



Itsensä johtamisen taitojen ja itseohjautuvuuden merkitys asiantuntijatyössä

Saija Vilenius

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus (YAMK)

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Saija Vilenius
Tutkinto Restonomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Itsensä johtamisen taitojen ja itseohjautuvuuden merkitys asiantuntijatyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 61+ 2
<p>Asiantuntijatyö on muuttunut ennätysvauhtia viime vuosina erityisesti pandemian seurauksena, jolloin etätyö oli suositeltavaa. Globaali ilmapiiri on muuttunut epävarmaksi ja tulevaisuus vaikeasti ennustettavaksi. Tämä ennennäkemätön muutosvauhti haastaa yritykset reagoimaan nopeisiin muutoksiin ja ratkaisemaan uusia haasteita tehokkaammin. Asiantuntijatyöhön kohdistuvat samat odotukset ja vaatimukset. Työn luonteen ja muutosnopeuden kasvaessa on tärkeää osata toimia itseohjautuvasti ja johtaa itseään.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijat käyttävät sekä millainen johtaminen tukee parhaiten itseohjautuvuutta nykypäivänä. Yksi tutkimuskysymys oli myös selvittää, miten työn organisointi tukee asiantuntijan hyvinvointia.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu itsensä johtamisen taitojen ja itseohjautuvuuden teorioihin sekä niitä tukevan johtamistyylien kartoittamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattiin myös asiantuntijatyön kannalta olennaisia itsensä johtamisen työkaluja. Työn organisointia koskevassa teoriassa keskityttiin uusimpiin tutkimustuloksiin etätyön, aivotutkimuksen ja palaverikäytäntöjen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Haastatteluja tehtiin 8 kappaletta, ja tutkimuksessa saavutettiin saturaatiopiste. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä analysoitiin tutkimuksen toteutuksen jälkeen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat asiantuntijoiden hyödyntävän itsensä johtamisen työkaluja ja toimivansa itseohjautuvasti useimmissa tapauksissa. Itseohjautuvuutta tukevan johtamisen suhteen mainittiin useita kehittämistarpeita, mutta myös johtamiseen tyytyväisiä vastauksia saatiin. Työn organisointiin liittyi haasteita etätyö- ja palaverikäytäntöjen suhteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikissa organisaatioissa ei ole sovittu etätyön tai palaverien suhteen yhteisiä toimintatapoja. Nämä osoittautuivat kehityskohteiksi yhdessä itseohjautuvuutta tukevan johtamisen kanssa.</p> <p>Tuloksien perusteella voidaan tehdä kehittämissuhteita asiantuntijaorganisaatioille ja niiden johtajille. Selkein toive johtajille oli, että he olisivat enemmän läsnä ja kuuntelisivat. Haastattelua voi hyödyntää sellaisenaan tai osana keskustelunavauksena asiantuntijan ja johtajan välillä dialogin aloittamiseksi.</p>
Asiasanat Itsensä johtamisen taidot, itseohjautuvuus, johtaminen, asiantuntijatyö.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	3
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
2	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	6
2.1	Itsensä johtaminen	6
2.2	Itseohjautuvuus	10
2.3	Itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta tukeva johtaminen.....	14
2.4	Itsensä johtamisen työkalut.....	21
2.5	Asiantuntijatyötä tukeva hyvinvointi	24
3	Tutkimusmenetelmät.....	30
3.1	Puolistrukturoitu haastattelu	31
3.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	34
3.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	37
4	Tulokset	40
4.1	Haastateltavien käsityksiä itsensä johtamisen taidoista työelämässä	40
4.2	Itseohjautuvuuden esiintyminen ja kokeminen asiantuntijatyössä	42
4.3	Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen.....	44
4.4	Oma hyvinvointi asiantuntijatyössä	47
4.5	Työn organisointi ja itseohjautuvuus	49
5	Pohdinta	53
5.1	Tulosten pohdinta.....	53
5.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	55
5.3	Oman oppimisen arviointi	56
	Lähteet.....	58
	Liitteet	62
	Liite 1.	62

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui työelämän muutosnopeuden ja globaalien epävarmuuden ajan seurauksena, jotka haastavat niin organisaatiota kuin yksilöä muuttamaan. Muutosvauhti on ennennäkemätön, ja se tapahtuu hyvin epävarmoissa ja huonosti ennustettavissa olosuhteissa. Organisaatiot kohtaavat haasteita sen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä ja asiantuntijatyötä tekevät kohtaavat haasteita työn organisointiin, omaan hyvinvointiin ja johtamiseen liittyen.

Nopeat muutokset pakottavat yritykset ja yksilöt omaksumaan uusia tapoja ajatella ja tehdä asioita, jakaa vastuuta ja nopeuttaa päätöksentekoa. Vanha hierarkkinen organisaatorakenne ja johtamistyyli eivät toimi enää nykypäivänä. Se luo asiantuntijatyötä tekeville uusia haasteita, ja toisaalta myös mahdollisuuksia toimia enemmän itseohjautuvasti ja vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa.

Muuttavassa työelämässä asiantuntijoilla on entistä suurempi mahdollisuus tehdä työtään vapaammin, mikä edistää hyvinvointia. Toisaalta vapauden tilalle tulee uusia velvollisuuksia, jotka pakottavat tekemään valintoja ja kuluttavat mielen resursseja. Vapaus synnyttää myös tarpeen johtaa itseään ja sitä pidetään aikamme ihmisen etuoikeutena. (Aulankoski & Schmidt 2022, 6–7.)

Nykypäivän maailmaa kuvataan VUCA-mallin avulla, joka on lyhenne englannin kielen sanoista volatile, uncertain, complex ja ambiguous. Suomennettuna ne tarkoittavat epävakaa, arvaamaton, monimutkainen ja monitulkintainen. Tämä kuvaa sitä toimintaympäristöä, jossa organisaatiot toimivat nykyään. Näiden tekijöiden läsnäolo tuo haasteita ja muospaineita jokaisen organisaation toimintaan. Edellä kuvattu toimintaympäristö vaikuttaa asiantuntijatyön, johtamisen ja työn organisoimiseen uudelleen järjestämiseen systeemiajattelun mukaisesti. (Schein & Schein 2019, 17.)

Pohdin, mistä yrityksen ja yksilön menestysresepti syntyy, ja ennen kaikkea mihin tekijöihin niistä voimme itse vaikuttaa omalla toiminnalla. Johtajuuteen ei pysty työntekijänä juurikaan vaikuttamaan, joten toimivampi vaihtoehto on kehittää itseään ja omia taitojaan menestymisen ja työhyvinvoinnin tueksi. Ideaalitulanteessa sekä yritys että työntekijä jakavat tasaisesti vastuun menestymisen ja hyvinvoinnin rakentamisesta.

Itsensä johtamisen taitojen ja itseohjautuvuuden merkitys ovat noteerattu suhteellisen hyvin yrityksissä, joka johtuu esimerkiksi työn kuormittavuuden ja epävarmuustekijöiden lisääntymisestä. Työntekijältä vaaditaan kykyä oppia, ratkaista ongelmia ja hallita stressiä. Nämä taidot eivät ole itsestään selviä, vaan vaativat tietoa ja tietoista harjoittelua. Hyvinvoiva ja kykenevä työntekijä on ennen kaikkea myös työnantajan etu, ja siksi yritykset mielellään kannustavat työntekijöitä näiden taitojen opetteluun ja ovat valmiita käyttämään siihen resursseja.

Tärkeää on muistaa, ettei huonon johtamisen vaikutuksia kumota panostamalla työntekijän itsensä johtamisen kehittämiseen vaan molemmilla on osuutensa. Tämä on tasapainon löytämistä, toisensa arvostamista ja yhteistyöhön panostamalla mahdollista saavuttaa. Tulevaisuudessa kumpikaan ei menesty ilman toisen tukea, ja siksi itsensä johtaminen on hyvä linkittää suurempaan kontekstiin työelämässä. Itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden viitekehykseen liittyvät sosiaaliset, digitaaliset, strategiset ja tulevaisuuden ennakoimisen näkökulmat.

Itsensä johtaminen ei siis tapahdu tyhjiössä vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Työelämässä tapahtuvat muutokset ja työtapojen muuttuminen edellyttävät työntekijältä uudenlaisia taitoja ja kykyä johtaa itseään. Tästä huolimatta itsensä johtamista on kritisoitu resurssien haaskaamiseksi ja vastuun siirtämistä yksilölle, sekä toisaalta liian yksilökeskeisen ajattelun korostamisesta. (Manz 2015, 133.)

Työntekijän autonomian ja itseohjautuvuuden lisääntyminen ei miellytä kaikkia johtajia, etenkin perinteisen hierarkkisen johtamistyylin omaavia johtajia. Kritisoijat ovat kyseenalaistaneet koko itsensä johtamisen olemassaolon kysymällä, mihin itsensä johtamista tarvitaan. Toisaalta uusimmat tutkimustulokset kertovat, että työntekijän menestymistä ja hyvinvointia tukevat korkea autonomian määrä ja korkea vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde päivittäisessä johtamisessa. (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 314–315.)

Itseohjautuvuuden ajankohtaisuus ja sen merkitys on noussut esiin, kun tarkastellaan globaalin toimintaympäristön muutosnopeutta ja siinä menestyvien yritysten ominaisuuksia. Ketteryys ja uusiutumiskyky vaativat entistä joustavampaa organisaatorakennetta ja muutoskykyä niin strategian kuin itseorganisoitumisen näkökulmista. Lisäksi työtehtävissä tapahtuvat muutokset ja informaatioteknologian läpimurrot ovat muuttaneet työntekijöiltä vaadittavia ominaisuuksia kohti itseohjautuvuutta.

Asiantuntijan menestystekijät koostuvat nykyisin monesta eri osa-alueesta. Näitä ovat esimerkiksi itsensä johtamisen taidot, itseohjautuvuus, työelämän metataidot, tietotyön kuormittavuuden ennaltaehkäiseminen, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja riittävästä palautumisesta huolehtiminen. Tärkeintä on löytää jokaiselle työntekijälle oma tasapaino näiden tekijöiden välillä sekä johtamistapa, joka tukee työntekijää parhaiten.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijat käyttävät sekä millainen johtaminen tukee parhaiten itseohjautuvuutta nykypäivänä. Yksi tutkimuskysymys oli myös selvittää, miten työn organisointi tukee asiantuntijan hyvinvointia. Lisäksi on mielenkiintoista selvittää, kuinka tärkeänä asiantuntijatyötä tekevät pitävät itsensä johtamisen taitoja.

Itsearviointin tarkoituksena on auttaa tutkimukseen osallistuvia kehittymään itsensä johtamisessa sekä tutkia, millaiset asiat tai toimenpiteet tukisivat paremmin itsensä johtamisen toteutumista.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jokaisen vastaajan kohdalla ymmärtämään paremmin omia asenteita ja valintoja. Tämä mahdollisesti lisää kiinnostusta perehtymään asiaan syvällisemmin eli harjoittelemaan taitoja. Yleisellä tasolla, ja toisaalta työnantajan näkökulmasta, saadaan ajantasaista tietoa siitä, millaisia itsensä johtamisen työkaluja työntekijöillä on käytössä nykypäivänä ja miten niitä voisi parantaa tulevaisuudessa.

1.1 Taustaa

Jokainen ihminen tarvitsee ja hyötyy itsensä johtamisen taidoista. Voidaankin kysyä, mikä olisi tärkeämpi taito, kuin oppia johtamaan itseään kohti onnellista ja tasapainoista elämää. Johtamisen näkökulmasta on osattava ensin johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita. Tämä nousee esille, kun puhutaan siitä, mikä suomalaisessa esihenkilö- tai johtamistyössä on vikana. Asiaan on alettu kiinnittämään enemmän huomiota, ja tulevaisuudessa se on olennainen osa johtajan kompetenssi-vaatimuksia. (Penttinen 2020,1; Sydänmaalakka 2003, 68.)

Työelämässä ei pärjää enää ilman jatkuvaa uuden oppimista. Elinikäinen oppiminen on hyvä suunnata myös itsen ja harjoitella taitoja, jotka tukevat omaa hyvinvointia läpi elämän. Parhaimmillaan itsenä johtamisen hyvät vaikutukset näkyvät onnellisuutena ja tasapainona niin ruumiissa, mielessä kuin ihmissuhteissakin. Ihminen, joka tuntee itsensä ja vahvuutensa, selviää paremmin tässä kiihtyvässä muutoksen vauhdissa.

Työelämän muutostahti kiihtyi koronapandemian aikana ennennäkemättömällä tavalla. Etätyön yleistyminen teki työntekijöiden olohuoneista toimistoja ja päivittäinen vuorovaikutustapa muuttui työntekijöiden ja johtajien välillä. Tämä tarkoitti sitä, että lyhyessä ajassa kaikkien oli opittava paljon uusia taitoja sujuvoittamaan työntekoa. Toisaalta pandemian aiheuttama epävarmuus terveys- turvallisuuden, talouden ja sosiaalisten tekijöiden näkökulmasta lisäsi työntekijöiden stressiä, jonka lisäksi piti siis nopeasti löytää hyviä etätyökäytäntöjä. Työntekijät tuntuivat jäävän yksin ilman tukea, ja johtajat eivät luottaneet etätyön tehokkuuteen. (Mäkikangas, Pyöriä, Alasoini, Eloranta, Vanharanta & Vartiainen 2023, 71–73.)

Etätyön yleistymisen seurauksena työntekijälle tuli suurempi vastuu oman työn organisoimisesta, oppimisesta ja työhyvinvoinnista. Tämän muutoksen seurauksena itsensä johtamisen taidoilla on entistä suurempi merkitys jokaisen työntekijän elämässä. Tulevaisuuden työelämässä nopeat muutokset, jatkuva epävarmuus ja kyky sopeutua sekä oppia nopeasti ovat menestyvän työntekijän ominaisuuksia. (Mäkikangas ym. 2023, 71.) Tämä epäilemättä luo painetta työntekijän suuntaan olla paras versio itsestään joka päivä ja luo tarpeen opetella keinoja, kuinka se on mahdollista.

Sitran megatrendeissä vuonna 2023 mainitaan tulevaisuusresilienssin vahvistaminen. Se tarkoittaa kykyä selviytyä erilaisista haasteista, kriiseistä ja yllätyksistä, kuin myös kykyä samalla uudistua ja oppia niistä. Tulevaisuusresilienssi edesauttaa muutoksen ymmärtämistä ja tukee aktiivista toimintaa kohti toivottua lopputulosta. (Dufva & Rekola 2023, 9–50.) Näitä samoja kykyä odotetaan myös tulevaisuuden asiantuntijatyötä tekeviltä kuin myös heidän johtajiltaan.

Koronapandemia muistutti, että jokin ulkoinen uhka voi aiheuttaa suurta stressiä niin yhteiskunnan kuin yksilötasolla. Koronapandemiaan viitataan usein aikamme mustana joutsenena. Tällaista ilmiötä pidetään hyvin epätodennäköisenä, mutta tapahtuessaan aiheuttaa suuria odottamattomia muutoksia yhteiskunnalle. Pandemia nosti esille eroja yksilöiden stressinsietokyvyssä ja tavoissa käsitellä sitä. Itsensä johtamisen taidoilla voidaan vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jonka seurauksena resilienssi eli muutosjoustavuus vahvistuu ja onnellisuuden tunne lisääntyy. (Mäkikangas ym. 2023, 73.)

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimuksen tavoitteista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijat käyttävät sekä millainen johtaminen tukee parhaiten itseohjautuvuutta nykypäivänä. Yksi tutkimuskysymys oli myös selvittää, miten työn organisointi tukee asiantuntijan hyvinvointia. Tutkimuksen kohderyhmä on asiantuntijatyötä tekevät ilman johtamisvastuuta olevat työntekijät erilaisista organisaatioista. Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1 Millaisia itsensä johtamisen työkaluja työntekijöillä on käytössä omassa arjessaan?

K2 Millainen johtaminen tukee itseohjautuvaa työtapaa?

K3 Miten johtamisella voidaan tukea työntekijän itsensä johtamisen taitojen kehittämistä?

K4 Miten työn järjestäminen tukee asiantuntijan menestymistä ja hyvinvointia?

Tutkimuksen rajaaminen perustuu sen aineiston käsittelytapaan, näin ollen ei ole tarkoituksena selvittää asioiden keskinäisiä syy-seuraussuhteita, siksi esimerkiksi taustatekijöiden kysyminen on rajattu pois tässä tutkimuksessa. Taustatekijät kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta tai asuinalue varmasti vaikuttaisivat vastauksiin, ja niiden kysyminen edellyttäisi näiden tekijöiden vaikutuksien huomioimista tulosten analysoinnissa.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan työelämän tasa-arvoa koskevat tekijät, kuten sukupuolen ja sosioekonomisen taustan vaikutukset. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, vaan koskevat rajattua vastaajaryhmää, joita halutaan tutkia syvällisemmin asian ymmärtämiseksi. Tutkittavat valitaan

eri organisaatioista, jolloin työnantaja ja sen toimintatavat eivät ole tiedossa. Asiantuntijatyön etätyömahdollisuus on tutkimuksessa oletusarvo.

Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistonhankintamenetelmänä käytetään haastattelua ja aineiston analysoimisessa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Haastattelurunko on puolistrukturoitu ja sen tarkoituksena on kysyä samat asiat samassa järjestyksessä kaikilta vastaajilta. Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen kuvataan tutkimuksen teoreettista viitekehystä itsensä johtamisen taidoista, itseohjautuvuudesta ja niitä tukevista johtamistyyleistä. Luvussa kolme esitellään tutkimusmenetelmät ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen tulokset kuvataan luvussa neljä, jota seuraa luvun viisi pohdinta ja kehittämissuhteet.

2 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Tämä opinnäytetyö on tietoperusteinen ja se keskittyy aiheen aiempiin tutkimuksiin, teorioihin ja malleihin. Keskeiset käsitteet määritellään jokaisen kappaleen yhteydessä niiden esiintymisjärjestyksessä. Teoriaperusta pohjautuu sekä suomalaisiin että kansainvälisiin vertaisarvioituihin tutkimuksiin ja niistä johdettuihin teorioihin sekä tutkijoiden kirjoittamaan ammattikirjallisuuteen.

Teoriaosuus koostuu itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden teemoista sekä niitä tukevista johtamiskäsityksistä, kuten autenttisesta ja transformationalisesta johtamisesta. Myös valmentava johtajuus on tällä hetkellä Suomessa yleisesti käytössä oleva johtamistapa, joka tukee asiantuntijan työtä. Itsensä johtamisen taitoja tarkastellaan myös itsereflektoinnin, motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmasta ja niiden merkityksestä.

Nykypäivän asiantuntijatyö tapahtuu hyvin kompleksisessa ympäristössä, joka kuvastaa järjestelmän toimintaa ja ennustettavuutta. Työelämän kasvanut kompleksisuus lisää huomioon otettavien asioiden määrää vaikeasti ennustettavassa ympäristössä. Yrityksen liiketoimintaympäristön kompleksisuus vaikuttaa väistämättä sen työntekijöiden käytännön työhön. Digitaalisuus, verkostoituminen ja kommunikaatio ovat muuttuneet organisaatiossa radikaalisti, ja se on lisännyt epävarmuuden tunnetta työntekijöissä. (Mäkikangas ym. 2023, 58–59.)

Asiantuntijatyölle on tyypillistä, että uusia rooleja ja toimintatapoja on omaksuttava nopeaan tahtiin. Työntekijältä vaaditaan älykästä ongelmanratkaisua työyhteisössä ja kykyä vastata kompleksiin haasteisiin. Tämä on muuttanut myös perinteisten organisaatiomallien rakenteita ja esihenkilötyön rooleja vastaamaan paremmin kompleksisuuden tuomiin haasteisiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 16.) Asiantuntija tekee usein tietotyötä, jolle ominaisia piirteitä ovat itsenäinen työtapa, tietojen hallinta, luovuus ja monimutkaisten asioiden työstäminen. Lisäksi tietotyö koostuu yhä enemmän vuorovaikutuksesta eli toisten ihmisten kanssa tehdystä ajatustyöstä. (Aulankoski & Schmidt 2022, 7.)

Heilmann on tutkinut asiantuntijuuden käsitettä ja sen osa-alueita. Hän määrittelee asiantuntijatyön olevan tietotyötä, johon sisältyy usein muodollinen koulutus, pätevyys ja yleensä aiempaa työkokemusta. Siinä keskeistä on pohdinta ja harkinta, joiden avulla asiantuntija pystyy määrittämään sopivimman toimintatavan. Asiantuntijaorganisaatioon liittyy vahvasti jatkuva kehittäminen ja kehittyminen, jossa muutokset haastavat osaamisen jatkuvasti. (Heilmann 2022, 279.)

2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen termi perustuu 1980-luvulla käyttöön otettuihin englanninkielisiin termeihin self-management ja self-leadership. Olennaisia teemoja itsensä johtamisen taidoissa ovat sen perusta eli kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja historia, joka juontaa juurensa itämaisestä joogafilosofiasta ja

stoalaisuudesta. Niissä korostetaan kehon, tunteiden ja ajatusten hallintaa sekä niiden välisiä yhteyksiä. Näiden oppien mukaan 2000–2500 vuotta vanhat filosofiat ovat pyrkineet vastaamaan itsensä johtamisen peruskysymyksiin. Kysymyksiin kuten, kuka minä olen? Mihin olen menossa? Ohjaanko itse omaa elämääni? (Sydänmaalakka 2006, 286.)

Itsensä johtamisen taitoja käsittelevässä kirjallisuudessa viitataan usein antiikin filosofin Sokrateen siteeraukseen: ”tunne itsesi”. Itsetuntemuksen katsotaan olevan lähtökohtana tietoiselle ajattelulle ja ihminen itsetiedostukseen kykenevänä olentona muuttuu jatkuvasti itseään koskevan tiedon mukana. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, jonka käsite on vahvasti sidoksissa kulttuuriin ja historialliseen kontekstiin. (Niiniluoto 2015, 24–26.)

Toisaalta hyvän elämän periaatteita voidaan tarkastella yleisinhimillisestä näkökulmasta, joka tähtää mielenrauhaan kaikissa kulttuureissa kaikkina aikakausina. Nämä periaatteet ovat pysyneet lähes muuttumattomina ihmiskunnan historiassa. Totuus on, että hyvän elämän periaatteet ovat yksinkertaisia, mutta niitä on erittäin vaikea viedä käytäntöön kiireisessä arjessa. (Sydänmaalakka 2006, 286–287.)

Itsensä johtaminen on olennainen osa jokaisen johtajan ja johdettavan käyttäytymistä ja toimintaa. Itsensä johtamista voidaan pitää kaiken johtamisen ja johtajuuden perustana. (Penttinen 2020, 1.) Itsensä johtamisessa johtaja ja johdettava vaikuttavat toinen toisiinsa ja nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi (Sydänmaalakka 2003, 68).

Itsensä johtaminen on laaja-alainen tehtävä. Ei riitä, että hallitsee työtä koskevat tiedot ja taidot, niiden lisäksi on hallittava itseä koskeva ajattelu ja tunteet. Itsensä johtaminen tietotyössä on erittäin laaja aihe, jota ei voi kattaa yhdellä teoriolla. (Aulankoski & Schmidt 2022,8.) Itsensä johtaminen on käsitteenä laajentunut ja linkittynyt yhä useampiin työn tekemisen konteksteihin. Tätä perustellaan työntekijän ja johtajan strategialla nopeasti muuttuvissa tilanteissa työelämässä ja sen vaatimuksissa. (Niinivaara 2019, 36–38.)

Itsensä johtamista on tutkittu monien eri tieteenalojen näkökulmasta, mutta ei juurikaan poikkitieteellisesti. Erilaisia näkökulmia ovat tarjonneet esimerkiksi psykologia, kasvatustiede, filosofia, lääketiede, kirjallisuus ja historia. Tyypillistä näille eri lähestymistavoille ovat olleet myös minän tai itsen tarkastelu objektina eikä subjektina, joka on aktiivinen tekijä tai kokija. Näin ollen syvällisimmätkin näkemykset ovat olleet irrallaan käytännöstä. Itsensä johtamisessa on syytä hyödyntää monitieteellistä lähestymistapaa käytännönläheisesti. (Sydänmaalakka 2006, 28.)

Itsensä johtamisen tieteenteoria ja empiirinen tutkimuskenttä näyttäytyvät edelleen kapea-alaisena verrattuna moniin muihin tieteenaloihin. Johtamisen kompleksisissa vuorovaikutustilanteissa liian kapeasti rajatut mallit eivät toimi, vaan sen sijaan tarvitaan tieteenfilosofiaan perustuvaa näkökulmaa. Niinivaara jakaa itsensä johtamisen kahteen eri lähestymistapaan. Itsensä johtamisen tutkimusperinnettä hän kuvaa strategiseksi näkökulmaksi, ja toinen näkökulma painottaa itsensä johtamisen kokemusta. (Niinivaara 2019, 37.)

Kokonaisvaltaisen itsensä johtamisen tieteelliset teoriat ovat melko uusi tutkimusalue länsimaissa. Termin määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan eri näkökulman mukaan se sisältää eri lähestymistapoja ja painotuksia. Olennaisia näkökulmia ovat itseohjautuvuus, itsemotivaatio, itsereflektointi ja itsemyötätunto. Muita trendejä ovat esimerkiksi työnhallinnan laajentaminen elämänhallintaan, kliinisestä psykologiasta positiiviseen psykologiaan ja itsensä johtamisesta osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaalakka 2006, 34–35.)

Itsensä johtamisen taidot käsitteenä sisältää näkökulman, että kyse on taidoista, joita voi opetella ja jalostaa. Näin ollen on tärkeää tarkastella oppivan ihmisen luonnetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ihmisen erikoispiirteisiin kuuluu hänen ainutlaatuinen oppimiskykynsä. Oppivan ihmisen edellytyksenä on kyky rationaalisen mielen toimintaan, jossa järki, tunteet ja tahto ovat tasapainossa. Oppiminen ei ole vain vastaanotetun tiedon toistoa, vaan edellyttää oivalluksia uusien asioiden ja tilanteiden ymmärtämiseksi. Tutkimuksissa itsensä johtaminen nähdään usein tätä vastoin staattisena ominaisuutena. (Niiniluoto 2015, 77; Niinivaara 2019, 43.)

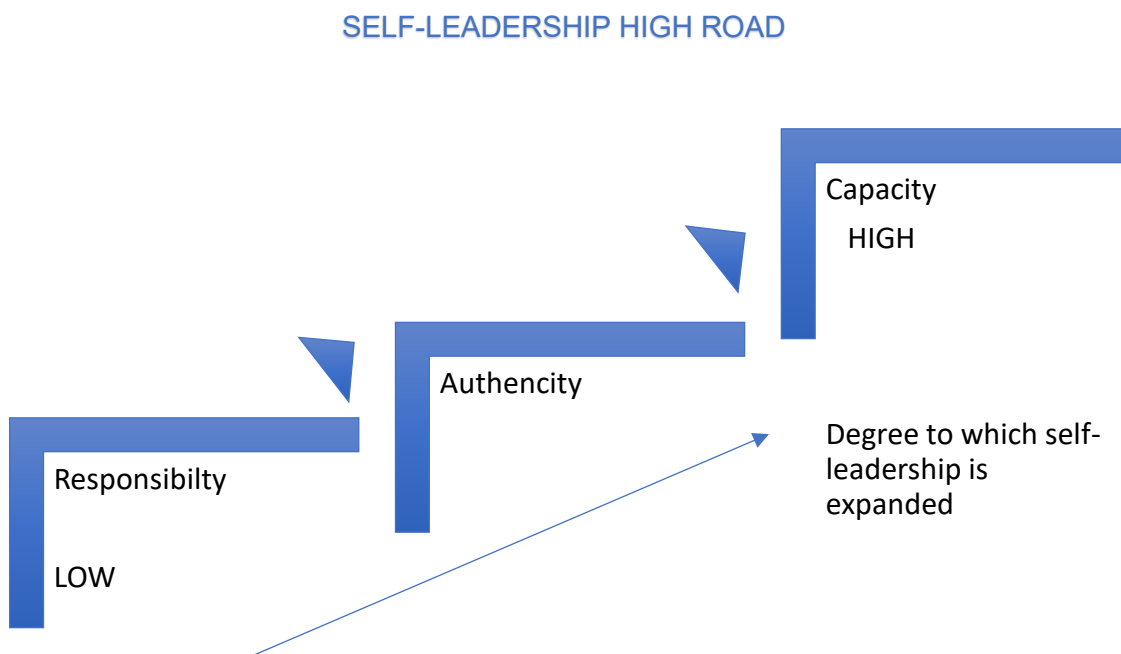
Niinivaaran mukaan itsensä johtamiseen liittyy niin uusien taitojen omaksuminen kuin toisaalta yksilössä jo olemassa olevien prosessien hyödyntäminen myönteisten ja sitä kautta tehokkaamman toiminnan mahdollistamiseksi. Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös itsetuntemuksena, jolloin yksilö tunnistaa omat kehittämiskohteensa ja on halukas työstämään niitä. (Niinivaara 2019, 41–44.)

Yksi merkittävimpiä itsensä johtamista käsittelevistä tutkijoista on johtamisen professori Manz, joka on kirjoittanut aiheesta yli 200 artikkelia ja julkaissut yli 20 kirjaa. Hän on määritellyt itsensä johtamisen kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, joka koostuu ihmisen kyvystä johtaa itseään kohti luonnollisesti motivoivaa suoritusta, kuin myös johtaa itseään suorituksiin, joihin ei ole sisäistä motivaatiota. Hän esittelee yhdessä artikkelissaan itsensä johtamisen uuden tason, jonka avulla hän haluaa laajentaa ja uudistaa perinteisiä näkemyksiä itsensä johtamisesta ja sen hyödyistä. (Manz 2015, 132–135; Penttinen 2020, 3.)

Manz toteaa, että vaikka tiedämme jo paljon itsensä johtamisesta, on siinä silti vielä paljon elementtejä, joita ei hyödynnetä. Aiempi tutkimus itsensä johtamisesta on keskittynyt behavioristiseen ja kognitiiviseen näkemykseen. Tutkitun tiedon ja uusien käytäntöjen avulla hän haluaa nostaa itsensä johtamisen uudelle tasolle, jossa avaintekijöinä ovat itsensä vaikuttamisen ja omaan vaikutusvalttaan perustuvat prosessit. (Manz 2015, 132–133.)

Nämä prosessit koostuvat kolmesta eri osatekijästä, joita ovat autenttisuus, vastuullisuus ja lisääntynyt kyky henkilökohtaiseen kasvuun (kuva 1). Autenttisuus käsittää sen, miten ja miksi yksilön vaikutusmahdollisuudet itseensä auttavat saavuttamaan laadukkaamman lopputuloksen. Autenttisuus vastaa pitkälti yksilön arvoja, jotka vaikuttavat päätöksiin ja motivaatioon, enemmän kuin ulkopuolisen auktoriteetin merkitys. (Manz 2015, 133.)

Vastuullisuus viittaa erityisesti yrityksen sosiaaliseen vastuuteen eli viitekehyykseen, jossa itsensä johtaminen tapahtuu. Sosiaalinen vastuullisuus heijastaa yrityksen moraalisia arvoja ja toimintatapoja. Ne voivat joko tukea tai haitata yksilön itsensä johtamista. Henkilökohtaisella kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön potentiaalin kasvamista, jonka puskureina toimivat edellä mainitut tekijät. Näiden tekijöiden nostaminen seuraavalle tasolle näkyvät monenlaisina hyötyinä niin yritys kuin yksilötasolla. Manz mainitsee esimerkiksi yhteistyön paranemisen ja itsensä johtamisen taitojen kehittämisen, ja sitä kautta myös kyky vaikuttaa omiin tunteisiin paranee. (Manz 2015, 132–133.)



Kuva 1. Matka itsensä johtamisen seuraavalle tasolle (mukaillen Manz 2015, 133)

Manzin näkemys siitä, miten ylintä valtaa omiin ajatuksiinsa ja asenteisiinsa käyttää aina yksilö ja näin ollen hänellä on valta ja vaikutusmahdollisuus niihin. Tämän takia organisaation ja johtajien yritys vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen ja valintoihin erilaisilla tavoilla ei niin tehokasta tai tuota haluttua lopputulosta. On siis aika kääntää katse yksilön omien vaikutusmahdollisuuksien tarkasteluun. Pohjimmiltaan yksilö päättää mitä käskyjä, rajoja tai kehotuksia hän ottaa vastaan ja osaksi omaa toimintaansa. (Manz 2015, 133.)

Tästä näkökulmasta ajateltuna itsensä johtaminen on organisaation käyttäytymisen perustana. Jokainen itseään johtava yksilö on osa organisaatiokulttuuria ja vaikuttaa siihen omalla käyttäytymisellään ja asenteillaan. Siksi tätä yksilön itsensä vaikuttamisen potentiaalia kannattaa hyödyntää koko organisaation hyödyksi. Manz nostaa esille, että tehokkailla itsensä johtamisen strategioilla voidaan vaikuttaa itsesabotoinnin ja narsismin kaltaisiin ongelmiin yksilö- ja organisaatiotasolla. (Manz 2015, 135–135.)

Yleisesti yksilön omaa itsensä johtamisen taitojen kehittämistä estävät ylimielisyys ja niin sanotut sokeat pisteet, jolloin yksilö ei pysty tarkastelemaan omaa toimintaansa objektiivisesti. Nämä vähentävät yksilön kykyä vaikuttaa itseensä ja vaikeuttavat yhteistyötä muiden ihmisten kanssa. Olennaista on oppia havaitsemaan ja muokkaamaan omaa toimintaa soveltamalla tehokkaita ja systemaattisia itsereflektoinnin ja itsensä johtamisen strategioita. Tämän tuloksena tietoisuus itsestä ja oman toiminnan vaikutuksista muihin ihmisiin kasvaa. Näkökulman avartaminen auttaa löytämään tasapainon fokukseen itsen ja muiden ihmisten välillä, ja tämä lisää empaattisuutta sekä epäitsekkyyttä. (Manz 2015, 133.)

2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on ollut yleinen teema viime vuosina organisaation käyttäytymiseen ja johtamiseen liittyvissä aiheissa. Itseohjautuvuus on noussut työelämäkeskustelussa yhdeksi keskeiseksi tulevaisuuden teemaksi (Vartiainen 2020, 4–6). Sen avulla pyritään vastaamaan työelämän toimintaympäristön ja työn tekemisen tapojen sekä teknologian nopeaan muutokseen. Martela ja Jarenko (2017, 12) kirjoittavat, ettei perinteinen hierarkkinen ja byrokraattinen johtamistapa toimi itseohjautuvuuden näkökulmasta. Itseohjautuvuuden mahdollistaa työntekijän autonomia johtaa ja kehittää omia toimintatapojaan. Kyseessä ei ole ominaisuus, joka kaikilla työntekijöillä automaattisesti on, vaan ennemminkin kyse on kyvystä johtaa itseään.

Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 312) ovat tutkineet itseohjautuvuutta suomalaisessa työelämässä. He tuovat esiin sen, kuinka kirjavaa itseohjautumisen käsite on niin arkielämässä kuin tutkimuskirjallisuudessa. He korostavat, että ilmiön tarkempi tutkimus vaatii käsitteen selkeämpää

rajausta. Itseohjautuvuuden käsite tarkoittaa yksilön tai tiimien autonomiaa eli itsemääräämisoikeuden lisäämistä ja perinteisen hierarkkisen organisoitumistapojen purkamista.

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella organisaation tai yksilön näkökulmasta, joihin viitataan eri termein. Itseorganisoituminen tarkoittaa organisaation itseohjautumista, (self-managing organization) jossa päätöksentekovalta selkeästi hajautettu työntekijöille. Toisaalta itseohjautuvuutta voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta, (self-managing employee) jolla tarkoittaa työntekijän kokemusta omista oikeuksistaan toimia itseohjautuvasti. (Morikawa ym. 2022, 313–314.) Näille molemmille tasoille on yhteistä autonomian ja päätäntävällän lisääminen, samalla kun perinteistä hierarkkista organisoitumista puretaan (Kostamo ym. 2020, 7).

Tässä tutkimuksessa käsitellään itseohjautuvuutta, jolla viitataan yksilön ominaisuuteen. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tai kontrolloinnin tarvetta. Lisäksi työntekijällä on oltava tavoite eli käsitys siitä, mitä kohti hän itseohjautuu. Tarvitaan vielä motivaatiota ja kykyjä toteuttaa tavoitteita ilman ulkopuolista pakottamista. Tämän määritelmän perusteella itseohjautuvuus voidaan nähdä itseorganisoituneiden tiimien osatekijänä ja yrityskulttuurin vaikuttavana tekijänä. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.)

IT-ala on perinteisesti toiminut edelläkävijänä uudenlaisien organisaatiomallien kokeilemisessa. Informaatioteknologian kehityksen myötä työ on muuttunut niin, että muutosnopeus on kasvanut ja epävarmuus lisääntynyt. (Morikawa ym. 2022, 315.) Asiantuntijatyötä tekevältä odotetaan luovaa ongelmanratkaisukykyä ja innovointia uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Siihen perinteinen ylhäältä alaspäin johtaminen on hidas ja kankea johtamistapa. Kun asiantuntija saa johtaa omaa työtään, tehdä päätöksiä ja kokeilla uusia tapoja toimintatapoja itsenäisesti, on lopputuloksen huomattu olevan yrityksen menestyksen kannalta parempi. Tämä on kasvattanut itseohjautuvuuden suosiota, ja sitä sovelletaan nykyisin monella keskenään hyvin erilaisilla toimialoilla. (Martela & Jarenko 2017, 26–27; Nikula 2019, 293.)

Morikawa ja kumppanit (2022, 314) nostavat esiin työntekijän itseohjautuvuuden pääulottuvuudet eli työntekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet sekä oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen. Näiden ulottuvuuksien avulla itseohjautuvuutta voidaan kuvata konkreettisemmin yksilön näkökulmasta. Työn tekemisen oikeudet valtuuttavat työntekijää organisoimaan omaa työtään ja sen tekemisen tapoja eli pitämään kiinni aikatauluista ja priorisoimalla tehtäviään. Oman työn johtamisen oikeudet vastaavasti antaa työntekijällä oikeuden asettaa tavoitteita ja arvioida niiden onnistumista. Oikeus organisaation kehittämiseen kuvaa työntekijän demokraattisia oikeuksia olla osana organisaation kehittämistä, esimerkiksi strategiatyötä. Käytännössä yksilön valtaa käyttää usein tiimi, johon yksilö kuuluu. (Morikawa ym. 2022, 314–315.)

Itseohjautuvuuden perustana on yksilölle annettava valta tehdä päätöksiä ja käyttää vaikutusvaltaa. Toisaalta vastuu seuraa perässä eli yrityksen päätäntävalta ja liiketoimintavastuu siirtyvät johdoportaan sijasta koko henkilökunnalle. Tämä edellyttää vahvaa läpinäkyvyyttä, jotta kaikilla on paras mahdollinen tieto käytössään päätöksenteon tueksi. (Martela & Jarenko 2017, 27.) Nykypäivänä yritykset kertovat etsivänsä yrittäjämäisesti työskenteleviä asiantuntijoita, joka kuvaa hyvin samansuuntaista muutosta valtuuttaa työntekijä johtamaan omaa työtään.

Suomalaista työelämää koskevassa tutkimuksessa esitettiin hypoteesi, jonka mukaan työntekijän asema on oletettavasti vahvasti yhteydessä itseohjautuvuuteen. Toisin sanoen mitä korkeampi asema on organisaatiossa, sitä vahvempi on kokemus itseohjautuvuudesta. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation ominaisuuksien yhteyttä itseohjautuvuuden kokemiseen sekä toimintaympäristön muutosnopeuden yhteyttä suurempaan organisaation itseohjautuvuuteen. Tuloksissa kävi ilmi, että työntekijän itseohjautuvuuden kokemuksessa on huomattavia ryhmäeroja työntekijän aseman, koulutuksen ja sukupuolen mukaan. Lisäksi tiimitason itseohjautuvuus selittää luultavasti työntekijän ja organisaation itseohjautuvuuden vaatimatonta yhteyttä. (Morikawa ym. 2022, 317–323.)

Työntekijän asema organisaatiossa vaikutti itseohjautuvuuden kokemiseen erityisesti ylimmissä johtotehtävissä työskentelevien kohdalla. Lisäksi toimihenkilöt, joilla oli virallisia johtotehtäviä, sijoituivat ylimmän johdon ja työntekijöiden välille itseohjautuvuudessa. Näin ollen tutkimuksen mukaan hierakkinen organisaatorakenne keskittää itseohjautuvuuden organisaation ylimmille tasoille. Johdtopäätöksenä on, että jos halutaan parantaa työntekijän itseohjautuvuuden kokemusta, hierarkkinen organisaatiomalli ei mahdollista sitä, vaan itseohjautuvuus keskittyy suurelta osin ylimmälle tasolle. Tämä syy-seuraussuhde kertoo sen, ettei toinen tekijä muutu ilman toista. Itseohjautuvuuden kokemusta on vaikea lisätä, jos organisaatorakenne on kovin hierarkkinen. (Morikawa ym. 2022, 320.)

Itseohjautuvuutta tarkastellaan usein johtajuuden näkökulmasta. Nikula (2019, 291) kirjoittaa arviossaan kuinka länsimainen kapitalistinen ajattelu on perustunut johtajakeskeisyyteen, joka historiassa on usein hyvin mieskeskeinen. Itseohjautuvuuden myötä fokus siirtyy johtajan persoonasta (leader) yhteistoiminnalliseen johtamiseen (leadership). Aiemmin yritykset profiloituivat vahvasti johtajan ja hänen karismansa ympärille (Salovaara 2011, 85). Tämän rinnalle on noussut vastadiskurssi, joka korostaa sitä, miten johtajuus on liian tärkeää jätettäväksi vain johtajille. Sen teoriat ja mallit perustuvat hajautuneen johtajuuden ja systeemiajattelun pohjalle. (Martela & Jarenko 2017, 100.)

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella myös johtamisen palvelumallina, joka on kehitetty palvelumuotoilun keinoin tavoitteenaan tyytyväinen työntekijä. Tässä mallissa työntekijät ovat johtamisen

kuluttajia, jossa heille tarjotaan erilaisia palvelumalleja sen sijaan, että kaikille tarjottaisiin samantyyppisiä johtamisratkaisuja. Tavoitteena on tarjota yksilöllisiä ratkaisuja käyttäjälähtöisesti eli vastata parhaalla mahdollisella tavalla työntekijän omiin tarpeisiin. Mallia kutsutaan nimellä LaaS eli Leadership as a service. Suomennettuna johtamisen palvelumalli. (Martela & Jarenko 2017, 288; Nikula 2019, 292.)

Organisaatorakenteen ja itseohjautuvuuden tulevaisuudesta kirjoittanut Laloux (2016, 20–21) toteaa, että nykyinen tapa johtaa organisaatioita ei enää toimi, ja vanhat mallit ovat tulleet tiensä päähän. Hän viittaa ihmiskunnan kehitykseen prosessina, jossa ollaan siirtymässä seuraavan vaiheeseen. Historiaa tarkastelemalla voi huomata, kuinka jokainen kehitysvaihe on jossakin vaiheessa vanhentunut ja tilalle on syntynyt uutta. Lalouxin mukaan olemme siirtymässä kohti uutta organisaatiomallin aikaa ja elämme siirtymävaiheessa, jolloin nykyiset tavat tuntuvat vanhanaikaisilta ja sopimattomilta nykypäivän haasteisiin nähden.

Laloux uskoo, että ihmisen tietoisesta ajattelun kehittymisestä myötä organisaatiota ja yksilöä ohjauvan yhä enemmän moniarvoinen maailmankuva. Tulevaisuuden työyhteisöjä kuvaa humanit ja tasavertaisuuden perustuvat arvot, jossa jokaiselle yksilölle on tilaa. Silloin organisaation eikä yksilön menestymistä mitata enää ainoastaan materialistisena saavutuksena tai keskinäisenä kilpailuna, vaan tärkeämpiä ovat yhteisöllisyys ja onnellisuus. Yleensä tällainen maailmakuva jalkautuu ensin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin ja yhteiskunnallisiin yrityksiin, mutta nykyään on huomattu, että se luo edellytykset menestymiselle myös liike-elämässä. (Laloux 2016, 32–33.)

Seuraava vaihe organisaatiokehityksessä on alkamassa, jonka Laloux on nimennyt evolutiiviseksi maailmankuvaksi. Se poikkeaa merkittävästi edeltäjistään, mutta tunnusomaista sille on yksilön ja yhteisön potentiaalinen ja luontainen lahjakkuuden vapauttaminen. Tämä onnistuu tutustumalla todelliseen itseemme ja sitä kautta egon hylkäämiseen. Yksilön ainutlaatuisen potentiaalinen löytäminen edellyttää egon vaikutuksen tiedostamista omiin pelkoihin, tavoitteisiin ja toiveisiin. Lalouxin mukaan tämä johtaa syvälliseen muutokseen, joka lisää kykyämme luottaa muihin ihmisiin ja elämään. Tasapaino itsen ja ulkoisen maailman välillä auttaa yksilöä toimimaan omiin arvoihin nojaten ja kuuntelemaan sisäistä oikeudentajuaan. (Laloux 2016, 40–41.)

Muutokset yksilön ajattelussa heijastuvat organisaatioiden rakenteisiin ja johtamiseen uudistamalla niitä vähitellen. Laloux kuvaa uuden ajan organisaation koostuvan kolmesta läpimurrosta. Niitä ovat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Itseohjautuvuus tarkoittaa, että organisaatio on löytänyt työkalut, joilla voidaan päivittää rakenteet hierarkkisesta ja byrokraattisesta pyramidimallista dynaamiseksi hajautetun vallan sekä kollektiivisen älykkyyden systeemiksi. (Laloux 2016, 57).

Martela kuvaa itseohjautuvuutta erityisesti yksilön näkökulmasta, kun taas Laloux korostaa organisaation rakennetta. Nykyään moni menestynyt iso organisaatio voi toimia kokonaan ilman johtajia ja esihenkilöitä. Kompleksisen maailman muutosnopeus on niin suuri, ettei hierarkialla ole mahdollista selviytyä siitä. Organisaation viitekehukseen vaikuttavat miljoonat eri asiat ja valinnat päivittäin esimerkiksi maailmantaloudessa, joten niiden kaikkien tekijöiden huomioiminen ei voi olla vain muutaman pyramidin huipulla olevan johtajan vastuulla. Kompleksisuuden lisääntyessä pyramidi hajoaa hajautetun vallan systeemiin. (Laloux 2016, 60–64.)

Itseohjautuvuuden pyrkimys on mahdollistaa jokaisen työntekijän kasvu vahvemmaksi ja paremmaksi versioksi itsestään ja hyödyntää tämä organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. Valta-hierarkian tilalle on tullut yksilöitä, jolla on täydet valtaoikeudet. (Laloux 2016, 80–81.) Johtaminen tässä viitekehyksessä on erilaista, ja siksi johtajan rooli sekä kompetenssit muuttuvat organisaatorakenteiden mukana.

2.3 Itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta tukeva johtaminen

Itseohjautuvuus haastaa perinteisen hierarkkisen johtamistyylin. Sen näkemysten mukaan johtaminen on toisiin vaikuttamista, toisin sanoen me kaikki johdamme toisiamme. Johtaminen ei tapahdu enää ylhäältä alaspäin, vaan perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ihmiset vuorovaikutuksellaan joko mahdollistavat toisensa toimintaa tai rajoittavat sitä. (Martela & Jarenko 2017, 100.) Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan työorganisaatiossa tapahtuvaa ihmisiin vaikuttamista, jotta johtaja-asemaan liittyviä velvollisuuksia voidaan toteuttaa.

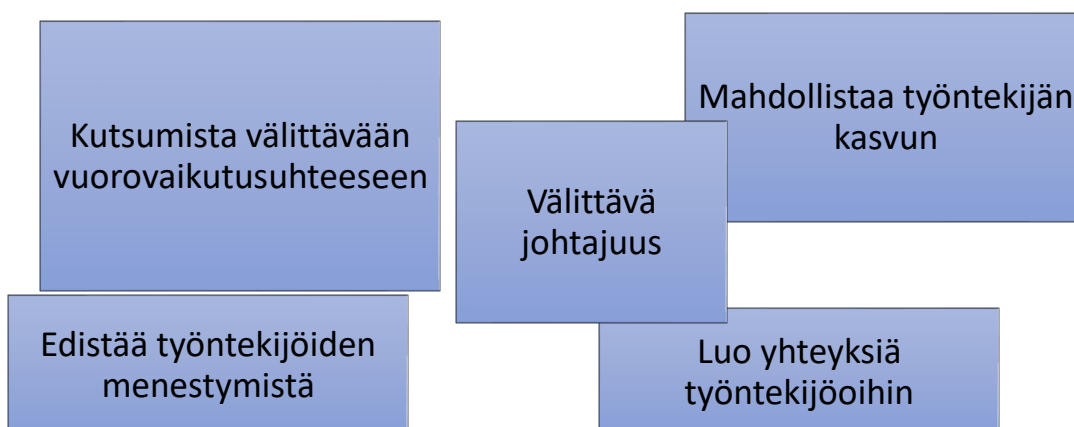
Kohtakangas on tutkinut väitöskirjassaan välittävän johtajuuden merkitystä armollisempaan itsensä johtamiseen erityisesti kriisitilanteissa. Sen mukaan yksilöt kohdistavat työorganisaatioon erilaisia odotuksia, mutta niiden lähtökohtana toimii vastavuoroisuuden teoria. Se tarkoittaa, että kokiesaan työpanoksensa arvokkaaksi, tulevansa kohdelluksi reilusti ja työntekijän omat tarpeet huomioiden, silloin työntekijä myös sitoutuu edistämään organisaation menestymistä ja pyrkii tehokkuuteen työssään. Välittävä ja inhimillinen johtaminen motivoi työntekijää ponnistelemaan ja tekemään parhaansa, jos hänen tarpeensa tulevat huomioiduiksi ja työpanosta aidosti arvostetaan. (Kohtakangas 2019, 32.)

Työntekijöillä on taipumus inhimillistää organisaatiota, joka kohdistuu sen toimijoista erityisesti lähiesihenkilöön. Tämä tarkoittaa, että usein johtajan toiminnasta tehdyt tulkinnat ajatellaan edustavan koko organisaation arvostusta. Koetun organisaation tuen avulla työntekijä asemoi itsensä osaksi organisaatiota ja siihen vaikuttaa positiivisesti välittävä, hyväksyvä ja kunnioittava organisaatioilmasto. (Kohtakangas 2019, 32.)

Tutkimuksen mukaan koetun tuen edellytykseksi lähiesihenkilön työssä korostuvat kolme eri osatekijää. Reiluuden näkökulmasta arvioituna johtamisen täytyy perustua resurssien tasapuoliseen jakamiseen ja sekä välittävään ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen. Toiseksi johtajan on osoitettava tukensa työntekijöilleen, ja kolmanneksi hänen on vastattava organisaation palkitsevuudesta ja työolosuhteista. Tämä tarkoittaa työturvallisuuden, palkkauksen, ylennysten ja stressinhallinnan huomioimista osana välittävää ja tasapuolista johtamista. Tutkimuksen mitattavissa olevan koetun tuen seurauksena työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen on ollut korkeampi, poissaoloja vähemmän ja stressinhallinta parempi. (Rhoades & Eisenberger 2022; Kohtakangas 2019, 34.)

Välittävään johtajuuteen yhdistetään erityisesti sosiaaliset taidot ja tunneälykyys. Tunteiden tunnistaminen on tärkeä osa sosiaalista kanssakäymistä ja empaattisen käytöksen edellytys. (Goleman 2006.) Välittävä johtajuus pohjautuu kykyyn huomioida ja vastata toisen kärsimykseen. Välittäminen vaatii myös avoimuutta, toisen ihmisen asemaan eläytymistä hänen toiveidensa ja tarpeidensa ymmärtämiseksi. Välittävä johtajuus perustuu ennen kaikkea läsnäoloon ja ajan antamiseen toiselle osapuolelle. Empatiakyky ja myötätunnon osoittaminen on suhteellisen uusi näkökulma johtajuuteen, joka on aiemmin perustunut enemmän rationaalisuuteen ja tehokkuuteen. (Kohtakangas 2019, 34–35.)

Välittävän johtajuuden tunnuspiirteet ovat suhteellisen helposti lueteltavissa, mutta niiden vieminen käytäntöön ja konkreettisiin tekoihin on hankalampi juttu. Välittävän johtajuuden eri osa-alueiksi on esitetty aiemmissa tutkimuksissa seuraavat tekijät (Gabriel 2015; Kohtakangas 2019):



Kuva 2. Välittävän johtamisen osatekijät (mukailten Kohtakangas 2019, 35–36)

Välittävä johtaminen vaatii esihenkilöltä kykyä tunnistaa, mitkä tunteet ovat hänen omiaan ja mitkä työyhteisön tunteita. Tämän tilanteen avuksi he hyödyntävät erilaisia itsensä johtamisen työkaluja ja strategioita selvittääkseen tilanteen ensin itselle, ja sitten palauttaakseen tasapainon myös työyhteisöön. Tällä tavoin välittävä johtajuuskäyttäytyminen linkittyy itsensä johtamiseen. Johtajan täytyy kyetä toimimaan esimerkkinä ja vetämään rajoja työn ja hyvinvoinnin turvaamisen välille. (Kohtakangas 2019, 36.)

Välittävä johtajuus linkittyy lukuisiin muihin eri johtamisteorioihin, kuten transformationaaliseen, autenttiseen, eettiseen, palvelemaan ja hengelliseen johtamistyyliin. Näille yhteisiä piirteitä ovat esimerkiksi luottamukseen, toivoon ja optimismiin perustuva arvopohja. (Salovaara 2011, 95.) Niillä tähdätään samaan tavoitteeseen eli motivoimaan työntekijää työskentelemään ensisijaisesti yhteisten tavoitteiden eteen enemmän kuin yksilön oman intressin. Eri painotuksin yhteistä eri johtamistyyliä ovat avoimuus, moraalinen normistokäsitys ja siihen perustuva päätöksenteko, vuorovaikutuksen edistäminen sekä myötätuntoinen ja kunnioittava kohtelu. (Kohtakangas 2019, 37.)

Transformationaalinen johtaminen korostaa luottamuksen, rehellisyyden ja inspiroivan käyttäytymisen synnyttävää muutosta johdettavissa. Toisin kuin sen vastinpari, transaktionaalinen johtaminen, joka korostaa työntekijöiden motivoinnissa palkkioita ja rangaistusten välttämistä. Tunnetuin tämän johtamistyylin malli sisältää neljä osa-aluetta, jonka avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöihin. (Kohtakangas 2019, 38; Bass & Riggio 2006.)

Transformationalisen johtajuuden osatekijöitä ovat: älyllinen stimulointi, yksilöllisyyden huomioiminen, inspiroiva motivointi ja idealistinen vaikuttavuus. Näiden osatekijöiden toteutuminen vaatii johtajalta niitä tukevia ominaisuuksia. Tällaiset johtajat toimivat usein esimerkkinä sekä inspiroivat ja motivoivat muita. Transformationaliselle johtajalle on tyypillistä myös tukea työntekijöiden henkilökohtaista kasvua valtuuttamalla heitä ja huomioimalla heidän yksilölliset tarpeensa. (Bass & Riggio 2006.)

Tämän johtamistyylin johtajan kompetenssiin kuuluu kyky yhdistää työntekijöiden yksilötason tavoitteet tiimin ja organisaation tavoitteisiin. Johtajan tulee olla tietoinen tavoitteista ja menetelmistä, kuinka ne voidaan saavuttaa. Tietoisuus laajemmin kaikista yksilöön ja organisaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä niiden kyseenalaistaminen on olennaista transformationaliselle johtajalle. Johtajan on kyettävä myös rehelliseen itsereflektointiin ja kehittämään omaa osaamistaan neljän osa-alueen pohjalta. (Bass & Riggio 2006.)

Transformationaalinen johtajuus muistuttaa välittävää johtajuutta sen tavalla kohottaa yksilöiden intoa positiivisella ja yksilöllistä arvostusta tukevalla tavalla. Parhaimmillaan se johtaa siihen, että

yksilön motivoiminen toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi palvelee sekä henkilökohtaista hyvinvointia että laajemman merkityksen kokemista. (Kohtakangas 2019, 38.)

Autenttinen johtajuus vastaavasti painottaa itsetuntemusta ja siitä kumpuavaa positiivista johtamistapaa, jossa yksilö toimii niin, että hän on mahdollisimman rehellinen ja aito itselleen. Autenttiseen johtamistyyliin perustuva päätöksenteko korostaa eettisyyttä ja johtajan omien arvojen mukaan toimimista. (Niemi, Vänskä & Huhtala 2020, 101.) Autenttisella johtajuudella on yhtymäkohtia itsensä johtamisen taitoihin, joiden avulla johtaja voi tietoisesti vaikuttaa päätöksentekoon ja tehdä sen omiin arvoihin perustuen.

Niemi ja kumppanit (2006, 110–112) ovat tutkineet suomalaisten esihenkilöiden autenttista päätöksentekoa eettisissä ristiriitatilanteissa. Tutkimuksen mukaan alle puolet esihenkilöistä päätyi käytännön teoissa omien arvojen mukaiseen toimintaan. Erot aikomusten siirtymisestä toimintaan liittyivät yksilön ominaisuuksiin, kuten rohkeuteen ja reflektointikykyyn sekä ympäristön olosuhteisiin, kuten sosiaalisiin suhteisiin. Tutkimuksen mukaan autenttisuutta johtajien eettisessä päätöksenteossa näyttää lisäävän ominaisuudet, jotka tukevat esihenkilön vapautta, kykenevyyttä ja rohkeutta toimia omien arvojen mukaisesti.

Myös Kohtakangas (2019, 39) määrittelee autenttisen johtajuuden positiivisuuden kautta johtajan moraaliseksi kyvykkyydeksi, rohkeudeksi ja läpinäkyvyydeksi. Positiivisuus tässä yhteydessä tarkoittaa myönteisten kokemusten korostamista ja vahvuuksien hyödyntämistä oppimisen ja joustavuuden lisäämiseksi. Positiiviseen keskittyvä johtamisen koulukunta korostaa työntekijän ja johtajan yhteistä kykyä muokata organisaationa ympäristönä sekä jäsenten keskinäistä toimintaa tukevaksi.

Aitous toteuttava johtaja ottaa omistajuutta kokemuksistaan ja kykenee erottamaan ne ulkoisista vaatimuksista ja vaikuttimista. Ideaalitalanteessa johtaja toimii omien arvojensa mukaisesti, pysyy aitona itsenään ja rehellisenä itseä kohtaan huolimatta ympäristöstä nousevista paineista, epävarmuudesta ja odotuksista. Autenttisuuden mahdollistavan työympäristön tunnistaa siitä, että kokemukset työstä ovat aidosti myönteisiä. (Kohtakangas 2019, 40.)

Välittävä johtajuus sopii hyvin myönteistä toimintakulttuuria ja vuorovaikutusmallia hakevaan organisaatioon. Teorian mukaan välittävä johtajuus näyttäytyy johtajan käyttäytymisenä, joka osoittaa vilpittömää kiinnostusta, kunnioittaa yksilöllistä elämäntilannetta ja tuen tarvetta. Johtaja voi osoittaa välittävänsä parhaiten luottamuksen avulla. Parhaimmillaan välittävä johtajuus auttaa jokaista yksilöä kukoistamaan ja näkemään vastoinkäymiset ja epäonnistumiset tavallisina ja välttämättöminä asioina, joita ei tarvitse pelätä. (Kohtakangas 2019, 40–43.)

Transformationaalinen johtajuus puolestaan pyrkii parantamaan työmotivaatiota ja sitouttamaan työntekijät yhteisiin tavoitteisiin. Tällainen johtaja on usein karismaattinen, joka esimerkiksi herättää luottamusta työntekijöissä. Autenttinen johtajuus taas vastaavasti perustuu koettuun yhdenmukaisuuteen sisäisen kokemuksen ja ulkoisen käyttäytymisen välillä sekä kykyyn ilmaista tunteita erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Välittävää johtajuutta voi täydentää autenttisen johtajuuden itesääätelykeinoilla, joilla oma toiminta peilautuu omiin arvoihin. Itseohjautuvien yksilöiden ja modernin johtamisajattelun mukaisesti kuka tahansa voi harjoittaa johtajuutta riippumatta organisaatiosta. Näin ollen välittävä johtajuus on tulevaisuudessa yhä enemmän osa jokaisen työntekijän kompetenssia ja organisaation tapaa toimia. (Kohtakangas 2019, 44–45.)

Keskusteleva johtaminen korostaa vuorovaikutusta ja ryhmädynamiikkaa sekä opastaa, kuinka soveltaa johtamisen oppeja arjessa. Juutin ja Rovion (2010, 25) mielestä keskusteleva johtajuus on synonyymi hyvälle johtamiselle. Sen perustana voidaan pitää yhteiskunnassamme vallitsevia demokraattisia arvoja ja uskomuksia. Keskusteleva johtaja pyrkii yhdistämään työntekijöiden toiminnan yhteisten päämäärien suuntaisiksi, samalla tavoin kuin transformationaalinen johtaja. Keskusteleva johtaminen on kaikkien osapuolten tunteiden huomioon ottamista, ja tällä tavoin johtajat muokkaavat työntekijöiden tunteita ja uskomuksia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimin jäsenet kykenevät herkästi aistimaan kollektiivista tunnelmaa. Myönteiset tunteet näkyvät tiimin toiminnan tuloksissa ja ovat organisaation menestymisen edellytys. Näin ollen tunteita on osattava johtaa. Tunteilyjohtamisesta käytetään myös termiä läheisyyden johtaminen, jolla viitataan tietoisien läsnäolon, toivon ja myötätunnon yhdistelmään. (Juuti & Rovio 2010, 25–28.)

Läheisyyden johtajat ovat tasapainossa itsensä ja omien tunteiden kanssa, jonka seurauksena he osaavat luoda tasapainoisen suhteen myös itsen ja muiden välille. He pystyvät käsittelemään muiden ihmisten tunteita ja kykenevät tartuttamaan omat tunteensa muihin. Läheisyyden johtaminen kumpuaa tietoisesta läsnäolosta, jolla tarkoitetaan valppautta, dynaamisuutta ja kykyä uudistua. (Juuti & Rovio 2010, 28.) Nämä ominaisuudet kuvastavat hyvin myös itsensä johtamisen taitoja.

Oppimista tukevaa johtajuutta on valmentava johtamistyyli sekä palveleva johtajuus. Samaan kategoriaan kuuluu myös fasilitoiva johtajuus. Niiden tarkoituksena on mahdollistaa ja luoda puitteet johdettavien tukemiseen ja kasvuun sekä ihmisinä että ammattilaisina. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltaista johtamista, jossa pyritään tuomaan esiin yksilön tai tiimin vielä käyttämätöntä potentiaalia ja voimavaroja. Valmentavaa johtajuutta kuvaillaan arvostavaksi, osallistavaksi ja tavoitteelliseksi yhteistoiminnaksi. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 23–25; Soback 2021, 11.)

Valmentava johtajuus tukee hyvin johdettavan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja, jossa keskitytään kokonaisuuteen ja kanssakulkijan tavoin yhdessä olemiseen ja tekemiseen. Valmentava johtaja on johdettavan kanssa samalla tasolla, jolloin molemmat osapuolet voivat toimia myös

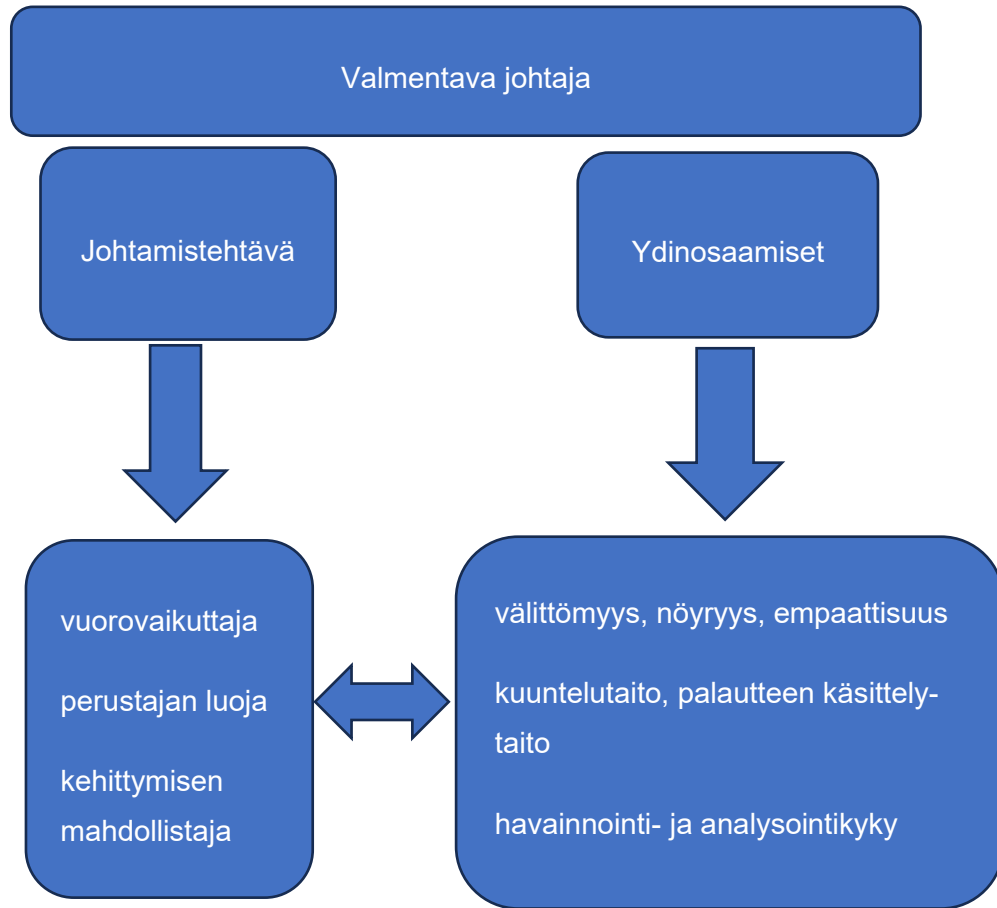
itseohjautuvuuden periaatteiden mukaisesti. Sen tarkoituksena on luoda merkityksellisyyttä ja synnyttää sisäistä motivaatiota molemmille osapuolille. Näin ollen johtajuus perustuu pitkälti keskinäiseen vuorovaikutukseen, luottamukseen, nöyryyteen ja itsetuntemukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 51–53.)

Soback tuo esille valmentavan johtajuuden uuden näkökulman siitä, että uudessa johtamisympäristössä johtajan ja johdettavan roolit sekoittuvat ja molemmilta vaaditaan samanlaisia taitoja. Kyse on samoista työelämäntaidoista, joita hyödynnetään itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuudessa. Asiantuntijatyössä vaaditaan itsenäistä päätöksentekoa ja monitahoista ajattelua, joka aiemmin oli enemmänkin johtajien vastuulla. (Soback 2021, 9–10.)

Johtajuuden keskiössä on nykypäivänä kyky palvella työntekijöitä tavalla, joka auttaa heitä palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentava johtajuus pyrkii kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen. (Sjoback 2021, 57.) Se voidaan tulkita myös valmentamista johdettavan kykyyn toimia itseohjautuvasti ja kehittämään itsensä johtamisen taitoja.

Valmentava johtajuus on jaoteltu eri rooleihin, joiden avulla pyritään huomiomaan johdettavien yksilölliset erot ja vastaamaan parhaiten heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa. Sjoback on jaotellut ne kolmeen eri rooliin, joita ovat personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Lyhyesti kuvattuna eri roolit painottavat eri näkökulmaa sen keskiössä, Personal trainer keskittyy ennen kaikkea toiminnan ohjaamiseen. Ajattelukumppani tähtää ajattelun kehittämiseen. Empaattinen kanssakulkija pohjautuu ihmisen kohtaamiseen. (Soback 2021, 90.)

Ristikangas ja Ristikangas ovat jaotelleet valmentavan johtajuuden roolit johtamistehtävän ja sen ydinosaamisen perusteella. Ydinosaamiset tukevat esihenkilön ja johdettavan välisen suhteen rakentamista. Johtamistehtävässä korostuu erityisesti vuorovaikutusosaaminen. Nämä johtajien ydinosaamiset tai kompetenssit tukevat hyvin johdettavan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitojen kehittämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 26.)



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden ydinosaatimet (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2021, 26)

Itseohjautuvuuden toteutumisen edellytyksenä on luottamus, ja ilman sitä valmentavaa johtajuutta ei käytännössä voi toteuttaa. Tämän näkökulman mukaan johtajuus on luottamusbisnestä, ja ilman sitä johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö on vajavaista. Luottamus työyhteisössä on ansaittava ja sen kehittyminen edellyttää pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus on helpoin ansaita tekojen kautta antamalla toiselle todisteita ja konkreettisia syitä luottaa. Luottamus on määritelty tulevaisuutta koskeväksi odotukseksi toisen osapuolen vakaasta identiteetistä, kyvykkyydestä, hyvästä tahdosta ja molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 163–164.)

Luottamus tai luottamattomuus syntyy vähitellen ihmisten välillä, heidän toiminnassaan, olemisessaan ja puheissaan. Johtamistapa, joka perustuu vuorovaikutukselle, perustuu toisin sanoen luottamukseen. Luottamus lisää luottamusta ja sen kokeminen vähentää henkilöiden välisiä ristiriitoja. Kun johtaja luottaa johdettaviin, hän voi kannustaa heitä saamaan itsestään parhaat puolet esiin. Johdettavissa luottamus näkyy motivaation ja sitoutumisen kasvamisena sekä uskalluksena ottaa riskejä ja kokeilla uusia asioita. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 169–170.)

Tutkimusten perusteella tiedetään, että hyvä työilmapiiri ja luottamus näkyvät organisaatiossa kehitysmuutosten myönteisyytenä ja tuottavuutena. Luottamukseen panostaminen lisää työhyvinvointia, ja sitä kautta taloudellista kannattavuutta. Kun valmentava johtaja tavoittelee luottamusta, on hänen ensin opittava luottamaan, sillä luottamus on aina vastavuoroista. Luottamuskapasiteetti kuvaa yksilöllistä kyvykkyyttä herättää luottamusta ja se on jaettu kolmeen eri osaan. Nämä osat ovat pätevyysluottamus, kommunikaatioluottamus ja sopimusluottamus. Näiden kolmen tekijän yhteissummasta syntyy korkea luottamus. Valmentava johtaja voi niiden avulla kiinnittää jatkuvasti huomiota omaan toimintaansa ja kehittää sitä. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 173–176.)

Toisaalta johtajuuteen liittyviä paradokseja on tunnistettu viime aikoina, ja niiden vaikutuksia ymmärretään paremmin. Monesti hyvään johtamiseen ja johtajaan liittyvät ominaisuudet ovat toistensa vastakohtia ja näin ollen niitä vaikea saavuttaa yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi nykypäivän johtajan tulisi olla samaan aikaan joustava ja tarpeeksi kontrolloiva, itsekäs ja epäitsekäs, johdonmukainen ja yksilöllinen. Samoin kuin hyvän johtajan tulee ymmärtää yksityiskohtia ja toisaalta kyetä hahmottamaan isoja kokonaisuuksia. (Cunha, Steward, Clegg & Berti 2021, 48.)

Johtajan autenttisuus ja omana itsenä oleminen sisältää myös paradokseja. Totuus on, että johtajan omana itsensä oleminen ja itsetuntemus perustuvat sosiaalisiin suhteisiin ja niiden jatkuviin muutoksiin sekä valtaan. Johtaja omana itsenä on mahdotonta erottaa näistä tekijöistä, ja ne antavat väärän käsityksen johtajan mahdollisuudesta olla oma itsensä. Johtamista tulisi tarkastella aina kommunikoinnin ja vallan lähtökohdista. Sosiaalinen konstruktio on muutoksessa jatkuvasti ja johtaja muuttuu sen vaikutuksesta. Tämä muutos voidaan ajatella mahdollisuutena kehittyä paremmaksi johtajaksi muuttamalla käsityksiä itsestään ja omista kyvyistään. (Cunha ym. 2021, 48–49.)

Johtamista voidaan tarkastella myös johtajan itsensä johtamisen taitojen näkökulmasta. Tämä heijastuu myös johtajien keskinäisissä eroissa, sillä tavoiteltavat ominaisuudet vaihtelevat johtajasta toiseen. Manzin (2015) nimeävät ulottuvuudet itsensä johtamiselle ovat hyvin saman kaltaiset, kun johtajiin liitettävät hyvät ominaisuudet. Tämän perusteella voidaan sanoa, että johtajan itsensä johtamisen taidot tukevat johtajuutta. (Cunha ym. 2021, 48–49; Manz 2015, 132–133.)

2.4 Itsensä johtamisen työkalut

Itsensä johtamisen taidot ovat tunnistettu yhdeksi merkittävimmistä työelämäkompetensseista tulevaisuudessa. Itsensä johtamisen työkaluja voidaan tarkastella itsensä johtamisen tavoitteiden ja päämäärän näkökulmasta. Tavoitteina voidaan pitää motivoitunutta, hyvinvoivaa ja omia vahvuuksia hyödyntävää (itsetuntemus) työntekijää tai johtajaa. Toisaalta itsensä johtamisen päämääränä voivat olla kehittyminen, henkinen kasvu ja uudistuminen. (Niinivaara 2019, 36.)

Itsensä johtamisen strategiat kuvaavat asioita, joihin työkaluilla pyritään vaikuttamaan. Esimerkiksi käyttäytymiseen liittyvillä strategioilla viitataan itsetarkkailuun, tavoiteasentaan sekä itsepalkitsemiseen ja -rankaisuun. Nämä strategiat pohjautuvat siihen, että ihminen tulee omasta toiminnastaan tietoiseksi ja kykenee muuttamaan käyttäytymismallejaan haluamaansa suuntaan. Toinen hyödyllinen strategia on omien ajatuksien johtaminen. Sillä tarkoitetaan, että työntekijä kykenee muuttamaan omaa ajattelutapaansa. Omien ajatuksien johtamisessa työntekijä kykenee tunnistamaan haitalliset uskomukset sekä suoritusta uhkaavat ajatukset, ja korvaamaan ne positiivisemmalla ajatusmallilla. Edellä mainittujen strategioiden lisäksi voidaan puhua psykologisesta strategiajoukosta, joka tukee myönteisiä tunnekokemuksia. Näitä ovat esimerkiksi liikunta, ruokavalio, meditaatio, musiikin kuuntelu. (Niinivaara 2019, 40.)

Hyvät itsetuntemus- ja tietoisuustaidot ovat hyvinvoinnin ja tasapainon perusta. Nämä taidot auttavat pysähtymään ja pohtimaan omia tarpeita, voimavaroja, vahvuuksia ja heikkouksia. Tietoisuustaitojen avulla voi oppia havainnoimaan omia ajatuksia, kehon tuntemuksia ja tunteita sekä tehdä parempia valintoja niiden johtopäätöksistä. Niitä voidaan pitää itsensä johtamisen työkalujen lähtökohtana ja perustana. Itsetuntemus eli ymmärrys itsen eri puolista edistää omaa hyvinvointia, auttaa jaksamaan töissä ja parantaa vuorovaikutustaitoja. Niiden lisäksi ajan- ja stressinhallintataidot ovat korostuneet nykypäivän hektisessä työtahdissa. (Salonen, Hilakari & Kansikas 2022, 98.)

Itsensä johtamisen työkalut voivat auttaa rajaamaan paremmin työ- ja vapaa-aikaa, joiden rajat ovat etätöiden aikana hämärtyneet entisestään. Kyse on kuormituksen ja palautumisen tasapainosta, jonka hallitseminen vaatii hyvää itsetuntemusta. Työterveyslaitoksen (2020) tutkimuksen mukaan työntekijä kokee nykypäivänä paineita venyttää työaikoja, ja vapaa-ajalla tehdään enemmän töitä. Työntekijällä on kuitenkin vain rajallisesti voimavaroja käytössään, joten hyvälle itsensä johtamiselle on tarvetta. Muutos on aina tietoinen valinta ja normista poikkeaminen voi tuntua vaikealta. Siihen auttavat hyvät itsetuntemus ja tietoisuustaidot. (Salonen ym. 2022, 99.)

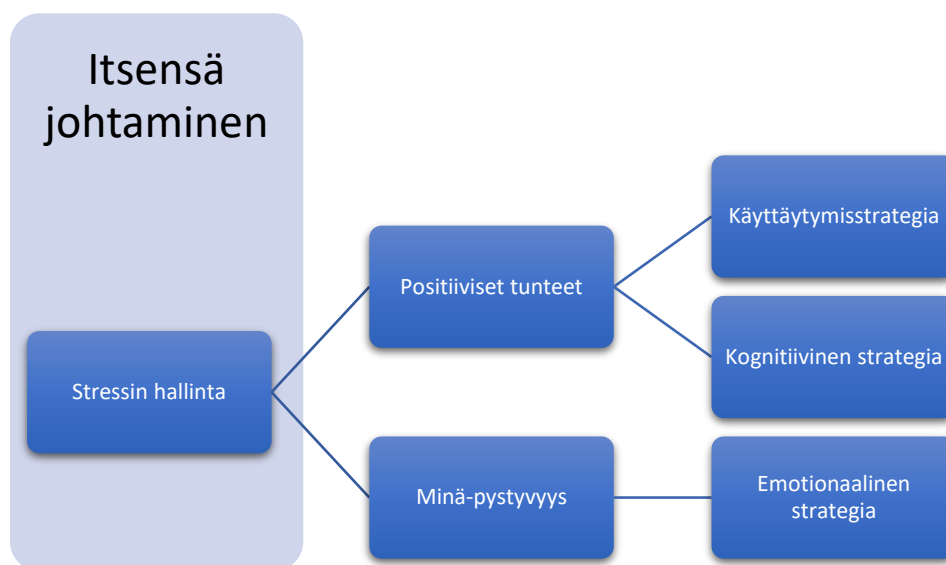
Itsensä johtamisen työkalujen tärkeys ovat tunnistettu myös korkeakoulujen osalta, jossa voi valita itsensä johtamisen työkalut verkkokurssin. Kurssin tavoitteena on oppia keinoja, joiden avulla saavutat uratavoitteesi ja pidät huolta omasta hyvinvoinnistasi. Kurssilla käydään läpi, millaisia elämän- ja arjenhallinnan taitoja tarvitaan ja miten näissä taidoissa voi kehittyä. Kurssilla opetellaan esimerkiksi arvioimaan unen, palautumisen, liikunnan, ravitsemuksen ja vuorokausirytmien merkitystä omalle toiminnalle, kokeilemaan keskittymisen ja vireen säätelykeinoja sekä tunnistamaan omia mielen malleja ja oppia keinoja niiden säätelykeinoiksi. (Laurea 2024.)

Stressinhallinnan merkitys työntekijän hyvinvoinnille on avainasemassa kiireisessä ja yksilön menestystä ja suorituksia ihannoivassa ajassa. Stressi itsessään ei ole ongelma, vaan pitkittyessään sen aiheuttama ylivireystila. Ilman palauttavia jaksoja stressi voi aiheuttaa uupumusta, joka on

elimistön vakava häiriötila. Työuupumuksella on tyypillisesti neljä oiretta: krooninen väsymys, henkinen etääntyminen, kognitiivisen hallinnan menetys ja emotionaalisen kontrollin katoaminen. (Huitti 2022, 134.)

Työuupumuksella viitataan nimenomaisesti työperäisen stressin aiheuttamaan uupumukseen. Sitä voivat aiheuttaa monet eri tekijät, esimerkiksi kiivastahtinen työ, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, epäselvät roolit ja vastuut, kiusatuksi tuleminen kokemus, sosiaalisen tuen puute ja epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. (Aulankoski & Schmidt 2019, 60–61.) Näihin tekijöihin voi vaikuttaa sekä työntekijä että työnantaja. Työntekijän paras suoja työuupumusta vastaan ovat edellä mainitut itsensä johtamisen työkalut. Olennaista stressinhallinnassa ja työuupumuksen ehkäisemisessä on tunnistaa stressin oireita ja tarkkailla omaa käytöstä, ja sitä kautta tiedostaa paremmin oman kuorituksen rajat. (Huitti 2022, 103.)

Toisaalta stressiä voidaan tarkastella tunteisiin liittyvässä kontekstissa. Tunteet koetaan sekä mielen että kehon tasolla. Tutkimuksissa on havaittu, että stressin hallintaan vaikuttavat positiivinen sisäinen puhe, onnistumisten visualisointi ja omien uskomuksien haastaminen. Tämä johtaa positiivisiin tunteisiin ja vahvistaa minäpystyvyyden käsitystä itsestään, jotka taas auttavat stressin hallinnassa. Omaan ajatteluun ja käyttäytymiseen liittyviä itsensä johtamisen strategioita kuvataan seuraavassa kuvassa: (Neck, Manz & Houghton 2020, 155–157.)



Kuva 3. Itsensä johtamisen malli ja stressin hallinta (mukaillen Neck ym. 2020, 157)

Stressi, palautuminen ja rentoutuminen ovat kaikki elimistön erilaisia oloiloja. Olennaista on löytää oikea tasapaino niiden välillä, ei pyrkiä kokonaan eroon täydellisesti. Palautumisen, rentoutumisen ja stressin tietoisesta tarkastelusta avulla työntekijällä on mahdollisuus toimia ennakkoiden ja opetella

itselleen hyviä käytäntöjä kiireen ja stressin välttämiseksi. Siihen auttavat esimerkiksi taukojen pitäminen työpäivän aikana, liikunnan, ravinnon ja unen suunnittelu omien tarpeiden mukaisesti sekä keinot irtautua työasioista. Nämä keinot ovat usein yksilöllisiä, joista tunnetumpia ovat ulkoilu ja luonnossa liikkuminen, jooga- ja meditaatioharjoitukset, ystävien tapaaminen ja rauhoittava hengitys. (Aulakoski & Schmidt 2019, 70–74.)

Palautumista voi aktivoida ja stressireaktion katkaista pitkillä uloshengityksillä. Kiireisenä ja stressaantuneena hengitys on usein pinnalista ja nopeaa, joka ylläpitää stressitilaa kehossa. Palauttavilla hengityksillä aivot saavat tilaa palautua ja samalla parasympaattinen hermosto aktivoituu, joka rauhoittaa hermostoa. Tietoisilla hengitysharjoituksilla ja tietoisella läsnäololla saavutetaan rento ja vastaanottavainen mieli stressaantuneen ja kuormittuneen mielen tilalle. Tunnetuin hengitysharjoitus on box breathing eli neliöharjoitus, jonka avulla voi vahvistaa keho-mieli yhteyttä ja kehittää ajattelu- ja tunnetaitoja. (Salonen ym. 2022, 102.)

Mielen joustavuus on tärkeä työkalu itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä. Mielen joustavuus yhdistetään ennen kaikkea uusien taitojen oppimiseen ja kehittämiseen ja toisaalta vanhojen ajattelutapojen rikkomiseen. Tämä onnistuu parhaiten muutoksen kannustavassa ympäristössä, jossa voi turvallisesti kokeilla ja kehittää uusia ajattelutapoja. Lisäksi uusien ajatus- ja toimintamallien oppiminen auttaa työntekijää kohti kannustavampaa ja armollisempaa sisäistä puhetta. Itsemyötätunto ja armollisuus itseä kohtaan ovat keskeisiä tekijöitä oman hyvinvoinnin johtamisessa. Työntekijä, joka haluaa itselleen hyvää, tekee luultavammin omaa hyvinvointia tukevia ja parantavia valintoja. Tasapainoista arkea elävän työntekijän päivä koostuu kolmesta kahdeksan tunnin osasta, ne ovat kahdeksan tuntia työtä, kahdeksan tuntia vapaata ja kahdeksan tuntia unta. Tärkein tekijä työstä palautumiselle on uni, josta ei kannataisi tinkiä ensimmäisenä, kun kiire kasvaa. (Salonen ym. 2022, 166–170; Åhman 2003.)

2.5 Asiantuntijatyötä tukeva hyvinvointi

Asiantuntijan työhyvinvointia uhkaavat monenlaiset eri häiriö- ja kuormittavuustekijät. Nämä tekijät linkittyvät vahvasti digitaalisuuteen, joten voidaankin puhua digitaalisesta hyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kuormittavuustekijät näkyvät niin henkisessä kuin fyysisessä hyvinvoinnissa. Fyysistä hyvinvointia uhkaa erityisesti jatkuva istuminen ja stressistä johtuva huono palautuminen. Henkistä kuormaa aiheuttavat aivojen toiminnan kannalta vääränlaiset työtavat, palauttavien taukojen puute ja multitasking-ilmiö, jotka lisäävät stressin tuntua. (Aulakoski & Schmidt 2019, 59–61; Huotilainen & Saarikivi 2018, 32.)

Nykypäivänä ymmärretään kehon ja mielen yhteys, joten ihmisen henkinen aktiivisuus ja vireys ovat läheisessä suhteessa fyysiseen aktiivisuuteen. Ihmiskeho ja -mieli toimivat saumattomasti

yhteistyössä, jolloin niiden välisen suhteen ymmärtäminen on olennaista. Aivojen toimintaan vaikuttaa niin vahvasti fyysinen aktiivisuus, että aivoille on määritelty omat liikuntasuositukset. Hyvinvointia uhkaavat ennen kaikkea jatkuvat keskeytykset, tehottomat palaverikäytännöt, sähköpostien, ohjelmien ja liitteiden valtava määrä, joihin viitataan myös teknostressinä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 33.)

Ottaen huomioon miten nopeassa ajassa asiantuntijan työn luonne ja vaatimukset ovat muuttuneet, on ymmärrettävää, että tähän kaikkeen sopeutuminen vaatii aikaa ja harjoittelua. Yritykset ovat reagoineet tähän ja kiinnostuneet tutkimaan sitä. Aiheesta on tehty viime vuosina mielenkiintoisia tutkimuksia, joista esitellään muutamia seuraavissa kappaleissa. Yleisellä tasolla voi todeta, että ajankäytön järjestämisellä ja digitaalisen työn organisoinnilla on yhteys työn tehokkuuteen, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 35.)

Artikkelissa "aivovuoto" kuvataan tutkimusta, jossa tutkittiin oman älypuhelimien läsnäolon vaikutuksia yksilön käytössä olevaan kognitiiviseen kapasiteettiin. Kognitiivisilla kyvyillä tarkoitetaan esimerkiksi työmuistia, oppimista, ongelman ratkaisua, loogista ja abstraktia ajattelua sekä luovuutta. Tutkimuksen hypoteesi siitä, että oman älypuhelimien läsnäolo vaikuttaa yksilön käytössä olevaan kognitiiviseen kapasiteettiin sitä alentavasti osoittautui oikeaksi. Tämä perustuu siihen käsitykseen, että puhelimen läsnäolo vie kognitiivisia resursseja, joten jäljelle jää vähentynyt määrä resursseja. (Ward, Duke, Gneezy & Bos 2017, 141.)

Ward ja kumppanit kirjoittavat, kuinka paljon älypuhelimien käyttö on helpottanut jokaisen elämää, ja miten olemme oppineet olemaan koko ajan tavoitettavissa. Olemme koko ajan yhteydessä toisiimme, tietoon ja viihteeseen. Tämä ei välttämättä ole vain hyvä asia, vaan sen hinta alkaa hahmottua meille vähitellen. Älypuhelimien läsnäolo ja sen myötä mahdolliset jatkuvat keskeytykset ovat tosiasia, joka rajoittaa kognitiivista kapasiteettia. Tämän ilmiön pitkäaikaiset vaikutukset voivat maksaa selvää rahaa esimerkiksi heikentyneinä oppimistuloksina ja työntekijöiden työn tuottavuuden näkökulmasta. Asiantuntijatyö on pitkälti kognitiivista kapasiteettia tarvitsevaa ajattelutyötä, ja nyt omalla toiminnalla rajoitamme sitä. (Ward ym. 2017, 143–145.)

Mielenkiintoista tutkimuksessa oli myös etäisyyden vaikutus kognitiiviseen kapasiteettiin, kuinka lähellä todellisuudessa älypuhelin on. Tutkimuksessa tutkittiin siis ainoastaan puhelimen läsnäoloa ilman että sitä käytetään. Työmuistin kapasiteetin ja joustavan älykkyyden kapasiteetin havaittiin vähentyvän mitä lähempänä fyysisesti älypuhelin oli. Sillä oli siis merkitystä kognitiiviseen kapasiteettiin, onko älypuhelin vieressä pöydällä, laukussa vai toisessa huoneessa. Moni asiantuntijatyötä tekevä varmasti tunnistaa tämän vaikutuksen omassa työnteossaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä hyviä käytänteitä tilanteen parantamiseksi. Nähtäväksi jää tullaanko työelämässä

tulevaisuudessa rajoittamaan älypuhelimien käyttöä (työntekijän luvalla) tai seuraamaan sen käyttöä tarkemmin. (Ward ym. 2017, 145.)

Tutkimuksen mukaan älypuhelimien käyttäjä katsoo puhelintaan keskimäärin 85 kertaa päivän aikana. Mielenkiintoista olisi tutkia, monta kertaa sitä käytetään työpäivän aikana, ja monta kertaa sen käyttö todellisuudessa keskeyttää asiantuntijan ajatustyön. Pienimuotoinen vastanarratiivi on syntynyt ilmiölle kuluttajista, jotka ovat luopuneet älypuhelimien käytöstä kokonaan. Mielenkiintoista olisi tutkia älypuhelimien käyttäjän ja sitä käyttämättömän työntekijän suoriutumista ja kognitiivisten kykyjen mahdollisia eroja. (Ward ym. 2017, 148.)

Asiantuntijan työ koostuu pitkälti erilaisista palavereista, joiden agenda, kesto ja merkittävyys osallistujalle vaihtelevat suuresti. Digitaalisen hyvinvoinnin myötä palaverikäytäntöihin kiinnitetään nykyään tarkempaa huomiota ja kyseenalaistetaan niiden merkittävyys. Toisaalta nykypäivänä pohditaan niiden vaikutuksia organisaation ja työn tuottavuuteen. Perinteisesti suuri palaverimäärä yrityksissä on perusteltu vastuun jakamisella, yhteisellä päätöksenteolla, luovuuden ja yhteistyön mahdollistajana sekä tehokkaalla tiedon välittämisellä. Sen on ajateltu myös madaltavan hierarkiaa, ja olevan hyvä tapa lisätä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. (Perlow, Hadley & Eun 2017, 62–69.)

Perlow ja kumppanit ovat julkaisseet artikkelin, jonka aiheena on, kuinka vapauttaa aikaa palavereista merkityksellisemmälle työlle. Yleisen käsityksen mukaan johtajat järjestävät palavereita, koska niiden ajatellaan olevan parasta yrityksen liiketoiminnalle. Artikkelissa kuvataan, että tämä palaveriinkin käytetty aika on pois jostain muusta, usein paljon tärkeämmistä asioista työn valmistamisen kannalta. Organisaation näkökulmasta palaveriinkin käytetty aika on pois itsenäisestä työkentelystä, siihen keskittymisestä ja sitoutumisesta. (Perlow ym. 2017, 62–69.)

Tätä ongelmaa on kuvattu niin, että palaverit keskeyttävät jatkuvasti ”syvän työn”, joka edellyttää keskeytyksetöntä aikaa kognitiivisesti vaativiin työtehtäviin. Tästä syystä työntekijät hakevat keskeytyksetöntä työaikaa aikaisista aamuista tai myöhäisistä illoista, jolloin palaveria ei ole. Suuri palaverien määrä aiheuttaa paineita tehdä pidempää päivää, joka ei todellisuudessa tarkoita tehokkaampaa ajankäyttöä. Tämä vaikuttaa työn tuottavuuteen sekä yksilö että organisaatiotasolla. (Perlow ym. 2017, 64.)

Tutkimuksessa käy ilmi, että huonot palaverikäytännöt vaikuttavat yrityksen tulokseen, innovatiivisuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Lisäksi sillä on vaikutusta yksilön työtyytyväisyyteen, jonka kautta henkilöstön sitouttaminen on vaikeaa. Mitä tehottomammaksi työntekijä koki palaverikäytännön, sitä tyytymättömämpi hän oli työhönsä yleisesti. Palaverien tehokkuus korreloi siis työtyytyväisyyden kanssa. (Perlow ym. 2017, 65.)

Tutkimukseen osallistui 182 johtajaa eri aloilta, joista 65 prosenttia arvioi palaverien estävän heitä tekemästä omia töitänsä valmiiksi. Lisäksi 71 prosenttia vastaajista koki palaverit tehottomiksi ja tuottamattomiksi. Näiden tuloksien seurauksena tutkimuksen tavoitteena oli kehittää konkreettisesti toimivampia palaverikäytäntöjä viiden kohdan ohjelmalla. Kolmen kuukauden jälkeen ohjelman aloittamisesta tiimit arvioivat yhteistyön ja suorituksen parantuneen keskimäärin 30 prosentilla. Lisäksi työntekijät arvioivat työn ja muun elämän tasapainon parantuneen myös noin 30 prosentilla. (Perlow ym. 2017, 66–69.)

Oikean tasapainon löytämiseen palaverien ja oman keskeytyksettömän työajan välillä tulee suunnitella yhteistyössä koko organisaation kanssa muutoksen aikaansaamiseksi. Hyvä tapa aloittaa on kerätä yksilöllistä dataa, jotta palaveriinkin käytetty aika on tiedossa. Sen jälkeen on hyvä tulkita ja analysoida dataa yhdessä tiimin kanssa avoimesti ja tuomitsematta. Tässä voi käyttää apuna neutraalia fasilitoijaa. Palautteen avulla kartoitetaan, miten käytäntöjä pitäisi muuttaa vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita. (Perlow ym. 2017, 66–69.)

Artikkelissa esitetyissä esimerkeissä yhteiset palaverikäytännöt voivat tarkoittaa esimerkiksi yhtä viikonpäivää ja ajankohtaa päivässä, jolloin palavereja ei saa järjestää. Näin työntekijöillä jää varmasti keskeytyksetöntä itsenäistä työaika. Toinen hyvä käytäntö oli, ettei muita teknisiä laitteita tai sovelluksia käytetä samaan aikaan, jolloin palaverien aika käytetään tehokkaasti. Lisäksi kokouksen agenda on lähetettävä aina etukäteen, jotta siihen osallistujilla on mahdollisuus perehtyä aiheeseen etukäteen. Hyvä käytäntö on myös ajastaa kokoukset 50 minuutin mittaisiksi, jotta kenelläkään siihen osallistuvalla ei ala seuraava palaveri heti putkeen, vaan mahdollistaa edes lyhyen tauon. (Perlow ym. 2017, 67–69.)

Microsoft on tutkinut Teams-sovelluksen käyttäjiä ja tutkimuksen mukaan palaveriinkin osallistuva käytti samanaikaisesti usein sähköpostia tai selaili internetiä. Tämä vahvistaa multitasking-ilmion ja sen, ettei palaveriinkin osallistuja keskity sen sisältöön, vaan käyttää kaikkien aikaa tehottomasti. Aivotutkijat viittaavat samaan ilmiöön mediamoniajona, jolla tarkoitetaan useiden eri laitteiden samanaikaista käyttöä. Joidenkin tutkimusten perusteella on näyttöä siitä, että mediamoniajota paljon harrastavat pärjäävät huonommin tarkkuutta vaativissa tehtävissä. (Huotilainen & Saarikivi 2018; Microsoft 2022.)

Tutkimus vahvistaa, että muiden teknologioiden käyttökielto paransi tuottavuutta ja tyytyväisyyttä alun sopeutumisvaikeuksien jälkeen. Toimiva muutos motivoi jatkamaan sen käyttämistä ja olennaista on muutoksen mitattavuus ja seuranta. Muutoksen ylläpitämiseksi on hyvä kerätä palautetta ja jatkaa keskustelua viikoittain, ettei vanhoihin käytäntöihin lipsuta enää helposti. (Perlow ym. 2017.)

Aivojen toimintaa ajatellen multitaskausta, eli usean asian yhtäaikaista tekemistä, ei ole olemassaakaan. Tietoinen tarkkaavaisuus voi kohdistua vain yhteen asiaan kerrallaan. Työympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset, ja niihin välitön reagoiminen on johtanut siihen, että yritämme tehdä monta asiaa samaan aikaan. Näin ollen oman ajankäytön hallitsemisesta ja tehtävien priorisoinnista on tullut yksi asiantuntijatyön tärkeimmistä taidoista, ja se on hyvin vaativa tehtävä. Lisäksi ne työtehtävät, jotka olemme ottaneet vastaan ja mahdollisesti jo hieman aloittaneet, mutta joita emme tee juuri sillä hetkellä, kuormittavat muistia ja vievät kognitiivisia resursseja. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 118.)

Palaverikäytäntöjen osalta on tutkittu myös, miten sen järjestäminen seisten tai kävellen vaikuttaa niiden sisältöön tai keston. Tutkimuksissa on havaittu, että seisten järjestettävät palaverit kestävät keskimäärin 25 prosenttia vähemmän aikaa kuin perinteiset istumiskokoukset. (Taparia 2014.) Lisäksi seisovat kokoontumiset edesauttavat luovien ideoiden syntymistä ja yhteistyötä (Knight & Baer 2014). Asiantuntijatyötä tekevät istuvat suurimman osan työpäivästään, jonka on todettu olevan epäterveellistä lukuisine haittavaikutuksineen. Aktiivisuuden lisääminen työpäivään edesauttaa työntekijän hyvinvointia.

Aivojen hyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta asiantuntijatyössä. Työtä voidaan muokata paremmin aivoille soveltuvaksi, kun ymmärretään kognitiivisten kykyjen ja aivojen ominaisuuksien erityispiirteet. Ihmisen aivot ovat muuttuneet edellisen 20 000 vuoden aikana suhteessa hyvin vähän, vaikka elinympäristö on muuttunut rajusti. Todellisuudessa aivomme ovat siis edelleen metsästäjäkeräilijän aivot, joita käytämme nykypäivän modernissa tietoyhteiskunnassa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 98.)

Ihmisen kognition tärkein ominaisuus on kyky tehdä yhteistyötä joustavasti suurissa ryhmissä. Tämä ominaisuus työelämässä auttaa yksilöitä ja organisaatiota kehittymään oppijoina ja kehittämään liitetoimintaa. Ihmisen kognitio on kehittynyt joustavaksi, jotta toimintaa voi muokata nopeasti ryhmässä toimiessa tarpeen mukaan. Tämä kognitiivinen joustavuus auttoi ennen esi-isiämme selviytymään luonnon armoilla. Nykypäivänä käytämme tätä samaa ominaisuutta pärjätäksemme modernin tietotyön haasteissa. (Huotilainen & Saarikivi 2018.)

Aivojen ominaisuudet asettavat tietyt reunaehdot, joiden huomioiminen työn järjestämisessä lisää hyvinvointia. Aivojen kannalta ei ole yhdentekevää, miten teemme työtä ja mitkä asiat koemme kuormittaviksi. Esimerkiksi työtilat voivat joko edistää ja kuormittaa aivojen hyvinvointia. Aivojemme kognitiivisia kykyjä huonontaa myös pitkäkestoinen stressi, jolloin se toimii, taistelee tai pakene tilassa. Tässä tilassa näkökulma kapenee, muisti heikkenee ja monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky kärsii. Nykytiedon valossa osataan paremmin huomioida yksilö kokonaisuutena, jolloin

esimerkiksi jatkuva ylitöiden tekeminen ei ole tuottavaa kognitiivisten kykyjen heikkenemisen takia. (Huotilainen & Saarikivi 2018)

Asiantuntijatyön kannalta työntekoon vaikuttavat ympäristön ääni- ja näköärsykkeet. Yksilöt reagoivat ja kuormittuvat hyvin eri määrin aistiärsykkeistä, mutta aivomme on rakentunut reagoimaan niihin syystäkin. Tämä aiheuttaa ristiriitaa keskittymistä ja muistamista vaativien tehtävien suorittamisessa ja aivojen luonnollisten ominaisuuksien välillä. Ihmisen selviytymisen kannalta on välttämätöntä kiinnittää huomiota poikkeaviin ääniin ja silmän näkökentän reunoilla tapahtuviin muutoksiin. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 56.)

Aivotutkijan mielestä on tärkeää pystyä työskentelemään ilman keskeytyksiä ja häiritseviä ärsykeitä, ja toteaa sen todennäköisemmin helpoiten tapahtuvan etätöiden avulla kotona. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää pystyä itse päättämään, milloin ja missä kognitiivisesti vaativia työtehtäviä tekee ja työntekijän on osaltaan pyrittävä mahdollistamaan tämä. Tiimityön ja vuorovaikutuksen kannalta on siis hyvä olla pelisääntöjä, ettei jokaisen työntekijän oleteta olevan koko ajan tavoitettavissa, vaan keskeytyksetön työaika on toteutettavissa. Erässä yrityksessä on esimerkiksi sovittu, että sähköposteihin vastataan 24 tunnin aikana, näin ollen työntekijä voi hyvin työskennellä osan päivää ilman jatkuvaa tarvetta tarkistaa sähköposteja. (Huotilainen & Saarikivi 2018; Perlow ym. 2017.)

Ihannetilanteessa siis työn asettamat vaatimukset työtiloille on hyvin kartoitettu ja toimitiloja muokataan jatkuvasti työn vaatimusten mukaan ja toisaalta niitä uudistetaan kokeilukulttuurin hengessä. Ihanteelliset työtilat mahdollistavat monenlaisen työskentelyn ja työtilojen merkitys on ymmärretty niin yksilön kuin tiimityön näkökulmasta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 110.)

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta sekä heidän omaan hyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on saada tietoa, millainen johtaminen ja työn organisoinnin tavat tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja hyvinvointia. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman kattavaa ja yksityiskohtaista tietoa. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu ja aineistonanalyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmät ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä laadulliseen tutkimukseen soveltuvien kriteerien perusteella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin vastaajien näkemyksiä ja yksilöllisiä piirteitä sekä kuvata kulttuurisia säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii siis kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa esimerkiksi haastattelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22–23.)

Laadullisessa tutkimuksessa on periaatteena valita jonkin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, josta halutaan saada mahdollisimman paljon yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Aiheen perusteella on laadittu tutkimuskysymykset, joihin aineisto pyrkii vastaamaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Puusa ja Juuti määrittelevät laadullisen tutkimuksen pyrkivän ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus sisältää myös oletuksen, että kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton. (Puusa & Juuti 2020, 75.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijat käyttävät sekä millainen johtaminen tukee parhaiten itseohjautuvuutta nykypäivänä. Yksi tutkimuskysymys oli myös selvittää, miten työn organisointi tukee asiantuntijan hyvinvointia. Tutkimuskysymykset ovat johdettu tutkimuksen tavoitteista ja ne ohjaavat koko opinnäytetyön sisältöä. Ne ovat vaikuttaneet siihen, millainen tutkimusmenetelmä on valittu, millaista aineistoa tarvitaan ja miten sitä analysoidaan. Tutkimuskysymykset ovat määritelty seuraavasti:

K1 Millaisia itsensä johtamisen työkaluja työntekijöillä on käytössä omassa arjessaan?

K2 Millainen johtaminen tukee itseohjautuvaa työtapaa?

K3 Miten johtamisella voidaan tukea työntekijän itsensä johtamisen taitojen kehittämistä?

K4 Miten työn järjestäminen tukee asiantuntijan hyvinvointia?

3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee vastaukset muistiin. Haastattelua voidaan ajatella myös kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi tai keskusteluksi. Haastattelun vuorovaikutus pohjautuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48; Puusa & Juuti 2020, 103.)

Haastattelun etuna pidetään ennen kaikkea joustavuutta ajan ja paikan suhteen sekä vastaajan mahdollisuutta valmistautua aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen. Lisäksi sen etu on, että haastatteluun voidaan etukäteen valita henkilöt, joilla on kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73; Puusa & Juuti 2020, 106.)

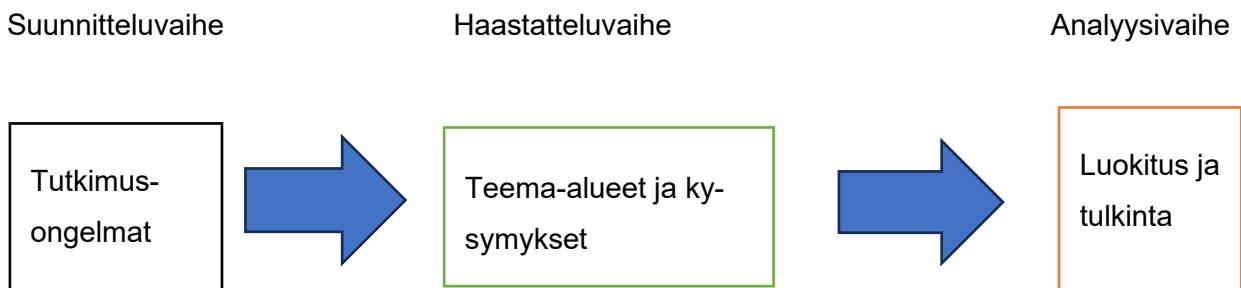
Haastattelun etuihin aineistonkeruumenetelmänä lukeutuvat myös vastaajan aktiivinen rooli, jossa hänet nähdään subjektina, joka luo merkityksiä ja ilmaisee itseään mahdollisimman vapaasti. Haastattelutilanne tarjoaa myös mahdollisuuden kysyä selventäviä ja syventäviä kysymyksiä, jolloin vastauksia voidaan pyytää perustelemaan tai tarkentamaan lisäkysymyksillä. Laajemman kontekstin antaminen haastateltavan puheelle onnistuu parhaiten haastattelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Toisaalta haastattelumenetelmän rajoitteita pidetään sitä, että erilaiset käsitteet, uskomukset, arvot ja merkitykset ovat vaikea tulkita täysin yksiselitteisesti. Näin ollen haastattelun avulla on mahdollista selvittää ainoastaan haastateltavan rekonstruoimia käsityksiä asiasta. (Puusa & Juuti 2020, 108.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että se toteutetaan tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa, sisältäen tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu on välimuoto lomakehaastattelusta tai syvähaastattelusta. Käytännössä se tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu mihinkään valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47; Puusa & Juuti 2020, 111.)

Teemahaastattelu korostaa ihmisen tulkintoja asioista sekä heidän asioillensa antamia merkityksiä. Puolistrukturoidun haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli aikaisempaan tutkittuun tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76–77.) Teemahaastattelussa on hyvä pohtia tarkkaan, miten teemat ohjaavat haastattelua ja, että käytetty käsitteistö tarkoittaa jokseenkin samaa molemmille osapuolille. Ilman tätä lähtökohtaa ei voida olettaa, että haastateltavan vastaus liittyy aidosti haastateltavan tarkoittamaan teemaan. (Puusa & Juuti 2020, 113.)

Haastattelun luonne on sellainen, että haastateltavaa on hyvä kannustaa ja kiittää kaikista kommentaiteista ja näkökulmista rohkeuden ja avoimuuden lisäämiseksi. Pysin itse aktiivisesti kommentoimaan vain lyhyesti ”hyvä” tai ”mielenkiintoista, kerro lisää”, jotta keskustelu jatkuisi ja rentoutuisi luonnollisesti. Kerroin haastattelun aluksi myös, ettei kysymyksiin ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan tarkoitus on selvittää nimenomaan vastaajan henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska tutkitavat teemat ohjaavat haastattelua. Tutkimuksessa on yhteensä viisi teemaa ja ne esiintyvät samassa järjestyksessä kuin viitekehysessä. Teemahaastattelun rakenteen takia aluksi vastaajilta kysytään, miten he ymmärtävät viitekehysessä esiintyvät keskeiset käsitteet. Haastattelu sisältää puoliavoimia kysymyksiä, ja ne kysytään kaikilta vastaajilta samassa järjestyksessä sisällön analyysin helpottamiseksi. Teema-alueiden roolit osana tutkimuskokonaisuutta on esitelty kuvassa 4. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 67.)



Kuva 4. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa

Tutkimukseen osallistuvien määrä eli aineiston koko suunniteltiin vastaamaan opinnäytetyössä yleisesti käytettyä määrää tutkimusresurssit huomioon ottaen. Teemahaastattelun aineiston analyysi on suhteellisen hidasta, joka myös huomioitiin haastattelujen määrästä. Haastattelujen määrä on kahdeksan, sisältäen pilotoinnin, jonka jälkeen sananmuotoja hieman muutettiin tarkoituksenmukaisesti. Määrää olennaisempaa oli löytää tutkittavia, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta siitä. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Tutkimuksesta on rajattu pois haastateltavan taustaan ja yksilöllisiin ominaisuuksiin viittaavat tekijät. Tästä huolimatta käsitteiden ja kielen merkityksien tulkinta ei ole täysin yksiselitteistä, vaan voi vastaajan mukaan synnyttää erilaisia sivumerkityksiä. Myös tutkija edustaa omaa taustaa ajattelu- ja sanastomaailmaa, jonka takia on suotavaa, että kysymykset käy läpi myös joku muu kuin saman alan tutkija/opiskelija. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 53.)

Haastateltavat valittiin eri organisaatioista, koska opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajayritystä. Vastaajan kriteereihin kuului asiantuntijaroolissa työskentely Suomessa, tarkemmin määriteltynä pääkaupunkiseudulla. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain ilman etäyhteyksiä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan hyödynnetä eleitä, ilmeitä tai äänenpainoja. Haastateltavia ei ollut vaikea löytää, ja voidaan sanoa, että siihen valikoitui osaltaan eliittiotanta perustuen hyvään suulliseen ilmaisuun ja mielekkyyteen osallistua haastatteluun (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Tunsin etukäteen kaikki haastateltavat työn kautta, joko nykyisen tai aiemman työnantajani palveluksesta. Kyseessä oli siis entisiä ja nykyisiä kollegoitani, ei kuitenkaan läheisiä ystäviäni. Itse haastattelutilanteessa koin, että haastateltavien oli helpompi olla rennompia ja avoimempia, sillä tietynlainen luottamus oli jo olemassa haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastateltavien annettiin valita itselle mieluisa aika ja paikka haastattelulle.

Haastattelut toteutettiin lokakuun 2023 aikana, pääsääntöisesti haastateltavien kotona tai työpaikalla. Yksilöhaastattelu oli paras valinta tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Kukaan potentiaalisiksi arvioimani haastateltava ei kieltäytynyt haastattelusta. Mietin pilotointia tehdessäni, olisiko hyvä antaa kysymykset etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi. Tähän ei katsottu silloin olevan tarvetta. Haastateltaville kerrottiin aluksi, että vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eikä kukaan muu haastattelijan lisäksi tiedä ketkä tutkimukseen ovat osallistuneet. Tulokset raportoidaan niin, ettei niitä voi yhdistää vastaajiin yrityksen nimen tai henkilöiden nimien perusteella. Vastauksia säilytetään puoli vuotta tutkimuksen valmistumisen jälkeen, jonka jälkeen ne poistetaan lopullisesti. Seuraavassa taulukossa on kuvattu tutkimuksen aikataulun eteneminen:

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulu

Vaihe	Ajankohta
Viitekehyksen kirjoittaminen	Elokuu 2023
Haastattelurungon luominen ja yhteydenotot haastateltaviin	Syyskuu 2023
Haastattelut	Lokakuu 2023.
Litterointi	Marraskuu 2023
Haastattelujen analyysi	Marraskuu 2023
Tuloksien raportointi	Joulukuu 2023

3.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä perustuu usein sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Tässä tutkimuksessa analyysi on toteutettu teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Teoreettinen viitekehys on kirjoitettu tutkimuskysymysten, ja sitä kautta myös tutkijan mielenkiinnon kohteiden pohjalta. Haastattelu on jaettu teoriassa esitettyjen aiheiden perusteella teemoihin, joita haastattelussa käsitellään. Sisällönanalyysi tehdään teoriaohjattuna ja aineisto käydään läpi teemoittain. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91–93.)

Haastateltavien suhteellisen pieni määrä ei tarkoita sitä, että aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleisesti ottaen runsas, ja mitä syvempi dialogi on ollut haastattelun aikana, sitä enemmän on myös kertynyt materiaalia aineistoa varten. Aineiston suuren määrän takia, sen analyysimenetelmä on syytä päättää ennen haastattelujen toteuttamista. Kun analyysitapa on tiedossa etukäteen, sitä voidaan pitää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista (litterointia) suunniteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.)

Aineiston läpikäynti eli litterointi voi tapahtua monella eri tavalla, tässä tutkimuksessa se tehdään kirjoittamalla muistiinpanot haastatteluista ja luokittelemalla ne teemoittain taulukkoon. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 140).

Luokitellut vastaukset kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Litterointi auttaa erottamaan ja kiinnittämään huomiota tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin vastauksiin ja jättämään ulkopuolelle aineistoa, joka ei niihin varsinaisesti liity. Litteroinnin tarkoituksena on jäsenellä sitä, mitä tutkijan näkökulmasta aineistossa käsitellään ja toimia apuvälineenä tekstin kuvailemisessa.

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.)

Aineiston käsittely teema kerrallaan tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista tai ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemahaastattelu helpottaa aineiston käsittelyä, sillä teemat muodostavat selkeän jäsenyyksen aineistoon. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä apuna aineiston analyysissä. Tällöin analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoituksena on tuottaa uusia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96; Puusa & Juuti 2020, 153.)

Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa haastateltavien kokemuksien kartoittamista teoreettisen viitekehysten teemoista. Nimesin teorian pohjalta mainittuja teemoja, kuten oma asenne, valtuudet tehdä päätöksiä, ajankäyttö, palautuminen ja sen mittaaminen, vireys, kuormittuneisuus, luottamus, palaute, kannustaminen, etätyön säännöt ja palaverikäytännöt.

Teoriaohjaavassa analyysissä vaikuttaa taustalla aina tutkimuksen teoreettisen osan teemat, joihin aineisto suhteutetaan. Näin ollen jo teoriaosassa on määriteltä, mitä teemoja aineisto sisältää toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä. Analyysimuodon erot liittyvät siis tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen suhteessa sen hankintaan, analyysiin ja raportointiin. Tyypillisesti teoriaohjaavassa analyysissä tutkittavasta ilmiöstä jo aikaisemmin tiedetty ohjaa sitä, miten aineiston hankinta järjestetään sekä miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98–100.) Laadullisen analyysin pääpiirteinä on se, että aineisto säilyttää sanallisen muotonsa toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136).

Tutkijan on pyrittävä tavoittamaan haastatteluvastauksen olennainen sisältö, ja samasta teemasta voi syntyä keskustelua haastattelun eri vaiheissa. Tutkijan on käytettävä harkintaa myös suhteen, milloin dialogi esitetään sanasanaisena. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 142.) Aineiston analyysi perustuu omaan logiikkaani, eikä siihen ole olemassa mitään valmista metodia tai sääntöjä. Tämä tutkimus on tekijänsä tuotos, ja siihen vaikuttaa oma kykyni analysoida aineistoa ilman valmista sapluunaa. Hirsjärvi & Hurme (2009, 136) toteaaakin, että analyysitekniikoita on monenlaisia, eikä ole yhtä oikeaa tai parasta analysointitapaa ole. Sitä voi harjoitella kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja.

Sisällönanalyysi on tässä tutkimuksessa tekstianalyysiä. Sisällön kuvaamisessa nostetaan esiin tutkimuskysymysten kannalta olennainen aineisto. Sisällön kuvaaminen tapahtuu omin sanoin ja

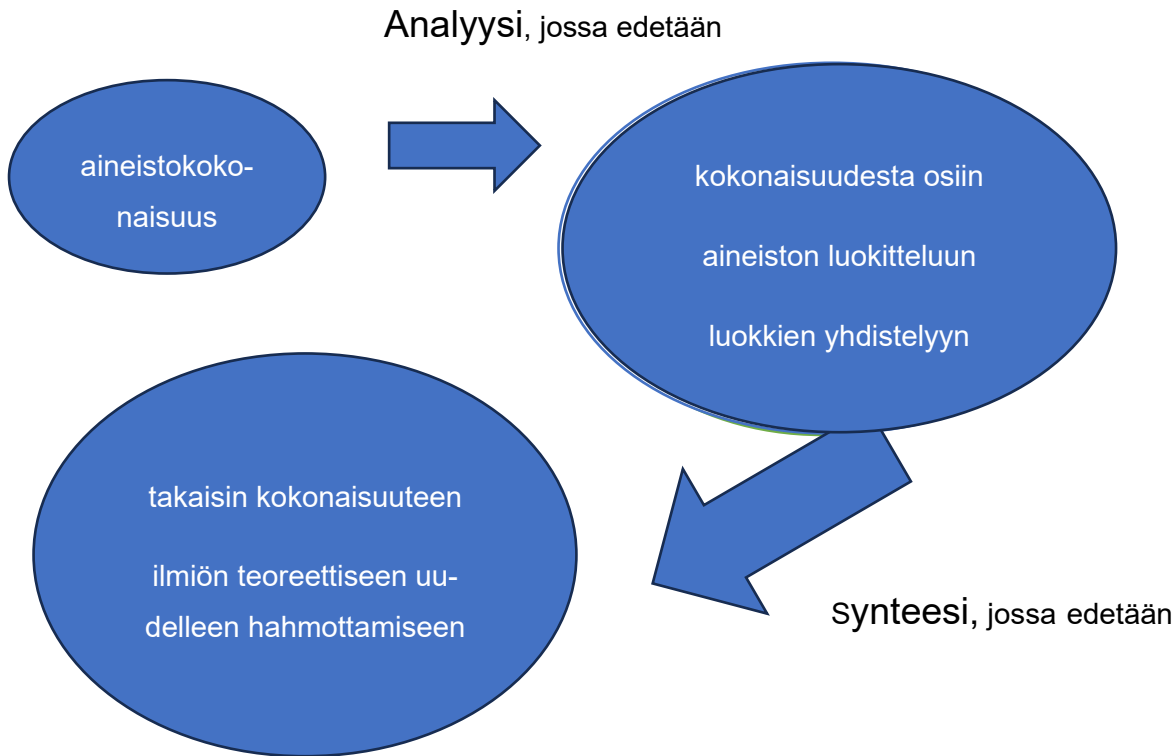
siinä pyritään tuomaan esiin merkityksien muodostamia kokonaisuuksia. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa, ja siitä erottuvat tekijät oman kokonaisuutensa. Analyysissä pyritään käsitteellistämään ja narratiivisesti yleistämään esitetyt tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 102.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 137) mukaan merkitysten tiivistäminen tarkoittaa sitä, että haastateltavan esiin nostamat merkitykset puretaan lyhyempään sanalliseen muotoon. Merkitysten tulkinta kvalitatiivisessa analyysissä vastaavasti tarkoittaa, että tutkija pyrkii löytämään muutakin kuin pelkän näkyvissä olevan ja ääneen lausutun materiaalin. Kysymys on tutkijan tulkinnasta, eikä absoluuttisesti totuudesta. Tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavaan aiheeseen, ja hän tulkitsee aineistoa tästä näkökulmasta.

Tutkija tulkitsee omalla kielellään aineiston kuvaustason kieltä. Nämä tulkinnan säännöt, neutraalisuus ja objektiivisuus on tutkimuskentässä yleinen keskustelun alainen ongelma. Toinen ongelma on se, että tutkija on kuvannut analyysin todella tarkasti, mutta hän ei ole kyennyt tekemään tutkimuksessaan mielekkäitä johtopäätöksiä vaan jää ainoastaan tuloksien kuvaamisen tasolle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101–102.)

Aineistonanalyysin eri vaiheita on tutkimuksessa useita, ja niissä edetään isoista kokonaisuuksista (teemoista) kohti yksityiskohtaisempia ja tarkempia nyansseja. Analysoin ensin jokaisen haastattelun erikseen ja sen jälkeen kokosin kaikki vastaukset järjestyksessä allekkain Word tiedostoon. Etsin yhdistäviä ja erottavia tekijöitä haastateltavien vastauksista ja linkitin ne sisällölliseen teemaan analyysitaulukon avulla. Käytin teemoja kuvaamaan myös esimerkkisitaatteja, joka kiteyttää hyvin sisällöllisen teeman. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 143) muistuttaa ettei aineistoa voi analysoida ensin lukematta sitä useaan kertaan. Huomasin itse sitä lukiessani, että se herätti ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä ja auttoi hahmottamaan kokonaisuutta sekä näkemään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Ajatusten herääminen on olennainen osa aineiston tulkintaa ja auttaa pohdintojen kirjoittamisessa.

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 143–144) kuvaa laadullisen aineiston käsittelyvaiheita sisältävän sekä analyysin että synteessin. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteessissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Tämä prosessi voidaan kuvata kiteytettynä seuraavassa kuviossa:



Kuvio 2. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin Hirsjärvi ja Hurme 2009, 144

Olen pyrkinyt toteuttamaan edellä kuvattuja analyysin vaiheita ja päättämään sen aineistosta tehtävään synteisiin. Aineiston luokittelun toteutin teemoittain analyysitaulukon avulla. Luokittelin teemat väreittäin, jotta niiden yhdistely on helpompaa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2009, 144) kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten esittäminen on loppunut usein analyysin vaiheeseen, jossa tulkinnan osuus on jäänyt vähäiseksi. Tämä merkitsee sitä, ettei ilmiötä ole pyritty saattamaan synteisiin tasolle. Synteessin avulla ilmiö tulee käsitetyksi tai ymmärretyksi syvällisemmin. Sen tarkoituksena on esittää ilmiö uudessa kontekstissa ja tarjota jatkotutkimuskysymyksiä sekä pohdintoja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen.

3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kaikessa tutkimustyössä on tärkeää noudattaa hyviä tieteellisiä tutkimuskäytänteitä. Haaga-Helia on sitoutunut toimimaan tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat yhdessä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että tutkija lupaa soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, ja tutkimusmenetelmiä sekä noudattaa yleistä tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä tutkimustyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka luotettavuus on huomattavasti vaikeampi varmistaa kuin kvantitatiivisen tutkimus. Ero johtuu siitä, että ihminen tutkimuskohteena ei ole stabiili, niin kuin luonnontieteen tutkittavat kohteet, vaan voi muuttua tutkimuksen aikana. Tärkeä huomio on, että luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa, sillä aineistonkeruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voi enää parantaa jälkikäteen. (Kananen 2010.)

Yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on reliabiliteetti eli pysyvyyden näkökulma. Tämä tarkoittaa, että jos tutkimus toistetaan myöhemmin uudelleen, tulokset olisivat samat. Tutkimuksen validiteetti kuvaa taas tulosten yleistettävyyttä, ja sitä onko siinä tutkittu oikeita eli tarkoituksenmukaisia asioita. (Kananen 2010; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tätä pohdin paljon haastattelukysymyksiä miettiessäni. Kysymyksen asettelulla ja sanavalinnoilla on iso merkitys siihen, kuinka vastaaja ymmärtää kysymyksen. Haastattelutilanteessa on pyrittävä myös olemaan neutraali eikä johdattelemaan vastaajia omalla puheellaan. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan arvioida niin, että tutkimuksen tekisi uudelleen joku toinen, olisiko tulokset silloin samat? Haastattelurunkoa hiomalla tutkimus olisi onnistunut varmasti vielä paremmin. Osassa kysymyksissä kysyttiin samoja asioita uudelleen ja sananvalintoja olisi voinut miettiä tarkemmin. Kaiken kaikkiaan sekä haastateltava että kysymykset olisivat voineet olla vielä neutraalimpia ja näin ollen minimoida niiden vaikutukset tutkimustuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös objektiivisuuden näkökulmasta eli havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsenään vai suodattaako tutkija vastaukset oman kehyksensä läpi, esimerkiksi oman sukupuolen, iän, uskonnon ja virka-aseman vaikutuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Kananen (2010) neuvoo kirjassaan, että yksinkertaisin varmentamistapa on luetuttaa aineisto ja tulkinta niillä, joita se koskee. Lukija voi varmistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen. Tämä otetaan huomioon opinnäytetyön pohdinnoissa, jossa yksi haastateltava antaa palautetta tutkimuksen aineistosta ja sen tuloksista.

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan siirrettävyys on parempi termi kuvaamaan tiedon paikkaansa pitävyyttä. Mielenkiintoinen kysymys on, kuinka hyvin joku toinen tutkija pystyisi toteuttamaan saman tutkimuksen eli soveltamaan tutkimusta. Muita luotettavuuden kriteereitä laadullisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi: uskottavuus, riippuvuus, vakiintuneisuus ja vahvistettavuus. Tutkija on aina tutkimuksen luoja ja toteuttaja, näin ollen sen objektiivisuutta ja edellä mainittuja luotettavuuden kriteerejä on helpoin arvioida jonkun ulkopuolisen toimesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.)

Laadullisen tutkimuksen saturaatiopiste eli kylläntymispiste vaihtelee tutkimuksen mukaan. Saturaatio kuvaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä vastaukset tuota enää uutta tietoa. Tutkimuksessa saavutettiin saturaatio, mutta lisähaastattelut olisivat voineet tuoda esille vielä uusia näkökulmia. Haastateltavien valintaan vaikuttaa, onko aineisto keskenään homogeeninen vai heterogeeninen eli halutaanko kokonaisuutta kuvailla enemmän yhtenäisyyden kuin erityispiirteiden avulla. Heterogeenisyyden tutkiminen vaatii kooltaan suuremman aineiston, joten tässä tutkimuksessa on kyse homogeenisesta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90.)

4 Tulokset

Seuraavissa alaluvuissa esitellään haastattelujen tulokset teema kerrallaan. Tuloksia käsiteltäessä on hyvä huomioida, että ihmisten käsitykset samasta aiheesta voivat olla erilaisia ja ne voivat muuttua ajan kuluessa. Tästä syystä jokaista vastaajaa pyydettiin aluksi määrittelemään käsitteet omasta näkökulmastaan. Tässä tutkimuksessa käsitys tarkoittaa ihmisen itselleen rakentamaa kuvaa aiheesta. Ihmisen käsitykset tietyistä asioista ilmenevät heidän kokemusten kautta, joten tässä tutkimuksessa kokemusta ja käsitystä ilmiöstä ei ole lähdetty erittelemään.

Pyrin avaamaan teemat mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukijan on helpompi ymmärtää niiden muodostuminen aineistosta. Tuloksissa esitetyillä sitaateilla pyrin tuomaan esille aineiston luotettavuutta ja kiteyttämään teeman olennaisuuksia.

4.1 Haastateltavien käsityksiä itsensä johtamisen taidoista työelämässä

Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat käsitteinä laajoja, ja niitä voidaan tulkita erilaisilla tavoilla. Tästä syystä haastateltavia pyydettiin määrittelemään nämä käsitteet, ja miten ne näkyvät työelämässä. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä itsensä johtamisen taidot heidän mielestään tarkoittavat työelämässä, vastauksissa korostuivat oman työn aikatauluttamiseen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvät teemat. Muutama vastaaja mainitsi myös oman työn laadusta vastaamisen. Yksi vastaaja korosti itsenäistä ja yrittäjämäistä työtapaa, joka näkyy kaikessa tekemisessä.

Useassa vastauksessa korostui se, että itsensä johtaminen on jatkuva prosessi, joka ei tule koskaan valmiiksi. Tämä näkemys oli esillä myös teoreettisessa viitekehyksessä, samoin kuin työntekijän omat arvot ja asenteet. Yksi vastaaja mainitsi, että moraaliset ja eettiset arvot ohjaavat hänen valintojaan työelämässä. Seuraava lainaus kuvaa hyvin vastausten monipuolisuutta ja sitä, kuinka laaja-alainen käsite itsensä johtamisen taidot ovat nykypäivän työelämässä:

Itsensä johtaminen on sitä, että osaa tehdä itsenäisiä päätöksiä, tietää oman osaamisen rajan ja pyytää palautetta suorituksistaan kehittyäkseen. Omaa itseni johtamista ohjaa moraalini ja yleisesti työyhteisössä arvostetaan sisäistä yrittäjyyttä.

Haastattelussa kysyttiin myös, ovatko itsensä johtamisen taidot ollut esillä omassa organisaatiossa, ja jos on niin, onko sen ottanut esille työntekijä vai johtaja ja missä kontekstissa. Yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikkien muiden vastaajien organisaatiossa on ollut esillä itsensä johtamisen taidot käsite. Noin puolet vastaajista mainitsi käsitteen olleen esillä kehityskeskustelun tai one-to-one keskustelun yhteydessä. Muutama haastateltava mainitsi koulutustapahtumat, joissa käsite on noussut esiin. Yksi haastateltava kertoi, että hänen organisaatiossansa puhutaan enemmän suorituksen johtamisesta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamisesta. Yksi haastateltavista

mainitsi, että on saanut palautetta kehityskeskustelussa olevansa itseohjautuva eli, että ei odota ylemmältä taholta ohjeita mitä pitää tehdä.

Suurimman osan haastateltavien organisaatiossa itsensä johtamisen taitojen käsite on mainittu esihenkilön tai johtajan toimesta. Kukaan haastateltavista ei suoraan maininnut, että on itse ottanut puheeksi itsensä johtamisen taidot organisaatiossa. Yksi vastaaja kuvasi hyvin sitä, että jo työpaikkailmoituksessa ja työhaastattelussa on mainittu itsensä johtamisen kyky edellytyksenä työtehtävissä menestymiselle. Yksi vastaaja kertoi, että kehityskeskusteluissa käytetään mallia, jossa työntekijä arvioi itsensä ensin ja sen jälkeen käydään läpi esihenkilön arvio työntekijästä. Tästä vastauksesta käy ilmi itsereflektion merkitys omien itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä korostui nykypäivän itsensä johtamisen taidoissa oman asenteen ja motivaation merkitys taitojen kehittämisessä. Toisaalta itsensä johtaminen tapahtuu aina suhteessa työyhteisöön ja siellä vallitseviin käytäntöihin ja ilmapiiriin. Siksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka he pyrkivät omalla toiminnallaan ja asenteillaan vaikuttamaan työyhteisöön, jotta se mahdollistaisi kaikille itsensä johtamisen kehittämisen parhaalla mahdollisella tavalla.

Vastauksissa mainittiin positiivinen ja myönteinen asenne useaan kertaan, samoin kuin toisten työntekijöiden kannustaminen ja tsemppaaminen. Yksi vastaaja mainitsi empatia- ja läsnäolotaidot sekä pyrkimyksen olla helposti lähestyttävä ja luottamusta rakentava. Yksi vastaaja mainitsi, ettei pyri vaikuttamaan työyhteisöön millään tavalla, vaan kaikki keskittyvät hoitamaan oman työnsä eikä niihin puututa. Yksi haastateltava kuvasi, miten stressi ja kiire näkyy tiimin välisessä vuorovaikutuksessa, ja haluaisi itse olla luomassa rentoa tekemisen meininkiä kiireestä huolimatta. Muutama haastateltava mainitsi myös tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden. He kertoivat, että pyrkivät kohtelemaan kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti sekä huomioimaan kaikkia tasapuolisesti. Eräs haastateltava kertoi välttelevänsä hankalia kollegoita, joiden kanssa hänellä on erilainen työmoraali.

Vastauksien perusteella sisällöllisiksi teemoiksi nousivat oman työn suunnittelu ja aikatauluttaminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Työn sisällölliset asiat korostuivat haastateltavien puheissa enemmän kuin omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Kukaan haastateltavista ei pohtinut tai ottanut esille työnantajan roolia omasta hyvinvoinnista puhuttaessa. Omaa hyvinvointia ja palautumista käsitellään tarkemmin omana teemana myöhemmässä osiossa.

Taulukko 2. Itsensä johtamisen käsite ja merkitys

Haastattelun teema	Sisällöllinen teema	Esimerkkisitaatteja
Itsensä johtaminen	suunnittelu ja aikatauluttaminen omasta hyvinvoinnista huolehtiminen omien heikkouksien/ vahvuuksien tunnistaminen.	”työntekijä osaa käyttää omia vahvuuksiaan työnteossa, priorisoida tehtävät ja huolehtia omasta jaksamisesta.”

4.2 Itseohjautuvuuden esiintyminen ja kokeminen asiantuntijatyössä

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita itseohjautuvuuteen liittyy nykypäivän työelämässä, vastauksissa korostuivat priorisointikyky ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Yksi vastaaja mainitsi proaktiivisen työtavan eli ennakoi, mitä seuraavaksi olisi hyvä tehdä, eikä jää odottamaan, että työtehtäviä annetaan. Haastatteluissa toistuivat asiat kuten oma-aloitteisuus, oman vastuun merkitys tiimin toimivuudelle ja omasta ajankäytöstä päättäminen.

Teoreettisessa viitekehyksessä itseohjautuvuuden katsottiin perustuvan työntekijän saamille valtuuksille päättää omaa työtä koskevista mahdollisimman vapaasti. Suurin osa haastateltavista kuvaili heillä olevan mahdollisuus päättää omaa työtä koskevista asioista. Moni haastateltava kuvasi näiden valtuuksien vaikuttavan myös omaan työtahtiin ja sitä kautta omaan jaksamiseen. Yksi haastateltava puhui siitä, miten hän voi päättää omasta työstä ja sitä kautta hallita omaa jaksamistaan. Yksi haastateltava kertoi, että työnjako tulee esihenkilöltä, mutta omaa ajankäyttöä voi itse hallita, pääasia on, että työt tulevat tehdyksi. Yksi haastateltava kuvasi hyvin, kuinka itseohjautuvuus mahdollistaa sen, että voi itse löytää parhaimman työtavan, millä pääsee tavoitteisiin.

Seuraava lainaus kuvaa hyvin itseohjautuvuuden käsitettä sekä siihen liittyvää vastuiden ja vapauden näkökulmaa:

Itseohjautuvuuteen liittyy se, että osaa aikatauluttaa, tehdä itsenäisiä päätöksiä, ottaa selvää asioista, olla tarvittaessa yhteydessä sidosryhmiin ja jakaa tietoa tiimin sisällä. Itsenäiset päätökset pitää pystyä perustelemaan, varsinkin jos poiketaan yleisestä käytännöstä.

Käsitteen määrittelyn jälkeen haastattelussa kysyttiin, miten itseohjautuvuus toteutuu omassa organisaatiossa ja millä tavoin itseohjautuvuus näkyy työssäsi. Suurin osa vastaajista kertoi, että itseohjautuvuus toteutuu heidän mielestään hyvin tai melko hyvin omassa organisaatiossa. Yksi haastateltava käytti termiä kohtalaisesti. Muutama vastaaja käytti termiä ” saada vapaat kädet” kuvaillaan itseohjautuvuuden toteutumista. Tällä tarkoitettiin sitä, että saavat vapaasti suunnitella oman aikataulun, jonka pohjana ovat tulostavoitteet.

Vastauksissa esiin nousi luottamuksen merkitys edellytyksenä itseohjautuvuudelle. Eräs haastateltava mainitsi ”ettei kukaan kyttää” ja ”luottamus työntekijöiden keskuudessa” mahdollistavat itseohjautuvuuden käytännössä. Seuraavassa lainauksessa on hyvin kiteytettynä se, miten itseohjautuvuus koetaan asiantuntijatyössä:

Organisaatio antaa raamit ja tavoitteet, toteutus oman organisoinnin ja kyvyn mukaan. Pystyn tekemään itsenäisiä päätöksiä. Oma työ perustuu datan analysointiin ja kommunikoitiin. Luottamus työntekijän osaamiseen vahva.

Haastatteluiden perusteella itseohjautuvuus näkyi asiantuntijoiden työssä esimerkiksi joustava työaikana, keskinäisenä luottamuksena, valtuuksina organisoida omaa työtä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Kukaan vastaajista ei puhunut negatiiviseen sävyyn aiheesta tai käyttänyt negatiivisia termejä. Kaiken kaikkiaan haastateltavien oli helppo puhua tästä teemasta, eikä hiljaisia hetkiä juurikaan syntynyt.

Seuraavalla kysymyksellä selvitettiin tarkemmin, onko organisaatiossa riittävästi vapautta ja autonomiaa toimia itseohjautuvasti ja miten se näkyy työssä käytännössä. Yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikki vastasivat, että he kokevat riittävästi autonomiaa ja vapautta. Eroja syntyi siinä, käsiteltiinkö sitä tiimin vai koko organisaation tasolla. Moni kertoi tiimin sisällä kokevan riittävästi autonomiaa, mutta organisaatiotasolla enemmän hierarkiaa. Yksi vastaaja kuvaili hierarkiaa, sillä että kaikilla on esihenkilö, joka johtaa suoritusta, eikä sen vuoksi koe vapautta toimia erityisen itseohjautuvasti. Eräs vastaaja kuvaili itseohjautuvuuden näkyvän työssään päätöksenteossa, luovuudessa, ideoinnissa ja itsenäisenä työtapanana.

Kaksi haastateltavaa kertoi, että he kokevat ajoittain jopa liikaa vapautta ja kaipaisivat enemmän tukea ja ohjeistusta esihenkilöltä. Erään haastateltavan mielestä esihenkilö on välillä liian lepsu eikä ota asemaansa kuuluvaa vastuuta johtaa tiimiä. Itseohjautuvuuden teoreettisen viitekehyksen mukaan johtajuus hajautetaan kaikille tiimin jäsenille ja heillä on valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä omaa työtään koskien.

Haastattelussa kysyin myös asiantuntijoiden käsityksiä siitä, miten itseohjautuvuus heidän mielestään sopii tai liittyy asiantuntijatyöhön. Vastauksissa korostui se, että itsenäisten päätöksiä

tekeminen perustuu itseohjautuvaan työtapaan. Tämä tarkoittaa, ettei kukaan ei tule neuvomaan tai kysymään tarvitsetko apua, vaan itse pitää selvittää mitä tehdä. Eräs vastaaja kuvaili, ettei kaikkiin asioihin ole valmista vastausta, joten on osattava etsiä ja soveltaa tietoa aina tarpeen mukaan. Lisäksi itseohjautuvuuden ja asiantuntijatyön yhdistäviksi tekijöiksi mainittiin luottamus, kunnioitus, arvostus, kannustus ja mahdollisuuksien antaminen. Seuraavassa lainauksessa kuvataan hyvin itseohjautuvuuden ja asiantuntijatyön välistä suhdetta:

Itseohjautuvuus on työn perusta, pystyy itse hallitsemaan työtä ja sen kuormittavuutta. Koko naiskuva on oltava selkeä itsellä, koska kukaan muu ei tee vastaavaa työtä tässä organisaatiossa.

Taulukko 3. Itseohjautuvuuden kokeminen asiantuntijatyössä

Haastattelun teema	Sisällöllinen teema	Esimerkkisitaatteja
Itseohjautuvuus	oma-aloitteisuus, vastuun ottaminen. tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen	”oma-aloitteisuus, toisten huomioiminen ja kunnioittaminen. Ymmärretään oma vastuu tiimin toimivuudelle.”

4.3 Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty aiemman tutkimustiedon perusteella, millaiset johtamistyyliä tukevat parhaiten itseohjautuvuutta ja millaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja näihin johtamistyyliin kuuluu. Kartoittaakseni tätä asiaa käytännössä kysyin haastattelussa, miten johtaminen haastateltavien mielestä tukee itseohjautuvuutta tällä hetkellä omassa organisaatiossa. Vastaukset jakautuivat selvästi niihin, joiden mielestä johtaminen ei tue riittävästi itseohjautuvuutta ja toisaalta niihin haastateltaviin, jotka kokivat tarpeeksi luottamusta ja tukea itseohjautuvuudelle.

Haastateltavat, jotka kokivat, ettei johtaminen tue itseohjautuvuutta mainitsivat esimerkiksi, ettei esihenkilö tunnista työntekijän vahvuuksia. Eräs haastateltava vastasi, ettei johtaminen tue millään tavalla itseohjautuvuutta, vaan meidän täytyy itse löytää itseohjautuvuus. Yhdessä haastattelussa keskusteltiin siitä, miten johtaminen tukee kohtalaisesti itseohjautuvuutta niin, että esihenkilö antaa aika harvoin palautetta omasta työstä ja arvelin sen johtuvan siitä, että johtajat eivät ole läsnä itse työtilanteissa.

Useissa haastatteluissa kuvailtiin tekijöitä, jotka liittyvät itseohjautuvuutta tukevaan johtamiseen. Näistä tekijöistä mainittiin esimerkiksi luottamus, kannustus, tarvittavan informaation ja resurssien antamisen sekä tuen antamisen tarvittaessa. Yksi haastateltava mainitsi, ettei itsellä ole aina tarvittavaa tietoa käytössä, jotta tekisi parhaan mahdollisen päätöksen.

Toisaalta moni vastaaja oli tyytyväinen johtamistyyliin, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden käytännössä. Tämä kävi ilmi esimerkiksi yhdessä haastattelussa, jossa luottamus ja selkeät kokonaisuudet ja niistä vastaaminen mahdollistavat sen, että kaikki tietävät omat työtehtävät. Hän kuvaili myös, että esihenkilöllä on myötätuntoa virheitä kohtaan. Luottamus ja myötätunto nousivat yhdistäviksi teemoiksi niissä vastauksissa, joissa johtamisen koettiin tukevan itseohjautuvuutta. Kysymyksen asettelulla oli varmasti vaikutusta vastauksiin niin, ettei kukaan haastateltava maininnut erikseen tekijöitä, jotka liittyvät luottamuspulaan tai epäempaattiseen johtamistapaan. Näissä vastauksissa kävi ilmi vain, ettei johtaminen tue riittävästi itseohjautuvuutta.

Teoreettisessa viitekehyksessä mainitut valmentava ja välittävä johtaminen tukevat parhaiten itseohjautuvuutta. Näiden johtamistyylien yleisyyttä ja sitä, kuinka paljon ja miten ne näkyvät käytännössä asiantuntijatyötä tekevän arjessa oli yksi tutkittava teema. Muutamassa haastattelussa vastaus oli selkeä, ettei näistä johtamistyyleistä ei ole keskusteltu omassa organisaatiossa. Ne, jotka mainitsivat näiden johtamistyylien olleen esillä, mainitsivat usein koulutuksen tai valmennusohjelman, jossa niistä on puhuttu. Useampi haastateltava mainitsi coaching-ohjelman, josta osa on pakollinen kaikille esihenkilöille. Lisäksi mainittiin johtajuusakatemia, joka on järjestetty johtajille, ja jonka sisältöä asiantuntija ei tuntenut tarkemmin. Yksi haastateltava kertoi, että johtajien keskuudessa on ollut puhetta näistä tyyleistä, mutta ei työntekijöiden keskuudessa.

Yhdessä haastattelussa mainittiin, että coaching-valmennusta on ollut organisaatiossa ja se näkyy myönteisesti esihenkilöiden työnteossa. Seuraavassa lainauksessa kuvataan hyvin, miten valmentava johtamistyyli on osa yrityskulttuuria ja se näkyy päivittäisessä työn teossa:

Nämä johtamistyyliä ovat tuttuja, keskustelukulttuuri on avoin ja työntekijöitä ohjataan valmentavalla otteella. Johtaja toimii myötätuntoisesti ja empaattisesti. Nuori esihenkilö on esimerkillinen ja ajan tasainen osaaminen on uskottavaa.

Tutkimuksessa selvitettiin johtamistyylien ohella, millaista tukea asiantuntijat haluaisivat tai kaipaisivat johtamiselta. Haastatteluissa nousivat esiin paljon erilaisia ominaisuuksia, yhdistäviksi teemoiksi nousivat läsnäolo, kommunikointi ja palautteen saaminen. Näiden lisäksi johtamiselta kaivattiin tukea ongelmatilanteisiin ja neuvoa, miten löytää paras ratkaisu niihin. Yksi haastateltava kertoi, että kaipaisi kannustusta itsensä ja osaamisensa kehittämiseen. Esihenkilö ei ole valitettavasti hyvä roolimalli, jota kaivataan johtamiselta.

Yksi teema, joka mainittiin myös monessa haastattelussa, oli tukea omaan urakehitykseen ja kouluttautumiseen kannustaminen. Valmentavan johtajuuden näkökulmasta tämä on tärkeä teema, ja jos työntekijällä on kouluttautumishaluja, se kannattaisi ehdottomasti hyödyntää. Tässä taustalla voi olla myös edellä mainitut kommunikoinnin puute ja läsnäolon puute, jossa työntekijän kanssa ei keskustella aidosti.

Palautteen puute mainittiin useassa haastattelussa, jonka avulla omaa suoritustaan voisi kehittää. Samoin johtamiselta kaivattiin myös esimerkillä johtamista, luottamista sekä delegoimista enemmän. Kommunikoinnin puutteen osalta mainittiin esimerkkeinä se, että tieto muuttuu koko ajan, siksi hyvä viestintä ja jatkuva kommunikointi olisi toivottavaa. Eräässä haastattelussa puhuttiin myös työnkuvan päivittämisestä ja keskusteleavasta otteesta, joita asiantuntijat kaipaavat johtamiselta.

Yksi haastateltava sanoi, ettei hänellä ole nimetä mainittavia kehityskohteita johtamiselle. Toisaalta osa vastaajista kertoi haastattelussa, että esihenkilö on etäinen, eikä ole tarpeeksi läsnä. Esihenkilön pyynnöstä yhteydenpito tapahtuu pääosin etäyhteyden välityksellä. Näin ollen kaikki edellä mainitut teemat, joita johtajuudelta kaivataan ovat vaarassa olla toteutumatta. Asiantuntijan on vaikea esittää eriävää mielipidettä ja rakentaa luottamukseen ja avoimuuteen perustuvaa kommunikatiota, johon valmentava ja välittävä johtajuus pohjautuu.

Yhteenvetona haastatteluista voidaan sanoa, että kehitettävää itseohjautuvuutta tukevassa johtamisessa riittää. Valmentava- ja välittävä johtamistyyli vaatisivat johtamiselta ajallisia resursseja olla läsnä ja kommunikoida riittävästi, joita asiantuntijat kaipasivat. Toisaalta esihenkilön esimerkkinä toimiminen ja roolimallina oleminen edellyttää vuorovaikutuskompetenssia sekä valmentajan ominaisuudessa jatkuvaa kannustamista parempiin suorituksiin. Teoreettisessa viitekehityksessä nämä johtajan ominaisuudet ovat nimetty vuorovaikuttajaksi ja kehityksen mahdollistajaksi. Organisaatiot hukkaavat valtavasti potentiaalia, jos asiantuntijoiden koulutushalukkuutta ja urakehitystä ei tueta aktiivisesti johtamisella. Sama pätee palautteen antamiseen, jos asiantuntijat sitä kaipaavat oman suorituksen kehittämiseksi, olisi viisasta panostaa siihen ja hyödyntää asiantuntijoiden motivaatio itsensä kehittämiseen.

Taulukko 4. Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen

Haastattelun teema	Sisällöllinen teema	Esimerkkisitaatteja
Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen	luottamus läsnäolo/kommunikointitaidot tuen ja ymmärryksen puute/ esihenkilön vuorovaikutus- kompetenssi. coaching/ valmentava johtaminen	”Ei tue millään tavalla, meidän täytyy itse löytää itseohjautuvuus.” ”Luotetaan paljon työntekijöihin, annetaan tilaa tehdä omia ratkaisuja, on joustava”

4.4 Oma hyvinvointi asiantuntijatyössä

Nykypäivän asiantuntijatyötä tehdään epävarmassa ja jatkuvasti muuttavassa toimintaympäristössä, joka osaltaan vaikuttaa stressin kokemiseen. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, kuinka paljon asiantuntijat kokevat stressiä omassa työssään ja miten he huomaavat sen itsessään. Jatkokysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, kuinka hyvin stressiä kokevat asiantuntijat tunnistavat stressin oireet itsessään. Tämä on tärkeä itsensä johtamisen taito ja sen avulla asiantuntija voi vaikuttaa omaan jaksamiseensa ja tehdä sitä tukevia valintoja elämässään.

Yleisin vastaus kysymykseen, jossa kartoitettiin stressin määrää asiantuntijatyössä, oli ajoittainen stressin kokeminen. Moni kuvaili kokevansa joskus stressiä, mutta ei jatkuvasti. Yksi haastateltava vastasi, että hänellä on hyvä stressinsietokyky ja asennoituu siihen niin, että aina selvitään. Hän kyllä kertoi tunnistavansa stressin oireet itsessään, jos niitä ilmaantuu. Samoin eräs vastaaja koki myös hänellä olevan hyvä stressinsietokyky, ja sen määrän kokeminen vaihtelee yleisen kuormittavuuden mukaan. Hänkin kertoi havaitsevansa stressin oireita itsestään, kuten unettomuutta ja sydämen tykytystä.

Yksi vastaaja kertoi, ettei koe stressiä usein, mutta jos huomaa kokevansa sitä, se näkyy väsymyksenä ja siinä, että hoitamattomat asiat pyörivät mielessä. Samoin ajoittaista stressiä kokeva vastaaja kuvaili stressin oireiksi sen, ettei pysty rauhoittumaan. Lisäksi hän kertoi kärsivänsä silloin

kivuista eri puolilla kehoa ja vatsavaivoista. Eräs haastateltava kuvaili kokevansa aika ajoin stressiä ja huomaavansa, miten pinna kiristyy ja ajattelutavan olevan negatiivinen stressaantuneena. Hän kuvaili, että stressaantuneena näkökulma kapenee, ja silloin hän uskoo pahimman mahdollisen vaihtoehdon aina toteutuvan.

Yhdessä haastattelussa keskusteltiin siitä, miten osa-aikatyön tekeminen on vähentänyt stressin määrää, ja hän pystyy palautumaan sen ansiosta paremmin nykyään. Hän kertoi olevansa tyytyväinen tämänhetkiseen työmäärään ja viihtyvän omassa työtehtävässä. Vastaajalla oli kokemusta myös kokoaikatyöstä samasta tehtävästä. Tässä tapauksessa stressin määrän väheneminen lisäsi omaa hyvinvointi ja työtyytyväisyyttä.

Stressin kokemista ja palautumista on hyvä tarkastella toisiinsa vaikuttavana kokonaisuutena, siksi haastattelussa kysyttiin seuraavaksi, miten asiantuntijat arvioivat tai mittaavat omaa palautumista ja ovatko he muuttaneet käyttäytymistään näiden tuloksien perusteella. Noin puolet haastateltavista kertoi käyttävänsä jotakin älylaitetta palautumisen mittaamiseen. Kaksi vastaajaa nimesi laitteeksi Oura-sormuksen ja muut mainitsivat käyttävänsä älykelloa palautumisen mittaamiseen. Haastateltavat, jotka eivät käyttäneet älylaitetta mittaamiseen, kertoivat arvioivansa omaa palautumista omien fyysisten tuntemuksien perusteella ja varaavansa tietoisesti kalenterista aikaa palautumiselle. Eräs haastateltava lisäsi, ettei käytä mitään laitetta, vaan jos palautuminen on ollut heikkoa, pitää tehdä jotain mikä palauttaa. Lisäksi voi olla tarpeen pyytää apua, jos oma aika ei riitä töiden hoitamiseen. Yksi haastateltava kertoi, että mielellään käyttäisi älylaitetta palautumisen mittaamiseen, mutta hänellä ei sellaista ollut käytössä tällä hetkellä. Hän arvioi myös, että sillä olisi positiivisia vaikutuksia omaan käyttäytymiseen. Yksi haastateltava kertoi myös, että hänellä on älylaite, mutta ei juurikaan käytä sitä. Hän mainitsi, että on muuttanut tapojaan niin, että menee aikaisin nukkumaan ja käyttää nukahtamista edistäviä luontaistuotteita tarvittaessa. Hän kuvaili, että pyrkii karsimaan kaiken turhan pois, mikä estää häntä menemästä nukkumaan ajoissa. Seuraava lainaus havainnollistaa hyvin haastateltavan suhdetta omaan palautumiseen ilman älylaitteiden käyttöä:

Ei ole älylaitteita käytössä, oma vireystila kertoo sen, miten on palautunut. Palautuneena on energiaa paneutua omiin juttuihin vapaa-ajalla. Olen muuttanut käyttäytymistäni ja ottanut aikaa levolle ja palautumiselle.

Älylaitteita käyttävät kertoivat seuraavansa sen dataa palautumisesta ja muuttaneensa omaa käyttäytymistään sen perusteella. Eräs haastateltava sanoi, että tarpeen mukaan muuttaa suunnitelmia päivän aikana, mikäli laite ilmoittaa käyttäjän olevan palautumisen tarpeessa sillä hetkellä. Yksi Oura-sormusta käyttävä kertoi, että tuntee aamulla sen, onko nukkunut hyvin ja riittävästi, ilman että kyttaa sormuksen tietoja. Aivotoiminta ja kehon fiilikset kertovat paremmin, onko tarpeeksi levännyt olo. Hän kertoi, ettei ole muuttanut käyttäytymistään datan perusteella. Hän kertoi myös, että yritti mennä jossain vaiheessa aikaisemmin nukkumaan, mutta se ei ole onnistunut.

Eräs älykelloa käyttävä kuvasi älylaitteen merkitystä omalle palautumiselle seuraavalla tavalla:

Käytössäni on älykello, mutta omasta vireystilasta tietää parhaiten onko palautunut. Olen priorisoinut palautumisen, jos kaikki mittarit ovat punaisella. Toisaalta tieto huonosta palautumisesta lisää paineita suoriutua siitä.

Asiantuntijatyön kuormittavuus huomioiden tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten omassa organisaatiossa tuetaan työntekijän hyvinvointia. Lähes jokaisessa haastattelussa mainittiin työnantajan tukema e-passi, jonka arvoa voi käyttää liikunnan tai kulttuurin harrastamiseen. Lisäksi useassa vastauksessa mainittiin työhyvinvointi- tai virkistyspäivä, jolloin tehdään yhdessä jotain virkistävää tai palauttavaa. Samoin moni haastateltava kertoi työterveyspalveluista ja mahdollisuudesta tavata työpsykologia. Näiden lisäksi mainittiin työtyytyväisyyskyselyt kaksi kertaa vuodessa, joissa työn ergonomia ja työturvallisuus on huomioitu. Yksi vastaaja mainitsi työpaikalla käytössä olevan kuntosalin ja hierontapalvelut. Eräs vastaaja koki, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, joka tukee häntä tarvittaessa työssä jaksamisessa.

Taulukko 5. Oman hyvinvoinnin merkitys

Haastattelun teema	Sisällöllinen teema	Esimerkkisitaatteja
Oma hyvinvointi	stressin sietokyky itsetuntemus kuormittavuus/palautuminen työn ja vapaa-ajan rajaus	"Aika ajoin koen stressiä, huomaan kun pinna kiristyy ja ajattelutavasta tulee negatiivinen." "Kun olen stressaantunut, huomaan, että työasiat pyörivät mielessä vapaa-ajalla."

4.5 Työn organisointi ja itseohjautuvuus

Asiantuntijatyö on muuttunut paljon viime vuosien aikana erityisesti etätöiden lisääntyessä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten nämä muutokset käytännössä näkyvät asiantuntijan työssä ja millaisia uusia haasteita työssä nykypäivänä on. Monella organisaatiolla on oma linjaus etätöiden määrästä, joka vaikuttaa asiantuntijan mahdollisuuksiin päättää itse siitä. Tätä kartoitin kysymällä

haastatteluissa, mitä organisaatiossa on sovittu etätöiden määrästä ja miten sitä noudetaan tai valvotaan.

Noin puolet haastateltavista kertoivat, että heidän organisaatiossaan on voimassa 50 % lähityötä ja 50% etätöitä sääntö, eli enintään puolet työajasta voidaan tehdä etätöitä. Tyypillisesti sen tarkastelujakso oli kuukausittain, eikä muita rajoituksia esimerkiksi viikonpäivien suhteen mainittu erikseen. Näistä haastateltavista yhtä lukuun ottamatta kaikki muut kertoivat, että esihenkilö valvoo etätöiden ohjeistuksen noudattamista. Yksi haastateltava mainitsi myös, että siitä täytyy huolehtia ensisijaisesti itse. Haastattelujen perusteella tuloksena oli, että niissä organisaatioissa, joissa etätöiden sääntöjä valvottiin, niitä myös noudatettiin.

Vastaavasti noin puolet vastaajista totesi, ettei etätöiden sääntöjä valvota tällä hetkellä organisaatiossa. Yksi haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan on esitetty kehoitus etätöiden tekemisestä noin 1–2 kertaa viikossa, mutta käytännössä se ei toteudu eikä kukaan valvo sitä. Toisaalta eräs haastateltava kuvasi oman tiiminsä tilannetta niin, että jokainen sopii henkilökohtaisesti etätöiden määrästä esihenkilön kanssa.

Mielenkiintoista on, ettei kukaan haastateltava maininnut riitaantuneensa asiasta esihenkilön kanssa tai kokevansa epäoikeudenmukaisuutta. Kukaan ei myöskään maininnut muista poikkeusjärjestelyistä etätöiden tekemisen suhteen. Kaiken kaikkiaan etätöitä kuvailtiin hyvänä asiana hallita omaa aikataulua ja työn sekä vapaa-ajan tasapainottamista. Nämä ovat samoja teemoja, jotka nousivat esille itseohjautuvuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden työtehtävät vaikuttivat siihen, milloin he työskentelevät etänä ja milloin toimistolla. Noin puolet haastateltavista kertoivat työskentelevänsä mieluummin toimistolla, ja perusteli sitä vuorovaikutuksen tärkeydellä. Yksi haastateltava mainitsi saavansa energiaa toisista ihmisistä, jota etäyhteydet eivät voi korvata. Eräs haastateltava kertoi, ettei työtehtävät vaikuta siihen tekeekö hän etä- vai lähityötä, sillä molemmissa on työrauha. Muuten haastateltavat eivät juuri perustelleet valintaa, miksi toinen työtapa on mieluisampi kuin toinen.

Itseohjautuvuuden kokemisessa on merkitystä sillä, millä eri tavoilla työt voidaan organisoida. Teoreettisen viitekehyksen mukaan asiantuntijoilla on huono mahdollisuus järjestää itselleen hiljaista aikaa kalenterista vaativampien työtehtävien tekemiseen. Tässä tutkimuksessa tulokset kertovat, että noin puolet haastateltavista löysi huonosti omaa hiljaista aikaa vaativampiin työtehtäviinsä. Jäljelle jäävästä puolikkaasta muutama löysi aikaa vaihtelevasti ja muutama kuvaili löytävänsä hyvin omaa aikaa kalenteristaan. Yksi vastaaja avasi tilannettaan seuraavasti:

On koko ajan tilaa vaativammille tehtäville, vaikka olen tavoitettavissa koko ajan. En koe tilannetta kuormittavana.

Vastaavasti eräs haastateltava kertoi omista kokemuksistaan:

Omaa aikaa löytyy vain, jos sitä oikeasti ottaa. Pitäisi varmaan istua kauempana kollegoista. Kotona on paras keskittyä.

Etätyön yleistyessä myös etäpalaverit ovat yleistyneet ja niiden tehokkuuteen ja mielekkyyteen on havahduttu vasta hiljattain. Tutkimuksessa haluttiin saada ajantasaista tietoa siitä, miten asiantuntijat kokevat palaverikäytännöt. Haastattelussa kysyttiin, miten hyvin palaverit vastaavat niiden tarkoitusta ja agendaa sekä, mitä mieltä asiantuntijat ovat niiden kestosta. Suurin osa haastateltavista totesi, että palaverit vastaavat hyvin niiden agendaa. Agenda on usein sovittu etukäteen ja se noudattaa usein samaa järjestystä, esimerkkinä mainittiin viikko- tai tiimipalaverit. Näiden aika oli myös etukäteen aikataulutettu, joten kesto on etukäteen tiedossa. Muutama haastateltava mainitsi palaverien kestävän liian pitkään ja rönsyilevän aiheesta etenkin kasvokkain tapahtuvissa palavereissa. Yksi haastateltava mainitsi, että hänen on helpompi keskittyä lyhyisiin palavereihin ja keskittyminen herpaantuu helposti, jos palavereita on monta peräkkäin työpäivän aikana. Näin eräs haastateltava kuvaili oman organisaation palaverikäytäntöä:

Viikkopalaveri vastaa hyvin agendaa. Pysytään hyvin aiheessa. Rajattu aika käytössä, joten palaveri ei voi venyä siitä.

Teoreettisessa viitekehyksessä mainitun tutkimuksen mukaan oma älypuhelimien läsnäolo tai muun sovelluksen samanaikainen käyttö esimerkki palavereissa madaltaa henkilön kognitiivisia kykyjä tilapäisesti. Toisaalta tämä ilmiö on suhteellisen tuore ja vahvasti sidoksissa etätyön tekemiseen, jonka takia se sisällytettiin tähän tutkimukseen. Haastattelujen perusteella tulokset kertovat, että suurimassa osassa organisaatioissa ei ollut sovittu mitään muiden laitteiden samanaikaisesta käytöstä palavereissa.

Vastauksissa kuvattiin etäpalavereita, joissa useimmat kertoivat organisaatiossa olevan vahva suositus siihen, että kamerat pidetään päällä palaverien aikana. Monet yhdistivät tämän siihen, että silloin on vaikeampi käyttää muita laitteita samanaikaisesti, ja toisaalta on vaikea tietää, mitä muut tekevät, jos kamerat ja kuvayhteys eivät ole käytettävissä. Yksi haastateltava kommentoi, että heillä ei saa käyttää muita laitteita samanaikaisesti eikä myöskään itse tee niin, sillä kamerat ovat aina päällä palavereissa.

Lähes puolet haastateltavista kertoi, ettei heidän organisaatiossansa ole sovittu erikseen muiden laitteiden samanaikaisesta käytössä palavereissa ja he kertoivat käyttävänsä päivittäin muita laitteita tai sovelluksia samanaikaisesti. Yksi haastateltava kuvasi tilannettaan niin, että hän käyttää jatkuvasti muita laitteita ja "multitaskaa" koko ajan palavereiden aikana ja lisäsi tiedostavansa sen olevan huono tapa. Eräs toinen haastateltava kertoi vilkuilevansa sähköpostia usein palaverien aikana ja totesi pientä "multitaskingia" tapahtuvan usein.

Yhteenvetona voidaan todeta, että noin puolissa organisaatioissa oli selkeät palaverikäytännöt viestitty asiantuntijoille ja siinä tapauksessa niitä noudatettiin hyvin. Vastaavasti ne organisaatiot, joissa käytäntöjä ei ollut kommunikoitu asiantuntijoille, moni myönsi käyttävänsä muita laitteita tai sovelluksia samanaikaisesti. Tämä tulos viittaa siihen, että auktoriteetin päättämää sääntöä noudatetaan yleisesti hyvin, kun taas sääntöjen puuttuessa asiantuntijat suosivat tehottomampia käytäntöjä.

Taulukko 6. Työn järjestäminen ja organisointi

Haastattelun teema	Sisällöllinen teema	Esimerkkisitaatteja
Työn organisointi	etä-/ hybridityön määrä ja säännöt Palavereiden sisältö ja säännöt työtapojen organisointi	”Saa tehdä etätöitä, 50 % työajasta. Esihenkilö valvoo ja muistuttelee jos menee sen yli.” ”vastamelukuulokkeet hyvä tapa ottaa oma tilaa ja rauhaa.” Omaa hiljaista työaikaa on vain, jos sitä itse järjestää.”

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijat käyttävät sekä millainen johtaminen tukee parhaiten itseohjautuvuutta nykypäivänä. Yksi tutkimuskysymys oli myös selvittää, miten työn organisointi tukee asiantuntijan hyvinvointia. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja vertaillaan tuloksien ja viitekehyksen yhteyttä toisiinsa. Tuloksien pohjalta tehdään myös johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita. Lopuksi pohdin opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani siinä.

5.1 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi, että asiantuntijoilla on käytössä erilaisia itsensä johtamisen työkaluja arjessaan. Nämä työkalut ovat toisaalta konkreettisia, kuten kalenteri, älylaite tai kehityskeskustelut. Toisaalta työkalut ovat abstrakteja, kuten itsetuntemus ja sen kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen sekä omasta hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen. Seuraava taso itsensä johtamisen taidoissa liittyy itsensä vaikuttamisen ja omaan vaikutusvalttaan perustuviin prosesseihin. Manz (2015) korostaa, että ylintä valtaa omaan ajatuksiinsa ja asenteisiinsa käyttää aina yksilö. Haastatteluissa moni tunnisti omien asenteidensa vaikutuksen tiimin suoritukseen, ja toisaalta omien ajatusten merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa tai omaan hyvinvointiin liittyen. Tämä kuvaa sitä, että yksilöllä on valta hyödyntää itsensä johtamisen taitoja tai olla hyödyntämättä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka tuttuja käsitteitä itsensä johtamisen taidot ja itseohjautuvuus ovat asiantuntijatyössä ja miten ne käytännössä näkyvät organisaatiossa. Ottaen huomioon, kuinka vähän suomalaista asiantuntijatyön itseohjautuvuutta on tutkittu, tuloksien mukaan käsitteet ovat suurimmalle osalle tuttuja ja niiden merkitys asiantuntijatyöhön tunnistettiin. Morikawa ja kumppanit (2022) ovat todenneet käsitteiden kaipaavan vielä tarkempaa määrittelyä tieteellisesti, jotta tulokset olisivat paremmin vertailukelpoisia. Lisäksi he ovat korostaneet itseohjautuvuuden tarkoittavan käytännössä täyttä autonomiaa, ja sen perusteella perinteisestä hierarkiasta luopumista. Haastatteluista kävi ilmi, että noin puolet asiantuntijoista koki riittävää autonomiaa toimia itseohjautuvasti, mutta hierarkian vähenemistä tai päätäntävällän jakaantumista tasaisesti organisaatiossa ei mainittu. Tämä voi tarkoittaa, että itseohjautuvuus on otettu käyttöön yksilötasolla, mutta organisaatiotasolla muutos on hitaampaa. Morikawa ja kumppanit (2022) ovat tunnistaneet tämän ilmiön ja toteavatkin, että itseohjautuvuuden kokemuksesta on vaikea lisätä, jos organisaatiorenne on kovin hierarkkinen.

Tutkimuksessa keskityttiin itseohjautuvuuden nykytilan kartoittamiseen. Laloux (2016) on esittänyt näkemyksiä tulevaisuuden organisaatorakenteista, jotka perustuvat hajautettuun valtaan ja kollektiivisen älykkyyden systeemin. Laloux mainitsee myös johtamisen ja johtajilta vaadittavien

ominaisuuksien muuttuvan tässä uudessa viitekehyksessä. Tutkimustulosten mukaan johtajilta kaivattiin tunneälyyn ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita, toisin kuin esimerkiksi lisää pätevyyttä tai osaamista työn sisällöllistä asioista. Tämä viittaa siihen, että perinteinen hierarkkinen johtaminen ei vastaa asiantuntijoiden tarpeita, ja uudenlaiset tarpeet on syytä ottaa huomioon. Laloux (2016) kuvaa itseohjautuvuuden pyrkimyksen olevan mahdollistaa jokaisen yksilön kasvu vahvemaksi ja paremmaksi versioksi itsestään. Organisaatiorakenteella ja johtamistyyllillä luodaan itseohjautuvuuden edellytykset. Se, miten yksilö lopulta hyödyntää näitä edellytyksiä, kuvaa yksilön itsensä johtamisen taitoja. Molempien kehittämistä tarvitaan, sillä ne vaikuttavat toisiinsa.

Organisaatiotasolla itseohjautuvuutta tarkasteltiin ennen kaikkea johtamisen näkökulmasta. Tuloksista voidaan päätellä, että itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää hyvää luottamussuhdetta. Haastatteluissa mainittiin luottamuksen olevan yleisesti ottaen hyvällä tasolla, mutta läsnäoloa ja kommunikaatiota toivottiin enemmän esihenkilöltä. Asiantuntijat kaipasivat enemmän myös tukea, ymmärrystä ja keskustelua. Nämä olivat keskeisiä tuloksia tutkimuskysymyksen kannalta, jossa haluttiin selvittää, millainen johtajuus tukee parhaiten asiantuntijatyön itseohjautuvuutta. Haastatteluaineiston perusteella asiantuntijat odottivat esihenkilöltä tukea. Teoreettinen viitekehyksessä myös Ristikangas & Ristikangas (2021) ovat korostaneet sitä, että johtajan ydinosuamiin kuuluvat luottamuksen ja tuen antaminen. Näin ollen teorialle saatiin vahvistusta tutkimustuloksista.

Asiantuntijat kertoivat haastatteluissa hyödyntävänsä useita itsensä johtamisen työkaluja, kuten itsetuntemusta, ajan hallintaa sekä itsereflektointi- ja stressinhallinnantaitoja. Näitä hyödynnettiin erityisesti omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa. Myös Neck ja kumppanit (2016) ja Huitti (2022) korostavat itsetuntemusta ja tietoisuustaitoja stressin hallinnassa ja sen ennaltaehkäisyssä sekä oman ajankäytön suunnittelussa.

Asiantuntijoiden kokemuksia hyvinvoinnista kartoitettiin myös työn organisoinnin kannalta. Tässä tärkeässä roolissa ovat aivojen toiminnan ymmärtäminen ja yksilölliset erot. Myös nykypäivän asiantuntijoiden tietotyö on luonteeltaan usein kuormittavaa, jolloin on tärkeää löytää työntekoa tukevia hyviä käytäntöjä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, miten älylaitteiden samanaikainen käyttö ja läsnäolo ovat vaikuttaneet keskittymiskyvyn ja hiljaisen työnajan vähenemiseen. Näillä tekijöillä on todettu olevan yhteys niin työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin kuin työn organisointiin. Tutkimustulokset vahvistivat, kuinka yleistä asiantuntijoiden multitasking-ilmio on ja miten hiljaisen työn tekemiselle on vaikea löytää aikaa työpäivän aikana. Asiantuntijat voivat itsensä johtamisen työkaluja hyödyntämällä pyrkiä löytämään itselleen parhaat työtavat, mutta se vaatii myös koko organisaation tukea ja sitoutumista mahdollistaa muutokset. (Microsoft 2021; Huutilainen ja Saarikivi 2018.)

Tutkimuskysymykseen, miten työn organisointi tukee asiantuntijatyötä, vastataan tässä kappaleessa. Organisaatioiden palaverikäytännöt vaikuttavat asiantuntijan motivaatioon ja työhyvinvointiin. Digitaalinen hyvinvointi on liitetty esimerkiksi palavereiden agendaan, pituuteen ja tehokkuuteen. Perlow, Hadley ja Eun (2017) ovat tunnistaneeet nämä teemat ja analysoineet niiden vaikutuksia asiantuntijatyöhön. Aiemmassa tutkimuksessa kävi ilmi, että palaverien suuri määrä vaikeutti oman työn valmiiksi saamista ja taas vastaavasti multitasking-ilmiö teki palavereiden käytetyn ajan tehottomaksi. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat palavereiden agendan ja keston pääosin olevan hyvällä tasolla. Siihen vaikutti ennen kaikkea se, että palavereiden kesto ja agenda olivat etukäteen osallistujien tiedossa. Lisäksi haastateltavat kertoivat tietävänsä hyvistä käytännöistä, mutta eivät silti aina noudattaneet niitä. Tämä on hyvä jatkotutkimuskohde selvittää, miten tieto hyvistä käytänteistä muuttuu toiminnaksi. Yllättävää tuloksissa oli, ettei kaikissa organisaatioissa ole laadittu selkeitä yhteisiä palaverikäytänteitä aikana, jolloin suurin osa asiantuntijoista oli pakotettu etätööhön pandemian ja siitä seuranneiden rajoitusten takia.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Mielestäni itsensä johtamisen taidot ja itseohjautuvuus ovat tärkeitä ja mielenkiintoisia tulevaisuuden työelämätaitoja. Asiantuntijatyö muuttuu koko ajan, ja muutoksen hallinta edellyttää yksilöltä erilaisia ominaisuuksia ja kykyjä. Ajankohtaista kirjallisuutta ja tutkimustietoa aiheista on kattavasti tarjolla ja sitä tuotetaan koko ajan lisää. Tutkimusaiheen linkittyminen globaaleihin viime vuosien tapahtumiin teki siitä ajankohtaisen ja herätti motivaation syventyä siihen tarkemmin. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen tulokset osoittautuvat samansuuntaisiksi aiempien tutkimuksien suhteen.

Tuloksien perusteella näyttää siltä, että itsensä johtamisen taidot ja itseohjautuvuus ovat tavalla tai toisella esillä monessa organisaatiossa. Ne ovat osa työtapaa ja omaa hyvinvointia tavoilla, joita ei aina yhdistetä näihin termeihin. Koulutusta lisäämällä asiantuntijat tulevat entistä tietoisemmaksi niistä ja tärkeä näkökulma on se, mitä organisaatio ja yksilö voivat saavuttaa yhdessä työstämällä teemoja esimerkiksi kehityskeskusteluissa, suorituksen arvioinneissa ja tiimien koulutuksissa. Haastatteluja tehdessäni huomasin, että kaikilla haastateltavilla oli tarve keskustella näistä teemoista, ja eniten se hyödyttäisi heitä käymällä keskustelua oman esihenkilön kanssa. Tarve tällaisen dialogin avaamiselle nousi esiin haastatteluissa.

Tämän tutkimuksen perusteella selvitettiin, mitä itseohjautuvuutta tukevalta johtamiselta kaivataan. Näiden tulosten pohjalta voidaan suunnitella sisältöä koulutuksiin erityisesti esihenkilöille. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, ettei monessa organisaatiossa ole sovittu selkeitä palaverikäytäntöjä. Tiimit voisivat itse suunnitella omat palaverikäytännöt ja käydä keskustelua aiheesta, ilman että säännöt annetaan ylemmältä taholta.

Olisi mielenkiintoista tutkia, miten hyvin itsensä johtamiselle ja itseohjautuvuudelle asetetut tavoitteet toteutuisivat asiantuntijatyössä esimerkiksi kolmen kuukauden tarkastelujakson aikana. Asiantuntija nimeäisi selkeitä tavoitteita ja niiden toteutumista arvioitaisiin. Tämä tekisi teemoista näkyvämpiä asiantuntijatyön arjessa. Toisaalta jokainen työntekijä voisi valita itselleen yhden teeman tutkimuksesta, johon erityisesti haluaisi keskittyä. Pienemmät muutokset ovat helpommin toteuttavissa lyhyellä aikavälillä.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Haasteena pidin sen laajuutta ja tiedostin, etten ole koskaan aiemmin tehnyt näin laajaa kokonaisuutta yhdestä aiheesta opinnoissa tai työelämässä. Tästä syystä päätin suhtautua prosessiin hyvänä oppimiskokemuksena. Koen oppineeni paljon työn kirjoittamisen aikana. Jos nyt aloittaisin alusta uudelleen, kehityksen varmasti huomaisi, ja siihen voin olla tyytyväinen.

Teoreettisessa viitekehyksessä syvennyin aiemmin kursseilla esiteltyihin teorioihin ja niissä mainittuihin tekijöihin. Kirjallisuutta oli paljon saatavilla sekä suomeksi että englanniksi, ja siksi aineiston rajaaminen osoittautui haasteelliseksi. Nyt valitsisin hieman eri lähteitä kuin projektin alussa, sillä niitä tuli vastaan koko ajan lisää. Toisaalta aikataulussa pysyäkseen päätöksiä oli tehtävä lähteiden suhteen, kun aikaa ei ollut rajattomasti.

Projektinhallinta ja ajankäyttö onnistuivat melko hyvin. Tavoitteenani oli valmistua 31.3.2024 mennessä ja se toteutui. Aikataulun tavoite oli realistinen ja siksi sen noudattaminen oli helppoa. Sain itse suunnitella aikataulun tahdin omat voimavarat huomioiden. Opinnäytetyö oli viimeinen vaihe tutkintoani, joten motivaationa sen valmiiksi saamiselle toimi valmistuminen. Tiedostin vahvuuteni ja heikkouteni opinnäytetyöntekijänä, mutta yllätyksiä koin silti, ja opin itsestäni uusia asioita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli asiantuntijana kehittyminen. Onnistuin siinä mielestäni hyvin ja sain paljon uusia näkökulmia ajankohtaiseen aiheeseen. Asiantuntijatyötä tehdessäni olen miettinyt, miten yrityksen ja työntekijän välinen suhde vaikuttaa itseohjautuvuuteen ja millaisia rooleja sille on tarjolla. Halusin oppia aiheesta lisää ymmärtääkseni paremmin, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. Toisin sanoen motivaationa toimi myös oman asiantuntijaroolin kehittäminen käytännössä.

Asiantuntijana kehittyminen on mielenkiintoinen prosessi, joka vaati pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Opin etsimään tietoa vielä tehokkaammin hakukoneista ja tiivistämään tietoa isoista aineistosta tiiviiseen tekstimuotoon. Palkitsevaa oli huomata oma kehittyminen tiedonhaussa ja kirjoittamisessa. Haastavinta oli tiivistää isoja kokonaisuuksia ja löytää niistä olennainen sisältö. Haastavaa oli myös aiheen rajaaminen.

Asiantuntijuuden lisäksi opin paljon tutkimuksen tekemisestä. Tämä oli ensimmäinen laadullinen tutkimus, jonka olen tehnyt ja sen haltuun ottaminen oli iso kokonaisuus. Haastatteluja oli kiva tehdä ja ne olivat hyvää vastapainoa kirjoittamiselle. Aineiston analyysi oli ajoittain vaikeaa, mutta toisaalta se toi tutkimukseen kaivattua konkretiaa. Olen tyytyväinen tutkimuksen tuloksiin, ja ne herättävät uteliaisuuden joskus tutkia asiaa lisää.

Lähteet

- Aulankoski, S. & Schmidt, H. 2022. Tietotyön taidot: Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. 1. painos. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. Transformational leadership 2nd edition. Lawrence Erlbaum Associates. New York.
- Cunha, M. P. e., Clegg, S. R., Rego, A. & Berti, M. 2021. Paradoxes of power and leadership. Abingdon, Oxon, NY: Routledge. New York.
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Sitra. Helsinki.
- Gabriel, Y. 2015. The caring leader – what followers expect of their leaders and why? Leadership, 11, 3, s. 316–334.
- Goleman, D. 2006. Emotional Intelligent, Bantam books. New York.
- Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hallinnon Tutkimus, 41, 4, s. 278–292.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Huitti, M. 2022. Johda omaa hyvinvointiasi. Teoksessa: Salonen, A. O., Hilakari, P. & Kansikas, J. Work goes happy: Paremmen työelämän opas. Minea. Helsinki.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. *Aivot työssä*. Otava. Helsinki.
- Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto.
- Juuti, P., Rovio, E. & Innanen, M. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki.
- Kondo, M., Sonenshein, S., & Rekiaro, P. 2020. KonMari: Työnilon löytämisen taika. Bazar. Helsinki.
- Kostamo, T., Vuori, J., & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn Tuuli, 29, 2, s. 7–13.

Neck, C. P. k., Manz, C. C., & Houghton, J. D. 2016. Self-leadership: The definitive guide to personal excellence. Sage Publications. Lontoo.

Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. 2020. Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? Työelämän tutkimus, 18, 2, s. 100–116.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., Hyttinen, R. Johtamisen psykologia, s. 36–47. 2. painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn Tuuli, 29, 2, s. 21–28.

Niiniluoto, I. 2015. Hyvän elämän filosofiaa. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.

Nikula, K. 2019. Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. Työelämän tutkimus, 15, 3, s. 290–293.

Laloux, F. & Wilber, K. 2016. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Nelson Parker. Brysseli.

Laurea ammattikorkeakoulu. 2023. Luettavissa: <https://laurea.fi/koulutus/avoin-ammattikorkeakoulu/opintotarjonta/TO00BR99-3014-itsensa-johtamisen-tyokalut>. Luettu: 27.12.2023.

Manz C. C. 2015. Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? Academy of Management perspectives, 29, 1, s. 132-151.

Martela, F., Jarenko, K., & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

Microsoft. 2022. Hybrid work is just Work. Are We Doing It Wrong? Luettavissa: <https://microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>. Luettu: 23.8.2023.

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon Tutkimus, 41, 4, s. 312–328.

Mäkikangas, A., Pyöriä, P., Alasoini, T., Eloranta, T., Vanharanta, O., & Vartiainen, M. 2023. Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi? Gaudeamus. Helsinki.

Penttinen, M. 2022. Itsensä johtamisen konsepti puolustusvoimissa. Yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.

Perlow, L. A., Hadley, C. N & Eun, E. 2017. Stop the meeting madness. Harvard Business Review. Luettavissa. [https:// hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness](https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness). Luettu 15.8.2023.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. 2021. Valmentava johtajuus. 6. painos. Alma Talent. Helsinki.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association. Washington, DC.

Salovaara, P. 2011. From leader-centricity toward leadership: A hermeneutic narrative approach. Tampere University Press. Tampere.

Sarkkinen, Marja. 2020. Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitsemän-keinoa-parantaa-itsensä-johtamisen-taitoja>. Luettu: 23.9.2023.

Schein, E. H. & Schein, P. A. 2019. The corporate culture survival guide. Third edition. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Basam Books. Helsinki.

Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2019. Self-Leadership: A Paradoxical core of Organizational Behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 6, s, 47–67.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Alma Talent. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Tammi. Helsinki.

Vartiainen, Matti 2020. Autonomia ja itseohjautuvuus – vapaus kahleista vai kahleissa? Työn Tuuli, 29, 2, s. 4–6.

Vuori, J., Salovaara, Perttu. 2018. Riisuttu organisaatio – Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin. Hallinnon Tutkimus, 37, 4, s. 7.

Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A. & Bos, M. W. 2017. Brain Drain: the mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2, s. 140–154.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kiitos osallistumisestasi tähän haastatteluun, jonka aineisto kerätään opinnäytetyötä varten. Aineisto käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti niin, ettei vastauksia voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Vastauksia säilytetään kuusi kuukautta työn valmistumisen jälkeen, jonka jälkeen nämä tiedostot poistetaan. Tutkimuksen aiheena on kartoittaa asiantuntijatyötä tekevän käsityksiä ja kokemuksia itsensä johtamisen taidoista, itseohjautuvuudesta ja sitä tukevasta johtamisesta, sekä omasta hyvinvoinnista ja työn organisoimisen tavoista organisaatiossasi. Haastattelu kestää noin tunnin ja voit aina keskeyttää tai pyytää taukoa niin halutessasi.

Haastattelukysymykset

Teema 1. Käsitteiden määrittely

1. Mitä mielestäsi itseohjautuvuus tarkoittaa työelämässä?
2. Mitä mielestäsi itsensä johtaminen taidot tarkoittavat työelämässä?

Teema 2. Itsensä johtamien ja itseohjautuvuus omassa organisaatiossa

3. Ovatko itsensä johtamisen taidot käsite ollut esillä organisaatiossanne? Jos on niin, onko sen ottanut esille työntekijä vai johtaja ja missä kontekstissa?
4. Miten itseohjautuvuus toteutuu omassa organisaatiossasi?
5. Miten mielestäsi itseohjautuvuus liittyy/ sopii asiantuntijatyöhön?

Teema 3. Omat taidot ja ymmärrys itseohjautuvuudesta

6. Miten oma käyttäytymisesi vaikuttaa koko organisaatioon ja vaikutatko tietoisesti asenteeseesi?
7. Millä tavoin itseohjautuvuus näkyy työssäsi esimerkiksi?
8. Onko organisaatiossasi mielestäsi riittävästi autonomiaa ja vapautta toimia itseohjautuvasti? jos on niin, miten se näkyy työssäsi?

Teema 4. Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen

9. Miten johtaminen mielestäsi tukee itseohjautuvuutta organisaatiossanne?
10. Onko organisaatiossa ollut keskustelua valmentavasta tai välittävästä johtajuudesta?

Teema 5. Oma hyvinvointi

11. Millaista tukea haluaisit/ kaipaisit johtamiselta?

12. Koetko olevasi stressaantunut usein työssä? Jos kyllä, miten huomaat sen itsessäsi?
13. Miten arvioit tai mittaat omaa palautumistasi? Oletko muuttanut käyttäytymistäsi tulosten perusteella, miten?
14. Miten organisaatiossa tuetaan mielestäsi työntekijän hyvinvointia?
15. Millainen on vireystilasi arjessa, koetko unen määrän vaikuttavan virkeyteesi, millaisella unenmäärällä saavutat virkeyden?

Teema 6 Työn organisointi suhteessa itseohjautuvuuteen

16. Mitä palavereissa on sovittu muiden laitteiden samanaikaisesta käytöstä? Käytätkö muita laitteita/ ohjelmia usein samaan aikaan?
17. Miten hyvin palaverit vastaavat niin tarkoitusta ja agendaa, miten mieltä olet niiden kestosta?
18. Miten helposti löydät omaa hiljaista aikaa kalenterista vaativampien tehtävien tekemiselle?
19. Vaikuttaako työtehtävät siihen työskenteletkö toimistolla vai etänä? Kumpi on mieleinen tapa?
20. Mitä organisaatiossa on sovittu etätöiden määrästä? Miten niitä noudatetaan tai valvotaan?