



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Kira Topp  
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



TYÖN POSTIIVISTEN KOKEMUSTEN JÄLJILLÄ:

Osallistavan kehitystoiminnan yhteistyön imuun

Organisaatiot ja johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Kira Topp, 78577  
Kevät 2010

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä \_\_\_\_/\_\_\_\_ 20\_\_

arvosanalla \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **TYÖN POSITIIVISTEN KOKEMUSTEN JÄLJILLÄ: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun**

### **Tutkimusasetelma**

Henkilöstöä osallistava, noin puoli vuotta kestänyt kehityshanke käynnistettiin syksyllä 2009 HUS-Servis -liikelaitoksessa. Hankkeen tarkoitus oli kehittää liikelaitokselle uusia, yhdenmukaisia palvelumalleja ja toimintatapoja työntekijöitä osallistavan kehittämismenetelmän avulla. Hankkeen tavoite oli lisäksi seurata, minkälaisia vaikutuksia sillä on muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen, työn imuun ja asiakaslähtöisyyteen.

### **Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyy positiivisen psykologian alle syntyneeseen käsitteeseen työn imu, joka kuvaa työhyvinvoinnin positiivista kokemista. Tutkimuksen tavoite oli tutkia, miten eräät edellä mainitussa kehityshankkeessa mukana olleet työntekijät kokivat osallistavan toiminnan sekä selvittää, oliko hankkeella yhteys näiden henkilöiden kokemaan työn imuun. Tarkoitus oli lisäksi kartoittaa, minkälaista työn imua haastateltavat henkilöt ylipäänsä kokevat ja minkälaisia vaikutuksia osallistavalla toiminnalla oli siihen.

### **Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia. Empiirinen aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta, joista kuusi oli osallistujahaastatteluja ja yksi HUS-Servisin johdon edustajan haastattelu. Osallistujien haastatteluissa menetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Haastattelukysymykset oli jaoteltu neljän teeman alle: henkilön tausta, työn imu, kehittämishanke ja kokemukset hankkeen jälkeen. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 44. Havainnointi käsitti osallistumisen kaikkiin hankkeen työpajoihin sekä niistä tehdyt kenttäraportit, jotka toimivat analyysin tukena. Laadullisten tutkimusmenetelmien lisäksi tutkimuksen tukena käytettiin Työterveyslaitoksen tekemää kyselyaineistoa.

### **Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksessa selvisi, että työn imu on ilmiönä moniulotteinen, eikä sitä pysty kasvattamaan organisaatioissa vain jollakin yksittäisellä toimenpiteellä: työn imuun vaikuttavat työn ominaisuuksien lisäksi myös henkilön persoonallisuus sekä tietyt taustatekijät. Työn imu kasvoi osalla haastatelluista, mutta joidenkin kohdalla se mahdollisesti myös aleni hieman. Syynä tähän oli se, että hanke kasvatti kiirettä ja stressiä osallistujien keskuudessa. Haastateltavien omat tulkinnat hankkeeseen liittyvistä asioista painottuivat työn imun kokemuksessa. Hankkeen toteutuksessa oli parannettavaa ajoituksen, osallistujien valinnan, viestinnän sekä annetun tuen osalta.

### **Avainsanat**

Työn imu, osallistaminen, osallistava kehittäminen, työn voimavarat, positiivinen psykologia.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.2 Tutkimuksen kohde.....	3
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	4
1.3.1 Työn imu.....	4
1.3.2 Työn voimavarat .....	4
1.3.3 Osallistava toiminta, osallistaminen .....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	4
<b>2 TYÖN IMU OSANA TYÖHYVINVOINTIA</b> .....	6
2.1 Taustaa .....	6
2.2 Työn imun määritelmä ja ominaisuudet .....	8
2.2.1 Työn imu ja lähikäsitteet.....	10
2.2.2 Työn imun mittaaminen.....	11
2.3 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (TV-TV -malli).....	12
2.3.1 Työn voimavaratekijät kasvattavat työn imua.....	14
2.3.2 Työn motivaatiopolku .....	16
2.3.3 TV-TV -mallin sovelluksia .....	18
2.4 Osallistuminen työn voimavaratekijänä .....	21
2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	25
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	30
3.1 Tutkimusasetelma ja kohdeorganisaatio .....	30
3.2 Hanke ”Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen” .....	31
3.3 Tutkimusmenetelmä .....	32
3.4 Aineiston kerääminen ja analysointi.....	34
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	35

<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>38</b>
4.1 Työn imu haastateltavien keskuudessa .....	38
4.1.1 Kolme työn imun luokkaa: korkea, neutraali ja matala .....	40
4.1.2 Työn imu Työterveyslaitoksen teettämässä kyselyssä .....	41
4.1.3 Työn imun taustalla liikelaitoksen muodostaminen ja työn muuttuminen .....	42
4.1.5 Työn voimavarat haastateltavien työssä .....	43
4.1.6 Työn vaatimukset haastateltavien työssä.....	46
4.2 Haastateltavien kokemukset osallistavasta kehityshankkeesta .....	47
4.2.1 Osallistujien valikoituminen hankkeeseen ja alkutilanne.....	48
4.2.2 Mielenpitoita kehittämisestä sekä hankkeen käytännön toteutuksesta.....	49
4.2.3 Hankkeen jälkeen.....	51
4.3 Hankkeen yhteys työn imuun, työhyvinvointiin ja asenteisiin .....	54
4.3.1 Osallistujien persoonallisuuden ja asenteiden merkitys .....	55
4.4 HUS-Servisin johdon näkemyksiä hankkeesta ja jatkosta.....	57
<b>5 YHTEENVETO.....</b>	<b>59</b>
5.1 Johtopäätökset.....	59
5.2 Kehitysehdotuksia työn imua kasvattavaan, osallistavaan toimintaan.....	61
5.2.1 Osallistujien valinta .....	61
5.2.2 Viestintä .....	62
5.2.3 Ajoitus .....	63
5.2.4 Tuki ja kannustus.....	63
5.3 Onnistunut työn imun vahvistaminen .....	64
5.4 Tutkimustulosten merkittävyyden arviointi .....	65
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>67</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. UWES 9-kysely	s. 71
Liitteet 2-6: Kenttäraportit työpajoista	s. 72-77
Liite 7: Haastattelukysymykset	s. 78
Liite 8: Infokirje haastateltaville	s. 80

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin akselit	s. 7
Kuvio 2. Työn voimavaratekijät tuottavat työn imua	s. 14
Kuvio 3. TV-TV -mallin motivaatiopolku	s. 17
Kuvio 4. Yhteenveto työn imusta	s. 28

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Työn imu haastateltavien joukossa	s. 39
---	-------

# 1 JOHDANTO

Työtyytyväisyys on Suomessa vähentynyt 2000-luvulla, kun taas kiire työpaikoilla on lisääntynyt (Työ ja terveys -raportti, 2006). Organisaatioissa on tapahtunut suuria muutoksia taloudellisen taantuman aikana sekä sen seurauksena. Erilaiset käänneet edellyttävät henkilöstöltä kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin. Palkansaajista 78 prosenttia on kuitenkin erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä ja vain 6 prosenttia erittäin tai melko tyytymättömiä. Työhyvinvointia ja työyhteisöjen toimivuutta pidetään yhä tärkeämpänä kilpailutekijänä yrityksissä, sillä hyvinvoivat työntekijät tekevät parempaa tulosta kuin muut. Hyvinvoinnin lisäämiseen onkin alettu panostaa tämän vuosisadan aikana ihan uudella tavalla. Työyhteisöjen kartoitus- ja kehittämistoiminta lisääntyy tutkimusten mukaan koko ajan. (Kauppinen ym., 2007; 112-117.)

Avain työhyvinvointiin on sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälän (2009) mukaan hyvässä johtamisessa sekä siinä, että tarjotaan työntekijöille mahdollisuuksia itsensä ja oman työnsä kehittämiseen. Työhyvinvointia voidaan lisätä myös erilaisilla henkilöstön kehittämistoimenpiteillä sekä työn mielekkyyttä lisäämällä. Tärkeimpiä syitä työssä viihtymiseen ovat tutkimusten mukaan työkaverit, työn haasteellisuus ja esimiehen tuki. Ihminen onnistuu sellaisessa työssä, josta hän pitää ja jossa hän viihtyy. (Hyssälä, 2009.) Myös se, että tuntee olevansa arvostettu työssään ja se, että saa palautetta työstään, ovat hyvin tärkeitä edellytyksiä työntekijöiden itsetunnolle ja terveydelle (Pohjonen, 2009).

Työhyvinvointia on tutkimuksissa pitkään tarkasteltu uupumuksen ja stressin näkökulmasta; on ajateltu että ihminen, joka ei ole uupunut tai stressaantunut, voi hyvin työssään. Myös yleinen keskustelu työhyvinvoinnista painottaa yleensä kielteisiä asioita ja ongelmia, eikä tuo esille myönteisiä positiivisia työssä; suurin osa tieteellisistä tutkimuksista keskittyy esimerkiksi stressiin, työelämän konflikteihin tai työn vaatimukseen. (Taris, 2008.) Hakasen (2004) mukaan tutkimalla ongelmia työpaikoilla löydetään mahdollisesti vain lisää ongelmia, eikä työpakkojen siten kannata keskittää kaikkia työyhteisön kehittämishankkeita vain mahdollisten ongelmien ehkäisyyn tai hoitoon. Hakanen peräänkuuluttaakin kokonaisvaltaisempaa otetta työhyvinvoinnin tutkimukseen: olisi nähtävä myös niitä keinoja, joilla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia suoraan. Lisäksi käytännössä on hankalaa tutkia työhyvinvointia ja -pahoivointia samoilla mittareilla, tai olettaa, että näiden välillä olisi jonkinlainen täydellinen korrelaatio tai riippuvuussuhde. Niiden tutkimiseen tarvitaan

omat mittarinsa ja käsitteensä. (Mt, 27; 227-228.) Nykyään työpaikoilla onkin huomattu, ettei keskittyminen ongelmiin ja uhkiin tuota enää kestäviä ratkaisuja, joten on alettu kiinnostua työn positiivisista puolista ja niiden tuomista myönteisistä vaikutuksista työelämään ja ihmisten hyvinvointiin (Hakanen, 2009a, 5).

*”Bruttokansantuote ei ota huomioon lasten terveyttä, heidän koulutuksensa laatua tai leikkien iloa. Se ei mittaa avioliittojemme voimaa, ei älyämme tai rohkeuttamme; ei viisauttamme tai oppimaamme, eikä myötätuntoamme tai omistautumistamme; se mittaa kaikkea – paitsi niitä asioita, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista.”*

(Kennedy, 1968.)

Myös laajemmin tarkasteltuna psykologian kentässä on tapahtunut muutos: psykologia on muutakin kuin tautien ja heikkouksien tunnistamista ja parantamista ihmisissä: se on myös voimavarojen ja hyvien ominaisuuksien tutkimista ja tunnistamista. On löydetty sellaisia ominaisuuksia, jotka esimerkiksi suojaavat yksilöä vastaan tulevilta mielenterveysriskeiltä. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi rohkeus, tulevaisuuteen suuntautuneisuus, optimismi, ihmissuhdetaidot, toivo, rehellisyys sekä oivalluskyky. Tällä vuosisadalla erääksi psykologian tieteenalan tehtäväksi nouseekin sen tutkiminen, miten näitä vahvuuksia voitaisiin yksilössä edistää ja sitä kautta parantaa ihmisten hyvinvointia. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000.) Positiivinen psykologia työelämäkontekstissa tarkoittaa sitä, että tutkitaan ihmisten ”optimaalisia työoloja”, ja rohkaistaan edellä mainittujen ominaisuuksien ilmenemistä (Gable & Haidt, 2005).

Hakanen (2004) on väitöskirjassaan suomentanut ja ottanut ensimmäisenä Suomessa käyttöön Hollannissa kehitetyn termin ”työn imu” (*work engagement*) kuvaamaan työhyvinvoinnin positiivista kokemista, jota kuvastavat aktivaatio ja mielihyvä työssä. Työn imun käsite vastaa kysyntään positiivisista keinoista ja käsitteistä tutkia työhyvinvointia. Sen avulla voidaan monipuolistaa ja syventää ymmärrystä työhyvinvoinnista ja tarkastella sitä myönteisten kokemusten kautta – ei vain työuupumuksen puuttumisen näkökulmasta. (Mt, 229-247.)

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tarkoitukseni on tässä pro gradu -työssä tutkia laadullisen tutkimusperinteen keinoin, miten eräät osallistavassa kehityshankkeessa mukana olevat työntekijät kokivat osallistavan



toiminnan ja selvittää, oliko hankkeella yhteys näiden työntekijöiden kokemaan työn imuun. Tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu haastattelujen sekä havainnoinnin keinoin.

Tutkimuskysymys on: Onko osallistavassa kehityshankkeessa mukana olo yhteydessä haastateltavien työntekijöiden kokemaan työn imuun?

Tarkentavia alakysymyksiä ovat:

1. Minkälaista työn imua haastateltavat henkilöt kokevat?
2. Minkälaisia yhteyksiä hankkeella oli työntekijöiden hyvinvointiin?
3. Miten työntekijät kokivat osallistavan toimintatavan?

## **1.2 Tutkimuksen kohde**

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (HUS) on Suomen suurin sairaanhoitopiiri. Kuntayhtymän palveluksessa on yli 21 000 työntekijää ja toimintaa on 23 sairaalassa Uudellamaalla. HUS-Servis -liikelaitos perustettiin 1.1.2009, ja sen tehtävänä on tuottaa asiakirja-, asiointi-, henkilöstö- ja talouspalveluja HUS:in sairaanhoitoalueille, muille liiketoimintayksiköille sekä konsernihallinnolle. HUS-Servis -liikelaitoksen palvelukseen siirtyi sen muodostamisen yhteydessä noin 900 henkilöä eri puolilta organisaatiota. (HUS-tietopankki, 2010.)

HUS-Servisin haasteena on muodostamisen jälkeen ollut tehostaa ja yhdenmukaistaa palvelujaan siten, että sen prosessit tulisivat suoraviivaisemmiksi ja palvelun laatu sekä kustannustehokkuus paranisivat. Lisäksi innovatiivisuutta ja asiakaspalvelulähtöisyyttä pitäisi lisätä, jotta uusia palvelumalleja saataisiin muodostettua. Tähän haasteeseen vastatakseen HUS-Servis järjesti Työterveyslaitoksen ja Työsuojelurahaston kanssa yhteistyössä kehittämishankkeen, johon osa liikelaitoksen työntekijöistä otettiin mukaan kehittämään omaa työtään.

Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen -hanke käynnistyi syksyllä 2009. Sen tavoitteena oli muun muassa kehittää tiimeille uusia toiminta- ja palvelutapoja yhdessä liikelaitoksen asiakkaiden kanssa. Lisäksi tavoitteena oli osallistavan toiminnan kautta lisätä työntekijöiden työn mielekkyyden ja työn hallinnan kokemusta sekä kasvattaa sitoutumista, työssä jaksamista sekä työn imua. Hankkeesta lisää kohdassa 3.2.

## **1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset**

### **1.3.1 Työn imu**

Työn imulla (*work engagement*) tarkoitetaan työhyvinvoinnin positiivista ilmenemistä, tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Hakanen 2004, 28). Työn imu liittyy läheisesti työuupumukseen, josta sen tutkiminen saikin 2000-luvulla alkunsa. Tässä työssä ei kuitenkaan käsitellä työuupumusta tai stressiä, vaan keskitytään yksinomaan työhyvinvointiin ja sen alailmiöön, työn imuun.

### **1.3.2 Työn voimavarat**

Tiettyjen työn piirteiden ja työpaikan toimintatapojen on todettu olevan yhteydessä työn imuun. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työn kehittävyys, palaute sekä esimiehen tuki, ja näitä kutsutaan työn voimavaroiksi (*job resources*). Työn voimavarat auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan ja jaksamaan sekä kehittävät häntä työssään. (Demerouti ym., 2001; Schaufeli ja Bakker, 2004.)

### **1.3.3 Osallistava toiminta, osallistaminen**

Osallistavalla (*participative*) toiminnalla tarkoitetaan sitä, että vaikutusvaltaa ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon jaetaan organisaatiossa myös niille, jotka ovat hierarkiassa tarkasteltuna alemmalla tasolla. Toisin sanoen johtajat ottavat myös alaisiaan mukaan yhteiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen. (Locke & Schweiger, 1979, ref. Wagner, 1994.)

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tässä johdantoluvussa olen esitellyt taustaa pro gradu -tutkielmalleni: mihin tämän päivän keskusteluun ja tutkimukseen työ liittyy, mitä aion tutkimuksessani tutkia ja mitkä ovat sen keskeiset käsitteet. Seuraava, luku kaksi, muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Olen koonnut luvun alle työn imusta tähän mennessä muodostettua teoriaa. Käyn läpi muun muassa käsitteen syntyä positiivisen psykologian tieteenalan alle, sekä kerron, miten työn imua on tutkittu, miten sitä mitataan, miten se ilmenee ja minkälaisia johtopäätöksiä siitä on toistaiseksi tutkimuksissa tehty. Lisäksi käsittelen osallistavaa toimintaa, ja selvitän, miten se liittyy työn imuun.

Luvussa kolme esittelen tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelman ja -menetelmän sekä tutkimuksen kohteena olevan kehityshankkeen ja organisaation. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Luku neljä paljastaa, mitä tekemissäni haastatteluissa selvisi; siinä kartoitan kunkin haastateltavan tämän hetkistä työn imun tasoa ja siihen vaikuttavia taustatekijöitä, ja sen jälkeen analysoin haastatteluissa esiin nousseita asioita sekä pohdin niiden merkityksiä tutkimukseni kannalta. Kerron myös haastateltavien työntekijöiden kokemuksista osallistavasta toiminnasta.

Luvussa viisi on tutkielman yhteenveto. Siinä palaan alkuhetkeen; kerron, mitä tutkimuksessa selvisi, esitän kehitysehdotuksia vastaavanlaisille, osallistaville kehityshankkeille sekä pohdin tutkimuksen antia.

## 2 TYÖN IMU OSANA TYÖHYVINVOINTIA

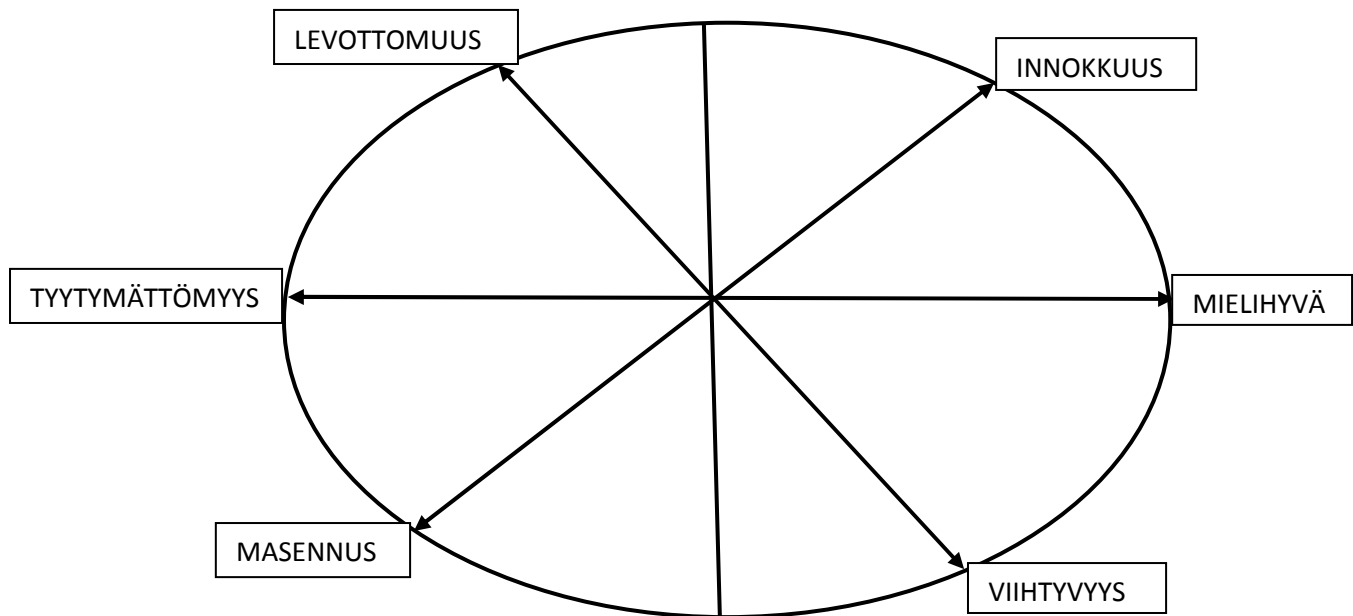
Tämä luku keskittyy työn imuun ja siitä tehtyyn tutkimukseen. Aloitan selvittämällä, miten työn imun käsite syntyi ja miten se liittyy laajempaan työhyvinvoinnin ja positiivisen psykologian tutkimuskenttään. Sitten esittelen työn imun mittaamiseen käytettävää UWES-asteikkoa ja kerron erilaisista kansainvälisistä tutkimuksista, joissa on tutkittu työn imua. Nämä tutkimustulokset linkittyvät työn voimavarojen ja työn vaatimusten malliin, joka on eräs työn imun pohjalta kehitetty teoria. Kyseinen malli on myös tämän tutkimuksen kannalta oleellinen. Osallistava toiminta yrityksessä voidaan nähdä eräänä keinona työn imun kasvattamiseen, ja siksi esittelen sitä tarkemmin kohdassa 2.4. Luvun lopussa on yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.

### 2.1 Taustaa

Hyvinvoinnin tutkimuksessa on syytä erottaa työhön liittyvä hyvinvointi muuhun elämään liittyvästä hyvinvoinnista. Yleisesti ottaen hyvinvoinnilla tarkoitetaan laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa tunnetta, joka liittyy ihmisen mielenterveyteen. Hyvinvointia ei voida käsitteellistää esimerkiksi hyvästä huonoon -janaan avulla, vaan Warr (1999) ehdottaa sen kuvaamista pikemminkin kahden ulottuvuuden avulla, joista toinen on mielihyvä ja toinen aktiivatio-/vireystaso. Näiden kahden akselin avulla on mahdollista määritellä henkilön yleistä hyvinvoinnin tilaa: esimerkiksi suuri mielihyvä voi olla yhdistetty matalaan vireystasoon, jolloin tuloksena on laiskuus. Vastaavasti henkilöllä voi olla korkea vireystaso, vaikka hän kokisi sen suurempaa mielihyvää, jolloin hän on levoton. Kun tätä hyvinvoinnin kenttää tarkastellaan yksinomaan työkontekstissa, eli puhuttaessa työhyvinvoinnista, on todettu sen koostuvan kolmesta pääulottuvuudesta kuvion 1 mukaisesti. (Mt.)

Ensimmäinen akseli kuvaa tyytymättömyyden ja mielihyvän (*displeasure-pleasure*) välistä jatkumoa, toinen levottomuuden ja viihtyvyyden (*anxiety-comfort*) välistä janaa ja kolmas masennuksen ja innokkuuden (*depression-enthusiasm*). Henkilön työhyvinvointi voidaan määritellä selvittämällä, mihin kohtaan hän sijoittuu kuviossa. Työhyvinvointi ja kokonaisvaltaisempi hyvinvointi elämässä korreloivat keskenään; etenkin henkilön yleinen hyvinvointi elämässä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Myös persoonallisuustekijät, kuten kyvyt ja asenne vaikuttavat työhyvinvointiin; samaten demografiset tekijät, kuten ikä ja

sukupuoli. Ihmisen käsitys omasta työstään onkin hänen persoonallisuustekijöidensä sekä työn itsessään yhteisvaikutus. (Warr, 1999.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin akselit. (Warr, 1999, 395.)

Seligman & Csikszentmihalyi (2000) nostivat *American Psychologist* -lehden erikoisnumerossa positiivisen psykologian takaisin tieteen- ja ammatinharjoittajien keskuuteen. Positiivista psykologiaa on tutkittu aiemmin, mutta toisen maailmansodan jälkeen on psykologian tutkimus keskittynyt pääasiassa mielenterveysongelmiin, patologiaan ja tautien parantamiseen. Tällä vuosisadalla on heidän mielestään aika keskittyä taas sen tutkimiseen, mikä saa yksilöt, yhteisöt ja yhteiskunnat kukoistamaan ja miten positiivisia emootioita voitaisiin lisätä. On tärkeää keskittää tutkimusta myös tavallisiin ihmisiin, eikä vain ääritapauksiin: Miten tavallinen ihminen pystyisi saamaan elämäänsä lisää tyytyväisyyttä ja hyvinvointia? (Mt.)

Positiivinen psykologia keskittyy positiivisiin kokemuksiin, kuten tyytyväisyyteen, optimismiin, rohkeuteen ja onnellisuuteen. Sen avulla voidaan työelämäkontekstissa selvittää, mikä ihmisiä kannattelee työssä, mikä tekee heidän työskentelystään mielekäästä ja miten työstä voi nauttia silloinkin, kun yritys tai koko yhteiskunta kohtaa vaikeita aikoja. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000.) Positiivinen työpsykologia keskittyy siis yksilön vahvuuksiin, potentiaaliin, motiiveihin, kyvykkyyteen ja voimavaroihin heikkouksien sijaan, ja koettaa

määritellä niin sanottuja ”optimaalisia työoloja”. (Sheldon & King, 2001; Gable & Haidt, 2005.) Työn imun käsite syntyi osaksi positiivisen psykologian tutkimusta sekä työhyvinvoinnin kenttää.

## **2.2 Työn imun määritelmä ja ominaisuudet**

Termi työn imu on syntynyt vasta 2000-luvulla, edellä mainittujen tutkimussuuntauksien pohjalta. Se nähdään yleisesti ottaen työuupumuksen (*burnout*) vastakohtana, mutta on todistettu, että työn imu ja työuupumus aiheutuvat eri tekijöistä. Työuupumuksen ehkäisyyn ja työn imun lisäämiseen tulisikin käyttää eri strategioita organisaatioissa. (Schaufeli ja Bakker, 2004.) Vaikka työn imu onkin vakiintuneena käsitteenä uusi, on siihen liittyvää ilmiötä tutkittu jo pitkään. Esimerkiksi Kahn (1990) muodosti havainnointitutkimustensa valossa käsitteen henkilökohtainen sitoumus (*personal engagement*), joka tarkoittaa työntekijän sisäistymistä, uppoutumista omaan työrooliinsa. Ilmiön vastakohtana puolestaan on vetäytyminen työstä ja työroolista. Jo tuolloin Kahn liitti sitoumuksen käsitteeseen yrittämisen, kiintymyksen, mielekkyyden ja sisäisen motivaation tunteet sekä *flow*n (josta enemmän jäljempänä). Sitoumusta edellytti Kahnin mukaan kolme piirrettä: työn psykologinen mielekkyys, työn turvallisuus ja varmuus sekä työn vaatimien resurssien saatavuus. (Mt.)

Työn imulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista, affektiivista ja tiedollista tilaa, joka ei liity vain johonkin tiettyyn tavoitteeseen, tilanteeseen tai tapahtumaan, vaan on melko pysyvä olotila työn tekemisen yhteydessä (Schaufeli ja Bakker, 2004). Työn imun tunteeseen kuuluvat energisyys sekä vahva identifioituminen omaan työhönsä. Työn imua kuvastavat kolme ominaisuutta: tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja työhön uppoutuminen (*absorption*). Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että työntekijällä on paljon energiaa ja henkistä sinnikkyyttä työskennellessään, lisäksi hän on valmis panostamaan työhönsä myös kohdatessaan haasteita. Tarmokkuus liittyy läheisesti motivaation käsitteeseen, sillä ollessaan tarmokas, on työntekijä myös hyvin motivoitunut tekemäänsä. Omistautumista kuvaavat innokkuus, inspiroituminen, ylpeys työstään ja haasteellisuus. Se puolestaan muistuttaa hieman sitoutumisen käsitettä, joskin on laaja-alaisempi käsittäessään muutakin kuin työn tärkeyden työntekijälle. Uppoutumista luonnehtivat työntekijän täysi keskittyminen tekemäänsä, positiivinen syventyminen ja ajan kulun unohtaminen. Uppoutumiseen liittyy myös käsite *flow*, jolla tarkoitetaan sellaista olotilaa, jossa työntekijä on niin sisällä työssään,

että kaikki muu jää taka-alalle ja keskittyminen itse työhön on täysin vaivatonta, helppoa ja intoa antavaa, eli voimaannuttavaa. Flow ei kuitenkaan ole yhtä jatkuva tila kuin uppoutuminen, ja se saattaa ilmetä myös muualla kuin työelämäkontekstissa. (Schaufeli ja Bakker, 2004; Mauno ym., 2007; Bakker ym., 2008.)

Tutkimuksissa on myöhemmin löydetty myös neljäs työn imun komponentti, ammatillinen itsetunto. Sitä tarkasteltiin alun perin osana työuupumuksen oireita, negatiivisena muuttujana, mutta tutkimustulosten valossa se osoittautuikin osaksi työn imua, positiiviseksi muuttujaksi. (Schaufeli ym., 2002; Hakanen, 2004, 260.) Jotkut tieteenharjoittajat puolestaan ovat jättäneet uppoutumisen pois työn imun tutkimuksista, koska heidän mielestään se on niin lähellä flown käsitettä, jolla puolestaan on oma tutkimusperinteensä (ks. esim. Mauno ym., 2007).

Tutkijat halusivat kyseenalaistaa tutkimuksillaan käsityksen, että työuupumus ja työn imu olisivat toistensa vastakohtia. Jo 2000-luvun alussa tehdyt tutkimukset osoittavat, että kyseessä on kaksi keskenään negatiivisesti korreloivaa käsitettä, mutta ne eivät ole osoittautuneet toistensa suoriksi vastakohtiksi (esim. Schaufeli ym., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Hakanen (2004) tutki työn imun ja työuupumuksen suhdetta opetuslalla. Tulokset vahvistivat työn imun koostuvan edellä mainituista kolmesta erillisestä ominaisuudesta, jotka korreloivat vahvasti keskenään. Työn imu ja työuupumus korreloivat selvästi negatiivisesti keskenään, mutta niiden eri ulottuvuudet eivät osoittautuneet toistensa vastakohtiksi, joten myöskään Hakasen mukaan kyse ei ole samaa ilmiötä kuvaavan jatkumon ääripäistä. (Hakanen, 2004; 227-247.)

Mauno ym. (2007) tutkivat, mitkä asiat vaikuttavat työn imun taustalla ja miten usein työn imun tunnetta koetaan suomalaisella terveydenhuoltoalalla. Lisäksi he selvittivät, vaihtelee työön imu ammattikunnittain esimerkiksi lääkäreiden, tutkijoiden ja hoitajien keskuudessa terveydenhuoltoalalla. Tutkimustulokset paljastivat, että lääkärit ja tutkijat olivat enemmän *omistautuneita* työllensä kuin esimerkiksi hallinto-, siivous- ja ruokalatyöntekijät. Tuloksissa työn imun komponenteista omistautumista koettiin useimmiten, sen jälkeen tarmokkuutta ja vähiten uppoutumista. Lisäksi naiset ilmoittivat kokevansa työn imua yleisesti ottaen enemmän kuin miehet. Hakasen (2004) tutkimus, joka toteutettiin opetusalan organisaatiossa (n=3365), sai hyvin samankaltaisia tuloksia: naiset kokivat merkittävästi enemmän kaikkia työn imun komponentteja kuin miehet. Korkeammassa asemassa olevat henkilöt, kuten rehtorit ja esimiehet, kokivat eniten työn imua, samaten määräaikaiset työntekijät. Toisaalta, myös esimerkiksi koulunkäyntiavustajat kokivat työn imua enemmän kuin opettajat, eli ei

voida päätellä, että työn imua koettaisiin vain esimiestasolla. *Tarmokkuutta* kokivat eniten uudet (alle viisi vuotta työskennelleet) työntekijät ja toisaalta yli 30 vuotta samassa ammatissa olleet työntekijät. Tässäkin tutkimuksessa uppoutumisen kokemuksia raportoitiin harvemmin kuin tarmokkuutta ja omistautumista. (Mt, 227-247.) Lisäksi myöhemmin on havaittu, että esimerkiksi korkeasti koulutetut henkilöt kokevat hieman enemmän työn imua kuin lukion tai ammattikoulun käyneet, joskin työn imua on todettu esiintyvän kaikissa sosioekonomisissa ryhmissä (Hakanen, 2009a, 25-26).

### **2.2.1 Työn imu ja lähikäsitteet**

Työn imu ei tarkoita samaa kuin työnarkomania eli ”työholismi”, sillä työn imu on positiivinen tunne, jota ei aja pakko tai riippuvuus työhön, vaan puhdas into tehdä työtä, koska se on hauskaa ja itsessään motivoivaa. ”Työholistit” ja työn imua kokevat työskentelevät molemmat paljon ja ahkerasti, mutta eri syistä. Lisäksi työholismi on lähes poikkeuksetta yhteydessä ylityöhön, kun taas työn imu ei välttämättä ole. Työn imulla ja työholismilla on havaittu olevan keskenään lievä positiivinen yhteys, mutta niiden yhteys hyvinvointiin on vastakkainen: työn imu korreloi hyvinvoinnin kanssa positiivisesti ja työnarkomania negatiivisesti. (Shimazu & Schaufeli, 2006.)

Hallberg & Schaufeli (2006) selvittivät työn imun eroa sitoutumiseen (*organizational commitment*) ja kiintymykseen (*job involvement*). Heidän mielenkiintonsa vertailla termejä pohjautui havaintoon, että positiivisia organisaatioon kiinnittymisen muotoja on tutkittu jo kauan ja lukuisia uusia käsitteitä on muodostettu, mutta vielä ei ollut empiirisesti todistettu, miten työn imun käsite eroaa edellisistä. Työn imu kuvastaa optimaalista toimimista työssä, erityisesti hyvinvoinnin näkökulmasta. Työn imu tarkoittaa harmonista tunnetta, jossa henkilöllä on voimaa ja energiaa. Kiintymys puolestaan liittyy enemmänkin identiteettiin; työ vaikuttaa henkilön itsetuntoon positiivisella tavalla ja auttaa määrittämään ja muokkaamaan hänen identiteettiään. Sitoutuminen sen sijaan on asenteellista ja käyttäytymisessä ilmenevää kiinnittymistä organisaatioon, joka perustuu esimerkiksi jaettuihin arvoihin ja mielenkiinnon kohteisiin organisaatiossa. Hallberg ja Schaufeli havaitsivat näiden kolmen käsitteen liittyvän toisiinsa, mutta ne eivät kuitenkaan olleet päällekkäisiä. Työn imu liitettiin vahvimmin terveydellisiin seikkoihin, kun taas sitoutumisen sekä kiintymyksen ja terveyden kanssa ei ollut vahvaa yhteyttä. Työn imu oli vahvemmin yhteydessä sitoutumiseen kuin kiintymykseen (Mt.); tästä yhteydestä lisää kohdassa 2.3.2.



Edelleen eräs lähikäsite työn imulle on juurtuneisuus (*embeddedness*). Sillä tarkoitetaan työhön kiinnittymistä, joka perustuu henkilön käsityksiin omasta sopivuudestaan työhönsä sekä työpaikan vaihtamiseen liittyvistä uhrauksista. Sen on myös empiirisesti todistettu eroavan työn imusta, vaikkakin myös näiden käsitteiden välillä oli havaittavissa lievää yhtäläisyyttä. Molemmat käsitteet olivat yhdistettävissä suorituskykyyn. (Halbesleben ym., 2008.)

### 2.2.2 Työn imun mittaaminen

Työn imun on todettu olevan luotettavasti arvioitavissa ja mitattavissa oleva käsite (ks. esim. Hakanen, 2009a, 4). 2000-luvulla vakiintunut ja laajalti käytetty tapa mitata työn imua on Willmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin 2000-luvun alussa Hollannissa kehittämä Utrechtin työn imun mittari (*the Utrecht Work Engagement Scale, UWES*). Mittarissa on muodostettu kullekin työn imun kolmesta ulottuvuudesta viisi tai kuusi väittämää, joita vastaajat arvioivat asteikolla 0-6, missä 0 tarkoittaa ”en koskaan” ja 6 tarkoittaa ”aina”. Omistautumista kuvaa esimerkiksi väittämä ”Olen innostunut työstäni”, uppoutumista väittämä ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan” ja tarmokkuutta väittämä ”Olen täynnä energiaa ollessani töissä”. Alkuperäisessä UWES-kyselyssä on 17 väittämää, mutta sen pohjalta on kehitetty myös lyhennetty, 9 väittämän versio (ks. liite 1). Lyhyemmän kyselyn väittämät sisältyvät kaikki myös pidempään kyselyyn. (Schaufeli ja Bakker, 2004.) UWES-asteikko on käännetty usealle kielelle ja sen toimivuutta on testattu monien ammattiryhmien keskuudessa (Seppälä ym., 2009).

UWES-mittarin sopivuus työn imun mittaamiseen on varmennettu lukuisissa tutkimuksissa (ks. esim. Hallberg & Schaufeli, 2006; de Lange ym., 2008; Seppälä ym., 2009). Hakanen (2004) on testannut Utrechtin työn imun mittarin validiteettia ja sopivuutta erityisesti suomalaisen kontekstiin esimerkiksi tutkiessaan työn imun ja työuupumuksen suhdetta opetuslalla. Mittari osoittautui käyttökelpoiseksi tutkimusmenetelmäksi myös suomalaisessa kontekstissa. Hallberg ja Schaufeli (2006) puolestaan testasivat UWES-mittaria Ruotsissa ja vahvistivat niin ikään sen käyttökelpoisuuden. He esittävät, että mittarin avulla voidaan tutkia työn imua joko yksiulotteisena ilmiönä (jossa kaikki väittämät kuvaavat työn imua) tai edellä mainittujen kolmen faktorin avulla. (Mt.) Pitkittäistutkimuksissa saatujen tietojen mukaan 9-kohtainen asteikko sopii paremmin työn imun mittaamiseen kuin 17-kohtainen, sillä se on pitkällä aikavälillä luotettavampi sekä käytännössä helpompi toteuttaa (Seppälä ym., 2009).

### **2.3 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (TV-TV -malli)**

Demerouti ym. (2001) kehittivät työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin (*The Job Demands-Resources Model*), suomeksi lyhennettynä TV-TV –mallin (suom. Hakanen, 2004, 254), kuvaamaan työuupumuksen ja työn imun lähtökohtia. Mallin kehittelyn aikoihin oli työn imu vielä melko tuntematon käsite, ja malli tehtiinkin alun perin kuvaamaan vain työuupumusta. Mallin mukaan joka ammatissa tai organisaatiossa on erotettavissa kaksi työn piirteiden luokkaa: työn voimavarat ja työn vaatimukset. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan fyysisiä, sosiaalisia tai organisaationaalisia tekijöitä, jotka tavalla tai toisella vaativat työntekijöiltä panostuksia ja saattavat aiheuttaa heille kuormitusta. Tällaisia ovat esimerkiksi työn suuri määrä, aikataulupaineet, vuorotyöt ja haastavat tehtävät. Työn voimavarat ovat sen sijaan asioita, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan, auttavat häntä jaksamaan ja kehittävät häntä työssään. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työstä saatu palaute, oman työn hallinnan tunne, osallistuminen päätöksentekoon, tehtävien monipuolisuus sekä työtovereiden ja esimiesten tuki. Voimavarat voivat motivoida työntekijää ulkoisesti ja sisäisesti: ulkoisesti voimavaratekijät auttavat pärjäämään ja suoriutumaan työssä, sisäisesti ne tyydyttävät yksilön henkilökohtaisia tarpeita, kuten esimerkiksi itsenäisyyden tai yhteenkuuluvuuden tarvetta. Työympäristö, joka tarjoaa runsaasti voimavaroja työntekijöilleen, lisää heidän panostustaan työn tekoon. TV-TV -mallin mukaan työuupumusta koetaan silloin, kun työn vaatimukset ovat hyvin korkealla tai kun työn voimavaratekijöitä on vähän. Työn voimavaratekijät voivat myös lieventää työn kuormittavia tekijöitä, eli ne toimivat ikään kuin puskureina työn vaatimuksia vastaan ja motivoivat kohtaamaan erilaisia haasteita. Lisäksi voimavaratekijät itsessään ovat myös arvokkaita työntekijälle ja voimaannuttavat häntä työssään. (Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2004, 254-255; Mauno, ym. 2006; Schaufeli ym., 2009.)

TV-TV –mallin mukaan työntekijä saattaa samanaikaisesti kokea työssään esimerkiksi kiirettä ja paineita, mutta silti olla työstään innostunut ja arvostaa työtään. Tilapäinen väsymyksen tunne voi haastavissa tehtävissä syntyä kiireen ja ponnistelujen seurauksena, mutta jos työyhteisö osaa palkita uurastuksen, syntyy positiivinen saavuttamisen tunne, eikä väsymyksestä tule ongelmaa työntekijälle. (Hakanen, 2009b, 5; 54-55.) TV-TV –mallin on todettu olevan muuttumaton iän tai sukupuolen suhteen (Korunka, ym., 2009).

Hakanen ym. (2005) tekivät suomalaisille hammaslääkäreille suuren kyselytutkimuksen, jossa tutkittiin heidän kokemaansa työn imua. Tutkimus vahvisti sen, että työn vaatimuksilla on

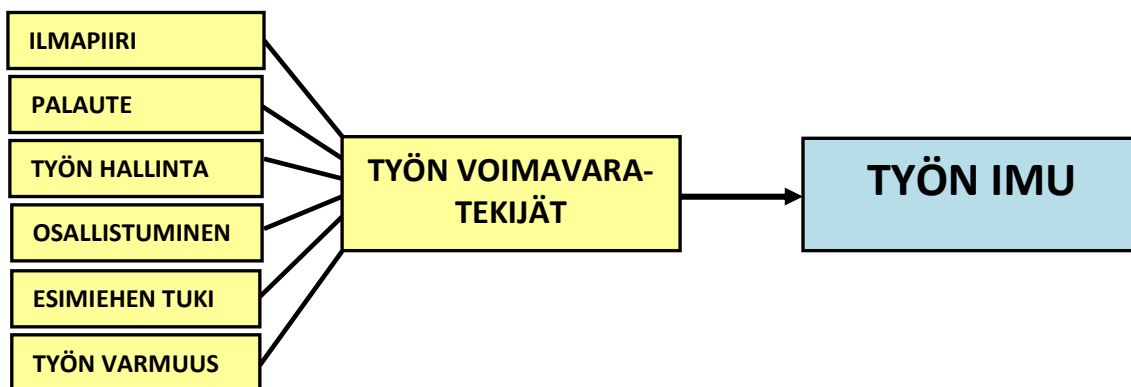
negatiivinen yhteys työn imuun, kun taas työn voimavaroilla ja työn imulla oli keskenään positiivinen yhteys. Jälkimmäinen yhteys oli lisäksi vahvempi, mikä osoittaa sen, että työn imu on enemmän yhteydessä työn voimavaroihin kuin työn vaatimuksiin. Tutkimus osoitti, että työn voimavaroilla on erityisen merkittävä rooli silloin, kun työn vaatimukset ovat korkealla. Esimerkiksi positiiviset potilaskontaktit tai työtoverisuhteet saattoivat vähentää työn vaatimusten tuomaa negatiivista vaikutusta työn imuun. (Mt.)

Myös Mauno ym. (2006) käyttivät TV-TV -mallia tutkimuksessaan työn ja perheen yhteensovittamisesta. Heidän tutkimuksessaan työn vaatimukset aiheuttivat lähinnä fyysisiä, stressiin liittyviä oireita, kun taas työn voimavarat liittyivät enemmän motivaatioon ja positiivisiin asenteisiin työssä. Tutkijat totesivat myös sen, että oman työn hallinta ja perhe-elämää tukeva ilmapiiri organisaatiossa lievensivät negatiivisia vaikutuksia, joita työn ja perheen yhteensovittaminen tuottaa. Työn hallinnan tunne oli merkittävä puskuri työn negatiivisia vaatimuksia kohtaan: sen avulla työn aika- ja kuormittavuuspaineita pystyttiin lieventämään. Johtopäätöksinä tutkijat totesivatkin, että oman työnsä hallinnan tunne ja osallistuminen päätöksentekoon organisaatiossa voi merkittävästi vaikuttaa työntekijän kokemaan motivaatioon ja jaksamiseen. (Mt.) Samanlaisiin tuloksiin päätyivät myös Bakker ym. (2007) tutkiessaan opettajien työn imua. He totesivat, että positiiviset työn voimavaratekijät lievensivät hankalien oppilaiden tuomaa vaikutusta työn imuun. Etenkin stressaavissa olosuhteissa ovat voimavaratekijät erityisen tärkeässä asemassa. Bakker ym. käyttivät tutkimuksessaan voimavaroina esimiehen tukea, innovatiivisuutta, informaatiota, arvostusta ja organisaation ilmapiiriä.

TV-TV -mallin mukaan työn vaatimusten kasvaminen saattaa synnyttää työuupumusta. Jos taas työn voimavaratekijöitä ei ole, ei työntekijä pysty vastaamaan työn vaatimuksiin, mikä aiheuttaa työntekijän eristäytymistä työstään. (Demerouti ym., 2001.) Vaikka tämä malli alun perin kehitettiin kuvaamaan työuupumusta, kehiteltiin sitä myöhemmin selittämään paremmin myös työn imua. Tutkimuksissa havaittiin, että työn voimavaratekijät kasvattavat työn imua; alkuperäinen malli keskittyi vain voimavarojen puuttumiseen tai vähenemiseen, mikä saattaa aiheuttaa työuupumusta. (ks. esim. Hakanen, 2002; Bakker ym., 2007.) Koska tämä pro gradu -tutkimus keskittyy työn imuun, käsitellään jatkossa lähinnä työn voimavarojen osuutta TV-TV -mallissa ja sitä, miten ne linkittyvät työn imuun.

### 2.3.1 Työn voimavaratekijät kasvattavat työn imua

Schaufelin ja Bakkerin (2004) tutkimusasetelmaan kuuluivat sekä työn vaatimukset että työn voimavarat, joita selvitettiin kyselytutkimuksen avulla. Tutkijat halusivat testata, miten nämä työn ominaisuudet selittävät, ehkäisevät tai edesauttavat työuupumusta ja työn imua. Tärkeimmät tutkimustulokset liittyivät työn voimavarojen ja työn imun väliseen yhteyteen. Työn voimavaroina Schaufeli ja Bakker käyttivät palautetta työstä, sosiaalista ja organisaationaalista tukea sekä henkilöstön kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Tutkijat havaitsivat, että työn voimavaratekijät lisäävät työn imun tunnetta (kuvio 2). (Mt.)



Kuvio 2. Työn voimavaratekijät tuottavat työn imua (Mukaeltu Demerouti ym., 2001, 502).

Sekä työn voimavaratekijät että työntekijän persoonallisuustekijät, kuten optimismi, hyvä itsetunto ja sinnikkyys aiheuttavat työn imun tunnetta (esim. Xanthopoulou ym., 2007). Henkilöt, joilla on positiivinen käsitys itsestään sekä toisaalta organisaation hänelle tarjoamista voimavaroista, kokevat enemmän työn imua kuin muut. Työn imua voidaan siten organisaatiossa kasvattaa sekä kehittämällä työn motivoivia piirteitä että hyödyntämällä työntekijän omia vahvuuksia – parhaassa tapauksessa molemmat keinot ovat yrityksessä käytössä, jotta työntekijä pääsee toteuttamaan itseään ja vahvuuksiaan optimaalisella tavalla. Työn voimavaratekijöiden avulla työntekijät voivat tyydyttää tarpeitaan: esimerkiksi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon yrityksessä tyydyttää itsenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Toisin sanoen, lisäämällä työn voimavaroja on työntekijän työn imua mahdollisuus kasvattaa ja sitä kautta sitouttaa työntekijää organisaatioon sekä samalla edistää hänen hyvinvointiaan ja työkykyään. Kaikkia tarpeita ei tietysti voida tyydyttää samanaikaisesti, mutta jokaisessa työssä voi kokea itsensä arvostetuksi ja hyväksi siinä, mitä tekee. Riittävät työn voimavarat saattavat jo itsessään vaikuttaa myönteisesti yksilön omiin voimavaroihin. (Salanova ym., 2005; Bakker ym., 2008; Hakanen ym., 2008a; Schaufeli ym., 2009.)

Van den Broeck ym. (2008) tutkivat työn voimavarojen ja työn imun yhteyttä tarpeiden tyydyttämiseen. Heidän tutkimukseensa osallistui 17 organisaatiota Belgiassa (n=745). Tuloksina tutkijat havaitsivat, että etenkin työn voimavarojen ja tarmokkuuden tunteen yhteyttä on mahdollista selittää sillä, että ihmiset tyydyttävät tarpeitaan ollessaan töissä. (Mt.) Llorensin ym. (2007) tutkimuksessa havaittiin, että usko itseensä ja omiin kykyihin toimi välittäjänä työn voimavarojen ja työn imun välillä tutkimuksen kohteena olevilla opiskelijoilla: voimavarat (työn hallinta ja riittävä aika) lisäsivät uskoa itseen, mikä puolestaan lisäsi työn imua. Myös Xanthopoulou ym. (2007; 2009) tutkivat persoonallisuustekijöiden (optimismi, organisaationaalinen itsetunto ja usko omiin kykyihin) vaikutusta työn imuun. He totesivat, että työn voimavarat voivat lisääntyessään vahvistaa positiivisia persoonallisuustekijöitä ja sitä kautta auttaa työntekijöitä sopeutumaan työympäristöönsä. Työntekijät saavat voimavaroista, kuten palautteesta, lisää luottamusta ja ylpeyttä työhönsä ja löytävät siitä merkityksellisyyttä. Positiiviset persoonallisuustekijät auttavat lisäksi selviämään työn vaatimuksista ja siten myös ehkäisevät työuupumusta. Persoonallisuustekijät voivat kasvattaa työn imua siinä missä työn voimavaratkin. (Mt.)

Mauno ym. (2007) määrittivät kolme voimavaratekijää, jotka voisivat selittää työn imua: oman työnsä hallinta, organisaationaalinen itsetunto, eli miten tärkeä osa organisaatiota henkilö kokee olevansa, sekä johtamisen laatu organisaatiossa. Viimeksi mainittu liittyy läheisesti esimiesten antamaan tukeen, jota Schaufeli ja Bakker (2004) puolestaan käyttivät edellä mainitussa tutkimuksessaan voimavaratekijänä. Työn vaatimukseen Mauno ym. (2007) lukivat aikapaineet työssä, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen sekä työn epävarmuuden. Työn voimavaratekijöistä eniten työn imua tuottivat oman työnsä hallinnan tunne sekä hyvä organisaationaalinen itsetunto, ja nämä aiheuttivat vahvimmin tarmokkuutta ja omistautumista, kun taas uppoutuminen jäi tässäkin tutkimuksessa huonoiten ennustettavaksi osaksi työn imua. Uppoutumisen kohdalla saattaa olla, että se eroaa hieman muista työn imun komponenteista ja sitä ei ehkä koeta niin jatkuvasti kuin omistautumista tai tarmokkuutta. Työn voimavaroista työn hallinta oli vahvimmin yhteydessä kaikkiin työn imun komponentteihin, eli sen voidaan sanoa olevan tärkeä työn imun aiheuttaja. Työn vaatimusten yhteys työn imuun ei ollut niin voimakas kuin työn voimavarojen, mikä oli ennustettavissa sillä kuten sanottu, vaatimukset usein liitetään työuupumuksen taustalle. (Mt.) Tosin myöhemmissä tutkimuksissa on todettu, että työn vaatimuksilla on negatiivinen yhteys työn imuun, etenkin työntekijöiden tarmokkuuteen ja omistautuneisuuteen (ks. esim. Hakanen ym., 2008a).

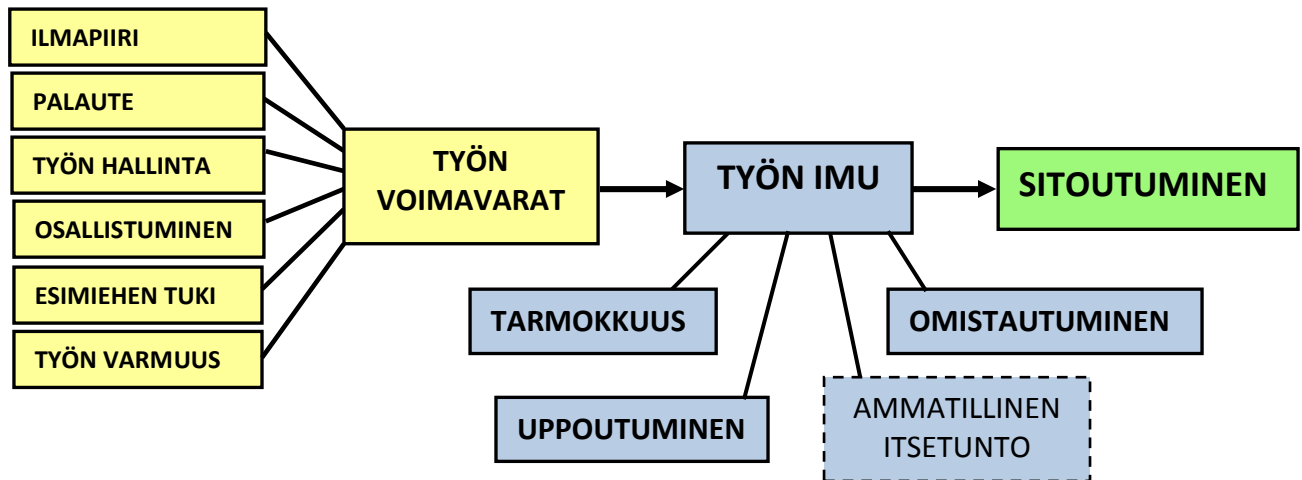
Mauno ym. (2007) toteuttivat pitkittäistutkimuksessaan kyselyn kahdesti niin, että välissä oli kaksi vuotta aikaa. He havaitsivat, että ihmiset, jotka ensimmäisessä kyselyssä ilmoittivat kokevansa aikapaineita, olivat uppoutuneempia töihinsä toisessa kyselyssä. Vastaajat, jotka kokivat ongelmia perheen ja työn yhteensovittamisessa ensimmäisen kyselyn hetkellä, eivät toisessa kyselyssä olleet yhtä tarmokkaita työssään. Työn epävarmuuden tunne puolestaan aiheutti alhaisemman omistautumisen kahden vuoden kuluttua, kun taas aikapaineet johtivat vahvempaan omistautumiseen. Tämä on erikoista, sillä hypoteesien mukaan työn vaatimukset, kuten kovat aikapaineet, eivät lisää työn imua vaan päinvastoin. Tässä tapauksessa tutkijat pohtivat, että aikapaineet saattavat olla monille työntekijöille myös hyväksi ja tuottaa työn imua: vasta noustessaan mahdolltomiksi aletaan paineet kokea stressaavina ja työuupumusta aiheuttavina. Mielenkiintoinen löydös oli myös se, että ne vastaajat joilla oli lapsia kotona, kokivat yleisesti ottaen enemmän työn imua kuin muut. Sama kävi määräaikaisten työntekijöiden kohdalla. Kahden vuoden ajalla ei tapahtunut merkittäviä muutoksia työn imun keskiarvossa, mikä tukee sitä, että työn imu on ajan myötä vakaa ja melko muuttumaton tuntemus. (Mt.)

### **2.3.2 Työn motivaatiopolku**

Työn motivaatiopolku on osa työn voimavarojen ja vaatimusten teoreettista mallia. TV-TV -mallissa on havaittu esiintyvän kaksi polkua, energia- ja motivaatiopolut. Energiapolku käsittelee sitä, miten työuupumus syntyy työn vaatimuksista, mutta omassa tutkimuksessani tämä osa mallia on rajattu pois (ks. koko malli esim. Demerouti ym., 2001). Motivaatiopolku puolestaan selittää työn voimavarojen yhteyttä työn imuun sekä niiden aikaansaamia vaikutuksia työntekijälle. Oletuksena on, että työn voimavarat edistävät työn imua, mikä johtaa esimerkiksi työpaikkaan sitoutumiseen ja lähtöaikeiden vähenemiseen. Muun muassa osallistamalla työntekijä yhteiseen päätöksentekoon, voidaan mallin mukaan saada henkilö panostamaan enemmän työhönsä, viihtymään työssään ja sitä kautta sitoutumaan työnantajaansa. (Scaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, 2004, 254-259.) On tosin myös tutkimuksia, joissa yhtäläisyyttä työn imun ja lähtöaikeiden välillä ei ole löytynyt (esim. Halbesleben ym., 2008).

Hakanen (2004) tutki TV-TV -mallin paikkansapitävyyttä suomalaisten opettajien keskuudessa (n=2038). Lisäksi tutkimuksessa oli vertailun vuoksi eri ryhmänä saman organisaation muu henkilöstö (n=982), joka koostui esimerkiksi rehtoreista, psykologeista ja hallinnollisista työntekijöistä. Tutkimuksessa työn imua kuvattiin neljän komponentin kautta,

eli myös ammatillinen itsetunto oli mallissa muuttujana. Kyselytutkimuksen tulokset tukivat jälleen mallin teoriaa: työn voimavarat olivat positiivisessa yhteydessä työn imuun sekä edelleen organisaatioon sitoutumiseen. Ammatillinen itsetunto korreloi työn imun kanssa yhtä vahvasti kuin tarmokkuus ja omistautuminen, kun taas uppoutumisen korrelaatio oli hieman vähäisempää, kuitenkin selvää. Motivaatiopolku oli tuloksissa selvästi havaittavissa (kuvio 3). (Mt, 254-274.)



Kuvio 3. TV-TV -mallin motivaatiopolku (Mukaeltu Hakanen, 2004, 259).

Hakasen (2004) tuloksissa voimavarojen menettämisen uhka osoittautui merkityksellisemmäksi työntekijöille kuin niiden saavuttamisen mahdollisuus. Työn vaatimusten ja työn imun välillä oli merkittävä negatiivinen yhteys, joka oli vahvempi kuin positiivinen yhteys voimavarojen ja työn imun välillä. Työn imu korreloi myös työntekijöiden terveyden kanssa, mistä Hakanen päättelikin, että työn imulla on pitkässä juoksussa myönteinen yhteys terveyteen ja työkykyyn. (Mt.) Tämä on myöhemmin varmistettu myös muissa tutkimuksissa (esim. Hallberg & Schaufeli, 2006; Hakanen ym., 2008a). Motivaatiopolku löytyi sekä opettajien että muun henkilöstön keskuudesta, eli sen olemassaoloa ei tarvitse rajata vain tiettyyn ammattiryhmään. TV-TV -malli toimi sukupuolesta, ikäryhmästä ja työvuosista riippumatta. (Hakanen, 2004, 268-292.)

Vakaa työelämä ja työpaikka tuovat ihmisille turvallisuutta, kun taas menetyksen uhka on omiaan aiheuttamaan työuupumusta. Voimavarojen saavuttaminen on siis senkin vuoksi tärkeää, että uudet voimavarat vähentävät olemassa olevien voimavarojen menettämisen todennäköisyyttä, ja niiden avulla henkilö voi paremmin kohdata erilaisia vaatimuksia työssään. Voimavarojen menettäminen on siis tavallaan hyvinvoinnille vielä kriittisempi tekijä kuin uusien saavuttaminen. Joissakin TV-TV -mallin empiirisissä testauksissa

energiapolku on ollut voimakkaampi kuin motivaatiopolku, joskin molemmat ovat saaneet vahvistusta osakseen. Hakanen kutsuu motivaatiopolkua voimavarojen saavuttamisen poluksi. (Hakanen, 2004, 268-292.)

### **2.3.3 TV-TV -mallin sovelluksia**

#### **Työn imu kollektiivisena ilmiönä**

Salanova ym. (2005) tutkivat, voiko työn imu tarttua muihin työntekijöihin eli voidaanko sitä käsitellä kollektiivisena ilmiönä. Työn sosiaalisissa kanssakäymisissä saattaa olla mahdollista, että työn imua kuvaavat positiiviset piirteet tarttuvat myös muihin työntekijöihin. Heidän tutkimuksensa käsitteli työn imun lisäksi asiakaspalvelukokemuksia ja se toteutettiin hotelli- ja ravintola-alalla. Tutkijat löysivät yhteyden työn voimavarojen, työn imun ja palveluilmapiirin välillä: ne asiakaspalvelijat, joiden työn imun tunne oli korkealla, saivat aikaan myönteisen ilmapiirin, joka puolestaan kasvatti asiakastyytyväisyyttä. Myönteinen palveluilmapiiri kasvatti myös työntekijöiden suoritustasoa. Kun työntekijät suoriutuvat työstään hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, myös asiakasuskollisuus kasvaa. Johtopäätöksinä Salanova ym. esittivätkin, että työn voimavaroihin (tässä käytettiin koulutusta, itsenäisyyttä ja teknologiaa) panostamalla on mahdollista saada aikaan kollektiivista työn imua, joka johtaa esimerkiksi edellä mainittuihin positiivisiin lopputulemiin. (Mt.) Myös muissa tutkimuksissa on todettu, että työn imu voi tarttua työntekijältä toiselle ja parhaimmillaan muodostaa kollektiivisen tunteen työpaikalla, jolloin energisyys ja innostuneisuus ovat jaettua, yhteistä (ks. esim. Hakanen, 2009b, 38).

#### **Työn imun erilaisia seurauksia**

Edellä esitellyssä motivaatiopolussa työn imu johtaa sitoutumiseen. On kuitenkin havaittu, että työn imulla on myös muita hyödyllisiä seurauksia, kuten esimerkiksi työntekijöiden lisääntynyt proaktiivinen käyttäytyminen (Salanova & Schaufeli, 2008). Proaktiivisella käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tekee esimerkiksi itsenäisesti aloitteita, jotta olemassa olevat työolosuhteet paranisivat ja ottaa työssä esiintyvät ongelmat ja haasteet ratkaistavakseen omatoimisesti. Proaktiivinen toiminta on siis toisin sanoen sitä, että henkilö tekee enemmän kuin häneltä vaaditaan. Salanova & Schaufeli (2008) havaitsivat, että työn imu toimii välittäjänä myös työn voimavarojen ja proaktiivisen käytöksen välillä: heidän tutkimuksessaan, joka toteutettiin sekä Espanjassa että Hollannissa, oli havaittavissa selvä yhteys työn imusta proaktiiviseen käytökseen. Tutkimukseen osallistujat (n=962) olivat



henkilöitä, jotka kohtaavat työssään jatkuvia muutoksia ja innovaatioita. Työn voimavarat (työn hallinta, palaute ja työn monipuolisuus) olivat positiivisessa yhteydessä työn imun komponentteihin omistautuneisuus ja tarmokkuus; uppoutuminen oli tästä tutkimuksesta jätetty pois. Työn voimavarojen lisääminen tuotti työn imua, mikä puolestaan johti proaktiivisuuden lisääntymiseen työssä. Yhteydet edellä mainittujen seikkojen välillä olivat vahvoja siitä huolimatta, että kysely toteutettiin kahdessa maassa, kahdessa eri ammattiryhmässä ja kahdella erilaisella (joskin samoja asioita mittaavalla) kyselyllä; tulokset olivat siis merkittäviä. (Mt.) Hakanen ym. (2008b) veivät tutkimuksensa vielä astetta edellistä pidemmälle. Myös heidän tutkimuksessaan todistettiin yhteys työn voimavaroista työn imuun ja edelleen työn imusta aloitteellisuuteen. Aloitteellisuudella oli puolestaan positiivinen yhteys yksilön työryhmän innovatiivisuuteen. Lisäksi tutkittiin, voisiko tämä vaikutus olla myös vastakkaisen suuntainen. Hakanen ym. havaitsivat, että kolmen vuoden vertailujaksolla aloitteellisuus tuotti lisää työn imua, mikä vaikutti positiivisesti tuleviin työn voimavaroihin. Samanlaisista hyötykierteistä on lisää esimerkkejä hieman jäljempänä. Ainoastaan työryhmän innovatiivisuuden ja yksilön aloitteellisuuden välillä ei ollut selvää yhteyttä toiseen suuntaan. (Mt.) Työn imun on myös todettu kasvattavan innovatiivisuutta ja vähentävän poissaoloja (Schaufeli ym., 2006).

Eri tutkijat ovat myös selvittäneet lähtöaikomusten ja työn imun välistä suhdetta. Lähtöaikomuksilla tarkoitetaan sitä, että henkilö on lähiaikoina pohtinut vakavasti vaihtavansa työpaikkaa. Työn imun ja lähtöaikomusten välillä on havaittu olevan yhteys siten, että mitä suurempi on työn imun tunne, sitä pienemmällä todennäköisyydellä henkilö olisi valmis vaihtamaan työpaikkaansa, eli sitä pienemmät lähtöaiheet hänellä on. (Schaufeli ja Bakker, 2004.) De Lange ym. (2008) selvittivät, vaihtavatko alhaista työn imua kokevat työntekijät todella työnantajaansa, vai jääkö se vain aikomuksen tasolle. Pitkittäistutkimuksessa muodostettiin vastaajista (n=871) kolme ryhmää: lähtijät, ylennyksen saaneet ja jääjät. Alhaista työn imua alun perin kokeneet henkilöt vaihtoivat työpaikkaansa helpommin (lähtijät). Uuden työpaikan myötä sekä työn voimavaratekijät että työn imu kasvoivat merkittävästi vertailujaksolla. Ylennyksen saaneilla työn voimavaratekijät sosiaalista tukea huomioon ottamatta niin ikään kasvoivat, samoin työn imu. Ne henkilöt, jotka jäivät samaan työhön, raportoivat menetetyistä voimavaroista 16 kuukauden vertailujakson jälkeen, mutta työn imu oli samalla tasolla. Tämä tulos oli yllättävä. Tutkijat pohtivat, että on mahdollista, että ajan myötä tietyn työn ja tiettyjen voimavarojen arvostus laskee – tai sitten vastaajille oli tapahtunut vertailujaksolla sellaisia asioita, joita tehty

tutkimus ei ottanut huomioon. (Mt.) Edellä mainituista tutkimustuloksista nähdään, että työn imulla on tutkitusti paljon myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijälle työhyvinvoinnin myötä, että organisaatiolle muun muassa lisääntyneen suorituskyvyn, proaktiivisuuden, aloitteellisuuden, innovatiivisuuden sekä parantuneen ilmapiirin ja organisaatiossa pysymisen vuoksi.

### **Työn ulkopuolisten asioiden yhteys työn imuun**

Vaikka työn imu onkin työssä ilmenevä tunnetila, on tutkimuksissa selvitetty myös sitä, miten työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat työn imuun. Säännöllinen lepo ja palautuminen vapaa-ajalla ovat yhteydessä työn imuun. Hyvinvoinnin ylläpitämiseksi on tärkeää levätä kunnolla työpäivän jälkeen ja viikonloppujen aikana; pelkkä lomamatkojen odottelu ei edesauta työhyvinvointia, vaan lepo ja palautuminen täytyisi jaksottaa jokaiselle päivälle. Kun työntekijä lepää kunnolla, hän kokee enemmän työn imua, joka puolestaan motivoi häntä suoriutumaan paremmin ja panostamaan enemmän työhönsä. (Sonnentag, 2003.) Työn imulla on todettu myös olevan vaikutuksia, jotka ulottuvat henkilön vapaa-aikaan: etenkin ne, jotka kokevat paljon työn imua työssään, tarvitsevat kunnollisen irtaantumisen työasioista työpäivän päätteeksi. Työn imu on yhteydessä tunnetiloihin, joita yksilö kokee esimerkiksi työviikon päättyessä perjantaina. Mikäli työn imu on voimakasta ja lisäksi työstä irtaantuminen ja rentoutuminen ovat henkilölle helppoa, ovat tuloksena mitä luultavimmin positiiviset tunnetilat, kuten innostus ja valppaus. Jos taas henkilö ei koe voimakasta työn imua, ei työstä irrottautumisella ole suurta vaikutusta tunnetiloihin. Työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta on siis myös tärkeää, että organisaatioissa rohkaistaan työntekijöitä unohtamaan työasiat, kun heidän työpäivänsä tai -viikkonsa on ohi. (Sonnentag ym., 2008.)

Hakanen, Schaufeli & Ahola (2008a) totesivat tutkimuksessaan työn imun taustatekijöistä, että nimenomaan työympäristö on pääasiallinen syy työuupumukselle ja työn imulle. Työn imu jo terminä kertoo, että se on työhön liittyvä ja siellä ilmenevä ominaisuus, joten on selvää, että sen myös aiheuttavat lähinnä työhön liittyvät asiat. Mutta kuten aikaisemmin mainittiin, persoonallisuustekijät, kuten optimismi, voivat myös lisätä ja edesauttaa työn imua (ks. esim. Bakker ym., 2008) ja toisaalta myös lepo sekä työstä irrottautuminen työn ulkopuolella auttavat ylläpitämään työn imua työpaikalla (Sonnentag, 2003). Työn imun on todettu korreloivan perhe-elämän kanssa positiivisesti siten, että työn imua kokevat ovat tutkimusten mukaan usein tyytyväisiä myös muuhun elämäänsä. Lisäksi työn imua kokevat

ovat usein aktiivisia myös muissa työpaikan toiminnoissa ja vapaa-ajan aktiviteeteissa. (Shimazu & Schaufeli, 2006.)

### **Hyötykierteet**

Motivaatiopolkua tutkimalla on havaittu, että polku toimii myös toiseen suuntaan, muodostaen niin sanottuja hyötykierteitä /-spiraaleja (*gain spirals*). Tämä tarkoittaa sitä, että kun työn voimavaratekijät kasvattavat työn imua, saattaa sen kasvu entisestään lisätä puolestaan työn voimavaroja. (Llorens ym., 2007.) Eräänä työn imun positiivisena seurauksena onkin nähty se, että työn imussa oleva työntekijä tuottaa itselleen jatkuvasti uusia voimavaroja (Schaufeli & Bakker, 2006). Sellaiset työntekijät, jotka tuntevat paljon työn imua, saavat luultavasti sen kautta lisää voimavaroja työhönsä, mikä aiheuttaa työn imun kasvamisen entisestään. Hyötykierre saattaa siis optimaalisessa tilanteessa jatkua pitkäänkin, kun työn imu ja voimavarat kasvattavat toisiaan vastavuoroisesti. (Schaufeli ym., 2009.)

Llorens ym. (2007) havaitsivat kierteen työn voimavarojen, uskon itseensä ja työn imun välillä: Niillä, joilla oli vahva usko itseensä ja kykyihinsä, oli enemmän uusia voimavaroja vertailujakson päätyttyä, ja ne, joilla oli korkea työn imu, saivat jatkuvasti lisää uskoa itseensä ja sitä kautta taas uusia voimavaroja. Mitään näistä kolmesta tekijästä ei voitu osoittaa syyksi tai seuraukseksi, ja tämän vuoksi tutkijat totesivatkin kyseessä olevan kierteen, jossa positiivinen lisäys yhdessä aiheuttaa positiivisen lisäyksen muissa tekijöissä. (Mt.) Xanthopoulou ym. (2009) havaitsivat, että työn voimavarat ja persoonallisuustekijät aiheuttavat molemmat työn imua, muodostaen niin ikään hyötykierteen. Heidän mukaansa käsitteet ovat dynaamisia, keskenään vuorovaikutteisia, eikä siten ole mahdollista selittää niiden syy-seuraussuhteita. Uutta tässä tutkimuksessa oli se, että myös työn voimavarat ja persoonallisuustekijät ovat vastavuoroisia ja voivat aktivoida toinen toistaan. Mitä enemmän työpaikalla on tarjota työntekijöille erilaisia voimavaroja ja mahdollisuuksia kehittää omia persoonallisia valmiuksiaan, sitä kukoistavampi työyhteisö saadaan aikaan. (Mt.)

### **2.4 Osallistuminen työn voimavaratekijänä**

Kuten edellä on käynyt ilmi, eräänä tärkeänä työn voimavaratekijänä pidetään työntekijän mahdollisuutta osallistua esimerkiksi päätöksentekoon tai kehittämiseen organisaatiossa ja vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin (ks. esim. Demerouti ym., 2001; Mauno, ym. 2006). Tässä pro gradu -työssä selvitetään, miten osallistuminen oman työnsä kehittämiseen

on yhteydessä työntekijöiden kokemaan työn imuun, joten tässä alaluvussa tarkastelen tarkemmin osallistavaa johtamista (*participative management*) ja selvitän, mitä positiivisia yhteyksiä osallistamisella on havaittu olevan työntekijöiden toimintaan ja hyvinvointiin. Osallistamista itsessään on tutkittu jo paljon ennen sen yhteyden löytämistä työn imuun.

Päätöksentekoon osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuudet ovat tärkeä osa yksilön työhyvinvointia. Erityisesti on todettu, että niiden yhteys nimenomaan mielihyvää ja tyytyväisyyttä edistävinä työn ominaisuuksina on merkittävä. (Warr, 1999.) Osallistavalla johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, että vaikutusvaltaa ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon jaetaan organisaatiossa myös niille, jotka ovat hierarkiassa tarkasteltuna alemmalla tasolla; toisin sanoen johtajat ottavat myös alaisiaan mukaan yhteiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun (Wagner, 1994). Työpaikan osallistavalla ilmapiirillä on yhteys muun muassa työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen työssä. Esimerkiksi Angermeierin ym. (2009) tutkimuksessa osallistavissa työyhteisöissä oli havaittavissa 79 prosenttia vähemmän työuupumusta ja 61 prosenttia vähemmän lähtöaikomuksia kuin vastakohtassaan, eli autoritaarisissa työyhteisöissä, joiden johtaminen perustuu lähinnä käskemiseen ja tehokkuuteen. Lisäksi päivittäiseen päätöksentekoon osallistaminen sitoutti työntekijöitä ja kannusti heitä jakamaan toisilleen myös hiljaista tietoa. (Mt.) Vaikutusmahdollisuudet luovat työntekijälle mahdollisuuden hallita omaa työtään (työn hallinta on myös eräs voimavaratekijöistä), sen järjestelyä sekä omaa työmääräänsä, mikä auttaa myös kohtaamaan työn henkisiä vaatimuksia. Työ ja terveys 2006 –tutkimuksessa kaikista palkansaajista 46 prosenttia ilmoitti voivansa vaikuttaa melko tai erittäin paljon itseään koskeviin asioihin työpaikalla. (Kauppinen ym., 2007.)

Osallistava johtaminen on ollut käsitteenä johtamisen tutkimuksessa jo pitkään: etenkin 1960- ja 70-luvuilla sitä alettiin painottaa tärkeänä johtamisen keinona, eikä sen näkyvyys kirjallisuudessa ole sittemmin heikentynyt. (Locke & Schweiger, 1979, ref. Wagner, 1994.) Kaufman (2001) liittää osallistamisen vielä aikaisempaan historiaan, 1920-luvulle, jolloin jo alettiin puhua henkilöstöstä yrityksen voimavarana ja kehiteltiin tapoja osallistaa heitä mukaan yrityksen päätöksiin. Henkilöstön osallistaminen loi vastapainoa ”käske ja valvo” – tyyppiselle johtamiselle, joka siihen aikaan oli vallalla. Jo tuolloin alettiin etsiä uudenlaista organisaatiokulttuuria, jossa korostuisi kaikkien työntekijöiden yhteinen etu ja yhteistyö. (Mt.)

Jotta osallistava ilmapiiri tuottaisi haluttuja seurauksia, täytyy ensinnäkin informaation olla kaikkien työntekijöiden saatavilla, etenkin sellaisen tiedon, joka koskee työntekijöiden omaa työtä. Toisekseen, työntekijöillä pitää olla riittävä hallinnan tunne omasta työstään. (Pierce ym., 1991, ref. Angermeier ym., 2009.) Wagnerin (1994) vertailututkimuksessa selvitettiin osallistavan johtamisen yhteyttä työntekijöiden työsuoritukseen sekä työtyytyväisyyteen. Useissa tutkimuksissa oli tehty johtopäätös, että osallistaminen kasvattaa työtyytyväisyyttä. Wagner keräsi näitä vanhoja tutkimuksia ja suoritti niiden datasta meta-analyysin. Hän löysi lievän positiivisen yhteyden osallistamisen ja työtyytyväisyyden välillä, mutta oli kuitenkin sitä mieltä, etteivät yhteydet olleet tarpeeksi merkittäviä, jotta niistä voitaisiin vetää käytännön johtopäätöksiä osallistavan johtamisen hyödyistä. (Mt.)

Kim (2002) teki myöhemmin tutkimuksen, jonka tarkoituksensa oli selvittää niin ikään osallistavan johtamisen yhteyttä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimus toteutettiin Nevadassa eräässä julkisen sektorin virastossa (n=1576). Valtaosa (94 prosenttia) osallistujista ei ollut johtoasemassa. Kim käsitteli osallistavaa johtamista etenkin strategisen päätöksentekoprosessin näkökulmasta, eli työntekijöiden ottamista mukaan suuriin, strategisiin linjauksiin ja päätöksiin. Tällä tavoin osallistaminen mahdollistaa sen, että työntekijät pääsevät laajasti vaikuttamaan omaan työympäristöönsä ja työskentelytapoihinsa. Työntekijät myös ymmärtävät osallistamisen kautta paremmin, mitä yrityksessä tapahtuu sekä osaavat reagoida muutoksiin, koska osallistamiseen liittyy läheisesti myös strategisen tiedon jakaminen. (Mt.)

Tutkimuksessa osallistavan johtamisen tilaa selvitettiin neljän väittämän avulla, joihin vastaajat ottivat kantaa kahden kuluneen vuoden osalta: 1) Johtajat ovat koettaneet osallistaa työntekijöitä oman työnsä kehittämiseen; 2) Johtamistyyliin on ollut havaittavissa positiivinen muutos; 3) Kommunikaation tasoa on pyritty johdon taholta parantamaan; 4) Johtajat ovat panostaneet siihen, että työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon kasvaisi. Tulokset paljastivat, että osallistava johtaminen ja osallistava strategiasuunnittelu olivat vahvassa positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen. Etenkin ne työntekijät, jotka uskoivat johdon käyttämään osallistamistapaan, raportoivat vahvaa tyytyväisyyttä työhönsä. Kim painottaa johtopäätöksensä, että koska työtyytyväisyyden on puolestaan muissa tutkimuksissa todettu vähentävän esimerkiksi henkilöstön poissaoloja ja lähtöaikeita, on osallistaminen oiva keino parantaa koko organisaation tehokkuutta. (Kim, 2002.)

Huang ym. (2006) lähtivät selvittämään, miten osallistaminen länsimaalaisena johtamisoppina toimisi Kiinassa, jossa perinteisesti on ollut vallalla hyvin autoritaarinen ja käskevä johtamistapa. Lähivuosina siellä on kuitenkin tuottavuutta ja sitoutumista haluttu vahvistaa uusien keinoin. Tutkijat toteuttivat kyselytutkimuksen kahdessa valtion omistamassa yrityksessä Kiinassa (n=173), tavoitteenaan selvittää yhteys osallistamisen ja sitoutumisen välillä. He ottivat huomioon tutkimuksessaan vastaajien iän sekä sen, miten kauan henkilö on ollut organisaation palveluksessa. Kiinassa nimittäin etenkin vanhemmat ihmiset ovat tottuneet kommunistiseen ja hierarkkiseen toimintamalliin, eivätkä he välttämättä sopeudu yhtä helposti länsimaisiin tapoihin kuin nuoremmat työntekijät. Myös länsimaissa on todettu, että vähemmän aikaa yrityksen palveluksessa olleet sekä nuoret työntekijät arvostavat enemmän työn sisältöön ja itsensä kehittämiseen liittyviä seikkoja työssä, sillä he ovat uransa alkuvaiheessa ja haluavat varmistaa oman kehittymisensä työelämässä. Huangin ym. tutkimuksessa osallistamisella tarkoitettiin lähiesimiehen antamaa huomiota ja informaatiota alaisilleen, jaettua päätösvaltaa sekä alaisten osallistamista ongelmanratkaisuun. He havaitsivat, että osallistaminen oli vahvassa positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen, ja erityisen vahva tämä yhteys oli alle kuusi vuotta työskennelleiden työntekijöiden joukossa. Saman työntekijäjoukon keskuudessa arviot omasta suorituskyvystä ja taidoista kasvoivat osallistavan johtamisen lisääntyessä, kun taas pitkään yrityksen palveluksessa olleilla tulokset olivat päinvastaisia: osallistamisen kasvaessa oma kompetenssiarvio laski. Uusien työntekijöiden keskuudessa osallistaminen siis kasvatti ammatillista itsevarmuutta ja käsityksiä omista kyvyistään, mikä puolestaan lisäsi sitoutumista organisaatioon. (Mt.)

Eräänä osallistumisen nykypäivän suuntauksena voidaan nähdä työntekijälähtöinen innovointi (*employee-driven innovation, EDI*), joka tarkoittaa sitä, että tavallisia työntekijöitä otetaan mukaan ja rohkaistaan innovoimaan uusia tuotteita, toimintatapoja tai prosesseja (Kesting & Ulhøi, 2010). Innovoinnilla tarkoitetaan vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamista ja uusien etsimistä sekä rohkeaa kokeilua. Siihen, miksi työntekijöitä kannattaa osallistaa innovointiin, on ainakin kaksi perustetta: ensinnäkin, työyhteisöistä tulee jatkuvasti monimutkaisempia esimerkiksi erilaisten koneiden, laitteiden ja lisääntyneen automaation myötä. Työntekijöiltä tarvitaan ammattitaitoa ja kykyjä, jotta he osaavat käsitellä uutta teknologiaa. He myös usein tietävät parhaiten, miten laitteet ja ratkaisut toimivat ja miten niitä voisi parantaa. Toisaalta, työntekijät haluavat nykyään työpaikaltaan mahdollisuuksia kehittyä ja käyttää laajasti eri taitojaan, sekä olla vakavasti otettavia organisaation jäseniä. Työntekijälähtöisen innovoinnin perusajatus on, että tavallisilla työntekijöillä on paljon

piilotettua potentiaalia innovointiin, ja tämä potentiaali voidaan tunnistaa ja hyödyntää yrityksen sekä työntekijöiden käyttöön. (Mt.)

Yrityksen johto ei aina tiedä, mitä kaikkea alaiset tekevät, eikä heidän aikansa välttämättä edes riitä sen syvään ymmärtämiseen. Johtajilla ei usein ole sellaista teknistä osaamista ja asiantuntemusta, joka auttaisi heitä täydellisesti ymmärtämään myöskään kaikkia yrityksen prosesseja ja toimintoja. Työntekijöitä osallistamalla innovointiin on mahdollisuus saada uutta tietoa asioista, nähdä uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja samalla lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä identifioitumista yritykseen. Työntekijälähtöinen innovointi ei kuitenkaan aina onnistu, sillä usein työntekijöillä ei ole aikaa, motivaatiota tai muita innovoinnin vaatimia resursseja. Johdolta täytyy tulla innovointiin kannustus ja tuki, sekä mahdollisesti myös taloudellinen palkinto. (Kesting & Ulhøi, 2010.) Kehityshankkeessa, jota tämän pro gradu -tutkielman puitteissa tutkin, on kyse juuri edellä mainitun kaltaisesta, työntekijälähtöisestä innovoinnista.

Kim (2002) peräänkuuluttaa kvantitatiivisessa tutkimuksessaan osallistavasta johtamistavasta tarvetta myös laadulliselle tutkimukselle, jonka avulla voitaisiin selvittää työntekijöiden kokemuksia osallistamisesta ja sen koettuja hyötyjä. Tässä gradutyössä on tarkoitus pureutua tähän: selvittää laadullisen menetelmän keinoin, miten osallistava kehityshanke koettiin työntekijöiden keskuudessa.

## **2.5 Yhteenveto teorettisesta viitekehystä**

Työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut 2000-luvulla painottaa stressin ja työuupumuksen sijaan positiivisia kokemuksia työssä (Taris, 2008). Myös laajemmin psykologian tieteessä on alettu korostaa positiivisen psykologian käsitettä ja lisätä tutkimusta sen alalla. Positiivinen psykologia tutkii sitä, mikä saa yksilöt, yhteisöt ja yhteiskunnat kukoistamaan ja miten positiivisia emootioita voitaisiin lisätä tavallisten ihmisten keskuudessa. Positiivinen psykologia keskittyy positiivisiin kokemuksiin, kuten tyytyväisyyteen, optimismiin, rohkeuteen ja onnellisuuteen. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000.)

Työn imu on eräs positiivisen psykologian käsitteistä. Sillä tarkoitetaan affektiivista ja tiedollista, melko pysyvä olotilaa, joka ei liity vain johonkin tiettyyn tavoitteeseen, tilanteeseen tai tapahtumaan (Schaufeli ja Bakker, 2004). Työn imun tunteeseen kuuluu energisyys ja vahva identifioituminen omaan työhönsä. Työn imua kuvastavat kolme

ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imua tunteva henkilö on motivoitunut, inspiroitunut, keskittynyt ja ylpeä työstään. (Schaufeli ja Bakker, 2004; Mauno ym., 2007; Bakker ym., 2008.) Työn imu liittyy terveyteen ja sen on havaittu korreloivan terveydellisten seikkojen kanssa enemmän kuin sen lähikäsitteet, kuten sitoutuminen (Hallberg & Schaufeli, 2006). Työn imun on todettu olevan ajan myötä vakaa ja melko muuttumaton tuntemus (Mauno ym., 2007). Työn imua esiintyy kaikissa ikä- ja ammattiryhmissä, sekä naisilla että miehillä (Korunka, ym., 2009).

Paras työkalu työn imun mittaamiseen on UWES-mittaristo, jonka 9-kohtainen kysely on osoittautunut validiksi menetelmäksi työn imun tutkimuksessa. UWES-mittaria on käytetty paljon, eri kielillä, ja sen sopivuus työn imun mittaamiseen on varmennettu lukuisissa tutkimuksissa (ks. esim. Hallberg & Schaufeli, 2006; de Lange ym., 2008; Seppälä ym., 2009).

Demeroutin ym. (2001) kehittämä työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli, eli TV-TV -malli kuvaa työuupumuksen ja työn imun lähtökohtia. Mallin mukaan joka ammatissa tai organisaatiossa on erotettavissa kaksi työn piirteiden luokkaa: työn voimavarat ja työn vaatimukset. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan fyysisiä, sosiaalisia tai organisationaalisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijöiltä panostuksia ja saattavat aiheuttaa heille kuormitusta. Työn voimavarat puolestaan auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteitaan ja kehittävät häntä työssään. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi palaute, oman työn hallinnan tunne ja osallistuminen päätöksentekoon. Työn voimavaroilla on tärkeä merkitys työhyvinvoinnille: ne auttavat kohtaamaan vaatimuksia, voimaannuttavat työntekijää ja lisäävät työn imua. (Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2004, 254-255; Mauno, ym. 2006.) Motivaatiopolku selittää työn voimavarojen yhteyttä työn imuun sekä niiden aikaansaamia vaikutuksia työntekijälle: työn voimavarat edistävät työn imua, mikä johtaa esimerkiksi työpaikkaan sitoutumiseen ja lähtöaikeiden vähenemiseen (Scaufeli & Bakker, 2004).

Työuupumuksen ja työn imun välistä suhdetta on tutkittu paljon. Jo 2000-luvun alussa tehdyt tutkimukset osoittavat, että kyseessä on kaksi keskenään negatiivisesti korreloivaa käsitettä, mutta ne eivät ole osoittautuneet toistensa suoriksi vastakohtiksi (esim. Schaufeli ym., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004.) Useat tutkimukset ovat myös testanneet työn imun kolmen ulottuvuuden rakennetta ja vahvistaneet niiden olemassaolon (esim. Hakanen, 2004, 227-247). Tutkimukset ovat tuottaneet paljon tuloksia työn imua synnyttävistä ja vahvistavista tekijöistä. On esimerkiksi todettu, että työn imua kokevat eniten naiset, määräaikaiset työntekijät, korkeasti koulutetut sekä ne, joilla on lapsia kotona (Hakanen, 2009a, 25-26). Tutkimusten



mukaan työn imua vahvistavat eniten työn voimavarat ja työntekijän persoonallisuustekijät. Lisäksi rentoutuminen ja lepo sekä kodin / vapaa-ajan voimavarat auttavat vahvistamaan työn imua (Sonntag ym., 2008).

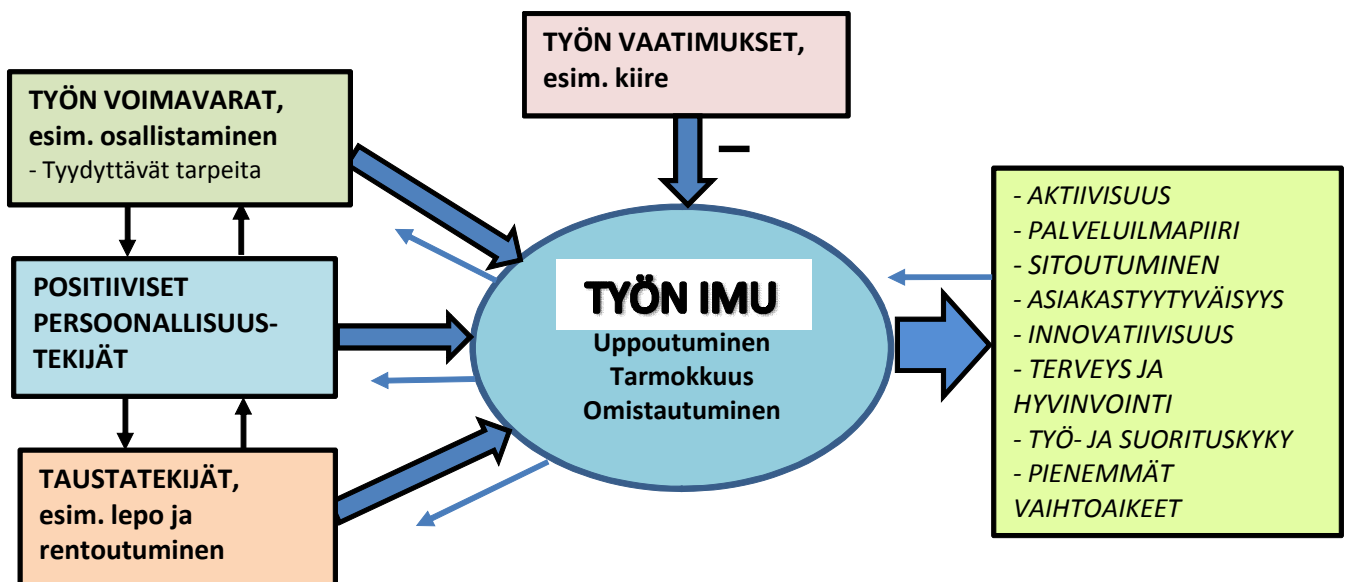
Työn imua voidaan työpaikalla lisätä parhaiten vaikuttamalla työn voimavaratekijöihin. Konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi osallistava johtaminen, sosiaalisen tuen lisääminen työpaikalla, palautteen antaminen ja hyvän yhteishengen ja ilmapiirin luominen. Lisäksi voidaan koettaa vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja asenteisiin tarjoamalla esimerkiksi koulutusta, joka tähtää optimismiin ja sinnikkyYTEEN. (Shimazu & Schaufeli, 2006.) Työn imua kokevat työntekijät suoriutuvat työstään paremmin kuin muut. Tämä johtuu siitä, että he ensinnäkin kokevat muita enemmän positiivisia tunteita, kuten iloa ja innokkuutta. Lisäksi he ovat keskimääräistä terveempiä ja heillä on kyky tuottaa itselleen uusia voimavaroja sekä tartuttaa työn imua muihin. Työn imua kokevat ovat myös innovatiivisia ja aktiivisia, eivätkä ole helpolla valmiita vaihtamaan työnantajaansa. (Schaufeli ym., 2006.)

Päätöksentekoon osallistuminen ja vaikuttamismahdollisuudet ovat tärkeä osa yksilön työhyvinvointia (esim. Warr, 1999) ja ne luokitellaan myös TV-TV -mallissa voimavaratekijöiksi. (Demerouti ym., 2001). Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että vaikutusvaltaa ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon tai toimintatapojen kehittämiseen jaetaan organisaatiossa kaikille työntekijöille asemasta riippumatta (Wagner, 1994). Työpaikan osallistavalla ilmapiirillä on yhteys esimerkiksi työntekijöiden positiivisiin asenteisiin ja käytökseen työssä (Angermeier ym., 2009). Osallistaminen kasvattaa onnistuessaan myös työtyytyväisyyttä (Wagner, 1994; Kim, 2002) sekä sitoutumista (Huang ym., 2006). Eräänä osallistumisen nykypäivän suuntauksena voidaan nähdä työntekijälähtöinen innovointi (*employee-driven innovation, EDI*), joka tarkoittaa sitä, että tavallisia työntekijöitä otetaan mukaan ja rohkaistaan innovoimaan uusia tuotteita, toimintatapoja tai prosesseja (Kesting & Ulhøi, 2010). Vaikka osallistamista on tutkittu monelta kantilta, tarkastelen tässä tutkimuksessa osallistamista nimenomaan työn voimavaratekijänä, jolla on potentiaali kasvattaa työn imua.

Olen koontanut kuvioon 4 tähänastisen työn imun tutkimuksen tärkeimmät oivallukset tiivistetyssä muodossa. Työn imua vahvistavat työn voimavarat, henkilön positiiviset persoonallisuustekijät ja tietyt taustatekijät, kuten rentoutuminen ja lepo. Työn imua puolestaan heikentävät työn vaatimustekijät. Oikeanpuoleiseen laatikkoon olen koontanut työn

imusta seuraavia asioita. Monet työn imuun liittyvistä prosesseista ovat vastavuoroisia ja dynaamisessa suhteessa toisiinsa. Työn imu tuottaa lisää työn voimavaroja ja vaikuttaa positiivisesti henkilön persoonallisuuteen. Työn imusta koituvat asiat tuottavat monet lisää työn imua. Nämä ovat niin sanottuja hyötykierteitä, joista kerroin aiemmin. Niitä kuvaavat kuviossa oikealta vasemmalle liikkuvat nuolet. Lisäksi työn voimavarat, persoonallisuustekijät ja taustatekijät vaikuttavat toinen toisiinsa ja voimavarat lieventävät työn vaatimuksia ja niiden negatiivista vaikutusta työn imuun (kuvio 4).

Tavoitteeni tässä tutkielmassa on tutkia, miten kuvio 4 käytännössä toteutuu. Osallistava kehitystoiminta on eräs työn voimavaroista; sen pitäisi teorian mukaan tuottaa työn imua ja edelleen muita positiivisia seurauksia. On kuitenkin otettava huomioon myös kuvion muut komponentit, jotka nekin vaikuttavat työn imuun joko positiivisesti tai negatiivisesti.



Kuvio 4. Yhteenveto työn imusta.

Työn imun käsite on vakiintunut vasta 2000-luvulla ja tieteellinen tutkimus on tähän mennessä lähinnä testannut sen teoriaa, malleja ja mittareita. Tutkimuksia lukiessani en kuitenkaan löytänyt sellaisia tutkimuksia, joissa työn imua testattaisiin jotenkin käytännön tasolla. Monissa tutkimuksissa kyllä kerrotaan, miten työn imua voidaan ja kannattaisi lisätä työpaikoilla, mutta onko näitä keinoja kokeiltu jo jossain? On tehty pitkittäistutkimuksia, joissa työn imu on saattanut kasvaa tai vähentyä, mutta tiedetäänkö, mikä kyseisellä työpaikalla tapahtunut asia varmasti aiheuttanut työn imussa muutoksia? En myöskään havainnut artikkeleissa laadullisia tutkimuksia. Miten työn imu ilmenee käytännössä? Miten työntekijät suhtautuvat työn imun vahvistamiseen tähtääviin toimenpiteisiin työpaikalla?

Miten työn voimavaroja kasvattavista hankkeista viestitään tai tulisi viestiä? Mikä takaa niiden onnistumisen?

Näihin kysymyksiin pyrin ottamaan kantaa tässä lopputyössä. Osallistava, reilu puoli vuotta kestänyt kehityshanke käynnistettiin syksyllä 2009 Työterveyslaitoksen toimesta HUS-Servis-liikelaitoksessa. Hankkeen tarkoitus oli kehittää uusia palvelumalleja ja toimintatapoja osallistavan kehittämismenetelmän avulla ja muodostaa hankkeen osallistujista niin sanottu kehittäjäyhteisö, joka jatkossa veisi ideoita eteenpäin organisaatiossa. Hankkeen toinen tärkeä tavoite oli seurata, minkälaisia vaikutuksia sillä on muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin, innovatiivisuuteen, työn imuun ja asiakaslähtöisyyteen. Seuraavassa luvussa esittelen hanketta ja tutkimuksen toteutustapaa tarkemmin.

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tässä luvussa kerron tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta sekä kehityshankkeesta, jonka puitteissa toteutin tämän tutkimuksen. Lisäksi esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmän sekä arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

#### ***3.1 Tutkimusasetelma ja kohdeorganisaatio***

Työ ja terveys 2006 -raportin (Kauppinen ym., 2007) mukaan kiire työpaikoilla on lisääntynyt vuosiin 2000 ja 2003 verrattuna, etenkin terveys- ja sosiaalialan työssä. Ammattialoittain tarkasteltuna terveys- ja sosiaalialan työntekijöillä on vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja työmääräänsä, joskin tämä on hieman parantunut viime mittauksesta. Toisaalta työnantajien mukaan tarkasteltuna valtion ja kuntien liikelaitosten työntekijät kokivat vähiten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Silti tutkimuksen mukaan työn imua sekä innostumista koetaan nimenomaan terveys- ja sosiaalialalla eniten verrattuna muihin ammattialoihin. Tutkimuksen mukaan työn imun kokeminen on yleisintä palvelutyössä. Lisäksi valtion ja kunnan sekä niiden liikelaitosten työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin yksityisen sektorin työntekijät. Vuosina 2003–2006 erilaisia henkilöstön kehittämishankkeita tehtiin useimmin valtiolla ja kunta-alalla (valtio 67 %, kunnat 63 % ja liikelaitokset 69 %). (Mt, 91-117.)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (HUS) on Suomen suurin sairaanhoitopiiri. Kuntayhtymän palveluksessa on yli 21 000 työntekijää ja toimintaa on 23 sairaalassa Uudellamaalla. HUS:n kuntayhtymä jäsenetään konsernihallintoon sekä erikoissairaanhoidon ja tukipalvelujen palvelualueisiin. HUS:n kolme uusinta liikelaitosta aloittivat toimintansa 1.1.2009. HUS-Servis -liikelaitos on yksi näistä, ja sen tehtävänä on tuottaa asiakirja-, asiointi-, henkilöstö- ja talouspalveluja HUS:in sairaanhoitoalueille, muille liiketoimintayksiköille sekä konsernihallinnolle. HUS-Servis -liikelaitoksen palvelukseen siirtyi sen muodostamisen yhteydessä noin 900 henkilöä eri puolilta organisaatiota. HUS-Servisin liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa ja se toimii tiettyjen, yhtenäisten toimintamallien ja -prosessien mukaisesti koko HUS-alueella. Liikelaitoksen palvelut tuotetaan prosessiohjatuissa tiimeissä. (HUS-tietopankki, 2010.)

### **3.2 Hanke ”Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen”**

HUS-Servisin muodostaminen oli monille sen työntekijöille suuri muutos. Eri toimipisteissä työskennelleet työntekijät olivat hoitaneet asioita kussakin yksikössä sovitun toimintatavan mukaan, joten työmenetelmät vaihtelivat ja osassa tehtävistä oli suuriakin eroja. Asiakkaille nämä eriävät toimintatavat tuottivat hankaluuksia, kun jokaisessa toimipisteessä oli omanlaisensa toimintatapa ja oma tyyliä hoitaa asioita. Liikelaitoksen muodostuksessa näistä eri toimipisteiden työntekijöistä muodostettiin uusia tiimejä. Joidenkin työntekijöiden työnkuva muuttui samalla, koska palveluja yhtenäistettiin ja joissakin palvelualueissa otettiin käyttöön uusia palveluja, kuten esimerkiksi palvelusuhdeasioissa käyttöönotettu henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän tuki- ja neuvontapalvelu.

HUS-Servisin haasteena on sittemmin ollut tehostaa ja yhdenmukaistaa palvelujaan siten, että prosessit tulisivat suoraviivaisemmiksi ja palvelun laatu sekä kustannustehokkuus paranisivat. Lisäksi innovatiivisuutta ja asiakaspalvelulähtöisyyttä pitää lisätä, jotta uusia palvelumalleja saataisiin muodostettua. Tähän haasteeseen vastatakseen HUS-Servis järjesti Työterveyslaitoksen ja Työsuojelurahaston kanssa yhteistyössä kehittämishankkeen, johon osa työntekijöistä osallistettiin mukaan kehittämään omaa työtään. Työntekijät olivat tottuneet työskentelemään erilaisissa hallinnollisissa ja potilashoidon tukitehtävissä jo vuosien ajan. Hankkeen myötä haluttiin tehdä heidän työstään enemmän asiakaslähtöistä sekä muodostaa liikelaitokseen kehittäjämyönteinen tapa toimia, joka lähtee työntekijöiden lähtökohdista.

Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen eli ”PILKE” -hankkeen tavoitteena oli kehittää tiimeille uusia toiminta- ja palvelutapoja yhdessä asiakkaiden kanssa sekä luoda sellainen yhteinen toimintaprosessi, joka voitaisiin monistaa myöhemmin koko HUS-Servisin laajuiseksi. Samalla palvelun laatua ja kustannustehokkuutta oli parannettava ja uudenlaisia palveluelementtejä otettava käyttöön. Lisäksi tavoitteena oli tällä osallistavalla toimintatavalla lisätä työntekijöiden työn mielekkyyden ja työn hallinnan kokemusta ja sitä kautta kasvattaa sitoutumista, työssä jaksamista sekä työn imua. Hankkeen avulla haluttiin innostaa ja motivoida työntekijöitä mukaan kehittämään ja parantaa samalla heidän työhyvinvointiaan. Kolmantena tavoitteena oli muodostaa hankkeen päätyttyä henkilöstön hyvinvoinnin ja tiimien toiminnan kehittymistä seuraava ja kartoittava mittari, jota voitaisiin myös tulevaisuudessa hyödyntää.

Hanke koostui viidestä henkilöstöä osallistavasta työpajasta sekä niihin liittyvistä välitehtävistä. Työterveyslaitos toimi hankkeessa vetäjänä ja ohjasi sen käytännön toteutuksen viimeistä työpajaa lukuun ottamatta, jonka HUS-Servis itse organisoii. Viidennen työpajan myötä kehittämisen vastuu siirtyi HUS-Servisille. Liikelaitoksen johtoryhmän jäsen, asiakaspalvelunäkökulmaa edustava toimihenkilö, oli kehittäjätiimin jäsen ja mukana hankkeen käytännön suunnittelussa ja toteutuksessa koko hankkeen aikana. Työterveyslaitoksen puolelta hankkeessa oli mukana kaksi asiantuntijaa. Lisäksi työryhmään kuului asiantuntija VTT:ltä sekä Taideteollisesta korkeakoulusta. Asiantuntemusalueet käsittivät innovaatiotoiminnan osallistavat ohjaus- ja johtamiskäytännöt, työyhteisökyselymenetelmät sekä palvelumuotoilun ja käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmät. Minä olin mukana hankkeessa ulkopuolisena tutkijana ja autoin Työterveyslaitosta esimerkiksi työpajojen käytännön toteutuksessa. Hankkeeseen osallistui 33 HUS-Servisin työntekijää eri organisaatiotasoilta ja kaikilta palvelualueilta. Liikelaitoksen johto oli aktiivisesti mukana hankkeessa ja työpajoissa kävi lisäksi puhumassa monia asiakasedustajia.

Osallistujiksi hankkeeseen pyydettiin vapaaehtoisia, tosin tietyt kriteerit tuli täyttyä, sillä esimerkiksi kaikista palveluprosesseista haluttiin osallistujia. Yksi tiimi pyydettiin kokonaisuudessaan mukaan ja loput 15 henkeä pyydettiin muista tiimeistä. Ideana oli, että hankkeeseen otetaan vapaaehtoisia, motivoituneita ja hankkeeseen sitoutuneita henkilöitä kaikilta hierarkiatasoilta; mukana oli esimerkiksi asiakaspalveluyhdyshenkilöitä, tiimien jäseniä sekä esimiehiä. Tiimiesimiehet ja palvelupäälliköt osallistuivat projektiin yhdessä alaistensa kanssa. Työpajatyöskentely oli tyyliltään rohkaisevaa ja innostavaa; työntekijät haluttiin saada erilaisin ryhmätöin ja tehtävin heittäytymään mukaan kehittämiseen ja asettumaan eri rooleihin. Tarkoitus oli oppia näkemään omaa työtään uudella tavalla, uusista näkökulmista ja yhdessä muiden kanssa. Työpajoissa pyrittiin luomaan myönteinen ja luova ilmapiiri, joka loisi turvallisen ympäristön kehittämislle. (Hasu ym., 2010.) Kirjoittamani kenttäraportit työpajoista ovat liitteenä.

### **3.3 Tutkimusmenetelmä**

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkimuksesta riippuen, näitä voidaan käyttää yhdistettynä tai valitsemalla yksi menetelmä. (Tuomi ja Sarajarvi, 2009, 71.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu seitsemästä haastattelusta sekä havainnoinnista, eli kyseessä on ns. menetelmätriangulaatio: käytetään useampaa, toistaan tukevaa menetelmää (Eskola & Suoranta, 1998, 71). Esimerkiksi Kim (2002) suosittelee juuri havainnointi- ja haastattelutekniikoita keinoiksi osallistavan toiminnan syvään ymmärtämiseen.

Haastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän antamansa merkitykset eri asioille. Haastattelujen avulla saadaan mahdollisesti myös selkoa siitä, miten tietyt merkitykset ovat syntyneet. (Tuomi ja Sarajärvi, 2008, 75-76.) Muun muassa näiden seikkojen takia haastattelu oli mielestäni oiva menetelmävalinta tähän tutkimusasetelmaan: tarkoitukseni oli selvittää nimenomaan hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden omia kokemuksia ja tulkintoja osallistavasta hankkeesta sekä kartoittaa samalla heidän työn imun astettaan ja sen mahdollista yhteyttä hankkeeseen.

Havainnoinnissa tutkija tarkkailee tutkimuksensa kohdetta ja tekee siitä muistiinpanoja (Metsämuuronen, 2008). Koska tutkimukseni kohteena oleva hanke koostui viidestä koko päivän kestävästä työpajasta, oli mielestäni oleellista, että olen paikalla näkemässä ja havainnoimassa, mitä työpajoissa tapahtuu. Haastattelut toteutin vasta viimeisen työpajan jälkeen, joten havainnoinnin avulla pystyin kohdentamaan haastattelukysymyksiä oleellisiin asioihin ja toisaalta myös tulkitsemaan haastatteluissa ilmi tulevia asioita paremmin. Kirjoitin havainnoinnin perusteella jokaisen työpajan jälkeen kenttäraportin, johon kiteytin kussakin tilaisuudessa tekemäni havainnot (ks. liitteet 2-6).

Haastattelin hankkeen päätyttyä kuutta hankkeeseen osallistujaa sekä yhtä HUS-Servisin johdon edustajaa. Osallistujien haastatteluissa menetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, eli kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja ne esitettiin samassa järjestyksessä (Eskola & Suoranta, 1998, 87). Haastateltavat saivat kuitenkin omin sanoin vastata kaikkiin kysymyksiin, ja jotkin vastaukset johtivat lisäkysymyksiin asian syvemmin ymmärtämiseksi. Laadin haastattelukysymykset neljän teeman alle: henkilön tausta, työn imu, kehittämishanke ja kokemukset hankkeen jälkeen. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 44 ja ne löytyvät liitteestä 7. Työn imua koskevat kysymykset on laadittu sekä UWES-kyselyn väittämien avulla että luvussa 2 esitetyn teorian pohjalta. Koska työn imu on abstrakti ja monille edelleen tuntematon käsite, koetin muodostaa sellaisia kysymyksiä, jotka koostuvat työn imun komponenteista, mutta ovat arkikielessä ymmärrettävämpiä kuin UWES-kyselyn väittämät (ks. liite 1). Haastattelutilanteeseen väittämät eivät sellaisenaan mielestäni sovellu. Johdon

edustajaa haastattelin lyhyemmin ja enemmän keskustellen, tarkoitukseni oli saada näkemyksiä hankkeesta myös johdon puolelta ennen lopullisen analyysin tekemistä.

Omien, laadullisten tutkimusmenetelmien lisäksi sain käyttää tutkimuksessani Työterveyslaitoksen kyselyä, joka tehtiin kehityshankkeen puitteissa (Hasu ym., 2010). Kyselyn tarkoituksena oli antaa HUS-Servisin johdolle yleiskuva liikelaitoksen ilmapiiristä sekä tarkastella kehityshankkeen vaikutuksia. Kysely toteutettiin kaksi kertaa ja se lähetettiin koko HUS-Servisin henkilökunnalle. Toinen kierros oli ennen hankkeen alkua, syksyllä 2009 ja toinen kierros heti hankkeen jälkeen, helmikuussa 2010. Kysely nojautui aiempiin Työterveyslaitoksessa toteutettuihin kyselyihin ja siinä mitattiin muun muassa kehittämisedellytyksiä, työryhmätyöskentelyä, esimiessuhteita, motivaatiota, stressiä ja työn imua. (Mt.) Työn imua kyselyssä kartoitettiin UWES 9 –kysymysten avulla (ks. liite 1). Sain käyttööni kyselyn tulokset työn imun kolmen komponentin osalta ennen ja jälkeen hankkeen; eriteltynä tuloksissa näkyivät ne henkilöt, jotka osallistuivat hankkeeseen sekä muut HUS-Servisin työntekijät. Koska tutkimukseni pääaineisto on kuitenkin laadullinen, toimivat kyselyssä selvinneet työn imu -arvot analyysini tukena ja taustana.

### ***3.4 Aineiston kerääminen ja analysointi***

Kuudesta haastateltavasta osallistujasta viisi henkilöä on samasta palveluprosessista, eli he tekevät keskenään suunnilleen samaa työtä. Kuudes haastateltava on esimiesasemassa oleva henkilö eräästä toisesta palveluprosessista. Hänet pyysin mukaan, jotta sain haastatteluihin lisää vertailtavuutta etenkin sen suhteen, miten tämä kuudes henkilö koki hankkeen verrattuna viiteen muuhun. Koska kokemukset olivat eri asemasta ja palveluprosessista huolimatta samankaltaisia kaikkien kuuden haastateltavan kesken, päätin, että kuusi osallistujahaastattelua on sopiva määrä tähän tutkimukseen. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin anonymiteetti. Pyysin heidän suostumustaan haastatteluun lokakuussa 2009. Lähetin kontaktoiduille henkilöille erillisen infokirjeen pro gradu -työstä sekä sen tarkoituksesta ja tutkimuskohteesta (liite 8). Samalla kerroin, että haastattelut toteutetaan hankkeen jälkeen alkuvuonna 2010. Esikontaktoin hankkeen osallistujista 12 henkilöä, joista kuusi suostui haastatteluun. En siis ollut yhteydessä kaikkiin hankkeen osallistujiin.

Kaikki osallistujahaastattelut toteutettiin välillä 11.2. – 3.3.2010. Haastattelut tapahtuivat kunkin haastateltavan työpaikalla. Jokaisella heistä oli oma huone, mikä takasi sen, että saimme keskustella rauhassa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkkuudella pian



haastattelun jälkeen. Haastateltaville luvattiin, että nauhat tuhotaan kun ne on litteroitu ja analysoitu, ja kukin haastateltava saa lisäksi kopion valmiista gradutyöstä. Haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista tuntiin. Johdon edustajaa haastattelin puhelimitse 19.3.2010 ja haastattelu kesti noin puoli tuntia. Tarkoitukseni oli selvittää, mikä hankkeen tilanne oli työpajojen päätyttyä, eli mihin toimintoihin oli ryhdytty ja mitä jatkossa on tarkoitus tehdä. Lisäksi kyselin vielä hankkeen lähtökohdista, eli sen tavoitteista ja niiden täyttymisestä sekä siitä, miten osallistujat valittiin hankkeeseen ja miten heitä alun perin informoitiin asiasta. Kirjoitin haastattelun aikana muistiinpanoja, ja ne toimivat analyysini tukena.

Analyysitapana käytin tutkimuksessa teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että litteroitu aineisto luokitellaan sen mukaan, mitä kustakin teemasta tai aiheesta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2008, 99-101). Tässä tutkimuksessa teemoja olivat edellä mainitut, eli henkilön tausta, työn imu, kehittämishanke ja kokemukset hankkeen jälkeen. Kun olin litteroinut kaikki kuusi haastattelunauhaa, luin haastattelut vielä läpi ja alleviivasin jokaisesta mielenkiintoisia kohtia. Sitten tein haastatteluteemojen mukaisen, erillisen analyysi-tiedoston, johon keräsin kunkin teema-alueen alle jokaisen haastateltavan näkemyksiä asiasta. Lisäksi etsin muita esiin nousevia teemoja haastatteluista ja vertailin mielipiteitä toisiinsa. Kullakin haastateltavalla oli oma värikoodinsa, jonka avulla pystyin seuraamaan helpommin, kuka on sanonut mitään. Seuraavaksi aloin pohtia, mitkä sitaateista otan mukaan lopulliseen tutkimusraporttiin, ja mitä käytän vain analyysini tukena. Analyysi-tiedoston avulla aloin kirjoittaa lukua neljä.

### ***3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi***

Tässä osiossa tarkastelen tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Koska laadullista tutkimusta ei pysty arvioimaan yhtä yksioikoisin mittarein kuin määrällistä, olen kerännyt alle erilaisia kriteerejä, jotka auttavat arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (ks. Hirsijärvi & Hurme, 2001, 184-190).

#### **Haastattelujen laatu**

Pyrin tekemään toteuttamistani kuudesta haastattelusta mahdollisimman laadukkaita ja keskenään vertailtavia. Tässä auttoi se, että laadin puolistrukturoidun haastattelulomakkeen jo hyvissä ajoin ennen ensimmäistä haastattelua, tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Kysymykset olivat kaikille kuudelle haastateltavalle samat ja ne esitettiin samassa

järjestyksessä. Ainoastaan tarkentavat lisäkysymykset saattoivat vaihdella. Jokainen haastattelu toteutettiin haastateltavan työhuoneessa kahden kesken. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitus toimi täysin moitteettomasti: kaikista nauhoista sai hyvin selvää alusta loppuun ja ne olivat helppo litteroida sanatarkasti. Haastattelujen ainoa häiriötekijä oli puhelimen soiminen, joka tapahtui kahdessa haastattelussa. Tämä ei kuitenkaan haitannut haastattelua, koska jatkoimme puhelun jälkeen normaalisti siitä, mihin olimme jääneet. Pyrin litteroimaan kaikki haastattelut samana päivänä tai seuraavien parin päivän aikana; tällä tavoin haastattelu oli tuoreessa muistissa ja sain litteroitua edellisen haastattelun ennen seuraavaa.

### **Reliabiliteetti**

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan reliabiliteetilla laadullisen tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan sitä, että kun tutkitaan samaa henkilöä kahdesti, saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama tulos. He kuitenkin muistuttavat, että ihmisille on ominaista ajan myötä tapahtuva muutos. (Mt, 186). Jos esimerkiksi haastattelisin näitä samoja henkilöitä vuoden kuluttua, luulen, että heidän mielipiteensä olisivat samansuuntaisia, mutta eri asioiden painotus olisi saattanut muuttua, kun hankkeesta on kulunut aikaa. Lisäksi nyt tapahtumat olivat niin tuoreessa muistissa, että vuoden kuluttua en varmaankaan olisi saanut raportoitua näin yksityiskohtaisia kokemuksia. Reliabiliteetti voi tarkoittaa myös sitä, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 186).

Uskon, että tässä tutkimuksessa haastattelijalla oli suuri merkitys haastattelujen rehellisyyden suhteen: koska minä olin täysin ulkopuolinen opiskelija-tutkija, ja kaikki haastateltavat haastateltiin anonymisti, sain heiltä todella aitoja ja kaunistelemattomia vastauksia kysymyksiini. Jos haastattelemassa olisi ollut esimerkiksi joku saman organisaation henkilö, tai hankkeen kouluttajataho, olisivat vastaukset saattaneet hieman muuttua. Haastateltavat olivat kaikki todella sydämellisiä ihmisiä, joten uskon, että he eivät olisi kaikille suoraan kertoneet, mitä oikeasti ajattelivat kehityshankkeesta. Kun keskustelin havaitsemistani asioista hankkeen kouluttajien kanssa, he olivat samaa mieltä tekemistäni johtopäätöksistä. Olen myös sitä mieltä, että otin aineistoa analysoidessani laajasti huomioon tilanne- ja taustatekijät, jotka vaikuttivat siihen, millä mielellä haastateltavat ovat (ks. kohta 4.1.3).

## **Validiteetti**

Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus koskee sitä, mitä sen on oletettu koskevan, eli siinä käytetään sellaisia käsitteitä, jotka heijastavat hyvin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hirsijärvi & Hurme, 2001, 187). Mielestäni olen teoriaosuudessa selvittänyt hyvin, mitä työn imulla tarkoitetaan, miten se ilmenee ja miten sitä mitataan. Lisäksi otin tehdyistä tieteellisistä tutkimuksista mahdollisimman paljon sellaisia esimerkkejä, jotka ovat lähellä tätä tutkimusasetelmaa (esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioita koskevat tutkimukset). Haastateltaville lähettämässäni infokirjeessä kuvasin lyhyesti työn imun käsitettä sekä tutkimusasetelmaani, jotta he saivat mahdollisimman aidon ja totuudenmukaisen kuvan tutkimuksestani sekä omasta osastaan siinä (liite 8). Lisäksi muodostin haastattelukysymykset mahdollisimman helpoiksi ymmärtää, enkä kysynyt vaikeita, teoreettisia asioita. Validiteettiin liittyy myös se, että sain tekemilleni tulkinnoille tukea Työterveyslaitoksen teettämästä kyselyaineistosta. Päätelmäni olivat linjassa heidän tulostensa kanssa.

## **Relevanttius ja arvo**

Tutkimukseni on monella tapaa relevantti ja ajankohtainen: ensinnäkin se tutkii työn imun käsitettä, jota Suomessa ei ole paljoa vielä tutkittu, varsinkaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Toisekseen, tutkin julkisen sektorin organisaatiossa tapahtuvaa taustatyötä, sellaista, jota ihmiset pitävät usein automaattisena. Silti samanlaista työtä tekeviä on paljon. On mielestäni erittäin relevanttia selvittää, olisiko osallistaminen eräs keino saada nuo työntekijät voimaan paremmin, viihtymään työssään ja kokemaan työn imua. Haastateltavien omakohtaiset kokemukset ja kertomukset tuovat uutta tietoa ja ymmärrystä vastaavanlaisten kehityshankkeiden toteuttajille. Uskon, että tutkimukseni tuloksista tulevat hyötymään niin sairaalamaailma, kuin yleisemmälläkin tasolla julkisen sektorin suuret organisaatiot ja niiden liikelaitokset.

## **Tutkimuksen rajoitteita**

Eräänä rajoitteena tässä tutkimuksessa oli se, että haastateltuja hankkeeseen osallistujia oli vain kuusi henkilöä. Koska haastattelemini henkilöiden työn imussa oli eroja, sain mielestäni hyvin esiteltyä erilaisia tyyppejä heidän vastaustensa perusteella. Tästä huolimatta uskon, että useamman haastateltavan avulla olisi saanut aikaan vielä syvemmän analyysin aikaan; tämän tutkimuksen puitteissa siihen ei valitettavasti ollut aikaa tai muita resursseja.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitän ja analysoin haastatteluissa selvinneitä asioita. Analysoin ensin haastateltavien tällä hetkellä kokemaa työn imua ja erittelen kunkin haastateltavan työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Olen numeroinut haastateltavat (satunnaisesti) numeroin 1-6, ja jokaisen esittämäni suoran lainauksen perässä on koodi H1-H6, jotta lukija voi seurata, mitkä lainaukset ovat saman henkilön esittämiä. Työn imun jälkeen keskityn kehityshankkeeseen ja selvitän, miten haastateltavat kokivat osallistavan toiminnan. Analysoin niitä asioita, jotka tekivät hankkeesta onnistuneen työhyvinvoinnin kannalta sekä niitä asioita, jotka olisi voitu hoitaa paremmin, jotta työn imuun olisi vaikutettu positiivisesti.

### **4.1 Työn imu haastateltavien keskuudessa**

Kokosin haastattelukysymyksistä ja litteroiduista vastauksista oheisen taulukon 1, jossa on teorian mukaisia, erilaisia työn imuun positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Mukana on siis sekä työn voimavaroja että vaatimuksia. Haastateltavien kertomien asioiden pohjalta olen sijoittanut heidät kunkin kysytyn asian kohdalla jompaankumpaan sarakkeeseen (merkattu jälleen H1-H6, jotta haastateltavista on mahdollista pitää selkoa) sen mukaan, vaikuttaako kyseinen ominaisuus tai asia kyseisen henkilön työn imuun positiivisesti (+) vai negatiivisesti (-). Kaksi viimeistä tekijää taulukossa täytyy tulkita vastakkaisella tavalla, eli jos esimerkiksi työkuorman kohdalla on H1 plus-sarakkeessa, tarkoittaa tämä, että haastateltavan numero 1 työkuorma on työn imuun positiivisesti vaikuttava, eli hänellä on sopiva määrä töitä. Samoin lähtöaikeiden kanssa; jos H2 on miinussarakkeessa, on henkilö miettinyt työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana ja tämä vaikuttaa negatiivisesti työn imuun. Haastateltava 6 oli juuri vaihtanut työnkuvaansa ja sen vuoksi hän ei osannut sanoa vielä mitään työpaikan ilmapiirin suhteen. Alempaan taulukkoon olen eritellyt jokaisen haastateltavan plus- ja miinusmerkkiset työn imuun vaikuttavat tekijät ja laskenut, jääkö työn imun painotus positiiviselle vai negatiiviselle puolelle (taulukko 1).

Kuten taulukosta voidaan havaita, suurin osa haastatelluista kokee työn imua ja löytää paljon voimavaratekijöitä työstään. En pysty ottamaan kantaa eri tekijöiden keskinäiseen vertailtavuuteen, mutta taulukon avulla on mahdollista kartoittaa kunkin henkilön työn imun

tasoa ja saada selkoa siitä, raportoivatko haastateltavat työn imuun vaikuttavista tekijöistä negatiiviseen vai positiiviseen sävyyn.

## TYÖN IMU



TYÖRAUHA	H2, H4, H5, H6	H1, H3
ILMAPIIRI	H3, H4, H5	H1, H2
KOULUTUS / KEHITYS	H1, H3, H4	H2, H5, H6
TUKI ESIMIEHELTÄ	H2, H4, H5, H6	H1, H3
TUKI TYÖTOVEREILTA	H2, H3, H4, H5	H1, H6
PALAUTE	H1, H2, H3, H4, H6	H5
TYÖN HALLINTA	H4, H6	H1, H2, H3, H5
IRROTTAUTUMINEN / LEPO	H1, H2, H4, H5, H6	H3
TYÖKUORMA	H1, H4, H6	H2, H3, H5
TYÖPAIKAN VAIHTOAIKEET	H3, H4, H5, H6	H1, H2

Haastateltava 1	4	6	-
Haastateltava 2	5	5	+/-
Haastateltava 3	4	5	-
Haastateltava 4	10	0	+
Haastateltava 5	6	4	+
Haastateltava 6	7	2	+
Kaikki	36	22	+

*Taulukko 1. Työn imu haastateltavien joukossa*

Taulukosta nousee mielestäni hyvin esiin se, että erityisesti haastateltavien työn imua häiritsee tällä hetkellä suuri työkuorma sekä se, etteivät he pysty itse hallitsemaan työtään. Lisäksi monet olivat sitä mieltä, että he eivät saa tarpeeksi koulutusta tai mahdollisuuksia kehittyä työssään. Tähän varmasti vaikuttaa paljon se, että HUS-Servis on vasta reilu vuosi sitten muodostettu. Työn imun ulottuvuuksista etenkin omistautuminen ja tarmokkuus ovat vahvoja monella haastattelemani henkilöllä; uppoutuminen vaatisi sellaista työrauhaa, jota haastateltavat eivät tällä hetkellä kykene saavuttamaan.

#### **4.1.1 Kolme työn imun luokkaa: korkea, neutraali ja matala**

Olen taulukon 1 perusteella jakanut haastateltavat kolmeen luokkaan sen mukaan, minkälaista työn imua he kokevat tällä hetkellä: korkeaa, keskinkertaista ja matalaa työn imua kokevat henkilöt. On syytä huomata, että nämä arviot ovat suurpiirteisiä ja perustuvat omiin havaintoihini sekä analyysiini asioista.

##### **Korkeaa työn imua kokevat henkilöt (H4 ja H6)**

Haastateltavista yhdellä (H4) on erittäin positiivisia näkemyksiä ja mielipiteitä kaikista työn imuun liittyvistä asioista. Hän esimerkiksi kokee, että työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri, hän pystyy itse vaikuttamaan työhönsä ja työmääräänsä, saa palautetta ja tukea – ylipäättään hän kertoi pitävänsä työstään paljon. Hän kokee paljon työn imua työssään, ja hän vaikutti olevan kaikin puolin tyytyväinen työhönsä sekä omaan tilanteeseensa. Hän on ollut HUS:in palveluksessa jo pitkään eikä ole harkinnut vaihtavansa työpaikkaa.

*”Mä oon aina tykänny tehä tätä työtä.” H4*

Myös haastateltava H6 kokee melkein kaikki työn imuun liittyvät tekijät positiivisina. Hän oli juuri saanut ylennyksen hankkeen aikana, ja oli innoissaan uudesta työnkuvastaan, joten hänellä tämä tunne varmasti puskuroi työn vaatimuksia vastaan. H6 on sitä mieltä, että työssä ei aina saa tarpeeksi koulutusta, mutta toisaalta hän myös pohti, että on itse päässyt aika pitkälle organisaatiossa, sillä on aikoinaan aloittanut kesätyöntekijänä. Hän ei myöskään tällä hetkellä koe saavansa paljota tukea työtovereiltaan, sillä työnkuva on aika omatoiminen, mutta esimiehiltä kyllä.

##### **Keskinkertaista työn imua kokevat henkilöt (H2 ja H5)**

Haastateltava H2 oli melko neutraali eri tekijöiden kohdalla; hän löytää työn imuun vaikuttavista asioista sekä hyvää että huonoa, mutta oli kuitenkin aikeissa vaihtaa työpaikkaa, joten enemmän työn imu kuitenkin painottuu työn vaatimusten ja negatiivisten tekijöiden puolelle. Hänellä työn hallinnan tunne oli vähäinen ja työkuorma suuri, eikä hänen mielestään koulutusta työhön saa tarpeeksi. Haastateltava 5 oli melko tyytyväinen työhönsä, mutta hänellä niin ikään suuri työn määrä ja työn hallinnan puute häiritsevät työn imua. Hän kuitenkin viihtyy työssään sekä toimipisteessä, jossa työskentelee, eikä ole ajatellut vaihtavansa työpaikkaa.

### **Matalaa työn imua kokevat henkilöt (H1 ja H3)**

Haastateltavat H1 ja H3 olivat aika tyytymättömiä työhönsä ja sen eri tekijöihin, joten heidän työn imun kokemisensa oli myös selvästi kärsinyt. Eniten asiaan molemmilla vaikutti liikelaitoksen synty ja sen tuomat muutokset työhön. H1 kokee, että työssä saa koulutusta ja pystyy kehittymään, mutta hänen työpaikkansa ilmapiirissä olisi parannettavaa, tukea ei oikein saa työntekoon eikä myöskään työrauhaa. H1 onkin miettinyt vaihtavansa työpaikkaa, etenkin työssä käytettävien, uusien tietojärjestelmien vuoksi, jotka ovat keskeneräisiä ja häiritsevät työntekoa. Kysyessäni työn parhaista puolista, oli vastaus:

*”Parasta..? No oikeestaan tää itsenäisyys. Mut sitä tässä pohittiin, että mikä tässä niinku olis hyvää, tai silleen niinku..” H1*

H3 koki mielestäni kaikkein vähiten työn imua tällä hetkellä. Hänen työhönsä liikelaitoksen muodostaminen toi suuria muutoksia, jotka eivät olleet toivottuja. Hän viihtyy periaatteessa omassa toimipisteessään, mutta kokee monet organisaation toimintatavoista erittäin negatiivisina. Omilta työtovereilta ja asiakkailta saa hänen mielestään tukea ja palautetta, mutta työ on liian kiireistä ja stressaavaa, siitä on myös vaikea irrottautua kotona. Työn sisältö on muuttunut siten, että siihen on lisätty ei-toivottuja palveluja ja ohjelmia, eikä esimies- ja johtotasolta saa hänen mielestään tarpeeksi tukea kaiken uuden käsittelyyn.

#### **4.1.2 Työn imu Työterveyslaitoksen teettämässä kyselyssä**

Työterveyslaitoksen toteuttaman kyselyn ensimmäinen kierros toteutettiin syksyllä 2009. Kysely lähetettiin koko HUS-Servisin henkilöstölle ja siihen vastasi 420 henkeä, joista 32 ilmoitti olevansa mukana tässä kehityshankkeessa. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Ensimmäisessä kyselyssä saatujen tulosten mukaan HUS-Servisin henkilöstöllä oli keskimäärin hieman korkeampi työn imu kuin muilla vastaavissa työtehtävissä olevilla henkilöillä (vertailuryhmänä on käytetty muiden suomalaisten organisaatioiden henkilöstöä, yhteensä 14 000 henkeä). Toisella kierroksella, joka toteutettiin helmikuussa 2010, vastaajia oli yhteensä 315, joista hankkeessa oli mukana 20. Kehityshankkeeseen osallistuneilla oli molemmissa mittauksissa merkitsevästi korkeampi työn imu kuin muilla vastaajilla. Tämä päti jokaisen kolmen työn imun ulottuvuuden kohdalla. Sen sijaan siitä, mitä muutoksia työn imussa tapahtui hankkeen aikana siihen osallistuvien työntekijöiden keskuudessa, ei voitu tehdä tilastollisesti merkitsevää päätelmää; sellaisia henkilöitä, joiden vastaukset pystyttiin yhdistämään mittauksissa, oli liian vähän (n=12). (Hasu ym., 2010.)

### 4.1.3 Työn imun taustalla liikelaitoksen muodostaminen ja työn muuttuminen

HUS-Servis -liikelaitoksen perustaminen 1.1.2009 vaikutti merkittävästi haastattemieni henkilöiden työhön; jokainen heistä työskenteli siis HUS:in palveluksessa jo ennen liikelaitosta. Suurin osa koki liikelaitoksen muodostamisen melko tai erittäin vaikeaksi ja haastavaksi asiaksi. Liikelaitoksen mukana tulleet muutokset ja ongelmat tulivat esiin kaikissa haastatteluissa ja niillä on varmasti vaikutusta jokaisen haastateltavan työn imuun, joskin joillain heistä vaikutukset ovat olleet lyhytkestoisempia kuin toisilla. Enimmäkseen ongelmat liittyvät muuttuneisiin työnkuviin, HUS-Servisin mukana tulleisiin uusiin tietojärjestelmiin, sekä ylipäänsä lisääntyneeseen stressiin. Uudet ohjelmat vievät monien mielestä liikaa aikaa eivätkä toimi toivotulla tavalla. Ennen liikelaitosta on työkuva saattanut olla monipuolinen, mutta liikelaitoksen myötä töitä muutettiin ja yksinkertaistettiin tehokkuuden aikaansaamiseksi.

*”Siis aivan mielettömästi muuttunut koska tuli niinku liikelaitos, tuli aivan uus ohjelma, kaikki oli aivan sekasin siitä alusta. Mullakin meni oma esimies, hänet lakkautettiin ja hän joutukin siirtymään konserniin ja mulle tuli nyt sit ihan uutta täällä kaikki.” H3*

*Sillon ku mä tulín tänne töihin niin jos mulla oli työsopimus niin mä tein sen, sanotaanko nyt, kymmenessä minuutissa. Ja nyt tässä saattaa mennä vähän toista päivää siihen kun mä pyörittelen niitä. Mulla on niinku pää täynnä näitä nippeleitä.” H1*

*”Kyllä se varmaan se alku on ollu ihmisillä tosi hankalaa. Kaikki tulee niin eri taustoista, ja sitte pitäis kaikki yhtäkkiä tehdä samalla tavalla...” H5*

Monelle haastateltavalle muutos oli hyvin stressaava ja epätoivottu. He kertoivat uupumisesta, mielipahasta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteista:

*”Ku sä et oo sinne halunnu, et sut on vaan määrätty kaikkialle, sult ei oo kysytty että haluatko, suostutko. Et tääl on hirveesti ollu, niinku mielipahaa. Ja se on ihan kaikkiolla ollu. -- Että mun mielestä tää ei oo oikee tapa toimia. Tässä vaiheessa oli aivan väärin muodostaa tällä tavalla.” H3*

*”Tuli uus ohjelma ja ohjeet oli puutteelliset. Et kyl me sillon oltiin siis liian rasittuneita, et tän ikäsiks ihmisiks tähän hommaan.” H4*

Kun liikelaitos muodostettiin, osa henkilöstöstä siirrettiin uusiin toimipisteisiin. Toisaalta osa heistä, jotka jäivät fyysisesti entiseen toimipisteeseensä töihin, siirrettiin kuitenkin liikelaitoksen myötä hallinnollisesti uuteen tiimiin ja siten eriytettiin esimerkiksi muista samassa paikassa työskentelevistä henkilöistä. Muodostui erottelu liikelaitoksen ja muiden hallintotyöntekijöiden välille:



*”Me ei olla nykyisin enää samaa porukkaa. Minä olen liikelaitoksella töissä ja he ovat sihteereitä. Silleen että mähän oon niinku toisen kerroksen väkee tai silleen niinku. Ei oo enää silleen niin tiivistä...Tai on se tiivistäkin, mutta jos näillä esimerkiksi on joku juhla, niin mähän en tietenkään mene sinne. Jos minulla on joku, niin heistä ei tule kukaan sinne.” H1*

*”Periaatteessa olis ollu parempi että kaikki sihteerit olis siirtyny siihen, eikä silleen että on kahdenlaista sihteeristöä.” H3*

*”Mun tiimistä mä oon ainut joka on niinku tässä [toimipisteessä], et täs on oikeestaan must itestäni kiinni miten mä haluan mennä tonne muiden joukkoon. Ehkä on ite ollu välillä vaan aika stressaantunu näistä töistä, että oon vaan jääny tänne omaan huoneeseen ja en oo niin hirveesti tuolla muitten kans ollu.” H2*

Kuitenkin suurin osa haastateltavista löysi myös positiivisia puolia liikelaitoksen muodostamisesta tai kokivat sen oman työnsä kannalta neutraalina asiana:

*”Tää on ollu toisaalta mukavaa, että tässä tosiaan nousee sitte muita mukavia asioita, niinku tämä että tää mun oma huone on niin mukava ja että tässä on niin hienot maisemat ja...” H1*

*”Ei millään lailla [vaikuttanut]. Nimi vaan muuttu. Ja ehkä silleen se liikelaitosmalli tuo enemmän siihen paineita, pitää saada tulosta ja -- mut en mä mitenkään muuten kokenu sitä kauheena.” H6*

#### **4.1.5 Työn voimavarat haastateltavien työssä**

Tässä osiossa käyn läpi haastateltavien näkemyksiä heidän työnsä erilaisista voimavareteijöistä. Kuten aikaisemmin totesin, on kaikilla haastateltavilla työssään paljon voimavaroja. Osallistava toiminta on yksi voimavareteijä, sitä käsitellään hankkeen puitteissa kohdassa 4.2. Ensin haluan kuitenkin tuoda esille, minkälaiset muut asiat vaikuttavat haastateltavien työn imuun ja miten.

#### **Työn hallinta ja työrauha**

Moni haastateltavista kokee, että etenkin työrauha ja kyky keskittyä ovat työssä hankala saavuttaa; tulee jatkuvia keskeytyksiä ja liikelaitoksen myötä käyttöön otetut, uudet ohjelmat haittaavat rutiininomaista, ripeää työtahtia. Monet kertoivat siitä, että uusissa ohjelmavarelluksissa keskittyminen täytyy olla todella tarkkaa, koska pienikin virhe voi tuhota suuren työn. Oma työhuone kuitenkin helpottaa monen mielestä työskentelyä, ja suurin osa keskeytyksistä tulee sähköpostin välityksellä, joten sen voi laittaa hetkeksi pois jos haluaa keskittyä. Melkein kaikki haastateltavat sanoivat, etteivät voi vaikuttaa omaan työmääräänsä niin paljon, kuin haluaisivat. Myös Työterveyslaitoksen kyselyssä selvisi, että HUS-

Servisissä työn hallinnan kokemukset olivat hieman suomalaista keskiarvoa matalammalla tasolla (Hasu ym., 2010). Tämä asia vaikuttaa negatiivisesti työn imuun.

*”No välillä tuntuu tosiaan että tää homma karkaa käsistä, että kun tässä aina joku hyppää ja puhelimet soi.” H1*

*”Pystyn keskittyä, ku mä saan istuu täs omas huoneessani. Et se on ollu ihan merkittävä asia työrauhan kannalta. Koska tää asia vaatii siis silleen tarkkuutta. Äärettömän tarkkuutta.” H4*

*”Hirveen vähän pystyn vaikuttaa [työmäärään]. Sillon tällön pystyn kysyy tosta toisen tiimin henkilöltä, et jos hänel on hiljasempaa et pystyykö auttaa. Mutta, kyl sitä työtä tulee vaan niin hirveesti ja tuntuu et kaikil on niinku paljon. Et..ei siihen niin paljoo pysty vaikuttaa ku haluais. ” H2*

## **Ilmapiiri**

Haastateltavien mielipiteet ilmapiiristä ja yhteishengestä olivat keskenään hyvin erilaisia. Yksi haastateltavista oli juuri vaihtanut työpaikkaa HUS-Servisin sisällä, joten hän ei osannut vielä arvioida ilmapiiriä. Puolet henkilöistä oli työskennellyt samassa toimipisteessä jo pitkään, ja liikelaitoksen myötä ilmapiiri oli heidän mielestään jopa vahvistunut, kun vanhat työntekijät pystyivät pitämään yhtä. Muutosten myötä ihmiset ovat tukeutuneet toisiinsa, kyselevät toisiltaan apua ongelmiin ja pohtivat yhdessä ratkaisuja työn helpottamiseen. Toisaalta ne, jotka siirrettiin edellisestä toimipaikasta uuteen, kertoivat yhteishengen luomisen vaikeudesta. Selkeästi HUS-Servisin muodostaminen on vaikuttanut monilla tavoilla myös yhteishengen ja ilmapiiriin.

*”Oikeestaan täällä on ollu huonoin ilmapiiri mitä on koskaan mun työpaikalla ollu. Tääl ei oo mitään sellasta yhteisöllisyyttä. -- Mutta en oo harmi kyllä itekkään tehny sen asian edistämiseks mitään. Tuo kahvihuone on niin pieni, että siellä neljä henkeä sopii istumaan ja sen jälkeen se on täynnä. Että siinä mielessäkään täällä ei oikeen voi syntyä sellasta tiivistä, että ei tuolla voi toistensa sylissä kuitenkaan istua.” H1*

*”Meitä yhdistää kaikki tää sama. Et se kun tääl on niin hyvä niin sanottu vanha henki, niin tääl on niin kiva olla.” H3*

## **Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet**

Mielipiteet koulutuksen ja kehittäytymisen määrästä ja mahdollisuuksista vaihtelivat vastaajien keskuudessa paljon. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset ajattelivat asiaa eri aikajänteillä; jotkut puhuivat siitä, miten heidän mielestään HUS:in palveluksessa on koulutusta saanut ylipäänsä ikinä, ja toiset puhuivat tämän hetken koulutuksista ja siitä, että työmäärä on sen verran korkea, ettei koulutuksille oikein jää aikaa. Kun juttelimme

kehittymisestä työssä, tuli joiltakin ilmi, että aikaa tai jaksamista ei mitenkään jää tällä hetkellä siihen; kaikki voimat menevät päivittäisen työn kanssa taisteluun. Ainut esimiestasolla oleva haastateltava kuitenkin kertoi omasta etenemisestään yrityksessä kesätyöntekijästä nykyiseen positioonsa ja oli ihan tyytyväinen kehitykseen. Jotkut kokivat, että uudet ohjelmat ovat liian hankalat, eikä niiden käyttöön saa apua ja koulutusta. Toisten mielestä kaikki koulutus on vain ohjelmien käyttöön liittyen, eikä muutoin työssä pääse kehittymään.

### **Esimiesten ja työkavereiden tuki sekä palaute**

Suurin osa haastateltavista kokee saavansa riittävästi tukea, ja melkein kaikki saavat tukea ainakin joko esimiehen tai työkavereiden suunnalta. Ongelmana monet kokivat sen, että heidän tiimensä lähin esimies oli juuri lopettanut muutama kuukausi sitten, eikä uutta henkilöä ollut otettu vielä tilalle. Tällä hetkellä tukea saa esimieheltä lähinnä jokapäiväiseen työhön tai työsuhteeseen liittyen, mutta jos on sellainen olo, että tarvitsisi henkistä tukea tai apua työkuorman kanssa, eivät monet kokeneet sitä saavansa. Enemmän haastateltavien puheissa korostui tuki, jota he saavat työtovereiltaan, ihmisiltä, jotka ovat samassa tilanteessa.

*”Sellaset asiat mitkä hän [esimies] pystyy hoitamaan niin hän kyllä heti hoitaa. Hyvin nopeesti. -- Hän tekee niinkun uudistuksii tai yrittää niitä tehdä mut ne ei loppuun asti etene mun mielestä tarpeellisessa ajassa. Elikkä ne ei etene juuri mihinkään mun käsityksen mukaan ollenkaan. Olis tietenki kiva jos niinku sais jotenki lyhyemmällä aikavälillä niitä asioita eteenpäin.” H1*

*”En [saa tukea]. Pystyy siis häntä lähestyy, mut emmä tiedä mistä se tuki, en mä oo silleen vielä tarvinnu hänen tukeaan mihkään...Jos mä oon laittanu, et en halua tehdä jotain, et se on stressaavaa, niin ei sitä huomioida. Se ei mee perille. Siis ei voi, kun meitä ei oo henkilökuntaa. Meitä ei oo tietäviä. Ni kyl mä ymmärrän senkin sit taas, että...kun tätä ei tehty pikkuhiljaa niin ymmärrän hyvin johtoakin, et näin on täytyny toimia.” H3*

*”Nythän meidän tiimistä on lähteny ihmisii pois, että oikeestaan tällä hetkellä en koe että on sellasia henkilöitä joille voisin soittaa, että ”Voi hitto mua ottaa tänään aivoon”, tai että ”Tänään on mukavaa” tai jotain tällästä niinku. Että työasioissa kyllä voi aina lähestyä.” H1*

Kaikki haastateltavat kokevat saavansa palautetta. Yleensä hyvä, positiivinen palaute tulee joko asiakkailta tai työkavereilta; esimiehiltä ei monikaan kokenut saavansa kunnon palautetta – tosin tässäkin on muistettava, että monella heistä ei tällä hetkellä poikkeuksellisesti ole

lähiesimiestä ollenkaan. Erityisesti nyt, kun olosuhteet ovat olleet vaikeat, olisi palautteella ja kannustuksella ollut suuri arvo ja merkitys työntekijöille.

*”Saan justiin täältä henkilökunnalta oikein hyvin, hyvää palautetta, ja varmaan se huonokin voisi tulla. -- Ylhäältä päin nyt tulee sitä samaa kiittelyä – kiittelyä et hyvin ootte hoitanu hommanne, siis ei ollenkaan sellasta että mä tuntisin että ”Hei, sä oot tehny todella hyvää työtä”. Heil on todella kiitoksen paljous meille. Johdolta pitäis paljon enemmän huomioida et me ollaan vedetty sentään todella mahtava projekti viime vuonna ja sitä ei oo millään tavalla huomioitu.” H3*

*”Palautettahan tulee aina harvoin. Mut sit jos menis huonosti niin sit tulis useemmin. Eiks ne aina näin sano?” H4*

*”Semmoset että ku hosuu ja hosuu ja hosuu niin siitä ei kukaan sano kiitos.” H5*

#### **4.1.6 Työn vaatimukset haastateltavien työssä**

Kaikista haastatteluista sai sen kuvan, että haastateltavat elävät haasteellista aikaa työpaikallaan. Monet ovat tai ovat olleet viimeisen vuoden aikana rasittuneita, ylityöllistettyjä ja stressaantuneita. Tällä on varmasti vaikutusta myös heidän työn imuunsa. Etenkin työn hallinnan puuttuminen ja työmäärä ovat haitanneet työhyvinvointia.

#### **Työkuorma ja työstä irrottautuminen**

Haastatteluista kävi ilmi, että monien mielestä pahin kiire töissä on ohi, ja nykyään pystyy jo rentoutumaan ja jättämään työasiat töihin. Siitä oltiin aika lailla yhtä mieltä, että edellinen vuosi oli todella rankkaa aikaa. Osalla sama työtahhti ja työmäärä jatkuu edelleen. Useimmat haastateltavat pystyvät unohtamaan työasiat ja rentoutumaan vapaa-ajallaan, monilla oli uusia harrastuksia, jotka vievät ajatukset pois työkiireistä.

*”Nyt vuoden aikana mä oon tehny hirveesti ylitöitä, niinku mä luulen et meil on moni muuki joutunu tekemään. Että...liian vähän on ollu meitä, jotka käytetään näitä kahta ohjelmaa. Sitä on joutunu tekee pitkää päivää, välillä ilman taukojakin.” H2*

*”Nyt tän vuoden puolella, joulun jälkeen ei oo ollu yhtään sellasta hengähdystaukoo, että sitä tulee ihan koko ajan. Ylitöitä en oo joutunu tekee. Et ihan vaan, vauhdilla.” H5*

*”Ei mulla enää niinku aivotointa toimi illalla kun mä oon rassannu sen koko päivän. Kyl tää työ vie kaikki mehut tällä hetkellä. Ja täs on niin paljon opiskeltavaa, ku koko ajan tulee uutta ohjelmaa. Yritän unohtaa ne todellakin kun lähden täältä. Että mä yritän laittaa sen on-off, mutta se ei aina onnistu. -- Kyllä ne tulee, välttämättä välillä illalla ne tulee mieleen ja*

*muistaa et ai niin, huomenna pitää muistaa se ja...Ihan liian paljon ajatuksissa, mutta kehittämällä sitä ja..ei tää oo enää sen arvosta, ei sota yhtä miestä kaipaa...” H3*

Mielestäni nämä kommentit osoittavat hyvin sen, miten työn kuormitustekijät saattavat haitata työn imua ja työssä viihtymistä. Suurin osa haastateltavista viihtyy työssään, mutta edellä mainitun kaltaiset kokemukset häiritsevät työhyvinvointia ja jaksamista. Voi tosin olla, että kiire ja stressi ovat vain väliaikaisia ja asiat helpottuvat tulevaisuudessa, kun prosesseja ja järjestelmiä saadaan muokattua suoraviivaisemmiksi.

### **Työpaikan vaihtoaikeet**

Kaksi haastateltavista sanoi harkinneensa vakavasti työpaikan vaihtamista. Muut neljä joko viihtyvät työssään tai ovat siinä elämäntilanteessa, ettei vaihtaminen olisi järkevää. Monilla haastateltavilla ei ole enää kovin kauaa eläkkeelle jäämiseen, joten senkin vuoksi he olivat sitä mieltä, ettei työpaikan vaihto tule enää kysymykseen. Ne, jotka ovat harkinneet työpaikan vaihtoa, ovat tehneet sen eri syistä:

*”Mä katson aina nuo avoimet työpaikat nykyisin. Ja mä oon hakenukki yhteen paikkaan nyt. Toisaalta, siis se ei johdu oikeestaan siitä, että Servis ois huono. Mun mielestä se ei oo kovin huono. Niinku että nehän yrittää ainakin, en tiedä miten ne onnistuu, mutta ne yrittää hyvin saada oloja parannettua. Mutta, sitten tää että nää järjestelmät on niin peetä. Et sitä just mieltii, että viittinkö mä tällästä pulata koko ajan. Täällästä nippelijuttua. Että, mä oonki ruvennu miettimään, että ihmiset saadaan ihan puolhulluiks näillä tietokoneohjelmilla! \*nauraa\*” H1*

## **4.2 Haastateltavien kokemukset osallistavasta kehityshankkeesta**

Edellä kävin läpi haastateltavien tämän hetkistä työn imua ja siihen vaikuttavia tekijöitä tällä hetkellä. Kuten työn imun teoriasta käy ilmi, osallistamalla työntekijöitä kehittämiseen tai päätöksentekoon organisaatiossa on mahdollisuus kasvattaa heidän työn imuaan. Tässä tutkimuksessa lähtökohtaletuksena oli, että osallistaminen aiheuttaisi myönteisiä vaikutuksia työn imuun ja työhyvinvointiin. Kuten edellä kertomastani käy ilmi, ei yhteys hankkeen ja työn imun välillä kuitenkaan ollut ilmeinen, ja joidenkin haastateltavien kohdalla se oli jopa negatiivinen. Siksi olen koonnut tähän osioon niitä asioita, mitkä mielestäni hankkeen toteutuksessa ovat voineet vaikuttaa siihen, ettei ainakaan kaikkien työntekijöiden kohdalla saavutettu kasvua työn imussa. Lisäksi on mielestäni tärkeää kertoa, minkälaisia kokemuksia haastateltaville jäi osallistavasta toimintatavasta ja miten he tulkitsivat osallistumistaan hankkeeseen.

#### 4.2.1 Osallistujien valikoituminen hankkeeseen ja alkutilanne

Kuten kohdassa 3.2 käy ilmi, oli hankkeeseen tarkoitus pyytää vapaaehtoisia ja motivoituneita osallistujia HUS-Servisin työntekijäjoukosta. Yllätyksekseni haastattelemani ihmiset kertoivat kuitenkin, että juuri heidät oli valittu mukaan. Heille oli tullut sähköpostia, jossa kerrottiin, että tällainen kehityshanke on alkamassa ja heidän tiiminsä on valittu siihen mukaan. Oli mielenkiintoista nähdä, miten eri tavalla haastateltavat suhtautuivat tähän: joki koki olevansa etuoikeutettu, kun hänet on valittu mukaan tällaiseen, kun taas jotkut olivat hyvin negatiivisella mielellä asiasta, eivätkä olisi halunneet lähteä hankkeeseen, jos olisivat saaneet itse päättää. Melkein kukaan ei muista, miten hankkeesta aluksi kerrottiin, mikä sen tarkoitus oli ja miksi heidät on valittu mukaan. Kaikki muistivat vain saaneensa sähköpostin. Näissä lainauksissa kannattaa kiinnittää huomiota sanoihin, joilla haastateltavat puhuvat, sillä niissä korostuu kunkin henkilön oma tulkinta kutsusta hankkeeseen:

*”Me saatiin varmaan tosiaan sähköpostia, että meidän tiimin on osallistuttava siihen.” H1*

*”Tuli tämmönen että Servis on palkannu työterveyslaitoksen tekemään tämmösen hankkeen. Ihmeteltiin et mitähän juttuu tääki nyt sit on. Kyl vähän oli [etuoikeutettu olo]. Ja mä aattelin että sitte ne vähän niinku pitää meitä ihan kohtalaisina työntekijöinä, että vähän semmosist asioist keskusteltiin täällä.” H4*

*”Mulle varmaan tuli sähköposti, ne oli tavallaan niinku valinnu mut, ja tais kysyy et -varmaan kyl kysy ensin- ettei tost noin vaan laita sinne...” H6*

Kellään haastateltavalla ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista kehityshankkeista, eivätkä he myöskään olleet aikaisemmin päässeet kehittämään työtään tai toimintatapojaan tällä tavalla. Monet haastateltavista muistavat olleensa aika ihmeissään hankkeen alussa; he eivät täysin tienneet, mihin heitä on pyydetty ja mitä heiltä odotetaan. Useimmilla oli sellainen olo, että hankkeen ajankohta oli täysin väärä, mutta osa haastateltavista kertoi olleensa lähdössä ihan positiivisin mielin katsomaan, mistä oli kyse.

*”Voi hitto että taas pitää jonnekki lähteä! Siltä tuntu varmaan.. En oikein uskonu itseeni silleen, että pystynkö siihen. Että, että onko minusta niinku mitään hyötyä tai silleen, että enemmän sellaselta tuntu. Että, ”Ai ME vai? Et nyt tässä pitäis ruveta jotai kehittää?” Sitä ajattelee silleen, että nää ideat tulee tässä työtä tehdessä, mutta se että nyt pitäis ihan ruveta oikeen...Sehän on ihan ihmeellinen ajatus! Nii, että eipä sitä oikein tienny että miten siihen suhtautuis. Että ei, ei minusta tähän oo.” H1*

*”Mä muistan et jossain vaiheessa ajattelin, että tää on vähän etuoikeus lähteä mukaan tähän, että jos me päästään kehittämään jotain uutta, ja että*

*me ollaan mukana jossain tärkeessä asiassa ja -- tosi avoimin mielin mä kumminki sit läksin siihen, et katotaan mitä tästä tulee. Ja mihin tää johtaa.” H2*

*”Tottakai, mä haluan että asiat muuttuis eikä oo silleen niinku ennenki on tehty, 30 vuotta sitten...” H6*

*”Kyllä se silloin aluks tuntu ihan kivalta. Positiiviset odotukset. Ne jotka tekee sen työn niin kyllähän niiden ihmisten pitäen aina saada sitä kehittää. sillä tavalla se oli mun mielestä ihan hyvin ajateltu.” H5*

#### **4.2.2 Mielenpitoita kehittämistä sekä hankkeen käytännön toteutuksesta**

Haastateltavat pohtivat, millaista oli kehittää omaa työtään. He eivät oikein tienneet, miten heidän jokapäiväistä työtään ylipäänsä voi kehittää ja jotkut olivat sitä mieltä, ettei sitä voi. Myös innovointi tuntui monesta hieman vieraalta ja kaukaiselta käsitteeltä, ja työpajojen aiheet olivat välillä liian korkealentoisia arjen tilanteisiin sovellettaviksi. Toisaalta eräs haastateltava oli sitä mieltä, että työt ja työskentely ovat aina sujuneet, eivät ne tarvitse kehittämistä. Lähes kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että on hyvä pyytää työntekijät mukaan kehittämään omaa työtään. Välillä kehityksessä käytetyt menetelmät ja teoriat tulivat heidän mielestään vähän liian kaukaa heidän työstään. Vaikka työpajoissa rohkaistiin osallistujia olemaan aktiivisia ja kehittämään pieniäkin parannuksia, oli moni sitä mieltä, että ideointi osoittautui kovin vaikeaksi.

*”Tää mun homma, niin ei tätä voi paljoo kehittää tässä. Siis mul on yleensä aina ideoita omaan työhöni, mut jotenki tuntuu et tää on niinku niin nippelihomma. Et semmost mä mietin, että mitä tähän vois laittaa uutta, että hitto kun mä en keksi mitään. Että tää on ihmeellistä kun mä yleensä keksin, mut tähän työhön en mitään.” H1*

*”Mä mietin noita mun aikasempia työpaikkoja, et jos on tullu joku asia mitä vois kehittää niin se on menny niinku ihan tosta noin vaan, että tää oli mun mielestä niinku, nyt kun mä katon jälkikäteen tätä koko hanketta, niin tää oli semmosta raskasta.” H2*

*”Mä oon just semmonen, et mul ei oikeen oo mitään ideoita oikeestaan, tai on kiva olla mukana, mut en silleen osaa ideoida. Innostun aina lähtee vaikka en välttämättä tiedä ees mihin mut laitetaan.” H6*

#### **Työpajatyöskentely ja aktiivisuus**

Haastateltavat olivat tunnollisia ja aktiivisia hankkeessa kiireestään huolimatta. He osallistuivat kaikkiin työpajoihin, lukuun ottamatta sairauksista johtuvia poissaoloja. Tähän oli toisaalta tullut kehoitus myös johdon puolelta. Myös hankkeeseen kuuluvia välitehtäviä oli moni tehnyt ja miettinyt jopa vapaa-ajallaan. Suurin osa kuvaili rooliaan työpajoissa joko

aktiivisena tai kuuntelevana. Kaikissa työpajoissa oli ryhmätöitä, välillä ryhmät olivat pitkään samat ja välillä niitä sekoitettiin. Ryhmät muodostettiin järjestäjän taholta, eli niihin ei saanut itse vaikuttaa. Kaikilla haastateltavilla oli sanansa sanottavana ryhmätöistä ja ryhmistä, lähinnä negatiivista palautetta. Haastateltavien mielestä olisi ollut parempi, ettei ryhmissä olisi ollut monen palveluprosessin edustajia sekaisin, sillä samaa työtä tekevien on helpointa kehittää yhdessä. Tuntuu, että loppua kohden kaikilla osallistujilla innostus hanketta kohtaan alkoi hiipua, ja tämä tarttui myös toisiin osallistujiin kollektiivisesti:

*”Sillon kun oli se eka ryhmä meille valittu, niin se oli hyvä ryhmä. Ja sitten seuraavalla kerralla se olikin sotkettu. Ja silloin se putos pohja tältä systeemiltä mun mielestä. Mä olin hirveen pettynyt siitä, että mejän ryhmään sattu sellasii henkilöitä jotka sano meille et ”No niin, alkakaahan tekemään, et ei meillä oo mitään ongelmia”. Se jäi mua harmittaa kauheesti.” H1*

*”Kyl se toimi silloin näiden oman alan ihmisten kans, mut täs viimeses ei. Mä inhoon sellast ”Ei tääl kuitenkaan mikän muutu, tää on ihan tyhmää”- jokaiselt tuli kommenttii, kukaan ei keskittyny siihen tehtävään ja...jotenki semmonen ihme negatiivinen asenne. Eihän se muutu, jossei itekkään halua muuttuu.” H6*

### **Johdon mukanaolo hankkeessa**

HUS-Servisin johtoa oli mukana kehityshankkeessa aina johtoryhmää ja toimitusjohtajaa myöten. Hankkeeseen osallistuvien joukossa oli palvelupäälliköitä ja tiimiesimiehiä, ja yksi hankkeen kehittäjäryhmän jäsenistä on liikelaitoksen johtoryhmässä. Johdolla oli siis aktiivinen rooli hankkeessa ja monet johdon edustajat pitivät erilaisia, kannustavia puheenvuoroja tilaisuuksissa. Lähes kaikki haastattelemani osallistujat pitivät johdon mukanaoloa ja hankkeeseen sitoutumista positiivisena ja kannustavana asiana; vain yksi haastateltava koki johdon toiminnan teennäisenä ja aidon arvostuksen puuttuvan siitä täysin. Erityisesti hyvänä koettiin se, että erilaisten ryhmätöiden ja esitysten avulla myös johto ja esimiehet saivat kunnollisen kuvan siitä, minkälaista työtä ihmiset HUS-Servisissä käytännössä tekevät. Monet eivät olleet tavanneet johtoryhmää aikaisemmin tai olleet heidän kanssaan tekemisissä.

*”Jotenki sitä aina niinku kuvittelee, että johto on jossain tuolla korkeella. Me täällä ruohonjuuritasolla tehään sitä työtä ja yritetään kehittää ja suunnitella tässä, niin sitte jos me viedään jotaki esityksii eteenpäin ni se jää jonneki tonne välille, et se ei koskaan ehkä tavota heitä. Niin sit ku me ollaan noin niinku samassa tilassa ja puhutaan siitä jostaki kehityksestä, ni se tulee heti siinä samassa yhteydessä esille se, että voiko sitä asiaa kehittää eteenpäin vai ei.” H2*



*”Kiitin siitä et oli edes mukana siinä. Et kyllä varmaan tämä hanke niinkun tästä näkövinkkelistä katsottuna on ollu elintärkeä Servisin liikelaitokselle.” H3*

*”Just se että ku ne sitoutu kaikki siihen. Just nää esimiehetki. Ja ne oli mukana siinä niis ryhmätöissäki. Ettei vaan seurannu sivusta. Se oli yllättävän helppoo [ideoida heidän kanssaan].” H5*

*”En oo koskaan edes nähnykkään heitä [johtoryhmää]. Et kyselin sitte niiltä ihmisiltä että ketä nuo mahtaa olla.” H1*

### **Hankkeen ajankohta ja stressi**

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että hanke oli vääränä ajankohtana, keskellä kaikista haasteellisinta aikaa ja kiirettä. Koska työpajat kestivät aina koko päivän, muodostui monelle stressi tekemättömistä töistä. Liikelaitoksen perustaminen toi mukanaan kaikenlaista uutta ja vaati opettelua, joten haastateltavien mielestä hanke olisi pitänyt sijoittaa joko aikaan ennen liikelaitoksen muodostamista, tai sitten siihen vaiheeseen, kun uudet ohjelmat ja työtavat olisivat vähän tutumpia ja rutiininomaisia. Töitä oli syksyllä niin paljon, että ajatukset pyörivät liikaa oman työn ympärillä, eikä kehittämiseen pystytty panostamaan halutulla tavalla. Hanke toi työhön entisestään lisää stressiä, koska se lisäsi kiirettä. Toisaalta joitakin haastateltavia stressasi myös hanke ihan itsessään; se, että työpajoissa joutui laittamaan itsensä likoon, esittämään ideoita ja esiintymään muille, tuntui monista raskailta.

*”No siis meil on koko ajan nyt ollu tässä kaikennäköstä, että sinne ja tänne pitäs keritä, että sitä ois toivonu sillon että ois saanu tehdä vaan rauhassa sitä työtänsä vähän aikaa. -- Jos oli se kiireempi aika niin välillä otti aivoon että ei, nyt ei ennättäis millään ja tuonnekin pitää taas lähtee, suurin piirtein, mutta oli monta sellasta työpajaa johon hyvinkin innolla lähti ja oli kivaakin lähtee.” H1*

*”Jos ois ollu enemmän niinkun aikaa, ettei ois ollu niin hirvee stressi niistä tekemättömistä töistä...tai et aina tuntu niinku et ”Ai nyt se on taas se hanke...” Että, pitää lähtee ja mitä mulla jää työpöydälle tekemättä ja miten kiire niillä on.” Ku ois ollu enemmän aikaa mennä rennosti sinne päivään ja sit se, että ois kerenny tässä työn ohessa miettii vähän enemmän ja, ajatella niitä parannuksia...” H2*

### **4.2.3 Hankkeen jälkeen**

Kaksi teemaa nousi esille, kun haastateltavat puhuivat osallistavan kehityshankkeen parhaista puolista: ensinnäkin, haastateltavien mielestä oli hyvä, että johto oli paikalla ja oppi asioita heidän työstään sekä osoitti kiinnostustaan olemalla läsnä. Toisekseen haastateltavat olivat iloisia siitä, että he tutustuivat toisiinsa paremmin ja näkivät myös muiden HUS-Servisin

palveluprosessien edustajia. Nämä molemmat seikat ovat omiaan parantamaan myös työn imua, sillä siihen vaikuttaa sekä arvostus että ilmapiiri ja työkaverit. Tässä mielestäni tulee esiin juuri hankkeen työn imuun liittyvä, tärkeä saavutus.

Työpajatyöskentelyssä pidettiin siitä, kun tehtiin näytelmiä ja muita esityksiä ja ihmiset laittoivat itsensä kunnolla likoon. Myös eri vierailijoita arvostettiin. Huonoina puolina hankkeessa pidettiin juurikin stressin lisääntymistä; monet kokivat ideoinnin ja työpajatyöskentelyn rankkana. Päivät olivat pitkiä ja intensiivisiä, ja omat, tekemättömät työt pyörivät mielessä. Ryhmien ja eri palvelualueiden sekoittamisesta keskenään ei myöskään tykätty.

*”Ku esimies oli mejän ryhmässä ni, ilman muuta yritin tuoda esille käytännön tasolla, et se tietäis mitä me tehdään täällä. Et siinä se nyt ehkä tuli se, et tää oli hyvä juttu. -- Pääsi tutustuu näihin eri ihmisiin, mejän tiimiin, taas me oltiin nyt enemmän keskenään.” H3*

*”Olihan se tavallaan kiva silleen aatella, et on ollu tollases mukana, että ku kehitettiin tota, niinku paremmaks ja toimivammaks.” H4*

\*

*”Tää oli niinku semmosta raskasta, että samoja asioita junnataan ja junnataan ja hyvin teorettisesti käytiin joitakin asioita läpi ja joskus tuntu, että ne tietyt ihmiset puhu ihan niinku jossain tosi korkeemmalla tasolla” H2*

*”Ei meille jääny käteen mitään kun me puhuttiin et mitä sulle jäi, saikse mitään tältä päivältä? Päänsäryn ja niinku raskaan, et millä mä ehin tehdä ne kaikki...Et se on tän anti, mikä varmaan ikävä kyllä ei ollu sen tarkoitus. Tavallaan turhautumista.” H3*

*”Aina ku oli sen päivän siellä, niin seuraava oli aika kauhee täällä.” H5*

### **Viestintä ja tiedonjako hankkeessa**

Kahdesta asiasta huomasin haastatteluissa, että hankkeen viestintä oli ollut puutteellista. Haastateltavat eivät ensinnäkään osanneet sanoa, mitä he odottivat alussa hankkeelta, tai vastasiko hanke heidän odotuksiaan. Toinen asia liittyy hankkeen jatkuon, eli siihen, mitä tapahtuu ideoille ja kehitetyille innovaatioille sen jälkeen, kun viimeinen työpaja oli ohi. Kukaan haastateltavista ei myöskään oikein osannut kertoa, mikä hankkeen tavoite oli ja onnistuttiinko siinä. Hankkeen tavoitteet tosin olivat heidän nähtävillään intranetissä, mutta syystä tai toisesta eivät haastateltavat muistaneet niitä enää, tai osanneet niitä kuvailla. Tavoitteisiin nähden asia nähtiin niin, että ideoita ei tullut tarpeeksi, joten hanke oli siltä osin epäonnistunut. Monia harmitti se, ettei omaa työtä koskevaa parannusta tullut.

*”Mä en oikeen ensin tienny et mitä tos haetaan, mut kyl se varmaan vastas sitä.” H4*

*”Siinä kauheessa kiireessä vielä niinku funtsit, et mitä tästä niinku oikeen haluttiin. Loppujen lopuks. Et me tehtiin se työ työnantajalle. Me tehtiin niinku se työnantajan, mikä niiden pitäs... Sä et kuitenkaan tavallaan niinku pääse vaikuttaa. Hyvin ristiriitasta.” H3*

Haastateltavat eivät tieneet, mitä tulevaisuudessa tapahtuu heidän kehittämilleen ideoille tai kehittämishankkeen annille ylipäätään. Itse asiassa suurin osa oli sitä mieltä, että hankkeen loputtua kaikki jää tähän. Kuitenkin tiedän haastateltuani johdon edustajaa, että kehitystoiminta jatkuu edelleen ja johto miettii erilaisissa foorumeissa, miten ideat saataisiin hyödynnettyä ja otettua käyttöön (ks. kohta 4.4).

*”Ei siitä ollu puhetta.” H1*

*”No sehän on tyssänny. Et puhutaan kaikkee tätä kaunist juttuu ja ne jää kaikki. Me on tehty kaiken maailman esityksii ja ideointeja - ja kaikki jää. Eli luodaan visio ideoinnista, jossa siihen käytännön tasolla ei kuitenkaan anneta mahdollisuuksia.” H3*

*”Se on vielä kesken [erään idean käyttöönotto], ku ei oo oikeen semmosta aikaa ollu et istuis alas ja tekis vaan sitä hetken aikaa. Kyllä se jatkuu vielä joo.” H5*

*”Mä en tiedä sit oikeen, että miten ne varsinaiset hankkeet, et tuliks sieltä ihan oikeesti, jäikö sieltä oikeesti käteen -- et saiko ne ihan jotain hanketta nyt sitte, et sitä lähetään viemään eteenpäin. Se jäi kyllä vähän hämäräks.” H2*

## **Hankkeen merkitys kokemuksena**

Suurimmalle osalle kaikesta huolimatta jäi positiivinen mieli hankkeesta, monet korostivat sitä, miten hyvä kokemus se kuitenkin oli; pääsi pois rutiineista, sai tavata muita, näki asiakasedustajia ja johtoa. Se kuitenkin harmitti, ettei ideoita ja uusia ajatuksia tullut tarpeeksi; siitä saatettiin syytellä myös itseä – jäi sellainen olo, ettei osannut olla tarpeeksi innovatiivinen.

*”Kyllä se oli oikein mielenkiintoinen kokemus. Ja, kyllä se niinku kaikkia ajatuksia herätti, jotenkin niinku rupes ajattelemaan asioista silleen välillä ainaki toisella lailla, että sitä voi oikein miettii et ”Joo miten, miten tän nyt tekis” ja tällättii, että kyllä se sellasta ajatusta sai aikaseks.” H1*

*”Ehkä jossain vaiheessa tästä saa jotain, ahaa-elämyksen, että kokemuksena tää oli ihan, mä tiedän nyt minkälaista on, ja tietäisin miten suhtautuu toisen kerran. -- Olihan tää kokemus. Siis hienoo loppujen lopuks, että niinku silleen kuitenkin, vaikka mä oon paapattanu täs tällä tavalla, onhan tää yks kokemus*

*kaikista. Et, jos ois ollu vaan erilaiset puitteet ja erilainen ajankohta, niin tää ois ollu varmaan todella...” H3*

*”En nyt kauheen tarpeellisena kokenu sitä, että tulipahan nyt käytyy. Ihan siel alkupajoissa oli, mut sit se jäi jotenki. Eikä tullu mitään ideoitakaan.” H6*

Monet sanoivat, etteivät lähtisi hankkeeseen uudelleen, jos nyt saisivat päättää. Tämä johtui haastateltavilla eri syistä, mutta lähinnä siksi, koska he kokivat, etteivät saaneet hankkeesta tarpeeksi irti. Toisaalta jotkut olisivat jalosti antaneet mahdollisuuden osallistumiseen jollekin toiselle.

*”Että lähtisinkö uudelleen. Lähtisinkö uudelleen sellaseen, missä en saanu mitään aikaseks omasta mielestäni. Että antasinko paikkani jollekin, joka sais paremmin aikaseks?” H1*

*”Toisaalta voisin sanoo et joku muu vois lähtee, että voisin antaa sen mahollisuuden jollekin toiselle... Mut, vois olla että ehkä menisinkin. Et jos tietäis jo, että mitä sieltä on oletettavissa, sit ehkä vois siihen satsata vähän enemmän. Vois ennakoida, suunnitella vähän töissä, että niitä töitä vähän jaettais ja pystys paneutuu siihen vähän enemmän.” H2*

*”Kyllä varmaan lähtisin. Ainahan se on kiva kuitenkin kuulla tavallaan uutta ja tämmöstä kehittämistä.” H4*

*”Joo-o, kyllä mä lähtisin. Et kyllä mulla oli koko ajan semmonen olo, että pääs mukaan eikä joutunu mukaan.” H5*

### **4.3 Hankkeen yhteys työn imuun, työhyvinvointiin ja asenteisiin**

Hankkeella oli selvästi vaikutuksia haastattemieni osallistujien asenteisiin ja joidenkin kohdalla myös työhyvinvointiin ja työn imuun. Selkeimmät muutokset liittyivät ajatteluun oman työnsä kehittämisestä; monet sanoivat, että nyt on helpompi ideoida ja viedä omia ideoita eteenpäin, kun siihen on tavallaan annettu lupa ja kehoitus. Jotkut haastateltavista löysivät selkeän yhteyden työhyvinvointiin ja oman työnsä arvostamiseen: koska liikelaitoksen johto oli sitoutunut hankkeeseen, koettiin, että he aidosti välittävät alaisistaan ja haluavat panostaa heihin. Pari haastateltavaa oli sitä mieltä, että he ovat etuoikeutetussa asemassa, kun pääsivät mukaan. Kaksi haastateltavaa oli puolestaan sitä mieltä, ettei hankkeella ollut minkäänlaista yhteyttä oman työnsä arvostukseen tai mihinkään muuhunkaan työhyvinvointiin liittyvään. He kokivat hankkeen lähinnä turhauttavana.

Mitä työn imuun tulee, niin mielestäni ainakin kahden haastateltavan kohdalla hankkeella oli positiivinen vaikutus työn imuun. Heidän asenteensa oli alun alkaenkin positiivinen ja siten he myös löysivät hankkeesta positiivisia puolia muita enemmän. Nämä ovat haastateltavat H4 ja

H5. He suhtautuivat hankkeeseen myönteisesti ja näkivät sen, että hankkeella haluttiin satsata juuri heihin. He myös kokivat päässeensä mukaan, eivätkä joutuneensa mukaan. Myös haastateltava H1 kuuluu mahdollisesti joukkoon, jolla työn imu kasvoi. Hän kertoi oppineensa arvostamaan työtään uudella tavalla hankkeen myötä, ja hän myös koki olevansa etuoikeutettu, koska hänet valittiin mukaan. Toisaalta hän oli sen verran pettynyt omaan suoritukseensa hankkeessa, eli siihen, ettei osannut ideoida niin kuin olisi toivonut, että en ole varma, kasvoiko työn imu merkittävästi.

Haastateltavilla H2, H3 ja H6 ei tapahtunut työn imussa juurikaan muutoksia. Nämä haastateltavat kokivat, että hanke kasvatti sen verran paljon työn vaatimuksia, kuten aikataulupaineita ja stressiä, että vaikka siitä löydettiin myös hyviä puolia, olivat negatiiviset seikat suurempia. Kaikki haastateltavat olivat hyvillään siitä, että johto oli hankkeessa mukana, ja luulen, että se on vaikuttanut jossain määrin positiivisesti kaikkien työn imuun. Tässä kohdassa on syytä muistaa, että työn imu on tutkimusten mukaan melko vakaa käsite (ks. esim. Mauno ym., 2007), eli välttämättä näin lyhyessä ajassa läpivedetty kehityshanke ei vaikuta työn imun tasoon.

*”Auttoi arvostamaan omaa työtä. Oikeestaan ihan ihmetytti että ne oli ne johtajat oli saatu paikalle ja tällästä.” H1*

*”Jotenki mä haluisin niinku uskoo, et jos työnantaja on valmis satsaamaan tälläseen – koska varmaan täs on rahaaki aika paljon menny, ollu kumminki niitä palkallisii päiviä ja sitte on ulkopuolisii täs mukana ja kaikki maksaa – et jos on työnantaja valmis tämmöseen niinku panostamaan, niin hän on valmis panostamaan myös meihin henkilökuntana ja tähän meidän työhön.” H2*

*”En oo kokenu mitään muuta kun et noi yrittää nyt aivan hirveesti panostaa siihen, että palvelua pitää antaa ja aivan kauheesti kaikkee, mut mun omaan työhön se ei oo millään tavalla tää niinku liittyny. Tavallaan helpotusta siitä, et johto on ymmärtäny mitä tää on. -- Ainoastaan koen sen, että esimiehet sai sen opetuksen. Et tuntu et se oli esimiehille. Mun työtäni tää ei oo muuttanu.” H3*

*”Ei oikeestaan [mikään oo muuttunu], näit muutoksii tehdään palavereissa, et mun mielest toi hanke nyt ei palvellu sitä. Ne on kuitenkin sellasia asioita jotka pystyy ihan omissa kokouksissa muuttaa, ei siihen tarvii mitään hanketta.” H6*

#### **4.3.1 Osallistujien persoonallisuuden ja asenteiden merkitys**

Teoriaosuudessa kerroin siitä, miten henkilön persoonallisuustekijät sekä muut taustatekijät, kuten lepo ja vapaa-ajan toiminta, vaikuttavat myös työn imuun sekä toisiinsa. Tekemäni haastattelut osoittivat sen, miten paljon haastateltavan oma asenne sekä senhetkinen työn imu vaikuttivat hänen kokemuksiinsa ja näkemykseensä osallistavasta hankkeesta. Esimerkiksi H1

oli asenteeltaan innokas ja kokeilunhaluinen, vaikka hänen työn imunsa ei ollut alun perinkään kovin korkealla. Hän lähti mielellään hankkeeseen mukaan ja koki olevansa etuoikeutettu. Uskon, että hänen työn imunsa olisi voinut kasvaa hankkeen jälkeen, jos vain hänen ryhmänsä idea olisi otettu käyttöön hankkeessa tai sen jälkeen. Tälle henkilölle oli henkilökohtaisesti tärkeää, että hän olisi saanut tuotettua jonkin idean hankkeen seurauksena. Hänen mielestään hanke oli epäonnistunut sen takia, että hän omasta mielestään epäonnistui ideoinnissa:

*”Kyllä on sellanen olo, että toisaalta oltiin etuoikeutettuja. Ja niin! Sepäs siinä onkin ristiriita toisaalta, jos me ajatellaan että ”Joo, olen etuoikeutettu” mutta sitten niin omassa mielessä tuntuu siltä että en saanu mitään ehkä aikaseks. Nii, siis tämä oikeesti! Se on se tunne, siis siitähän on kysymys.” H1*

Haastateltava 3 vaikutti siltä, että hän on ainakin hetkellisesti menettänyt uskonsa uuteen organisaatioon ja hänelle on jäänyt liikelaitoksen muodostamisesta niin kielteinen kuva ja mielipaha, että tähän asetelmaan lisättyä osallistava toiminta nähtiin lähinnä ärsyttävänä ja epäreiluna johdon pakottamisena. Tämän takia ehdottomasti olisi mukaan kannattanut ottaa henkilöitä, jotka ovat valmiita ja motivoituneita lähtemään kehittämään työtään ja innostuneita asiasta. Tällaisella hankkeella voi jopa vahingoittaa henkilön työn imua:

*”Minkä takia siihen ei haettu ihmisiä joilla ois siihen ollu valmiuksia, jotka ois halunnu lähteä kehittämään, jotka tunsu sen et jippii, tää on hyvä, mä voin ehkä päästä vaikuttamaan tai jotain. Olisin ilman muuta jääny pois jos olisin pystyny valitsemaan et osallistunko vai jääkö pois. Kiireen takia, kyllä. Nimenomaan. Et mä en niinku ymmärtänyt tätä, et meitäkään ei nyt kuunneltu ollenkaan. Niinkun käsky osallistua. Et ei, en todellakaan ollut ilahtunu tästä.” H3*

Eräs mielenkiintoinen ja mielestäni merkittävä seikka on, että vahvaa työn imua kokevat eivät pitäneet osallistavaa kehitystoimintaa onnistuneempana ja positiivisempana kokemuksena kuin muut. Päinvastoin, hekin olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että hanke oli turha. Tämä johtui haastateltavilla hieman eri syistä ja osoittaa sen, että hankkeessa oli parantamisen varaa juuri sen työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävän tavoitteen suhteen. H6, jolla oli korkea työn imu, lähti innolla hankkeeseen, mutta pettyi, kun siellä ei käsitelty toivottuja, omaan työhön liittyviä asioita. Hän ei kokenut, että mikään muuttui työssä hankkeen seurauksena; hän on sanomansa mukaan aina itse arvostanut itseään ja työtään, ei siihen tarvitse mitään hankkeita:

*”Ei tolleen et yhdistää kaikki alueet, ku me kuitenkin tehdään ihan eri työtä. Et tos meni vähän siihen, et otetaan sieltä täältä joku, ja sit se ei koske toisii ollenkaan, ja sit se päivä menee siihen. Ei sua kiinnost, ku se ei vaikuta*

*millään lailla sun työhön. Oli vähän turhauttavaa ne viimeiset, et miks sinne pitää mennä ku ei siel kuitenkaan mitään mejän asioit käsitellä.” H6*

Samoin H2 ja H5, jotka kokivat jonkin verran työn imua, eivät pitäneet hankkeen vaikutuksia mullistavina. He lähtivät ihan mielellään mukaan, ja kokivat kutsun hankkeeseen positiivisena asiana, mutta sitten kun syksyllä stressi ja kiire kasvoivat, alkoi koko hanke tuntua liian työläältä.

*”Voi olla että silloin alkuun olin innostunu siitä, että oisin lähtenykki [jos olisin saanut valita]. Mutta sitten jossain vaiheessa kyllä huomasin että se vähän stressas koko hanke, ja ne, ei niitä nyt paljon ollu mutta kuitenkin jonku verran oli niin sanottuja kotiläksyjä, mitä piti ja sit tuntu että ei ollu aikaa niihin... Et ajankohta ei ehkä ollu kaikist paras.” H2*

Ainoastaan H4, jolla oli haastateltavista myös korkein työn imu, oli kaiken kaikkiaan positiivisella mielellä hankkeesta ja lähtisi siihen myös uudelleen. Hänen vastauksissaan korostuivat oman työpaikan ja työtovereiden merkitys sekä ylpeys siitä, että heidät valittiin mukaan. Hänellä on ollut jo pitkään positiivinen asenne ja mieltymys omaa työtään kohtaan, hän ei tulkinnut viestiä hankkeen alkamisesta pakottamisena vaan heidän arvostamisena:

*”Kyl toi varmaan oli ihan tommonen tarpeellinen, että... Must se oli niinku sillälail hienoo että otettiin niitten työntekijöitten mielipidettä huomioon, jotka just tekee tätä työtä. Must se oli todella hienoo että tästä toimipisteestä otettiin monta.” H4*

#### **4.4 HUS-Servisin johdon näkemyksiä hankkeesta ja jatkosta**

Haastattelin hankkeen päätyttyä, maaliskuussa 2010 puhelimitse yhtä HUS-Servisin johdon edustajaa, joka oli kehityshankkeessa tiiviisti mukana. Kysyin häneltä, missä vaiheessa hankkeen jatkotoimenpiteet ovat ja minkälaisiin toimiin on ryhdytty kehittämisen jatkumiseksi. Haastateltava kertoi, että he paraikaa miettivät liikelaitoksen johtoportaassa, miten kehittämisen mallia tarkennetaan ja miten toimintaa jatketaan. He ovat lisäksi muodostamassa henkilöstön hyvinvoinnin ja tiimien toiminnan kehittymistä seuraavaa mittaria, joka oli eräs hankkeen tavoitteista.

Lisäksi HUS-Servisissä on otettu käyttöön monia konkreettisia toimia, kuten sähköinen aloitelaatikko, johon voi kuka tahansa liikelaitoksessa viedä aloitteitaan ja kehitysideoitaan. Merkittävää on se, että kehityskelpoisista innovaatioista on alettu palkitsemaan – tämä osoittaa myös työntekijöille, että heidän ideoitaan todella arvostetaan. Asiakaspalautteiden hallintaan on tehty järjestelmällinen prosessi, jonka avulla niitä saadaan paremmin

hyödynnettyä. On muodostettu erillinen ideapankki, johon esimerkiksi kaikki hankkeessa tuotetut ehdotukset ja idea-aihiot on jo viety: näiden ideoiden toteuttamiseksi tehdään mahdollisesti jatkossa erilaisia projekteja. Kesällä 2010 on ensimmäinen kehittämisen päivä esimiehille, jotta kehittäminen saataisiin osaksi arkea ja tiimikokouksia.

Kysyessäni johdon näkemystä hankkeen onnistumisesta, oli vastaus kaksijakoinen. Toisaalta hanke tuotti erittäin paljon uutta tietoa ja ymmärrystä: vastaavanlaisia hankkeita ei ole koskaan aikaisemmin ollut, joten tämän hankkeen myötä saatiin uusia näkökantoja asioihin. Lisäksi ne näkemykset, joita hankkeen osallistujat tuottivat päästessään vauhtiin, olivat hankkeen positiivisinta antia. Hanke opetti osallistujille, että he saavat kehittää työtään ja kyseenalaistaa vanhoja toimintatapojaan. Toisaalta taas hanke osoitti sen, miten hankalaa kehittämisen tukeminen on. Kehittäminen on monilla työntekijöillä kovin kaukana arjesta, eikä varsinaista yhteistä kehittämisen mallia saatu hankkeessa luotua. Toisaalta, hanke on tavallaan edelleen kesken: vielä ei tiedetä, mitä se loppujen lopuksi tuotti. Haastateltava myös hieman pelkäsi, miten hanke saadaan pidettyä ”elossa” ja vietyä siitä poikineet toiminnot eteenpäin systemaattisesti.

Näistä kommentteista tulee ilmi se, miten paljon HUS-Servisin johto on sitoutunut hankkeeseen ja haluaa, että siitä poikineet ideat eivät jää unohduksiin, vaan niitä koetetaan parhaalla mahdollisella tavalla työstää eteenpäin. Haastateltuani johdon edustajaa tajusin, miten eri lailla loppujen lopuksi haastateltavat ja johto näkivät hankkeen ja tulkitsivat sen onnistumista. Seuraavassa, tämän tutkimuksen viimeisessä luvussa, pohdin muun muassa sitä, miten hanke olisi voinut paremmin kasvattaa osallistujien työn imua.



## 5 YHTEENVETO

Palveluinnovaatioiden kehittämishankkeen seurauksena syntyi yli kolmekymmentä erilaista ideaa, jotka ovat raportoituna hankkeen loppuraporttiin. Ideat ovat raportissa jaettuina uusiin kehittämisideoihin, palvelualueiden ja liikelaitoksen yhteisiin ideoihin sekä muuhun palvelun kehittämiseen. Monet näistä ideoista on jo viety käytännön tasolle ainakin jossakin muodossa; osa on työntekijöiden käytössä, osana jokapäiväisiä rutiineja. Jotkut ideoista otettiin jatkotyöstöön jo hankkeen aikana, ja niitä kehitettiin yhdessä eteenpäin. Jäljelle jääviä ideoita arvioidaan ja läpikäydään vielä eri palveluiden ohjausryhmissä. Lisäksi hankkeesta tuotettiin kehittämismalli sovellettavaksi HUS-Servisin käyttöön. (Hasu ym., 2010.)

HUS-Servisissä on siis ryhdytty moniin käytännön toimiin, jotta kehittäminen saadaan liikelaitoksessa jatkumaan. Eräs merkittävimmistä oivalluksista, mitä toteuttamissani haastatteluissa selvisi, oli havainto johdon ja hankkeeseen osallistuvien näkemyseroista: haastateltavat eivät kunnolla tienneet, mihin he lähtivät mukaan, mitä heiltä odotettiin ja mitä hankkeesta jäi sen loputtua. Tämä kielii viestinnän puutteellisuudesta. Toisekseen, johdon sekä Työterveyslaitoksen mukaan hankkeeseen oli tarkoitus pyytää (ja pyydettiin) vapaaehtoisia, motivoituneita osallistujia. Kuitenkin kaikki haastatteleman osallistujat kertoivat, että heille tuli sähköpostilla tieto, että heidät on valittu mukaan. Henkilöstä riippuen tämä nähtiin joko positiivisena tai negatiivisena asiana – jopa pakottamisena. Jossakin vaiheessa on siis tässäkin asiassa tieto katkennut hankkeen järjestävän tahon ja sen osallistujien väliltä. Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Mitä voidaan päätellä haastateltavien työn imuun liittyen? Mikä on tämän tutkimuksen anti? Näitä asioita pohdin tässä viimeisessä, yhteenveto-luvussa.

### **5.1 Johtopäätökset**

Palatakseni alkuhetkeen: tämän pro gradu -lopputyön tarkoitus oli tutkia, miten eräät HUS-Servis -liikelaitoksen ja Työterveyslaitoksen järjestämässä kehityshankkeessa mukana olleet työntekijät kokivat osallistavan toiminnan ja selvittää, oliko hankkeella yhteys heidän kokemaansa työn imuun. Lisäksi halusin kartoittaa, minkälaista työn imua haastateltavat ylipäänsä kokevat työssään ja minkälaisia yhteyksiä hankkeella oli yleisesti ottaen osallistujien hyvinvointiin.

Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, vaikutti hankkeessa mukanaolo positiivisesti joidenkin haastattemieni osallistujien työn imuun. Tämä ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä, eikä myöskään Työterveyslaitoksen kyselyssä käynyt ilmi, kasvoiko osallistujien työn imu hankkeen aikana vai ei, vaikkakin he keskimäärin kokivat suurempaa työn imua kuin muut liikelaitoksessa työskentelevät henkilöt. Haastatteluista tekemäni analyysin perustella haastateltavista kaksi koki korkeaa työn imua, kahden kohdalla työn imun kokeminen oli melko neutraalia kuormitus- ja voimavaratekijöiden ollessa keskenään melko samalla tasolla, ja kahdella oli matala työn imun kokemus, sillä heillä oli paljon kuormitustekijöitä työssään. Hankkeella oli joidenkin haastateltavien kohdalla negatiivinen vaikutus työn imuun, sillä hanke lisäsi osallistujien työn vaatimuksia merkittävästi. Heillä oli muutenkin työssään kova kiire ja vaikea ajanjakso, ja tällaiseen asetelmaan sijoitettuna hanke lisäsi työn kuormitustekijöitä. Työn imun kasvaminen tällaisissa olosuhteissa ei ole todennäköistä.

### **Työn hallinnan tunne tutkimuksen keskiössä**

Esimerkiksi Mauno ym. (2007) totesivat tutkimuksessaan, että työn voimavaratekijöistä eniten työn imua tuottaa oman työnsä hallinnan tunne. Pilke-hankkeen loppuraportista käy ilmi, että HUS-Servisissä työn hallinnan kokemukset olivat hieman suomalaista keskiarvoa matalammalla tasolla. Lisäksi toisella kyselykierroksella olivat työn kuormitustekijät hieman lisääntyneet koko henkilöstön keskuudessa. (Hasu ym., 2010.) Haastateltavista lähes kaikki kertoivat, etteivät he pysty vaikuttamaan työhönsä ja työmääräänsä niin paljon kuin haluaisivat. Heillä työn hallinnasta on muodostunut enemmänkin työn vaatimustekijä, joka heikentää työn imua, kuin voimavara, joka vahvistaisi sitä. Mielestäni eräs tärkeä johtopäätös on se, että HUS-Servisin työntekijöiden työn hallinnan tunnetta pitäisi lisätä organisaatiossa. Liikelaitoksen muodostaminen ja muutosten läpivieminen ovat mahdollisesti edelleen kesken, mutta työntekijöille pitäisi mahdollisimman pian taata mahdollisuus vaikuttaa omaan työmääräänsä sekä, mikäli mahdollista, työnsä sisältöön. Viisi kuudesta haastateltavasta oli sitä mieltä, että työssä ei pysty kehittymään tällä hetkellä. Lisäksi työtä pitäisi organisoida uudelleen siten, ettei sen tekeminen aiheuttaisi stressiä ja seuraisi tekijöitään vapaa-ajalle.

### **Haastateltavien persoonallisuustekijät**

Henkilön persoonallisuustekijät, kuten kyvyt ja asenne, vaikuttavat työhyvinvointiin. Ihmisen käsitys omasta työstään on hänen persoonallisuustekijöidensä sekä työn itsessään yhteisvaikutus. (Warr, 1999.) Eräs tärkeä työn imun kokemukseen vaikuttava persoonallisuustekijä on optimismi (ks. esim. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000;

Xanthopoulou ym., 2007). Tämän huomasi myös haastatteluissani; ihmiset tulkitsivat hankkeessa ilmeneviä asioita sen mukaan, millä asenteella he olivat alun alkaenkin. Optimismia ei työnantaja pysty välttämättä helposti kasvattamaan, mutta silti on syytä huomioida, että ihmisten persoonallisuuserot sekä elämäntilanne ynnä muut seikat vaikuttavat nekin työn imuun ja työhyvinvointiin. Lisäksi persoonallisuustekijöihin liittyen puolta haastateltavista yhdisti tietynlainen vaatimattomuus; tämä varmaan ainakin osittain linkittyy työn luonteeseen, jota he ovat tehneet sekä siihen, ettei heistä kellään ollut aiempia kokemuksia vastaavanlaisesta osallistumisesta. Hanketta tarkastellessaan monet siis kokivat, etteivät itse olleet tarpeeksi hyviä ideoimaan ja olisivat antaneet paikkansa sen vuoksi jollekin toiselle organisaatioissa. Siksi alun alkaen osallistujille olisi kannattanut selvittää, mitä heiltä odotetaan hankkeessa. Tähän palaan vielä kohdassa 5.2.4.

## ***5.2 Kehitysehdotuksia työn imua kasvattavaan, osallistavaan toimintaan***

Vaikka työn imun kasvattaminen ja vahvistaminen saattavat teorian mukaan kuulostaa yksinkertaisilta, on tämä tutkimus osoittanut sen, miten moni asia todellisuudessa vaikuttaa samanaikaisesti työn imuun. Oli mielenkiintoista seurata hankkeen etenemistä paikan päällä työpajoissa ja tarkkailla osallistujien innostuksen ja osallistumisen asteita. Mielestäni eräänlainen kehityskaari oli havaittavissa osallistujien asenteissa yleisesti havainnoituna: ensin he olivat hieman epäileväisiä hankkeen suhteen, sitten monet innostuivat ja alkoivat syttyä ideoinnille. Loppua kohden kuitenkin innostus laski, lähinnä muiden kiireiden ja stressin takia (ks. liitteet 2-6). Osallistumista oman työnsä kehittämiseen on tutkimuksissa käsitelty eräänä työn imua kasvattavana voimavaroiteijänä (esim. Schaufeli & Bakker, 2004), mutta edellytykset kehittämiselle voivat organisaatioissa vaihdella suurestikin. Selvää on, että jos osallistuminen koetaan johdon puolelta tapahtuvana pakottamisena tai toimintana, joka auttaa pelkästään johtoa tekemään omaa työtään, ei kehittäminen tuota työhyvinvoinnillisia tuloksia. Tämän alaluvun alle olen kerännyt käytännön ehdotuksia siihen, miten tutkimuksen kohteena olleen kehityshankkeen voisi saada paremmin onnistumaan.

### **5.2.1 Osallistujien valinta**

Alun perin Työterveyslaitoksen asiantuntijat suosittelivat HUS-Servisille, että hankkeeseen valitaan mukaan vain yksi liikelaitoksen palveluprosesseista (Hasu ym., 2010). Tällöin olisi kehittämisessä päästy syvemmälle, kuten myös tekemistäni haastatteluista kävi ilmi: monet osallistujat kokivat turhauttavaksi sen, että osallistujia oli niin monesta eri palvelusta ja

erilaisista työnkuvista. He olisivat toivoneet, että enemmän juuri omaa työtään olisi saanut kehittää, yhdessä omien tiimiläisten kanssa. Hanke päätettiin kuitenkin toteuttaa siten, että siihen valittiin osallistujia kaikista palveluprosesseista. Tällä ratkaisulla liikelaitoksen edustajat toivoivat, että saataisiin eri näkökulmia asioihin ja toisaalta levitettyä yhdellä hankkeella ajatuksia kehittämisestä kaikissa palveluprosesseissa. Ajatuksena tämä on hyvä, mutta käytännössä se ei toiminut osallistujien mielestä. Ryhmiä sekoitettiin keskenään siten, että hankkeen keskivälillä eri palveluprosessien henkilöitä laitettiin samoihin ryhmiin kehittämään yhdessä uusia palveluja. Jos hankkeeseen haluttiin nimenomaan ottaa mukaan monia palveluprosesseja, olisi ryhmätöissä kuitenkin kannattanut pitää yksinkertaisemmat jaot ja antaa muiden palveluprosessien työntekijöiden kommentoida toisten ideoita ja tuoda omia näkökantojaan siten esiin.

Toinen osallistujien valintaan liittyvä kehitysehdotukseni on se, että tämäntyyppiseen hankkeeseen kannattaisi ottaa vapaaehtoisia osallistujia mieluummin kuin valita tietyt ihmiset muiden joukosta ja pyytää heitä mukaan. Haastateltavat kertoivat pyynnön olleen oikeastaan enemmänkin käsky osallistua, jolloin oma työ oli pakko jättää työpajojen ajaksi taka-alalle. Motivoituneet, vapaaehtoiset osallistujat olisivat varmasti pystyneet paremmin keskittymään ja sitoutumaan hankkeeseen. Heidän työn imunsa olisi voinut kasvaa kehitystoiminnan yhteydessä, kun heillä on alun alkaenkin positiivinen asenne ja halu olla mukana.

### **5.2.2 Viestintä**

Jotta osallistava ilmapiiri tuottaisi haluttuja seurauksia, täytyy informaation olla kaikkien työntekijöiden saatavilla – etenkin sellaisen tiedon, joka koskee työntekijöiden omaa työtä (Pierce ym., 1991, ref. Angermeier ym., 2009). Kehittämiseen liittyen Kesting ja Uihöi (2010) muistuttavat, että informaation jakaminen työntekijöille osallistamisen yhteydessä on kriittistä: useinkaan työntekijät eivät tiedä paljoa yrityksen tilanteesta, strategiasta, ynnä muista tekijöistä, joista puolestaan johdolla on selkeä kuva.

Tässä hankkeessa olisi viestinnän avulla saatu paljon parannuksia. Haastattelemillani osallistujilla oli suuria aukkoja tietämyksessään hankkeesta, joten he olivat vetäneet itse johtopäätöksiä muun muassa hankkeen tarkoituksesta, heitä kohtaan asetetuista odotuksista sekä hankkeen jälkeen tapahtuvista toimenpiteistä. Täysin henkilöstä ja hänen asenteestaan, työhyvinvoinnistaan sekä persoonallisuudestaan riippuen saattoivat johtopäätökset olla joko positiivisia tai negatiivisia.

Jos ideana oli, että hankkeeseen ei oteta vapaaehtoisia, vaan että tietyt ihmiset valitaan mukaan, olisi ollut tärkeää informoida heitä heti alussa siitä, mistä hankkeessa on kyse, miksi se järjestetään ja miksi juuri tämä henkilö ja nämä tiimit ovat valittuina mukaan. Lisäksi olisi jokaiselta mukaan pyydetyltä henkilöltä ollut kohteliasta pyytää vastaus siihen, ehtiikö ja suostuuko hän osallistua hankkeeseen. Tällä tavoin olisi estetty se, että osallistujille tulee pakotettu olo.

Informaatiota hankkeesta oli esimerkiksi HUS-Servisin intranetissä saatavilla, mutta haastateltavat eivät juurikaan olleet ehtineet niitä lukea. Siksi esimerkiksi työpajoissa olisi voitu aika ajoin muistuttaa osallistujia hankkeen perusasioista. Myös kehittämisestä sekä omasta osallistumisesta ja roolista selvinneet asiat osoittivat, etteivät osallistujat oikein tienneet, minkälaisia kehitysideoita ja kuinka paljon heidän pitäisi tuottaa. Työpajoissa saatiin kyllä joka kerta ihmiset hyvin osallistettua mukaan taitavien kouluttajien ansiosta, mutta suurempaa kuvaa olisi voitu tuoda esille useammin; Miksi teemme näin? Mitä odotamme teiltä?

### **5.2.3 Ajoitus**

Osallistava kehitystoiminta pitäisi suunnitella siten, että osallistujien työmäärä on sopiva ja että heille kannattaisi järjestää esimerkiksi apua omien töiden hoitamiseen hankkeen ohella, mikäli heillä on kiire ja aikataulupaineita. Ei voida olettaa, että ihmisillä olisi aikaa milloin vaan lähteä koko päiväksi pois työpisteiltään. Hankkeiden ajankohtaan on kiinnitettävä huomiota. Haastateltavien mielestä tämä hanke oli järjestetty väärään aikaan ja se lisäksi kesti sen verran pitkään, että työmäärä ehti loppuvuotta kohden kasvaa stressaavaksi. Joidenkin mielestä ajoitus oli väärä myös liikelaitoksen perustamiseen nähden: se olisi pitänyt toteuttaa jo ennen HUS-Servisin muodostamista, jotta syntyneet ideat olisi voitu ottaa käyttöön liikelaitosta muodostettaessa.

### **5.2.4 Tuki ja kannustus**

Edelleen eräs kehitysehdotukseni on, että osallistamiseen annettaisiin johdon puolelta vielä enemmän tukea kuin tässä hankkeessa oli. Vaikka johdon edustajat sekä työpajan järjestäjät pitivät työpajoissa monia kannustavia puheenvuoroja, olisi työntekijöitä voitu vielä enemmän tukea kehittämisessä myös työpajojen ulkopuolella. Nyt kävi niin, että hanke aina unohtui vähäksi aikaa työpajojen välillä, jossa saattoi kulua aikaa toistakin kuukautta. Etenkin sen takia, että jollain jäi hankkeesta sellainen olo, että työ tehtiin johdon puolesta, olisi

johtohenkilöiden kannattanut vielä enemmän kannustaa ja rohkaista ihmisiä sekä osoittaa se, että kehittäminen auttaa myös heitä itseään omassa työssään, sekä tulevaisuudessa. Myös jonkinlainen konkreettinen palkinto osallistujille olisi voinut parantaa heidän oikeudenmukaisuuden kokemustaan, sillä työntekijöille saattaa tulla epäily siitä, miten he itse hyötyvät antamastaan panostuksesta ja innovoinnista (ks. Kesting ja Uihøi, 2010).

Monille haastateltavista jäi sellainen olo, että hankkeen seurauksena heitä arvostetaan enemmän ja he arvostavat myös itse enemmän työtään. Tämä on hieno tulos hankkeesta. Silti uskon, että vieläkin parempiin työhyvinvoinnillisiin tuloksiin olisi päästy panostamalla enemmän osallistujien kannustamiseen.

### **5.3 Onnistunut työn imun vahvistaminen**

*”Hyvän ja kukoistavan työpaikan erityisenä vahvuutena on, ettei siellä huonoinakaan aikoina luovuta työpaikan hyvistä, työntekijöitä tukevista ja innostavista käytännöistä. Päinvastoin, muutostilanteissakin ylläpidetään hyvinvointia säilyttäviä rakenteita ja käytäntöjä, mikä ylläpitää jatkuvuuden kokemusta, yhteisöllisyyttä ja mielekkyyttä silloin, kun muutokset sinänsä niitä voivat nakertaa.”*

(Hakanen, 2009b, 53.)

Työntekijöiden työn imun vahvistamiseen tähtäävä toiminta on kaikille yrityksille kannattavaa, sillä työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen tuo monenlaisia hyötyjä: Hyvinvoivat, työn imua kokevat ihmiset muun muassa suoriutuvat työstään paremmin ja kokevat muita enemmän positiivisia tunteita, kuten innokkuutta. Työn imu voi tarttua myös muihin ja se tekee työntekijöistä uskollisia ja sitoutuneita työnantajansa kohtaan. (Schaufeli ym., 2006.) Kuten tässä työssä on käynyt ilmi, helpoin tapa lisätä työn imua on vaikuttaa suoraan työn voimavaroihin. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi parempaan ilmapiiriin ja yhteishenkeen panostamista, sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämistä työpaikalla sekä johtamismenetelmiin satsaamista. (Shimazu & Schaufeli, 2006.)

Mielestäni työn imuun panostamisesta pitäisi tehdä konkreettinen tavoite organisaatiossa, ja siihen täytyy varata riittävästi aikaa ja resursseja. Pilke-hanke ei tuottanut mullistavia muutoksia työn imussa, mutta se oli hyvä alku. On selvää, ettei yhdellä hankkeella voi saada aikaan suuria muutoksia – varsinkaan sellaisessa asiassa, kuten työn imu, joka on melko muuttumaton käsite. Pilke-hankkeen ensisijainen tai ainut tavoite ei myöskään ollut lisätä työn imua, vaikkakin sen toivottiin lisääntyvän hankkeen seurauksena.

Työn imun kasvattamiseen tähtäävä toiminta voisi olla esimerkiksi yhdistelmä erilaisia toimenpiteitä, joiden lähtökohtana ovat työntekijöiden sen hetkinen tilanne ja tarpeet. On otettava huomioon, minkälaisessa tilanteessa organisaatio on sekä minkälainen toiminta ja aikataulu sopisivat siihen. Joka tapauksessa esimiehillä ja johdolla on suuri merkitys näissä toimenpiteissä. Heidän on itse ensin pystyttävä sitoutumaan työhyvinvoinnin parantamiseen ja toimittava sellaisella tavalla, joka aidosti tukee ja sitouttaa myös henkilöstöä. Esimerkiksi ilmapiirin muuttaminen on pitkä prosessi, johon tarvitaan jokaisen työntekijän osallistuminen. Hyvässä ilmapiirissä ja yhteishengessä puolestaan on usein edellytyksenä ihmisten viihtyvyys työssä. Mistä siis aloittaa, mikä on minkäkin asian syy tai seuraus? Kuten työn imustakin on jo lyhyessä ajassa saatu selville, ovat se ja sen seuraukset vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa. Olisi siis lähdettävä selvittämään, minkälaisia voimavaroja ja vaatimuksia työntekijöiden työssä esiintyy ja mitkä näistä ovat kriittisimpiä muuttaa, jotta työn imu paranisi.

Hakanen (2009b) ehdottaa, työpaikka luokiteltaisiin sen mukaan, millä tasolla sen työn voimavaratekijät ovat suhteessa työn vaatimuksiin. Kaikista pahin tilanne työn imun kannalta vallitsee sellaisissa organisaatioissa, joissa työn vaatimuksia on kohtuuttoman paljon ja työn voimavaroja ei ole tarpeeksi. Hakanen korostaa, että etenkin tilanteissa, joissa työpaikat kohtaavat muutoksia, kannattaa työn voimavaroihin panostaa. Hän puhuukin työpaikan voimavaralähtöisestä kehittämisestä, jossa tunnistetaan voimavaroja sekä puutteita niissä, ja lähdetään sitten tekemään parannuksia asioihin. Voimavaralähtöisellä toiminnalla on mahdollista edistää samalla työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua sekä yrityksen menestystä. Lisäksi Hakasen mukaan voisi vaatimusten kohtaamisesta ja ponnisteluista palkita työntekijöitä. (Mt, 51-60.)

#### ***5.4 Tutkimustulosten merkittävyyden arviointi***

Tämä pro gradu -tutkielma on osallistunut keskusteluun, joka liittyy työhyvinvoinnin edistämiseen ja positiivisten kokemusten vahvistamiseen työelämässä. Työ on niin suuri osa ihmisten elämää, että sen mielekkääksi tekeminen auttaa koko yhteiskuntaa. Ajat ovat muuttuneet suopeammaksi tällaiselle kehitykselle, mutta vielä ollaan kaukana toivotusta tilasta monilla ammattialoilla. Muutos positiiviseen suuntaan tulee olemaan pitkä ja koko yhteiskunnan kattava projekti, jolla voidaan aikaansaada hyvinkin positiivisia tuloksia työikäisen väestön terveyden ja hyvinvoinnin saralla.

Tutkimukseni sijoittuu tärkeään ja ajankohtaiseen aiheeseen, josta ei ole tehty tieteellistä tutkimusta kovin pitkään. Tämä tutkimus on laadullinen, joten muihin tutkimuksiin nähden se tuo lisäarvoa selvittämällä työn imua nimenomaan kokemuksena. Lisäksi osallistavan kehitystoiminnan ja työn imun yhteyttä ei ole aiemmin tutkittu, vaikka osallistava toiminta mainitaankin useissa tutkimuksissa työn imua kasvattavana seikkana. Myöskään muunlaisen, työn voimavarojen kasvattamiseen tähtäävän toiminnan vaikutuksia työn imuun ei ole tutkimuksissa selvitetty laadullisesti.

Tämä tutkimus osoittaa työn imu -ilmiön moniulotteisuuden: samankaltaisia tutkimuksia tarvitaan myös muunlaisista hankkeista ja aloitteista yrityksissä. Olisi mielenkiintoista esimerkiksi seurata, miten jokin laaja-alaisempi ja pitkäkestoisempi, nimenomaan työn imun kasvattamiseen tähtäävä hanke toimii, ja minkälaista toimintaa työntekijät itse pitävät hyvänä. Tässä tutkimuksessa selvisi, että työn imua ei voida kasvattaa, ellei työntekijä itse ole suopea muutokselle sillä hetkellä. Mitä enemmän organisaatiossa on alttiutta kriiseille ja esimerkiksi työuupumukselle, sitä vaikeampaa on saada heidät osallistumaan positiivisin mielin yhteisen hyvän edistämiseen. Erilaisia työn imua kasvattavia interventioita kannattaisi järjestää ensisijaisesti sellaisissa työpaikoissa, joissa ei ole tapahtunut vastikään tässä tutkimuksessa kuvatun kaltaista suurta muutosta, joka on ainakin hetkellisesti horjuttanut työntekijöiden viihtymistä ja hyvinvointia.



## LÄHTEET

- Angermeier, I., Dunford, B., Boss, A. D. & Boss, R. W. (2009). The impact of participative management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. *Journal of Healthcare Management*, 54:2, 127-141.
- De Lange, A. H., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22:3, 201-223.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 499-512.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9:2, 103-110.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99:2, 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22:3, 187-200.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Halbesleben, J. R. & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22:3, 242-256.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen –tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-485.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008a). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22:3, 224-241.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008b). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- 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*. Työsuojelurahasto: Tätä on tutkittu 2009. Verkkojulkaisu [http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" But different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11:2, 119-127.
- Hasu, M., Saari, E., Honkaniemi, L., Simonen, J. & Koponen, L. (2010). *PILKE-hankkeen loppuraportti. HUS-Servisin palveluinnovaatioiden kehittäminen*. Helsinki: Työterveyslaitos ja HUS-Servis.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z. & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 345-367.
- Hyssälä, L. (2009). *Työhyvinvoinnilla tulevaisuuteen – toimintamalleja työelämän murroksessa* -seminaarin aloituspuheenvuoro. Helsinki 9.12.2010.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33:4, 692-724.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11, 505-533.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J., & Tossavainen, A. (toim.) (2007). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48:1, 65-84.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62:2, 231-241.
- Korunka, C., Kubicek, B. & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 243-255.
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20:3, 210-233.

- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Metsämuuronen, J. (2008): *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uudistettu painos. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Pohjonen, T. (2009). *Esimiehet työterveyden asiakkaana – yhteiset työvälineet johtamisen tukena*. Puheenvuoro seminaarissa Työhyvinvoinnilla tulevaisuuteen – toimintamalleja työelämän murroksessa. Helsinki 9.12.2009.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90:6, 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 19:1, 116-131.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzaláles-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. R. Burke (toim.) *Research companion to working time and work addiction*. s. 193-217. Northampton, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55:1, 5-14.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W.B. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.
- Sheldon, K. M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary? *American Psychologist*, 56:3, 216-217.
- Shimazu, A. & Schaufeli, W.B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 88:3, 518-528.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22:3, 257-276.

Taris, T. (2008). Engagement at work: An emerging concept. *Work & Stress*, 22:3, 185-186.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Van den Broek, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationship between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22:3, 277-294.

Wagner, J. A. III. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19:2, 321-330.

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (toim.) *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. s. 392-412. New York: Russell Sage Foundation.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

#### **Internet-lähteet:**

HUS-tietopankki, osoitteessa [www.hus.fi](http://www.hus.fi). Viitattu 11.2.2010.

Kennedy, R. F. (1968). *Remarks of Robert F. Kennedy at the University of Kansas*, 18.3.1968. Osoitteessa:

<http://www.jfklibrary.org/Historical+Resources/Archives/Reference+Desk/Speeches/RFK/RFKSpeech68Mar18UKansas.htm>. Viitattu 19.3.2010

LIITE 1. Työn imu 9 -kysely, Utrecht Work Engagement Scale, UWES

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
<b>Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni (TA)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni (TA)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Olen innostunut työstäni (OM)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Työni inspiroi minua (OM)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin (TA)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni (UP)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Olen ylpeä työstäni (OM)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Olen täysin uppoutunut työhöni (UP)</b>	0	1	2	3	4	5	6
<b>Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan (UP)</b>	0	1	2	3	4	5	6

TA = Tarmokkuutta kuvaavat kysymykset (3kpl)

OM = Omistautuminen (3 kpl)

UP = Uppoutuminen (3 kpl)

*Lähde: Hakanen, 2009, 42.*

## Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen

### Ensimmäinen työpaja 4.9.2009: Palvelujen horisontti

Paikka: Meilahden sairaalan hallintorakennus, Helsinki

Ensimmäisessä koko päivän kestävässä työpajassa oli odottava tunnelma. Lähes kaikki hankkeen osallistujat olivat paikalla. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli saada hanke käynnistettyä sekä herättää osallistuvien henkilöiden kiinnostus ja motivaatio hanketta kohtaan.

Päivän aluksi osallistujat kuuntelivat kaksi puheenvuoroa, joista toisen esitti HUS-Servisin toimitusjohtaja ja toisen HYKS:in henkilöstöjohtaja. Liikelaitoksen toimitusjohtaja puhui siitä, mihin suuntaan HUS-Servisin palveluita pitäisi kehittää ja rohkaisi osallistujia ymmärtämään heidän roolinsa muutoksessa. Hän puhui myös hankkeen tärkeydestä koko HUS-yhtymälle. Henkilöstöjohtaja puolestaan puhui ennen kaikkea asiakkaiden puolesta, eli niiden HUS:in työntekijöiden, jotka tilaavat palvelunsa HUS-Servisiltä; lääkärit, osastonhoitajat jne. Hänen puheenvuoronsa valotti niitä epäkohtia, joita palveluissa on havaittu ja listasi syitä, miksi palveluprosessien täytyy muuttua.

Puheenvuorojen jälkeen osallistujat saivat esittää kysymyksiä ja kommentteja puhujille. Tunnelmasta huomasi, että kyseessä on arka aihe ja että osallistujilla oli pieniä ennakkoluuloja koko tulevaisuuden palvelumallin ja organisaatiomuutoksen suhteen. Henkilöstöjohtajan puheenvuorossa tuli ilmi, että tämän hetken HUS-Servisin palveluita pidetään hieman "kasvottomina" entiseen malliin verrattuna, ja siitä muodostuikin yksi päivän puheenaiheista; miten kasvottomuutta voitaisiin puolin ja toisin parantaa, kun samalla palveluja halutaan tehostaa?

Loppupäivä koostui ryhmätöistä. Ensin osallistujat pohtivat omissa palveluprosessi-ryhmissään, miten palvelut ja asiointi ovat muuttuneet. He listasivat, miten asiat olivat ennen, miten ne ovat nyt ja miten niiden pitäisi olla tulevaisuudessa. Näitä he tarkastelivat sekä oman työnsä, että asiakkaidensa näkökulmista. Tehtävässä korostuivat edellä mainittu palvelun muutos kasvottomaksi sekä henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen uudesta palvelumallista. Lisäksi monissa ryhmissä käsiteltiin muutosta ja sen mukanaan tuomia haasteita. Palvelujen muuttuminen massatuotannoksi ja sen seuraukset olivat nekin keskustelun aiheina. Toisessa ryhmätyössä osallistujat pohtivat oman tiiminsä palveluita erityisesti ja asettelivat niitä nelikenttään sen mukaan, onko ko. palvelu mahdollista toteuttaa massatuotantona vai räätälöiden ja toimiiko palvelu jo nyt, vai onko asia toistaiseksi vain asiakkaiden odotus.

Päivä päättyi asiakaspalvelupäällikön kannustavaan yhteenvetoon ja aplodeihin. Ryhmätöiden jälkeen tunnelma oli huomattavasti keventynyt ja osallistujat vaikuttivat tyytyväisiltä työpajaan. Päivän päätyttyä oli kuitenkin selvää, että työntekijöiden mielissä on suuria epävarmuustekijöitä liittyen tulevaan ja siihen, mitä heiltä odotetaan ja miten toteutettuna.

## LIITE 3. Kenttäraportti 2.

### **Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen**

#### Toinen työpaja 17.9.2009: Palveluprosessien tutkailu

Paikka: Peijaksen sairaala

Toinen työpajapäivä alkoi siten, että Mervi Hasu Työterveyslaitokselta näytti muutamia tutkimustuloksia HUS-Servisissä aiemmin syksyllä toteutetusta massakyselystä. Hän kävi läpi työn hallintaan, stressiin ja työn imuun liittyviä tuloksia. Selvisi, että vertailuryhmään (14 000 palvelualojen ihmistä) nähden HUS-Servisläisten työn hallinnan tunne on hieman vertailuarvoa matalammalla, stressitaso niin ikään matalammalla tasolla ja työn imun tunne hieman korkeampi kuin vertailuryhmässä.

Aamu jatkui pienellä leikkimielisellä tehtävällä, jossa osallistujat keksivät erilaisia käyttötarkoituksia parittomille sukille. Tehtävä oli lyhyt mutta hauska viritys päivään. Sitä seurasi HUS-Servisin asiakkaan napakka puheenvuoro. Eräs osastoryhmäpäällikkö kertoi, mikä asiakkaan näkökulmasta on pielessä HUS-Servisin palveluissa ja minkälaista vaivaa siitä asiakkaalle koituu, jos asiat eivät suju mutkattomasti. Seuraavaksi osallistujat alkoivat tehdä ryhmätyötä edellisen välitehtävän pohjalta. Tehtävänä oli listata jokapäiväisessä työssä ilmeneviä sählystilanteita ja pohtia niiden syitä sekä keinoja niiden estämiseen. Heidän piti myös analysoida koko palveluprosessiaan ja sijoitella sählystilanteita prosessin eri osavaiheisiin. Kukin ryhmä esitti lopuksi muille, mitä oli saanut aikaan.

Lounaan jälkeen oli toisen ryhmätyön vuoro. Osallistujat saivat tehtäväkseen asettua asiakkaiden rooleihin erilaisissa arjen tilanteissa ja nähdä sitä kautta, miltä heidän oma palvelunsa näyttää asiakkaan silmissä. Jokaiselle tiimille annettiin tietty tilannekuvaus, josta heidän piti tehdä joko näytelmä tai kertomus. Myös roolit annettiin valmiiksi ja ne pitivät sisällään HUS-Servisin työntekijöitä, johtohenkilöitä ja asiakkaita. Tilanteet olivat kaikki sellaisia, joita myös tosi elämässä saattaisi tapahtua. Myös tiimien vetäjät ja esimiehet olivat omana ryhmänään asettumassa erilaisiin rooleihin. Lopuksi ryhmät esittivät tuotoksensa muille. Näytelmät ja kertomukset olivat todella hauskoja ja osallistujat näyttivät nauttivansa esityksistä suuresti. Jokainen esitys sai aplodit ja kehut. Varsinkin esimiesten esitys herätti hilpeyttä osallistujissa.

Päivän päätteeksi kouluttajat kertoivat erilaisista hankkeista, joissa samantyyppinen, osallistava toimintatapa on tuottanut merkittäviä tuloksia organisaatioissa. Lopuksi annettiin vielä seuraava välitehtävä ja päivä päätettiin taas hyvissä ajoin aplodeihin.

Toisessa työpajassa tunnelma oli huomattavasti rennompaa ja innostuneempaa kuin ensimmäisessä. Osallistujat olivat uppoutuneita ryhmätöihin ja jaksoivat myös kuunnella ja katsella muiden tuotoksia. Tuntui, että osallistujat alkoivat olla sitoutuneita hankkeeseen ja ymmärsivät sen merkityksen.

## LIITE 4. Kenttäraportti 3.

# Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen

## Kolmas työpaja 29.10.2009: Palveluprosessien ideointi ja kehittäminen

Paikka: Otaniemi, VTT

Kolmas työpaja alkoi tuttuun tapaan yhteisellä virittäytymisellä päivään. Ihmiset juttelivat vierus-toverinsa kanssa arkisista, pienistä ideoista ja kehittivät niitä yhdessä eteenpäin. Sitten seurasi lyhyt kertaus viime työpajasta, jonka jälkeen osallistujat jaettiin ryhmiin. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun osallistujat eivät työskennelleet omissa palveluprosessi-ryhmissään, vaan niitä sekoitettiin keskenään. Kullekin ryhmälle jaettiin viime kotitehtävässä tuotettuja ideoita. Tehtävänä oli lukea näitä muiden kirjoittamia ideoita palvelujen parantamiseksi ja kehitellä niitä ryhmissä eteenpäin.

Osallistujat ryhtyivät heti toimeen. He luokittelivat ideoita, merkkasivat niitä eri väreillä, pohtivat niiden käyttökelpoisuutta. Monissa ryhmissä niitä myös kehitettiin eteenpäin, käyttäen luovuutta ja innovatiivisuutta. Sen jälkeen kukin ryhmä äänesti, mikä ideoista on a) innostavin ja b) toteutuskelpoisin. Näitä lähdettiin sitten kehittämään edelleen, loput ideat laitettiin talteen.

Seuraavaksi jatkettiin samoissa ryhmissä kahden valitun palveluidean kanssa. Nyt oli tarkoitus pohtia, mitä ratkaisuja palvelu tuottaa asiakkaalle. Ryhmät muotoilivat pari asiakkaan ”prototyyppiä”, eli kehittivät mahdollisen asiakkaan profiilin: minkä ikäinen hän on, mitä tekee, mitä arvostaa ja ennen kaikkea, miten kyseinen uusi palvelu toisi arvoa juuri hänelle. Jälleen kerran osallistujat siis asettuivat asiakkaidensa rooliin ja pohtivat omia palvelujaan asiakkaidensa kannalta. Työskentelytilaan oli laitettu esille erilaisia esineitä ja kuvia virikkeiksi luovaan työskentelyyn. Siellä oli esimerkiksi erilaisia postikortteja sekä pieniä playmobile-nukkeja ja -tarvikkeita, joiden avulla osallistujat saivat demonstroida erilaisia tilanteita. Välissä pidettiin tauko ryhmätyöskentelystä, kun Anssi Tuulenmäki Design Factorystä piti puheenvuoron, jossa hän kertoi erilaisista innovaatioista, joita heillä on toteutettu.

Lopuksi kukin ryhmä esitti oman ideansa muille. Sen sai esittää joko näytelmän muodossa tai miniatyyriasetelman avulla. Monet olivat rakentaneet pöydilleen pienoismalleja sairaalaympäristöstä, joiden puitteissa he esittivät playmobile-nukeilla jonkin palvelutilanteen ja kertoivat samalla, miten palvelu on parannettu entisestään. Jälleen kerran olivat osallistujat panostaneet töihinsä paljon, tunnelma oli kepeä ja muut nauroivat ja taputtivat esityksille. Tällä kertaa myös HUS-Servisin toimitusjohtaja oli työpajassa paikalla iltapäivän ajan, ja myös hän seurasi palveluesityksiä.

Tunnelma työpajassa oli ehkä hivenen apaattisempi etenkin alussa, verrattuna aikaisempiin työpajoihin; osallistujat eivät olleet niin innostuneen oloisia kuin ennen. Päivän alussa ei toisaalta myöskään ollut samanlaista jännittyneisyyttä kuin aikaisemmin, mikä mielestäni oli positiivinen asia; tuntui, että osallistujat ovat tottuneet ajatukseen, että he ovat HUS-Servisin palvelunkehittäjiä ja omaksuneet roolinsa sellaisena. Päivän mittaan tunnelma nousi ja iltapäivällä kaikki olivat positiivisella asenteella esityksiä seurattaessaan. Lopuksi osallistujat saivat antaa palautetta tähänastisista työpajoista.



## Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen

### Neljäs työpaja 1.12.2009: Uusien palveluelementtien arviointi

Paikka: Meilahden sairaala

Neljäs työpaja oli kehityshankkeen viimeinen Työterveyslaitoksen vetämä tilaisuus, sillä viides työpaja on HUS-Servisin suunnittelema ja toteuttama. Tämä työpaja pidettiin ensimmäistä kertaa auditoriossa; aikaisemmat työpajat on pidetty erilaisissa ryhmätyötiloissa. Auditoriossa ääni kuului eri tavalla ja osallistujat olivat ikään kuin katsomona. Lisäksi tällä kertaa monet osallistujat olivat kipeinä, eivätkä päässeet paikalle lainkaan. Molemmat seikat vaikuttivat varmaankin siihen, että etenkin työpajan alussa tunnelma oli jäykempi ja jotenkin hieman negatiivisempi verrattuna aikaisempiin tapaamis-kertoihimme.

Aamu alkoi kehumisharjoituksella. Jokainen osallistuja kehui vierustoveriaan aloittaen sanoilla ”Sä oot ollu tosi hyvä tässä kehityshankkeessa, koska - -”. Seuraavaksi Eveliina Saari, yksi fasilitaattoreista, esitteli ja muistutti mieliin ensimmäisessä työpajassa toteutettuja kehityshorisontteja ja pyysi kulloisenkin ryhmän kommentoimaan omia tuotoksiaan. Osallistujat olivat kuitenkin aika vaiteliaita, eivätkä innostuneet kommentoimaan töitään aktiivisesti. Eveliina esitteli myös arviointiperiaatteet, joilla tämän päivän ideoita tullaan kommentoimaan. HUS-Servisin johto, muut osallistujat, asiakkaat sekä työpajan fasilitaattorit saivat kukin kommentoida ideoita ja antaa omia näkemyksiään niistä.

Seuraavaksi alkoi idea-aihioiden esittely. Osallistujat olivat työstäneet palveluiden kehitysideoitaan eteenpäin viime työpajan jälkeen. Kaikki esitykset saivat paljon rohkaisuja ja kehuja osakseen. HUS-Servisin toimitusjohtaja oli tällä kertaa paikalla koko työpajan ajan ja kommentoi kaikkia esityksiä ja ideoiden toteutuskelpoisuutta. Ensimmäinen idea koski HUS:n Internet-sivuja ja niiden uudistamista. Idea sai myönteisen vastaanoton ja ilmeisesti sivuja ollaan jo uudistamassa, joten tämä idea tulee mitä luultavimmin toteutumaan pian myös käytännössä. Toinen idea koski erästä lomaketta, jonka täyttämisen prosessi on tällä hetkellä kovin monimutkainen, vaikka kyseisiä lomakkeita täytetään vuosittain kymmeniä tuhansia. Ryhmä oli kehitellyt sähköisen systeemin, jonka avulla tulevaisuudessa säästettäisiin monta työvaihetta. Tämä idea sai paljon kannatusta yleisöltä ja kaikki osallistujat vaikuttivat tyytyväisiltä ehdotukseen. Kolmas idea-aihi koski asiakaspalautteiden systemaattista keräämistä ja neljäs oli lomake, johon kirjataan kaikki sijaistukset, jotka ilmeisesti nekin tuottavat paljon työtä HUS-Servisin työntekijöillä. Tässä vaiheessa asiakas, eräs ylläkäri, oli tullut paikalle ja kommentoi hänkin ideaa.

Lounaan jälkeen HUSLAB:n toimitusjohtaja tuli kertomaan, miten heidän yksikössään toteutettiin suuri muutos 90-luvulla, kun heidän laboratoriojärjestelmänsä keskitettiin pääkaupunkiseudulla palvelun kehittämiseksi. Hän toi esille myös sen, että muutos HUS-Servisissä on ollut nopeampaa ja rajumpaa, joten nämä hankkeet eivät sinänsä ole vertailukelpoisia. Yleisö nyökkäili yksimielisenä. Seuraavaksi asiakaspalvelupäällikkö piti

puheenvuoron niistä ideoista, joita ei ollut kehitelty vielä eteenpäin. Hän korosti ideoiden tärkeyttä ja tätä seurasi viimeinen ryhmätyö: ryhmät valitsivat vanhoista ehdotuksista vielä yhden idean palvelujen parantamiseksi ja esittelivät ne muille.

Lopuksi Mervi Hasu Työterveyslaitokselta piti kertauksen tähänastisista työpajoista. Hän näytti kuvia ja muistutti mieliin, mitä kaikkea on tehty. Hän myös kiitti yhteisestä matkasta ja kehuu koko prosessia etenkin osallistujien panoksen kannalta. Myös osallistujat antoivat palautetta, ensin täyttämällä palautelomakkeen ja sitten suullisesti. Auditoriossa heiteltiin palloa ja se joka sai kopin, sanoi jonkin mielipiteen koko kehityshankkeesta. Pääosin palaute oli, että osallistujat ovat pitäneet hankkeessa mukanaolosta, mutta ovat kokeneet sen myös aika raskaana. On ollut melko uuvuttavaa kehitellä ja ideoida omaan työtään ja tehdä jatkuvasti tehtäviä työpajojen ohella. Sen vuoksi eräs osallistujista sanoikin, että toivoo, ettei tämä jää tähän, vaan että ideoista oikeasti otetaan kehitysmalleja tulevaan.

Puhuttiin myös siitä, miten ajat ovat muuttuneet HUS:ssa: hierarkia on vähentynyt ja henkilöstö sekä asiakkaat on otettu mukaan toiminnan kehittämiseen. Kaikki puhuivat projektin ainutlaatuisuudesta. Varsinkin johto ja työpajan järjestäjät painottivat, kuinka hienosti tämä pilottihanke on mennyt ja kiittelivät kaikkien panosta.

LIITE 6. Kenttäraportti 5.

## **Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen**

### Viimeinen työpaja 09.02.2010: Innovaatioiden kehittäminen

Paikka: Peijaksen sairaala

Viides työpaja ei ollut Työterveyslaitoksen työryhmän järjestämä, vaan tällä kertaa HUS-Servisin työntekijät ja johtajat olivat ideoineet päivän. Työterveyslaitoksen kouluttajatiimi sekä HUS-Servisin johtoryhmä olivat paikalla kuuntelevassa roolissa.

Päivä lähti käyntiin kertaamalla hanketta. Asiakaspalvelupäällikkö kävi läpi matkan varrella tapahtunutta ja puhui innovaatioiden merkityksestä. Tarkoituksena olisi muodostaa HUS-Servisille malli ideoiden kehittämiseen, ja siitä tässä päivässä oli kyse: Miten edetään jatkossa? Hän puhui tulevaisuudesta, asiakkaiden merkityksestä sekä palvelukokonaisuudesta, jonka HUS-Servis muodostaa. Seuraavaksi puheenvuoro oli eri palveluprosessien palvelupäälliköillä. Kukin heistä kertoi, mikä kehityksessä on tällä hetkellä kriittisintä ja mikä myönteistä. He nostivat esille kriittisinä asioina innostuksen säilyttämisen, moninaiset käytännöt, yhteistyön eri tahojen välillä, aika-allokoinnin kehittämisen ja oman työn välillä sekä rohkeuden löytämisen. Myönteisinä asioina palvelupäälliköt pitivät osaavaa ja aktiivista henkilöstöä, joka on halukas ideoimaan ja muuttamaan vallitsevia käytäntöjä sekä kehitysmyönteisyyttä ja tekemisen iloa.

Seuraavana vuorossa oli kahden hankkeen osallistujan esitys, jossa pohdittiin hankkeen antia ja onnistumista. He huomauttivat, ettei ideointi synny väkisin, varsinkaan jos on kova aikapula. Ei aina ole selvää, miten jonkin idean voi toteuttaa, tai voiko sitä edes toteuttaa. Ja miten saada muut innostumaan asiasta? He puhuivat lisäksi ideoiden synnystä, siitä miten niitä voi tulla miten vaan ja missä vaan. Ongelmana on se, miten ne saadaan konkretisoitua. He myös muistuttivat, mitä konkreettisia ideoita hankkeessa on tullut ja miten ne on otettu käyttöön.

Lounastauon jälkeen oli viimeisen ryhmätyön aika. Ryhmät saivat mietittäväkseen, minkälainen kehittämisprosessi olisi sopiva ideoiden läpiviemiseksi; kenen pitäisi tehdä ja mitä, miten ideoiden toteutus onnistuu, entä käyttöönotto? Missä päätöksiä tehdään ja kuka antaa apua? Kukin ryhmä sai oman puheenvuoron ja toiset ryhmät kommentoivat ja arvioivat muiden ehdotuksia. Ryhmät esittivät ratkaisuksi erillisen työryhmän muodostamista, kehittämispäällikköä ottamaan vastuu kehittämisestä, tiimipalavereita, jotka keskittyisivät kehittämisasioihin, kehittämispäiviä ja ideapankkia. Kaksisuuntaista kommunikaatiota korostettiin; myös johdon pitää olla mukana.

Lopuksi HUS-Servisin toimitusjohtaja nosti maljan ja kiitti hankkeen osallistujia sekä fasilitaattoreita. Hän muistutti, miten paljon on saatu aikaan ja että tämä on vasta alku. Johdon puolesta korostettiin sitä, että ideat aiotaan viedä eteenpäin, eikä hanke jää tähän.

**Tausta**

1. Kuinka kauan olet ollut HUS:n palveluksessa?
2. Kertoisitko lyhyesti, minkälaista työtä teet. Mitä kaikkea työnkuvaasi kuuluu? Miten työsi on organisoitu?
3. Oletko ollut muissa tehtävissä HUS:n palveluksessa aikaisemmin? Kertoisitko lyhyesti työhistoriastasi.
4. Voisitko lyhyesti selittää, miten HUS-Servisin muodostaminen vaikutti sinun työhösi?

**Työn imu**

5. Mikä on parasta työssäsi?
6. Minkälaiset asiat saavat sinut innostumaan työssäsi?
7. Pystytkö mielestäsi keskittymään tarpeeksi työhösi?
8. Koetko voivasi itse hallita työtäsi ja työmääräsi?
9. Minkälainen merkitys työllä on suhteessa muuhun elämääsi; osaatko kertoa työsi merkityksistä sinulle.
10. Voisitko kuvailla omia vahvuuksiasi työssäsi.
11. Minkälainen ilmapiiri työpaikallasi vallitsee tällä hetkellä?
12. Minkälaiset kehittäytymis- ja kouluttautumismahdollisuudet työssäsi on?
13. Saatko mielestäsi tarpeeksi tukea ja apua esimieheltäsi? Entä työtovereiltasi?
14. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi?
15. Minkälainen työkuorma sinulla on tällä hetkellä?
16. Onko työstä helppo irrottautua vapaa-ajalla? Mitä keinoja olet löytänyt rentoutumiseen?
17. Miten koet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen?
18. Vietätkö koskaan aikaa työtovereittesi kanssa työajan ulkopuolella? Liittyykö HUS-Servisin toimintaan joitain muita vapaa-ajan aktiviteetteja?
19. Jos voisit muuttaa yhden asian työssäsi, mikä se olisi?
20. Oletko viimeisen vuoden aikana miettinyt vaihtavasi työpaikkaa?

**Kehittämishanke**

21. Miten kuulit Palveluinnovaatiot -kehittämishankkeesta? Miten hanke esiteltiin sinulle?
22. Mikä sai sinut lähtemään mukaan hankkeeseen, oliko osallistumisesi vapaaehtoista?
23. Oliko sinulla aikaisemmin kokemusta vastaavanlaisista kehityshankkeista?

24. Entä oletko aikaisemmin saanut esittää omia kehitysideoitasi esimiehille tai johdolle?
25. Jos muistelet aikaa ennen hankkeen alkua, minkälaiset odotukset sinulla oli sitä kohtaan?
26. Kuinka moneen työpajaan osallistuit? Teitkö aktiivisesti välitehtäviä?
27. Minkälaista oli yhdistää hanke muuhun työhösi ja rutiineihin?
28. Miten kuvailisit itseäsi osallistujana hankkeessa, minkälainen oma roolisi palvelun kehittäjänä oli?
29. Otettiinko sinun ehdottamasi idea(t) kehittelyyn hankkeessa? Olitko tyytyväinen siihen, miten paljon sait omia ehdotuksiasi kuuluville?
30. Minkälaista oli työskennellä ryhmissä?
31. Mikä mielestäsi oli hankkeessa kaikista parasta?
32. Osaisitko nimetä hankkeen parhaan kohdan tai harjoituksen - onko jäänyt mitään tiettyä hetkeä mieleen?
33. Koitko joitain ahaa-elämyksiä tai oivalluksia hankkeen edetessä?
34. Mikä oli hankkeessa huonoa? Mitä haittoja näet tällaisella hankkeella ylipäätään olevan?
35. Näin jälkikäteen tarkasteltuna, vastasiko hanke alun odotuksiasi?

#### **Hankkeen jälkeen**

36. Onko jokin työssäsi muuttunut hankkeen jälkeen? Osaatko sanoa, mikä olisi suurin muutos?
37. Auttoiko hanke sinua olemaan ylpeämpi omasta työstäsi tai arvostamaan sitä enemmän?
38. Minkälaista oli osallistua ideointiin ja palvelujen kehittämiseen yhdessä johdon kanssa? Vaikuttiko hanke asenteisiisi johtoa kohtaan?
39. Vaikuttiko hanke jollakin tavalla stressitasoosi?
40. Entä vaikutti hankkeen innostukseesi omasta työstäsi? Entä sitoutumiseen?
41. Koetko, että hankkeen jälkeen sinun on helpompi tuoda omia ideoitasi esille?
42. Onko kehityshanke jollain muulla tavalla muuttanut suhtautumistasi omaan työhösi?
43. Luuletko, että hankkeesta jää hyötyjä pitkällä aikavälillä?
44. Lähtisitkö hankkeeseen uudelleen, jos joku nyt pyytäisi sinua? Miksi /miksi et?

**PRO GRADU-LOPPUTYÖ:**

Osallistavan kehityshankkeen yhteys työntekijöiden työn imun kokemukseen palvelusektorilla

**Taustaa**

Työterveyslaitoksen ja HUS-Servisin yhteinen kehittämishanke ”*Tiimien palveluinnovaatioiden kehittäminen*” käynnistyi syksyllä 2009. Hankkeeseen on koottu noin 30 hengen ryhmä, joka osallistuu koko syksyn 2009 kestäväan, työpajatyypiseen kehittämissuunnitelmaan. Projektin tarkoituksena on muodostaa uusia palvelumalleja HUS-Servisille siten, että työntekijät ovat mukana niiden ideoinnissa. Lisäksi työterveyslaitos on toteuttanut koko HUS-Servisin työntekijöillä kyselyn, jonka ensimmäiseen osaan vastasi noin 500 ihmistä. Kysely toteutetaan uudelleen keväällä 2010. Kira Topp osallistuu projektiin ulkopuolisena lopputyöntekijänä, tarkoituksenaan tutkia kehittämishankkeen yhteyttä siihen osallistuvien työntekijöiden kokemaan työn imuun.

**Mitä tutkitaan ja miksi?**

Gradutyö tutkii, miten hankkeessa mukana olevat työntekijät kokevat osallistavan toimintamuodon ja minkälainen yhteys projektilla on työntekijöiden kokemaan työn imun tunteeseen. Lisäksi gradutyö selvittää, minkälaisia kokemuksia työntekijöille jää kehittämishankkeesta.

Tutkimus on lopputyö, jonka tarkoitus on ensin perehtyä kirjallisuuden kautta työn imu-ilmiöön ja tutkia sitä sitten käytännössä. Opiskelija on itse valinnut aiheen oman mielenkiintonsa pohjalta ja tekee työn osana kauppatieteiden maisteritutkintoon kuuluvia opintoja. Kira Topp opiskelee Helsingin kauppakorkeakoulussa pääaineenaan henkilöstöjohtamista ja sivuaineenaan organisaatiopsykologiaa. Mervi Hasu on Kiran yhteystyöntekijä ja ohjaaja Työterveyslaitoksen puolelta, tutkija Sinikka Vanhala puolestaan on virallinen graduohjaaja kauppakorkeakoululta.

**Mitä tarkoittaa työn imu?**

Työn imu (*engl. work engagement*) voidaan määritellä suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn erilaisten voimavarojen, kuten työn kehittävyden tai esimiesten tuen, on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun (\*Hakanen, 2004, 28).

**Miten tutkimustietoa kerätään ja käsitellään?**

Tutkimuksessa hyödynnetään Työterveyslaitoksen kyselyn tuloksia työn imu -osion osalta (9 kysymystä). Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan noin 6-8 hankkeessa mukana olevaa työntekijää. Haastatteluun pyydetään vapaaehtoisia ja ne toteutetaan anonymisti. Haastattelussa saatavat tiedot ovat luottamuksellisia eivätkä haastateltavat ole tunnistettavissa. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Ainoastaan Kira Topp käsittelee haastatteluissa saatavaa materiaalia eikä se päädy missään vaiheessa muiden ulottuville. Valmis pro gradu -työ ei sisällä nimiä eikä henkilötunnisteita.

## LIITE 8. Infokirje haastateltaville

(2/2)

Haastattelut toteutetaan siinä vaiheessa, kun kehityshankkeen viimeinen työpaja on ohi (noin tammikuussa 2010). Haastattelut toteutetaan haastateltavan toivomassa paikassa, esimerkiksi hänen työpaikallaan. Haastattelu kestää noin 1,5 h.

### **Yhteystiedot**

Kira Topp

Opiskelija, Kauppatieteiden kandidaatti

Helsingin kauppakorkeakoulu

p. 050-501XX XX

Gradutyön ohjaaja: Professori Sinikka Vanhala, Helsingin kauppakorkeakoulu

\*Lähdeviite: Hakanen, Jari (2004): Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen – tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.