

# **Työn imun lisääminen esimiestyöllä**

Case: Nordea

**Jenni Kähkönen**

Opinnäytetyö

**19.10. 2014    Kuopio**

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jenni Kähkönen	
Työn nimi Työn imun lisääminen esimiestyöllä	
Päiväys	20.10.2014
Sivumäärä/Liitteet	67
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Nordea Pankki Suomi Oyj	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn imua kokevat henkilöt ovat työssään tehokkaampia ja sitoutuneempia työn tekemiseen kuin ne työntekijät, jotka eivät ole saavuttaneet työn imua. Työn imun kokemus syntyy suotuisien olosuhteiden vallitessa työyhteisössä ja henkilön persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti ja/tai helposti henkilö voi saavuttaa työn imun kokemukseen. Palveleva johtaminen ja esimiehen valmentava johtamisote ovat taitoja, joita esimieheltä odotetaan, kun halutaan saada työntekijät työn imuun.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esimies voi lisätä ja johtaa työn imua kohdeorganisaatiossa hyödyntämällä organisaation nykyisiä johtamisen työkaluja, joita ovat toiminnanohjauskokoukset/tiimipalaverit, myynninohjauskeskustelut sekä yhteistapaamiset. Tutkimuksessa etsittiin käytännön keinoja esimiestyöhön haastatteleamalla Nordean kahden premium-konttorin työntekijöitä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 11 työntekijää Helsingistä ja Kuopiosta. Näissä selvitettiin, miten henkilö itse kokee voivansa vaikuttaa työn imun kokemukseen, miten esimies voi vaikuttaa työn imuun ja miten työyhteisö vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin saavuttaa työn imu.</p> <p>Tutkimuksen mukaan työilmapiirillä ja työyhteisöllä on suuri vaikutus työn imun saavuttamisessa. Esimiehen on tärkeä yksilön lisäksi johtaa työyhteisön työilmapiiriä ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Hyvät viestintä ja vuorovaikutustaidot, ovat esimiehelle välttämättömiä työn imun kokemuksen johtamisessa. Esimiehen tulee reagoida työntekijöiltä tuleviin viesteihin ja vastata niihin rehellisesti, tiedostaen sanattoman viestinnän ja läsnäolon merkitys. Työntekijät odottavat oikeudenmukaista palautetta ja esimiehen johtajuutta. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan varmistaa avoin keskusteluilmapiiri ja osata käsitellä myös negatiivisia tunteita työyhteisössä. Esimiehen tulisi osata johtaa yksilöä myös työyhteisön kautta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat esimieheltään tukea, palautetta ja kiitosta. Työntekijöiden voi olla vaikea myöntää olevansa siitä riippuvaisia, mutta oikeasti he odottavat esimiehen huomaavan heidän ponnistelunsa ja odottavat siitä palautetta. Oikea-aikainen palaute on esimiehen tärkeä työkalu työn imun johtamisessa.</p>	
Avainsanat työn imu, työn ilo, flow, valmentava esimiestyö, palveleva esimiestyö, älykäs johtaminen, coaching	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Jenni Kähkönen			
Title of Thesis How can leaders increase employees' work engagement through supervisory work Case: Nordea			
Date	19.10.2014	Pages/Appendices	67
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Virpi Laukkanen			
Client Organisation/Partners Nordea Pankki Suomi Oyj			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Employees who are engaged with their work are more productive and take more responsibility over their work and personal development than those employees who do not feel engaged with their work. To obtain work engagement, the circumstances at work need to be favourable and the personality of the employee also has an impact on how strongly and easily the person can obtain work engagement. For the manager it is important that he has the ability and knowledge of mentoring and coaching leadership.</p> <p>This thesis examines how managers can make a difference on how their employees find their engagement with their work. The goal is to find out how managers can increase the feeling of work engagement at Nordea. To collect the needed information, 11 employees were interviewed from Helsinki and Kuopio Premium-branch offices. The main questions responded to were, how an employee can influence oneself to feel engaged with one's work, how the manager can support the employee to be engaged with his work, and what the role the work community for the individual is in order to obtain work engagement. As a result of this study, a manager's actions needed to increase the work engagement among the employees will be shown. The study describes in detail the concrete measures by the manager that make a difference using Nordea's leadership tools.</p> <p>According to this study, the atmosphere at the work place as well as the colleagues has a significant impact on the individual for obtaining work engagement. For the manager it is important to lead the work community and not to focus only on the leadership of an individual. Managers should also support positive dialogue between employees within the work community. For the manager, it is crucial to have good communication and interaction skills in order to manage work engagement. Furthermore, it is also essential for the manager to be honest and present while communicating. A manager should also understand the importance of the body language and facial expression.</p> <p>Understanding work engagement is a long-term process and is constructed of many different elements. Managers alone cannot make the employee feel engaged with their work. However, the manager, by making work engagement visible and helping employees to reach for the work engagement, can increase it and make space for the work flow. It does not happen by magic. Nevertheless, it can be done by taking some concrete steps, which are shown in this study.</p>			

**Keywords**

work engagement, managing work engagement, flow, intelligent leadership, coaching

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2	TYÖN IMU.....	10
2.1	Mitä on työn imu?.....	10
2.2	Työn imun rakennusaineet.....	13
2.2.1	Työtehtävien haastavuus ja palkitsevuus.....	14
2.2.2	Vaikutusmahdollisuudet työhön.....	15
2.2.3	Kannustava johtaminen.....	17
2.2.4	Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.....	18
2.2.5	Työyhteisön ilmapiiri.....	19
2.3	Miksi työn imua tulisi lisätä organisaation näkökulmasta.....	20
3	TYÖN IMUN JOHTAMINEN.....	22
3.1	Palveleva johtaminen on työn imun johtamista.....	22
3.1.1	Yksilön johtaminen.....	24
3.2	Tunteiden johtamisesta työn imun johtamiseen.....	25
3.3	Ikäjohtaminen osana työn imuna johtamista.....	26
3.4	Virtauskokemuksen johtaminen.....	28
4	CASE: NORDEA.....	31
4.1	Nordean organisaatio.....	31
4.1.1	Hakaniemen premium-konttori.....	31
4.1.2	Kuopion premium-konttori.....	32
4.2	Johtamiskulttuuri Nordean konttorissa.....	32
4.3	Johtamisen työkalut Nordeassa.....	33
4.3.1	Myynninohjauskeskustelu.....	33
4.3.2	Toiminnanohjauskokous ja tiimipalaveri.....	34
4.3.3	Yhteistapaaminen.....	35
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	36
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	36
5.2	Teemahaastattelu.....	37
5.3	Aineisto.....	37
5.4	Haastatteluaineiston analysointi.....	39
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
6.1	Miten itse voi vaikuttaa omaan työn imuun.....	43

6.2	Miten esimies voi vaikuttaa työn imun kokemukseen .....	46
6.3	Miten työyhteisö voi vaikuttaa työn imun kokemukseen .....	48
7	ESIMIEHEN KEINOT TYÖN IMUN JOHTAMISEEN.....	50
7.1	Työn imun tukeminen.....	50
7.1.1	Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen .....	51
7.1.2	Energisoivat työtehtävät.....	52
7.1.3	Esimiehen rooli.....	53
7.1.4	Osaamisen kehittäminen .....	55
7.1.5	Hyvän työyhteisön rakentaminen .....	56
7.2	Kehittämissuhteet työn imun johtamiseksi Nordeassa.....	57
7.2.1	Myynti- ja asiakasneuvottelun kehittäminen .....	57
7.2.2	Toiminnanohjauskokouksen ja tiimipalaverin kehittäminen .....	59
7.2.3	Yhteistapaamisten kehittäminen.....	60
8	POHDINTA.....	62
	LÄHTEET .....	64

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän kokemaan työn imuun. Työn imussa oleva henkilöstö voi hyvin, on innostunut ja toimii tehokkaasti. Positiiviset tunteet tarttuvat työyhteisössä työntekijästä toiseen ja työn imussa oleva henkilö vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön (Ojala & Ahonen, 2003, 64-67).

Asiakaspalvelu- ja myyntityössä työntekijöiden positiiviset tunteet ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväiset asiakkaat kertovat yritykses- tä omia hyviä kokemuksiaan ja markkinoivat yritystä. Tutkimusten mukaan ilmapiirin paruntuessa myös myyntitulokset paranevat yhden suhteessa kahteen. (Rantanen, 2013, 21.)

Myyntiorganisaatiossa myyntityötä tekevä henkilöstö on yrityksen keskeinen voima- vara ja kilpailuetu. Organisaation taidot johtaa työn imua lisäävät yrityksen kannatta- vuutta. Myyntiorganisaatioiden tulisi lisätä osaamistaan työn imussa sekä oppia ym- märtämään, miten johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen henkilöstön kokemaan työn imuun.

Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat työn imun ko- kemuksen syntymiseen. Tietoa siitä, miten esimies voi vaikuttaa työntekijän koke- maan työn imuun, löytyy vähän. Johtamisella on todettu olevan suuri vikuutus siihen, miten hyvin henkilöstö voi ja sen on todettu vaikuttavan työn imun kokemukseen. Tutkimuksia ja tietoa siitä, miten esimiehen tulisi toimia johtamisen arkisissa tilanteis- sa, löytyy vähän. Tässä opinnäytetyössä kerrotaan, miten esimies pystyy omalla toi- minnallaan vaikuttamaan työntekijän työn imun lisäämiseen.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Hyvinvointi työssä ja huippusuoritusten johtaminen ovat hyvin ajankohtaisia teemoja yritysmaailmassa. Jatkuva tehostaminen ja yritysten välinen kilpailu on johtanut sii- hen, että koko ajan tavoitellaan uutta tehokkuuden ennätystä. Tehokkuuden ja työ- elämän paineiden kasvaessa rinnalle ovat nousseet pehmeät arvot, kuten hyvinvointi töissä ja itsensä toteuttaminen. Työelämään nouseva uusi sukupolvi hakee työlleen syvällisempää merkitystä ja arvostaa työn sisällön mielekkyyttä.

Hyvältä johtajalta odotetaan tehokasta johtamista ja hyviä tuloksia samalla, kun esimieheltä odotetaan työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimista. Ennen aikainen eläköityminen ja sairauslomien kustannukset ovat pakottaneet yritykset huomioimaan henkilöstön hyvinvoinnin. Tämän lisäksi asiakaspalvelussa sekä myyntitehtävissä toimivien henkilöiden oma asenne vaikuttaa vahvasti asiakastyytyväisyyteen: mitä tyytyväisempi henkilöstö, sen tyytyväisempi asiakaskunta. On ymmärretty, että asiakkaat asioivat mieluummin sen yrityksen kanssa, jossa palvelukokemus on laadukas.

Pankkisektorilla tehostamisvaateet jatkuvat edelleen lisääntyneen sääntelyn ja kansainvälisen kilpailun kiristymisen johdosta. Samaan aikaan henkilöstön hyvinvointia halutaan lisätä, koska uskotaan hyvinvoivan henkilöstön olevan tehokkaampi. Alalla tavoitellaan entistä parempia tuloksia työn tehokkaamman tekemisen ja hyvinvoivan henkilöstön kautta.

Nordean johtamiskulttuuri on muuttunut paljon viimeisten viiden vuoden aikana. Nordeassa puhutaan valmentavasta esimiestyöstä ja uskotaan esimiestyöllä olevan suuri merkitys henkilöstön hyvään suoritukseen sekä hyvinvointiin. Organisaatiomuutos käynnistyi vuonna 2009, jonka tavoitteena oli jakaa tiimit pienemmiksi yksiköiksi, jotta esimiehellä olisi käytännössä mahdollisuus toteuttaa valmentavaa esimiestyötä.

Näiden muutosten pohjalta ja tämän päivän tavoitteiden kautta, toimeksiantaja ehdotti, että tutkittaisiin sitä, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemaan työn imuun. Tutkimusongelma oli mielestäni erittäin kiinnostava ja ajankohtainen. Kerätessäni tietoa aiheen ympäriltä, konkretisoituivat opinnäytetyöni tavoitteet. Johdantoajatuksena on löytää vastauksia siihen, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn imun kokemiseen. Tavoitteena on löytää konkreettisia esimerkkejä, joita toteuttamalla esimiehen on mahdollista johtaa työn imun kokemuksen syntymistä.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimiehen mahdollisuuksia omalla toiminnallaan ja johtamisellaan vaikuttaa kohdeyrityksen henkilöstön kokemaan työn imuun. Teoreettista tutkimusmenetelmää voidaan hyödyntää lähinnä selvittämällä, mistä työn imu rakentuu ja mitkä tekijät/olosuhteet vaikuttavan työn imun kehittymiseen aikaisempien työhyvinvointitutkimusten perusteella. Puhtaasti teoreettinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on analysoida eri teorioita yhdistelemällä niitä, ei tuo sitä tietoa, mitä tällä tutkimuksella selvitetään. Mielenkiintoista on tutkia todellisia käytännön työelämän mahdollisuuksia huomioiden eri-ikäisten johtaminen. Toisin sanottuna, teorioihin pei-



laten ja aiempia tutkimuksia hyödyntämällä, löytää ne toimet ja työkalut, joita käyttämällä esimies voi lisätä henkilöstön kokemaa työn imua.

Työn imu on terminä kohdeorganisaatiossa kohtalaisen vieras ja erityisesti esimiehen rooli työn imun kokemuksen mahdollistajana on uusi. Tavoitteena on esimiehen tietoisuuden lisääminen siitä, miten hän voi lisätä työn imun kokemusta työyhteisössä. Opinnäytetyössä etsitään vastauksia siihen, millaiset johtamisen toimet lisäävät työntekijän työn imun kokemusten syntymistä henkilön työkokemus huomioiden ja annetaan ehdotuksia Nordealle, miten yrityksen nykyisiä johtamisen työkaluja voidaan hyödyntää työn imun johtamisen näkökulmasta.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu siten, että luvuissa 2 ja 3 käsitellään työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 2 on määritelty, mitä työn imu tarkoittaa, mistä työn imu rakentuu sekä miksi sitä tulisi lisätä organisaatiossa. Luvussa 3 käsitellään työn imun johtamista. Työn imun johtaminen on rajattu yksilön johtamiseen ottamalla huomioon ikäjohtamisen kysymyksiä sekä tunteiden hallinnan merkitystä. Kohdeorganisaation johtamiskulttuuri sekä keskeiset johtamisen työkalut on esitelty tarkemmin luvussa 4. Tutkimuksen menetelmä, toteutus, aineisto, analysointi ja luotettavuus on kuvattu luvussa 5. Tutkimuksen tulokset on esitelty luvussa 6. Tutkimuksessa esille tulleiden asioiden huomioiminen johtamisessa on esitetty luvussa 7, kuten myös kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle. Luvussa 8 pohdin tutkimusprosessia kokonaisuutena ja tutkimuksen onnistumista.

Työn imun johtaminen on yksilön lisäksi työyhteisön johtamista kohdeorganisaatiossa, koska työyhteisön merkitys työn imun kokemuksessa on merkittävä. Tässä opinnäytetyössä johtamisen näkökulma on rajattu yksilön johtamiseen huomioimalla henkilön työkokemuksen pituuden vaikutus.

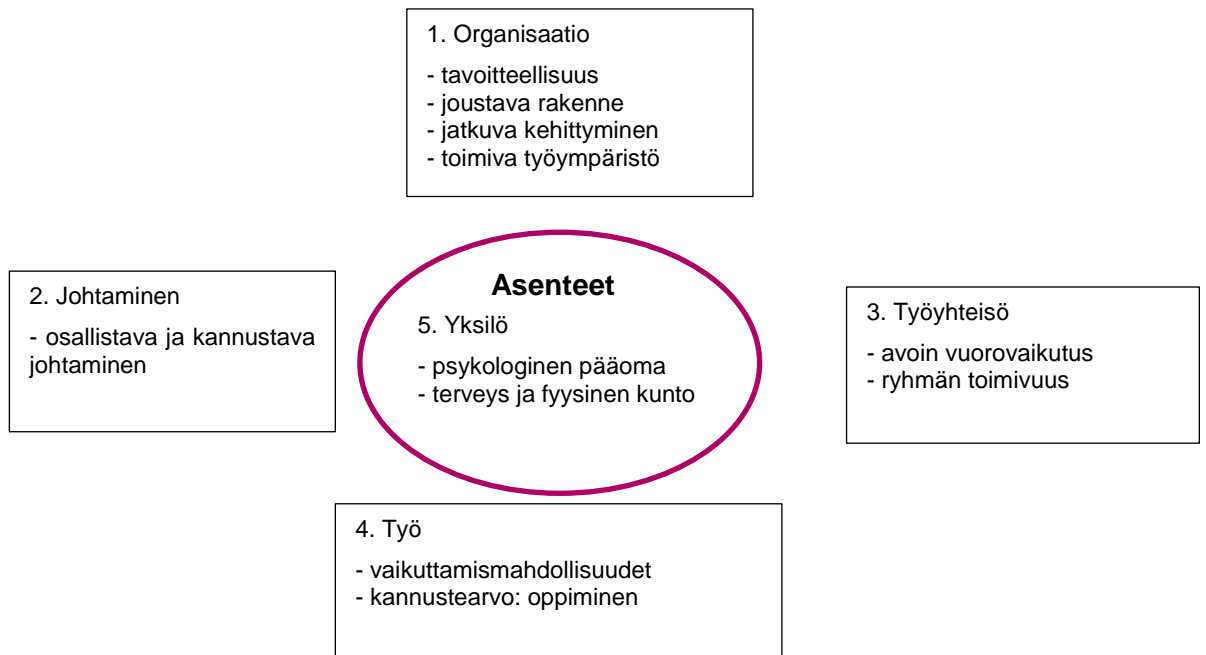
## 2 TYÖN IMU

Tässä luvussa kerrotaan, mitä termillä työn imu tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ja mitkä tekijät vaikuttavat työn imun kokemukseen. Viimeisessä kappaleessa pohditaan sitä, miksi työn imua tulisi lisätä organisaation näkökulmasta.

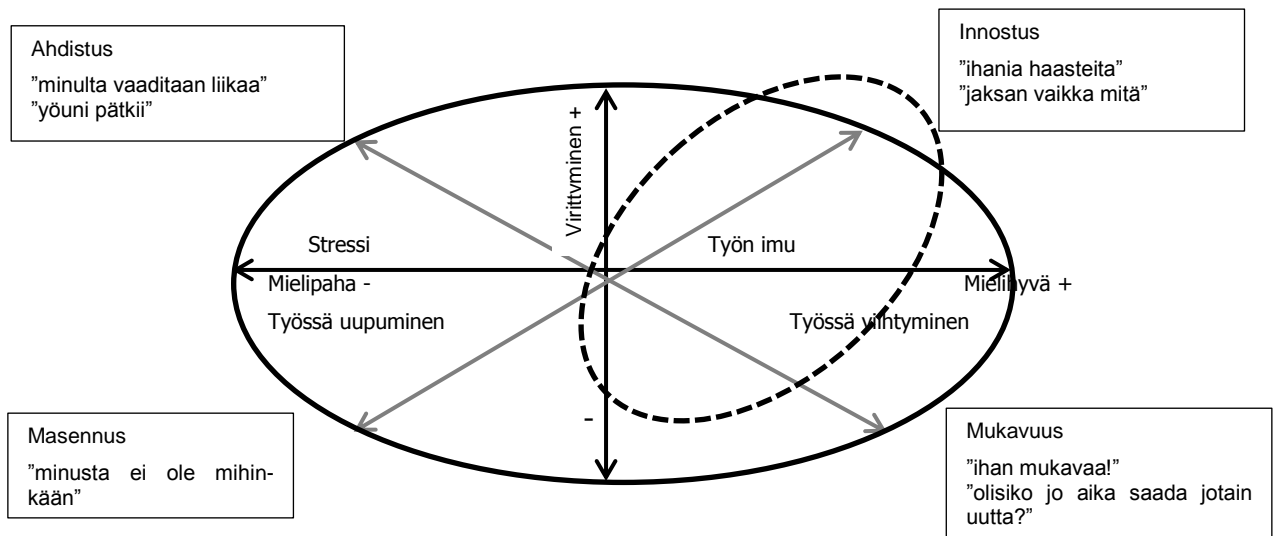
### 2.1 Mitä on työn imu?

Henkilö, joka kokee työn imua, on työssään tehokkaampi ja saa enemmän aikaan kuin sellainen työntekijä, jonka motivaatio työhön on kadonnut ja työnteko muuttunut pakoksi. Työn imu on termi, jonka on lanseerannut Jari Hakanen tutkiessaan työterveyslaitoksella työuupumusta ja stressiä. Työn imulla tarkoitetaan henkilön tuntemaa tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja työhön uppoutuneisuutta. Mitä enemmän työntekijä kokee työn imua, sitä tarmokkaammin hän työtään tekee, sitä omistautuneempi hän omalle työlleen on ja sitä uppoutuneempi hän on työhönsä. Työntekijällä, joka kokee työn imua, on vähemmän sairauspoissaoloja, sillä hän tulee mielellään töihin ja nauttii tekemästään työstä. Henkilö, joka kokee työn imua, tuntee mielihyvää tekemästään työstään. (Työterveyslaitos; Ratkes, 6-9.)

Työhyvinvointia käsittelevä kirjallisuus kertoo työn imun syntymisestä ja sen merkityksestä yksilölle ja organisaatiolle. Kun tavoitellaan omaa työhyvinvointia tai organisaatio tavoittelee hyvinvoivaa työyhteisöä, on tavoitteena työn iloa ja imua kokeva henkilöstö. Alla on kaksi kuvaa Marja-Liisa Mankan (2011) teoksesta *Työn ilo*, mitkä mielestäni kuvaavat hyvin, mitä työn imu on ja mistä tekijöistä työn imu syntyy.



KUVIO 1. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76)



KUVIO 2. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Manka 2011, 142)

Työnilo on lähellä työn imun kokemuksta, sillä ilman työniloa on oikeastaan mahdollonta saavuttaa työn imun tunnetta. Työn imussa korostuu vielä työntekijän sitoutuneisuus ja uppoutuneisuus työhön. (Manka 2011, 142-143.) Kuviossa 1 on havainnollistettu johtamisen merkitystä työnilon kokemuksen syntymiseen. Kuviossa 2 on aukaisu työn imun kokemukseen vaikuttavia yksilön tunnetiloja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työntekijän tulee työn imun kokemuksen saavuttamiseksi kokea mielihyvää tekemästään työstä ja koettava itsensä energiseksi.

Hakanen puhuu työnvoimavarojen mallista laajentaen Mankan näkökulmaa. Hakanen erottaa työhyvinvoinnin kahdeksi ulottuvuudeksi, joista toinen on motivaatio ja imulottuvuus ja toinen on energia- ja uupumusulottuvuus. Työn imu on määritelty pysyvämmäksi myönteiseksi motivaatiotilaksi. Yllä mainitussa kuvassa 2 työn imu ja työuupumus on kuvattu vastakkain, mutta on hyvä ymmärtää, etteivät työn imu ja työuupumus ole toistensa vastakohtat. Molemmissa on kysymys työn vaatimusten ja työnvoimavarojen suhteesta, mutta ne ovat kaksi erillistä tekijää. Energia- ja uupumusulottuvuudessa uupumus ja innostus työhön voidaan enemminkin nähdä vastapareina. Työn imua kokeva henkilö kokee työstä saatavan energian ja työn suorittamiseen kuluvan energian olevan tasapainossa. (Julkunen & Pärnänen 2005, 187 ja Bakker & Leiter 2010, 22)

Työn imu termi on suomennettu englannin kielen termistä ”work engagement”. Työn imun termin Suomeen on lanseerannut Jari Hakanen. Hänen mukaansa työn imun termillä tarkoitetaan henkilön tuntemaa tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja työhön uppoutuneisuutta (Työterveyslaitos, Ratkes, 6-9).

Jari Hakasen laatimassa selvityksessä työterveyslaitokselle vuonna 2009 on työn imun termiä määrittelyssä kuvattu, miten työn imua kokevat työntekijät toimivat ja käyttäytyvät. Hän on käyttänyt esimerkkinä Hewlett Associationsin määritelmää kuvata työn imua kolmella p:llä ’puhe’, ’pysyminen’ ja ’ponnistelu’. Näiden kolmen p:n mukaan työn imua kokeva henkilö puhuu työpaikastaan positiivisesti ja on sitoutunut työpaikkaansa ja on valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi. (TSR, tutkimusraportti.)

Työn imua määriteltäessä usein törmää englanninkieliseen termiin Flow, suomennettuna virtaus. Flow on lyhytaikainen virtaustila, jolloin henkilön suoritusmotivaatio on hyvin korkea ja henkilö kykenee ylittämään normaalin suoritustasonsa. Kun henkilö kokee olevansa flowssa eli hänen osaamisensa on riittävä ja tehtävän suorittaminen lisää henkilön osaamista ja hän kokee voimakasta onnistumisen tunnetta, hän ei tarvitse ulkoista kannustinta vaan toiminta itsessään on jo kannustavaa ja motivoivaa. Ojalan ja Ahosen mukaan mukaan flow eli virtaustila voi kestää lyhyen tai pitkän ajan. Flow on suomennettu myös työn imuksi. Mikäli henkilö on kykenevä saavuttamaan flown kaltaisen olotilan työssään säännöllisesti, on työntekijän mahdollista saavuttaa työn imun kokemus. (Ahonen & Ojala 2003, 101.)

Työn imun kokeminen lähtee henkilöstä itsestään ja hänen omasta tahdostaan. Henkilölle täytyy syntyä tunne, että työ on hänelle itselleen merkityksellistä ja pitää työtään tärkeänä. Eri henkilöille nämä tarkoittavat erilaisia asioita, mikä saa toisen innostumaan, voi saada toisen lamaantumaan. Kun motivaatio työn tekemiseen lähtee työntekijän sisältä, lisää se intoa tehdä työtä. Toisaalta ulkopuolelta asetettu aikarajoite tai paine työn tekemiseen, saattaa auttaa liikkeelle lähtöä ja mahdollistaa työn imun kokemuksen. Ahonen ja Ojala 2003, 99-101.)

## 2.2 Työn imun rakennusaineet

Tässä kappaleessa kuvataan niitä keskeisiä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työn imun kokemuksen syntymiseen ja jotka toimivat työn imun rakennusaineina. Työn imun syntymiseen vaikuttavat työssä olevat asiat sekä yksilön omat henkilökohtaiset ei suoraan työhön liittyvät asiat ja voimavarat (Hakanen 2009, 35).

Hakasen tutkimuksen mukaan vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, mahdollisuus kehittyä, työtulosten näkeminen, myönteinen palaute, hyvä ilmapiiri työyhteisössä sekä esimiehen tuki vaikeissa tilanteissa ovat tärkeitä työn imun kokemiseksi. Esimiehellä ja esimiestyöllä on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin aiemmin mainittuihin tekijöihin joko suoraan tai välillisesti. Työn imun johtaminen on yksilön johtamista, missä jokaisen yksilön kohdalla tulee varmistaa riittävän haastavan työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, antaa yksilölle riittävästi palautetta sekä tarjota mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä.

Hakanen on omassa tutkimuksessaan puhunut työnvoimavaroista, jotka mahdollistavat työn imun kokemisen. Hän on jakanut voimavarat viiteen keskeiseen tekijään: Työn voimavarat, työn organisointia koskevat voimavarat, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät voimavarat, organisatoriset voimavarat ja yksilölliset voimavarat. (Hakanen 2009, 60.)

Työn ilon tunne syntyy sisältä päin, johon ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta. Työn ilon tunne ja siitä kumpuava työn imu kokemus ovat henkilöstä itsestään kiinni ja valmiudesta antautua tälle kokemukselle. Ulkoiset tekijät eivät yksin voi synnyttää työn ilon ja imun kokemusta. Sisäiset kannustimet tukevat paremmin työn imun kokemuksen syntymistä kuin ulkoiset kannusteet. Sisäisiä kannusteita ovat työn palkitsevuus ja toiminnan eli työn tekemisestä syntyvä hyvän olon tunne, onnistuminen, vastuu työs-

tä ja ulkoisia kannustimia ovat esimerkiksi palkka, työhuone, status. (Takala & Kalimo 2011, 50 ja Rassila & Pitkonen, 2010, 27.)

Monessa eri lähteessä on kuvattu ja kerrottu, miten vaikutusmahdollisuudet, onnistumisen tunteet, kannustava työyhteisö, esimiehen tuki ja palaute auttava jaksamaan työssä ja löytämään työniloa ja työn imua (SS Kauhanen, 32; Tammelin Leena (Ratkes 2011, 2). Työn imun rakennusaineet ovat juuri sellaisia tekijöitä, jotka luetellaan sisäisiksi kannusteiksi.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan nimenomaan työsidoonaisia rakennusaineita, joihin esimiestyöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Seuraavaksi tarkastellaan hieman lähemmin keskeisiä työn imua lisääviä tekijöitä työssä.

### 2.2.1 Työtehtävien haastavuus ja palkitsevuus

Riittävän haasteelliset työtehtävät tekevät työstä mielenkiintoisempaa ja tarjoavat onnistumisen kokemuksia. Työtehtävien haastavuus voisi yhtä lailla tarkoittaa mielekkyyttä. Mielekkäät työtehtävät ilman haasteita eivät kuitenkaan riitä tarjoamaan onnistumisen kokemuksia. Haastavat työtehtävät tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ja saavuttaa ylpeyden tunnetta tehdystä työstä. Henkilö saattaa innostua tekemästään työstään enemmän kuin tavoitteet vaatisivat (Takala & Kalimo 2011, 50 ja Manka 2011, s. 28.)

Mikäli työ on yksinkertaista, eikä työntekijä joudu ponnistelemaan työtehtäviensä eteen, hänen on vaikeampaa saavuttaa onnistumisen kokemuksia. Yksinkertaiset ja liian rutiininomaiset tehtävät tylsistyttävät ja aiheuttavat turhautuneisuuden tunnetta työtä kohtaan. Haasteet tarjoavat mahdollisuuden kehittyä työssä. (Ruohotie ja Honka 2002, 144-145.)

Kun henkilön muut työhön liittyvät asiat ovat kunnossa, haastavan projektin loppuun saattaminen lisää ylpeyttä ja tyytyväisyyttä, jotka ovat omiaan synnyttämään työn imun tunnetta ja kokemusta. Haasteellinen työtehtävä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työtehtävien tulisi jatkuvasti olla haastavia ja henkilön tulisi liikkua osaamisensa ääri rajoilla jatkuvasti. Liian haastavat työtehtävät puolestaan syövät yksilön voimavaroja lisätessään stressiä ja saattavat aiheuttaa hallinnantunteen menettämistä ja tuottavat henkilölle pahimmillaan epäonnistumisen kokemuksia. Jatkuva osaamisen ääri rajoilla työskentely ja mahdolliset epäonnistumisen tunteet työssä aiheuttavat uupumusta,

mikäli tilanne jatkuu pitkään samankaltaisena. Toisaalta suuresta ponnistelusta menestyksekkäästi suoriutuminen lisää voimakkaasti onnistumisen tunnetta ja voi myös tukea työn imun kokemuksen syntymistä. Virtaus kokemus syntyy siitä, että on pystynyt ylittämään normaalin suoritus tasonsa ja päässyt uudelle tasolle. Ilman näitä ponnisteluja, onnistumista ja työn imua ei myöskään voi saavuttaa. (Ojala & Ahonen 2003, 91-96 ja Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)

Työtehtävien haastavuus on esimerkiksi haastavien tavoitteiden asettamista. Työn merkitys syntyy työn tavoitteiden kautta. Työ on mielekästä, kun siinä on tavoitteita, joita kohden työskennellään. Selkeät haastavat tavoitteet auttavat motivoitumaan ja selkeät mittarit ja yhdessä sovittu seuranta, antavat palautetta onnistumisesta. Onnistumisen tunne itsessään palkitsee työntekijää ja hän pyrkii saavuttamaan niitä lisää. Työn haastavuutta on mahdollista säädellä tavoitteiden kautta, sillä tavoitteet ohjaavat toimintaa. (Jalava 2001, 88-89.)

Työn ollessa sopivan haastavaa ja mielekästä, palkitsee työ itsessään tekijäänsä sen tuoman mielihyvän kautta. Onnistuminen ja kehittyminen tuovat iloa. Sisäinen motivaatio ruokkii itse itseään, työntekijän pyrkiessä saavuttamaan lisää näitä kokemuksia. Työn imun saavuttamisen näkökulmasta tulisi työn tarjota näitä kokemuksia. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-28.)

## 2.2.2 Vaikutusmahdollisuudet työhön

Työntekijälle itselleen on tärkeää säilyttää oma itsenäisyytensä työssä. Hyvinvointiin työssä vaikuttaa merkittävästi hänen mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä. Mitä enemmän työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, sitä mielekkäämmäksi hän työnsä kokee, sitä sitoutuneempi hän on tavoitteisiinsa ja sitä helpompi henkilön on löytää sisäinen motivaatio. (Ruohotie ja Honka 2002, 133 ja Jalava 2001, 38.)

Jalavan mukaan ihmisellä on taipumus pyrkiä ymmärtämään ympäristöään ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa ympäristöönsä. Työpaikoilla tulee ymmärtää tämä ihmisen tarve ymmärtää ja vaikuttaa ympäristöönsä ja vastata tähän tarpeeseen. Positiivisella ihmiskäsityksellä, jonka mukaan työntekijät ovat halukkaita ja kykeneviä osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon ja toimimaan itsenäisesti, ja luottamalla työntekijöiden kykyyn tehdä oikeita päätöksiä, voidaan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työyhteisön luottamusta lisätä. Valta tulisi nähdä energiana ja vallan jakaminen työntekijöi-

den energisoimisena. Esimiehen jakaessa valtaa työntekijöille tulee heistä aloitteellisia. Onnistuneella vallan jakamisella voidaan yksilötasolla saavuttaa seuraavat piirteet:

- tarkoitus – työtavoitteiden arvo, tunne siitä, että työ on arvokasta, se mitä työntekijä tekee, on hänelle itselleen merkityksellistä
- kompetenssi – usko omaan kykyyn suorittaa tehtävät, tieto siitä, että selviytyy työstään
- itsemääräminen – mahdollisuus olla aloitteellinen ja ohjata omaa työtään, heitä ei johdeta pikkutarkasti ja
- vaikutus – oman työpanoksen merkityksen havaitseminen ja ymmärtäminen. Työntekijän toimilla on vaikutusta työyksikön toimintaan ja muut pitävät hänen toimintaansa tärkeänä, he esimerkiksi arvostavat hänen ajatuksiaan. Tässä vallan hajauttaminen siis liitetään työmotivaation yksilöllisiin näkökulmiin. (Appelbaum et al. 1999.)

(Jalava 2001, 38-40.)

Negatiivista työstressiä aiheuttavat heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja lisäksi liian vaativat työtehtävät (Manka 2011,16). Negatiivista stressiä aiheuttavat tekijät työssä työntävät henkilöä pois päin työn imun kokemuksesta. Työn imua vievänä asioina koetaan liian suuret työpaineet ja henkilökohtaiset vaatimukset, jotka johtavat hallinnan tunteen menettämiseen. Negatiivista stressiä aiheuttavat tekijät työssä työntävät henkilöä pois päin työn imun kokemuksesta. Työn imua vievänä asioina koetaan liian suuret työpaineet ja henkilökohtaiset vaatimukset, jotka johtavat hallinnan tunteen menettämiseen. Työelämässä tulee tilanteita, joissa ei ole mahdollista itse vaikuttaa asioihin tai voi vaikuttaa hyvin vähän. Henkilön ei suinkaan tule alistua tilanteeseen, vaan sopeutua tilanteeseen ja osattava kiinnittää huomiota jälleen niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. Vastaavasti esimiehen tulee tietoisesti pyrkiä lisäämään ja varmistamaan, että työssä on riittävästi sellaisia tehtäviä, jotka ovat työntekijän oman vaikuttamisen piirissä. Hallinnan tunnetta työhön lisää työpaikan säännöt ja normit, sillä silloin henkilö tietää, kuinka työpaikalla tulee toimia ja miten tehtävät tulee hoitaa. (Moura jne. 2014, 296-298.)



### 2.2.3 Kannustava johtaminen

Työn imun kokemuksen varmistamiseksi tulee johtamisen olla osallistavaa ja kannustavaa. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijät otetaan mukaan asioiden suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään työn suorittamiseen ja organisoimiseen liittyen. Osallistamalla työntekijöitä, on johtajalla mahdollisuus edesauttaa, että henkilöstä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Johtaminen on kannustavaa, kun se antaa energiaa muille, käynnistää ja ylläpitää toimintaa. Kannustavassa johtamisessa työntekijä kokee omistavansa työnsä. (Juuti 2005, 53-55 ja Kurttila ym. 2010, 38-39.)

Kannustava johtaminen on sellaista, mikä mahdollistaa aidon ja rehellisen vuoropuhelun työntekijöiden ja esimiehen kesken. Tavoitteiden tulee olla selkeät ja ne tulee kokea oikeudenmukaiseksi. Työelämässä on harvoin tilanteita, jossa kaikki kokevat yhtä aikaa tavoitteet täysin oikeudenmukaisiksi. Yhteen hiileen puhaltamisen ja oikeudenmukaisuuden tunnetta voidaan lisätä avoimella keskustelulla. Kun henkilöstö on osallisena tavoitteiden asettamiseen ja heille kerrotaan siihen vaikuttavista asioista, on henkilöstön helpompi hyväksyä tavoitteet ja he myös todennäköisesti kokevat ne oikeudenmukaisemmiksi.

Keskusteleminen on vuoropuhelua, mitä myös palautteen antaminen on. Palautteen antamisen pitäisi olla osa luonnollista ja normaalia toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää työyhteisöä toimimaan paremmin. Henkilökohtainen palaute työsuorituksesta auttaa henkilöä tunnistamaan vahvuuksiaan ja kehittymään edelleen työssään. Oikein annettu palaute koetaan kannustavana ja innostavana. Avoin keskustelu ja palaute lisäksi avartavat ihmisten näkemyksiä ja kehittävät henkilöä sitä kautta. Kun myös alaisella on mahdollisuus antaa palautetta hän kokee voivansa hallita työtään paremmin sekä voivansa vaikuttaa työhönsä. (Ranne 2006, 26-27.)

Kannustava johtaminen on toisen huomioimista ja kuuntelemista. Kuuntelulla tarkoitetaan sitä, että esimies malttaa odottaa omien mielipiteiden ja ratkaisujen kanssa ja antaa työntekijän itse kertoa omia ajatuksiaan. Työntekijän itse nostaessaan asioita esille ja oivaltaessaan asioita, hän sitoutuu käytännön tekemiseen paremmin ja ennen kaikkea kokee ja tuntee tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. (Kiviranta 2010, 64.)

Kannustava johtaminen on kokonaisuudessaan niin moninainen asiakokonaisuus, että sitä käsitellään lisäksi tarkemmin luvussa 3. Kannustavan johtamisen kautta vai-

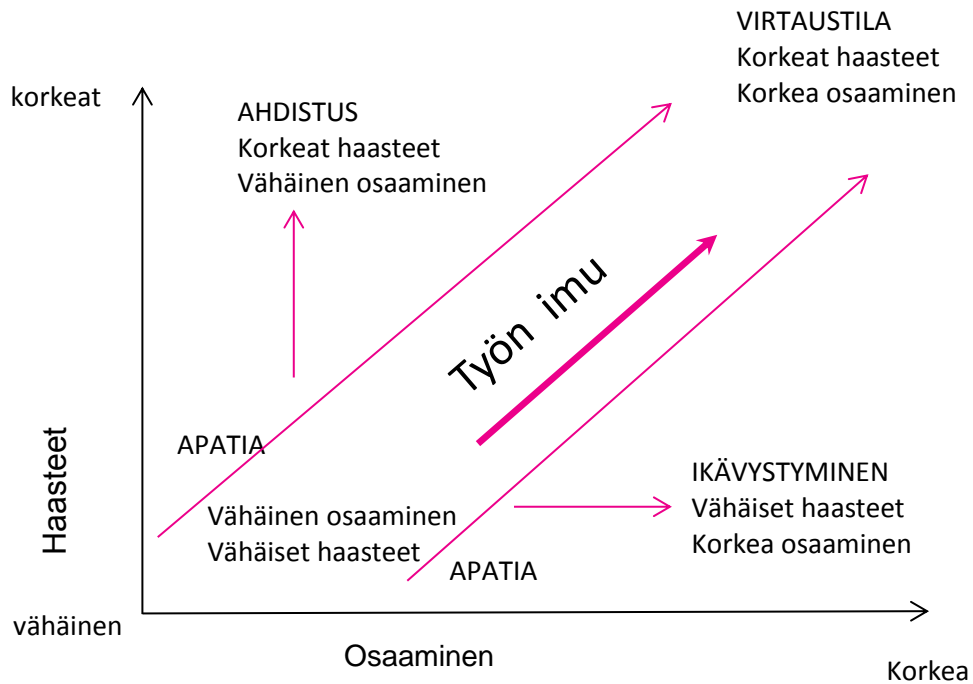
kutetaan myös muihin työimun rakennusaineisiin, sillä johtamisella voidaan mahdollistaa työntekijän kehittyminen ja oppiminen, vaikuttaa työtehtävien haastavuuteen, jakaa vastuuta ja rakentaa hyvää työilmapiiriä.

#### 2.2.4 Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä

Työntekijän sisäisiin motivaatiotekijöihin katsotaan sisältyvän kehittymismahdollisuudet työssä. Työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, miten paljon kehittyminen motivoi henkilöä. Kehittymismahdollisuudet ja oppiminen vaikuttavat myönteisesti työntekijän motivaatioon, sillä se lisää arvotuksen tunteen kokemista ja helpottaa onnistumista ja menestymistä työssä. Henkilön omat voimavarat vaikuttavat myös siihen, miten paljon henkilöllä on voimavaroja käytettävissä osaamisensa kehittämiseen. Työssä kehittyminen lähtee usein organisaation tarpeista lisätä tehokkuutta henkilöstön osaamisen kasvattamisella. Lisäksi muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritystä kehittämään henkilöstöään kilpailukykyensä varmistamiseksi. (Ruohotie, 2002, 165-166, 174.)

Työntekijöillä on halu ja tarve onnistua työssään, suoriutua tehtävästään sekä kokea arvostusta tehdystä työstä. Mahdollisuus yksilöllisen oppimisen tukee näiden kokemusten syntymistä. Osaamisen kehittämisessä tulee mahdollistaa ja tarjota työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa oman osaamisensa kehittämiseen. Osaamista voidaan kasvattaa työyhteisössä monella eri tavalla ja työntekijät oppivat eri tavalla. (Viitala 2007, 180-181.)

Virtauskokemuksen katsotaan syntyvän juuri osaaminen ja haasteiden oikeasta tasapainosta. Virtauskokemuksesta käytetään myös termiä työn imu. Hakasen puhuessa työn imusta se on laajempi käsite, kun pelkästään osaamisen ja haasteiden tasapainottelua. Osaamisella on kiistatta merkittävä rooli hallinnan tunteen saavuttamiseksi. Kun hallitsee työnsä, on siihen helpompi myös vaikuttaa jne. Työntekijöillä on tarve tulla hyväksytyksi.



Ihminen saavuttaa parhaiten tuloksia virtaustilassa (Ojala & Ahonen, 2003, 92), Mukautettu Csikszentmihalyin kuvasta (1991)

### 2.2.5 Työyhteisön ilmapiiri

Työn imun saavuttamiseen vaikuttaa henkilön mielentila ja sisäisten tunteiden vaikutus. Sosiaalisen ympäristön luomat paineet vaikuttavat henkilön mahdollisuuksiin kokea työn imua, sillä ne vaikuttavat henkilön mielentilaan. Jos henkilö tuntee epävarmuutta tai pelkää työyhteisön reaktiota, on työhön vaikeampi heittäytyä ja saavuttaa työn imun kokemus. (Matikka 2013, 48-49.)

Työn imun kokeminen syntyy muun muassa siitä, että henkilö onnistuu työssään. Omaan osaamiseen suhteutettujen sopivan kokoisten haasteiden voittamisesta syntyy onnistumisen tunteita. Mikäli tavoitteiden saavuttamiseen liittyy työyhteisössä epävarmuutta ja pelkoa, on henkilöstö tai osa henkilöstöstä puolustuskannalla. Henkilön, joka onnistuu työssään voi olla vaikea näyttää ja kertoa onnistumisestaan, koska pelkää muiden reaktiota. Jos huomio kiinnittyy siihen, mitä muut ajattelevat ja hyväksyvätkö työkaverit oman onnistumisen, ajautuu helposti piilottelemaan ja vähättelemään omaa onnistumistaan. Tuntiessaan pelkoa tai epävarmuutta omasta suoriutumisestaan, on vaikea aidosti iloita toisen onnistumisesta, varsinkin jos työyhteisössä on negatiivista kilpailua. Tämä johtaa yhteisössä puolustavaan käyttäytymismalliin,

joka on uhka hyvinvoinnille ja työn ilon ja työn imun saavuttamiselle (Manka 2010, 139).

Työntekijä peilaa omaa suoriutumistaan muihin ja vertaa työnsä tuloksia toisten tuloksiin. Kokemusten jakamisen kautta henkilö voi kehittää omaa toimintaansa ja saada apua työn suorittamiseen vielä paremmin.

### 2.3 Miksi työn imua tulisi lisätä organisaation näkökulmasta

Työn imua on tutkittu Suomessa ja muualla maailmassa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Lisäksi on selvitetty, miten työn imua voidaan johtaa. (Ratkes, 6-9). Edellisessä kappaleessa kerrottujen seikkojen pohjalta on ilmeistä, että työnantajan tavoitteena on työn imua kokeva henkilöstö, koska työstään innostunut työntekijä haluaa saada työnsä hyvin tehdyksi ja haluaa panostaa työhönsä. Silloin myös työn imun johtaminen on yrityksen kannalta kannattavaa ja on järkevää selvittää, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työn imuun.

Organisaation tulos ja organisaation hyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Oikeanlainen johtaminen ja osaamisen kehittäminen vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Maailmanpankin mukaan inhimillinen ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat taloudelliseen kasvuun neljä kertaa tehokkaammin kuin fyysiset investoinnit. (Manka 2010, 75-77.) Työn imua kokeva henkilö voi työssään hyvin. Hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa siis tuottavuuteen. Työn imua kokeva henkilö ei vain voi hyvin työssään, vaan on sen lisäksi innostunut, tarmokas ja sitoutunut.

Organisaation näkökulmasta sairauspoissaolot tulevat yrityksille kalliiksi ja niiden vähentäminen lisää yrityksen tuottavuutta. Usein organisaatiossa ei ole ylimääräisiä resursseja ja poissaolot kuormittavat lisäksi muita työntekijöitä, mikä voi aiheuttaa negatiivisen kierteen. Pelkästään poissaolojen vähentäminen on yritykselle tavoittelemisen arvoinen asia. Henkilö, joka kokee työn imua, sairastaa tutkimusten mukaan vähemmän. (Ahonen ja Ojala, 2003, 36.)

Asiakaspalveluorganisaatiossa työntekijöiden positiiviset tunteet lisäävät asiakkaiden tyytyväisyyttä ja lojaalisuutta (Rantanen 2013, 21). On selvää, että asiakastyytyväisyydellä on liiketoiminnan kannalta iso merkitys. Tyytyväinen asiakas puhuu yrityksestä hyvää ja markkinoi yritystä. Lisäksi Rantasen mukaan tyytyväiset työntekijät tuottavat 40% enemmän. Ilmapiirin osuus liikeloksesta on 20%. Asiakaspalvelun

ilmapiirin nouseminen 1% nostaa 2% myyntiä. Tyytyväiset työntekijät luovat kilpailuetua erityisesti aloilla, joissa voi olla vaikea erottua hinnalla, tuotteilla ja palveluilla. Asiakas ostaa mieluiten niiltä, joiden kanssa asioiminen tuntuu miellyttävältä. (Rantanen 2013, 21.)

Työhyvinvoinnin puute lisää riskejä työpaikoilla. Uupunut henkilöstö ei kykene oppimaan yhtä tehokkaasti, kuin hyvinvoiva henkilöstö. Kun henkilöstö tuntee, että hallinnan tunne on kadonnut eikä osaaminen riitä työn suorittamiseen, henkilöstön oppimiskyky ja luovuus heikkenevät. Ongelmien ratkaiseminen, uuden oppiminen ja kehittyminen vaikeutuvat. Kuilu kasvaa entisestään, mikäli henkilö ei jaksa pitää itseään ajan tasalla. Samalla tavalla kuin innostus tarttuu työyhteisössä, myös negatiiviset tunteet tarttuvat työyhteisössä. Huolehtimalla hyvinvoinnista voidaan katkaista tai ehkäistä negatiivinen kierre. (Ojala & Ahonen, 2003, 64-67.)

Edellä mainittujen tekijöiden pohjalta voidaan siis todeta, että työn imua kokeva henkilö on tehokkaampi työssään ja sitoutunut työhönsä kuin henkilö, joka ei koe työn imua. Tämän päivän työelämässä, missä tehokkuutta haetaan kaikkialta, on työn imu organisaation näkökulmasta tavoiteltavaa ja kilpailuetua lisäävä asia. Nuoret haluavat töihin yrityksiin, joista on mahdollista odottaa paljon työn sisällöltä. Työn imua kokeva henkilöstö houkuttelee myös hakeutumaan yritykseen töihin, eivätkä tyytyväiset työntekijät vaihda työpaikkaansa niin helposti.

Hyvän kierre voidaan saavuttaa, kun joku henkilöistä on saavuttanut työn imun kokemuksen ja nauttii aidosti työstään, tarttuu hänen innostuksensa myös toisiin tekijöihin. Työn imusta nauttiva henkilö on omassa työssään tehokkaampi ja sen lisäksi hän vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti (Ahonen ja Ojala. 2003, 49). Työn imussa oleva henkilö pitää aktiivisesti myös huolta omasta työn imustaan, muokkaamalla työtään niin, että se tarjoaa jatkossakin henkilölle itselleen tTyön imussa oleva henkilö pitää aktiivisesti myös huolta omasta työn imustaan, muokkaamalla työtään niin, että se tarjoaa myös jatkossa henkilölle itselleen mahdollisuuden kokea työn imua. Toisin sanottuna työn imussa oleva henkilö osaa käyttää hyödyntää yrityksen resursseja työn imun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä luo työyhteisöön uusia työn imun lähteitä muokkaamalla työtä ja työyhteisöä. (Bhatnagar 2012, 932-933.)

### 3 TYÖN IMUN JOHTAMINEN

Työn imun johtaminen on ihmisten johtamista kohti organisaation asettamaa tavoitetta. Työn imun johtaminen on tietoista johtamista, jossa esimies osaa käsitellä ja puhutella tunteita työpaikalla. Työn imun johtaminen on palvelevaa johtamista, jota käsitellen tämän luvun ensimmäisessä osiossa. Seuraavassa osiossa käsitellen tunteiden merkitystä ja tunteiden hyväksymistä osana johtamista. Työkokemuksen ja henkilön iän merkitystä käsitellen tämän luvun kolmannessa osiossa. Virtauskokemuksen johtamista käsitellen tämän luvun viimeisessä osiossa.

#### 3.1 Palveleva johtaminen on työn imun johtamista

Termi työn imu liitetään kirjallisuudessa usein palvelemaan johtamiseen ja valmentavaan esimiestyöhön. Työn imun kokeminen on hyvin henkilökohtainen asia. Mikä saa toisten innostumaan, voi saada toisen lamaantumaan. Esimiehen on yhdessä työntekijän kanssa käytävä keskustelua siitä, mikä motivoi työntekijää työssä ja annettava hänelle mahdollisuus ”toteuttaa itseään” ja tehdä työstä yksilöllisempää. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut työntekijästään ja haluttava tutustua häneen. (Ratkes, 6-9)

Palveleva johtaminen on työhyvinvointia tukevaa johtamista, sillä sen tavoitteena on työntekijän arvon kunnioittaminen, tyytyväisyys, kehittyminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin (Kalliomaa ja Kettunen 2003, s. 33.) Palvelevassa johtamisessa johtajan tehtävä on palvella ja auttaa työntekijöitään suoriutumaan tehtävistään. Palveleva johtaja haluaa kuunnella ja ymmärtää, miten työntekijä voi suoriutua annetusta tehtävästään hyvin sekä toteuttaa itseään työssä. Palvelevalla johtajalla on hyvä itsetuntemus ja hän pystyy käsittelemään häneen kohdistuvaa kritiikkiä ja arvioita sekä osaa hyväksyä itsensä puutteineen. Sosiaaliset taidot ovat palvelujohtajan vahvuuksia ja hän osaa rakentaa tiimien jäsenten välillä yhteisöllisyyttä sekä sitoutuneisuutta. Kalliomaa ja Kettunen ovat kirjassaan Luottamus esimiestyössä esittäneet palvelujohtajan 12 keskeisintä ominaisuutta, joita ovat:

**1. Kuuntelutaito.** Palveleva johtaja sitoutuu vahvasti toisten tarkkaavaiseen kuuntelemiseen.

**2. Empatia (emotionaalinen parantaminen).** Palveleva johtaja pyrkii ymmärtämään toisia. Johtajan ei tarvitse hyväksyä kaikkea toimintaa tai käyttäytymistä, mutta silti hyväksyy johdettavansa ihmisinä.

**3. Eettinen tietoisuus.** Palvelevalla johtajalla on herkkyys tunnistaa, mitä on meneillään. Palveleva johtaja on vuorovaikutussuhteessa rehellinen, avoin ja oikeudenmukainen.

**4. Suostuttelu.** Palveleva johtaja pyrkii vakuuttamaan muut tekojen oikeellisuudesta mieluummin kuin pyrkii alistamaan pakon avulla.

**5. Ennakkoon näkeminen (visiointi).** Kyky ymmärtää menneen merkitykset, nykyisyyden realiteetit ja päätösten vaikutukset tulevaisuuteen. Palveleva johtaja omaa kyvyn nähdä asioita etukäteen.

**6. Käsitteelliset tiedot.** Palvelevalla johtajalla on organisaatio- ja tehtävätason tietoa, joten hän voi tukea ja auttaa seuraajiaan.

**7. Johtamisen hoitaminen.** Luottamus toista kohtaan synnyttää hyvinvointia organisaation ja koko yhteiskunnan hyväksi. Johtaja sitoutuu ottamaan huomioon ensisijaisesti muiden tarpeet.

**8. Sitoutuminen ihmisten kasvuun.** Palvelevan johtajan mielestä ihmisillä on myös sisäinen arvo, joten johtaja sitoutuu vastuullisena henkilönä jokaisen johdettavan persoonalliseen, ammatilliseen ja henkiseen kasvuun.

**9. Yksilölliset tarpeet.** Johdettavien yksilölliset tarpeiden huomointi ja niiden täyttäminen on johtajalla tärkeää.

**10. Esimerkillisyys ja näkyvyys.** Palveleva johtaja näyttää esimerkkiä ja mallia seuraajilleen. Näkyvyys tarkoittaa sitä, että johdettavat pystyvät näkemään esimerkillisyyden.

**11. Suhteet.** Palveleva johtaja rakentaa pitkäaikaiset suhteet johdettaviinsa.

**12. Yhteisön rakentaminen.** Instituutiot ovat alkaneet muovata ihmisten elämää paikallisten yhteisöjen sijaan. Palvelevan johtajan haasteena on täten todellisen yhteisyyden rakentaminen niiden kesken, jotka työskentelevät samassa organisaatiossa.

(Kalliomaa ja Kettunen 2010, 31-32.)

Palveleva johtaminen on älykästä johtamista. Palvelevana johtajana toimiminen tarkoittaa johtamispalvelujen tarjoamista työntekijöilleen. Johtajan tehtävä on mahdollistaa työntekijöidensä onnistuminen ja auttaa heitä kehittämään ammattitaitoaan. Valmentava esimiestyö, palveleva johtaminen ja älykäsjohtaminen edustavat kaikki samaa perusajastusta, missä johtajan asenne perustuu työntekijän arvostamiseen ja kunnioittamiseen sekä työntekijän kykyihin luottamiseen ja työntekijän haluun kantaa vastuuta tekemästään työstään. (Sydänmaanlakka 2009, 149).

Sydänmaanlakan mukaan älykäs johtaminen on muun muassa tasapainoista johtamista, jonka tavoitteena on tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Tehokkuus on liiketoiminnan lähtökohta, mitä ilman ei voi pärjätä. Yrityksen on kyettävä lisäksi uudistumaan muuttuvan toimintaympäristön mukana. Työntekijöiden on voitava hyvin yrityksessä pitkällä aikavälillä, sillä osaaminen ja hyvinvoiva organisaatio lisäävät tehokkuutta. Tärkeää on myös hyvinvoiva työyhteisö tulevaisuudessa. Älykäs johtaminen tarkoittaa näiden asioiden ymmärtämistä ja tämän toimintafilosofian toteuttamista. Lisäksi hän korostaa kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä ja monitasoista johtamista. Johtaminen on yhteistoimintaa, johon koko tiimi osallistuu. (Sydänmaanlakka 2009, 150-151.)

### 3.1.1 Yksilön johtaminen

Voidakseen olla hyvä johtaja, tulee johtajan osata johtaa itseään. Vasta tämän jälkeen voidaan johtaa toista yksilöä. Seuraava taso on tiimin johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 150-151.)

Ohessa on Sydänmaanlakan taulukko yksilöiden johtamisesta käytännössä.

Rationaalinen älykkyyys	Tunneälykkyyys	Henkinen älykkyyys	Käytännöllinen älykkyyys
1. Tavoitteen asettaminen 2. Palautteen antaminen 3. Ohjaus ja valmentaminen 4. Kehittäminen (Suorituksen johtaminen)	5. Tehokas vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus ja avoimuus</li> <li>• Autenttisuus</li> <li>• Jämäkkyys</li> </ul> (Tehokas kommunikointi)	6. Esimerkillä johtaminen 7. Motivointi ja innostaminen 8. Luovuus ja uudistuminen 9. Yksilön kunnioittaminen	Kohtien 1-9 tehokas toimeenpano!

Kuvio 3. Yksilöiden johtaminen käytännössä (Sydänmaanlakka 2009, 158)

Työn imun johtamisessa tulee huomioida yksilön yksilökohtaiset tarpeet, vahvuudet ja voimavarat. Aikaisemman tutkimusten mukaan henkilöt, joilla on hyvä itsetunto sekä osaavat johtaa itseään, voivat saavuttaa työn imun kokemuksen helpommin kuin ne henkilöt, joilla nämä taidot eivät ole niin kehittyneet (Xanthopoulou jne. 196). Työn imun kokemuksen aste voi vaihdella eri päivinä sen mukaan, kuinka paljon henkilöllä



on voimavaroja käytössä. Levänneenä on helpompi innostua työtehtävistä. Henkilökohtaiset luonteen piirteet vaikuttavat myös henkilön herkkyyteen kokea työn imua. Illoiset, positiiviset sekä ulospäin suuntautuneet henkilöt ovat työsään usein aktiivisempia ja voivat näin helpommin saavuttaa työn imun. Yksilön johtamisessa nämä henkilökohtaiset ominaisuudet tulee esimiehen kyetä huomioimaan omassa johtamisessaan. (Bakker & Daniels, 25; 28-30.)

Esimiehen on mahdollista auttaa henkilöä tunnistamaan omat voimavaransa ja auttaa työntekijää hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Toiset henkilöt ovat itse tietoisia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, toiset puolestaan eivät yhtä helposti tunnista näitä piirteitä itsestään. On tärkeää, että esimies huomaa työssään alisuoriutuvan henkilön ja osaa juuri häntä tukea vahvuuksien tunnistamisessa.

### 3.2 Tunteiden johtamisesta työn imun johtamiseen

Työnilo koostuu organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja työntekijästä itsestään. Työntekijä katsoo työtään omista lähtökodistaan, eivätkä kaikki koe työtä ja työpaikkaansa samalla tavalla, vaikka siellä olisikin huomioitu työhyvinvointia tukevat asiat. Työnilo on yksilön ja yhteisön kokemus, tunne (Manka 2011, 77).

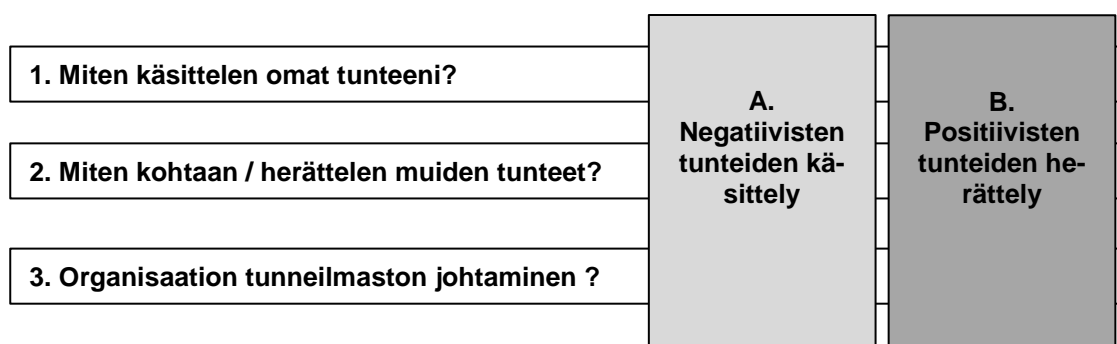
Otalan ja Ahosen mukaan: ”Työkyvyn kannalta tärkeitä ovat ihmisen tietoisuus ja tunne. Niitä ei pidä erottaa toisistaan, koska tietoisuus ja tunteet ovat jossain vaiheessa samassa paikassa aivoissa, koska ne ovat saman asian eri ilmenemismuotoja. Kun halutaan ihmisen nauttivan työstään ja saavan toivottuja tuloksia aikaiseksi, ei ihmistä voi ”ruokkia” vain tietoisuuden lisäämisellä. Pitää huolehtia myös tunnepuolen ”ravitsemisesta”. (Ojala ja Ahonen 2003, 78.)

Tunteet vaikuttavat ihmisten toimintaan työpaikoilla, ohjaavat työntekijän ja esimiehen tavoitteita ja valintoja, joita teemme työssä. Ne vaikuttavat meidän ajattelukykyyn, energiatasoon, sosiaalisuuteen, fyysiseen terveyteen. Viestimme asioista omien tunteiden vaikutuksesta ja vaikutamme toisten tunteisiin. Osa tunteiden käsittelystä voi olla tiedostettua ja osa tiedostamatonta. (Rantanen 2013, 15.)

Kielteiset tunteet vaikeuttavat esimerkiksi oppimista. Kielteisiä tunteita ovat pelko, viha ja masennus. Kielteisten tunteiden aiheuttaman aivokemiallisen reaktion uskotaan vaikeuttavan oppimisprosessia aivoissa. Samalla tavalla positiiviset tunteet käynnistävät aivoissa kemiallisen reaktion. Myönteisistä tunteista käynnistyvä reaktio

lisää toivoa, kiinnostusta ja innostusta, jotka puolestaan parantavat oppimiskykyä, sillä keskittyminen käsillä olevaan asiaan helpottuu ja opittava asia imaisee mukanaan. Toisenlaisen näkökulman tunteen merkitykseen tuo esimerkiksi ilahtuneen ihmisen kuvaileminen. Ilahtunut henkilö ei ole kiinni omissa rajoitteissaan vaan on avoimempi ja pystyy helpommin ylittämään omat rajansa. (Ojala ja Ahonen, 2003, 88; Rantanen 2013, 15-16.)

Työn imun johtamisen näkökulmasta tunteella onkin suuri merkitys siihen, miten henkilö voi saavuttaa työn imun kokemuksen. Tarvitaan positiivista tunnelatausta mahdollistamaan työn imun kokemuksen syntymistä. Esimiehen tulee osata käsitellä ja hallita tunteita, voidakseen johtaa työyhteisön tunneilmastoa. Ensimmäinen asia on se, että esimies osaa itse käsitellä omia tunteitaan. Omien tunteiden hallitsemisen jälkeen esimies pystyy paremmin kohtaamaan työntekijän tunteita ja osaa myös herättellä tunteita työntekijöissään. Kun esimies on kykenevä käsittelemään omia ja työntekijän tunteita, voi hän johtaa organisaation tunneilmastoa. Tunteet voidaan jakaa ryhmään: positiiviset tunteet ja negatiiviset tunteet. (Rantanen 2013, 27.)



Kuva 3: Tunteisiin vaikuttamisen kaksi suuntaa ja kolme tasoa. Rantanen 2013, 27.  
Lähde: Tunneakatemia, copyright.

### 3.3 Ikäjohtaminen osana työn imun johtamista

Yhteiskunnassa on tarve pidentää työuria. Työn imun johtaminen voidaan ajatella tukevan pitkää työuraa. Työntekijä, joka kokee työn imua, jaksaa työssään paremmin ja on sitoutuneempi työhönsä. Työn imun voidaan katsoa pitävän työntekijän pidempään työssä. Työstä poispäin työntää henkilön heikentynyt terveys, epävarmuus työstä sekä suorituskyvyn lasku. Näiden tekijöiden ollessa kunnossa, ne eivät kuitenkaan

lisää henkilön halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään. (Julkunen ja Pärnänen 2005, 187.)

Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten ihmisten johtamista ja eri-ikäisyyden ymmärtämistä työelämässä. Esimiehen tulisi tunnistaa eri-ikäisten työntekijöiden tarve erilaiseen johtamiseen. Kivirannan mukaan enemmän työkokemusta omaavat tarvitsevat enemmän aikaa keskustelulle ja muutosten käsittelylle, sillä heillä on enemmän poisoppimista. Työelämässä vähemmän aikaa olleet, tarvitsevat enemmän harjoittelua konkreettisen työn parissa, opetellen työntekoa. (Kiviranta 2010, 57.)

Kiviranta jakaa johtamisen kolmeen erilaiseen tapaan johtaa: asiajohtaminen, muutosjohtaminen ja ihmisten johtaminen. Nuoret tarvitsevat enemmän asiajohtamista, sillä heidän ammattitaitonsa ja työelämäkokemuksen rajallisuus sitä edellyttää. Enemmän työkokemusvuosia omaavat puolestaan tarvitset muutosjohtamista. Heitä tulee enemmänkin kannustaa kyseenalaistamaan tottuja työtapoja, etsimään sisäistä motivaatiotaan, rohkaista ja kannustaa uuden opettelussa. Työelämää vähemmän tuntevat ovat usein motivoituneita, valmiimpia hyväksymään muutokset, koska kyse heille on enemmän uuden oppimisesta kuin toimintatavan muutoksesta. Ihmisten johtamista, eli henkilökohtaista johtamista tarvitsevat kaikki työkokemusvuosista riippumatta. (Kiviranta 2010, 62.)

Ihmismieli toimii samanaikaisesti monella eri tietoisuuden ja tunteen tasolla. Ihminen rakentaa uusia järjestelmiä ja tietoja aina vanhojen päälle, eli uusi ei korvaa vanhaa. Aivojen toiminta muuttuu ikääntymisen myötä ja niiden mukautumiskyky vähenee iän myötä. Toisaalta vanhat muistijäljet jäävät talteen ja aiempi kokemus helpottaa ikääntyviä hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia nuoria paremmin, vaikka nuoret oppivatkin nopeammin. Nuoren ja ikääntyneemmän oppiminen on erilaista ja kokemukseen perustuvaa viisautta ei tule työpaikoilla vähätellä. (Ojala ja Ahonen 2003, 78-79.)

Nuoriin saattaa kohdistua työpaikalla kovia odotuksia. Nuorten odotetaan oppivan nopeasti ja olevan tehokkaita. Riippuen yrityksen kulttuurista ja nuoren omista tavoitteista, saattaa urakehitykseen liittyä kunnianhimoisia tavoitteita. Nuoretkin voivat uupua ja kadottaa työn imunsa, jos työhaasteet käyvät liian kuormittaviksi. Toisaalta on ehkä tarpeen huomioida, että työkokemusta omaavan henkilön harteille voi myös kasaantua töitä, koska heihin luotetaan ja heille ohjautuu ikään kuin luonnostaan enemmän tehtäviä. (Lindell ym 2011, 303-304.)

Työelämässä on mukana eri-ikäisiä työntekijöitä, joiden arvomaailmat ovat erilaisia. Erilaiset arvot tulisi osata nähdä voimavarana ja erilaisuutta tulisi osata johtaa, jottei vastakkainasettelua erilaisten arvomaailmojen välille pääsisi syntymään. Pidempään työelämässä olleet ovat tottuneet normeihin ja sääntöihin, esimerkiksi työajasta. Nuorempaa sukupolvea kiinnostaa enemmän ajastus siitä, että työn tekeminen on mielekästä, työn parissa viihtyy ja sitä saa tehdä joustavasti. (Ilmarinen ym. 2003, 33-34)

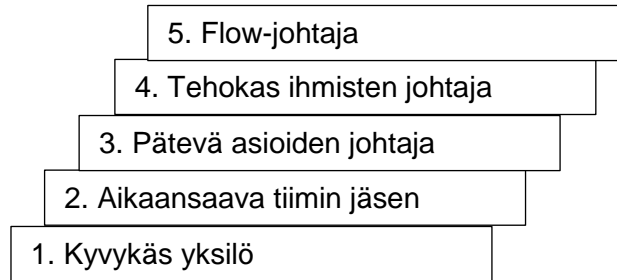
Ikäjohtamisessa kysymys on kuuntelemisesta ja toisen arvostamisesta. Palveleva johtaja toteuttaa omassa johtamisessaan näitä arvoja. Ikäjohtaminen edellä esitetyn perusteella voidaan nähdä palvelevaan johtamiseen itsestään selvytensä kuuluvana tekijänä. Toisaalta esimiehen on kuitenkin hyvä antaa ikäjohtamisen näkökulmalle erityshuomiota, sillä ikääntyminen vaikuttaa ihmisen tapaan toimia ja oppia. Vähäinen työkokemus ja kehittymässä oleva ammatillinen identiteetti tarvitsevat omanlaistaan tukea ja ymmärrystä. Eri aikakautena työelämään tulleiden työntekijöiden erilainen arvomaailma vaatii yhteispelejä. Näiden hyväksyminen ja ymmärtäminen auttavat esimiestä työn imun johtamisessa. Persoonaan kohdistuvat erovaisuudet ovat kuitenkin varmasti suurempi kysymys kuin ikävuodet tai työkokemusvuodet.

### 3.4 Virtauskokemuksen johtaminen

Työhön uppoutuminen ja työn imun kokeminen lähtee sisäisistä motivaatiotekijöistä. Henkilöllä itselleen täytyy olla halua työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoiset motivointikeinot ovat kestoaltaan yleensä hyvin lyhytaikaisia, eivätkä ne mahdollista pitkäkestoista työn imun kokemusta. Ulkoiset motivointikeinot liittyvät palkkaan, erilaisiin palkkioihin ja työsuhte etuihin. Sisäiset motivaatiotekijät kannustavat tekemään työtä sitoutuneemmin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat merkityksellisenä koettu työ, työkaverit, palaute, kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet. Luvussa 2.2 mainitut työn imun rakennusaineet ovat hyvin pitkälti rinnastettavissa sisäisiksi motivaatiotekijöiksi. (Ojala ja Ahonen 2003, 130.)

Esimiehen jakaessa vastuuta ja valtaa, lisääntyy työntekijöiden kokemat vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Vaikuttamismahdollisuudet lisäävät henkilön voimaantumisen tunnetta. Työntekijöiden osallistaminen ja mukaanottaminen ei tarkoita esimiehen vallasta luopumista. Ojala ja Ahonen kiteyttävätkin hyvin sanomalla, että vallan vastapari on vastuu. Tämän ymmärtämällä on esimies lähempänä flow-johtajana olemista. Flow-johtaja saa ihmiset tekemään oikeita asioita saavuttaen parhaimman tulok-

sen. Hän osaa keskittää työntekijän tai tiimin energiat muutaman tärkeään asiaan ja osaa antaa tilaa tiimin tai henkilön menestymiselle. Hän pystyy löytämään ja herättämään sisäisiä motivaatiotekijöitä työntekijässä tai tiimissä. (Ojala ja Ahonen 2003, 130.)



Kuva: Viidentason johtamisen mallin (Ojala ja Ahonen 2003, 123-124). Mukailten Collins 2001)

Collins kuvaa viidennen tason johtajaa vaatimattomaksi ja samalla kunnianhimoiseksi. Vaatimattomuudella hän tarkoittaa nöyrää asennetta ja muiden henkilöiden työpanoksen korostamista oman itsensä korostamisen sijaan. Kunnianhimolla hän kuvaa johtajan voimakasta tahtoa saavuttaa tavoite ja tehdä parasta työtä. Johtaja ei itse tavoittele parhaana olemista henkilökohtaisesti, vaan työn ja tuloksen erinomaisuutta, johon hän osaa sitouttaa työntekijät. Collins itse ei puhu flow-johtajasta, vaan viidennen tason johtajuudesta. (Collins 2001, 44-46.)

Vaikuttamalla tunteisiin voidaan luoda työlle merkitys ja sitouttaa työntekijä tavoitteeseen. Merkitys tavoitteelle luodaan avoimella keskustelulla työntekijän kanssa. Päätäkseen kohti tavoitetta työntekijä tarvitsee palautetta. Työntekijän omatahto täytyy olla mukana työn tekemisessä, mutta aikapakko ja muut veloitteet voivat toimia kuitenkin toimeenpaneuvina voimina työn tekemisessä. Virtauskokemuksen syntyminen edellyttää yhtä (tai korkeintaan paria kolmea) tavoitetta, keskittymistä niiden toteuttamiseen ja palautteen saamista työsuorituksista. (Ojala ja Ahonen 2003, 99-101.)

Chikszentmihalyi on esittänyt, miten voi luoda pelin virtauskokemuksen synnyttämiseksi.

**1. Tee työstäsi peli.** Tee säännöt, aseta tavoitteet, valitse haasteet, jotka pitää voittaa, päätä palkinnosta.

**2. Intoa tavoitteesta.** Sisäinen pakko, mikä saa sinut harjoittelemaan.

**3. Tehokas keskittyminen.** Vapauta mielesi kaikesta muusta.

**4. Antaudu prosessin vietäväksi.** Anna mennä, älä pingota tavoitteesta vaan nauti matkan edistymisestä.

**5. Hurmos.** Tulee/seuraa väistämättä.

**6. Huipputuottavuus.** Hurmostila avaa luovuus- ja energiavarannot. Tuottavuus ja laatu kohoavat räjähdysmäisesti.

Kuva 5. Virtaustilan tavoittelu. (Ojala ja Ahonen 2003, 100, alkuperäinen lähde Csikszentmihalyi 1991-).

## 4 CASE: NORDEA

Tässä luvussa kerrotaan taustatietoja toimeksiantajasta ja kuvataan tutkimuksessa mukana olleita Nordean konttoreita. Nordean johtamiskulttuuria on kuvattu kohdassa 4.2 ja Nordeassa käytössä olevia keskeisiä johtamisen työkaluja kohdassa 4.3.

### 4.1 Nordean organisaatio

Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Nordea on Pohjois-Euroopan suurin finanssipalvelukonserni. Sen markkina-arvo on noin 41.6 mrd. euroa, taseen loppusumma 687.7 mrd. euroa. Nordealla on johtava asema suuryrityspalveluissa sekä vähittäispankki- ja private banking -toiminnassa. Nordealla on noin 800 konttoria, puhelinpalvelu neljässä Pohjoismaassa. Konsernin jakeluverkosto on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen laajin. (Nordea.)

Nordean Kanta-Helsingin alueella toimii 13 henkilöasiakkaiden palveluun keskittyvää neuvontakonttoria. Neuvontakonttoreiden asiakaskunta muodostuu avain- ja premium-asiakkaista. Premium-asiakkaat ovat avainasiakkaita vauraampia tai heillä on Nordean näkemyksen mukaan mahdollisuus vaurastua korkean tulotason johdosta. Premium-asiakkaiden palvelua on haluttu parantaa suhteessa avainasiakkaisiin tarjoamalla juuri tälle kohderyhmälle sopivia palveluita. Premium-asiakas yleisesti ottaen tuottaa myös Nordealle enemmän kuin avainasiakas.

Premium-asiakkaiden laadukas palveleminen haastaa myös henkilöstön osaamisen. Sen vuoksi Kanta-Helsingin alueelle on perustettu premium-asiakkaisiin keskittyviä konttoreita. Kaksi näistä konttoreista perustettiin jo helmikuussa 2013 ja muista neuvontakonttoreista keskitettiin premium-asiakkaita näihin konttoreihin. Vastaavasti näistä konttoreista ohjattiin avain-asiakkaita muihin alueen neuvontakonttoreihin. Alueelle päätettiin perustaa vielä kolmas premium-painoitteinen konttori syksyllä 2013, koska kokemukset kahdesta aiemmasta olivat olleet hyviä. Lisäksi myös muualla Suomessa toimii premium-konttoreita.

#### 4.1.1 Hakaniemen premium-konttori

Kolmannen premium-konttorin sijaintipaikka on Hakaniemi. Alueelle perustettavasta kolmannesta konttorista päätettiin kesällä 2013. Konttorin aloitushetkellä henkilökuntaan kuului kuusi henkilökohtaista pankkineuvojaa, kaksi sijoitusasiantuntijaa, palveluneuvoja ja konttorinjohtaja. Kevään ja kesän 2014 aikana henkilöstö määrä kasvoi yhdellä pankkineuvojalla, lakimiehellä sekä lakimiehen avustajalla. Kaikki henkilöt siirtyivät Nordean toisista konttoreista ja osa oli työskennellyt yhdessä jo aikaisemmin, mutta eivät kaikki. Henkilöstöllä oli hyvin erilainen työkokemus ja erilaiset taustat. Tähän tutkimukseen haastateltiin alusta asti mukana olleet työntekijät.

#### 4.1.2 Kuopion premium-konttori

Kuopion premium-konttori perustettiin joulukuussa 2010. Konttorin henkilöstöön aloitushetkellä kuului 5 henkilökohtaista pankkineuvojaa, kaksi sijoitusasiantuntijaa, palveluneuvoja sekä lakimies. Konttorin henkilöstön määrä on muuttunut sen jälkeen ja henkilöitä on siirtynyt uusiin tehtäviin. Keväällä 2014 konttorissa työskenteli vielä aloitushetkellä mukana olleista henkilökohtaisista pankkineuvojista 3 ja heistä kahta on haastateltu tähän tutkimukseen.

#### 4.2 Johtamiskulttuuri Nordean konttorissa

Konttoreissa, kuten Hakaniemen ja Kuopion premium-painotteisessa neuvontakonttorissa, toteutetaan Nordean strategiaa ja keskitytään niihin tehtäviin, mitä konttorille on annettu. Konttorin päätehtäviä on tavata henkilöasiakkaita ja tarjota heille heidän elämäntilanteeseensa sopivia ratkaisuja ja auttaa asiakkaita suunnittelemaan taloutaan. Konttoreissa noudatetaan Nordean johdon päättämää linjaa ja toimintatapaa. Tämän hetkisen strategian mukaan konttoreissa tulee keskittyä nykyisten asiakkaiden asioinnin keskittämiseen Nordeaan ja kannattavaan kasvuun. Nordean visio on olla johtava eurooppalainen pankki ja suunnannäyttävä markkinoilla.

Esimiesten tulee omalla toiminnallaan varmistaa Nordean johtamisen mallin toimiminen arjessa. Päivittäisessä johtamisessa varmistetaan tehokkaasti, että jokainen tekijä ymmärtää Nordean strategian ja oman työnsä tavoitteet ja merkityksen Nordean menestymiselle. Johtamisen työkaluja hyödyntämällä esimies varmistaa, että hänen konttorinsa työntekijät varmasti ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan heidän päivittäisessä työssä, jotta Nordean strategia toteutuu.



Nordean arvojen tulee olla mukana päivittäisessä toiminnassa. Nordean arvot ovat erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat ja yksi Nordea joukkue. Arjessa, jokaiselle tulee eteen tilanteita, että on vaikea priorisoida asioita. Nordean arvot ohjaavat työskentelyä ja auttavat priorisoimaan toimintaa. Loppuen lopuksi kaikki työ, mitä Nordeassa tehdään, tulee tukea Nordean arvojen toteutumista, joista tärkein on erinomaiset asiakaskokemukset.

Esimiehiä valmennetaan Nordeassa paljon, koska esimiehet osallistuvat oman konttorin henkilökunnan valmentamiseen. Esimiehiltä odotetaan valmentavaa otetta. Osa valmentamista on oikeanlainen palautekulttuuri. Nordea haluaa organisaationa olla oppiva organisaatio, missä palautteen tärkeys kehittymisen näkökulmasta on merkittävä. Palautteen antamista ja vastaanottamista harjoitellaan valmennuksissa ja päivittäisessä arjessa. Myös asiakkailta pyydetään palautetta.

Nordean strategian toteutumista ja arvojen näkymistä arjessa seurataan hyödyntämällä erilaisia johtamisen työkaluja. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu tarkemmin Nordean keskeisempiä johtamisen työkaluja.

### 4.3 Johtamisen työkalut Nordeassa

Tässä kappaleessa kuvataan Nordeassa käytössä olevia tärkeimpiä johtamisen työkaluja. Käytössä olevien johtamisen työkalujen käyttämisen tavoite on varmistaa tehokas myynninjohtaminen. Työkalut perustuvat valmentavaan johtajuuteen ja avoimeen keskusteluun esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kaikkien työkalujen käyttämisen yhteinen päätavoite on löytää se tekeminen, jolla onnistutaan lisäämään asiakkaan asiointia Nordeassa. Valmentavaan johtamisen tyyliin keskusteluilla sitoutetaan työntekijää arvioimaan omaa tekemistään ja kannustetaan tekijää löytämään itse omasta toiminnastaan se tekeminen, mikä johtaa onnistuneeseen lopputulokseen.

#### 4.3.1 Myynninohjauskeskustelu

Nordeassa on käytössä työntekijän ja esimiehen välinen kerran kuukaudessa pidettävä ohjauskeskustelu. Keskustelussa arvioidaan, miten edellinen kuukausi on onnistunut sekä suunnitellaan tulevaa kuukautta. Vetovastuu keskustelussa on esimiehellä, vaikka tavoitteena onkin saada työntekijä ottamaan enemmän vastuuta keskustelusta sekä oman työnsä suunnittelusta.

Työntekijän tulee keskustelussa saada palautetta omasta toiminnastaan, osatakseen kehittää omaa toimintaansa seuraavassa kuussa haluttuun suuntaan. Myös esimiehen tulee saada palautetta työntekijältä, esimerkiksi siitä, missä asioissa työntekijä tarvitsee esimiehen tukea. Asiat dokumentoidaan, jotta muistetaan, mitä on sovittu ja mistä on keskusteltu.

Myynninohjauskeskustelu on toimintatapana ollut käytössä jo useamman vuoden ajan. Nämä kerran kuukaudessa käytävät keskustelut ovat uutta toimintakulttuuria, jossa esimies pyrkii olemaan hyvin lähellä johdettaviaan. Haasteena nykyisissä keskusteluissa on, että työntekijät saattavat kokea keskustelut käyttämiseksi ja arvostelemiseksi. Esimiesten valmentavan johtamisen taidoissa on myös puutteita.

#### 4.3.2 Toiminnanohjauskokous ja tiimipalaveri

Toiminnanohjauskokoukset ovat konttorissa joka aamu pidettäviä lyhyitä, kestoaltaan noin 15 minuuttia, palavereita. Näissä palavereissa konttorin käytössä on fläppitaulu, jolla seurataan edellisen päivän ja kyseisen viikon tekemistä suhteessa tavoitteeseen. Vetovastuun ei tarvitsisi olla esimiehellä, mutta käytännössä esimies johtaa kokousta ja luo edellytykset yhteiseen kokoukseen. Tiimipalaveri on kerran viikossa pidettävä pidempi kokous. Tarvittaessa tiimipalavereita voidaan pitää useiamin. Tiimipalaverissa seurataan hieman laajemmasta näkökulmasta konttorin suoriutumista suhteessa tavoitteisiin.

Tekemisen seurannan lisäksi tärkeitä aamukokouksissa on tiedon jakaminen. Toimintaan ja työn kulkuun liittyvät poikkeustilanteet käydään aamulla lävitse, mikä helpottaa päivän kulkua. Tavoitteena palavereilla on, että niissä keskusteltaisiin onnistumisista. Arvioitaisiin, miten kukakin on onnistunut ja mikä tekeminen on mahdollistanut onnistumisen ja miten muut voisivat hyödyntää toisten kokemuksia. Onnistumisella tarkoitetaan tyytyväistä asiakasta, myyntiä ja tuottojen kasvattamista pankille. Onnistuminen voi toki tarkoittaa muutakin, esimerkiksi onnistunutta työkalun käyttöä osana asiakastapaamista.

Keskustelu kirjataan fläppitaululle ja pidetään esillä muutaman viikon ajan ennen kuin se pyyhitään pois. Tavoite tällä on se, että se muistuttaa tekijöitä tärkeistä asioista ja esimerkiksi lomalta palaava voi nähdä, mitä konttorissa on keskusteltu hänen lomansa aikana. Taululle saa tuoda asioita keskusteltavaksi myös nimettömänä päivän aikana.

### 4.3.3 Yhteistapaaminen

Yhteistapaamisella Nordeassa tarkoitetaan sellaista asiakastapaamista, jota esimies on mukana havainnoimassa. Onnistuneessa yhteistapaamisessa asiakaspalveluhenkilö ja esimies yhdessä valmistelevat tapaamisen. Tapaamisen hoitaa asiakaspalvelija ja hän johtaa neuvottelua asiakkaan kanssa. Tapaamisen jälkeen työntekijä saa palautetta asiakaskohtaamisesta, mitä havainnoitsija eli esimies on huomionnut tapaamisessa.

Tavoitteena on varmistaa, että myynninohjauskeskustelussa sovitut asiat viedään käytäntöön. Kaikkien sovittujen asioiden käytäntöön vieminen ei ole aina helppoa ja on tärkeää, että esimies ymmärtää, millaisia haasteita käytännössä ilmenee. Havainnoimalla ja arvioimalla toimintaa luodaan edellytyksiä sille, että toimintaa saadaan kehitettyä eteenpäin. Lisäksi tapaamisissa esimies oppii eri työntekijöiden toimintatapoja ja voi jakaa ideoita eteenpäin toisille.

## 5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa pohdin tähän tutkimukseen valitun kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Tutkimusaineisto muodostuu yhdeksästä haastattelusta. Käsittelen haastatteluaineiston keräämistä ja analysointia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on empiirinen tutkimus, minkä tavoitteena ei ole selvittää kuka on sanonut ja mitä on sanonut, vaan pyrkiä löytämään vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia toisiinsa sekä tutkimuksen viitekehykseen tarjoten lisätietoa varsinaiseen tutkimusongelmaan. Empiirisessä tutkimuksessa onkin tärkeää, ettei vastauksista voida tunnistaa yksittäistä vastaajaa. (Tuomi & Sarajärvi. 2004, 21.)

Valitsemani tutkimusstrategia on empiirinen, etsinnällinen tutkimus, sillä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esimies voi omalla johtamisellaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn imuun. Etsinnällisessä tutkimuksessa tavoitellaan empiirisen tiedon hyödyntämistä teorian kehittämiseen. Kyseessä on case-tutkimus, sillä tutkimuksessa tarkastellaan työn imun kehittämistä valitussa kohdeyrityksessä. Mielestäni etsinnällinen tutkimus kuvaa hyvin tutkimuksen näkökulmaa, sillä tarkoitus on löytää case-tutkimuksen avulla tietoa siitä, miten erilaisissa organisaatioissa voidaan löytää työn imua. (Uusitalo, 1996, 62.)

Tutkimuksen lähestymistavasta löytyy lisäksi piirteitä toimintatutkimuksesta. Case-tutkimuksessa selvitetään nykytilaa ja siinä pyritään löytämään vastauksia siihen, miten jokin asia tällä hetkellä on. Toimintatutkimukselle ominaista on selvittää, miten asioiden tulisi olla, sen sijaan, että siinä keskityttäisiin nykytilan selvittämiseen, kuten case-tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus ottaa tutkittava kohde mukaan tutkimukseen. Tässä opinnäytetyössä se tarkoittaa sitä, että työntekijät osallistuvat tutkimuksen tekemiseen. Heidän toimintaansa ja kokemuksiaan analysoidaan. (Ojasalo, 2009, 52; 58.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistoja ovat haastattelut, kyselyt sekä havainnointi. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää useampaa metodologia rinnakkain, toisiinsa täydentäen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Teemahaastattelu sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan selvittää henkilön omia ajatuksia ja löytää syitä henkilön toimintaan. Teemahaastattelussa valitaan etukäteen tutkimuksen kannalta tärkeät teemat ja kysymysten muoto mahdollistaa avoimen keskustelun teeman ympärillä. Tarvittaessa haastattelija voi tehdä tarkentavia kysymyksiä ja ohjata näin haastateltavaa pysymään valituissa teemoissa. Kysymysten tulee olla avoimia, eikä niillä tule johdatella vastaajaa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 76-78.)

Haastattelun aikana voidaan myös havainnoida sitä, miten haastateltava kommunikoi. (Tuomi & Sarajärvi. 2004, s.76)

Valitsin tämän tutkimusmuodon, koska tällä tavalla haastateltava pystyy vapaasti kertomaan omista ajatuksistaan, näkemyksistään sekä uskomuksistaan. Halusin kuulla heidän aitoja vastauksiaan, mikä ei ole mahdollista muutoin kuin antamalla henkilön itse kertoa, miltä hänestä tuntuu.

Tämän tutkimuksen haastattelu on jaettu kolmeen pääteemaan. Teemat ovat, miten henkilö itse vaikuttaa omaan työn imun kokemukseensa, miten esimies voi haastateltavan mielestä vaikuttaa henkilön kokemaan työn imuun ja kolmantena miten työyhteisö voi vaikuttaa haastateltavan kokemukseen kokea työn imua.

## 5.3 Aineisto

Haastateltavat työskentelevät Nordean Hakaniemen tai Kuopion premium-asiakkaiden hoitoon keskittyvässä neuvontakonttorissa. Kuopion konttorissa haastatteluun osallistui 2 henkilöä ja Hakaniemen konttorista 9. Haastateltavien taustatietoina selvitettiin henkilön työkokemus vuosina. Muita perustietoja haastateltavilta ei kysytä. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole tärkeää lähteä erottelamaan tai määrittelemään työskenteleekö henkilö Kuopion vai Hakaniemen konttorissa.

Haastateltavia lähestyttiin haastattelun osalta sähköpostiviestillä. Kaikki haastateltavat tunsivat haastattelijan entuudestaan ja työn imusta on keskusteltu työyhteisössä aikaisemmin. Haastattelun aluksi kaikki haastateltaville kerrottiin, että osallistuminen

on vapaaehtoista eivätkä vastaajat ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Lisäksi haastateltavien kanssa kerrattiin, mitä työn imulla tarkoitetaan. Henkilöitä ei pyydetty valmistautumaan haastatteluun. Tavoitteena oli saada haastateltavilta mahdollisimman aitoja näkemyksiä siitä, miten he itse ajattelevat ja toimivat. Koska haastattelija oli oma esimies, pyrittiin välttämään minkäänlaisen ”oikean toimintatavan” kertomista, ettei haastateltaville syntyisi tunnetta, että heidän täytyisi vastata tietyllä tavalla. Haastattelujen aluksi pyrittiin vielä kertaamaan, että tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, mitä ajatuksia heillä on ja miten he näkevät asian, eikä oikeata ja väärä vastaus ole olemassa tämän tutkimuksen kannalta.

Osa haastatteluista pidettiin puhelimitse ja osa kasvotusten. Kasvotusten käydyt haastattelut pidettiin neuvotteluhuoneessa ja puhelimitse käydyissä haastateltava valitsi itse itselleen sopivan tilan. Haastatteluihin oli varattu tunti aikaa. Aika alittui reilusti kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat tuntevat toisensa ja heitä ei ole kielletty keskustelemasta haastatteluista keskenään.

Ennen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin lyhyesti, mitä työn imu tarkoittaa ja tutkimuksen tavoite. Työn imun käsite oli kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu, koska aiheesta on keskusteltu konttoreissa jo aikaisemmin. Varmuuden vuoksi kuitenkin kerrattiin termin määritelmä. Johdantona haastatteluun myös kerrottiin haastattelun runko ja valitut kolme teema, joista haastattelussa oli tarkoitus keskustella. Teemat ovat: miten itse voi vaikuttaa työn imun kokemiseen, miten esimies voi vaikuttaa työn imun kokemukseen sekä miten työyhteisö voi vaikuttaa työn imun kokemukseen.

Kaikki haastateltavat ovat olleet tai ovat parhaillaan esimies-alaisuudessa haastateltajiaan. Omalle esimiehelle rehellisesti asioista kertominen voi olla vaikeaa ja osa haastateltavista voi pyrkiä antamaan esimiehelleen tietynlaisen kuvan itsestään. Tämän vuoksi haastatteluissa haastatteleva esimies pyrki olemaan mahdollisimman neutraali ja kannustamaan henkilöitä kertomaan asioita yleisestä näkökulmasta omalla kohdallaan. Osasta haastateltavista näki selkeästi elekielessä muutoksia, kun siirryttiin keskustelemaan esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa työn imuun. Osa jäähmettyi ja vetäytyi kauemmaksi pöydästä. Myös puherytmi muuttui, kun keskusteltiin esimiesosiosta.

Lisäksi haastateltavat olivat hyvin erilaisia keskenään. Osa puhui runsaasti ja innostuneesti ja toiset eivät oikein osanneet lähteä pukemaan ajatuksiaan sanoiksi. Haas-

tattelussa pyrittiin toistamaan kolmea teemaa ja saamaan niihin vastaukset, osan kanssa kuitenkin piti esittää kysymyksiä laajemmin, että keskustelua saatiin aikaan.

Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen aikana tehtiin lisäksi havainnointia. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota lähinnä elekieleen ja haastateltavan innostukseen. Haastattelija pyrki ennen kaikkea kiinnittämään huomiota haastateltavan elekieleen keskusteltaessa esimieheen kohdistuneista toiveista. Tämä ei ollut mahdollista niiden kahden haastattelun osalta, jotka toteutettiin puhelimitse. Havainnointi jäi aika pinnalliseksi, koska jo vastausten kuunteleminen ja oikeiden lisäkysymysten tekeminen vaati paljon keskittymistä haastattelijalta.

Haastattelujen aikana nauhoituksen lisäksi kirjattiin ylös merkityksellisiä asioita. Lisäksi haastattelujen jälkeen kirjattiin ylös tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa haastateltavan elekielestä tai tärkeistä näkökulmista, jotka nousivat esille haastattelussa. Tämä helpotti aineiston käsittelyä ja jäsentelyä. Kaikki haastattelut litteroitiin.

#### 5.4 Haastatteluaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnin tavoitteena on kuvata selkeästi tutkittavaa ilmiötä ja kertoa, mitä aineisto kertoo tutkittavasta kohteesta. Informaatiota tutkimusongelmasta kerätään aineistoa lukemalla ja jäsentämällä selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen keskeistä sisältöä ja pohtimalla aineiston merkitystä teorian näkökulmasta. Analysointi vaiheessa tutkija saa vastaukset tutkimusongelmaansa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110 ja Hirsjärvi ym 2007, 216.)

Tutkimusongelma määrittelee analyysin käsittelytavan ja tutkimuskysymysten avulla aineistosta etsitään vastaukset tutkittavaan ongelmaan. Vastaukset tutkimusongelmaan eivät ole suoraan nähtävissä, vaan aineistoa tulee käydä lävitse perusteellisesti etsien vastauksia tutkimusongelmaan. Onnistunut tutkimusongelman asettelu helpottaa aineiston analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysin etenemiseen vaikuttaa myös se, millainen tutkijan maailmankuva on ja miten hän suhtautuu kielenkäyttöön. Tutkijan huomio voi olla enemmän kiinnittynyt esimerkiksi haastatteluaineiston sisältöön tai haastateltavan tapaan ilmaista asia ja tämän käyttämä kieli. Tutkijan on mahdollista vaihtaa ja muuttaa valitsemaansa lähestymistapaa tai ottaa molempia näkökulmia huomioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla pyritään saamaan tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa tutkittavasta aiheesta. Aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajarvi 2004, 110 – 116.)

Haastatteluaineiston käsittely analysointia varten alkaa litteroinnilla. Litterointi tarkoittaa tallennetun haastattelun kirjoittamista puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointi voidaan tehdä myös valikoiden teema-alueista tai koko kerätystä aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 217.) Tässä opinnäytetyössä litterointi tapahtui hyvin pian haastattelujen jälkeen. Kaikkia haastatteluja ei ollut vielä toteutettu, kun litterointi aloitettiin. Litteroin haastattelut sanatarkasti, tiivistäen kuitenkin haastattelijan kysymykset. Kysymykset olivat hyvin samalla tavalla esitetty haastattelusta toiseen, eikä niiden litterointi mielestäni tuo lisäarvoa tutkimukselle. Liuskoja tuli noin kaksi kappaletta haastattelua kohden.

Aineistoa käytiin lävitse moneen kertaan, jotta vastauksista löytyi yhteneväisyyksiä ja toistuvia teemoja. Vastaukset ryhmiteltiin kolmen teeman mukaan, eli miten vastaajat kokivat voivansa itse vaikuttaa omaan työn imuunsa, miten esimies voi vaikuttaa ja miten työyhteisö voi vaikuttaa. Haastateltavat eivät vastauksissaan pysyneet systemaattisesti näissä teemoissa vaan nämä kolme näkökulmaa sekoittuivat useassa haastattelussa.

Kohtaan, miten itse voin vaikuttaa työn imun kokemukseeni, nousi esille voimakaimmin neljä eri tekijää, jotka nimesin seuraavasti: oma asenne ja motivaatio, suhtautuminen häiriötekijöihin, osaaminen ja haasteet sekä oma hyvinvointi. Teemassa, miten esimies voi vaikuttaa työn imun kokemukseen, vastauksissa toistui esimiehen viestintätaidot, ammattitaito ja oman ammattitaitonsa jakaminen, arvostava palaute sekä esimiehen merkitys ilmapiirin rakentajana. Työyhteisön merkitys oman työn imun kokemukseen oli haastattelun kolmas teema ja vastauksissa korostui yhteinen tekeminen sekä positiivinen ja kannustava työilmapiiri.

Ryhmittelin vastauksia vastaajien työkokemuksen mukaan, sillä halusin selvittää onko työkokemuksella merkitystä henkilön suhtautumiseen tai näkemykseen edellä mainittuihin kohtiin. Ryhmittelyssä pyrin huomioimaan, että jokaisessa ryhmässä olisi lähes yhtä monta vastaajaa ja että henkilöitä ei voitaisi tunnistaa vastauksien perusteella. Jaoin vastaajat niin, että yhden ryhmän muodostivat ne henkilöt, joiden työko-



kemus oli alle 10 vuotta. Toisen ryhmän rajasin kuuluvaksi ne, joiden työkokemus oli enemmän kuin 10 vuotta, mutta alle 25 vuotta. Kolmannessa ryhmässä olivat henkilöt, joiden työkokemus on yli 25 vuotta.

Oleennaista on, että tutkimuksessa tulee analysoida ja tulkita, eikä vain nostaa tekstistä sitaatteja ja esittää niiden välissä jokin merkityksetön kommentti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97.) Haastatteluista poimitujen sitaattien avulla pyrin tuomaan analyysin lähelle aineistoa. Jätin sitaatteja työhöni suhteellisen paljon, koska mielestäni ne elävöittävät tekstiä ja niiden avulla lukija pystyy arvioimaan analyysin ja johtopäätösten luotettavuutta.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus riippuu haastatteluaineiston luotettavuudesta. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa se, miten haastattelut on toteutettu, kuinka hyvin tallenteet kuuluvat ja miten tarkasti litterointi on tehty sekä miten aineistoa on luokiteltu. Näihin asioihin tutkijan itse on mahdollista vaikuttaa ja valmistautua etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185).

Laadullisessa tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös ongelma ymmärtää toista ihmistä. Haastattelija tulkitsee ja johdattelee haastateltavaa omasta näkökulmastaan ja tulkitsee vastaukset omista lähtökohdistaan. Toisaalta myös haastateltava tulkitsee kysymykset omista lähtökohdistaan (Tuomi ja Saramäki, sivut 70-71).

Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteet oli olosuhteiltaan järjestetty samanlaisiksi kasvokkain järjestettyjen haastattelujen osalta. Puhelinhaastattelut, joita oli kaksi, noudattivat samaa lähestymistapaa, mutta elekielen tulkinta jäi näissä pois. Pyrin toimimaan kaikkien haastateltavien kanssa hyvin samalla tavalla. Litteroinnissa keskityin sanatarkkaan litterointiin ja kuuntelin nauhat useaan kertaan teemojen löytämiseksi, jotta aineisto olisi luotettava.

Kasvokkain haastateltavat olivat esimiesalaissuhteessa haastattelijan kanssa, kun haastattelut toteutettiin. Puhelinhaastattelulla toteutetut haastattelut olivat aiemmin olleet esimiesalaissuhteessa haastattelijan kanssa. Sillä, oliko haastattelija esimiehenä haastateltavalle, ei vastausten perusteella näkynyt olevan merkitystä haastateltavien vastauksiin ja kokemuksiin. Kriittisen palautteen antaminen omalle esimiehelle on monille vaikeaa, joten on mahdollista, että haastateltavat eivät ole kaikilta ole ha-

lunneet omalle esimiehelle kertoa kaikkia ajatuksiaan. Suurimman osan haastateltavien vastauksista kuitenkin olivat sellaisia, että ne tukivat niitä havaintoja, joita olen työssä tehnyt. Läheinen suhde haastateltaviin voidaan nähdä myös rikkautena tutkimuksen toteuttamisessa, koska minun oli helppo yhdistää henkilöiden tarinoita käytännön arjen tilanteisiin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset haastattelujeni kolmen näkökulman kautta, joita ovat: miten itse voin vaikuttaa työn imun kokemiseen, miten esimies voi vaikuttaa työn imun kokemukseen ja kuinka työyhteisö voi vaikuttaa.

### 6.1 Miten itse voi vaikuttaa omaan työn imuun

Haastateltavista henkilöistä yhdeksän yhdestätoista oli sitä mieltä, että omalla asenteella on suurin vaikutus siihen, miten itse voi vaikuttaa omaan työn imuunsa. Asenteella tulkituin vastaajien tarkoittavan positiivista suhtautumista omaan työhönsä ja työmoraalia. Vastauksista huokuu peruspositiivinen asennoituminen työn tekemistä kohtaan.

*”...Et mulla on lähtökohtaisesti, on se asenne siihen työn tekoon ollu aina semmonen, että vaikka ei ne työtehtävät ole aina oo pakosta innostuna tai muuta. Niin on ollu se oma asenne, et en mee töihin sen palkan takia niinku pelkästään tai se olis ollut sellasta puurtamista vaan et se on ollut niinku...” (H1)*

*”No siis lähtökohta siinä on se oma asenne, et miten niinku töihin lähtee.” (H2)*

*”Se positiivisesti ajattelu niinku tätä työtä kohtaan.” (H4)*

Asenteen merkitys vastaajien keskuudessa tuntui korostuvan riippumatta työkokemuksen pituudesta. Haastatteluissa ei selvästi käy ilmi, miten omaan asenteeseen voi vaikuttaa. Kyseessä onkin enemmän persoonallinen ominaisuus. Erityisesti työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat ihmisten mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan ja erilaiset tarpeet. (Viitala 2004, 150 -154; Ruohotie 1998, 22 - 24).

Asenteen rinnalla esiin nousi työmotivaatio. Merkille pantavaa on se, että alle 25 vuotta työelämässä olleet, kokivat voivansa vaikuttaa omaan työmotivaatioonsa ja pitivät sitä tärkeänä oman työn imunsa saavuttamiseksi. Yli 25 vuotta työelämässä olleista vain yksi neljästä haastateltavasta nosti työmotivaation esille. Haastateltavista

seitsemän toi esille, kuinka itse pyrkivät vaikuttamaan siihen, että oma työmotivaatio pysyy yllä.

*”Ensinnäkin sitä työmotivaatiota pitää kaivaa jostain...mut siis jotain tälläsi mist tykkää siin työssä ja hakee niitä erilaisia näkökulmii, et jos on niit asioit mist ei niin kauheesti tykkää niin mieltii niit sit eri kantilta, miten ne sit saa käännettyy.” (H2)*

*”Pitää löytää omasta työstä niitä kohtia, mitkä motivoi siinä. Mitkä on niitä asioita, mitä tykkää tehdä ja pyrkii tekee niitä sit vähän enemmän ja sit pystyy vähän vaikuttaa siihen, miten paljon sit tekee niinku sitä niin sanottua ikävää titkä on niitä asioita, mitä tykkää tehdä ja pyrkii tekee niitä sit vähän enemmän ja sit pystyy vähän vaikuttaa siihen, miten paljon sit tekee niinku sitä niin sanottua ikävää työtä.” (H5)*

Enemmän työkokemusta omaavat toivat esille että, on tärkeä tykätä työstä, mutta vastauksissa ei sillä tavalla korostunut oma vastuunotto työn muokkaamisesta tai oman asenteen kääntämisestä.

Omat henkilökohtaiset voimavarat, kuten elämäntilanne ei noussut mitenkään erityisen vahvasti esille. Vastaajien ryhmä on tosin hyvin pieni, mutta tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että 10-25 vuotta työelämässä olleet nostivat asian muita enemmän esille. Keskusteluissa kävi ilmi, että heidän mielestään oma henkilökohtainen elämä täytyy olla tasapainossa, voidakseen hyvin työssä. Vastauksista voi päätellä, että haastateltavat kokevat ainakin joissain määrin voivansa itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa.

*”Tottakai, et sul on se oma siviilielämä kondiksessa, niin se antaa sen työrauhan siihen, et sä pystyt rakentaa sen työn imun ja se et sul on myös se, jotain tavoitteita tulevaisuuteen omaa ittees...” (H9)*

*”Pitää huolen omasta hyvinvoinnistaan, et pitää esimerkiksi taukoja, lommat ja näin.” (H3)*

Osaaminen ja haasteet tulivat mukaan monessa keskustelussa kahdesta erinäkökulmasta. Koettiin, että itse voidaan vaikuttaa oman osaamisen kehittymiseen ottamalla vastaan uusia tehtäviä ja haasteita. Avointa suhtautumista muutoksiin korostet-

tiin myös. Osaaminen tuli esille myös niin, että koettiin esimiehen olevan ainakin jossain määrin vastuussa henkilön osaamisen kehittamisestä (tästä tarkemmin seuraavassa kappaleessa). Riittävän osaaminen koettiin tärkeäksi työkokemuksen pituudesta riippumatta. Yli 25 vuotta työelämässä olleet eivät nostaneet toiveita työn haastavuudesta niin voimakkaasti esille, mutta myös heidän vastauksissaan korostui työn mielekkyys ja vaihtelevuus tärkeinä tekijöinä oman työn imunsa saavuttamiseksi. Haasteita ja osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeinä.

Suhtautuminen erilaisiin häiriötekijöihin omassa työssä koettiin osan mielestä merkityksellisenä oman työn imun saavuttamiseksi. Häiriötekijöillä tarkoitan tässä tutkimuksessa sellaisia osatekijöitä, joita työelämässä tulee vastaan, kuten tekniset häiriöt, asiakkaiden käyttäytyminen odotusten vastaisesti tai muutokset työssä ja työyhteisössä. Avoimin mielin niin sanottuihin ”häiriötekijöihin” suhtautuvat, näkivät ne enemmän mahdollisuutena kehittää omaa osaamistaan. Osa vastaajista taas kertoi, että erilaiset häiriötekijät syövät hyvää fiilistä ja työn imua.

*”Varmaan se, et ite tarttuu niihin haasteisiin. Uskaltaa lähtee rohkeesti kokeilemaan uusia tuulia ja kehittyy sitä kautta.” (H6)*

*”Et mul pitää olla haasteita ja kokee et mä kehityn ja opin jotain asiaa niinku uutta asiaa koko ajan. Silloin, kun joutuu opettelemaan jotain uutta asiaa ni silloin tuntuu, et on se on oikeastaan parhaimmillaan se työn tekeminen siinä kohtaa ku oppii tai kokee oppivansa.” (H9)*

*”On avoin uusille haasteille ja uusille tehtäville ja niinku jos tulee haasteita niin se omasuhtautuminen on kaiken a ja o, ettei ota sitä niiku sillee blääh vaan silleen, et tästä voi oppii jotain uutta ja et se on hyödyks jatkossakin.” (H3)*

*”Miten reagoi tiettyihin tilanteihin, esimerkiks jos on jotain häiriötekijöitä niin miten ne sit osaa ottaa vastaan.” (H2)*

Vastauksien perusteella vaikuttaa siltä, että oma asenne työhön on hyvin keskeisessä roolissa oman työn imun saavuttamiseksi. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilön täytyy haluta työn imua ja työllä on oltava sen tekijälle merkitys, jotta työn imun kokeminen on mahdollista. Aktiivinen asenne ja oma vastuunotto omasta työstä korostui vastauksissa. Henkilön ollessa aktiivinen muutoksen ja työn suunnittelussa, on

työn imu helpompi saavuttaa. Passiivisemmalla asenteella, odottaen asioiden tapahtuvan itsestä riippumattomista syistä on työn imun kokeminen vaikeampaa.

## 6.2 Miten esimies voi vaikuttaa työn imun kokemukseen

Esimiehellä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa siihen, että henkilö voi saavuttaa työn imun kokemuksen. Haastatteluissa nousi esille neljä keskeistä teemaa, joista voimakkaimpana nousi esimiehen arvostus, toisena voimakkaana tekijänä nousivat esimiehen viestintätaidot. Kolmantena esimiehen rooli kannustavan ja hyvän työilmapiirin luojana sekä esimiehen riittävä ammattitaito ja esimiehen kyky jakaa osaamistaan ja kasvattaa työntekijöiden osaamista.

Haastateltavat, työkokemus vuosista riippumatta, hyvin yksimielisesti kokivat oman esimiehen arvostuksen ja palautteen keskeiseksi tekijäksi. Yksi vastaajista koki, ettei niin kaipaa palautetta. Kuitenkin se, että tuntee itsensä arvostetuksi, on tärkeää ja haastateltavat kertoivat arvostuksen tunteen tulevan sitä kautta, että saa positiivista palautetta ja se tuntuu hyvältä. Muutamassa vastauksessa nousi myös esille, että rakentava palaute tulisi saada kahden kesken ja muutamassa vastauksessa tuli lisäksi esille, että rakentava palaute pitää olla konkreettista.

*”Mä en hirveesti kaipaa sitä palautetta. Mä oon niin hirveen kriittinen itelleni, et sit ku mä on tehnyt hyvin niin mulla on hyvä fiilis ja sit ku mä koen et mua arvostetaan ja musta tykätään. Ja et en mä niinku hirveesti tarvii sellasta.” (H1)*

*”Et mun mielestä sitä kritiikkiä pitää antaa, koska jos ei sitä anna, niin en tiedä, mitä mun pitää tehdä toisin tai sitte missä voin parantaa tai muuta.” (H10)*

*”Et tuota just se et pystyy auttamaan ja tukemaan omien resurssien ja ajan mukaan, semmonen huomiointi.” (H7)*

*”..., että esimies on kiinnostunut, miten mulla menee, niin on silläkin merkitystä.” (H11)*

*”Yleinen ilmapiiri työpaikalla, ja kyllä sillä esimiehen ihan just sillä olemuksellakin on vaikutusta niinku ihan yleiseen työn tekemiseen, miten-*

*kä esimerkiksi tässä tiimissä aamulla toisemme tavataan ja ylipäänsä onko innostava ja suhtautuuko avoimesti ja positiivisesti meihin työntekijöihin, tavallaan niinku välittää meihin sitä intoo.” (H4)*

Vastauksien perusteella esimiehen antama palaute, hänen arvostuksensa ja viestintä nivoutuvat vahvasti yhteen. Haastatteluissa korostuu henkilöiden odottavan esimiehen olevan kiinnostunut heistä, koska he kokevat, että se on osoitus henkilökohtaisesta arvostuksesta. Viestinnän olen nostanut esille sen vuoksi, että vastauksissa korostui lisäksi esimiehen kyky viestiä asioista innostavasti sekä arvostavasti. Esimiehen omalla asenteella työyhteisöä ja tiimiä kohtaan on vaikutusta siihen, miten hän viestii asioista. Esimiehen on tärkeä olla aito ja rehellinen itse ja hänen on osattava arvostaa omaa tiimiään.

Monet haastateltavat nostivat ensimmäisenä esille esimiehen tärkeimpänä tehtävänä rakentaa hyvä työilmapiiri.

*”Osa luoda tiimin, ryhmään sellasen hyvän hengen, sellasen draivin, se ei yksistään ole esimiehen vastuulla, mutta esimies on tärkein osa sitä kumminkin, yksittäinen tekijä”. (H9)*

*”No, must esimiehen yks tärkeimpiä hommia on sen työilmapiirin tarkkaileminen, et se on niinku kunnossa.” (H2)*

Esimiehen ammattitaito on tämän tutkimuksen haastattelujen osalta myös tärkeä tekijä työntekijän työn imun saavuttamiseksi. Haastatteluissa on noussut esille esimiehen taidot johtaa henkilöitä yksilöinä eli hänen johtamisen taidot, mutta tämän lisäksi esille nousee myös substanssin osaaminen. Osaamisen kehittäminen nähdään sekä tekijänä, johon itse voi vaikuttaa, mutta myös tekijänä, johon esimiehellä on suuri vastuu. Tämä vaikuttaa toisaalta ihan loogiselta, että esimiehen pitää mahdollistaa oppiminen ja osaamisen kasvattaminen työyhteisössä. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että työkokemusvuosista riippumatta esimiehellä koetaan olevan vastuu henkilöstön kehittämisestä. Työkokemus vuosia enemmän omaavat korostivat osaamisen merkitystä selvittääkseen nykyisestä työstään paremmin ja hallitakseen työhön tulleita muutoksia, kun taas vähemmän työkokemusta omaavat halusivat kasvattaa osaamistaan urakehityksen vuoksi ja kokivat esimiehellä olevan enemmän vastuuta osaamisen kehittämisestä.

*"...niinku vastaavii semmosii koulutusjaksoja et me voidaan sit tavallaan ehkä sit vähä sitä vanhaaki opetella pois, koska tää tehdään uudella tavalla tai jotaki semmosta.... niin et vaikka osaamista on, mut se et kuse homma muuttuu niin tehdään vähä uudella tavalla." (H8)*

*"...sit se et niinku sil esimiehellä on jonkunlainen niinku tillannetaju siitä ihmisestä ja sit sen niinku urakehitykestä...onhan se paljon esimiehestä kiinni, miten ite kehittyy." (H10)*

### 6.3 Miten työyhteisö voi vaikuttaa työn imun kokemukseen

Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä viihtyvyyden näkökulmasta työkokemusvuosis-  
ta riippumatta. Työyhteisön toimiessa hyvin yhteen, se selvästi lisää henkilön hyvin-  
vointia työssä. Haastattelussa nousi esille avoimuus työkavereiden kesken ja se, että  
kaikki hyväksytään sellaisena kuin ovat. Lisäksi nousi osaamisen ja yhteisten onnis-  
tumisten jakaminen sekä yhdessä oleminen myös työajan ulkopuolella.

*"Se, miten ihmiset tulee toimeen keskenään ja viettääkö ne aikaa yh-  
dessä vapaa-aikana, se luo sitä.... Must se työyhteisön avoimuus on  
kaikkein tärkeintä siinä." (H2)*

*"No must kokemusten ja avun jakaminen on se ensisijainen, koska se  
on se tukiverkko mihin nojautuu... et se on tosi tärkeätä et siinä on  
myös se muu tiimi taustalla ja just se kokemusten jakaminen, koska  
sieltä sit tulee sit niit vinkkei onnistumiseen, mikä taas sitä omaa työn  
imuu lisää, kun tulee itelle niitä onnistumisia." (H3)*

*"Se on must tosi tärkeätä, et jos joku onnistuu tiimissä niin siit on muut  
aidosti iloisia. Et mä, jos ite onnistun, et on niiin syvä se luottamus, et  
mä tiedän, et jos mä sanon, et mulle tuli tällai hyvä juttu tässä niin mä  
tiedän et se toinen oikeesti iloinen eikä vaan näytä iloiselta ja onki site  
oikeesti kateellinen, et voi viitsi toi. Et se on mun mielestä se on tosi tai  
ainaki mulle ainaki korostuu se hyvä fiilis eikä sillee joutuu peittelee, et  
mä en ny voi sitä noille kavereille kertoo". (H3)*



*"No ehkä niinku kokisin, että jos on kaikki niinku tai kaikilla olis into tehdä työtä ja suhtautuisivat positiivisesti työhön niin kyllähän se niinku tarttuu ja tälleesti." (H4)*

*"No varmaan se, jos on positiivinen asenne kaikilla ja se ilmapiiri on positiivinen ni kyllä se sit vaikuttaa siihen omaan ... mitä sit jos on sitä negatiivisuutta ilmassa ni se voi heijastaa helposti ja itekki lähtee siihen negatiivisuuteen, mikä sitten taas ehkä sitten niin, ei ainakaan auta siihen asiaan, et olis mukava työskennellä." (H6)*

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että työyhteisön merkitys on suuri. Työntekijöille on tärkeää, että heidät hyväksytään sellaisina, kun he ovat ja että onnistumista voidaan iloita yhdessä.

## 7 ESIMIEHEN KEINOT TYÖN IMUN JOHTAMISEEN

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiestyöllä voidaan lisätä työn imun kokemuksia. Tässä luvussa vastaan alkuperäiseen tutkimuskysymykseen tutkimusaineistosta esiinnousseiden vastausten pohjalta. Tutkimuskysymykseni on, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn imun kokemukseen. Vastaan tutkimuskysymykseen analysoimalla tutkimusaineistoa työn imun johtamisen näkökulmasta, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työn imun rakennusaineiden (mainittu luvussa 2.2) vahvistamiseen yksilöä johtamalla. Tämän luvun lopuksi kerron omat kehitysehdotukseni, miten työn imun johtaminen voidaan ottaa osaksi johtamista kohdeorganisaatiossa sen keskeisiä johtamisen työkaluja hyödyntämällä.

### 7.1 Työn imun tukeminen

Työn imun kokeminen on hyvin henkilökohtainen kokemus. Ahonen & Ojala ovat teoksessaan Työhyvinvointi tuloksen tekijänä todenneet, että työn imun kokemus lähtee henkilöstä itsestään ja henkilön täytyy itse haluta kokea työn imua (Ahonen & Ojala 2003, 99-101.). Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui myös työntekijöiden oman asenteen merkitys. Esimiehen onkin hyvin tärkeätä käydä työntekijän kanssa keskustelua siitä, millaisia asioita yksilö pitää tärkeänä omassa työssään onnistumiseksi ja oman työn imun kokemuksen saavuttamiseksi. Työntekijä voi kokea onnistuneensa ilman, että esimies tunnistaa onnistumista. Esimiehen ja työntekijän tavoitteet eivät myöskään aina ole samoja. Henkilöä voi motivoida mahdollisuudet kehittää sellaisia taitoja, joita nykyisen tehtävän hoitaminen ei edellytä, mutta ovat urakehityksen kannalta työntekijästä hyödyllisiä. Mikäli esimies pystyy vastamaan näihin toiveisiin, lisää se henkilön motivaatiota työhön ja sitoutuneisuutta organisaatioon.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että esimiehen kuuntelutaitoa pidetään erittäin tärkeänä. Työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi. Kuulluksi tuleminen vaikuttaa havainnointini pohjalta myös arvotuksen tunteeseen. Arvotuksen tunne syntyy siitä, että esimies on kiinnostunut työntekijästä ja on aidosti mukana tukemassa henkilön suoriutumista sovitussa asioissa. Esimiehen ja työntekijän on avoimesti keskusteltava siitä, millaiset asiat työssä lisäävät onnistumisen tunnetta, innostavat ja vetävät puoleensa, jotta esimies voi mahdollistaa näitä asioita työssä.

Henkilön oma aktiivinen ote ja vastuunkanto omasta työhyvinvoinnistaan ja oman työnsä kehittämistä helpottavat henkilön työn imun kokemuksen syntymistä. Jos

esimies pystyy tässä henkilöä auttamaan ja kannustamaan oman aktiivisemmän otteen löytämiseksi, paranee työntekijän työhyvinvointi ja onnistumisen tunteet lisääntyvät. Esimiehen tehtävä onkin auttaa tekijää löytämään ja näkemään ne työhön ja työssä olemiseen liittyvät asiat, joihin työntekijä pystyy vaikuttamaan. Työntekijät haluavat kokea työssään onnistumisia ja nähdä onnistuminen mahdollisena. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, että mahdollisimman vaikuttavassa tilanteessa työntekijä saa kiinni tehtävästä suoriutumiseen ja voi nähdä onnistumisen mahdollisena.

Luottamuksen on oltava hyvin vahvalla pohjalla, jotta työntekijä voi aidosti kertoa myös haasteista omassa työssään. Osaamattomuus ja epäonnistumisen pelko syövät työn imua ja niistä pitäisi uskaltaa avoimesti keskustella. Työssä on usein erilaisia työtehtäviä tai työhön liittyy erilaisia tekijöitä, joista osa on mukavia ja osa saatetaan kokea hieman ikävämmiksi tehtäviksi. Näistä avoimesti keskustelemalla voi esimies auttaa henkilöä löytämään oman työnsä tasapainon ja pienennettyä mahdollisia kuormitustekijöitä.

#### 7.1.1 Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen

Tutkimusaineistossa nousi esille henkilöiden asenteet työtä kohtaan ja myös heidän suhtautumisensa erilaisia häiriötekijöitä kohtaan. Työelämässä tulee tilanteita, joita ei voida ennakoida ja joihin itse ei voi vaikuttaa. Vastauksissa nousikin esille se, miten henkilöt kokivat tärkeäksi omat vaikutusmahdollisuutensa. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että osa hyväksyi paremmin sen, että työelämässä on tilanteita, joihin ei voi aina vaikuttaa. Omalla asenteellaan pystyi vaikuttamaan siihen, miten tilanteen kokee ja kuinka kuormittavaksi antaa niin sanotun häiriötekijän nousta. Toiset osaavat tehdä tämän itse ilman esimiehen tukea, toiset taas tarvitsevat keskustelua ja haastamista, että pystyvät näkemään oman asenteensa merkityksen omaan suoriutumiseensa. Esimiehen tulisi tietoisesti pyrkiä korostamaan henkilölle niitä tekijöitä, mihin henkilö voi vaikuttaa.

Esimes voi lisätä henkilön vaikutusmahdollisuuksia korostamalla ja kannustamalla omaan vastuunottoon. Henkilön omaa vaikutusmahdollisuutta lisää, kun työntekijälle tarjotaan vaihtoehtoja selvittää esimerkiksi erilaisista muutoksista. Esimiehen ei tule ratkaista jokaista haastavaa tilannetta työntekijän puolesta, vaan antaa työntekijän tehdä itse päätös, miten asiaa vie eteenpäin.

Esimiehen on varmistettava, että hänen oma asenteensa ja suhtautumisensa työntekijöitä kohtaan on kunnossa. Kappaleessa 2.2.2 on käsitelty sitä, miten esimiehen positiivinen ihmiskäsitys lisää arvostuksen tunnetta ja luottamalla työntekijöihinsä esimies voi lisätä heidän sitoutuneisuuttaan. Työntekijöiden aloitteellisuutta voidaan lisätä jakamalla valtaa. Kun työntekijät kokevat, että heidän panoksellaan on merkitystä ja näkevät omien toimiensa tulokset, kannustaa se jatkossakin aktiivisempaan vastuun ottoon. Tutkimuksessa nousi vahvasti esille esimiehen viestintätaidot ja arvostuksen tunne. Esimiehen on tärkeä ymmärtää, että vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei ole vain tekoja vaan vahvasti viestintään ja tunteisiin liittyvä kokemus. Sillä kuinka paljon henkilö oikeasti saa tehdä päätöksiä itse tai vaikuttaa asioihin ei ole yhtä merkityksellistä, kun sen tunteen luominen työyhteisöön ja työntekijöille, että heidän mielipiteensä ja näkemyksensä ovat arvokkaita ja esimiehen vilpittömän uskon, että työntekijät ovat kyvykkäitä toimimaan.

### 7.1.2 Energisoivat työtehtävät

Henkilöillä on erilaisia tavoitteita oman työnsä suhteen. Sopivan kokoiset haasteet lisäävät innostusta ja motivaatiota työtä kohtaan. Työntekijät ovat erilaisia ja kokevat erilaiset asiat haasteina. Toiset ovat myös taitavampia motivoimaan itseään ja löytämään omasta työstään itsenäisesti haasteita ja motivaatiotekijöitä. Esimiehen tulee kysyä ja käydä vuoropuhelua työntekijän kanssa hänen työnsä haasteista ja motivaatiotekijöistä. Esimies voi auttaa henkilöä tunnistamaan omia kehittymiskohteitaan ja tehdä yhdessä työntekijän kanssa tavoitteita niiden kehittämiseksi. Esimiehen tulee ymmärtää myös työkokemuksen merkitys. Työelämänsä alkutaipaleella olevat eivät välttämättä osaa samalla tavalla arvioida omaa suoriutumistaan tai asettaa realistisia tavoitteita vaan tarvitsevat esimiehen tukea. Tutkimustulosten mukaan pidempään työelämässä olleet eivät vastauksissa tuoneet esille, miten itse vaikuttavat oman työnsä kehittämiseen niin, että työ motivoisi heitä paremmin. Esimiehen tulee varmistaa ja käydä keskustelua työntekijöiden kanssa työtehtävistä ja varmistaa siten, että myös pidempään työelämässä olleet rohkeasti vaikuttavat itse omaan työhönsä.

Välttämättä henkilön omat tavoitteet eivät ole itse työn tekeminen paremmin tai vaativampien tehtävien suorittaminen, vaan tavoitteet voivat olla myös omaan henkilökohtaiseen kasvuun liittyviä. Työ itsessään ei välttämättä edellytä esimerkiksi esiintymistaitoja, mutta henkilöllä itsellään voi olla tavoitteena kehittää omia esiintymistaitojaan. Työntekijälle on luotava mahdollisuuksia tehdä työssä itselleen tärkeitä asioita ja

haastaa itseään itselleen sopivalla tavalla. Tämä vaatii myös esimieheltä luovuutta ja kykyä luoda mahdollisuuksia henkilölle hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä.

Esimiehelle voi olla suuri haaste miettiä uusia haastavampia tehtäviä, jotta henkilön osaaminen kasvaisi eikä työn suorittamisessa välttämättä ole sellaisia ulottuvuuksia tai hyödynnä työnantajaa suoraan. Tärkeää on avoin vuoropuhelu työntekijän kanssa, jotta löytyisi ne kehittymiskohteet, joita henkilö itse on motivoitunut kehittämään. Esimiehen tulee auttaa työntekijää, löytämään ne asiat, joissa henkilöllä on halu kehittyä ja auttaa häntä löytämään omasta työstään sellaisia kohtia, mitkä mahdollistavat oman kehittymisen valitussa aiheessa.

Esimiehen on oltava tietoinen henkilön resursseista ja innokkuudesta ottaa vastaan uusia haasteita. Työntekijän voimavarat on tunnistettava, jotta haasteet eivät myöskään muodostu liian kuormittaviksi, jolloin lopputulos on päinvastainen. Käytännön arjessa eteen kuitenkin tulee tilanteita, joita on vaikea ennakoida. Avoimuus ja tuen saaminen auttavat henkilöä suoriutumaan haasteista. Haasteista on pystyttävä keskustelemaan avoimesti, ilman epäonnistumisen pelkoa, jotta mahdollista tukea voi saada.

Esimiehen tulee pyrkiä huomaamaan onnistumiset ja antaa niistä palautetta. Jos henkilö kokee ylittäneensä itsensä ja esimies ei sitä huomaa, riippuen toki henkilöstä, voi innokkuus seuraavaan ponnistukseen vähentyä. Henkilöä itseään voi kannustaa kertomaan esimiehelle omat onnistumisensa ja haasteista suoriutuminen, sillä esimiehen voi olla mahdotonta huomata jokainen yksittäinen onnistuminen. Etukäteen sovitut pelisäännöt, miten onnistumisia tuodaan esille helpottavat esimiehen taakkaa ja lisäävät myös henkilön vastuunottamista omasta kehittymisestään. Voi syntyä tilanteita, joissa henkilö itse ei välttämättä ymmärrä tai näe tekemänsä työn positiivisia seurauksia. Esimiehen kiitoksella ja huomiolla voidaan varmistaa jatkossa samansuuntainen tekeminen.

### 7.1.3 Esimiehen rooli

Tämän tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että työntekijät pitävät johtamisessa tärkeänä sitä, että esimies arvostaa, osaa viestiä asioita kannustavasti, kykenee luomaan hyvän yhteishengen ja huolehtii omasta ammattitaidostaan sekä kehittää henkilöstön osaamista. Johtaminen on kannustavaa, kun esimies huolehtii työntekijän työhyvinvoinnista onnistumalla edellä mainituissa asioissa. Esimiehen on tärkeä py-

sähtyä miettimään, miten hänen toiminnassaan edellä mainitut viisi tekijää toteutuvat ja käydä avointa keskustelua työntekijöiden ja tiimin kanssa näistä asioista.

Esimiehen täytyy pystyä sanomaan, miksi ja minkä takia hän arvostaa kutakin työntekijää. Konkreettinen toimenpide sen varmistamiseksi on kysyä työntekijältä, tietääkö hän, mitä esimies hänessä arvostaa. Kertomalla, mitä arvostaa, esimies voi vahvistaa työntekijän vahvuuksia ja samalla tulee lisänneeksi henkilön arvotuksen tunteen kokemusta. Kyseessä täytyy tietenkin olla aito palaute ja perustelu sille. Asioilla on tapana unohtua, joten näitä asioita on hyvä kerrata uudemman kerran luonteivissa yhteyksissä. Korostamalla vahvuuksia ja havainnoimalla henkilölle, millaisia tuloksia hän saanut aikaan vahvuuksiaan kehittämällä, myös tunne osaamisen kasvamisesta lisääntyy.

Tulosten perusteella hyvät viestintätaidot nousivat esille yhdistettynä arvostukseen ja ammattitaitoon. Työn imun johtamisen näkökulmasta on tärkeitä, että esimies osaa nostaa esille oikeita asioita onnistumisen kannalta ja näin tukea onnistumisten syntymistä. Onnistumisen kannalta oikeat asiat selviävät usein kuuntelemalla tekijää ja ymmärtämällä, millaista tukea tämä tarvitsee. Viestintä ei vastauksien perusteella tarkoita rakenteellisesti hyvin suunniteltua viestiä (tosin siitä ei varmasti ole haittaa) vaan tuloksista voidaan päätellä, että sanottaman viestinnän, läsnäolon sekä vuorovaikutteisuuden merkitys korostuu viestinnässä ja vaikuttaa yhteishenkeen sekä fiilikseen. Esimiehen tulisikin viestimisessään kiinnittää huomiota vuoropuheluun ja läsnäoloon. Reagoida työntekijöistä tuleviin viesteihin ja vastata niihin. Esimiehen tulisi havainnoida, miten tiimi tai työntekijä reagoi asioihin ja sopeuttaa omaa toimintaansa tiimin reagoitien mukaisesti.

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Vaikuttaa luonnolliselta, että henkilöstö odottaa esimiehen olevan ammattitaitoinen ja pätevä johtamaan. Tämän lisäksi henkilöstö tämän tutkimukseen mukaan odotti myös substanssin hallitsemista. Käytännön toteutuksen kannalta esimies voi kokea näissä toiveissa ristiriitaa, etenkin johdettaessa asiantuntijoita, koska silloin asiantuntijuus on työntekijällä itsellään eikä esimiehellä. Ristiriita esimiehen mielessä voi syntyä siinä, että työntekijöiden tulisi itse ottaa vastuuta omasta työstään eikä odottaa esimieheltä valmiita ratkaisuja, koska juuri se vastuunotto ja päätösten tekeminen itse lisää työntekijän hallinnan tunnetta sekä vaikutusmahdollisuuksia työhön. Esimiehen ei ole mahdollista enää hallita kaikkien tehtävien yksityiskohtia. Esimiehen on kuitenkin varmistettava, että työntekijä on kypsä tekemään itse päätöksiä ja ottamaan vastuun

omasta työstään. Esimiehen ammattitaitoa on olla riittävän kiinnostunut työn yksityiskohdista, jotta pystyy antamaan tukea epävarmemmalle työntekijälle.

Työntekijöillä vaikuttaa käytännössä olevan myös ristiriita itsellään näiden asioiden toteuttamisessa. Vapautta ja vastuuta usein toivotaan, vaikka käytännössä ei ole taitoa tai kykyä sitä kantaa. Ei haluta tarkkoja ohjeita, mutta ei kuitenkaan osata toimia ilman niitä. Esimiehen tuleekin tulkita ja seurata työntekijän toimintaa. Välttämättä se, mitä työntekijä kertoo ja luulee haluavansa, ei todellisuudessa olekaan se, mitä hän tarvitsee. Esimiehen ammattitaitoa on nähdä nämä osaamishaasteet ja osata tukea henkilöä näiden haasteiden ratkomisessa. Riittävä substanssi osaaminen esimieheltä tulisi olla, mutta käytännössä syväosaamista asiantuntijan työhön ei silti välttämättä tarvitse esimiehellä olla.

#### 7.1.4 Osaamisen kehittäminen

Tutkimustulosten mukaan osaamisen kehittäminen on yksi tärkeimpiä asioita, joilla esimies voi tukea työn imun kokemuksen syntymistä. Vastaajat toivoivat tukea ja valmennusta esimieheltä. Esimiehen on tärkeää tunnistaa työntekijöiden erilaiset tarpeet valmennukselle ja urakehitykselle.

Työuransa alkutaipaleella olevat henkilöt odottavat esimieheltä tukea osaamisensa kehittämiseksi rakentaakseen uraa. Heidän kanssaan esimiehen tulisi keskustella erilaisissa uravaihtoehtoista ja henkilön osaamistarpeista uransa rakentamiseksi. Suunnitelman laatiminen kehitymiselle tukisi kehittymistä ja antaisi työntekijälle myös tunteen, että esimies panostaa hänen kehittymiseensä. Esimiehen tulee olla avoin henkilöstön omille ehdotuksille valmennustarpeista. Etenkin nuorien into oppia ja halu ottaa vastaan uusia haasteita on suuri. Esimiehen tulisi olla tarkkana, ettei itse vahingossa sammuta tätä nuorten intoa kehittyä ja kasvaa omassa työssään jarruttelemalla liikaa.

Oppimista tapahtuu työtä tekemällä. Henkilöstö ei välttämässä huomaa jatkuvasti tapahtuvaa oppimista ja osaamisen kehittymistä. Esimiehen olisi hyvä nostaa esillä ja tuoda näkyvämmäksi työssä tapahtuvaa oppimista ja osaamisen kasvamista. Työntekijät toivovat koulutusta, mutta käytännön työelämän kautta, koulutustilaisuudet eivät yksin riitä nostamaan osaamista. Vastauksista syntyi vaikutelma, että on paljon asioita, joita tulisi osata ja hallita ja niihin tarvitaan tukea. Tämä tunne varmasti on olemassa, vaikka valmennusta tapahtuisi enemmän. Vastapainona tälle voisi toimia,

että esimies nostaa esille, mitä kaikkea osaamista tiimissä on ja miten paljon kehitystä valittuna ajanjaksona on syntynyt. Opittujen asioiden korostaminen lisää hallinnan tunnetta, kuten vahvuuksien korostaminen. Niiden korostamisen kautta työntekijälle syntyy tunne, että hallitsee työnsä ja onnistuu työssään hyödyntämällä osaamistaan.

Jos huomioin keskipisteessä on ne asiat, joita ei vielä osata ja joihin odotetaan valmennusta, luodaan muureja itsensä kehittämisellä työssä. Mikäli työntekijä ja esimies ovat sitä mieltä, että osaaminen on puutteellinen, ei henkilö uskalla tai halua kyseistä asiaa hoitaa työssään. Keskittymällä vahvuuksiin vieraampikin asia voi tulla hoidetuksi nykyisillä vahvuuksilla.

#### 7.1.5 Hyvän työyhteisön rakentaminen

Kannustava ja positiivinen ilmapiiri korostui vastauksissa. Toisen onnistumisesta aidosti iloitseminen on keskeistä hyvän työilmapiirin näkökulmasta. Tutkimustulokset kertovat samoja asioita, kun mistä Manka puhuu teoksessaan Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Tämän pohjalta vaikuttaa, että esimiehen tulee varmistaa, että työyhteisössä ei ole negatiivista kilpailua ja henkilöstö uskaltaa olla omia itseään.

Esimiehen tulee tietoisesti havainnoida työilmapiirin kehittymistä tarkkailemalla palaverissa työntekijöiden eleitä ja käymällä kahdenkeskeisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa. Ilmapiiriä uhkaaviin tekijöihin, kuten negatiiviseen kilpailuun tulee puuttua. Negatiivinen kilpailu ja se, että ei voi aidosti iloita toisen onnistumisesta, johtuu Mankan mukaan omasta epävarmuudesta. Omalla johtamisellaan esimiehen tulee yksilötasolla pyrkiä poistamaan työntekijöiden mahdollinen epävarmuus ja pelko, jotta he uskaltava iloita toisten onnistumisista.

Onnistumisten esille nostaminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ilmapiirin rakentamisen näkökulmasta. Kaikki eivät halua, että heidän onnistumisiaan kerrotaan muille, koska pelkäävät muiden reaktiota. Esimiehen täytyy silti pyrkiä avoimuuteen ja tuoda onnistumiset kaikkien tietoon. Negatiivista kilpailua esimies voi puolestaan vähentää varmistamalla, että kaikkien onnistumisia jaetaan yhteisesti. Jos yhdessä on sovittu, että onnistumisista iloitseminen on tärkeää, täytyy esimiehen tätä kulttuuria rakentaa. Esimies ei saa alkaa ”piilottelemaan” toisten onnistumisia.



On tärkeää, että esimiehen kantaa vastuun positiivisen ilmapiirin kehittämisestä ja henkilöstö odottaa tätä roolia esimieheltä. On tietysti selvää, että esimies ei yksin voi rakentaa ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä, toki esimiehellä on siinä keskeinen rooli.

## 7.2 Kehittämisehdotukset työn imun johtamiseksi Nordeassa

Nordeassa käytössä oleva keskeiset johtamisen työkalut on kuvattu luvussa 3. Tässä luvussa pohdin vielä, miten jo käytössä olevia johtamisen työkaluja hyödyntämällä esimies voi johtaa työn imun kokemusta Nordeassa.

### 7.2.1 Myynninohjauskeskustelun kehittäminen

Kerran kuukaudessa pidettävissä myynninohjauskeskusteluissa käydään keskustelua siitä, miten hyvin henkilö on onnistunut edellisen kuukauden aikana valituissa aiheissa ja mihin seuraavassa kuukaudessa tulee keskittyä. Nämä keskustelut käydään kahden kesken ja niiden aikana on mahdollista antaa palautetta puolin ja toisin.

Käytännön työelämässä myynninohjauskeskustelu menee helposti esimiehen odotuksiin ja toiveisiin työntekijälle eikä esimies osaa hyödyntää aikaa parhaalla tavalla. Edellisen kuukauden tulokset käydään lävitse ja todetaan, ollaanko tavoitteessa vai ei. Sovitaan, mitä seuraavan kuukauden aikana tulee tehdä. Henkilökohtaisen pankkineuvojan tavoitteita arvioitaessa on todettava, että tavoitteet ovat niin haastavat, että kukaan ei varmasti kaikissa asioissa ole tavoitteessa. Myynninohjauskeskustelussa työntekijä saa kuulla, miten hän on myynyt ja montako asiakasta tavannut ja mitä pakollisia asioita intranetistä tulee opiskella. Myynninohjauskeskustelun lisäarvo työntekijälle voi jäädä epäselväksi, samoin se, miten keskustelu auttaa henkilöä kehittymään, saavuttamaan onnistumisen kokemuksia ja lisää työn imua.

Esimiehen on tärkeä valmistautua myynninohjauskeskusteluun ja miettiä etukäteen, mitä itse tavoittelee keskustelulta ja miten hän voi myynninohjauskeskustelussa tukea työntekijän työn imuna kokemuksen syntymistä. Työn imun johtamisen näkökulmasta näissä keskusteluissa tulisi käyttää aikaa henkilön omaan arvioon omasta suoriutumisesta ja hänen omiin odotuksiinsa. Esimies voi esimerkiksi näissä keskusteluissa kysyä työntekijältä, mitä hän itse odottaa itseltään seuraavan kuukauden aikana ja millaiseen työsuoritukseen hän itse on tyytyväinen. Tämäkään yksin ei riitä, vaan tarvitaan aitoa läsnäoloa.

Tutkimusaineistosta nousi esille, että useat haastateltavat odottavat esimiehen kuuntelevan ja olevan kiinnostunut työntekijästä. Kuuntelemalla henkilön omia tavoitteita ja näkemyksiä, esimiehen on helpompi ohjata ja antaa yksilökohtaista palautetta ja tukea. Kuuntelun ja ymmärryksen kautta esimies voi vastata työntekijän toiveisiin. Nordea on myyntiorganisaatio, jossa tavoitellaan hyviä myyntituloksia. Tavoitteet on asetettu ylemmässä johdossa, eikä konttorin esimies tai henkilökohtainen pankkineuvoja voi vaikuttaa tavoitteisiin, mutta keinoihin tavoitteiden saavuttamiseksi kyllä. Esimiehen tulisi työn imun johtamisen näkökulmasta löytää yhtymäkohtia henkilön omista tavoitteista ja Nordean tavoitteista ja auttaa työntekijää löytämään ne. Esimies usein kuuntelee henkilöä, mutta pystyykö esimies sopeuttamaan omaa toimintaansa kuulemansa perusteella ja osaako esimies lähteä johtamaan yksilöä yksilön lähtökohdista.

Esimies voi johtaa työn imua tietoisesti ja hyödyntää myyntityökeskusteluita. Hyvin pienillä asioilla myyntityökeskustelussa voidaan tukea onnistumisten johtamista. Valmistautuessaan myyntityökeskusteluun esimiehen olisi hyvä kysyä itseltään seuraavat kysymykset: miten varmistan, että työntekijä kokee olevansa arvokas, miten viestin hänelle sen, että arvostan häntä ihmisenä ja työntekijänä, miten saan hänet luottamaan omiin kykyihinsä ja haluamaan saavuttamaan tavoitteen.

Chikszentmihalyi esittämää peliä virtauskokemuksen synnyttämiseksi voi myös käyttää käytännössä kokeilla myyntityökeskusteluissa. Esimies voi yhdessä työntekijän kanssa tehdä pelin. Pelin tekeminen yhdessä helpottaa mahdollisesti tavoitteista keskustelemista ja henkilön oman sisäisen motivaation löytymistä. Peli tuo keskusteluun struktuuria ja jämmäkkyyttä, mikä helpottaa työn imun johtamista käytännössä.

Työntekijöiden työkokemusvuodet vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia heillä on työn sisältöön sekä esimiehen työskentelyyn. Vähemmän aikaa työelämässä olleet odottavat esimieheltä keskustelua ja ideointia, miten he voivat kehittyä työssään paremmin ja odottavat palautetta omasta suoriutumisestaan. Työntekijät, joilla on enemmän työkokemusta, tarvitsevat valtuuttamista oman työnsä muokkaamiseen itselleen sopivaksi. Työn tekemisen kulttuuri on muuttunut suorittajasta enemmän asiantuntijaksi ja pidempään työelämässä olleet tarvitsevat tukea uuden roolin omaksumisessa. He osaavat kyllä priorisoida asioita, mutta oman luovuutensa hyödyntämiseen heillä ei ole ollut ennen mahdollisuuksia, mitä nykypäivänä heillä on. Myyntityökeskustele-

lussa esimiehen täytyy huomioida työkokemuksen merkitys ja vaikutus ja sen tuomat erilaiset odotukset.

### 7.2.2 Toiminnanohjauskokouksen ja tiimipalaverin kehittäminen

Toiminnanohjauskokoukset ovat päivittäin pidettäviä lyhyitä palavereita, joissa keskitytään tulosten läpikäymiseen ja tulevien päivien tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimipalaveri on viikottain pidettävä vajaan tunnin mittainen palaveri, jossa voidaan paneutua syvällisemmin tuloksiin ja tavoitteisiin. Tiimipalaverissa käsitellään usein ajankohdaisia työhön liittyviä asioita.

Tutkimuksen mukaan työntekijät pitävät hyvää ja kannustavaa työilmapiiriä keskeisenä tekijänä omassa työn imun saavuttamiseksi. Esimiehen tärkeänä tehtävänä oli varmistaa kannustava ja tsemppaava työilmapiiri, jossa uskalletaan iloita onnistumisista.

Valmistautuessaan näihin tiimin yhteisiin palavereihin esimiehen tulisi miettiä, miten hän voisi hyödyntää yhteistä hetkeä oikeanlaisen ilmapiirin rakentamiseksi. Tiimin sisällä pitää sopia yhteiset tavoitteet tiimihengelle niin, että tiimi itse kokee luoneensa pelisäännöt. Tämän tutkimuksen vastauksissa korostui avoimuus, positiivinen asenne ja yhdessä iloitseminen toisen onnistumisista. Esimiehen tulee miettiä, miten avoimuutta tiimissä voi johtaa ja mitä se käytännön tekemisenä tarkoittaa. Yksi käytännön vinkki tähän on avoimuudesta kiittäminen. Kun esimies huomaa työntekijän nostavan vaikeampia asioita käsiteltäväksi tai kriittisiä näkökulmia, jotka joskus voivat esimiehestä tuntua myös turhauttavilta ja jopa yhteishenkeä uhkaaviltakin, tulee näistä näkökulmista kiittää. Esimiehen täytyy rohkaista avoimuuteen ja uskaltaa antaa tilaa aidolle ja rehelliselle keskustelulle. Vaikka asiat tuntuvat vaikeilta, kiittämällä rohkeudesta ja kertomalla olevansa ylpeä, että henkilöstä voi ottaa tällaisia asioita käsiteltäväksi, tunnelma kevenee. Asioista saakin puhua. Tärkeää on toki saada asioille päätös ja ratkaisu, etteivät epämääräiset asiat jää ”vellomaan” työyhteisöön.

Tiimille pitää olla yhteisiä tavoitteita, joita seurataan yhteisissä palavereissa. Henkilöiden omat henkilökohtaiset tavoitteet voivat myös olla esillä, mutta koko tiimin yhteinen tavoite ei saa jäädä sen varjoon. Yhteinen tavoite ja yhteinen palkinto motivoi tekemään töitä yhdessä ja parantavat tiimi henkeä.

Tutkimuksen vastauksissa työntekijät nostivat tärkeäksi yhdessä tekemisen työajan ulkopuolella tärkeäksi tekijäksi työilmapiirin rakentamisessa. Yhteisen ajan löytyminen voi olla käytännössä vaikeata ja tiimipalaveria voi hyödyntää myös vapaampaan olemiseen työkavereiden kesken. Yhteinen ”harrastus” tai projekti lisää yhteishenkeä. Jos tiimi esimerkiksi tykkää musiikista, voidaan tiimipalaverissa kuunnella joka viikko yksi kappale musiikkia. Tärkeintä siinä on, että kaikki voivat siihen osallistua ja yhdessä jakaa kokemuksen niin, että yhteenkuuluvaisuuden tunne lisääntyy.

### 7.2.3 Yhteistapaamisten kehittäminen

Yhteistapaamisessa esimies havainnoi, miten työntekijä valmistautuu asiakastapaamiseen, miten asiakas kohdataan ja miten muistiinpanot asiakastapaamisesta hoidetaan. Sen tavoite on auttaa työntekijää löytämään omat vahvuutensa ja kehittämis-kohteet. Yhteistapaamisen toteuttaminen tavoitteen mukaisesti tukee työn imun johtamista.

Käytännössä yhteistapaamisten hyöty voi jäädä laihaksi, mikäli työntekijän ja esimiehen välillä ei ole luottamusta ja yhteisymmärrystä tavoitteesta, mitä kohden työntekijän työskentelyä halutaan ohjata. Työntekijän tulee itse olla sitoutunut oman työnsä kehittämiseen ja haluta saada vinkkejä oman työnsä kehittämiseen. Ennen yhteistä tapaamista esimiehen tulee varmistaa, että työntekijällä itsellään on näkemys siitä, mitä hän haluaa omassa työssään parantaa. Työntekijän ja esimiehen tavoite eivät aina kohtaa, joten yhteisen ymmärryksen luominen voi vaatia useamman keskustelun. Ilman, että työntekijä itse tavoittelee työn imun kokemusta ja on halukas kehittämään työssään, ei työn imun saavuttaminen ole mahdollista.

Työn imun kokemus syntyy haastavista tavoitteista ja osaamisen kohtaamisesta. Yhteistapaamisesta saatava palaute parhaimmillaan auttaa ja rohkaisee työntekijää menemään oman osaamisensa ääri rajoille ja kehittämään itseään lisää. Onnistuessaan itsensä kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa työn imun kokemus syntyy kuin itsestään. Esimieheltä saatava tuore palaute onnistumisesta tukee työn imun kokemusta tai syventää sitä. Yhteistapaaminen on esimiehen tärkeimpiä ja hyödyllisimpiä työkaluja auttamaan henkilöä löytämään oma työn imunsa.

Esimiesten Nordeassa tulisi paremmin ymmärtää yhteistapaamisen mahdollisuudet ja vaikutukset työntekijän työn imun kokemuksen saavuttamisessa. Esimiehellä itsellään on usein tavoitteita, mitä kohden työntekijää haluavat kehittää, mutta työntekijän

oma sitoutuneisuus voi jäädä vajaaksi. Esimiehen tulee maltaa jäädä taustarooliin ja antaa työntekijän oman äänen ja ajatusten tulla kuuluksi. Yhteistapaamisen tavoitetta olisi hyvä yhdessä enemmän keskustella. Työntekijöiden välillä on suuria eroja siinä, miten kokevat yhteiset tapaamiset. Kaikki eivät koe niitä hyödylliseksi itselleen ja tämän vuoksi avoinkeskustelu yhteistapaamisten tavoitteista auttaisi varmasti.

## 8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyöni viimeisessä luvussa arvioin tämän tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa sekä tavoitteiden toteutumista. Käsittelen lisäksi tutkimuksen kokonaisluotettavuutta sekä arvioin jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyöni aihe on hyvin ajankohtainen. Työntekijöiden odotukset työstä ovat hyvin korkeita ja työstä haetaan elämyksiä. Samanaikaisesti tehokkuuden vaade on pankkitoiminnassa kasvanut entisestään. Työn imun johtaminen mahdollistaa tehokkuuden lisäämisen sekä elämysten kokemisen myyntiorganisaatiossa. Tulevaisuuden myynninjohtajalta ja esimieheltä vaaditaan yleisesti kykyä innostaa ja johtaa henkilöstöä työn imun kokemuksen kautta kohti huippusuoritusta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarjota uudenlaista näkökulmaa kohdeorganisaation johtamiseen. Halusin opinnäytetyöni tarjoavan esimiehelle konkreettisia keinoja työn imun johtamiseksi kohdeorganisaatiossa hyödyntämällä sen nykyisiä johtamisen työkaluja. Kehittämisehdotukset ovat organisaatiossa helposti toteuttavissa eikä niiden käyttöön ottaminen ole pois mistään muusta. Lisäksi kehittämisehdotukset ovat organisaation arvojen sekä nykyisen toimintakulttuurin mukaisia. Tutkimustuloksista haluan korostaa esimiehen roolia työilmapiirin rakentajana. Työn imun johtaminen edellyttää kohdeorganisaatiossa toimivaa työyhteisöä ja esimiehen rooli sen rakentajana ja mahdollistajana on suuri. Tämä näkökulma tarjoaa uudenlaisen lähestymistavan työn imun johtamiseen.

Mielestäni onnistuin tuomaan esimiestyöhön uusia näkökulmia sekä oivaltamaan niitä asioita, miten esimies voi vaikuttaa henkilön työn imun kokemuksen saavuttamiseen. Opinnäytetyön tekeminen on kasvattanut minua esimiehenä. Opinnäytetyön tekeminen esimiestyöni ohella, antoi minulle mahdollisuuden kokeilla käytännössä antamiani kehitysehdotuksia ja toimintatapoja. Alkuperäinen tavoitteeni oli tehdä toimintatutkimus. Henkilökohtainen elämäntilanne ja muutokset työssä eivät tarjonneet sellaista mahdollisuutta saman tiimin kanssa. Lisäksi päiväkirjan pitäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi ja havaintojen dokumentoiminen riittäväällä tarkkuudella jäi puuttumaan.

Olen kuitenkin tehnyt havaintoja omassa esimiestyössäni. Esimiehen on tärkeät pitää kiinni tiimipalaverista ja käyttää niissä aikaa yhteishengen rakentamiseen. Tiimipalaverissa pitää keskustella, miten tiimillä menee ja minkälainen fiilis heillä on työn tekemiseen. Esimiehen täytyy nostaa mahdollisia työilmapiiriin negatiivisesti vaikutta-

via asioita esille ja keskustella niistä. Ilmapiirin uhkia ovat negatiiviset tunteet, kuten pettymys itseen tai toiseen, turhautuneisuus tai epäoikeudenmukaisuus. Negatiiviset tunteet tulee aukaista ja poistaa yhteisen keskustelun ja ymmärryksen avulla. Tämän lisäksi tulee tehdä ilmapiiriä nostattavia asioita, kuten esimerkiksi iloita yhdessä tai lounastaa yhdessä. Itse toteutin tiimin kanssa testejä itsetuntemukseen liittyen, joita yhdessä käsitelimme oppiaksemme tuntemamaan toisiamme paremmin. Tunteista puhuminen tiimissä, erityisesti keskustelu tunteiden merkityksestä ja vaikutuksesta oppimiseen oli hyödyllistä. Havaitsin myös, että työntekijöiden voi olla hyvin vaikeata aidosti kertoa esimiehelleen omista ajatuksistaan. Esimiehelle halutaan näyttää paras puoli itsestään sekä vahvempi kuva itsestä kuin ehkä todellisuudessa on. Työntekijän saattaa kuulla sanovan, että ”minua ei tarvitse kehua”, mutta esimiehen tulee siitä huolimatta kehua.

Tutkimusta tehdessä oivalsin entistä enemmän, miten tärkeää on, että esimies osaa johtaa itseään. Esimiehen on oltava halukas kehittymään esimiehenä ja osattava arvioida omaa toimintaansa. Opinnäytetyön aikana työelämässä syntyi haastavia johtamistilanteita, jossa myös omat tunteet ovat nousseet vahvasti pintaan. Oivalsin, miten tärkeää on esimiehenä tunnistaa itsessä heräävät tunteet, kuten epävarmuus ja pelko epäonnistumisesta. Käsittelemällä omat tunteet ja erottamalla ne vaikeasta johtamistilanteesta, muuttamalla oma asenne arvostavaksi ja kohtaamalla vaikea johtamistilanne kypsästi, esimies voi tukea luottamuksen syntymistä ja kannustaa työntekijää aidosti parempaan suoritukseen.

Tutkimusta aloittaessani uskoin työn imun johtamisen olevan pääosin työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Sitä vastoin en osannut ennakoida työyhteisön merkittävää roolia työn imun kokemuksen syntymiseen. Tutkimusta olisi mielenkiitos-ta jatkaa toimintatutkimuksena ja nähdä, millaiset esimiehen toimet ja teot työpaikalla vahvistavat työn imua työyhteisössä. Mielenkiintoista olisi havaita kuinka paljon tun-teilla ja sanattomalla viestinnällä on merkitystä.

Tutkimusprosessini venyi aiottua pidemmäksi, johtuen omista isoista elämän muutok-sistani sekä konttorin ja johdettavan tiimin vaihtumisesta. Prosessin venyminen lisäsi haasteita tutkimuksen toteuttamiseen ja jouduin muuttamaan tutkimusmenetelmäni. Toisaalta uskon pitkittyneen prosessin lisäävän tutkimukseni luotettavuutta, sillä omat kokemukseni ovat laajentaneet ymmärrystäni johtamisen monimuotoisuudesta sekä antanut mahdollisuuden puntaroida asioita useampaan kertaan ja palata niihin myö-hemmin ja tarkistaa, onko asia niin, kuin olen alun perin ajatellut. Tutkimuksen luotet-

tavuuteen vaikuttaa omat tulkintani ja kokemukseni esimiestyöstä. Tunsin haastattelutavat ja minulla on oma näkemykseni heistä. Kuulen heidän vastauksensa omasta näkökulmastani ja olen saattanut tulkita tai lukea rivien välistä tiedostamattani heidän vastauksiaan. Minulla on myös itselläni aiheeseen liittyvät omat näkökulmani ja nekin saattavat vaikuttaa siihen, miten olen kuullut ja tulkinnut haastateltavien vastaukset. Olen yrittänyt nämä tekijät sulkea pois, mutta toki nämä asiat vaikuttavat tutkimukseen.

Kirjallisuutta työn imusta löytyi kohtalaisesti. Näkökulmat olivat teoksesta riippumatta hyvin samankaltaisia ja toistivat samoja asioita. Tutkimuksia aiheen ympäriltä löytyy kansainvälisesti eri toimialoilta. Aiemmissa tutkimuksissa on käsitelty enemmän työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteyttä työn imun kokemukseen. Tämän lisäksi löytyi tutkimuksia siitä, mitkä asiat työssä lisäävät työn imua ja mitkä tekijät vastaavasti vievät työn imua. Hakiessani aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta käytin hakusanoja ”work engagement”, ”managing work engagement” and ”flow”. Olisin kaivannut enemmän tietoa esimiehen merkityksestä työn imun kokemuksen johtamiseen sekä työyhteisön johtamisesta kohti työn imua.

Kirjallisuudessa käsitellään huomattavasti enemmän sitä, miten esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus vaikuttaa työn imuun ja miten henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten henkilö voi saavuttaa työn imun kokemuksen. Työyhteisön on todettu vaikuttavan työn imun kokemukseen, mutta sen vaikutuksia ei ole käytännön tasolla juuri ollenkaan ole tutkittu tai esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön kautta työntekijän työn imun johtamiseen. Kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa oli havaintojeni pohjalta selvitetty hyvin vähän esimiehen mahdollisuuksia rakentaa kannustavaa työilmapiiri työn imun johtamisen näkökulmasta.

Jatkotutkimusaiheita löytyy tutkimuksen ympäriltä. Kuten jo aiemmin mainitsin, myös erilaisen tutkimusmenetelmän valinta toisi aiheesta lisää uutta tietoa. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, miten erilaiset esimiehen käytännön toimet vaikuttavat työilmapiirin kehittymiseen. Toisena aiheena jatkotutkimukselle voisi olla, miten esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat hänen mahdollisuuksiinsa saada työntekijöiden työn imu heräämään.

## LÄHTEET



Ahonen Guy ja Ojala Leenamajja. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bakker Arnold B. ja Daniels Kevin. 2013. *A Day in the Life of a Happy Worker*. New York: Psychology Press.

Bakker Arnold B. ja Leiter Michael P. 2010. *Work Engagement, A handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

Bhatnagar Jyotsna. 2012. *Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context*. The International Journal of Human Resource Management [verkkojulkaisu] 2012. Vol 23:5, 928-951 [viitattu 10.10.2014] Saatavissa:

<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>

Collins, Jim. 2010. *Hyvästä paras*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hakanen Jari. 2009. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää* [verkkojulkaisu]. Työsuojelurahasto [viitattu 5.7.2014]. Saatavissa: [http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjäjä, L. (toim). 2007. *Toiminnasta tietoon*. Hansaprint Direct Oy.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ilmarinen Juhani, Lähteenmäki Satu ja Huuhtanen Pekka. 2003. *Kysyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jalava Urpo. 2001. *Esmiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: TammerPaino Oy.

Julkunen Raija ja Pärnänen Anna. 2005. *Uusi ikäsopimus*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Kalliomaa Sami ja Kettunen Sami 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Kiviranta Raili. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Juva: WS Bookwell Oy.

Lindell Susanna, Tuominen Eva, Hussi Tomi, Klemola Soili, Lehto Eija, Mäkinen Eilina, Oldenbourg Rita, Saarelma-Thiel Tiina ja Ilmarinen Juhani. 2011. *Ikävoimaa työhön*. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Manka, Marja-Liisa. 2010. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, Marja-Liisa. 2011. *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Matikka, Leena. 2013. *FLOW Anna mennä ja onnistu*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Moura Daniel, Orgambidez-Ramos Alejandro, Gonzalves Gabriela. 2014. *Role Stress and Work Engagment as Antecedents of Job Satisfaction: Results from Portugal*. Europe's Journal of Psychology [verkkójulkaisu], 2014 Vol. 10(2). [viitattu 23.9.2014]. Saatavissa: <http://ejop.psychopen.eu/article/view/714/html>

Nordea, 2014. Avaintietoja Nordeasta: Avaintietoja ja -lukuja. [viitattu 29.10.2014] Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa%2bNordeasta/Avaintietoja%2bNordeasta/Avaintietoja%2bja%2b-%2blukuja/831102.html>

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Ritalahti: WSOYpro Oy.

Ranne, Jari. 2006. *Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja*. Helsinki: Hakapaino.

Rantanen Jarkko. 2013. *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen*. Liettua: BALTO Print.

Rasila Minna ja Pitkonen Maria. 2010. *Motivaatio, työn ilo ja into*. Helsinki: Kyriiri Oy.

Ruohotie Pekka ja Honka Juhani. 2002. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 4.6.2014]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Sydänmaanlakka Pentti. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Taamelin Leena. 2011. *Työnimu kehittämisen välineenä*. Ratkes 2/2011. Helsinki: Ratkes ry.

Takala Heikki & Kalimo Raija. 2011. *Polkuja työniloon*. Lahti: N-Paino Oy.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy .

Uusitalo Hannu. 1996. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Viitala Riitta. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Xanthopoulou Despoina, Bakker Arnold B., Demerouti Evangelia, Schaufeli Wilmar B. 2009. *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. *Journal of Occupational Psychology* (2009) [verkkójulkaisu], 82 (s. 183-200) [viitattu 10.10.2014]. Saatavissa:

Työterveyslaitos, 2014. *Työhyvinvointi, työn imu*. [verkkosivut]. viitattu 3.11.2014] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx)