



Työterveyslaitos

Mitä?! Työn imua ja iloa keskellä työn kuormituksia

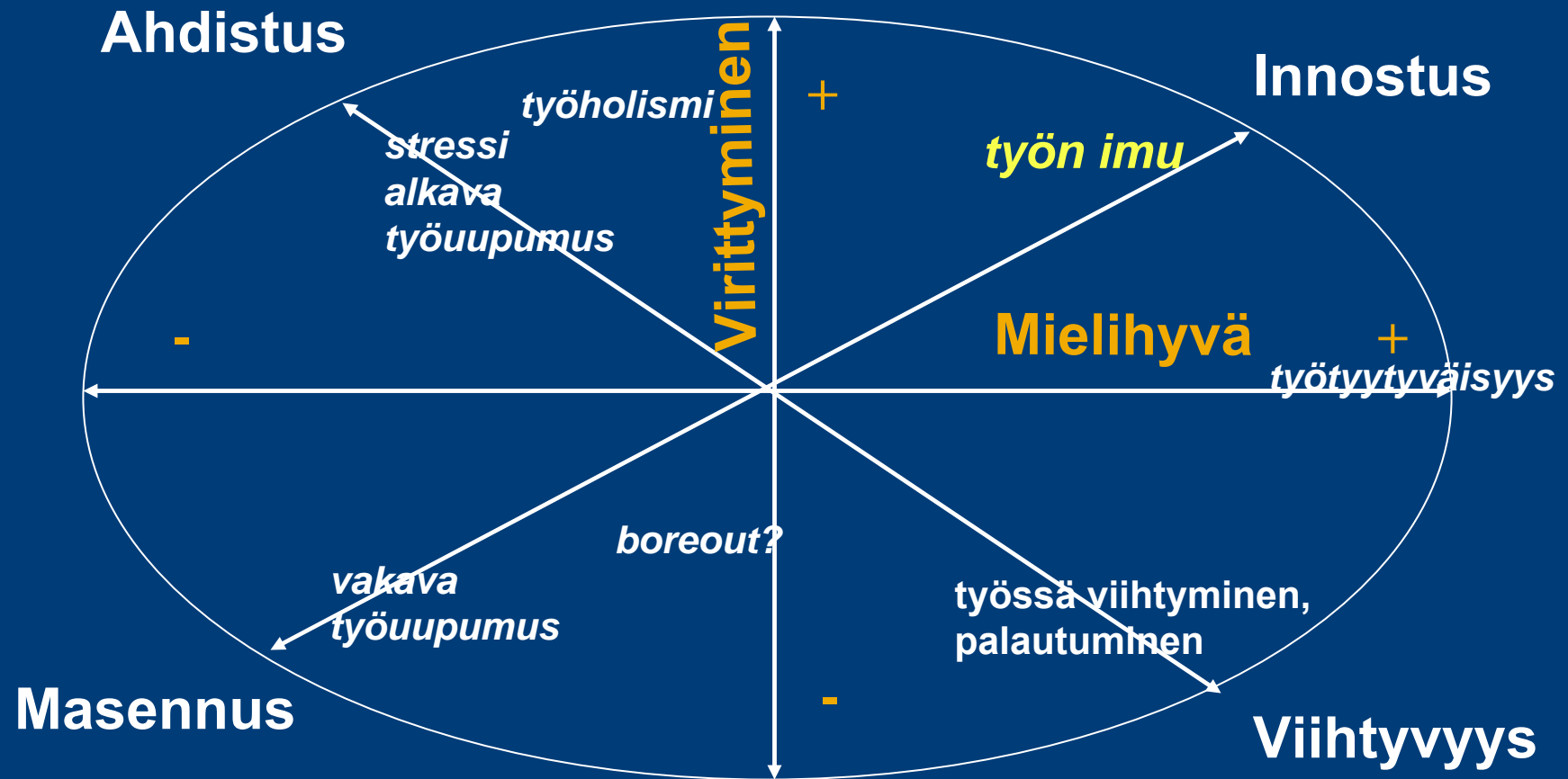
Suomen Liikunta ja Urheilu ry SLU
Työhyvinvointiseminaari 25.2. 2009

Jari Hakanen, vanhempi tutkija
sosiaalipsykologian dosentti

I Työhyvinvointi ei ole mustavalkoista (joko – tai) vaan moniulotteista (sekä –että)



Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö



Työssä kuormittuminen voimavarojen sijoittamisen ja vastineitten välisenä epäsuhtana

PANOSTUKSET TYÖHÖN

- aika
- voimat
- taidot
- ponnistelut
- uhraukset
- epävarmuuden sieto

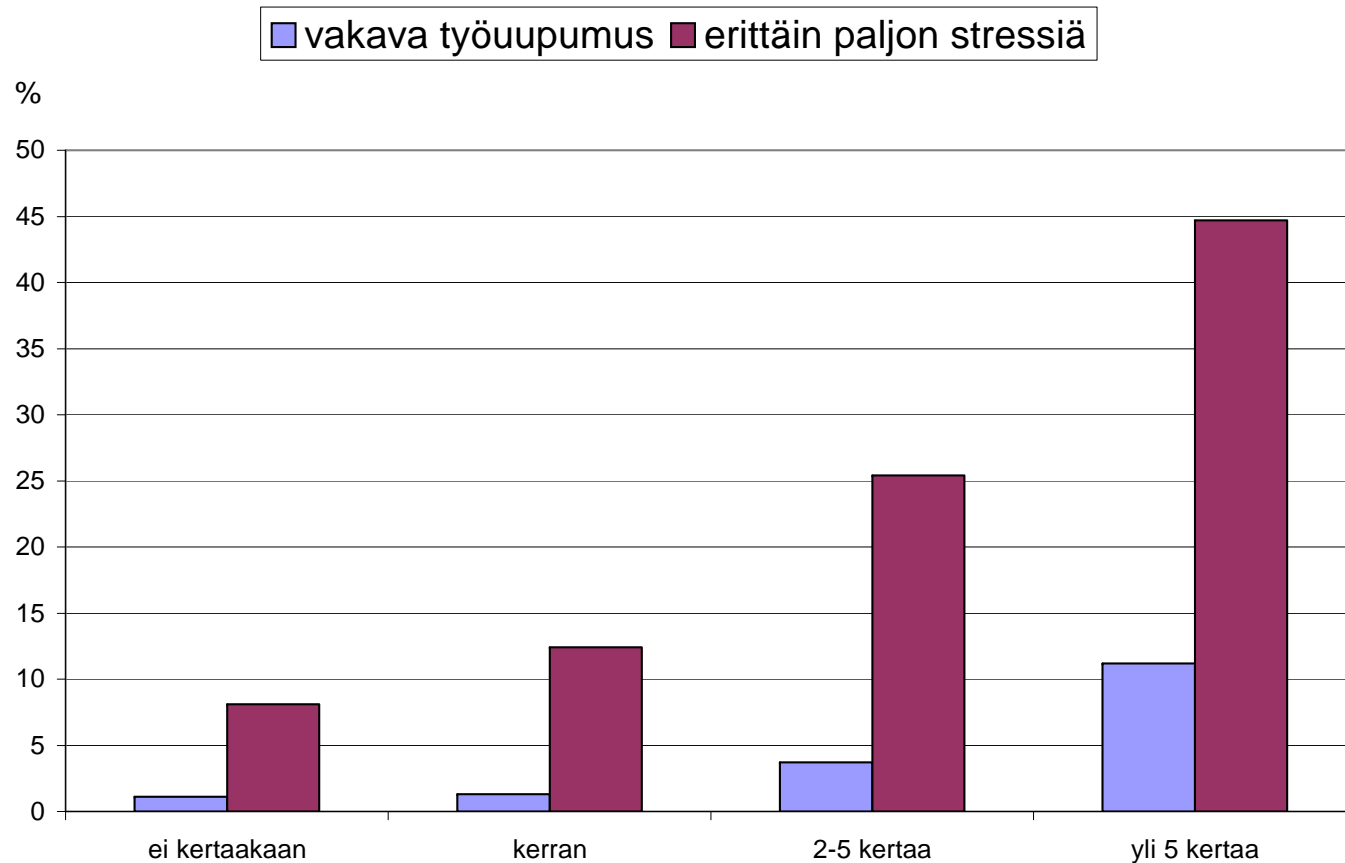
VASTINEET TYÖLTÄ

- + onnistuminen, aikaansaaminen
- + ammatillinen kehittyminen
- + uralla eteneminen, toimeentulo
- + turvallisuus, jatkuvuus
- + arvostus, palaute
- + tyydytys, sisältö ja ryhti elämälle

pitkäaikainen ristiriita ja epäedullinen
tilanne (myös vrt. työtovereihin)

↓
TYÖUUPUMUS

Esim. 1. Voimavarojen menetysten kierteet. Stressin ja työuupumuksen yhteydet sairaana työskentelyyn



**II Millaista työhyvinvointia
tarvitsemme työelämän
lisääntyvissä vaatimuksissa
jaksaaksemme
– ja kukoistaaksemme?**

Onko nykyajan työelämävaatimuksissa mahdollista voida hyvin?

- Nykyinen työelämä peräänkuuluttaa optimaalisesti toimivia, vastuuta laadukkaasta työsuorituksesta ottavia, osaavia, aloitteellisia ja yhteistyötaitoisia työntekijöitä
- **Millaisella hyvinvointiajattelulla tämä on mahdollista?**
 - Sellaisella, jossa työntekijät kuormittuvat entistäkin enemmän, jotta työpaikat tekevät tulosta?
 - Vai onko "win-win" mahdollista: työntekijät ja työyhteisöt kukoistavat ja työpaikat myös menestyvät?

Mitä on korkein hyvä ja hyvinvointi elämässä?

- **I Hedoninen hyvinvointi (Aristippos):** mielihyvää ja iloa sekä mielihyvän ja kivun minimoimista
- **II Eudaimoninen hyvinvointi (Aristoteles):** inhimillisten mahdollisuuksien toteutumista, itsen toteuttamista ja kukoistusta sekä työtä osana mielekästä ja tarkoituksellista elämää

Millaista hyvinvointia työelämässä pyritään edistämään?

- **I Hedoninen hyvinvointi (Aristippos):** mielipahan minimoimista ja hyvinvoinnin riskeihin ja epäkohtiin (ylikuormitukseen) puuttumista = perinteinen työhyvinvoinnin ja työterveyden malli
 - tavoitteena "sairauspoissaolojen minimointi"
- **II Hedoninen hyvinvointi (Aristippos) pidemmälle vietyinä:** iloa ja mielihyvää työssä
 - tavoitteena "työntekijöiden läsnäolo"
- **III Eudaimoninen hyvinvointi (Aristoteles):** inhimillisten mahdollisuuksien toteutumista, itsen toteuttamista ja kukoistusta sekä työtä osana mielekästä ja tarkoituksellista elämää... ja työn imua
 - tavoitteena työntekijän ja työpaikan kukoistus

Tavoitteena tarpeita tyydyttävä mielekäs työ

- **Eudaimoninen hyvinvointi (Aristoteles):** inhimillisten mahdollisuuksien toteutumista, itsen toteuttamista ja kukoistusta sekä työtä osana mielekästä ja tarkoituksellista elämää... ja työn imua
- Haaste organisaatioille ja johtamiselle: vain tällä tavalla hyvinvoivat työntekijät kukoistavat moninaistuvissa työelämävaatimuksissa.
- Ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia, aloitteellisia ja tavoitteellisia työssään silloin, kun he voivat tehdä mielekästä, tarkoituksellista työtä, joka tyydyttää riittävästi inhimillisiä itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita.

III Kohti työn imua ja työyhteisön kukoistusta

**Jospa suuntaisimmekin huomiomme
voimavaroja tuottaviin asioihin työssä?**

**Mitä tapahtui, kun viimeksi koit
suurta iloa työssäsi?**

Kuinka usein nautit työstäsi?

**Kun työ on tuntunut raskaalta, mikä
silloin on motivoinut ja lisännyt
voimiasi?**

Työn imu kuvaa myönteistä, suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa

- Tarmokkuus:
on energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä
- Omistautuminen:
on työn merkitykselliseksi ja haasteelliseksi kokemista, innokkuutta, työn inspiroivuutta ja ylpeyttä omasta työstä
- Uppoutuminen:
on syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto ja ajan kuluminen kuin huomaamatta

(Lähde: Schaufeli ym. 2002; Hakanen, 2002)

Hyvässä työssä ja työyhteisössä työn voimavarat tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita ja synnyttävät sitä kautta työn imua

- **itsenäisyys:** työn itsenäisyys, ymmärrys muutosten asettamista vaatimuksista omalle työlle
- **yhteisöllisyys:** palaute, arvostus, ponnistelujen ja onnistumisten jakaminen, arkinen myönteinen vuorovaikutus
- **pärjääminen:** työn tulosten näkeminen, monipuoliset mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan ja kehittyä edelleen

Työn imua ovat kokeneet erityisesti

- naiset
- vanhemmat työntekijät
- ne, joiden kotona asuu lapsia (lasten lukumäärä ja se, että lapset ovat alle kouluikäisiä, on myönteisessä yhteydessä työn imuun)
- määräaikaiset työntekijät

=> työntekijöissä/organisaatioissa energiaa ja motivaatiota usein siellä, missä sitä ei ehkä osata havaita!

(Lähde: Hakanen, 2009)

Työn imun lähteitä

- **työtä ja työoloja koskevat ns. työn voimavarat**
- **"tarttuminen" ihmisten välillä**
- **yksilölliset voimavarat: sinnikkyys ja kimmoisuus, optimismi, sisäinen työmotivaatio, itsearvostus**
- **riittävä palautuminen työpäivän rasituksista**
- **kodin voimavarat**

(Lähde: Hakanen, 2009)

Työn imun seuraukset ovat myönteisiä ihmiselle ja organisaatiolle

- **työtä ja työpaikkaa koskevat myönteiset asenteet ja aikomukset**
- **aloitteellisuus ja muu vapaaehtoinen suoriutuminen työssä**
- **työssä suoriutuminen ja työn tuloksellisuus**
- **oppimismotivaatio ja jatkokouluttautuminen**
- **tyytyväisyys elämään ja muun elämän hyvinvointi**
- **terveys**

(Lähde: Hakanen, 2009)

IV Kohti tasapainoisempaa näkemystä työpahoinvoinnista ja työhyvinvoinnista:

**Työn Vaatimusten – Työn
Voimavarojen
(TV-TV) malli**

Työn vaatimusten – Työn voimavarojen (TV-TV) malli

- Työn voimavarat = ne työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka (1) auttavat kohtaamaan työssä koettuja vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia, jotka (2) edistävät työn tavoitteiden saavuttamisessa ja jotka (3) virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä (Demerouti ym, 2001)
- **Työn voimavaroja, mm:**
 - esimiehen tuki ja johtamisen käytännöt
 - työn itsenäisyys
 - myönteiset asiakassuhteet
 - työn palkitsevuus ja kehittävyys
 - palaute ja arvostus
 - työn varmuus
 - innovatiivisuus työyhteisössä
 - työpaikan kannustava ilmapiiri



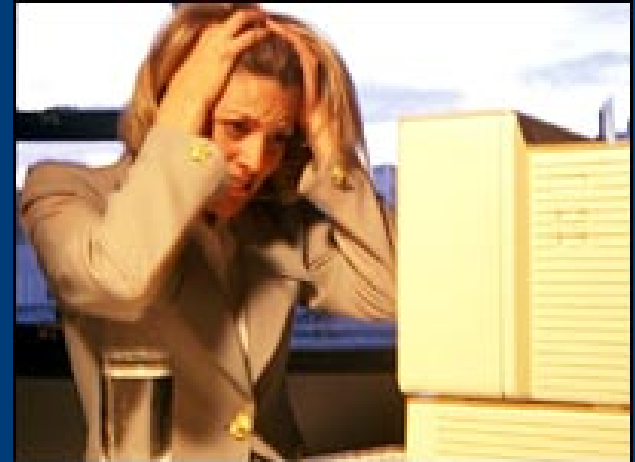
Työn voimavarojen (TV-TV) malli

Motivaatioprosessi:



Työn vaatimusten – Työn voimavarojen (TV-TV) malli

- Työn vaatimukset = ne työn fyysiset, psykologiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten, kuten kognitiivisten tai emotionaalisten, ponnistelujen ylläpitämistä ja joihin tästä syystä liittyy jatkuvia fyysisiä ja/tai psykologisia kustannuksia (Demerouti ym. 2001)
- **Työn vaatimuksia, mm:**
- työn määrällinen (aikapaine, kiire) kuormittavuus
- työn vaikeus ja vastuullisuus
- rooliristiriidat
- tunteita kuormittava vuorovaikutus asiakkaiden kanssa
- fyysisen työympäristön rasitukset
- työn ja muun elämän ristiriidat



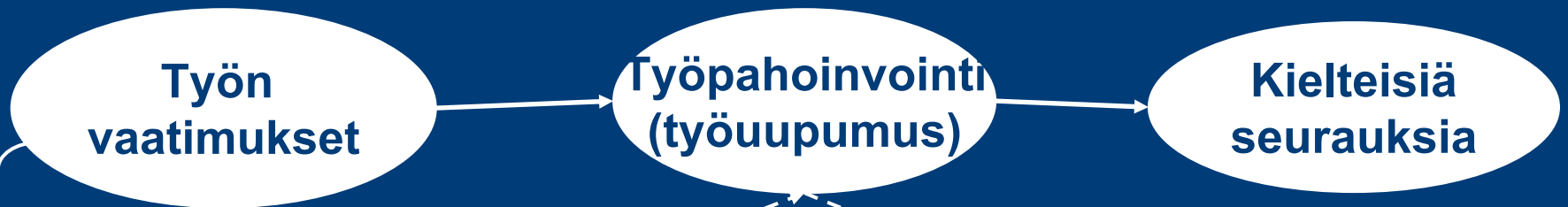
Työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) malli

Terveyden heikentymisen prosessi ('jaksamispolku'):

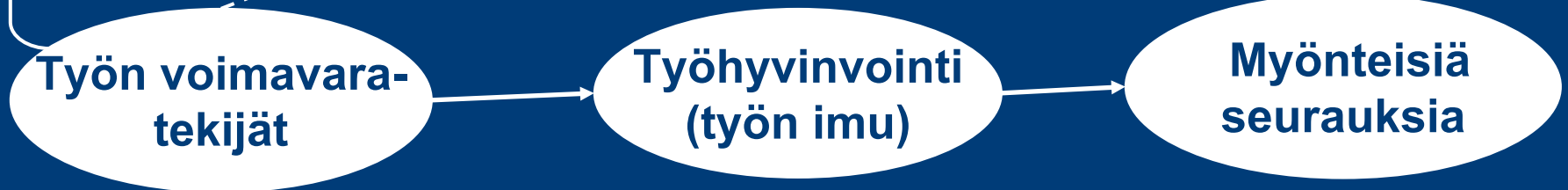


Molempiin työhyvinvoinnin prosesseihin on kiinnitettävä huomiota työyhteisöissä ja johtamisessa

Energiaprosessi ('jaksamispolku'):



Motivaatioprosessi:



Esim. 2: TV-TV –mallin oletukset toteutuivat kolmen vuoden seuranta tutkimuksessa

Kaikki merkityt yhteydet ovat kolmen vuoden aikavälin vaikutuksia

Terveyden heikentymisen prosessi:



Motivaatioprosessi:



(Lähde: Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008)

Esim 2 jatkuu: Työhyvinvointi syntyy työoloista. Sen sijaan työuupumusoireet lisäsivät kotielämän kuormittavuuden kokemuksia kolmen vuoden aikana

Terveysten heikentymisen prosessi:



Motivaatioprosessi:



Kaikki merkityt yhteydet ovat kolmen vuoden aikavälin vaikutuksia

(Lähde: Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008)

Mietittäväksi työyhteisössä

* Jos työyhteisössä esiintyy pahoinvointia, johtuuko se enemmän työn liiallisista vaatimuksista vai sittenkin puutteellisista työn ja työyhteisön voimavaroista?

"En jaksa" onkin "ei kiinnostasta" tai "ei tunnu mielekkäältä"

* Mitkä työn ja yhteisön voimavarat ovat työpaikkamme parhaita vahvuuksia? Missä voimavaroissa on kehittämisen tarpeita?

Esim. 3: "Ei meidän työpaikalla... (innovaatioita)"

- Mitään uutta ei ole ilmaantunut. Työnjako on jo toteutunut äärimmilleen.
- Innovaatioita ei ole ollut yli 5 vuoteen.

- Uudet innovaatiot vievät lähes aina resursseja perus- /potilastyöstä.
- Moiseen ei mitään mahdollisuuksia ajan ja henkilöstön puutteen takia. Työ on "kun selvittäisiin päivä kerralla" -tyyppistä.

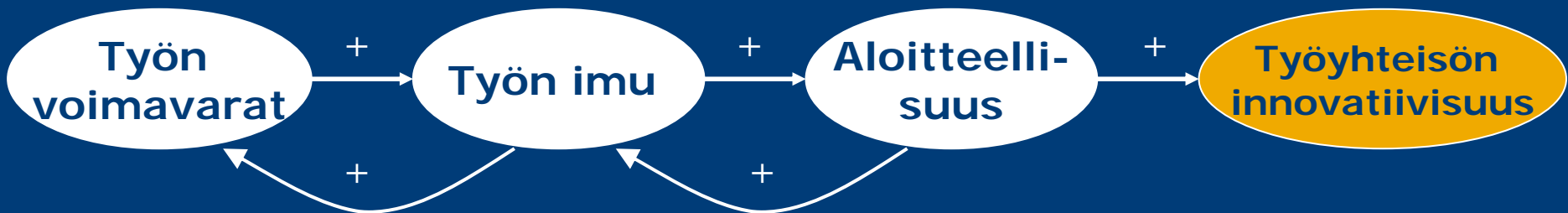
- Ei nyt oikeen ole - työyhteisössämme on nykyään vallalla ajatus, ettei mikään saa maksaa mitään - se vie innostuksen kehittämiseen.
- EHDOTETTU... EI olla saatu!
- Vastaava hammaslääkäri tyrmää kaikki uudet ideat, ei niitä kannata edes esittää.
- Ei mitään. Hallinto, byrokratia ja kokoukset lisääntyvät. Meillä hammashoitolat eivät itse päättä mistään, eikä uudistuksia saa toteuttaa.

- Ei ole otettu käyttöön, nykytilanteessa ei hyötyä. Viimetipassa perutut ajat täyttyvät hetkessä muutenkin.
- Teen yksin töitä sen verran kuin ehdin ja jaksan ilman sen kummempia koukeroita = ajanhukkaa

Esim. 3: Työhyvinvoinnin voimavarakaravaanit ja myönteiset spiraalit ovat tutkitusti mahdollisia

työntekijä

työyhteisö



(Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008)

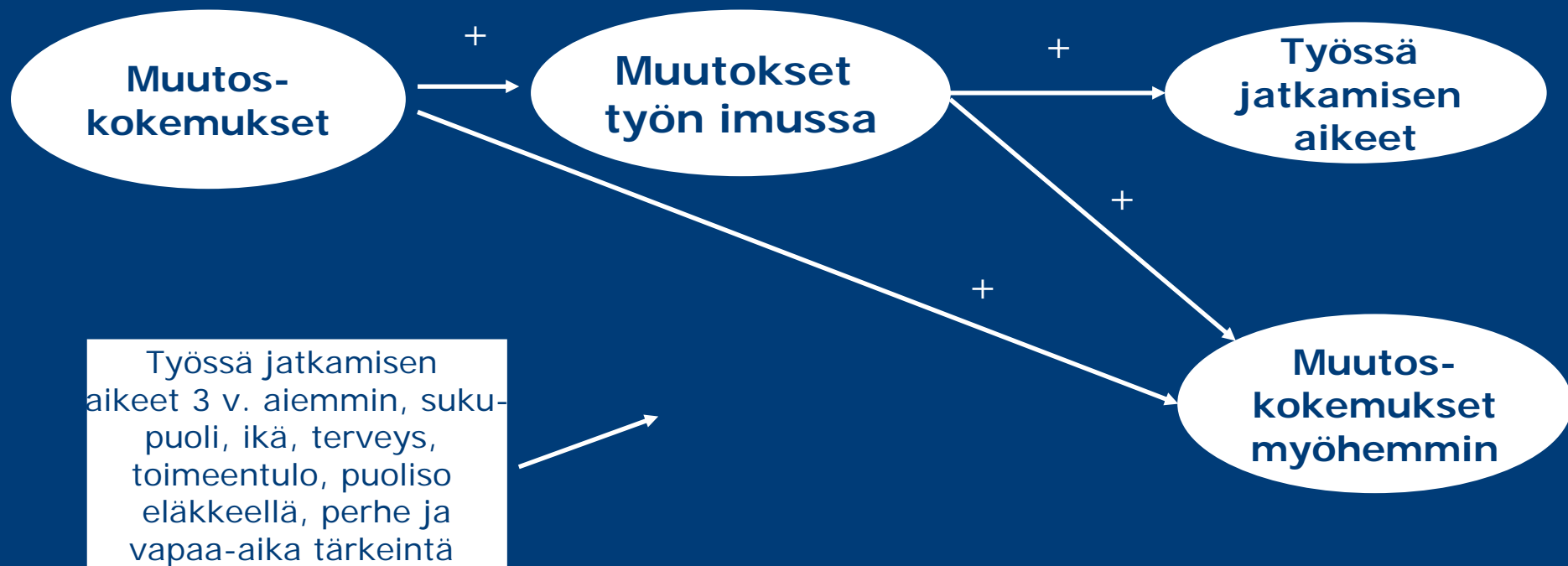
Esim. 4. Voimavarojen kasautuminen ja myönteiset kehät: Onnistunut muutosten kohtaaminen työpaikalla johtaa työuran pidentämisaikaisiin



Työssä jatkamisen aikeet 3 v. aiemmin, sukupuoli, ikä, terveys, toimeentulo, puoliso eläkkeellä, perhe ja vapaa-aika tärkeintä

(Lähde: Hakanen & Perhoniemi, 2008)

Esim. 4. Voimavarojen kasautuminen ja myönteiset kehät: Onnistunut muutosten kohtaaminen lisää työn imua ja se edelleen entistä myönteisempää muutosten kohtaamista jatkossakin

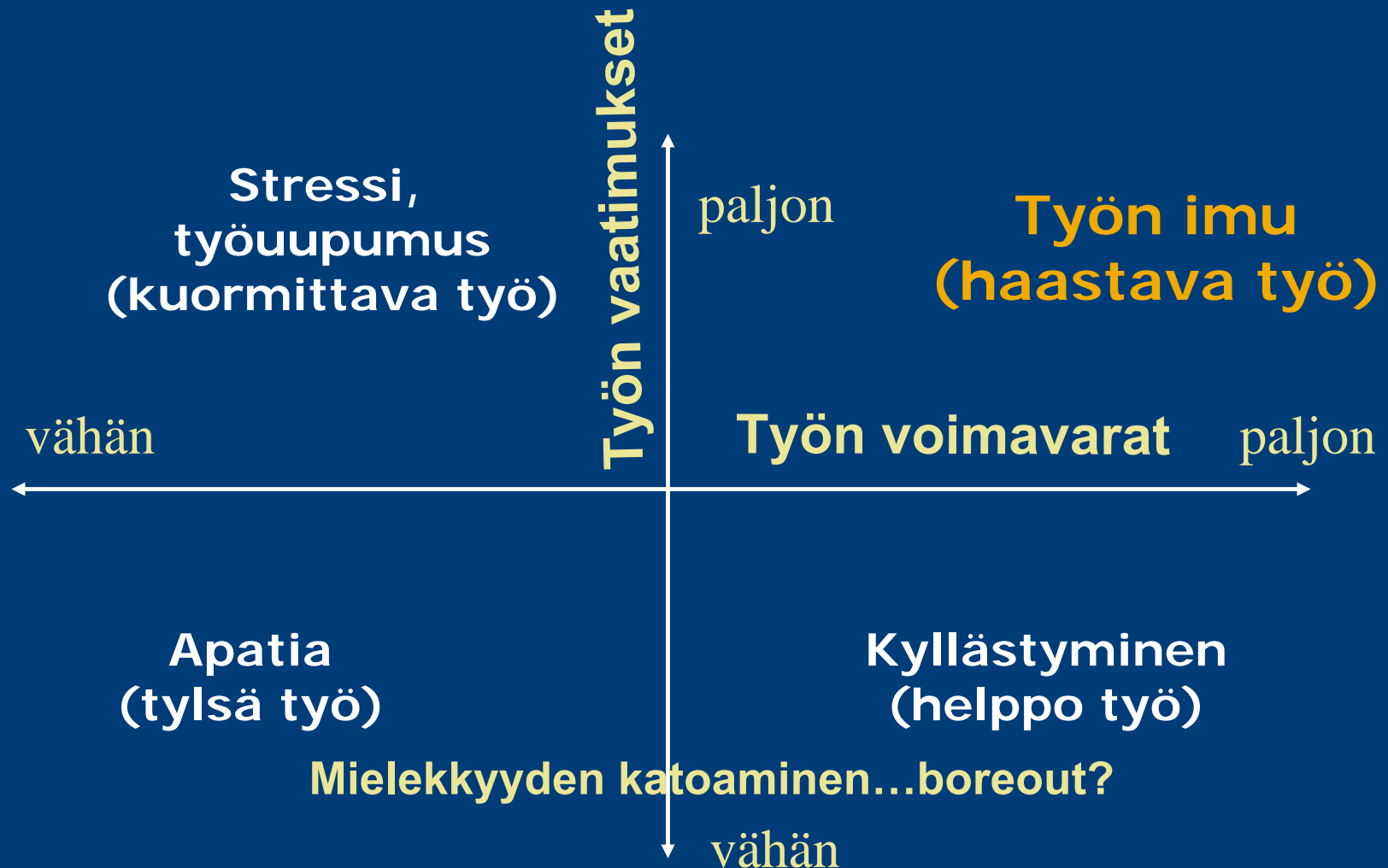


(Lähde: Hakanen & Perhoniemi, 2008)

Miksi myönteisyys työssä on tärkeää?

- **Kielteisyys (pelko, viha yms.) kapeuttaa ajattelu- ja toimintamalleja → toimintatavat**
- **Myönteisyys laajentaa ajattelu- ja toimintavalikoimaa => ja edelleen pitkällä aikavälillä yksilöllisiä – fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia – voimavaroja => jotka taas tarttuvat muuhunkin työyhteisöön ja organisaatioon.**
- **Menestyvät tiimit (kannattavuus, asiakastyytyväisyys, 360° arviot) erottuivat tutkimuksessa muista:**
 - niissä myönteisen arvostus-, tuki- ja rohkaisupuheen suhde kielteiseen puheeseen oli 3:1
- **Kun kiinnitettiin huomiota työntekijän heikkouksiin, tulokset huononivat – kun vahvuuksiin, tulokset paranivat.**
- **Myönteisyys myös kasvattaa vaikeiden tilanteiden kestokykyä ja kimmoisuutta.**

Tavoitteena tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä



V Lopuksi: yksilöllisiä ja yhteisöllisiä keinoja vahvistaa työn imua ja iloa

Erilaisia palautumisen muotoja vapaa-ajalla: mikä sinua rentouttaa ja voimistaa parhaiten?

- **Irtautuminen**
 - "vapaalla en ajattele pätkeäkään työasioita"
- **Rentoutuminen**
 - "vapaalla rentoudun ja teen rentouttavia asioita"
- **Itsensä haastaminen ja taidon hallinta**
 - "vapaalla haastan itseäni ja laajennan horisonttiani älyllisillä tai muilla haasteilla"
- **Kontrolli**
 - "vapaalla päätän itse, mitä teen ja miten aikani käytän"

(Lähde: Sonnentag ja Fritz, 2007)

Työn imun mahdollistava positiivinen ote työhön

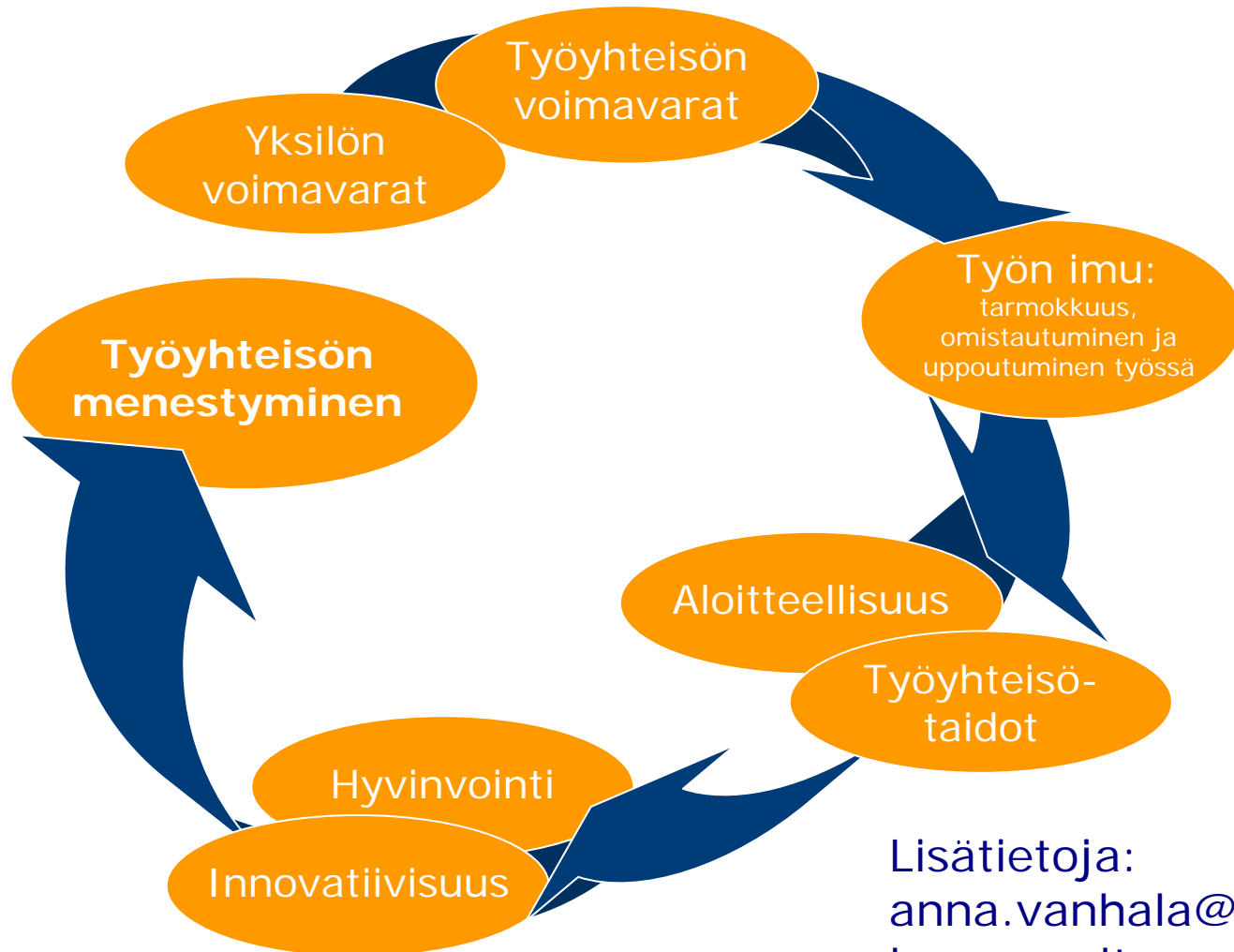
- Huomio omissa ja työporukan vahvuuksissa ja mahdollisuuksissa
- Itselle ja muille hyvää tekevien asioiden tunnistaminen ja niiden vaaliminen
- Asenteena työn arjessa:
 - kyky itsereflektioon
 - myönteisyys ja ratkaisukeskeisyys
 - aikuisuus
- Toimintana työyhteisössä:
 - epäkohtienkin kimppuun rakentavasti ja sitkeästi
 - yhdessä ja omalla kohdalla laitetaan liikkeelle myönteisiä voimaannuttamisen kehiä

Työn ja työyhteisön voimavarojen tunnistamisessa on alku niiden vahvistamiselle

Ovatko nämä työsi ja työyhteisönne voimavaroja?

- I **Työn 'ydin' (tehtävätaso)** → työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, työn tulokset nähtävillä, asiakastyön riemut
- II **Työn organisointi** → vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja –tavoitteiden selkeys
- III **Työyhteisön vuorovaikutus ja esimiehen toiminta (sosiaalinen taso)** → esimiehen tuki ja ohjaus tarvittaessa, johtamisen käytännöt, palaute ja arvostus, muiden kokema työn imu
- IV **Organisaatiokulttuuri (organisaatiotaso)** → työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, ihmissuuntautuneisuus, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt
- V **Yksilö** → yksilölliset voimavarat, kuten optimismi, sinnikkyys ja kimmoisuus, asennoituminen työhön ja työyhteisöön

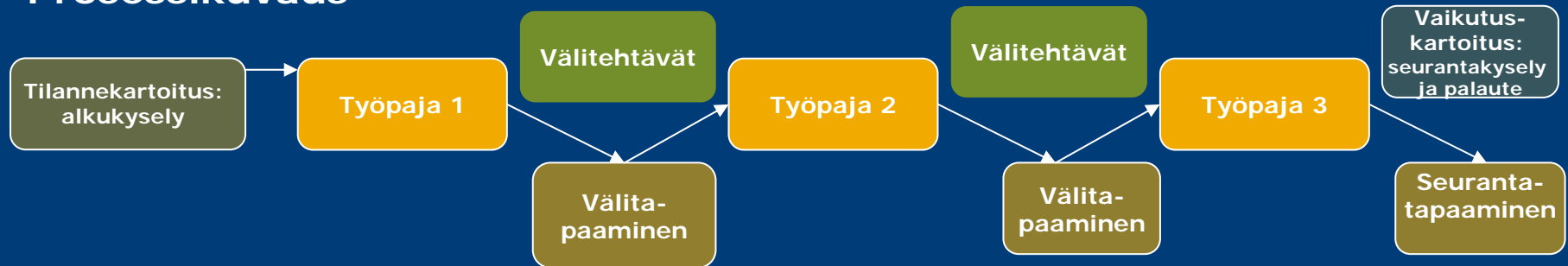
Työn imu –polku on Työterveyslaitoksen palveluprosessi työyhteisölle



Lisätietoja:
anna.vanhala@ttl.fi
leena.multanen@ttl.fi
jari.hakanen@ttl.fi

Työn imu –polku

Prosessikuvaus



Sisältöalueet

- Työn imun kokemus
- Olemassa olevat työn voimavarat ja niiden vahvistaminen
- Työn kuormitustekijät ja niiden vähentäminen ratkaisukeskeisesti
- Onnistumisten analysointi ja vahvistaminen
- Potentiaaliset ja tunnistamattomat voimavarat
- Työhyvinvoinnin voimavarakaravaanit
- Työn imun ja voimavarojen ylläpitäminen muutostilanteessa
- Mahdollisiin vastoinkäymisiin varautuminen jatkossa

Lisää tietoa aiheesta

Jari Hakanen
Työuupumuksesta työn imuun:
työhyvinvointitutkimuksen ytimessä
ja reuna-alueilla

Työterveyslaitoksen tutkimuksia 27,
Helsinki, 2005



Työterveyslaitos & Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos

**KIITOS
JA
AURINKOISTA TULEVAISUUTTA!**