässä ja aineiston analyysitapana käytin fenomenologisen psykologian menetelmää.

Tutkimukseni tulokset ovat kymmenen kirjoituksen pohjalta fenomenologisen analyysin kautta muodostuneet kaksi yleisen merkitysverkoston tyyppiä. Ne kuvaavat sitä, mikä esimiehen työn imun kokemuksessa on keskeistä. Ensisijaista tyypissä yksi ovat sitoutuminen ja työtehtävissä menestymisestä saadut voimavarat ja tyypissä kaksi työn monipuolisuus ja haasteet.

Työelämän painottuminen yhä enemmän tietotyön suuntaan on tuonut myös esimiestyöhön lisää vaatimuksia. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, millainen suhde vaatimusten ja voimavarojen välillä vallitsee. Näkökulman suuntaaminen myönteisiin asioihin epäkohtien sijaan auttaa vahvistamaan ja lisäämään voimavaroja, jotka toimivat tasapainottajina alati kasvavien työn vaatimusten suhteen. Työhyvinvointia on mahdollista edistää työn imun eli omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden kokemusten kautta. Tämä tutkimus antaa osaltaan tietoa siitä, millaisia nämä kokemukset esimiehillä ovat.

Avainsanat: työn imu, työhyvinvointi, esimiehet, fenomenologia

Muita tietoja: suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

# SISÄLLYS

Tiivistelmä	
1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Työn imu esimiestyössä	6
2.2 Kokemus eksistentiaalisen fenomenologian näkökulmasta	8
2.3 Oma esiymmärrys	10
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN KULKU	12
3.1 Tutkimukseen osallistuvien valinta ja aineistonkeruu	12
3.2 Aineiston analyysi vaiheittain	13
4 TULOKSET JA NIIDEN TULKINTAA	23
4.1 Yleisen merkitysverkoston tyypit	23
4.2 Tulosten tulkintaa	23
5 POHDINTA	29
Lähteet	32

# 1 JOHDANTO

Nykyinen työelämä ei päästä työntekijäänsä helpolla millään organisaatiotasolla. Työpaikkailmoituksissa hakijalta usein edellytetään reipasta aloitteellisuutta, ympäristöön säteilevää innovatiivisuutta, saumatonta yhteistyökykyä, sujuvia vuorovaikutustaitoja, jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja omakohtaisesta vastuullisuudesta kumpuavaa laadukasta suoriutumista työtehtävästään. Esimiehiltä näitä taitoja edellytetään erityisesti. Esimieheen kohdistuu paljon odotuksia organisaation tavoitteisiin ja tuloksiin nähden. Niihin päästään todennäköisimmin hyvän ihmisten johtamisen kautta, joka on monimutkainen ja -tahoinen tie. Siinä yhdistyvät ihmisenä olemisen ja elämisen ja ihmisten keskinäisen tekemisen haasteet.

Työelämän painopiste yhteiskunnassamme on muuttunut agraarikulttuurista teollisen vallankumouksen kautta yhä enemmän tietotyön suuntaan ja muutos on tullut jäädäkseen osaksi organisaatioita ja töiden luonnetta (Lindström 2002, 18; Väänänen 2006, 14-18). Tietotyölle on tyypillistä itseohjautuvuus ja -kontrolli, korkean tason ajattelu ja vahvat kognitiiviset oppimistaidot sekä tiimityö. Julkiset palvelut ovat huomattavan tietotyöpainotteisia ja siellä ihmiseen kohdistuvat vaatimukset kasvavat sekä kuluttavat etenkin henkisiä voimavaroja. (Ojala & Ahonen 2005, 54-55; Vesterinen 2006, 11.) Samaan aikaan työuria pyritään pidentämään nostamalla eläkeikää ja nopeuttamalla tutkintojen valmistumista työelämään joutuisammin siirtymiseksi. Yhä useampi työntekijä kuitenkin uupuu työuransa aikana, osa jo sen alkumetreillä (Ojala & Ahonen 2005, 60). Työelämässä epäilemättäkin on heikkouksia ja kysymykseksi nouseekin, millä keinoin kaikkia osapuolia hyödyttävään parempaan työhyvinvointiin voidaan pyrkiä ja millaista hyvinvointia työelämässä ylipäätään halutaan edistää.

Työelämää ja siinä ilmeneviä monia ongelmia ja vaihtelevia uhkia on kattavasti tutkittu ja näistä syntynyt tieto on hyvin tunnettua. Työhyvinvointia koskevien tutkimusten teoriat ovat sisältäneet työn myönteisiä piirteitä ja seurauksia, mutta huomio on painottunut kuitenkin selvästi ongelman, esimerkiksi uupumusoireilun tai työpaikkakiusaamisen, ilmenemiseen tai sen puuttumiseen. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 56.) Tämä ei vielä kerro suoraan työntekijöiden tai työyhteisön hyvinvoinnista ja menestymisestä. Oman haasteensa tähän tuo se seikka, että

työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus ja kokeminen on yksilöllistä (Vesterinen 2006, 7).

2000-luvulla työelämän tutkimuksessa on kuitenkin tapahtunut myönteinen käänne: työn ja työelämän epäkohtien lisäksi huomiota on suunnattu siihen, mikä työntekijöitä kannattelee, motivoi ja saa työn tuntumaan mielekkäältä silloinkin, kun muutoksen tuulet, kasvaneet vaatimukset tai taloudelliset suhdanteet ravistelevat työyhteisöä. Taustalla vaikuttaa positiivinen psykologia, jossa ollaan kiinnostuneita ”tavallisesta ihmisestä”: siitä, mikä hänen kohdallaan toimii, on oikein ja voi muuttua paremmaksi ja siten vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5; Sheldon & King 2001, 216-217).

Positiivinen psykologia pyrkii kasvattamaan tietoa siitä, mikä on hyödyllistä ihmisille, jotka haluavat elää hyvää, pitkää, onnellista ja antoisaa elämää. Positiivinen psykologia tiedostaa negatiivisuuden olemassaolon ja väistämättömyyden: negatiiviset tapahtumat, tunteet, käyttäytymisen ja tunnistaa niiden merkityksen ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Positiivinen psykologia tiedostaa sen, että meille tapahtuu ikäviä asioita sattuman seurauksena eikä omaa syytämme. Toisekseen negatiiviset tunteet voivat sisältää hyödyllisen tarkoituksen herättäen huomaamaan hyvinvointia uhkaavat tekijät, joille voimme tehdä jotain. Selvää on myös, että olemme kaikki alttiita tekemään virheitä, joilla on odottamattomia negatiivisia vaikutuksia. (Lewis 2011, 3-4.)

Positiiviseen psykologiaan pohjautuva ymmärrys organisaatioelämän näkökulmista ja rakennusosista tarjoaa eettisen mahdollisuuden valita, kuinka toimia esimiehinä ja johtajina (Lewis 2011, 7). Tutkimukset puhuvat sen puolesta, että työorganisaatioiden menestymisen takana voivat olla aineettomat voimavarat ja henkilöstön kokema työn imu: aito tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila työssä.

Työn imua on tutkittu eri työntekijäryhmissä. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, *millaisia työn imun kokemuksia esimiehillä on*. Esimiestyön voisi olettaa tarjoavan sellaisia työn voimavaroja kuten työn itsenäisyyttä ja kehittävyyttä, työyhteisön tukea ja arvostusta sekä työn tulosten näkemistä ja palautteen saamista. Toisaalta työn vaatimuksina voivat olla määrällinen ja laadullinen kuormittavuus, ongelmat työtovereiden kanssa tai työn ja perhe-elämän ristiriidat. (Bakker, Demerouti, Boer & Schaufeli 2003, 345; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501; Schaufeli & Bakker 2004, 295.)

Tutkimukseni pohjaa eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jossa tutkimuskohteena ovat kokemukset. Aineiston analyysitapana käytän fenomenologista metodia. Tutkielmani empiirisen osan kohdejoukkona on keskisuuren kaupungin terveyspalvelukeskuksen esimiestyöhön osallistuvat henkilöt, joilta keräsin aineistoa kirjoituspyynnöin kahdessa osassa tutkimusluvan saatuni.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Työn imu esimiestyössä

Johtaminen on merkitysten muovaamista muiden käyttöön. Se on erilaisten näkökulmien avaamista ja yhteisten sisältöjen etsimistä, joiden löytäminen mahdollistaa entistä paremman päämäärien saavuttamisen. Työkaluina toimivat esimiehen aloitteellisuus ja aktiivisuus sekä yhteisesti käyty keskustelut ja niissä käytetty kieli. Reflektiivisesti käyty keskustelut menneistä ja tulevista tapahtumista avaavat mahdollisuuksia luoden yhteisiä tarinoita. Samalla ihmisten johtamisen kautta asetetaan avoimeen tunnetilaan ja tunteiden ilmaisemiseen, jonka tuloksena on yhteinen tuote. Parhaimmillaan tämä näyttäytyy ihmisten välisenä yhteistyönä, hyvinä työtuloksina ja hyvinvoivana työyhteisönä. (Juuti 2006, 88-90.)

Työyhteisön hyvinvointiin johtamisella on tutkimusten mukaan keskeinen vaikutus. Esimiestyö nojaa hyvin vahvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen. Esimiehen tehtävänä on tukea ihmisiä ja saada suunnattua heidän energiansa organisaation tavoitteiden suuntaan. Esimies on keulakuva, joka omalla esimerkillään luo ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. (Järvinen 2001, 139-145.) Siksi esimiehen jaksaminen työssä on merkittävä asia sekä hänen itsensä että työyhteisön kannalta.

Tehtävässään esimies toimii jatkuvasti kahden melko erilaisen minuuden varassa. Toisaalta hän on kuin kuka tahansa organisaatiossa eli ihminen ihmiselle jakaen työyhteisön muiden työntekijöiden kanssa työhön ja elämään liittyviä kokemuksia. Toisaalta esimiehen toimiminen ammatillisessa roolissa erottaa hänet monella tavoin muista työyhteisön jäsenistä. Esimiestyö voi olla myös vain osa hänen toimenkuvaansa osan siitä muodostuessa suorittavaan työhön osallistumisesta. Esimiehen ammatillinen rooli auttaa häntä rajaamaan työtään ja siihen liittyviä julkisesti määriteltyjä johtamistehtäviä, vastuita ja oikeuksia. (Järvinen 2001, 139-

140.) Toisinaan tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä esimieskin voi astua kaikkivoipaisuuden harhaan ja uupua huomattessaan, ettei voi täyttää joko itsensä tai työyhteisönsä asettamia yli-inhimillisiä vaatimuksia.

Uupunut esimies on poissaoleva esimies. Väsynyt esimies ei jaksa riittävästi paneutua työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan eikä tehdä päätöksiä. Syntyneen johtamistyhjiön seurauksena työyhteisössä alkaa ilmetä monenlaisia epäkohtia ja puutteita. Uupumusta vastaan voi kuitenkin taistella kasvattamalla omia voimavaroja ja omaksumalla realistinen kuva esimiestyössä vaadittavista ominaisuuksista. Tavoitteeksi ei tarvitse riittää olo, jossa työuupumuksen oireet poistuvat vaan pyrkiä tilaan, jossa tyypillistä on työstä saatu mielihyvä ja aktiivisuus. Tätä tilaa kutsutaan *työn imuksi*, josta puhuminen on positiivisen ajattelun vastaus työuupumukselle. (Juuti 2006, 82-83.)

Työhyvinvoinnin käsitteenä työn imu on suhteellisen tuore. Suomalaisessa tutkimuksessa ja keskustelussa työn imu on vakiintunut viittaamaan ensisijaisesti "work engagementiin" sellaisena kuin Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker Utrechtiin yliopistosta ovat sen määritelleet ja operationalisoineet teoreettisten pohdintojen ja syvähaastattelujen perusteella. (Hakanen 2009a, 8-9.) Työn imu on motivationaalinen käsite: innostuneet työntekijät kokevat aikaansaavuutta ja henkilökohtaista sitoutumista pyrkiessään toimeliaasti kohti haasteellisia tavoitteita ja osallistuvat keskittyneesti huomioiden työn tärkeät yksityiskohdat (Leiter & Bakker 2011, 2).

Työn imu ilmaisee myönteistä, mielihyvän täytteistä virittäytymistä ja aktiivisuutta työssä eli innostuneisuutta, jota luonnehtivat tarmokkuus ("vigor"), omistautuminen ("dedication") ja uppoutuminen ("absorption"). *Tarmokkuus* kuvaa kokemusta energisyydestä, halusta panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun tahtoa myös vastoinkäymisten hetkellä. Sen käsitteellisenä vastakohtana on uupumusasteinen väsymys. (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker 2002, 73-75; Schaufeli & Bakker 2004, 294.)

*Uppoutumista* leimaa syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä on vaikea irrottautua sekä näistä koettu nautinto. Työssään täysin uppoutunut lähenee *flow*n kaltaista tilaa, jossa vallitsee mielen ja kehon liittäminen, vaivaton ja täydellinen keskittyminen, itsetietoisuuden häviäminen, ajan vääristyminen sekä luontainen nautinnollisuus. Työn imun ajatellaan kuitenkin olevan pysyvämmän tilan kuin lyhytaikaisen *flow*n huippuelämyksen ja

kohdistuvan laajemmalle kuin yksinomaan tiettyyn työtehtävään. Tällä työn imun ulottuvuudella ei ole käsitteellistä vastakohtaa työuupumuksen näkökulmissa. (Schaufeli ym. 2002, 75; Schaufeli & Bakker 2004, 294; Csikszentmihalyi 1990, 113.)

*Omistautuminen* sisältää kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä ja sen käänntöpuolena on kyynisyys (Schaufeli ym. 2002, 74; Schaufeli & Bakker 2004, 294). Tavanomaisemmin käytetystä "mukana olon" ("involvement") käsitteestä omistautuminen eroaa sekä laadullisesti että määrällisesti merkiten "mukana oloa" syvempää samaistumista työhön. Omistautumisella on lisäksi sekä emotionaalinen että kognitiivinen sisältö. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työn imu merkitsisi työn imevää ominaisuutta vaan aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa sekä työntekijän aktiivista ja eläytyvää suhdetta työhönsä. (Hakanen 2005, 229; Hakanen 2009a, 9.)

Työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta silti erillisiä ilmiöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijällä ei olisikaan työuupumusoireita, hän ei silti välttämättä koe runsaasti työn imua. Vastaavasti jos työntekijä kokee vähänlaisesti työn imua, ei hänelle sen seurauksena automaattisesti kehity vakavaa työuupumusta. Aito työhyvinvointi (työn imu) voidaan erottaa työpahoinvoinnista, esimerkiksi työuupumuksesta, mikä osoittaa työhyvinvoinnin olevan moniulotteinen ilmiö. (Hakanen 2005, 229; Schaufeli ym. 2002, 75.) Työn imun tulisi kuitenkin olla "ihmillisen kokoinen työkalu". Onnistumisen ja työnimmun vaarana voi olla, että ihminen ottaa liikaa töitä ja -uupuu. (Hakanen 2009b, 34.)

## **2.2 Kokemus eksistentiaalisen fenomenologian näkökulmasta**

Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia, jotka käsitetään hyvin laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan ja ne ovat siten fenomenologisen tutkimuksen varsinaisen kohde. (Laine 2001, 26-27.) Luotettava kokemuksen tutkimus vaatii sekä tutkijan ihmiskäsityksen että käytettävän tutkimusmenetelmän olettan ihmiskäsityksen tuomista esille (Perttula 1995a 40; Perttula 1995b, 69-71; Varto 1992 30-31). Eksistentiaalisen fenomenologian ihmiskäsitys on kokonaisvaltainen, josta Rauhala käyttää nimitystä holistinen ihmiskäsitys. Sen mukaan ihminen todellistuu kehollisuuden, tajunnallisuuden ja situationaalisuuden olemassaolon perusmuodoissa. (Perttula 1995b, 16; Rauhala 1992, 108; Varto 1992, 46.) Holistisuus merkitsee sitä, että jokainen näistä olemisen perusmuodoista edellyttää toisensa



ollakseen itse olemassa: moneus ykseydessä (Perttula 1995b, 16-17; Rauhala 1993, 42).

Ihmisen olemassaolon tavat tulevat ymmärretyiksi *tajunnallisuuden* kautta. Fenomenologiassa tajunnallisuuden perusrakenteena pidetään intentionaalisuutta eli ominaisuutta suuntautua aina johonkin. Rauhala on korvannut intention käsitteen mielellisyydellä, jolloin objekteina voivat olla myös välittömät, ei-kielelliset kohteet. (Perttula 1995b, 20.) Tajunta on merkitysten syntymisen ja organisoitumisen prosessi. Kun ihmisen tajuntaan tarjoutuu maailmassa olevasta kohteesta jokin mielellinen sisältö, ymmärtää hän kyseessä olevan kohteen joksikin. Näitä tajunnassa olevia mielellisiä edustuksia kutsutaan myös *merkityssuhteiksi*, joiden kokonaisuus on ihmisen maailmankuva. (Rauhala 1992, 46, 64, 93; Rauhala 1993, 37-38.)

Maailmankuvan jäsentyneen kokemuksen olemassaolon ehto on elämäntilanne eli *situaatio*. Siihen kuuluu kaikki se mahdollinen, mihin ihmisen kehollisuus ja tajunnallisuus ovat suhteessa. Juuri näissä suhteissaan ihminen todellistuu elämäntilanteensa kautta, joka on aina jokaisen yksilön kohdalla ainutkertainen vaikkakin ihmisillä on yhteisiä elämäntilanteen rakennetekijöitä. (Rauhala 1993, 40-44.) Eksistentiaalisen fenomenologian kannalta kokemus on suhdekäsite eli juuri elämäntilanteen tajuavaa ymmärtämistä (Lehtomaa 2008, 166). Elämäntilanne muuttuu sekä kohtalonomaisesti että ihmisen omien valintojen kautta. Uusi mieli tulkkiutuu vanhan kokemuserustan avulla sijoittuen samalla maailmankuvan rakenteeseen. Yksilöllinen maailmankuva muodostuu siten oman historiallisuutensa varassa. (Rauhala 1993, 130.)

Tajunnan olemassaolon ehto on *kehollisuus*, joka viittaa ihmisen olemassaoloon tarkoituksenmukaisine elintoimintoineen orgaanisena elämänä, jota Rauhala kuvaa käsitteellä mielekäs. Kehollisuudessa on kyse aineellisista, konkreettisesti koskettavista lähivaikutuksista, kuten aivojen toimimisesta mielekkään ajattelun orgaanisena edellytyksenä. Kokemus tapahtuu siis aina kehon avulla. (Perttula 1995b, 17; Rauhala 1993, 45.) Kehon kautta määräytyy myös ihmisen paikka maailmassa: missä hän on kehollisesti ja siinä paikassa ei voi olla kukaan muu (Varto 1992, 46).

Fenomenologia voidaan ymmärtää tajunnan rakenteen järjestelmälliseksi tutkimukseksi ja sen keskeisimpänä väitteenä pidetään paluuta asioihin itseensä. Tutkijalle se tarkoittaa pyrkimystä saavuttaa kuvaileva tutkimusasetus, jonka avulla

epäolennaisuudet pyritään siirtämään syrjään ja keskittämään tarkkaavaisuus tutkittavan ilmiön olennaisuuksiin. (Perttula 1993, 267.)

Tutkittavan ilmiön olemuksen tavoittamisessa apuna on kaksivaiheinen metodi: fenomenologinen reduktio. *Sulkeistaminen* on tutkijan tietoista tunnistamista tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämäään merkityssuhteita kohtaan sekä pyrkimystä häivyttää ne mielestään koko tutkimuksenteon ajan. Tämä on tutkimuksellisen asennoitumisen ydintä ja sen avulla tutkija saavuttaa tutkittavan ilmiön mielen. (Perttula 1993, 267-268; Perttula 2009, 145.)

Tutkijan rajatumpaa työskentelyä edustaa *mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu*, jonka tuloksena tulevat esiin juuri ne tavat, joina toisen kokemus ilmenee. Systemaattisuus ja objektiivisuus ovat toistensa pari siten, että tutkimus on sitä objektiivisempaa, mitä systemaattisemmin mielikuvatasolla tapahtuvaa muuntelua kykenee toteuttamaan. (Perttula 1993, 267-268; Perttula 2009, 145.)

Objektiivisuus kohteenmukaisuutena ymmärrettynä sopii fenomenologisen erityistieteen päämääräksi hyvin. Objektiivisuuden on kuitenkin täytettävä kaksi laajaa ehtoa. *Ensimmäinen ehto* toteutuu silloin kun tutkijan maailmankäsitys, ihmiskäsitys ja kokemusta koskeva tieteenteoreettinen ajattelutyö nivoutuvat yhteen johdonmukaisella tavalla. Näin tieteenteoreettisesta perustasta ja empiirisestä osuudesta muodostuu harmoninen kokonaisuus. *Toisen ehdon* täytyminen edellyttää empiirisen tutkimuksen toteuttamista kokonaisuudessaan siten, että tutkimuksellinen ymmärrys pohjautuu tutkittavien konkreettisiin kokemusten kuvauksiin. (Perttula 2009, 156-157.) Henkilökohtaisesti fenomenologisessa metodissa kaikkein kiehtovimmaksi koenkin juuri tämän pyrkimyksen luoda sellainen omakohtainen suhde ilmaistuun kokemukseen, jotta sen (kohteen) mukainen eli objektiivinen ymmärtäminen mahdollistuisi.

### **2.3 Oma esiymmärrys**

Tutkijan ihmiskäsitys paljastuu hänen esiymmärryksestään. Varton (1996, 19) mukaan ihmiskäsitys on se tapa, jolla olemme alituisesti ymmärtäneet itsemme, toiset ihmiset ja ihmisen suhteen maailmaan. Lehtomaa (2009, 164-165) toteaa tutkimuksen olevan selkeintä silloin, kun sitä tehdään tutkijan ihmiskäsityksen suuntaisesti. Ihmiskäsitys ymmärretään tällöin tutkijan yleisenä vastauksena

kysymykseen, millainen olento ihminen on. Näissä raameissa fenomenologista tutkimusta tekevä tutkija pyrkii unohtamaan luontaisen tapansa nähdä asioita etukäteisen ymmärryksensä mukaan ja elämään tieteellisellä fenomenologisella asenteella koko tutkimuksen teon ajan. Tutkijan elämäntilanne asettaa kuitenkin rajat sille, mitä hän voi tajunnallisesti ymmärtää ja kokemuksen tutkimus on siten aina myös esiymmärtäneisyyttä.

Eksistentiaaliseen fenomenologiaan liittyy esiymmärtäneisyyden lisäksi ajatus tajunnallisesta esiymmärtämisestä, jota puolestaan voidaan säädellä sulkeistamisen avulla. Äärimmillään tämä tarkoittaa tutkijan tekemää etukäteisolettamustensa mukaista tutkimusraporttia ennen varsinaista tutkimusprosessia. Tutkija voi kyetä tiedostamaan omat ennakkokäsityksensä tutkimastaan ilmiöstä myös perehtymällä psykologiseen teoreettiseen tietoon ennen empiirisen aineiston analyysin aloittamista, jonka jälkeen tutkimusaineiston hahmottamista teoreettisen tiedon valossa tulee välttää jatkuvalla ja huolellisella reflektiolla. (Perttula 1995b, 70-71.)

Ihmistutkimuksessa esiymmärryksen purkaminen voidaan tehdä siten, että säilytetään holistinen näkemys ihmiseen, jonka sisällä ihmisestä otetaan erilaisia puolia esille (Varto 1995, 19). Oma ihmiskäsitykseni pohjaa holistiseen näkemykseen ja tämä asenne on vain vahvistunut vuosien myötä. Uusia ihmisiä kohdatessani olen pyrkinyt tutustumaan heihin kuin avoimeen tauluun: ilman ennakkokäsityksiä, joita hyvin olisin voinut muodostaa vaikkapa heistä kuulemani perusteella. Näin olen halunnut luoda oman ainutlaatuisen suhteen uuteen ihmiseen. Muodostettuani itselleni kuvan henkilöstä tietyn ajanjakson tai tapahtuman perusteella, muistutan itseäni siitä, että tuo mielessäni oleva käsitys on aika ajoin luotava uudelleen. Ihminen on aina joksikin tulemisen tilassa ja eikä siten koskaan valmis. Tämän ajattelen sisältävän myönteisen mahdollisuuden oppia ja uudistua.

Tutkimastani ilmiöstä minulla oli tutkielmaani aloittaessani jo jonkinlainen käsitys. Teoreettista tietoa työn imusta oli karttunut aiemman tutkielmani yhteydessä, jonka empiirinen osuus oli luonteeltaan kvantitatiivinen ja tietojen keruu perustui ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Varsinaiseen kokemuksen tutkimuksen keinoin hankittuun tietoon työn imusta en siis ollut tutustunut. Sen sijaan olin tutkimuksen teon alkuaikoina itse aloittanut esimiestehtävässä, josta karttui koko ajan omakohtaista kokemusta työn imusta.

Esiymmärrykseni tutkittavasta ilmiöstä auttoi osin tutkimuksen teon alkuun ja vahvisti tunnetta siitä, että empiirinen aineisto sisälsi "vastauksia" tutkimuskysymykseeni. Tiedon, joka minulla tutkittavasta ilmiöstä oli, pyrin sulkeistamaan olemalla mahdollisimman tietoinen lähtökohdista ja siirtämään ne syrjään koko empiirisen tutkimuksen ajan ankaran fenomenologisen asenteen turvin.

### **3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN KULKU**

#### **3.1 Tutkimukseen osallistuvien valinta ja aineistonkeruu**

Alkuperäisenä ajatuksenani oli lähestyä kandidaatintutkielmassani kvantitatiivisen analyysin esille tuomaa tulosta, jonka mukaan työn imua ilmeni enemmän osittaisesti esimiestyössä olevien keskuudessa. Halusin kerätä aineistoa samalta kohderyhmältä kuin aiemmassa tutkimuksessanikin. Tämä osittain siitä syystä, että minua kiinnosti tietää, millaisia lopputuloksia määrällinen ja toisaalta laadullinen tutkimusmenetelmä tuo tutkittavasta ilmiöstä esille. Varto (1992, 30) tosin toteaa, että laadullisen tutkimuksen kohdalla ontologinen (tutkittavan erityislaadun olemassaolotavan) erittely erikoisesti pyrkii paljastamaan, kuinka tutkittava on laadullinen. Monet laadullisen tutkimuksen kohteena olevat ilmiöt ovat tutkittavissa myös määrällisesti, joskin tarkasti ottaen eri ilmiöinä.

Osalle tutkimusjoukosta oli saattanut syntyä yleistä (tutkimus)tietoa työn imu ilmiöstä aiemmin tekemäni tutkimuksen kautta, vaikkakin henkilöstöä oli vaihtunut vuodentakaisesta suhteellisen paljon. Tämän ajattelen voineen jollain tavoin vaikuttaa saamiini kirjoituksiin.

Fenomenologisessa tutkimuksessa aineiston hankkimistapa on yhtä huomionarvoista kuin tapa analysoida sitä (Perttula 2000, 440), joten ennen aineiston keräämisen aloittamista pohdin tapaa, jolla aineistoa kerätään. Samoihin aikoihin olin itsekin työllistynyt kyseiseen kohderyhmään. Jotta tämä ei estäisi ketään osallistumasta tutkimukseen, päädyin kirjoituspyyntöön, joka mahdollistaisi tutkimukseen osallistumisen anonyyminä. Perttulan (2000, 441; 2009, 155) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa tutkijan aseman on hyvä olla sosiaalisesti neutraali ja aineistonkeruutilanteen sellainen, jossa tutkittava voi tuntea ilmaisevansa itselleen rehellisesti kokemuksiaan. Tällä tavoin pyritään tutkimukseen osallistuvaa

mahdollistamaan kokemuksiensa kuvaaminen juuri sellaisina kuin ne hänelle todellistuvat.

Ennen tutkimukseni aloittamista hankin kohdejoukon organisaatiolta tutkimusluvan. Osoitin kirjoituspyyntöni sähköpostitse 28:lle osittaisesti esimiestyöhön osallistuvalla terveystalokeskuksessa työskentelevälle. Pyysin toimittamaan nimettömät vastaukset sekä yhteystiedot, erilliseen kuoreen suljettuina pientä muistamista varten, hallintosihteerille. Aineiston keruun aikana laitoin yhden muistutuksen sähköpostitse. Lisäksi osallistuin kohderyhmän kokoukseen, jossa käytin motivointipuheenvuoron. Pidensin myös vastausaikaa, jolloin se oli yhteensä kuukauden mittainen. Tänä aikana sain viisi noin sivun mittaista kirjoitusta, joista yhden suoraan sähköpostiini.

Aineistoa kertyi huomattavasti niukemmin kuin olin etukäteen olettanut. Kuukauden joulutauon jälkeen päätin laajentaa kohderyhmää kaikkiin terveystalokeskuksen esimiestyöhön osallistuviin henkilöihin. Lähetin jälleen sähköpostia yhteensä 42:lle henkilölle ja kerroin mahdollisuudesta vastata joko anonymisti sisäisen postin kuljettamana tai suoraan sähköpostitse. Kahden viikon vastausaikana lähetin yhden muistutusviestin. Kolme vastaajista lähetti kirjoituksensa sähköpostitse ja kaksi sisäisessä postissa.

Toiveenani oli alusta saakka tehdä fenomenologinen tutkimus, jossa perinteisesti on suosittu kirjoituspyyntöä. Pyrkimyksenä on tällöin saada tutkittava esimerkinomaisesti kuvaamaan jokin konkreettinen, arkipäiväinen tilanne mahdollisimman tiheästi ja yksityiskohtaisesti. Ohjeen kirjoitusta varten olin muotoillut seuraavasti: *Palauta mieleesi tilanne, jolloin tunsit työssäsi tarmokkuutta, omistautumista ja/tai uppoutumista. Kirjoita sitten kokemastasi tilanteesta vapaasti juuri Sinulle luontaisella tavalla. Sinun ainutlaatuinen kokemuksesi määrittelee kirjoituksen pituuden.*

### **3.2 Aineiston analyysi vaiheittain**

Perttula (2000, 428-442) on kehittänyt fenomenologisen psykologian tutkimusmenetelmän, joka on yksityiskohtaisempi ja laajempi muunnos Amedeo Georgin metodista. Analyysimenetelmä on kaksiosainen, joista kumpikin osa sisältää seitsemän vaihetta. *Ensimmäisen osan* tarkoituksena on tavoittaa tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset merkitykset ja edetä tutkittava kerrallaan kohti yksilökohtaisia

merkitysverkostoja. *Toisessa osassa* yksilökohtainen merkitysverkosto mielletään ehdotelmaksi yleisestä merkitysverkostosta. Tästä eteenpäin yleinen tieto on pohjimmiltaan enemmän tutkijan rakentamaa kuitenkin niin, että kokemuksen yksilökohtaisuus on huomioitu mahdollisimman pitkälle. (Lehtomaa 2009, 181-185.)

Lehtomaa (2009, 181) toteaa Perttulan kehittämän menetelmän etuna olevan sen muunneltavuus sujuvasti tutkimuksen tarpeiden mukaisesti. Menetelmän systemaattisuus myös helpottaa sekä tutkijaa että lukijaa seuraamaan empiirisen analyysin kulkua. Tarvittaessa se auttaa myös tutkijaa palaamaan vaiheissaan taaksepäin. Tutkijan on tärkeä havaita samalla kertaa sekä yksityiskohdat että hahmottaa kokonaisuus. Tämä aineiston fenomenologinen analysointi edellyttää pedanttista huolellisuutta, jonka huomasi sopivan hyvin itselleni.

### ***Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostuminen***

*Ensimmäisessä vaiheessa* luin kirjoitukset läpi useampaan kertaan niin avoimin mielin kuin vain saatoin sen tehdä. Tällä tavoin toimien pyrin *vapautumaan luonnollisesta asenteestani* ja omaksumaan tutkimusasetteen. Perttulan (1993, 270; 1995b, 94) mukaan tässä vaiheessa tutkija koettaa tietoisesti reflektoiden tunnistaa ilmiöön etukäteen liittämääns merkityssuhteita ja pyrkii siirtämään ne mielessään syrjään koko tutkimusprosessin ajan sekä hahmottamaan tekstin keskeisen sisällön.

*Toisessa vaiheessa* tutkija pyrkii löytämään ne aiheet, joita koetut merkitykset ilmaisevat eli muodostamaan tutkimusaineistoa jäsentävät *sisältöalueet* (Perttula 1993, 270; Perttula 1995b, 94). Luin tekstejä läpi ja aluksi oli hieman vaikeaa hahmottaa, mitä aiheet voisivat olla. Ympyröin teksteistä värikynällä ehdotelmia aiheiksi. Toisella lukukerralla nimesin ne sisältöalueiksi ja huomasi, että esiin nousi seikkoja, joiden tiesin aiempien tutkimustulosten perusteella liittyvän tutkimaani ilmiöön. Toisaalta olin tästä ilahtunut, koska olin tuntenut jonkinlaista huolta siitä, olisiko empiirinen aineisto riittävä. Mutta samaan aikaan muistutin itseäni tarkastelemaan aineistoa ankarana sulkeistamisen hengessä. Sen ohjaamana luin tekstit vielä kertaalleen läpi tarkistaakseni sisältöalueet, mutta en nähnyt tarvetta nimetä niitä uudelleen tässä vaiheessa. Sen sijaan tein havainnon, että eri yksilöiden teksteistä löytyi kaikille yhteisiä sisältöalueita.

*Kolmannessa vaiheessa* aineisto luetaan kokonaisuudessaan läpi ja pyritään löytämään *merkityssuhteita*, jotka sellaisenaan ovat ymmärrettäviä ja ilmaisevat tutkittavan

ilmiön kannalta olennaisen merkityksen (Perttula 1993, 270; Perttula 1995b, 94). Erotin merkityssuhteiksi ajatteleman kokonaisuudet manuaalisesti tekstistä hakasuluin. Merkityssuhteet vaihtelivat laajuudeltaan yhdestä lauseesta kappaleen mittaisiin kokonaisuuksiin. Tässä kohtaa havaitsin tarpeen palata edelliseen vaiheeseen ja huomasin sisältöalueiden tarkentuvan ja samalla lukumäärältään pienenevän.

Analyysin *neljättä vaihetta* luonnehditaan hankalimmaksi ja lopputuloksen kannalta merkityksellisimmäksi. Tutkijan pyrkimyksenä on intuitiivisen evidenssin avulla tunnistaa, mikä kussakin merkityssuhteessa on olennaisinta ja kuvata se juuri sellaisena kuin on itse tutkijana sen "löytänyt". Kaikki tämän ulkopuolelle jäävä on tulkintaa. (Perttula 1993, 270; Perttula 1995b, 94.) Tässä vaiheessa tapahtuu siis mielikuvatason muuntelu. Tutkijan on intuitioonsa luottaen päätettävä, mikä on kuvaamisen arvoista ja kuvaako hän merkityksen ydintä. *Tutkijan omalle kielelle muuntaminen* voi sanoissaan olla aivan jotain muuta kuin tutkittava on kertomuksessaan käyttänyt. Samalla syntyy tutkijan oma kokemuksellinen suhde tutkittavan kokemukseen.

Tämä vaihe analyysiä oli mielestäni mielenkiintoinen ja koin pääseväni lähemmäs tutkittavaa ja samalla luovani jonkinlaisen yhteyden toisiimme välille. Kielen merkitys nousee tässä kohtaa jonkinlaiseen keskiöön kun tutkijan kielelle kääntämisen kautta rakentaa siltaa ja koettaa asettua toisen kokemuksen kokijaksi samalla tietäen, ettei koskaan sitä täysin voi saavuttaa. Muuta ei voi kuin luottaa intuitioonsa, jonka kautta tutkijasta mielestäni tässä kohtaa selkeimmin tulee metodi.

**T1:** *"Onnistumisen hetkiä ja mukavia työtilanteita saattaa tulla myös hyvin byrokraattisista jutuista, kuten työvuorolistojen tekemisestä ja toteutumien kirjaamisesta."*

*"Aloittelijana olen kantapään kautta oppinut asiat, mutta on totisesti mukaansa tempaavaa ja ilahduttavaa kun huomaa, että vihdoin tämä alkaa sujua."*

**T1:** Rutiiniasioiden hoitaminen tuo hänelle onnistumisen hetkiä ja tyytyväisyyttä.

Hän on joutunut opettelemaan monet asiat käytännön kautta. Niissä edistyminen antaa hänelle innostusta, iloa ja energiaa.

**T3:** *"Julkisen puolen terveydenhuollon esimiestehtävässä kokee olevansa todellisessa palveluammattissa. On samalla vastuussa työntekijöille ja myös asiakkaille, eli potilaille."*

**T3:** Hän tuntee olevansa vastuussa sekä työntekijöille että asiakkaille ja toimivansa siten mitä suurimmassa määrin palveluammattissa.

*Viidennessä vaiheessa* tutkijan kielelle muunnetut merkityssuhteet *sijoitetaan* johonkin tutkimusaineistoa jäsentävään *sisältöalueeseen* (Perttula 1995b, 94). Merkityssuhteet hakivat paikkansa sisältöalueista suhteellisen vaivattomasti, joten ajattelin edellisten vaiheiden siten omilta osiltaan onnistuneen.

Seuraavaksi analyysin *kuudennessa vaiheessa* jokaisesta sisältöalueesta kirjoitetaan lyhyt, lauseista koostuva tiivis kuvaus. Näin muodostuu *sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto*. (Perttula 1995b, 94.) Tämä vaihe antaa mahdollisuuden vielä selkeyttää tutkijan kielelle käännettyjä merkityssuhteita ja karsia pois päällekkäisiä. Se valmistaa toisaalta seuraavaan vaiheeseen, jossa sisältöalueilla ei enää ole merkitystä.

#### **T1: Sisältöalue: vuorovaikutus**

Hän pysähtyy kulloiseenkin hetkeen ja on aidosti läsnä kuunnellen työntekijöitä. Hän huomaa tämän usein riittävän ja olevan juuri tarpeellisinta. Kokouksissa vuorovaikutus alkaa hänen kysymyksillään ja muiden vastauksilla. Pian hän huomaa, että he (työyhteisö) ovat syventyneet keskusteluun, jota he voisivat jatkaa miltei loputtomiin.

#### **T1: Sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto**

Hän kohtaa ja kuuntelee työntekijöitään ollen aidosti läsnä ja ymmärtää, kuinka tärkeää tämä on heille. Yhteisissä tilaisuuksissa hän toimii vuorovaikutuksessa aloitteentekijänä ja saa muut innostuneena mukaansa.

#### **T3: Sisältöalue: palveluammattissa toimiminen**

Hän tuntee olevansa vastuussa sekä työntekijöille että asiakkaille ja toimivansa siten mitä suurimmassa määrin palveluammattissa.

#### **T3: Sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto**

Työ on hänelle palveluammatti työntekijöille ja asiakkaille vastuussa olemisen kautta.



*Seitsemännessä vaiheessa analyysia edellisissä vaiheissa muodostetut kuvaukset liitetään toistensa yhteyteen siten, että sisältöalueisiin ei enää kiinnitetä huomiota. Viimeisessä vaiheessa saavutetaan siis asteittain muodostunut sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto. (Perttula 1995b, 95.)* Luin läpi edellisen vaiheen kuvauksia ja mietin, toistuuko samoja luonnehdintoja pyrkien näin selvittämään, millä tavoin tutkittava maailmaa hahmottaa. Samalla pohdin, mitkä kuvauksista ovat oleellisia tutkittavan ilmiön kannalta. Aluksi siirsin eri sisältöalueiden kuvaukset toistensa perään. Luin sitten kuvauksia läpi ja siirtelin niiden paikkaa muodostuvan merkitysverkoston sisällä joidenkin tekstien osalla. Näin tutkittavien kokemuksista kehkeytyi kullekin ominainen "tarina".

### **T1: Sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto**

*Työskentely esimiehen varahenkilönä moniammatillisessa työyhteisössä eroaa hänen perustyöstään. Hän tiedostaa ettei esimiehen ole mahdollista hallita kaikkea. Hänen kykynsä hoitaa henkilökunnan asioita herättää työntekijöissä luottamusta siitäkin huolimatta, ettei hän ole varsinaisesti kyseisen alan asiantuntija. Hän kohtaa ja kuuntelee työntekijöitään ollen aidosti läsnä ja ymmärtää, kuinka tärkeää tämä on heille. Yhteisissä tilaisuuksissa hän toimii vuorovaikutuksessa aloitteentekijänä ja saa muut innostuneena mukaansa. Esimiestyöhönsä hän ei ole saanut juurikaan perehdytystä vaan hän on oppinut päivittäiset tehtävät pääosin käytännön kautta. Tästä on seurannut niin hauskoja, harmillisia kuin onnistuneitakin tilanteita. Esimiestehtävissä edistyminen ja menestyminen antaa hänelle innostusta, iloa ja energiaa.*

### **T3: Sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto**

*Uusiin organisaatioihin, toimintatapoihin ja työtovereihin tutustuminen on hänelle tärkeää ja mielenkiintoista. Hän innostuu saadessaan auttaa uusia työntekijöitä uransa alkuun. Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen työntekijöihin on hänen työssään haasteellista ja miellyttävää. Työhönsä hän uppoutuu silloin, kun hän tekee enemmän kuin häneltä odotetaan. Hän ei usko juurikaan koulutuksen merkitykseen toimia esimiehenä vaan kokemuksen tuomaan oppiin. Toisinaan saatu myönteinen palaute antaa hänelle voimavaroja työhön. Työ on hänelle palveluammatti työntekijöille ja asiakkaille vastuussa olemisen kautta.*

## *Yleisen merkitysverkoston muodostuminen*

Fenomenologisen metodin toinen osa on ensimmäisen osan tavoin seitsenvaiheinen. Siihen siirryttäessä ensimmäisessä osassa muodostuneet yksilökohtaiset merkitysverkostot ajatellaan ehdotelmiksi yleisestä tiedosta, jota kohden jatkossa edetään. Katse suuntautuu siis eteenpäin samalla kuitenkin säilyttäen selkeys siitä, ketkä tutkimukseen osallistuneet sisältyvät mihinkin yleisen merkitysverkoston tyyppiin. Tutkijan täytyykin olla tarkkana, ettei hän tutkimuksen edetessä kadota yksilöä. Tässä auttaa omaksuttu fenomenologinen asenne, jonka ihmiskäsityksen mukaisesti kokemukset syntyvät aina yksilön elämäntilanteessa. Eksistentiaalisen fenomenologian kattavuutta olisikin ihmisen elämiseen uppoutunut kunnioittaminen: yhteyden säilyttäminen yleisen tiedon ja ihmisten kokemusten välillä suuntautuessaan siten sekä taakse- että eteenpäin. (Perttula 2000, 430-433; Perttula, Haataja & Kautto 2001, 164.) Laineen (2001, 28) mukaan tutkittavat ihmiset, tutkija mukaan lukien, ovat osa jonkin yhteisön yhteistä merkitysten perinnettä ja siten jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä.

*Ensimmäisessä vaiheessa* jokainen yksilöllinen merkitysverkosto on siis yksi *ehdotelma yleisestä merkitysverkostosta* eli tutkimuksessani kymmenen ehdotelmaa.

*Toisessa vaiheessa* kukin yksilökohtainen merkitysverkosto *jaetaan merkityssuhteiksi* kuten metodin ensimmäisessäkin osassa. Nyt merkityssuhteet ovat kuitenkin tiivistetympiä ja helpommin erotettavissa, koska tutkimusaineisto on alkuperäistä jäsentyneempää. Merkityssuhteet muunnetaan kielellisesti siten, että yksilökohtaisuus hälventyy. Näin syntyvät *merkityssuhde-ehdotelmat*. (Perttula 2000, 434.) Etenin tätä vaihetta käyden kaikki yksilökohtaiset merkitysverkostot peräjälkeen läpi ja muuntaen niiden sisältämien merkityssuhteiden kielen siten, että se muuttui kohti yleisempää.

*Kolmannessa vaiheessa* muodostetaan kullekin merkityssuhde-ehdotelmalle omat, niitä jäsentävät *sisältöalueet*. Tämän tarkoituksena on hahmottaa kunkin ehdotelman omia merkitysisältöjä. (Perttula 2000, 436.) Luin merkityssuhde-ehdotelmia läpi ja sisältöalueiden löytäminen tuntui lähes yhtä vaikealta kuin metodin ensimmäisessäkin osassa. Pidättäydyin palaamasta aiemman osan sisältöalueisiin ennen kuin olin mielestäni löytänyt tämän vaiheen sisältöalueet. Viidessä merkityssuhde-ehdotelmassa sisältöalueita nousi esiin enemmän kuin analyysin

ensimmäisessä osiossa. Sisältöalueita muodostui yhdestä neljään merkityssuhde-ehdotelmasta riippuen.

Seuraava *neljäs vaihe* on lähinnä tekninen, jolloin kukin *merkityssuhde-ehdotelma sijoitetaan johonkin sisältöalueeseen* (Perttula 2000, 436). Kävin tämänkin vaiheen läpi kaikkien kirjoitusten osalta sisältöalue kerrallaan.

*Viidennessä vaiheessa* kuvataan kunkin sisältöalueen merkityssuhde-ehdotelmien ydinsisällöt, jolloin päästään *sisältöalue-ehdotelmiin* (Perttula 2000, 438). Etenin analyysissä yksi ehdotelma kerrallaan käyden läpi kaikki kirjoitukset. Osassa muodostuneissa sisältöalue-ehdotelmissa teksti tiivistyi, osassa säilyi samana kuin merkityssuhde-ehdotelmassa.

Tämän jälkeen *kuudennessa vaiheessa* jokaisesta edellisen vaiheen sisältöalue-ehdotelman kokonaisuudesta muodostetaan yksi ehdotelma *yleiseksi merkitysverkostoksi* siten, että se on käsitettävissä yhtenä kokonaisuutena (Perttula 2000, 438-439). Muodostettuani alla olevat ehdotelmat yleisiksi merkitysverkostoiksi, palasin vielä alkuperäisiin kirjoituksiin ja luin ne kertaalleen läpi. Tämän tein varmistaakseni sen, että kaikki kirjoituksissa oleva oleellinen ja alkuperäinen oli säilynyt ja tunnistettavissa analyysivaiheiden jälkeenkin.

#### ***Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 1:***

*Toimiminen esimiehen varahenkilönä moniammatillisessa työyhteisössä eroaa perustyöstä eikä kaiken hallitseminen ole mahdollista. Työntekijöiden luottamus saavutetaan kun on kyvykäs hoitaman heidän asioitaan, vaikka ei kyseisen alan asiantuntija olisikaan. Perehdytystä esimiestyöhön ei juurikaan ole saatu vaan oppiminen on tapahtunut pääosin käytännön kautta, josta on seurannut niin hauskoja, harmillisia kuin onnistuneitakin tilanteita. Henkilökunnalle on tärkeää, että esimies kuuntelee heitä ja on aidosti läsnä. Esimies saa muut innostuneena mukaansa, kun hän toimii yhteisissä tilaisuuksissa aloitteentekijänä. Esimiestyössä menestyminen ja edistyminen tuottaa innostusta, iloa ja energiaa.*

#### ***Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 2:***

*Työn tulee olla monipuolista ja tarjota riittävästi haasteita, jotta työ tuntuu hyvältä. Työnantajan luottamus mahdollistaa itsenäisen työskentelyn ja oman persoonallisuuden, osaamisen ja taitojen hyödyntäminen työssä tuottaa tyytyväisyyttä. Uralla edetään omien ansioiden lisäksi haasteiden kautta, joita tarvittaessa etsitään lisää. Työn organisointi,*

*työskentelytapojen kehittäminen ja johtaminen voimaannuttamalla ovat vahvuuksia, minkä lisäksi hyvän työilmapiirin luominen on tärkeää. Jatkuva itsensä kehittäminen, tasapainoinen henkilökohtainen elämä ja mukava työ kokoavat elämän sisältöä.*

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 3:**

*Työntekijöille ja asiakkaille vastuussa olemisen kautta työstä muodostuu palveluammatti. Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen työntekijöihin on sekä haastavaa että hauskaa. Uusiin organisaatioihin, toimintatapoihin ja työtovereihin tutustuminen on merkityksellistä ja mielenkiintoista ja uransa alkupuolella olevien työntekijöiden auttaminen innostavaa. Työhön syvennyttään, kun ahkeroidaan yli odotusten. Esimiestyö opitaan kokemuksen kautta eikä koulutuksen merkitykseen juurikaan luoteta. Toisinaan saatu myönteinen palaute antaa työhön voimavaroja.*

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 4:**

*Työssä on tärkeää asiakaskeskeisyys. Tämän periaatteen toteuttamiseksi työtä tehdään sinnikkäästi ja johdonmukaisesti, joka puolestaan tuottaa tyytyväisyyttä ja auttaa jatkossakin työskentelemään samansuuntaisesti.*

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 5:**

*Omalta ja mielekkäältä tuntuvan työn hyvin tekeminen ja tästä seuraava onnistunut lopputulos tuovat tyytyväisyyttä, virkeyttä ja voimaa jaksaa työssä. Työtehtävään suuntautuminen alkaa usein jo ennen sen alkamista ja säilyy mielessä vielä jälkeenpäinkin. Työtehtävä halutaan saattaa loppuun keskeytyksettä ja sen aikana koetaan usein flow'n kaltainen tila. Työtovereilta ja omalta esimieheltä saatu myönteinen palaute antavat voimavaroja työhön.*

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 6:**

*Työntekijänä työskenteleminen ja toisaalta esimiehenä toimiminen tekevät työpäivistä tiiviitä ja kiireisiä. Kaksoisrooliin liittyvien työtehtävien tiedostaminen ja hallitseminen sekä niistä suoriutuminen tuovat työhön monipuolisuutta, vaihtelevuutta, nautittavuuttakin. Samankaltaisina toistuvat työpäivät voisivat johtaa uupumukseen. Riittävä lepo ja säännöllinen, henkisiä voimavaroja kartuttava liikunta auttavat huolehtimaan hyvinvoinnista, joka yhdessä monimuotoisen työn kanssa rakentaa elämän sisältöä.*

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 7:**

Toiminnan kehittäminen, asioihin vaikuttaminen, uudesta innostuminen ja esilläolo sekä tehtyjen töiden tulosten näkeminen tekevät työstä mielekäästä ja saavat tuntemaan itsensä tarpeelliseksi ja onnelliseksi. Kokemus palveluammattissa toimimisesta näkyy joustamisena toiminnan ja tarpeiden mukaan työaikaan katsomatta. Haasteet, kuten suurten kokonaisuuksien hahmottaminen ja niiden organisoiminen toiminnaksi, sytyttävät ja saavat syventymään töihin. Hyvä muisti ja kokonaisvaltainen tehtäviin perehtyminen auttavat työn kehittämisessä. Työhön halutaan panostaa ja tehdä siitä omannäköistä luovuuden, myönteisen asenteen ja tulevaisuuteen suuntautuneisuuden kautta. Onnistuneita lopputuloksia saavutetaan haastavissakin tehtävissä kun annetaan itsestään paljon ja työskennellään sinnikkäästi ilman aikaansaannosten korostamista. Omien esimiesten lisäksi arvostusta ja tukea saadaan muiltakin. Työniloa tunnetaan päivittäin ja hyvä olo jatkuu vielä töiden päätyttyäkin. Vapaa-ajan monipuoliset harrastukset, joihin sisältyy runsas liikunta, antavat voimavaroja.

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 8:**

Työstä tunnetaan yleensä iloa. Tunnollinen, toisinaan ehkä liiankin syvälinen perehtyminen asioihin, sekä huolellinen valmistautuminen esimiehen rooliin ei aina suojaa yllättäviltä tilanteilta, jotka tarjoavat mahdollisuuksia harjoitella tehtävää. Onnistuminen ja tuen saaminen työtovereilta ennakoimattomissa tilanteissa palauttaa ja vahvistaa luottamusta sekä auttaa löytämään voimavaroja lujittaen halua jatkaa esimiehenä nykyisessä työpaikassa.

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 9:**

Työ on toisinaan raskasta päivästä toiseen selviytymistä kun aikaa on vain kiireisimmistä tehtävistä suoriutumiseen. Perustehtävässä toimiminen esimiestehtävien rinnalla ei anna ajallisesti mahdollisuutta keskittyä riittävästi hallinnollisten tehtävien hoitamiseen ja työn suunnitteluun. Työtaakkaa lisää henkilökunnan aiempaa vähäisempi motivaatio ja lisääntyneet sairauspoissaolot omalla ilmoituksella eikä omalta esimieheltä saa riittävästi tukea. Rutiinitehtävien valmistuminen ja sijaisten hyvä saatavuus tuovat työhön iloa.

### **Ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi 10:**

Työhön sitoutuminen on oleellista työn tekemiseksi hyvin ja laadukkaasti eikä työtä voi tehdä rutiininomaisesti kun tavoitteena on asiakkaan parhaaksi toimiminen. Oma ammattitaito ja kyky ratkaista asiakkaiden asioihin liittyviä pulmia tuovat onnistumisen iloa ja on parasta työssä. Välillä on kartutettava voimavaroja, jotta jaksaisi työssä ja voisi tuntea siitä mielihyvää, sillä työstä nauttiminen on vaikeaa, jos on väsynyt tai jokin muu asia häiritsee työhön keskittymistä. Työssä jaksamista tukevat muun muassa työnohjaus, vertaistuki,

*työyhteisön hyvä henki sekä vapaa-aika ja lomat. Asiakkaalta tai esimieheltä saatu myönteinen palaute antaa tarmoa ja intoa toimia työssä.*

Viimeisessä eli *seitsemännessä* vaiheessa tullaan empiirisen analyysin päätekohtaan, jolloin tutkittavaa ilmiötä koskeva yleinen tieto rakentuu ehdotelmista yleiseksi merkitysverkostoksi. Mikäli kaikissa niissä nähdään samat ydinmerkitykset, tutkimuksen tulokset ovat kuvattavissa *yhtenä yleisenä merkitysverkostona*. Kaikkien tutkittavien koetuista maailmoista ei kuitenkaan välttämättä löydy samoja ydinmerkityksiä, jolloin jokainen ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi muodostaa erillisen yleisen merkitysverkoston tai toisiinsa palautumattomat merkitysverkostot *yleisen merkitysverkoston tyypit*. (Perttula 2000, 439-440.)

Tämä vaihe analyysiä oli itselleni haastavin: kuinka kykenisin kuvaamaan yleisyystasoa kohottamalla tutkittavan ilmiön kannalta olennaista, mutta samalla säilyttämään kaiken yksilökohtaisesti merkittävän tiedon. Tuskaani helpotti hieman Lehtomaan (2009, 186) toteamus, että vaikka yleinen tieto fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa on mahdollista, yleisen tiedon yleistäminen ei ole tutkijan tehtävä vaan tapahtuu ihmisyyhteisössä sosiaalisesti. Tiedon yleisyys ja yleistäminen ovat siis eri asioita. Lisäksi Rauhala (1993, 133) muistuttaa, että fenomenologian näkökulmasta ihminen on aina joksikin tulemisen tilassa, joten tässä mielessä ainutkertaista ja ainutlaatuista ei ole ilmeistäkään yleistää. Eksistentiaalisen fenomenologian hengessä on kuitenkin mahdollista yksilökohtaisten analyysien pohjalta ja puitteissa karkeapiirteisesti tyypitellä eri yksilöiden kokemuksia joidenkin yhdenmukaisuuksien perusteella.

Luin ehdotelmia yleiseksi merkitysverkostoksi läpi ja melko pian oli selvää, että niistä ei muodostuisi yhtä yleistä merkitysverkostoa. Jatkoin työstämistä ja huomasin olevani jollain tavoin kiinni metodin aiemmissa vaiheissa yrittäessäni hakea ehdotelmista yhtäläisyyksiä riittävällä yleisyystasolla. Tein erilaisia kokeiluja tyyppien muodostamiseksi ryhmittelemällä ehdotelmia sen mukaan, kuinka paljon niistä löytyi yhteisiä ydinmerkityksiä. Loppuvaiheessa luotin intuitiooni siitä, mikä ehdotelmissä on olennaisinta työn imu ilmiön kannalta. Näin tutkimuksessani yleisen merkitysverkoston tyyppinä muotoutui kaksi, jotka esitän empiirisen tutkimukseni tuloksina.

## 4 TULOKSET JA NIIDEN TULKINTAA

### 4.1 Yleisen merkitysverkoston tyypit

Tutkimukseni tulokset ovat kaksi yleisen merkitysverkoston tyyppiä, jotka muodostuvat kymmenestä esimiesten työn imua kuvaavasta kirjoituksesta fenomenologisen analyysin avulla. Tyyppikuvausten jälkeen olen merkinnyt sulkeisiin, mitkä ehdotemat yleisiksi merkitysverkostoiksi sisältyvät kyseiseen kuvaukseen.

**TYYPPI 1:** Esimiehen työn imun kokemuksessa keskeistä on *sitoutuminen* ja *työtehtävissä menestymisestä saadut voimavarat*. Sitoutuminen ilmenee työn tekemisen sinnikkyytenä, vastuullisuutena, johdonmukaisuutena, tehtäviin huolellisesti perehtymisenä sekä haluna tehdä työ hyvin ja saattaa se loppuun asti. Työtehtävissä menestymisestä saadut voimavarat ilmenevät tyytyväisyytenä, onnistumisen tuntemuksina, virkeytenä ja voimana sekä työnilona. Voimavarojen lähteitä ovat myös asiakkailta, työtovereilta ja/tai esimieheltä saatu myönteinen palaute, arvostus ja tuki. ( 4, 5, 8, 9,10)

**TYYPPI 2:** Esimiehen työn imun kokemuksessa keskeistä on *työn monipuolisuus ja haasteet*. Työn on oltava riittävän haastavaa ja monipuolista, jotta työ tuntuu hyvältä. Työlle haasteita asettavat toimiminen esimiehen varahenkilönä tai oman perustyön ohella, laajat kokonaisuudet ja niiden organisoiminen toiminnaksi, vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen työntekijöihin, perehdytyksen vähyys ja työn oppiminen pääosin käytännön kautta sekä kiire. Monipuolisuutta ja vaihtelevuutta työhön voivat tuoda työntekijänä ja esimiehenä toimiminen, moniammatillinen työyhteisö, uudet toimintatavat ja työtoverit sekä rikas työnkuva. (1,2,3,6,7)

### 4.2 Tulosten tulkintaa

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, millaisia työn imun kokemuksia esimiehillä on. Empiirisen aineiston pohjalta fenomenologisen analyysin tuloksena syntyneet kaksi yleisen merkitysverkoston tyyppiä kuvaavat sitä, mikä esimiesten työn imun kokemuksessa on olennaista. Seuraavaksi tarkastelen molempia tyyppejä suhteessa aiempiin työn imun tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

*Ensimmäisessä tyypissä* on olennaista sitoutuminen ja työtehtävistä saadut voimavarat. Työn imun on osoitettu olevan myönteisessä yhteydessä sekä työhön että työpaikkaan sitoutumiseen (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006, 495-513, Stairs & Galpin, 2010 163-164). Hartnerin & Blacksmithin (2010, 124-125) meta-analyysitutkimuksen mukaan työpaikanvaihtoaikkeitä todettiin olevan vähiten kohtalaisesti tai paljon työn imua kokevissa organisaatioissa silloin, kun työntekijöiden aikaansaannoksia huomioitiin paljon, kehityskeskustelut olivat pikemminkin edistymiskeskusteluja ja työyksikössä oli paljon hyviä ystäviä.

Parzefall ja Hakanen (2010, 4-21) toteavat toteutuneen psykologisen sopimuksen olevan myönteisessä yhteydessä työn imuun, joka puolestaan selittää myönteistä organisaatioon sitoutumista ja tätä kautta vähäistä halua vaihtaa työpaikkaa. Työn imua kokevat työntekijät työskentelevät perusteellisesti ja ilmaisevat itseään sekä ovat psykologisesti läsnä työssään. Tämä on nähtävillä tyypissä yksi työn tekemisen sinnikkyytensä, vastuullisuutena, työtehtäviin huolellisesti valmistautumisena sekä haluna tehdä työ hyvin loppuun saakka.

Työsitoutuneisuus on työtyytyväisyyden ohella yksi vanhimpia myönteisten työasenteiden kuvaajia. Yleisesti hyväksytyin määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan yksilön samastumista työhönsä, jolloin työroolista muodostuu keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää. Keskeistä tässä on se, miten hyvin työ pystyy tyydyttämään yksilön siihen kohdistamia tarpeita. (Mäkikangas ym. 2008, 63.) Kinnusen, Maunon & Siltalopin (2009, 61) tutkimuksen sitoutumista kuvaavista käsitteistä työn imu osoittautui olevan aidosti positiivinen, sillä siihen ei liity palautumista vaarantavia seikkoja vaan päinvastoin sen todettiin edistävän palautumista.

Sitoutumisen luonteenpiirteinä on todettu olevan yhteydessä *flown* kokemukseen, joka luonnostaan yhdistyy kasvuun: kun saavuttaa hallinnan yhdellä toimintatasolla, täytyy kurottautua päästäkseen seuraavalle tasolle. *Flown* ja innostuneisuuden tilan tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää, mistä palkitseva kokemus rakentuu. Kun on innostunut, löytää jollain keinoin jotain palkitsevaa, joka todennäköisesti innostaa lisää. Näin rakentuu eräänlainen kehä. Työn imun lisääminen tavoitteiden kautta ei ole kuitenkaan yksioikoista, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista. (Lewis 2011, 52-57.) Työn kokeminen merkityksellisenä olisi kuitenkin tärkeää, sillä se lisää todennäköisyyttä kokea työn imua, joka voidaan nähdä nautinnon, haasteen ja merkityksellisyyden tuotteena (Stairs & Galpin 2010, 160-162).



Feldtin, Mäkikankaan & Kinnusen (2003, 292-303) tutkimuksessa kävi ilmi, että työsitoutuneisuus oli vahvinta ylimmillä johtotasoilla ja se toimi suojaavana tekijänä silloin, kun vaikutusmahdollisuudet koettiin vähäisinä. Toisaalta tilanteessa, jossa vaikutusmahdollisuuksia oli runsaasti, vahvasti työsitoutuneet esimiehet oireilivat enemmän kuin heikosti sitoutuneet. Työn imun sinänsä myönteinen seuraus, sitoutuneisuus työhön, voi toimia siten myös kaksiteräisenä miekkana.

Työn imu on ollut myönteisessä yhteydessä päivittäiseen työssä suoriutumiseen, jossa lisäksi työtoverin tuella on ollut yksilöllisiä myönteisiä vaikutuksia minäpystyvyyteen ja työhön sitoutumiseen (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli 2008, 345-356). Sonnentagin (2003, 518-528) tutkimuksen tulokset osoittivat, että päivittäinen palautuminen oli myönteisesti yhteydessä päivittäiseen työhön sitoutumiseen.

Työtyytyväisyyden ja työn imun on siis oletettu lisäävän yksilön sitoutumista työhön, toisaalta työsitoutuneisuuden on ajateltu vahvistavan työtyytyväisyyttä. Tieto hyvinvointia edistävästä tekijöistä on tärkeää ja hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. (Mäkikangas ym. 2008, 72.)

Työn imun on oletettu olevankin vahvimmin yhteydessä niin sanottuihin *työn voimavaroihin*. Niillä tarkoitetaan sellaisia työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka helpottavat karsimaan työssä koettuja vaatimuksia ja edistävät työn tavoitteiden saavuttamista. Merkittävää on, että ne myös tyydyttävät ihmisen inhimillisiä itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja pärjäämisen perustarpeita ja innostavat henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen työssä. Työn voimavarat toimivat siten ikään kuin energisaattoreina ja voivat lisätä työntekijän sisäistä ja ulkoista motivaatiota. (Bakker ym. 2003, 344; Hakanen 2009a, 12; Schaufeli & Bakker 2004, 295.)

Johtajilla on jo asemansa vuoksi ajateltu olevan käytettävissään muita työntekijöitä enemmän voimavaroja, esimerkiksi paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Mitä korkeammalla organisaation hierarkiassa johtaja on, sitä enemmän hänellä on tämänkaltaisia voimavaroja. (Mäkikangas ym. 2008, 58-59.) Johtajien runsailla voimavaroilla voi olla myös haitallisia terveysvaikutuksia etenkin, jos ne yhdistyvät huomattavaan vastuuseen sekä vahvaan työhön sitoutumiseen (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mäkikangas

2005, 446-454). Näin johtaminen ja esimiestyö näyttäytyvätkin yhtäältä vaativana ja kuormittavana, mutta toisaalta haastavana ja palkitsevana.

Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan erilaiset voimavarat myös luovat uusia voimavaroja, kuten hyvinvointia ja työn imua. Tällaisia työn imuun positiivisesti yhdistyviä voimavaroja ovat esimerkiksi työtovereiden ja esimiesten tuki sekä asiakkailta saatu myönteinen palaute ja kiitos (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007, 279; Järnefeldt & Lehto 2002, 73; Kinnunen ym. 2009, 62), jotka tulivat esille myös tyypin yksi kohdalla. Organisaation tuen on todettu edistävän etenkin työssä koettua hyvinvointia (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 215).

Voimaannuttavien työolojen lisäksi *yksilöllisillä voimavaroilla*, kuten optimismilla, pystyvyysuskolla, organisaatiopohjaisella itsearvostuksella, ekstroverttisyydellä ja mukautuvalla, myönteisellä täydellisyyden tavoittelulla, on eri tutkimuksissa todettu olevan positiivista yhteyttä työn imuun. Toisaalta työn voimavarat, laadukkaat työolot, voivat tutkimusten mukaan vaikuttaa myönteisesti yksilöllisiin voimavaroihin. (Hakanen 2009b, 38.) Positiiviset tunteet motivoivat yksilöitä kehittämään itseään edelleen, parantamaan ulospäin suuntautuneisuutta ja laajentamaan käyttäytymismallejaan. Tämä puolestaan lisää edellä mainittuja yksilöllisiä voimavaroja ja sitä kautta myös työn imua. (Fredrickson 2001, 219; Sonnentag, Dormann & Demerouti 2010, 33.)

Työn imu ei kosketa pelkästään yksilöitä, vaan se on myös kollektiivinen ilmiö. Työn imua kokevat työntekijät voivat välittää myönteisiä asenteitaan, energisyyttään ja innostustaan muihin työyhteisön jäseniin vuorovaikutuksessaan heidän kanssaan. Tämä puolestaan heijastuu työyhteisön yhteiseen ilmapiiriin. (Hakanen 2009b, 38.) Tyypissä yksi työtehtävistä saadut voimavarat ilmenivät tyytyväisyytenä, virkeytenä ja voimana sekä työnilona. Tämä ei voine olla vaikuttamatta myönteisesti myös kanssatyöntekijöihin. Työn imun ytimessä olevan energian, omistautumisen, uppoutumisen tai tehokkuuden onkin todettu välittyvän toiminnaksi juuri työntekijöiden välisen kanssakäymisen kautta. Lähiesimiehillä on tässä tärkeä rooli, sillä heidän kauttaan siirtyvät myös ylemmän johdon esittämät organisaation ydinarvot. (Leiter & Bakker 2011, 5.)

*Toisessa tyypissä* olennaista on työn monipuolisuus ja haasteet. Tässä tyypissä mielenkiintoista on, että haasteina esiin nousseet seikat, kuten kiire ja aikapaine, ovat yleensä luettavissa työn vaatimukseen, niin sanottuihin työn psyykkisiin piirteisiin.

Tämä tutkimuksessani ilmennyt seikka selittynee sillä, että työn vaatimukset voivat samanaikaisesti sekä kuormittaa että lisätä työn imun kokemusta. (Mäkikangas ym. 2008, 57.) Myös Salon (2008, 27) tutkimuksessa vaatimukset ja voimavarat liittyivät lähes samoihin asioihin. Keskeisin esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttava seikka liittyi siihen, millainen käsitys heillä oli itsestään esimiehenä ja miten he työhönsä suhtautuivat.

Terveydenhuollossa sekä kiire että työn haasteellisuus ovat lisääntyneet (Järnefeldt & Lehto 2002, 110; Lindström 2002, 16). Samalla sektorilla Työ ja terveys Suomessa tutkimus on osoittanut työntekijöiden kuitenkin kertovan yleisesti ottaen olevansa tyytyväisiä työhönsä. Lisäksi terveydenhuollon organisaatioissa on koettu kaikkia työn imun ulottuvuuksia useammin kuin teollisuudessa. (Mäkikangas ym. 2008, 60, 70.)

Kuormitustekijät aiheuttavatkin ennen kaikkea työuupumusta, eivät niinkään innostuksen vähenemistä työn tekemiseen (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008, 224-241). Toisaalta eräessä tutkimuksessa korkeita työn vaatimuksia kohdanneet työntekijät tunsivat paljon työn imua sellaisina päivinä, jolloin he aamulla kokivat olonsa palautuneiksi. Palautuminen voikin siten kääntää korkeat työn vaatimukset haasteiksi, mikä puolestaan edelleen lisää työn imun kokemusta tiettyinä päivinä. (Bakker, Emmerik, Geurts & Demerouti 2008.) Myös Kinnusen & Mäkikankaan (2012, 97) tutkimuksessa onnistunut palautuminen oli yhteydessä korkeampaan tarmokkuuden tasoon. Monissa tutkimukseni kirjoituksissa mainittiin palautumiseen yhdistettäviä toimintoja kuten riittävä lepo, säännöllinen liikunta ja monipuoliset harrastukset.

Haasteina tyypissä kaksi koettiin vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen työntekijöihin. Vartia (2006, 57) kirjoittaa kanssakäymisen työtovereiden kesken eroavan esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta, koska työyhteisön jäsenten virallinen rooli ja asema vaikuttavat tähän. Esimieheltään saamansa palautteen pohjalta työntekijä rakentaa käsitystään itsestään työyhteisön jäsenenä. Myös esimies tulee tällöin vaikutetuksi, sillä vuorovaikutuksessa on aina läsnä vähintään kaksi ihmistä. Tämä kaksisuuntainen kanssakäyminen koettiin siis tyypissä kaksi haasteena, mutta samalla myös myönteisenä mahdollisuutena.

Tyypissä kaksi laajat kokonaisuudet ja niiden organisoiminen toiminnaksi toivat työhön haastetta. Mäkikangas ym. (2008, 58) ovat tutkimuksissaan havainneet, että

johtotehtävissä toimineille työn piirteistä erityisesti haasteellisuus ja kokonaisuuksien hallinta olivat erityisiä ilon aiheita. Nämä myönteiset kokemukset eivät kuitenkaan sulkeneet pois sitä, etteivätkö samat työn piirteet aiheuttaisi myös harmia. Tähän vaikuttanee se, että työn piirteiden kokemiseen joko voimavaraksi tai vaatimukseksi liittyy aina yksilön tekemä tulkinta.

Csikszentmihalyi (1990, 221-234) toteaa, että mitä enemmän työ muistuttaa peliä eli on monipuolista, tarjoaa sopivia ja joustavia haasteita, selkeät päämäärät ja välittömän tavoitteen, sitä enemmän se tuottaa iloa työntekijälle ja mahdollistaa flow'n kokemuksen. Johtajien ja esimiesten on todettu kokevan flow'ta, joka on läheisesti rinnastettavissa työn imun omistautumisen ulottuvuuteen, merkittävästi useammin kuin toimisto- tai tehdastyöläisten. Työstä on mahdollista vapaa-aikaa helpommin saada iloa, koska siihen sisältyy valmiita tavoitteita, palautetta, sääntöjä ja haasteita, jotka kaikki edistävät ihmisen paneutumista, keskittymistä ja uppoamista työhön. Tällaisia työn "peliominaisuuksia" tyypin kaksi kokemuksissa voisi ajatella olevan juuri työntekijänä ja esimiehenä toimiminen, moniammatillinen työyhteisö, uudet toimintatavat ja työtoverit sekä rikas työnkuva.

Ihmisen hyvinvoinnin kannalta ei ole keskeistä pelkästään se, miksi hän jotakin elämässään tavoittelee, vaan myös se, mitä hän tavoittelee. Nuorille esimiehille kohdennetussa tutkimuksessa, jossa he itse kuvasivat tärkeimmän senhetkisen työhön tai uraan liittyvän tavoitteensa, parhain työhyvinvointi (matala työuupumus, korkea työn imu) oli niillä, jotka kuvailivat organisaation menestykselliseen toimintaan liittyviä tavoitteita. (Hyvönen 2011, 66.) Tyypissä kaksi työlle monipuolisuutta ja vaihtelevuutta toivat uudet toimintatavat, moniammatillinen työyhteisö ja rikas työnkuva, joissa menestyminen osaltaan on täyttämässä organisaation onnistuneita tavoitteita.

Työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti myös johtaminen ja esimiehiltä edellytetäänkin yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja keskustelemaan päätöksenteon, työn kehittämiseen osallistamisen ja työyhteisöjen moninaisuuden korostumisen seurauksena. Samalla kun tietotyö on muuttanut työntekijöiden ja työvälineiden roolia, on johtaminenkin siis saanut uusia haasteita, jotka heijastelevat esimiestyön vaatimuksina. Monet esimiehet toimivat lisäksi asiantuntijoina, mikä tarkoittaa ajan ja energian jakamisen haastetta. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 195.) Tämä haaste, mutta samalla myös työtä monipuolistava tekijä, tuli esille tyypissä kaksi.

Johtajien on todettu tutkimusten mukaan kokevan yleisesti ottaen työssään paljon työn imua ja työn imun kokemuksia esiintyy useammin kuin muilla ammattiryhmillä (Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005, 16-30). Keskeistä kuitenkin on, millainen suhde työn vaatimusten ja voimavarojen välillä vallitsee. Mikäli vaatimuksia on voimavaroja enemmän, työntekijän hyvinvointi ja terveys vaarantuvat. (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 45.)

Esimiestyön arjessa motivoivat aivan samat asiat kuin missä tahansa työssä: se, että onnistuu, saa aikaan hyviä tuloksia, pääsee tavoitteisiin ja auttaa ihmisiä kehittymään, tarpeellisuus ja merkityksellisyys. Mitä paremmin esimiestyön hoitaa, sitä mielekkäämpää työ on. Esimiestyö onkin käsitettävä työnä, ei asemana tai statuksena. (Erämetsä 2009, 22.) Käsitteellisten ja empiiristen tutkimusten mukaan, mitä myönteisempiä työntekijöiden työhön liittyvät identiteetit ovat, sitä korkeampia ovat myönteiset tuntemukset, sosiaalinen sekä psykologinen toimivuus, josta yhtenä mittarina on juuri työn imu (Dutton, Roberts & Bednar 2011, 157).

## 5 POHDINTA

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää, millaisia työn imun kokemuksia esimiehillä on. Tutkimukseni edustaa laadullista, fenomenologista tutkimusta, jonka kohteena ovat nimenomaan kokemukset: ihmisten kokemukselliset suhteet omaan todellisuuteensa. Pyytäessäni esimiehiä kirjoittamaan tilanteesta, jolloin he työssään olivat tunteneet tarmokkuutta, omistautumista ja /tai uppoutumista, sain kuvauksia, joiden analyysin tuloksena muodostui kaksi yleisen merkitysverkoston tyyppiä. Ne kuvastavat sitä, mikä esimiehen työn imun kokemuksessa on keskeistä. Tyypissä yksi ensisijaista on sitoutuminen ja työtehtävissä saadut voimavarat, tyypissä kaksi työn monipuolisuus ja haasteet.

Tutkimukseni tulokset ovat yhteneväisiä työn imusta aiemmin esitettyjen tutkimustulosten kanssa. Suurin osa työn imun tutkimuksista pohjautuu ennalta määriteltyjä muuttujia sisältäviin kysymyksiin ja /tai väittämiin ja ovat luonteeltaan määrällisiä. Sillä, millä tavoin aineistoa hankitaan tai analysoidaan, ei siten näyttänyt olevan merkitystä työn imu ilmiön kohdalla. Tämä voi selittyä myös sillä, että työn imu tutkimuksissa yleisesti käytetyt strukturoidut kysymykset kykenevät tavoittamaan ilmiöstä olennaisen samalla tavoin, kuin kokemuksen tutkimuksen keinoin tässä tutkimuksessa tavoitettiin. Näin yksi tutkimukseni lähtökohdista,

tuoko kandidaatintutkielmani kvantitatiivinen tutkimus erilaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä kuin nyt käyttämäni kvalitatiivinen, sai osaltaan vastauksen.

Työn imun tutkimuksella ei vielä ole kovin pitkää perinnettä ja tapaa, jolla ilmiötä voitaisiin avata mahdollisimman kattavasti, kartoitetaan jatkuvasti. Aivan viime aikaisimmissa tutkimuksissa on käytetty aineiston keräämisessä päiväkirjamenetelmää, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston hankkimista päivittäin täytettävällä kyselylomakkeella (Kinnunen & Mäkikangas 2012, 88). Tämänkaltaisella menetelmällä Sonnentagin ym. (2010, 26-29) mukaan on mahdollista mitata päiväkohtaisia työn imun tasoja, jotka antavat vastauksia siihen, miksi jonain tiettyinä päivinä koetaan työn imua enemmän kuin muina päivinä. Jatkossa päiväkirjamenetelmää voisi soveltaa kokemuksen tutkimukseen, jossa vapaasti tehdyt päiväkirjamerkinnät saattaisivat antaa arvokasta tietoa siitä, millaiset työn piirteet kunkin henkilön kohdalla saavat kokemaan työn imua.

Työelämän tutkimuksessa näyttää vallitsevan sama ilahduttava suuntaus kuin pyrkimyksessä yleiseen elämänhallintaan: paluu juurille. Tutkimuksellisin keinoin pyritään kartoittamaan, mikä ihmisiä kulloinkin motivoi, mitä ovat työntekijöiden vahvuudet ja kuinka niitä voidaan edelleen kartuttaa. Työn imun tutkimus kuuluu positiivisen psykologian alaan, jota kohtaan kiinnostus kaiken aikaa kasvaa. Näkökulman kääntäminen myönteisiin asioihin ja niiden merkityksen ymmärtäminen työhyvinvoinnille avaa mahdollisuuksia keskittyä seikkoihin, jotka vahvistavat ja lisäävät voimavaroja. Niiden rohkea käyttäminen toimii puskurina ja tasapainottajana alati kasvavien työn vaatimusten suhteen.

Tutkimuksessani olen kuvannut fenomenologisen psykologian menetelmää vaihe vaiheelta melko yksityiskohtaisesti. Näin sellaisenkin lukijan, jolle menetelmä ei ole entuudestaan tuttu, on helpompi seurata tutkimuksen etenemistä kohti lopputuloksia. Vaiheiden kuvaaminen myös selkeytti etenemistäni aineiston analyysin läpi järjestelmällisesti, joka puolestaan teki tutkimuksesta objektiivisempää ja läpinäkyvämpää.

Perin juurin luonnontieteellisen asenteen oppineena, tämän tutkimuksen tekeminen avasi silmiäni ja sai minut vakuuttuneeksi siitä, että tieteen moninaisella kentällä tarvitaan eri tavoin tuotettua tietoa, jotta pääsisimme edes vähän lähemmäksi totuutta. Siten ihmiskäsitykseni tavoin, olen tämän tutkimuksen myötä oppinut

myös eräänlaisen tieteellisyyden holistisuuden, jossa tarvitaan moneutta tiedon ykseyden saavuttamiseksi.

Tutkimus eteni yhtä matkaa oman esimiesurani ensiaskeleiden kanssa. Työntekijänä pystyin helposti samastumaan kirjoituksiin samalla kun tutkijana pyrin pitämään niihin metodin edellyttämän tutkimuksellisen otteen. Tutkimukseni tulokset vahvistavat osaltaan aiemmin esitettyjä työn imun vaikutuksia. Varsinaisten tulosten lisäksi olen halunnut esittää analyysivaiheiden kuvauksissa kaikki kymmenen ehdotelmaa yleiseksi merkitysverkostoksi, jotka pohjautuvat saamiini kymmeneen kirjoitukseen. Näin myös jokaisen esimiehen yksilöllisen kirjoituksen kuvaus saa sijansa.

Tutkielmani empiirisen osan metodi antoi hienon kokemuksellisen suhteen tutkittavaan aineistoon ja koin sen sopivan mainiosti tutkimaani ilmiöön. Lähdekirjallisuuteen perehtyminen osaltaan vahvisti käsitystäni siitä, että työhyvinvointi rakentuu vahvasti inhimillisiin seikkoihin perustuen. Työn imu on yksi työhyvinvoinnin mittari. Työn imua edistetään ennen kaikkea vahvistamalla ja lisäämällä suotuisia asioita kuten työhön sitoutumista, työstä saatavia voimavaroja sekä turvaamalla riittävän haastava ja monipuolinen työnkuva. Esimiehellä tässä on erityinen rooli kun hän tukee työntekijöiden kehittymistä, näyttää rohkeasti suuntaa, vastuuttaa ja valtuuttaa, mutta myös nöyrästi oppii saamastaan kritiikistä.

Työn tekemisellä sanotaan olevan suuri merkitys sille, millaisena ihminen kokee itsensä. Yksilöllisen kokemuksen seurauksena muotoutuu yksilöllinen todellisuus, jota kautta voi kysyä, miten esimies voi oppia ymmärtämään työntekijöiden erilaista toimintaa ja sitä kautta myös omaa työtänsä. Jokainen esimies on ihminen ja esimiehen on huolehdittava myös omasta jaksamisestaan ja vireydestään. On tärkeää kyetä olemaan aito, inhimillinen itsensä siitakin huolimatta, että esimieheen kohdistuu paljon odotuksia. Kukaan ei ole, niin ihmisenä kuin esimiehenäkään, täydellinen. Tämä ajatus mielessään voi turvallisesti kulkea matkan, jota elämä ihmiselle - ja esimiehelle tarjoaa omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden kokemuksineen.

## LÄHTEET

Ahola K., Kivistö S. & Vartia M. 2006. Miltä työelämä nyt näyttää? Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartia (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 195-197.

Bakker A., Demerouti E., Boer E. & Schaufeli W. 2003. Job demands and resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior* 62, 341-356.

Bakker A., Emmerik I., Geurts S. & Demerouti E. 2008. Recovery turns job demands into challenges: a diary study on work engagement and performance. Working paper. Rotterdam: Erasmus University.

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

Csikszentmihalyi M. 1990. Flow. Suomennos Hellsten R. 2005. Flow elämän virta. Helsinki: Rasalas Kustannus.

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

Dutton J., Roberts L. & Bednar J. 2011. Prosocial practices, positive identity, and flourishing at work. Teoksessa S. Donaldson, M. Csikszentmihalyi & J. Nakamura (toim.) *Applied positive psychology: improving everyday life, health, schools, work, and society*. New York: Psychology Press, 155-170.

Erämetsä T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Feldt T., Mäkikangas A. & Kinnunen U. 2003. Onko esimiesten työsitoutuneisuus heidän hyvinvointinsa voimavara vai riskitekijä? *Työ ja ihminen* 17, 292-303.

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

Hakanen J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.



Hakanen J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Hakanen J., Bakker A. & Schaufeli W. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43, 495-513.

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

Hartner J. & Blacksmith N. 2010. Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations. Teoksessa P. Linley, S. Harrington & N. Garcea (toim.) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press, 121-130.

Hyvönen K. 2011. Personal work goals put into context. Associations with work environment and occupational well-being. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Juuti P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy, 77-91.

Järnefelt N. & Lehto A.-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Hakapaino Oy.

Järvinen P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kinnunen U., Mauno S. & Siltaloppi M. 2009. Uhkaako työhön sitoutuminen palautumista? Teoksessa U. Kinnunen & Mauno S. (toim.) *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampere: Tampereen yliopisto, Psykologian laitos, 55-66.

Kinnunen U. & Mäkikangas A. 2012. Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia* 47, 84- 102.

Kinnunen U., Siltaloppi M. & Mauno S. 2009. Mitkä työn ominaisuudet estävät tai edistävät palautumista? Teoksessa U. Kinnunen & Mauno S. (toim.) *Irtiottoja työstä:*

työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopisto, Psykologian laitos, 41-54.

Laine 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-28.

Lehtomaa M. 2009. Fenomenologisen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitystulkinta-ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 163-194.

Leiter M. & Bakker A. 2010. Work engagement: introduction. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) Work Engagement: A Handbook of Essentials Theory and Research. Hove: Psychology Press, 1-9.

Lewis S. 2011. Positive psychology at work. How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations. Chichester, West Sussex; Malden, Mass: Wiley-Blackwell.

Lindström K. 2002. Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy, 24-34.

Mauno S., Pyykkö M. & Hakanen J. 2005. Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. Psykologia 40, 16-30.

Mäkikangas A., Feldt T. & Kinnunen U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56-74.

Otala M. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Perttula J. 1993. Fenomenologinen psykologia. Kokemuksen systemaattista tutkimusta. Psykologia 28, 267-274.

Perttula J. 1995a. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 26, 39-47.

Perttula J. 1995b. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleenmuotoilua. Kasvatus 31, 428-442.

Perttula J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115- 162.

Perttula J., Haataja H. & Kautto A. 2001. Miten huomaan olevani työuupunut? Työuupumuksen tunnistamiskokemusten fenomenologis-psykologista kuvausta. Työ ja ihminen 3, 157-170.

Rauhala L. 1992. Henkinen ihmisessä. Helsinki: Yliopistopaino.

Rauhala L. 1993. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.

Salo M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Lisensiaatintutkimus. Tampere: Psykologian laitos.

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

Schaufeli W., Salanova M., Gonzales-Roma V., Bakker A. 2002. The measurement of engagement with burnout and engagement: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies 3, 71-92.

Seligman M. & Csikszentmihalyi M. 2000. Positive psychology. An introduction. American psychologist 55, 5-14.

Sheldon K. & King L. 2001. Why positive psychology is necessary. American Psychologist 56, 216-217.

Siltaloppi M. & Kinnunen U. 2007. Johtotehtävissä toimivien työn ja perheen yhteensovittaminen: koettu organisaation tuki ja hyvinvointi. Työ ja ihminen 21, 212-229.

Sonnentag S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 88, 518-528.

Sonnentag S., Dormann C. & Demerouti E. 2010. Not all days are created equal: the concept of state work engagement. Teoksessa A. Bakker & M. Leiter (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essentials Theory and Research*. Hove: Psychology Press, 25-38.

Stairs M. & Galpin M. 2010. Positive engagement: from employee engagement to workplace happiness. Teoksessa P. Linley, S. Harrington & N. Garcea (toim.) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press 155-172.

Tarvainen T., Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. & Mäkikangas A. 2005. Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen* 19, 440-456.

Vartia M. 2006. Yhteisöllinen kanssakäyminen. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartia (toim.) *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos, 56- 58.

Varto J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Varto J. 1996. *Lihan viisaus*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Vesterinen P. (toim.) 2006. *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy.

Väänänen A. 2006. Työn luonteen muutos: ruumiillisesta työstä henkiseen työhön. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartia (toim.) *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos, 14-19.

Xanthopoulou D., Bakker A., Heuven E., Demerouti E. & Schaufeli W. 2008. Working in the sky: a diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology* 13, 345-356.