

Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena – Erään Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden esihenkilön tiedostava kasvu

Anu Parvela-Säde



Tekijä(t) Anu Parvela-Säde.	
Suuntautuminen Liiketoiminnan kehittäminen.	
Opinnäytetyön nimi Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena – Erään Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden esihenkilön tiedostava kasvu.	Sivumäärä + liitesivumäärä 84 + 13
<p>Covid-19 käynnisti muutosten vyöryn 2020 myös Vantaan kaupungilla. Esihenkilöistä tuli kriisijohtajia, joiden piti reagoida nopeasti ja siirtää riskiryhmiin kuuluvia etätöihin ja suojata lähityöhön jäävät, jotta työ saattoi jatkua. Piti sopeutua ja jaksaa tukea muita.</p> <p>Kaiken tuon kriisijohtamisen, tiukkojen aikataulujen ja palaveriputkien keskellä tuntui esihenkilönä tärkeältä löytää keinoja sekä hidastaa omaa tahtia että jaksaa itse, jotta pystyi tukemaan muita. Tuli tarve hallita stressiä ja löytää keinoja irrottautua työstä, kun työmatkat puuttuivat ja työntekopaikkana oli koti. Tälle opinnäytetyölle muodostui näistä lähtökohdista tavoitteeksi Vantaan kaupungin arvojen mukaisesti tutkia rohkealla ja rennolla otteella tietoisien läsnäolon vaikutusta omaan johtamiseen sekä kokeilla, miten tietoinen läsnäolo voisi tukea omaa jaksamista.</p> <p>Teoriaa käsitellään tutkijan oman työn lähtökohdista ja teoriaisuus muodostuu tietoisien läsnäolon eli mindfulnessin, itsensä johtamisen, etäjohtamisen ja tiedostavan johtajuuden teoriasta. Etäjohtamista käsitellään siltä osin kuin se poikkeaa lähijohtamisesta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, tutkimusotteeltaan narratiivisena tutkimuksena, jossa kriittinen itsereflektio on keskeisenä työmenetelmänä. Käsiteltävät teemat nousivat tietoisien läsnäolon harjoittamisen kautta. Työ on syväskellus tutkijan omaan minuuteen johtajana ja sen kipukohtiin. Aineistonkeruumenetelmänä olivat tutkijasta tehdyt tutkimukset ja henkilöarvioinnit eli ns. sekundääriaineistot sekä primääriaineistoina johdettavilla teetetyt kaksi kyselyä tietoisien läsnäolon harjoitusjakson molemmin puolin, muistiinpanot kokemuksista ja havainnoista (reflection-on-action) sekä itsen havainnointi tutkimuksen edetessä (reflection-in-action). Työ on yhden esihenkilön kasvutarina omassa työssään.</p> <p>Syksyllä 2021 tietoisien läsnäolon harjoitusjakson jälkeen henkilöstö koki esihenkilön viestivän selkeämmin työntekijän roolista organisaatiossa ja useampi työntekijä uskoi antavansa parastaan. Epävarmempia oltiin siitä, kuunteleeko esihenkilö ideoita ja ajatuksia. Ennen kaikkea tietoisesta läsnäolosta oli apua ja tukea etäjohtamisessa esihenkilölle itselleen. Tämä työ on merkityksellinen tutkijan ammatillisen kasvun kannalta. Tietoisien läsnäolon avaaman tilan kautta omien puolustusmekanismien ja heikkouksien tutkiminen on johtanut muutokseen kohti rohkeampaa, haavoittuvuuden näyttämään uskaltaa johtajaa, joka voi hyvin työssään ja pystyy tukemaan työyhteisöään. Työllä voi olla merkitystä omaa johtamistaan pohtivalle, tietoisesta läsnäolosta kiinnostuneelle tai omaa minuuttaan pohtivalle esihenkilölle.</p>	
Asiasanat Tietoinen läsnäolo, tietoinen hyväksyvä läsnäolo, mindfulness, itsensä johtaminen, etäjohtaminen, esimiestyö, esihenkilötyö	

Sisällys

1	Kasvua poikkeusoloissa	1
2	Tietoinen läsnäolo (eli mindfulness)	4
2.1	Mitä tietoinen läsnäolo ei ole	8
2.2	Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)	10
2.3	Tietoinen läsnäolo tämän työn kontekstissa	11
3	Tiedostava (etä)johtajuus	14
3.1	Etätö ja etäjohtaminen	14
3.2	Itsensä johtaminen	24
3.3	Keskeiset tietoisien läsnäolon ja etäjohtamisen elementit	28
4	Kohdeorganisaatio Vantaan kaupunki ja esihenkilötyön muutos 2020–21	30
5	Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena –tutkimuksen toteuttaminen	34
5.1	Työn tavoite ja tutkimusongelmat	34
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja työn rajaaminen	36
5.3	Narratiivinen tutkimusote ja kriittinen itsereflektio	37
5.4	Työn aikataulu, vaiheet ja toteuttaminen	41
5.5	Aineiston keruu ja analysointi	43
5.6	Luotettavuuden arviointi ja eettiset näkökohdat	44
6	Keskeiset tutkimustulokset	47
6.1	Minun vuoteni kehittämiskohteineen	47
6.2	Tietoisien läsnäolon harjoittaminen	54
6.3	Minä johtajana toisten silmin	57
7	Yhteenveto ja johtopäätökset: Kuka minä olen johtajana	65
7.1	Kehitysehdotukset	69
7.2	Jatkotutkimusehdotukset ja merkittävyyden arviointi	70
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	71
	Lähteet	73
	Liitteet	85
	Liite 1. Kehomeditaation keskeiset vaiheet	85
	Liite 2. Istumameditaation keskeiset vaiheet	86
	Liite 3. Kävelymeditaation keskeiset vaiheet	87
	Liite 4. Liikemeditaation keskeiset vaiheet (jooga)	88
	Liite 5. Tietoisien läsnäolon harjoituspäiväkirja 8 viikkoa	89
	Liite 6. Työssä tapahtuneita kohtaamisia	90
	Liite 7. Taulukko 4 Esihenkilötyökyselyn avoimia vastauksia 2020–21	96
	Liite 8. Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena -kysely työntekijöille	97

1 Kasvua poikkeusoloissa

Aikaisin keväällä 2020 minulla oli työssä innostumisesta, uuden oppimisesta ja uskosta itseeni niin paljon virtaa, että laadin opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelma oli opintojeni alusta lähtien kolmas laatimani ja toinen palauttamani. Opintojeni aikana työpaikkani ja työtehtävät olivat vaihtuneet useampaan kertaan ja suunnitelmat eivät toteutuneet. Kevään 2020 opintoihini kuuluneet tietoisien läsnäolon kurssit palauttivat mieleen etäjohtamisen ja läsnä olemisen taidon: Miten voisin olla paremmin läsnä, vaikka en ole fyysisesti paikalla. Siitä ajatus tälle työlle vähitellen muotoutui ja suunnitelma valmistui helmikuun lopussa 2020. Vähänpä tuossa vaiheessa tiesin, mitä edessä on.

Vantaan kaupunginjohtaja piti ensimmäisen henkilöstölle suunnatun tilannekatsauksen kaupungintalon valtuustosalista 17.3.2020. Siinä hän kertoi, että Suomen hallitus valmistelee poikkeustilaa. Kuukaudessa oli tullut selväksi, että COVID-19 virus leviää nopeasti laajalle ja ymmärrettiin, että toimiin on ryhdyttävä heti. Vantaalla tilanne oli vielä rauhallinen: todettuja tartuntoja oli kymmenen ja kuusikymmentä oli asetettu karanteeniin. Vantaa oli aloittanut valmistelut poikkeustilaan siirtymiseen jo heti valtioneuvoston päätöksen jälkeen 16.3.2020 ja poikkeustila olisi voimassa 13.4. asti. Tässä vaiheessa ajateltiin, että kuukaudessa tilanne olisi ohi. Häiriötilannejohtoryhmä, johon kuuluivat kaupunginjohtajavetoisesti apulaiskaupunginjohtajat, terveyspalvelujohtajat sekä pelastuslaitos, oli koottu ja aloitti toimintansa. Kouluissa lähiopetus keskeytettiin, museot, kirjastot, nuoriso- ja asukastilat, uimahallit ja harrastustilat suljettiin. Vantaa-infot pidettiin auki, jotta kuntalaisilla oli paikka saada neuvontaa ja tukea ihmisiltä eli muuten kuin digitaalisesti. Siivousta tehostettiin ja käsidesiä tilattiin käyttöön. Esimiehen oikeus myöntää sairauslomaa kasvatettiin viidestä seitsemään vuorokautta. Kaupunginjohtaja suositteli tiimeille virtuaalisia kahvitaukoja. Laaja etätyösuositus astui voimaan 18.3.2020 työtehtävien salliessa. Lisäksi riskiryhmiin (THL:n määritelmän mukaan) kuuluvat suositeltiin siirtämään etätyöhön. Riskiryhmäläisiksi katsottiin vakavasti sairast ja esim. diabeetikoista ne, joilla oli elinvaurio. (Viljanen 17.3.2020.)

Vantaa-infot päätettiin pitää auki, vaikka muut toimialamme toimipisteet suljettiin. Oma tiimini teki asiakaspalvelua kasvotusten, joten kartoitin heistä nopeasti riskiryhmäläiset ja etätyöhön muuten siirtymään pystyvät. Minäkin siirryin kotitoimistoon, koska asiakaspalvelupisteissämme ei juuri ole sellaisia tiloja, joissa voisi hoitaa henkilöstöasioita tai osallistua palavereihin: äänieristystä ei ole eikä sellaisia työpisteitä, joissa joku ei näyttöäni voisi nähdä. Tämä seikka tuo hankaluutta päivien aikatauluttamiseen, kun pitäisi olla lähellä tiimiä ja tarvitaan myös sitä rauhallista aikaa ja tilaa. Toinen tähän liittyvä ehkä lähinnä itselleni epämukavuutta aiheuttava seikka on ollut henkilöstön sijoittuminen

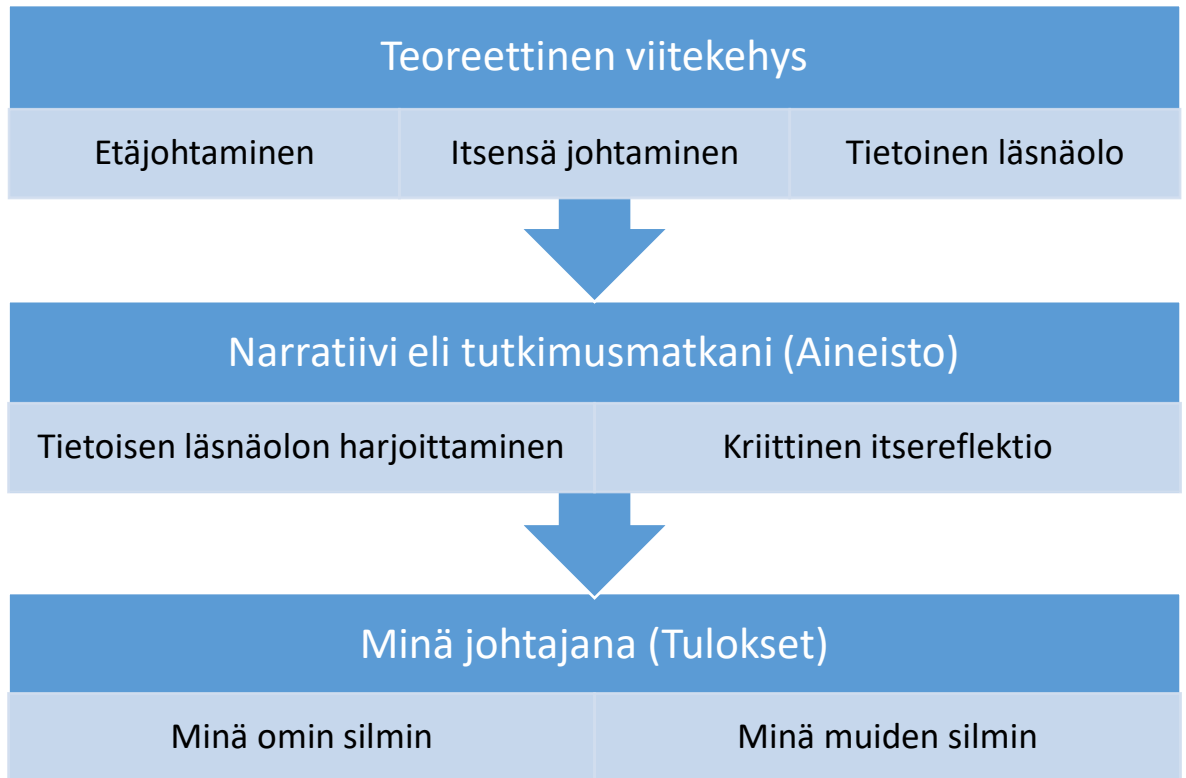
useaan toimipisteeseen: Osa henkilöstöstä saattaa kokea jäävänsä vähemmälle huomioille: Yksi on iloinen, ettei esihenkilö ole paikalla ja toinen haluaisi esihenkilön tekevät työtä työntekijän rinnalla. Pandemia herätti myös uuden huolen: Mitä jos minä liikkeessani toimipisteiden välillä levitänkin virusta? Siirryttyäni etätöihin hävisivät myös vähitellen selitystä vaille jääneet erilaiset fyysiset oireet toistuvista hengitysinfektioista iho- oireisiin ja vatsavaivoihin. Koin olevani monin tavoin onnekas, sillä saatoin valita työpisteeni ja vaihdella sitä tarpeen mukaan. Pandemia-aika oli monin tavoin uuden opetteluun aikaa, myös tekniikan hyödyntämisen opettelua. Teamsin käyttöä harjoiteltiin yhdessä johtoryhmänä ja tiimien kanssa. Ensimmäiset etäkahvit juotiin esimiesten kesken jo 25.3.2020 ja oman tiimin kanssa 15.4.2020.

Johtoryhmä aloitti lyhyet viikoittaiset ajankohtaispalaverit ja minä esimieskollegani sekä palveluvastaavien kanssa päivittäiset "tsekkipalavereiksi" kutsumamme Teams-palaverit, joissa käsitelimme henkilöstön kuulumiset ja kysymykset ja päivitimme tilanteen. Kun pari viikkoa osoitti, ettei tilanne olekaan ohi kuukaudessa, tilasin kaupungin työpajasta asiakaspalvelupisteisiin pleksit asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliin piasarasuojiksi. Käsidesiä, desinfiointipyyhkeitä ja kertakäyttöhansikkaita oli Vantaa-infoihin tilattu käyttöön jo maaliskuun alussa. Tuntui tärkeältä suojata sekä henkilökunta että asiakkaat. Ja varmistaa oma jaksaminen.

Tämän opinnäytetyö on tehty esihenkilönäkökulmasta: Pelasta ensin itsesi ja vasta sitten voit pelastaa muita. Tutkimusote on laadullisiin menetelmiin kuuluva narratiivinen, tarinallinen ja toteuttamisessa käytetään kriittistä itsereflektiota. Työn tarkoituksena on löytää tietoisesta läsnäolosta työkalu etäjohtamisen tueksi ja tutkimusongelmaksi muotoutui oma jaksamiseni etätöiden ja etäjohtamisen arjessa. Tutkimuskysymykset ovat miten tietoinen läsnäolo tukee etäjohtamistani ja esihenkilötyötä sekä miten tietoisesta läsnäolon harjoittaminen auttaa käsittelemään esiin nousevia teemoja ja niiden synnyttämiä tunteita. Tutkin työssä tietoisesta läsnäolon vaikutusta johtamiseeni valitsemieni teemojen kautta. Sukellan välillä syväälle itseni ja tutkin varjojani. Varjo on jungilaisessa psykologiassa tiedostamattomat, kasvatuksen, kokemusten ja omien valintojen aikaan saamat piirteet ihmisessä, joita hän ei itsessään hyväksy ja ne ovat usein ristiriitaisia tietoisesta itsen kanssa. Ne voivat olla torjuttuja ajatuksia tai epämiellyttäviä luonteenpiirteitä. (Mäkinen 2021, 284.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat teoriat johtamisesta ja tietoisesta läsnäolosta. Teen esimiestyötä Vantaan kaupungilla ja viimeisen vuoden ajan johdin tiimiäni pääsääntöisesti etänä. Opinnäytetyöni on myös tilinpäätös hyvin poikkeuksellisesta vuodesta. Teoriaa käsittelem oman työni lähtökohdista ja se pohjautuu

tietoisen läsnäolon eli mindfulnessin osalta Jon Kabat-Zinnin kehittämään mindfulness based stress reduction menetelmään (MBSR), itsensä johtamiseen sekä tiedostavaan johtajuuteen. Etäjohtamisen teoriaa käsitellään siltä osin kuin se poikkeaa lähijohtamisesta ja on rajattu koskemaan lähiesimiestyötä, ei johtamista yleensä.



Kuvio 1 Tämän opinnäytetyön viitekehys ja eteneminen

Työ on narratiivinen, tarinallinen ja työmenetelmänä on käytetty kriittistä itsereflektiota. Tässä opinnäytetyössä toiminnan kehittämistä on oman johtamisosaamiseni kehittämisen itsereflektion ja tietoisen läsnäolon avulla: Itseni, henkilöstöjohtamisen (leadership) ja asiajohtamisen (management) tutkimista ja kehittämistä. Yhteistyötä edustavat henkilöstökyselyt ja minusta tehdyt arviot. Tutkiminen tässä työssä on itsereflektiota edellä mainittuihin kyselyihin ja arvioihin peilaten sekä teorian opiskelua. Opinnäytetyön aineisto on muodostunut minusta johtajana tehdyistä kyselyistä ja tutkimuksista, omista havainnoistani ja muistiinpanoistani sekä teettämistäni kyselyistä omalle tiimilleni.

Tämä työ on ollut tärkeää toteuttaa erityisesti oman ammatillisen kehittymiseni tarkastelun kannalta, sillä kriittinen itsereflektio ja tietoinen läsnäolo ovat samalla kehittäneet minua ihmisenä ja johtajana. Vaikka tämänkaltaisen opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä, niillä voi olla laajempaa merkitystä. Työ voi rohkaista esihenkilöitä tutkimaan omaa johtajuuttaan ja auttaa kehittämään työyhteisöjä ja työelämää. Tervetuloa mukaan rohkealle ja rennolle matkalle aloittelijan mielellä.

2 Tietoinen läsnäolo (eli mindfulness)

Tässä luvussa tutkin tietoisien läsnäolon teoriaa kirjallisuuslähteiden ja tutkimusten avulla painottaen tietoa, joka liittyy omaan johtamiseen, koska työni kokonaisuutena käsittelee omaa kasvuani esihenkilönä ja ihmisten johtajana. Vaikka tutkin johtajarooliani, en voi tuota roolia täysin irrottaa itsestäni kokonaisuutena, vaan tutkin itseäni myös ihmisenä ja osana suurempaa kokonaisuutta.

Jos tietoinen läsnäolo olisi olemassa vain niillä, jotka sitä aktiivisesti harjoittavat, ihmisyyttä ja inhimillisyyttä ei olisi olemassa. Tiedostaminen ja huomioiminen estävät meitä joutumasta onnettomuuksiin (engl. mindful suomennettuna tarkoittaa huomaavaista tai tietoista jostakin, läsnä olevaa). (McKenzie 2015, 11.) Huomatakseen toisen ihmisen ja hänen tarpeensa, tarvitsee ainakin jossain määrin tietoista läsnäoloa ja sen sisältämää aloittelijan mieltä – hetkessä olemista ilman ennako-odotuksia (Kabat-Zinn 2012, 124–125.)

Tietoinen läsnäolo eli mindfulness, tietoisuustaidot, taito olla hyväksyvästi läsnä tai joissain suomennoksissa hyväksyvä tietoinen läsnäolo, on Cambridgen sanakirjan (Cambridge Dictionary 2021a) mukaan vapaasti suomennettuna rauhallisuuden tunteen tuovaa kehon, mielen sekä tunteiden tiedostamisen ja havainnoinnin harjoittamista tässä ja nyt. Se on sitä, mikä nousee esiin, kun ollaan tarkoituksella ja arvostelematta läsnä tässä hetkessä. (Kabat-Zinn 2012, 17). Käytän tässä tutkimuksessa tietoisuustaidoista eli yhdenlaatuisesta meditaatiosta, mindfulnessista nimitystä tietoinen läsnäolo.

Olin vasta vähän aikaa sitten aloittanut työskentelyn uudessa tehtävässä Vantaan kaupungilla ja hyvin kuormittunut uuden oppimisesta, kun huomasin tietoisien läsnäolon kurssin (nimikkeellä mindfulness) Haaga-Heliassa ja päätin osallistua. Olin osallistunut aiemmin yhdelle viikonlopun mittaiselle tietoisien läsnäolon kurssille työväenopistossa ja kokeillut rauhoittumiseen niin kutsuttua laatikkohengitystekniikkaa (Brown 2018, 256), jolla pyritään rauhoittamaan sympaattista, ”taistele tai pakene”, hermostoa (Gotter 17.6.2020). Tunsin tarvitsevani pysähtymistä ja hetkessä olemista sekä pystyväni sitoutumaan ”Tiedostava muutos ja mindfulness” -kurssin tavoitteisiin. Sittemmin osallistuin myös ”Voimaantuva ja tiedostava johtajuus” sekä ”Mindfulness and Creativity” -kursseille. Näiden kurssien oppeja ja oivalluksia olen voinut yhdistellä omassa työssäni esihenkilönä ja ihmisten johtajana sekä itseni johtamisessa.

Meditaatiota, mielen harjoittamista, tiedetään harjoitetun ainakin Intiassa ja Kiinassa jo ennen ajanlaskumme alkua ja varhaisimmat löydetyt dokumentit ovat 5000 vuotta ennen ajanlaskumme alkua maalatut seinämaalaukset (Marson 4.5.2021). Meditaatio on liittynyt

kiinteästi itämaisiin uskontoihin, erityisesti buddhalaisuuteen. Länsimaissa meditaatio alkoi herättää kiinnostusta vasta 1700-luvulla, kun itämaisten filosofien kirjoituksia käännettiin eurooppalaisille kielille. (McKenzie 2015, 15–16; Mead 2020.) Tämän opinnäytetyön perusta teoreettisessa viitekehyksessä on Jon Kabat-Zinnin kehittämä Mindfulness Based Stress Reduction -ohjelma (MBSR) eli suomeksi tietoiseen läsnäoloon pohjautuva stressinhallinta menetelmä, jonka harjoitteet ovat yksinkertaisia ja helposti opittavia mietiskely- ja joogaharjoitteita. Käytän tässä työssä menetelmästä lyhennettä MBSR. Keskeistä harjoitteissa on hyväksyvän tietoisien läsnäolon harjoittelu. (Center for Mindfulness.) Tietoisien läsnäolon harjoittaminen MBSR-menetelmällä eroaa muista rentoutus- ja stressinhallintatekniikoista erityisesti siinä, että siinä pyritään kokonaisuuden kokemukseen ja keskittämään enemmän olemiseen kuin aktiivisesti jonkin saavuttamiseen tai tekemiseen. (Kabat-Zinn 2013, 188–189.) MBSR:n vaikuttavuutta on tutkittu paljon ja sen avulla pyritään lievittämään stressiä, kehittämään keskittymiskykyä ja empatiaa sekä tunneälyä. (Center for Mindfulness; Raevuori 2016.) MBSR-ohjelmasta on kerrottu tarkemmin kappaleessa 2.2. MBSR-ohjelman keskeiset harjoitteet on kuvattu luvussa 5.7 ja harjoitteiden vaiheet liitteissä 1, 2, 3 ja 4.

Kabat-Zinn (2012,1) ja McKenzie (1015, 12) kuvaavat tiedostavana olemista kyvyksi tietoisesti ja tarkoituksellisesti ohjata tietoisuus tähän hetkeen, tarkastella sitä uteliaana ja hyväksyä se arvostelematta sellaisena kuin se siinä hetkessä näyttäytyy. Tietoinen läsnäolo voi olla muodollista tai epämuodollista. Muodollinen harjoittaminen on meditaatiota tai järjestelmällistä keskittymistä aistihavaintoihin. Kun sitä on harjoitellut, voi alkaa kokeilla epämuodollisia harjoitteita. Epämuodollisessa harjoittamisessa huomio keskitetään tietoisesti esimerkiksi hampaiden harjaamiseen tai syömiseen ja toimintojen aikaan saamiin tuntemuksiin itsessä. Yksinkertainen harjoitus on rusinan syöminen ja keskittyminen sen tuomiin tuntemuksiin. (Kabat-Zinn 2012, 143–144.) Rusinan sijaan voi kokeilla myös suklaapalaa. (McKenzie 2015, 12–13.) Kun hidastaa tietoisesti ja tarkoituksella ajatusten vauhtia ja vähentää kontrollia, aistittavissa olevan informaation määrä kasvaa ja luovuudelle avautuu tilaa (Silsbee 2018, 143). Tietoisien läsnäolon harjoitukset lisäävät psyykkistä palautumiskykyä eli resilienssiä (Silsbee 2018, XV; Mieli 2021a). Resilienssiä on tarvittu poikkeusaikana erityisesti jatkuvien muutosten ja epävarmuuden keskellä olemiseen (Työterveyslaitos).

Tietoisena tai valppaana olo voi vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta todennäköisesti ajatus jo lyhyen ajan kuluttua siirtyy menneeseen tai tulevaan. Mitä paremmin ajatus on mukana, sen todennäköisemmin välttään onnettomuuksilta. Useimmat ihmiset eivät tee muodollisia läsnäoloharjoitteita, mutta osallistuvat läsnä olevasti muodollisiin projekteihin tai työtehtäviin. Huomion keskittäminen siihen, mitä juuri sillä hetkellä on tekemässä,

parantaa suoritusta ja voi auttaa olemaan tietoisempi elämässä muutenkin. (McKenzie 2015, 28.) Muistan erittäin selvästi ensimmäisen rusinan syömisharjoitteeni, rusinan monivivahteiset maut ja kehon tuntemukset. Muistan kokemuksen, vaikka suoritin tehtävää miettien mitä ja miten suorituksesta pitää raportoida enkä vain vastaanottanut sitä mitä eteen avautui. Hyväksyvä tietoinen läsnäolo tuntui silloin vaikealta, mutta tärkeältä harjoittaa. Niitä molempia se on edelleen: Mieli arvottaa tapahtumaa, vaikka pitäisi tunnustella tuntemuksia ja aistimuksia aloittelijan mielellä.

Kehon ja mielen yhteyden kehittäminen on jatkuvaa ja tunnustelevaa tunteiden ja kokemusten kuuntelemista, hyväksymistä ja niistä oppimista. (Mäkinen 2021, 205–206.) Paluu vanhaan on luonnollista, tiedostamatonta tasapainon hakemista ja tapahtuu väistämättä, jos kehittämistä ei tietoisesti ylläpidetä. Kun ihminen on tasapainossa osiensa (keho, mieli ja henki) kanssa, tekemisestä voi tulla olemista ja olemisesta tekemistä. (Mäkinen 2021, 205.) Hyväksyminen tai hyväksyvä läsnäolo ei tarkoita passiivisuutta tai alistumista. Jos tilanne on nyt huono, tarvittavat korjaustoimenpiteet voi tehdä seuraavassa hetkessä. Jotta oikeat korjausliikkeet voi tehdä, täytyy ymmärtää ja hyväksyä olemassa oleva tilanne (Kabat-Zinn 2012, 130). Tätä voi mielestäni ajatella nykytila-analyysinä: Jotta voin luoda vision, strategian ja toimintasuunnitelman, minun on ymmärrettävä missä olen nyt. Harjoittamisen (tai minun ajatuksissani nykytila-analyysi-strategia-prosessin) tulee olla jatkuvaa, sillä uuden tavan oppiminen vaatii aktiivista muutosjohtamista ja toistoa tullakseen tavaksi (Lally, Jaarsveld, Potts & Wardie 2009).

Tietoisen läsnäolon merkityksellisyyttä kuvaa Hougard & Carterin (2018, 116–117) esimerkki kansainvälisen lääkealan yrityksen johtajasta, joka ei henkilöstön mielestä ollut sitoutunut alaisiinsa, vaikka tilastot näyttivät hänen käyttävän runsaasti aikaa henkilöstönsä kanssa. Harjoitettuaan tietoista läsnäoloa kymmenen minuuttia päivässä muutaman kuukauden ajan, häntä pidettiin sitoutuneempana, mukavampana työkaverina ja inspiroivampana, vaikka ihmisten kanssa käytetty aika oli vähentynyt keskimäärin kaksikymmentäyksi prosenttia. Harjoitteiden avulla hän oli enemmän henkisesti läsnä lyhyemmissä tai harvemmissä kohtaamisissa. Tämä havainto sai minut kokeilemaan neljän viikon ajan kymmenen minuutin säännöllistä harjoitusta ja teettämään kyselyn henkilöstölleni. Tulokset löytyvät luvusta 6.4, taulukoista 2 ja 3.

Esihenkilön kuten muidenkin ihmisten läsnäolo on henkisen tason lisäksi fyysistä. Esihenkilön tai ihmisen yleensä ei ehkä kuitenkaan tarvitse olla fyysisesti läsnä työntekijöiden tai toisten ihmisten kanssa samassa tilassa vaan omassa kehossaan. Hougard & Carter (2018, 121) käyttää termiä ruumiillistettu johtajuus (engl. embodied leadership). Kirjan esimerkissä ruumiillistetusta johtajuudesta Lego-yhtiöiden

toimitusjohtaja kertoo maadoittavansa itsensä kehoonsa viiden minuutin tietoisien läsnäolon harjoituksella ennen tärkeitä tapaamisia. Harjoitteessa keho tuodaan nykyhetkeen ja tilaan, jolloin olemus on vakuuttavampi ja painokkaampi ja yhtä henkisen tietoisien läsnäolon kanssa. Jon Kabat-Zinnin (1994, 138–141) vuorimeditaatiiossakin keho juurrutetaan tukevasti maahan. Tulkiten juurruttamisen ja maadoittamisen tarkoittavan samaa. Kun henkilö on kokonaisvaltaisesti tietoisesti läsnä, on mahdollista saada muut ihmiset tuntemaan tulleeensa kuulluiksi, ymmärretyiksi ja arvostetuiksi.

Ihmisen perustarve on tulla kohdatuksi ja nähdyksi (Mertanen 10.10.2020). Kokemus esimiehen läsnäolosta on yhtenä kysymyksenä lähes jokaisessa esimiestyökyselyssä ainakin meillä Vantaalla. Hougaard & Carter (2018, 119–120) kertoo toimitusjohtajasta, joka käytti päivittäin aikaa tehtaallaan tutustuen työntekijöihin ja osoittaen aitoa kiinnostusta heidän elämäänsä ja hyvinvointiinsa. Hän muisti työntekijöiden nimet ja opetteli myös heidän perheenjäseniään, lemmikkejään ja harrastuksiaan. Hän ehkä tiesi kiinnostuksen osoituksen myös kasvattavan sitoutumista ja yrityksen tuottavuutta. Todellista läsnäoloa ei voi Hougaard & Carterin (2018, 120) mukaan näytellä. Epäaidolla kiinnostuksella voi olla negatiivisemmat vaikutukset kuin ettei olisi paikalla ollenkaan.

Itsetuntemus on ”kykyä havaita omia ajatuksia, tunteita, tarpeita ja toiveita, vahvuuksia ja kehittämistarpeita” (Mieli 2021). Määritelmään liittyy myös taito erottaa itsensä muista ja muiden ajatuksista, tarpeista ja tunteista. Itsetuntemus on myös yksi työn teon seitsemästä yleisestä periaatteesta McKenzien (2015, 23–31) mukaan (muut ovat yhtenäisyys, totuus, tietoisuus, palvelu, tarkoitus ja ihme): Jos tuntee itsensä, on helpompi välttää uskomuksia. Työrooli ei ole koko totuus ihmisestä, eikä minuus pääty omaan itseän, vaan jatkuu toisissa ihmisissä. Afrikkalaisessa Ubuntu-filosofiassa kysymykseen ”mitä kuuluu” vastataan ”hyvää, jos sinulle kuuluu hyvää”. Tämä tarkoittaa sitä, että olemme osa yhteisöä ja vaikutamme toisiin ihmiseen kuten he vaikuttavat meihin. Osa kokonaisuudesta olemme työssämme työyhteisössäkin. Skarp (16.9.2021) kirjoittaa ”minäkokemuksen löystymisestä” ja tulkiten hänen tarkoittavan samaa kuin minuuden ulottumisen oman itsen ulkopuolelle. Omassa johtamisfilosofiassani olen osa kokonaisuutta: yksi palapelin pala muiden palojen tavoin, vaikka johtajan roolissa; ilman työntekijöitä olen vain irrallinen pala. Kokonaisuuden kannalta minun palallani on merkityksensä ja paikkansa. Minulle esimiehenä kuuluu hyvää, kun tiimilleni kuuluu hyvää.

Uuden oppiminen on mahdollista, kun on vastaanottavainen, avoimella mielellä ja voi myöntää olevansa väärässä. Sokrateen kerrotaan sanoneen, ettei hän tiedä mitään. Hän ei syyttänyt Ateenan koulutusjärjestelmää, vaan tarkoitti, ettei voi oppia mitään uutta, jos

uskoo jo tietävänsä kaiken. (McKenzie 2015, 27.) Tämä sopii omaan ajatukseeni oppimisesta. Uskon, että oppiminen vaatii nöyryyttä: Nöyryyttä uuden tiedon edessä ja kyvyn myöntää, etten tiedä kaikkea. Myöntäessäni tämän avaan tilaa uudelle tiedolle ja oivalluksille.

Poisoppiminen jostain mahdollistaa uuden oppimisen. Uuden omaksuminen voi olla suhteellisen helppoa verrattuna poisoppimiseen vanhasta. Ahlvik (2019) esittää väitöskirjassaan, että tietoinen läsnäolo tukee muutosmyönteistä käyttäytymistä organisaatioissa, koska se tarjoaa tilaisuuksia itsenäisten valintojen tekemiselle. Ahlvikin (2019, 2, 98) väitöskirjan toinen tutkimuskysymystä oli miten tietoinen läsnäolo (mindfulness) henkilökohtaisena voimavarana vaikuttaa työhyvinvointiin. Hän tutki mm. miten tietoinen läsnäolo vähentää stressiä ja auttaa irtautumaan työstä. Itsenäisten valintojen mahdollistumisesta puhuu myös professori ja aivotutkija Minna Huotilainen (LifeClass). Tutkimusten mukaan otsalohkon alueella aivokuori on paksuuntunut ja aivojen harmaa aine lisääntynyt tietoisien läsnäolon harjoittamisella. Näillä muutoksilla on tekemistä tarkkaavuuden suuntaamisen kyvyn kanssa.

2.1 Mitä tietoinen läsnäolo ei ole

Vaikka pedagogisesti olisi tärkeää lähestyä aiheita positiivisen kautta, mielestäni tietoinen läsnäolo on usein sen verran väärin ymmärrettyä, että tässä tapauksessa tämä lähestymistapa ennakkoluulojen poistamiseksi on perusteltu. Antti-Juhani Wihuri (2014, 68–74) lähestyy tietoisien läsnäolon käsitettä seitsemän väärinkäsitysten kautta eli avaamalla mitä tietoinen läsnäolo ei ole.

Tietoinen läsnäolo ei ole uskonnollista tai sidottu uskontoon. Monille ihmisille meditaatio ja mindfulness -termit herättävät miellelyhtymän uskonnollisuudesta ainakin osittain historiansa vuoksi. (Kabat-Zinn 1994, 23; Wihuri 2014, 68.) Tässä opinnäytetyössä tarkasteltu tietoinen läsnäolo ei liity uskontoon eikä edellytä mitään tiettyä maailmankatsomusta, vaan kyse on mielen taitojen harjoittamisesta.

Tietoisien läsnäolon tarkoitus ei ole mielen tyhjentäminen. Ajattelematta oleminen on lähes mahdotonta. (Wihuri 2014, 69.) Tietoinen läsnäolo on keskittymistä ja läsnä ovat aina uteliaisuus ja avoimuus. Silloin on mahdollista huomata ja ymmärtää asioiden yhteydet toisiinsa. Tietoisessa läsnäolossa ei ole tarkoitus sulkea pois tai torjua epämiellyttäviä kokemuksia. (Kabat-Zinn 1994, 83–84; Wihuri 2014, 69.)

Tietoinen läsnäolo ei ole myönteistä, positiivista ajattelua (Kabat-Zinn 1994, 102; Wihuri 2014, 70). Positiivisessa ajattelussa ja positiivisessa psykologiassa keskitytään siihen mikä toimii, mikä on vahvaa ja mahdollista sekä jätetään huomiotta tai vähemmälle

huomiolle puutteet ja ongelmat (Hakanen 2011, 11). Positiivisuuden sanomasta voi joskus tulla taakka, jos ihmisen voimat eivät riitä myönteiseen ajatteluun. Yritys korvata ajatuksia toisilla, myönteisemmillä ajatuksilla voidaan ajatella olevan yritys hoitaa oiretta puuttumatta sen aiheuttajaan. Kuitenkin hyväksymällä kaikki ajatukset ja tunteet, myös positiivisuus lisääntyy. Tietoisella läsnäololla voidaan pyrkiä vahvistamaan myös positiivisuutta vaikuttamatta ja vastustamatta mielen muita sisältöjä. (Wihuri 2014, 70.)

Tietoinen läsnäolo ei ole (vain) rentoutumista. Tietoisien läsnäolon harjoitusten tarkoitus ei ole ensisijaisesti rentoutuminen, vaan tietoisuuden lisääminen. Harjoituksen aikana voi nousta esiin tunteita, joita on vältellyt. Tunteet voivat olla negatiivisiaakin. Harjoitus ei siinä tapauksessa ole rentouttava, mutta on silti onnistunut, kun huomio suunnataan tarkoituksella ja hyväksyvästi tähän hetkeen ja siinä olevaan kokemukseen, olipa kokemus millainen tahansa. Tietoisien läsnäolon harjoittamisella voi olla vaikutusta paljon laajemmin kuin yksittäisinä rentoutumishetkinä. (Wihuri 2014, 72; Kabat-Zinn 2013, 20.)

Tietoinen läsnäolo ei ole vain ”pehmoja” varten. Wihurin teoksessa (2014, 72) viitataan Yhdysvaltain merijalkaväen ja Hillsboron poliisiaseman henkilöstön käymiin tietoisien läsnäolon harjoitusohjelmiin, joista osallistujat toivoivat mm. nopeampaa palautumista, keskittymiskykyä sekä parempaa kestävyyttä paineiden keskellä. Vaativaa työtä tekevät johtajat ja asiantuntijatkin voivat hyötyä tietoisien läsnäolon harjoittamisesta ja saavuttaa parempaa mielen hallintaa. (Wihuri 2014, 72–73; Brewer 2014, 803–805; Carter & Mortlock 2019.)

Tietoinen läsnäolo ei vaadi mitään määrättyä mielentilaa. Harjoittelun aloittaminen, kuten mikä tahansa aloittaminen vaatii itsekuria, mutta lähes mikä tahansa mielentila on sopiva, pois lukien akuutti ja voimakas psyykinen oireilu kuten psykoosi (Wihuri 2014, 73–74; Kabat-Zinn 1994, 25). Wihuri vertaa (teko)syytä olla harjoittamatta levottoman mielen vuoksi ylipainoiseen, joka ei voi laihduttaa, koska on lihava. (Wihuri 2014, 73–74.) Selitysajatus termiä käytetään mm. Oivamieli harjoitteessa (Oivamieli). Selitysajatuksia ovat niitä ajatuksia, jotka estävät tekemästä sitä mikä olisi tärkeää: Sataa vettä, väsyttää, ei ole aikaa, huomenna on parempi hetki.

Tietoinen läsnäolo ei ole monimutkaista ja vaativaa. Harjoittaminen ei vaadi ihmeitä tai suuria tekoja, ei joogin notkeutta eikä erillistä varattua tilaa. Tietoinen läsnäolo ei kuitenkaan välttämättä ole yksinkertaisuudessaan helppoa. (Kabat-Zinn 1994, 25.) Myönteisiä vaikutuksia saadakseen tarvitaan ainakin jonkin verran säännöllisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Tulokset syntyvät hitaasti ja kuten mikä tahansa muutoksen juurruttaminen käytäntöön, se vaatii aikaa. Lyhyilläkin päivittäisillä harjoituksilla voi

kuitenkin saada aikaa toisenlaisen tietoisemman tavan olla, toimia ja havainnoida ympäröivää maailmaa. (Wihuri 2014, 74.)

Tiedostavan läsnäolon avulla on mahdollista luoda tai lähestyä Brené Brownin (2018) tarkoittamaa rohkeaa johtajuutta. Vaatii rohkeutta uskaltaa sukeltaa omaan itseensä, omiin tuntemuksiinsa ja luopua täydellisyyden tavoittelusta. Rohkeutta tarvitaan luomaan johtajuutta, jossa ei käytetä oman egon puolustamiseen tarkoitettuja suojaanssareita vaan uskalletaan näyttää oma haavoittuvuus ja epätäydellisyys sekä uskalletaan elää omien (ja yrityksen) arvojen mukaisesti. (Brown 2018, 10–13.) Brown (2018, 148–149) kirjoittaa, ettei pidä sanasta mindfulness vaan hän käyttää mieluummin termiä ”kiinnittää huomiota”. Hänen mukaansa tietoisien läsnäolon avulla voi havainnoida tunteita, parantaa empatiakykyä ja keskittyä kuuntelemaan. Myös johtajan on hyvä osoittaa itseään kohtaan armollisuutta. Empatiaan kuuluu, ettei ota vastuuta ja omistajuutta toisten ajatuksista ja tunteista, vaan pitää huolta omasta osuudesta. Brownin teos on lähde teoksenani, koska se käsittelee johtajuutta tavalla, jolla minäkin johtajuudesta ajattelen. Lisäksi löydän teoksesta omia kipupisteitäni, suojaanssareita, joita minun on käsiteltävä tullakseni paremmaksi johtajaksi.

2.2 Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR)

Tämän tutkimuksen tietoinen läsnäolo pohjautuu Mindfulness Based Stress Reduction -menetelmään eli MBSR:ään. MBSR-menetelmän ja -ohjelman eli tietoiseen läsnäoloon perustuvan stressinhallinnan kehittäjä tohtori Jon Kabat-Zinn tutustui meditaatioon opiskellessaan Massachusettsin teknillisessä korkeakoulussa, josta hän väitteli molekyylibiologian tohtoriksi 1971 ja alkoi tutkia meditaation mahdollisia terveysvaikutuksia. Hän esitteli kehittämänsä MBSR-ohjelman 1979 ja avasi stressin lievittämiseen tarkoitetun klinikan. (Mead 2020.) Kabat-Zinn perusti ja johti Massachusettsin yliopistollisen sairaalan stressiklinikkaa sekä työskenteli saman sairaalan sairauksia ehkäisevän lääketieteen yksikön apulaisprofessorina vuoteen 2000 asti. Hän on keskittynyt tutkimaan mielen ja kehon vuorovaikutusta paranemisessa sekä tietoiseen ja hyväksyvään läsnäoloon perustuvien meditaatioharjoitusten käyttöä kroonisen kivun ja stressiin liittyvien sairauksien hoidossa. (Stress Reduction Tapes 2021; Kabat-Zinn 1994, 262–263.) Minun tutkimuksessani haen tietoisesta läsnäolosta tukea stressinhallintaan ja etäjohtamiseen etätyössä. Siksi MBSR on teorian keskiössä. Tietoista läsnäoloa olen käytännön toteutuksessa harjoittanut myös muilla menetelmillä, kuten Tara Brachin meditaatioilla, jotka opetukset perustuvat länsimaiseen psykologiaan ja itämaisiiin meditaatioihin (Brach 2021).

Yleisesti ja erityisesti MBSR-ohjelmaa ja sen vaikutuksia on tutkittu lääketieteessä vuodesta 1979 saakka ja vaikutuksista on olemassa tieteellistä näyttöä esimerkiksi (kroonistuneen) kivun, ahdistuneisuuden ja masennuksen hoitamisessa kuin myös keskittymiskyvyn ja tunteiden säätelyn parantamisessa sekä itsemytätunnon ja empatiakyvyn lisäämisessä. Pohjimmiltaan kyse on siitä, mitä ihminen voi tehdä itsensä hyväksi kaiken ulkopuolelta tulevan lääkäreiden, hoitajien ja terveydenhuollon järjestelmän avun täydentämiseksi. Tietoinen läsnäolo ei korvaa muita hoitokeinoja. (Garoff & Haravuori 9.1.2020, Kabat-Zinn 2012, 49–50; Raevuori 2016.) MBSR-ohjelmasta on tehty yli 6000 tutkimusta (Center for Mindfulness) ja Google-hakutuloksia tieteellisistä artikkeleista tulee n. 39 700 (Google Scholar). Birnie, Speca ja Carlson (2010) esimerkiksi tutkivat MBSR-ohjelman vaikutuksia ja huomasivat ohjelmaa noudattaneiden potilaiden stressitason vähentyneen, mielialan parantuneen ja myötätunnon kasvaneen huomattavasti. Potilaiden auttamisen lisäksi monissa maissa on otettu tietoinen läsnäolo osaksi alan ammattilaisten kuten lääkäreiden opintoja (Raevuori 2016, 1896). Raevuoren (2016, 1896) mukaan tietoisella läsnäololla on todettu olevan vähän haittavaikutuksia ja menetelmän soveltuvan monenlaisille potilaille. Eniten näyttöä on tietoisesta läsnäolon soveltuvuudesta kivun lievittämiseen sekä erilaisten masennus- ja ahdistusoireiden hoitamiseen. Koivisto ja Melartin (2014, 487) kirjoittavat artikkelissaan, että aito läsnäolo lääkärin työssä on pohja kuuntelemiselle ja myötätuntoiselle kohtaamiselle. Sama mielestäni pätee muuhunkin ihmisten väliseen kanssakäymiseen, joten tietoisesta läsnäolon harjoittaminen on yksi tapa kehittää tarkkaavuutta, kuuntelutaitoa ja empatiaa.

Stressinhallintaa, joka perustuu MBSR-ohjelmaan, on tutkittu osana lääketieteellistä hoitoa ja tutkimusten mukaan siitä on todettu olevan hyötyä niin hoitajille kuin potilaillekin (Garoff & Haravuori 9.1.2020; Heikkilä 2020). Suurin osa tutkimuksista on tehty aikuisille. Volanen, Lassander, Hankonen, ym. (2016, 4.) tutkivat tervettä oppivaa mieltä kouluympäristössä ja kohdistivat tutkimuksen lapsiin ja murrosikäisiin ja saivat tässäkin kontekstissa lupaavia tuloksia tietoisesta läsnäolon harjoitteiden tehokkuudesta verrattuna muihin rentoutusharjoituksiin. MBSR-ohjelman ja tietoisesta läsnäolon harjoittamisen merkitys on tunnustettu myös johtamistaidoissa ja esim. Antti-Juhani Wihuri (2014) on tutkinut tietoista läsnäoloa työelämässä ja kirjoittanut kirjan *Mindfulness työssä*.

2.3 Tietoinen läsnäolo tämän työn kontekstissa

Esihenkilötyö on palveluammatti: Jos palvelee muita aidosti ja kohtaa heidän tarpeensa, saa hyvän moninkertaisena takaisin. Palvelevan johtamisen vastakohta olisi hierarkkinen ja autoritäärinen tai välinpitämätön johtaminen (Hakanen 2011, 81). Merkitys tai syy sekä motivaatio liittyvät palvelemiseen. Oma hyvinvointi ja onnellisuus ovat usein sidoksissa

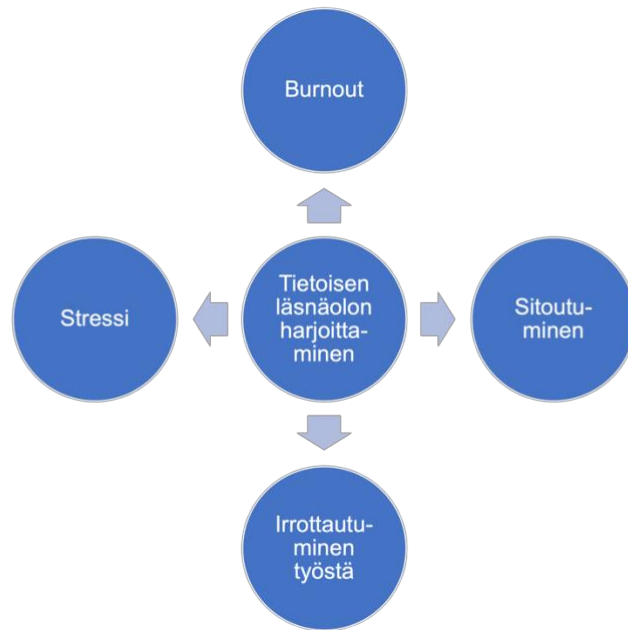
muihin ihmisiin. Johtajalle palveleminen on sitä, että osoittaa haluavansa tukea työntekijöitään parhaansa mukaan. Työssä voi käydä, koska on pakko, tai siitä voi yrittää löytää, jos ei uutta näkökulmaa, niin ainakin toisia palvelevan ajatuksen: Miten minun työni helpottaisi muiden työtä. (Hakanen 2011, 81; Hougaard & Carter 2018, 129; McKenzie 2015, 29–31; Silsbee 2010, 19.) Toisten palvelemisen itselle tuoma moninkertainen ilo on syy, miksi olen ollut mukana palvelutoiminnassa harrastuksena jo yli kolmekymmentä vuotta ja viihtynyt myös esihenkilötehtävissä: koen saavani enemmän kuin annan. Johtamisessa on kuitenkin myös kuormitustekijöitä

Käytän johtamisajatuksistani myös vertausta puutarhuriin: Esihenkilö on esihenkilö-puutarhuri, joka muokkaa maaperää eli luo suotuisat olosuhteet, jotta työntekijäkasvit voivat kukoistaa. Puutarhuri on onnistunut, jos kasvit kukoistavat. Eräässä työhaastattelussa käytettyäni tätä puutarhavertausta kuvaamaan tapaani johtaa, haastattelija kysyi mitä teen, jos yksi kasvi alkaa varjostaa muita ja vie niiden ravinteet? Vastasin, että kitkeminen ja kasvien siirtely otollisempaan maaperään ovat myös osa puutarhurin työtä.

Esihenkilötyössä kohdataan paljon tunteita – niin omia kuin toisten. Johtaminen voi osoittautua vaikeaksi, jos suhtautuminen työntekijöiden käyttäytymiseen ja tilanteisiin on hyvin tunneperäistä. Esihenkilöön kohdistuu usein paljon odotuksia ja toiveita sekä johdon että työntekijöiden suunnasta. Järvinen (2011, 20–25) on kuvannut esihenkilön suodatusmekanismia säiliötoiminnaksi. Esihenkilön tulisi kyetä jonkin verran varastoimaan toisten pelkoja, huolia, toiveita, kritiikkiä ja tunteita ennen kuin päättää miten toimii, jotta hänen toimintansa olisi asiallista ja perusteltua, ennakoitavaa, rakentavaa ja luotettavaa. Ja auttaisi muiden työtä. Tähän säiliötoimintaan sekä tunteiden käsittelyyn tietoinen läsnäolo voi tuoda apua. Tietoinen läsnäolo parantaa itsereflektointitaitoja lisäämällä aikaa tunnereaktion ja toiminnan väliin. Tietoinen läsnäolo on myös ei-tekemistä tekemisen keskellä. (Kabat-Zinn 1994, 56–57; Kabat-Zinn 2012, 18; Sahimaa.) Olemisen ja tekemisen Yin ja Yang.

En voi elämästäni enkä työstäni poistaa stressiä, mutta voin pysähtymällä ja hyväksymällä sen olemassaolon kyetä helpottamaan sitä. (Kabat-Zinn 1994, 46.) Pysähtymällä kuulostelemaan miltä minusta tuntuu juuri nyt sekä hyväksymällä ja tiedostamalla negatiivisetkin ajatukset ja tunteet, olo voi helpottua. Myös Ahlvik (2019, 98, 108) huomasi, että tietoisella läsnäololla oli merkittävä ja hyödyttävä vaikutus yksilön stressinhallinnassa ja irrottautumisessa työstä. Hän tutki tietoisesta läsnäolon harjoittamisen vaikutusta työn vaatimukset ja voimavarat -malliin (JD-R), jonka on luonut Schaufeli ja Taris (2014). Tietoisesta läsnäolon suhde malliin on kuvattu kuviossa 2. Keskijohdon

tietoisien läsnäolon harjoittaminen vahvisti heidän voimavarojaan ja sekä stressin että burnoutien määrä väheni, työstä irtauduttiin paremmin ja lisäksi sitoutuminen työhön lisääntyi hieman.



Kuvio 2 Tietoisien läsnäolon vaikutus JD-R-malliin (mukaillen Ahlvik 2019)

Ajatukseni eivät ole minä eikä totuus minusta: Voin ajatella olevani huono esihenkilö. Tietoisien läsnäolon avulla voin huomata tämän ajatuksen, ymmärtää, että mieleni tuotti tuon ajatuksen, ymmärtää että se on vain ajatus ja päästää siitä irti. Tämä antaa samalla tilaa, liikkumavaraa valita miten käyttäydyn (Ahlvik 2019, 30, 78, 81; Lifeclass.) Jos osaan käsitellä omia ajatuksiani ja tunteitani, pystyn työssäni auttamaan myös työntekijöitäni tunnistamaan omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Kaiken kaikkiaan tietoisuustaitojen avulla esihenkilö voi edellä olevan teorian valossa parantaa ainakin stressinhallintaa, läsnäolon ja kuuntelemisen taitoa sekä tunnetaitoja. Tietoisella läsnäololla voidaan vapauttaa tilaa ja aikaa tunnereaktion ja toiminnan välillä, jolloin myös innovaatioille ja muutokselle on tilaa.

Tässä tutkimuksessa lähdin etsimään voisiko tietoisien läsnäolon harjoittamisesta olla apua minulle esihenkilönä etätyössä. Työn vaatimukset ja voimavarat -mallista erityisesti stressinhallinta ja työn rajaaminen yksilönäkökulmasta sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen organisaationäkökulmasta ja tietoisien läsnäolon harjoittamisen vaikutus niihin, sopivat omiinkin tarpeisiini.

3 Tiedostava (etä)johtajuus

Covid-19 viruksen aiheuttama, maailmaa jo toista vuotta todennäköisesti pysyvästi muuttanut ja kurittanut pandemia, on sysännyt liikkeelle ja vauhdittanut tieteellistä tutkimusta (Viljanen 18.10.2020; Väliverronen 2020). Vuosina 2020 ja 2021 on tehty monia tutkimuksia etätyöskentelystä ja pandemian vaikutuksista työntekoon sekä työssä jaksamiseen. Jonkin verran tutkimuksia löytyy myös aiheista tietoinen läsnäolo ja etätyö tai kotoa käsin työskentelyn haasteet. Lähes kaikki löytämäni tutkimukset koskevat johtamisen vaikutuksia etätyötä tekeviin työntekijöihin. Vaikutuksien voi ajatella olevan ainakin osin samoja etänä työskentelevälle esihenkilölle ja hänen on vähintään tiedostettava, miten etätyö työntekijöihin vaikuttaa. Minun mielestäni vaikutus voi olla esihenkilölle jopa kuormittavampi, koska oman jaksamisen lisäksi vastuulla on myös työntekijöiden jaksaminen. Vaikutus voi olla myös vähemmän kuormittava, koska esihenkilöllä saattaa olla kattavammin tietoa tilanteesta ja suunnitelmista. Esihenkilön työssäjaksamisesta etätyössä ei tutkimuksia juuri löytynyt. Tässä kappaleessa määritellään aluksi mitä etätyöllä ja etäjohtamisella tarkoitetaan. Itsensä johtamista käsitellään erikseen.

3.1 Etätyö ja etäjohtaminen

Etätyö on varsinaisen toimipaikan ulkopuolella tehtävää työtä ansiotarkoituksessa. Se voi olla säännöllistä, jatkuvaa tai satunnaista. Pääsääntöisesti etätyön tehtävät voidaan suorittaa myös työpaikalla. Etätyö voi olla ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Tavallisesti työntekijöiden oletetaan olevan toimistoaikana tavoitettavissa. Hajautetun työn käsite on etätyötä laajempi. Siinä osa tiimistä työskentelee keskenään samassa paikassa, osa erillään ja osa voi olla myös etänä. (Vilkman 2016, 13.) Cambridgen sanakirja (2021b) määrittelee etätyön yksinkertaisesti työksi, jota tehdään kotona tai muussa paikassa, joka ei ole organisaation varsinainen toimipaikka. Akava (27.5.2019) lisää etätyön määritelmään laatusanat joustavuus ja vapaaehtoisuus. Kaikki varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävä työ ei ole etätyötä: Esimerkiksi kodinhoitajan työ tai asfaltointityö ei ole etätyötä. (Akava 27.5.2019.) Oman tiimini, Vantaa-infon asiointipalveluiden tiimin, kohdalla kyse on hajautetusta työstä; osa työntekijöistä työskentelee keskenään samoissa työpisteissä Myyrmäessä, Korsossa ja Tikkurilassa, osa yksittäin eri toimipisteissä tai etänä. Osan tiimin jäsenten työ on aikaan ja paikkaan sidottua työvuorolistan mukaista kasvotusten tehtävää asiakaspalvelutyötä, osan työtehtävät voi suorittaa paikkariippumatta. Vantaalla etätyö ei toimisto- ja yleistyöajoissa ole ajasta riippumatonta, vaan sijoittuu kunnan virka-aikaan (Vantaa intranet 2020b).

Etäjohtaminen on etätöön, hajautetun työn, monipaikkaisen työn ja/tai ajasta ja paikasta riippumattoman työn johtamista. Esihenkilö ei tapaa tai ei ole edes mahdollista tavata työntekijäänsä päivittäin eikä edes viikoittain. Kasvotusten kohtaamisia saattaa olla kerran tai kaksi vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää hyvää ihmisten johtamisen kykyä ja viestintäteknologioiden käyttötaitoja. Etäjohtaminen saattaa kiinnittää huomiota henkilöiden välisiin etäisyyksiin ja asia nähdään ongelmana, vaikka se ei automaattisesti sitä tarkoita. (Vilkman 2016, 15.) Huomasin, ettei etäjohtamisen termi oikeastaan ota kantaa siihen, onko esihenkilö läsnä- vai etätöössä, vaan ainoastaan suhteeseen tiimiin.

Varsinkin viimeisen vuoden aikana erilaiset digitaaliset työskentelyalustat ja -kanavat ovat kehittyneet voimakkaasti vastatakseen lisääntyneeseen tarpeeseen kohdata verkon yli ja käyttäjämäärät ovat kasvaneet (Joshi 7.4.2021). Vuosikymmenen taitteessa lisätyn todellisuuden ohjelmistojen (VR, virtual reality software) kehittyessä, on kehitetty myös virtuaalista toimistoympäristöä, jossa työntekijöiden on mahdollista tavata toisiaan toimisto-olojen kaltaisesti, mutta olematta fyysisesti läsnä. (Cocking 7.1.2020.) Monissa työpaikkailmoituksissa mainitaan erikseen etätöomahdollisuus. Sen on todettu houkuttelevan yhdessä joustavien työaikojen kanssa. Työntekijät saattavat myös pysyä paremmin työpaikassa, jossa työ joustaa ja etätöomahdollisuus on. Tähän tulokseen tuli Vilkmanin (2016) lisäksi opinnäytetyössään Antila (2019). Pysyvyys on etu työnantajalle, sillä rekrytointi ja tietovuoto ovat kalliita.

Vilkmanin kirjan (2016) kirjoittamisen aikaan ei ollut tutkimustietoa etätöön vaikutuksista työuupumisten määrään. Yrityksissä oli kuitenkin havaintoja siitä, etteivät ne ainakaan olleet lisääntyneet ja virtuaalista työtä tekevät saattoivat tehdä jopa 19 tuntia enemmän työtä viikossa kuormittumatta. Etäpäivät koettiin tehokkaampina ja palkitsevina, ja niiden myötä sairauspoissaolot vähentyivät. Yrityksille syntyi etätööstä kustannussäästöjä, kun toimistotiloja ja -kalusteita tarvittiin vähemmän. Työntekijät tunsivat olevansa itsenäisempiä. (Vilkman 2016, 16–17.) Tämä kaikki vastaa käsitystäni etätööstä silloin, kun se on vapaaehtoista ja voi valita toimistolla työskentelyn ja etäpäivän välillä.

Helsingin Sanomat (31.5.2021) kirjoitti kiinteistökonsulttiyhtiö JLL:n työelämäbarometristä, josta ilmeni, että 2020 huhtikuussa neljäkymmentäkahdeksan prosenttia työvoimasta koki olevansa tuottavampia kotona kuin toimistolla. Vuotta myöhemmin tuo luku putosi kolmeenkymmeneen seitsemään. Osa kaipasi takaisin toimistoon ja noin kolmekymmentä kolme prosenttia ei halunnut tulevaisuudessa enää työskennellä etänä. Lokakuusta 2020 tuo luku kasvoi viisi prosenttiyksikköä. Tässä työelämäbarometrissa ei ollut mukana suomalaisia, mutta kasvanut etätööväsämys näkyi maailmanlaajuisesti. Artikkeleihin haastateltu Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen johtaja Anne

Mäkikangas totesi tutkimuksesta paljastuvan, että toisaalta ihmiset tekivät pidempää päivää ja ahkerammin työtä etänä kuin toimistolla ja toisaalta pitkään jatkunut koronatilanne väsytti ja vaikutti työssä suoriutumiseen heikentävästi. (Helsingin Sanomat 31.5.2021.)

Hyvään (etä)johtamiseen tarvitaan luottamusta, yhteisöllisyyttä, pelisäännöt, avoimuutta ja arvostusta sekä avointa vuorovaikutusta (Ranta-aho 2020, 24–40; Vilkmán 2016, 25.) Samoja elementtejä tarvitaan kaikenlaisessa johtamisessa ja työyhteisöissä. Näiden arvojen pohjalta tein lyhyen kyselyn henkilöstölle ja kollegoilleni syksyllä 2021 ennen ja jälkeen neljän viikon tietoisien läsnäolon harjoitusjakson. Tästä lisää luvussa 6 tutkimuksen keskeisissä tuloksissa. Tässä luvussa avataan edellä mainittuja etäjohtamisen osa-alueita tarkemmin.

Erityisesti luottamus ja pelisääntöjen merkitys korostuu, kun ei kohdata kasvotusten. Vilkmán (2016, 26) toteaaakin, että luottamus on suurin haaste, eikä sen vastakohtana ole epäluottamus vaan pelko. Voiko työntekijöihin luottaa? Tekevätkö he työnsä, kun kukaan ei ole vieressä valvomassa? Suurin osa työntekijöistä haluaa hoitaa työnsä hyvin ja etätyössä vielä paremmin. Luottamusta käytetään harvoin väärin. (Vilkmán 2016, 26–27.) Tämä on myös oma kokemukseni yli kahdenkymmenen esimiestyövuoden ajalta; Luotan ihmisiin, kunnes toisin todistetaan. Myös Työturvallisuuskeskuksen (2018) julkaisemassa Etäjohtaminen ja vuorovaikutus -oppaassa luottamuksen merkitys korostuu. Vilkmánin (2016, 27–29) mukaan luottamus on sitä, ettei tarvitse varautua pahimpaan. Luotetaan ja annetaan mahdollisuus etätyöhön. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä sekä työyhteisön jäsenten välillä ovat kriittisiä tekijöitä (Työturvallisuuskeskus 2018). Etätyömahdollisuus voidaan perua, jos työ ei suju. Vantaalla etätyön joustoja on pandemiaa edeltävän ajan ohjeistukseen lisätty esimerkiksi etätyön tekemisen paikan suhteen ja tarvittaessa liukumienkin suhteen. Päivien on oltava kokonaisen työpäivän mittaisia eli liukumasaldoa ei etätyössä voi kerryttää ja laajan etätyömääräyksen voimassa ollessa työaikakin oli kiinteä. (Vantaa intranet 2020b.) En haluaisi uskoa, että kyse on epäluottamuksesta. Kuitenkin, kun työaika täytyy seurata, siihen tarvittaisiin esimerkiksi mobiilisovellus. Sellainen on tulossa 2023. Parempi vaihtoehto olisi seurata työsuoritteita ja niiden laatua, jolloin voisi lakata seuraamasta työaika. Omalla kohdallani työajan alittuminen on ollut hyvin poikkeuksellista. Sen sijaan haasteeksi esihenkilötyössä on muodostunut ilmaisen työn tekeminen työnantajalle, kun työpäivien alkamisajankohta ja lopettamisajankohta ei aina ole omissa käsissä.

Sitoutuminen työhön tai työnantajaan liittyy kiinteästi yhteisöllisyyden kokemukseen. Luottamus sitouttaa työntekijöitä (Ranta-aho 2020, 28; Työturvallisuuskeskus 2018).

Erityisesti hajautetussa organisaatiossa voi olla niitä, jotka työskentelevät yksin eri paikassa ja kokevat olonsa ulkopuolisiksi. Tämä koskee esimerkiksi Teams-palavereja, joissa osa on fyysisesti läsnä yhdessä toimipisteessä ja osa osallistuu verkon välityksellä. Kokemukset yksinäisyydestä ja ulkopuolisuudesta ovat tietenkin yksilöllisiä. Vaarana on, että vetäytyminen tulkitaan haluna tehdä työtä yksin ja itsenäisesti tai että persoona tulkitaan vetäytyväksi, vaikka kyse olisi ulkopuolisuuden kokemuksista. (Vilkman 2016, 50.) Ulkopuolisuuden kokemukset ovat tulleet tutuiksi korona-ajassa. Olen kokenut ulkopuolisuutta omassa tiimissäni, johtoryhmässä ja elämässä, vaikka asiat ovat olleet ihan hyvin. Siksi esimerkiksi kokouksen alussa kuulumisten kysyminen tai että jokainen kertoo mitä odottaa kokoukselta, ovat tärkeitä. Verkkokokouksessa varsinkin vetäjän rooli on tärkeä puheenvuorojen jakamisessa ja hiljaisten aktivoinnissa esim. kysymällä nimeltä mitä mieltä joku on. Aikataulua on hyvä noudattaa ja lopettaa kokous ajoissa. Lisäksi digitaalisia muistilappuseiniä tai jaettavia dokumentteja voi hyödyntää asioiden käsittelyssä. (Vilkman 10.12.2018.) Tiimini palavereissa on aina kuulumiskierros. Osallistamisessa on kuitenkin kehitettävää. Ilman kohdennettua aktivointia äänessä ovat ne muutamat samat ja muut jäävät hiljaisiksi.

Tiimin monimuotoisuus, jolla tarkoitetaan eri kulttuuritaustoja, kansallisuuksia, sukupuolia ja ikäryhmiä yhdistettynä eri käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyliin vaatii sopeutumista kaikilta. Jos työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa, erilaisuuden hyväksyminen on helpompaa ja myös yhteistyö sujuu paremmin. (Vilkman 2016, 53.) Aina ei ole helppoa ymmärtää, ettei oma totuus ole koko totuus, vaan jokaisella on omat tulkintansa asioista. Esimies voi pyrkiä välttämään mahdollisesti syntyviä ristiriitoja ja ratkaisemaan asiat mahdollisimman nopeasti itse. (Kaski & Kiander 2005, 105.) Erilaisten ongelmien käsittely voi myös olla haastavampaa, kun ei kohdata kasvotusten. Työntekijöiden väliset ristiriidat, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, kyllästyminen työhön tai päihdeongelmat voivat jäädä huomaamatta. (Vilkman 2016, 54–55.) Johtajan on tärkeää tarkastella ajatusmallejaan, uskomuksiaan ja arvojaan käyttäytymisensä takana. Näin hän voi havaita, miten ne vaikuttavat toimintaan esimerkiksi ristiriitatilanteiden ratkaisijoina. Johtaja voi haluta miellyttää henkilöstöä eikä siksi kykene käsittelemään konfliktia kunnolla. (Virolainen 2017, 18–19.) Olen kokenut tunnetilojen ja ilmapiirin aistimisen haastavammaksi etäyhteyksien välityksellä, kun ihmiset näkyvät vain hartioista ylöspäin. Toisaalta olen kokenut myös läheisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita verkon yli muun muassa tietoisien läsnäolon harjoituksissa, joita olen silloin tällöin tiimini kanssa tehnyt. Luottamus ja välitön, avoin ilmapiiri voivat olla suureksi avuksi. Vantaa-infossa avainasemassa siltana esimiehen ja tiimin välillä ovat arjen työtä koordinoivat ja johtavat palveluvastaavat, jotka ovat fyysisesti läsnä ratkomassa arjen haasteita esihenkilön

apuna. Verkon yli työskenneltäessä on ollut ehdottomasti apua siitä, että olen tavannut tiimin jäseniä myös kasvotusten.

Vuorovaikutuksessa tarvitaan viestintää. Esihenkilön tulisi olla kiinnostunut työntekijöistään ihmisinä, kysyä mitä kuuluu ja miten työ sujuu. (Vilkman 2016, 105–106.) Jos esihenkilö saa korjaavaa palautetta esimerkiksi siitä, ettei kuuntele, hänellä on mahdollisuus korjata toimintaansa. (Virolainen 2017, 18–19.) Voi olla hyödyllistä tutustua työntekijöihin myös työn ulkopuolella. Kuuntelemisen ja läsnäolon taito on tässäkin avainasemassa. Kuuntelemalla läsnä olevasti voi varmistua, miten tiimin jäseniin tutustuu parhaiten ja mikä sopii. Esihenkilön on hyvä olla ihminen ihmiselle ja opetella hyväksymään niin oma kuin muiden epätäydellisyys. (Vilkman 2016, 105–106.) Erinomaisuuteen pyrkiminen ei ole samaa kuin täydellisyys tavoittelu. Täydellisyys tavoittelu on puolustusmekanismi. (Brown 2018, 79.) Vuorovaikutukseen esihenkilön ja työntekijän välillä vaikuttaa myös luottamus ja luottamukseen sisältyy aina haavoittuvuuden riski. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Perfektionistina opettelen hyväksymään epätäydellisyyttä ja keskeneräisyyttä niin itsessäni kuin muissa. Se on huomattavasti helpompaa muiden kuin itseni kohdalla. Olen myös ymmärtänyt, että perfektionismini on osittain opittua suorittamisen mallia ja hyväksynnän hakemista. Tietoisien läsnäolon kautta olen ymmärtänyt, etteivät omat ajatukseni, joihin vaikuttavat myös muiden mielipiteet, määritä arvoani ihmisenä. En ole yhtä kuin ajatukseni (LifeClass; Tolle 1997, 33.)

Tunneäly, yksi nykyisin tunnistetuista älykkyyden lajeista, liittyy kiinteästi johtamiseen ja toisten ihmisten kanssa toimimiseen. Itsensä johtaminen sisältyy tunneälykkyyteen ainakin Daniel Golemanin (24.2.2012) mukaan. Tunneällyn hän jakaa videolla kolmeen osaan: itsetietoisuus, itsensä johtaminen sekä empatia. Kirjallisissa lähteissä tunneällyn jaottelu on itsetietoisuus, itsesäätely, sisäinen motivaatio, sosiaaliset taidot sekä empatia. Kirjassa Goleman (1998) määrittelee tunneällyn kyvyksi havaita ja hallita tunteita. Sydänmaanlakan (2017, 20) mukaan tunneälykkyydellä tarkoitetaan kykyä tulla itsenä ja muiden kanssa toimeen. Empatia on kyky ymmärtää mitä joku toinen tuntee. Empatia kuuluu tunneälykkyyteen ja sen tärkein työkalu on kuuntelemisen taito. Kuuntelemisen taito ja sen näkyminen tekevät ihmisestä myös helpommin lähestyttävän. (Goleman 1998, 167.) Golemanin mukaan (24.2.2012) itsetietoisuuteen sisältyvät tunteet, niiden tunnistaminen ja ymmärrys miksi tunteita tunnetaan. Tunneäly on hyvä pohja intuitiolle, hyvälle päätöksenteolle sekä toimii myös hyvänä moraalisen kompassina. Itsensä johtaminen on kykyä hallita tai ohjata impulsseja ja ahdistavia tunteita niin, etteivät ne rampauta tai ole toimintaa estäviä ja toisaalta kykyä kokea negatiiviset tunteet silloin, kun niille on tarvetta. Kaikilla tunteilla on tehtävänsä. Coleman (24.2.2012) mainitsee videolla

sosiaaliset taidot. Työelämässä ja erityisesti esihenkilön tehtävässä vähintään hyvät sosiaaliset taidot helpottavat toisten ihmisten kanssa työskentelyä. Tunneälykäs johtaminen voi auttaa saavuttamaan hyviä tuloksia.

Esihenkilön tulee olla työntekijöiden tavoitettavissa. Koska työskenneltäessä eri paikoissa esihenkilön luokse meneminen ja spontaanit kohtaamiset puuttuvat, esimiehen on oltava tavoitettavissa puhelimitse tai muita sähköisiä kanavia pitkin. Vapaamuotoisia tai epämuodollisia kohtaamisia on hyvä olla, sillä kynnyksellä lähestyä esimerkiksi puhelimitse on usein kasvojen kohtaamista korkeampi. (Vilkman 2016, 54–55.) Työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi, itsensä arvostetuksi ja kuuluvansa työyhteisöön, kun kokevat esihenkilön olevan läsnä. Läsnäolon kokemus voi syntyä myös etäjohtamisesta eikä se ole vain persoonakysymys. Esihenkilö voi rakenteellisesti mahdollistaa aikaa tulla nähdyksi ja kuulluksi varaamalla kalenteristaan aikoja kohtaamisille. (Mattila-Holappa & Valtanen.) Esihenkilönä olen pyrkinyt olemaan työntekijöideni tavoitettavissa silloin, kun heillä on kohtaamisen ja kuulluksi tuleminen tarve. Pääasiassa tiimiläisten palaute tavoitettavuudesta on ollut hyvää: minut tavoittaa, kun sille on tarve.

Oman työni rajaamisessa on (osin itse luomani) haaste: Oletetaanko minun olevan tavoitettavissa aamulla joskus jo ennen seitsemää sekä iltaisin ja viikonloppuisin vai voinko vastata työaikani ulkopuolella tuleviin yhteydenottoihin työaikana? Myös työajalla oman työajan hallinta on usein haasteellista. Työterveyslaitoksen asiantuntija Kirsi Luukkala on Työpiste-verkkolehden haastattelussa esittänyt, että esihenkilölläkin on oikeus varata aikaa kalenteristaan keskeytyksettömään työskentelyyn, vaikka haluaisi antaa ymmärtää olevansa aina käytettävissä. (Rydman 10.3.2020). Lopulta korona-aika ja ajoittainen yhteydenottojen runsas määrä myös työajan ulkopuolella sai minut laittamaan työpuhelimien äänettömälle ja pois näkyvistä työajan päätyttyä ja sulkemaan työasiat pois mielestä tekemällä jotain mielekästä palauttavaa. Näin jaksoin paremmin tehdä työtä täydellä teholla työaikana.

Viestintä ja tiedon välittyminen tuntuvat olevan ihmiskunnan suurimpia haasteita. Viestiä pitäisi enemmän, useammin ja paremmin. Vilkmanin (2016, 56) mukaan ongelmana ei enää ole niinkään tiedon vähyys vaan ennemmin tietotulva. Tietoa on tarjolla niin paljon, että oikean informaation suodattaminen on vaikeaa. Tekniikka, kuten esimerkiksi Teamsin chat, tarjoaa alustan, johon tietoa voidaan tuottaa tarvitsematta kuormittaa niitä, joita tieto ei koske. Johtamisen rakenteet, kuten säännölliset palaverit, ovat tärkeä työkalu tiedonkulun varmistamiselle (Vilkman 2016, 110). Palaverirakenne voi vähentää yhteydenottoja ja kuormitusta sekä esimieheltä että työntekijöiltä, kun tulossa on palaveri, jossa esiin noussut asia voidaan käsitellä. Valinta kootaanko asiat viikkokirjeeseen tai

seuraavaan palaveriin vai vaatiiko asia välittömän viestinnän, pitää tehdä. (Rydman 10.3.2020.) Omassa työssäni näen tässä vielä kehitettävää. Johtamisen rakenteet ovat kunnossa, mutta silti paljon viestintää tapahtuu vielä chatissa ja sähköpostitse sekä puhelimitse. Pandemian myötä viestinnän määrä kasvoi huomattavasti. Ratkaisin haastetta luomalla sähköpostiin omat kansiot esihenkilölleni, kollegoilleni, palveluvastaaville ja -koordinaattoreille. Loin sähköpostiluonnokset muistilehtiöiksi kuhunkin kansioon ja vein kansioihin heidän työtään koskevat saapuneet viestit. Näin useimpien asioiden käsittely saattoi odottaa säännöllistä viikkopalaveria, ja asiat pysyivät tallessa ja siten muistissa vähällä vaivalla. Palveluvastaavien kanssa luotiin Sharepointiin yhteinen muistiopohja, johon asioita saattoi viedä sitä mukaan, kun niitä tuli eteen tai mieleen.

Monet ristiriidat ja epäselvyydet voidaan välttää yhteisillä pelisäännöillä. Yhdessä luoduissa pelisäännöissä voi olla hyvä sopia esimerkiksi ajoista, jolloin ollaan toisten tavoitettavissa tai palavereista, joihin tullaan paikan päälle. Pelisääntöjä on hyvä tarkastella säännöllisesti ja etenkin, jos tiimiin tulee uusia jäseniä. Esihenkilö valvoo pelisääntöjen noudattamista. (Lehto 2017, 23; Vilkmán 2016, 82.) Esimiehen toimintaa seurataan ja hänen oma esimerkkinsä on tärkeä. Esihenkilön tulisikin pohtia tarkasti mihin kellonaikoihin viestejä lähettää. Vaikka esimies yrittäisi vain itse olla tehokas vastatessaan viesteihin iltamyöhään, siitä saattaa välittyä kuva, että samaa odotetaan työntekijöiltä. Yhteiset pelisäännöt voivat olla avuksi tässäkin asiassa. (Vilkmán 2016, 120.) Hyvä esimerkki teknologisesta apuvälineestä tähän on sähköpostien lähetyksen ajastaminen; Jos esihenkilön on helpointa kirjoittaa viesti myöhään illalla, sen lähettämisen voi ajastaa esimerkiksi seuraavaan aamuun kello kahdeksan. Tätä olen toteuttanut usein aamuisin, jos olen aloittanut työn ennen tiimiäni: ajastan sähköpostin lähtemään vasta heidän työaikansa alkaessa.

Usein esihenkilöllä on paljon muitakin töitä kuin lähiesimiestehtävät. Etätyössä ihmisten johtaminen korostuu asioiden johtamisen sijasta, ja johtamiselle tulee löytyä aikaa. Esihenkilö on usein myös asiantuntija. Yhteydenpito eri paikoissa työskenteleviin työntekijöihin vie aikaa. (Vilkmán 2016, 145.) Esihenkilöllä on etätyössä edelleen vastuu seurata työaikoja. Tämä velvoite tulee työaikalain (872/2019) pykälän 32 § 1 momentista. Esihenkilön on tärkeää pitää huolta itsestään ja omasta jaksamisestaan. Salmimies ja Ruutu (2013) käyttävät termiä pystyvyysusko: Henkilö luottaa omaan asiantuntijuuteensa, pystyy arvioimaan kykynsä suoritua ja saavuttaa tuloksia. Hän kykenee myös tunnistamaan mahdottoman tehtävän, päästämään irti ja suuntaamaan energian muualle. Organisaatiossamme kaikilla esimiehillä on muitakin tehtäviä kuin henkilöstöjohtaminen. Erityisesti irti päästämistä olen harjoitellut tietoisien läsnäolon avulla niin menneistä

tapahtumista, asioista, joihin en voi vaikuttaa kuin työpäivistäkin. Irti päästäminen tai irtautuminen työstä on yksi JD-R-mallin osa-alue (Kuvio 2).

Johtajuus, joka ei ole tiedostavaa tai toiset huomioonottavaa päätyy usein johtamishaluisten yksilöiden tahtojen yhteentörmäykseen, sillä tietoiseen läsnäoloon liittyvä yhteenkuuluvuus puuttuu. Useimmiten ihmiset, jotka tavoittelevat johtajuutta ja sen mukanaan tuomaa valtaa, eivät ole hyviä johtajia. Johtaminen vallan tuoman mielihyvän ja tärkeyden vuoksi verrattuna johtamiseen, jolla mahdollistetaan muiden onnistuminen ja pääseminen tavoitteeseen, tuo hyvin erilaisen lopputuloksen. Ensimmäinen aiheuttaa tyytymättömyyttä, jälkimmäinen tyytyväisyyden tunnetta. (McKenzie 2015, 73–76.) Kaikki työ on toisten ongelmien ratkomista ja johtaminen toisten palvelemista (Hakanen 2011, 81; Hougaard & Carter 2018, 129; McKenzie 2015, 29–31; Puskala 19.5.2021; Silsbee 2010, 19.). Hyvä johtaja tunnistaa muiden kyvyt ja ymmärtää, että he käyttävät kykyjään myös muiden hyväksi. Hyvä johtaja kykenee johtamaan itseään ja tuntee itsensä. (McKenzie 2015, 73–76; Sydänmaanlakka 2017, 224.) Johtamisen kehittäminen on tärkeää, koska organisaatiot pärjäävät vain osaavalla ja motivoituneella henkilöstöllä. Johtaminen on yhteistyötä ja johtajuus on niin tärkeää, että jokainen työntekijä on siitä vastuussa. Siksi itsensä johtamistakin tulisi kouluttaa (Sydänmaanlakka 2017, 6).

Tiedostavalla johtajuudella McKenzie (2015, 59–59) tarkoittaa epäitsekästä, tietoista itsemme ja toisten johtamista kohti sovittua tavoitetta. Itsetuntemus auttaa johtamaan toisia. (McKenzie 2015, 58–59.) Tietoisien läsnäolon harjoittaminen mahdollistaa oman toiminnan kehittämisen (Ahlvik 2019, 30, 78, 81; Virolainen 2017,5). Johtajan tulee olla tietoinen niin oman johtamisensa toimivuudesta kuin organisaation ja toimintaympäristön tilasta. Jos johtaja päästää irti rajoittavista uskomuksista tietoisien läsnäolon avulla, hänestä voi tulla parempi johtaja. Johtajat näkevät kuitenkin johtamisensa usein parempana kuin se on. Virolaisen (2017, 27) mukaan johtajan on tärkeää tunnistaa toimimattomat tavat. Ihminen toimii autopilotilla suurimman osan aikaa ajattelematta miksi ja miten toimii. Yksi tietoisien läsnäolon tavoitteista on tulla tietoiseksi tästä, pysähtyä ja kyetä valitsemaan toisin (LifeClass).

Toniolo-Barrios ja Pitt (2021, 189–197) päättelivät, että tietoisesta läsnäolosta on apua kotona tehtävässä työssä erityisesti työstä irtautumisessa, työtehtäviin keskittymisessä ja sitä kautta suorituksen parantamisessa sekä ruutuväsymyksen selättämisessä. Heidän mukaansa ei tarvitse harjoittaa mitään erityistä tietoisien läsnäolon tekniikkaa kehittyäkseen tiedostavana ihmisenä. Muodolliset harjoitukset tukevat arjen epämuodollista tiedostavana olemista, joka ei ole helppoa. Tutkimus kehottaa esimiehiä

jakamaan työntekijöille (tutkimuksessa esitellyt) tietoisien läsnäolon tekniikat ja etsimään lisäharjoitteita verkosta. (Toniolo-Barrios & Pitt 2021, 189–197.)

Pattnaik & Jena (2021) tutkivat tietoisien läsnäolon, etätyötä tekevien työhön sitoutumisen ja työmoraalin kolminaisuutta. He päättelivät, että tietoisien läsnäolon harjoittamisella on mahdollista sitouttaa etätyötä tekevät työntekijät paremmin työhönsä ja organisaatioon, saavuttaa parempi työmoraali ja auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. Sitoutumista tutki myös Ahlvik (2019). Mäkikangas, Juutinen, Oksanen & Melin (2020) puolestaan tutkivat etätyön ja työn imun muutoksia kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. Työn imun tason säilyminen tai lisääntyminen selittyivät taustatekijöiden lisäksi kodin toimivuudella työympäristönä, työorganisaatioiden tarjoamalla tuella sekä työn oma-aloitteisella kehittämisellä ja uskolla omaan pystyvyyteen. Ne, joiden työn imu oli vähintään kohtuullisella tasolla ennen pandemian alkamista, imu säilyi tai lisääntyi.

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? on tutkimushanke, jolla tuotetaan tietoa työhyvinvoinnista koronapandemian aikana ja annetaan suosituksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimuksissa on selvinnyt, että työuupumuksen oireissa oli lievää kasvua vuoden 2020 loppuun mennessä sekä johtajilla että työntekijöillä. Etätyötä tehneillä työn imu ensin kasvoi pandemian alusta ja lähti sitten kesällä 2020 laskuun. Tilanne on kuitenkin tasaantunut kesään 2021. Etätyössä olleet kokivat ensin saaneensa vähemmän tukea esimieheltä ja kesään 2021 mennessä enemmän tukea kuin lähityössä. Tästä voisi päätellä, että oppimista on tapahtunut. Henkilöt, jotka tekevät hybridityötä, voivat tutkimuksen mukaan parhaiten. Yhtenä tärkeänä päätelmänä tutkimuksesta oli riittävän palautumisen ja tauotuksen merkitys työpäivien aikana. (Työterveyslaitos 2021a.) Tässä tutkimuksessa ei käsitelty tauotuksen laatua. Mikrotaukojen on todettu parantavan työhyvinvointia ja vähentävän tylsistymistä yksitoikkoisessa työssä. (Zachner, Brailsford & Parker 17.8.2014; Rzeszotarski, J., Chi, E., Paritosh, P. & Dai, P. 2013.)

KT Kuntatyönantajien raportti (2020) valmistui juuri ennen pandemiaa. Raportissa suositeltiin laajempaa etätyön mahdollistamista kunta-alalla, ettei se jäisi jälkeen muista aloista. Etätyössä oli raportin mukaan kyse työn organisoinnista, johon johtaminen olennaisesti liittyi. Raportissa pohdittiin lyhyesti voiko esimiestehtävää hoitaa etänä. Se, miten esimiehen läsnä- ja saatavilla olo voitiin toteuttaa, vaikutti onnistumiseen. Etäjohtaminen on viime vuosina yleistynyt kunnissa eikä etenäkään pinta-alaltaan suurissa kunnissa ole mikään uusi asia. (KT Kuntatyönantajat 2020.) Omassa organisaatiossani Vantaan kaupungilla ennen pandemiaa sai tehdä yhden etäpäivän viikossa työtehtävien salliessa. Jossain vaiheessa ei kuitenkaan maanantaisin tai perjantaisin. Vuoden

vaihteessa 2020–21 päivitettyissä ohjeissa etätyötä sai edelleen tehdä vain satunnaisesti ja enintään yhtenä tai kahtena päivänä viikossa. (Vantaa intranet 2020b.) Tämä ohje ei kuitenkaan koskenut pandemian aikaista etätyösuositusaikaa. Syksyllä 2021 etätyöohjetta on päivitetty ja etätyötä saa tehdä satunnaisesti ja yksittäisinä päivinä. Päättäntävaltaa on kuitenkin delegoitu palvelualueille (Vantaa intranet 2020b).

Tietoisuustaitojen vaikutusta esimiestyöhön tutki esimerkiksi Björkman (2018) opinnäytetyössään. Hän päätteli, että tietoinen esimies pystyi paremmin huomioimaan ympäristöönsä ja aistimaan tunneilmapiiriä. Samaan tulokseen tuli läsnä olevaa johtajuutta tutkinut Yliluoma (2018) opinnäytetyössään. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä läsnä oleva johtajuus vaikutti myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin. Läsnä olevalla ei tarkoitettu fyysistä vaan henkistä läsnäoloa.

Poikkeusajan etätyö- ja johtamiskokemuksia työntekijänäkokulmasta käsiteltiin Huovilan (2021) opinnäytetyössä. Työssä todettiin etäjohtajuuden tärkeimmiksi laatutekijöiksi luottamus ja viestintä. Hyvä etäjohtaja on saavutettavissa, luotettava ja rohkaiseva. Långin (2021) Pro Gradu työssä etäjohtajuuden keskeisimmiksi taidoiksi todettiin viestintätaidot, vuorovaikutustaidot sekä luottamuksen rakentamisen taito. Luottamus syntyy pienistä teoista ja läsnäolosta. Läsnäolo on luottamuksen peruskivi. On helpompi luottaa ihmiseen, joka on tietoisesti läsnä tilanteessa kuin sellaiseen, jonka huomio on jakaantunut moneen suuntaan. Luottamus ei synny vain olemalla kertomatta toisen asioita eteenpäin vaan olemalla myös jakamatta toisten luottamuksellisia asioita tämän henkilön kanssa. (Hougaard & Carter 2018, 123; Brown 2018, 225–226.)

Tietoisien läsnäolon harjoittaminen voi auttaa näkemään asiat tarkemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tämä taito puolestaan edistää vastuunottokykyä. Tietoisesta läsnäolosta on apua niin johtajuuden syvemmissä ymmärtämisessä kuin pienempienkin johtamisen haasteiden käsittelyssä. Tietoisien läsnäolon avulla voi ymmärtää johtajuuden peruselementin, kuuntelun, merkityksen. Tietoinen läsnäolo parantaa keskittymiskykyä ja valppautta, antaa levollisuutta ja lepoa, mahdollistaa etäisyyden ottamisen arkeen, vie yksilöllisyydestä kohti yhteisöllisyyttä sekä parantaa vastuunottokykyä ja välittämisen kulttuuria. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 8.) Virolainen (2017, 74) viittaa kirjassaan Tietoinen johtaminen satoihin tehtyihin tutkimuksiin, joiden tulosten perusteella meditaatiolla on johtamiseen liittyviä positiivisia vaikutuksia, kuten hyvinvointi, myötätunto, luovuus ja energisyyden lisääntyminen.

Ei Vantaan kaupungilla eikä monessa muussakin organisaatiossa etätyö ollut uutta vähän yli vuosi sitten pandemian iskettyä. Vantaan kaupungilla ennen maaliskuuta 2020 etätyötä oli saanut tehdä kotona yhtenä päivänä viikossa esimiehen luvalla, erikseen sovittaessa

(Vantaa intranet 2020b). Tullessani ensimmäisen kerran Vantaalle 2014 etätyötä sai tulosalueellamme tehdä yhtenä päivänä tiistain ja torstain välillä. Pieniä edistysaskeleita oli jo otettu vuosien 2014 ja 2017 välissä, kun palasin Vantaalle työhön. Näistä lähtökohdasta siirryttiin laajamittaiseen etätyöhön keväällä 2020. Laajamittaisen etätyön haasteena voi olla motivointi ja innostaminen tai näiden tunnistaminen, kun välillä on kilometrejä ja sähköisiä apuvälineitä. (Vilkman 2016, 9.) Meister & Sinclair (16.3.2021) totesivat, ettei etätyön tai sähköisten yhteydenpitovälineiden tarvitse olla esteenä läsnäolon tunteen välittymiselle johtajuudessa, empaattisuuden osoittamisessa, kollegoiden kesken tai vahvan työyhteisön rakentamisessa. Työ on tärkeää välillä keskeyttää ja huomata missä ajatukset ovat: viedä huomio ja tarkkaavuus ihmisiin, joiden kanssa on (virtuaalisesti) tekemisissä ja pidättäytyä omista tarinoista, aiheista, arvostelusta ja egosta. Kamerankin välityksellä voi ottaa katsekontaktia, käyttää ilmeitä ja välttää ”multitaskaaminen” eli keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Asioiden ja ihmisten johtamisen voi tiivistää kolmeen kohtaan: Oman läsnäolon tarjoaminen (tekemisestä olemiseen), tässä ja nyt oleminen (tulevaisuudesta nykyhetkeen) sekä yhteyden ja yhteisön mahdollistaminen (minulta sinulle). (Meister & Sinclair 16.3.2021.)

3.2 Itsensä johtaminen

” If we could change ourselves, the tendencies in the world would also change. As a man changes his own nature, so does the attitude of the world change towards him. This is the divine mystery supreme. We need not wait to see what others do.” (Gandhi 1913, 241.)

Otin edellä oleva lainauksen Gandhilta mukaan, koska se kertoo sekä itsensä johtamisesta että muutoksen johtamisesta ja myös tietoisien läsnäolon ytimestä. Tämän työn kontekstissa minulla ja minun tekemilläni valinnoilla esimiehenä on merkitystä monelle ihmiselle. Toisaalta oman työni johtaminen on joukkuelaji, jolloin myös muiden tekemisillä on merkitystä omalle työlleni (Puskala 26.5.2021). Kuitenkaan sillä, mitä muut ajattelevat minusta tai minun tekemisistäni ei ole merkitystä sille, kuka minä olen ihmisenä.

Etätyössä työntekijän vastuu kokonaisuudessaan on läsnätyötä suurempi. Läsnätyöllä tarkoitan lähityötä, yrityksen toimipaikassa tehtävää työtä. Monissa organisaatioissa on luotu säännöt etätyölle, johon on määritelty esimerkiksi kellonajat, jolloin työtä tehdään sekä se, kuinka paljon etätyötä voidaan tehdä. Etätyössä vastuu ergonomiasta ja ergonomisista välineistä on työntekijällä, ja työtaturmavakuutukset kattavat ainoastaan välittömästi työtehtävien suorittamiseen liittyvät tapaturmat. (Rauramo 6.9.2017; Vilkman 2016, 181–189.) Työn siirtyessä pois toimistoilta tarve toimitiloille vähenee. Tilalle tulee

monitilatoimistoja, joissa omia työpisteitä ei enää ole. Tällainen muutos voi olla papereihin ja omaan sisustettuun työpisteeseen tottuneelle vaikea. (Vilkman 2016, 181–189.)

Älykäs itsensä johtaminen vaatii tekoja; kirjaviisuus ei riitä, vaan tarvitaan järjestelmällistä mielen, kehon, tunteiden ja arvojen harjoittamista. Itsensä kanssa on työskenneltävä kärsivällisesti ja pitkäjänteisesti. Itsensä johtaminen vaatii paljon itseuria ja tietoisuustaitojen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2017, 273.) Ennen kuin voi johtaa muita, on johdettava itseään (Virolainen 2017, 48). Itsensä johtaminen on johtamisen lähtökohta ja itsensä johtaminen tulisi nähdä johtamisen ytimenä (Sydänmaanlakka 2017, 5). Erityisesti etätyötä tekeväille, itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä ja itsenäisyyden kokemukset tärkeitä. Toiset kaipaavat työhön enemmän ohjausta, toiset eivät sitä juuri halua. (Vilkman 2016, 51.) Jos johtaja huolehtii itsestään lepäämällä, harrastamalla ja hoitamalla ihmissuhteitaan hyvin, on hän energisempi ja luovempi. (Virolainen 2017, 48.)

Itsetuntemus liittyy itsensä johtamiseen. Jos ihminen on esimerkiksi ahdistunut tunnistamatta tunnetta, tunteiden tasapainoon voi olla vaikea päästä. Ahdistuksen tunteessa itsessään ei ole vikaa. Kuitenkin pitkittyessään ahdistus voi aiheuttaa stressiä ja jopa ahdistuneisuushäiriöksi luokiteltavan tilan. Kehon ja mielen rauhoittamiseen voi käyttää tietoisien läsnäolon harjoitteita. Tietoisien läsnäolon taitoja pitää olla harjoiteltu etukäteen säännöllisesti, jotta niitä voidaan ns. hädän hetkellä hyödyntää. (Goleman 2011, 29–30.) Halisen & Jakosen (2020, 119) mukaan ihminen voi hallita vain energiaansa. Energiaa syövät esimerkiksi negatiiviset tunteet tai henkinen velttous. Meditaation avulla energiaa voi oppia säästämään. Ihmisen ongelma on usein enemmän irti päästäminen kuin uuden lisääminen. Stressi itsessään ei ole välttävää asiaa. Stressi ja ahdistus estävät kuitenkin luovuutta. Luovuuden saa houkuteltua parhaiten esiin päästämällä irti. Jos asiaa on pyörittänyt mielessä kauan, aivot ikään kuin lukkiutuvat eikä uusia ideoita synny. Kun siirtää ajatukset muualle ja rentoutuu, aivoille tulee tilaa ja uusi idea saattaa syntyä. Meditaatio kuten tietoisien läsnäolon harjoitus voi toimia tällaisena tilan antajana. (Goleman 2011, 24; Penman 2015, 11.)

Tärkeää on myös osata priorisoida eli osata tunnistaa työn kannalta oleelliset tehtävät ja keskittyä niihin sekä delegoida eli jakaa vastuuta. (Virolainen 2017, 48.) Psykologinen työstä palautuminen on elpymistä, uusiutumista, stressin ehkäisyä, oleilua ja tekemistä sekä työn ulkopuolisia tärkeitä asioita varten. Jokaisen on tärkeä huolehtia mielekkästä vapaa-ajasta. Palautuminen ei ole ainoastaan työtä varten. Työssä voi palautumisesta huolehtia mikrotauoilla. Tietoinen läsnäolo ei ehkä kaikille yksin riitä, tärkeää on löytää itselle sopivat keinot palautumiseen. (Virtanen 2.6.2021.)

Jaettu johtajuus, joka on tullut jäädäkseen madaltuneiden organisaatioiden myötä, on johtanut siihen, että itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää: yksilönäkökulmasta työnhallinnan sijaan puhutaankin elämänhallinnasta ja ajanhallinnan sijaan itsensä johtamisesta (Sydänmaanlakka 2017, 16). Sydänmaanlakka (2017, 7) vertaa itsestä huolehtimista kokonaiskuntoon. Kun pitää huolta kaikista kunnon osa-alueista fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta, pitää samalla huolta tehokkuudesta ja uudistumisesta. Kun näihin lisätään ammatillinen kunto, ollaan älykkäässä itsensä johtamisessa.

Fyysistä kuntoa voi ylläpitää esimerkiksi kuntosalilla, ammatillista kuntoa osallistumalla koulutuksiin ja psyykkistä kuntoa harjoittamalla meditaatiota: ”Tietoisien läsnäolon systemaattinen, konkreettinen ja pitkäjänteinen harjoittelu on avain älykkääseen itsensä johtamiseen ja oman itsensä löytämiseen” (Sydänmaanlakka 2017, 21, 270). Itsensä johtamisessa tietoa johtamisen pohjaksi on yleensä riittävästi, mutta tiedon viemisessä käytäntöön ilmenee haasteita (Sydänmaanlakka 2017, 17). Myös itsensä johtamisessa hetkessä eläminen ja tiedostaminen on välttämätöntä, sillä läsnäolon taito avaa mahdollisuuksia oivalluksille, kun emme pidä kiinni mistään vaan otamme vastaan mitä tulee (Sydänmaanlakka 2017, 268–270.) Stressitasojen seuraaminen voi olla esihenkilölle hankalaa ja vielä hankalampaa työskenneltäessä etänä. Kokemukset kuormittavuudesta ovat yksilöllisiä ja kuormituksen kokemus on harvoin vain työmäärästä johtuva. Oman työn hallinnan tunne osaamisen ja oikeanlaisten suoritustapojen kautta yhdessä työilmapiirin ja henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden kautta vaikuttavat merkittävästi kokemuksiin. (Vilkman 2016, 52–53.)

Itsensä johtamisella pyritään hyvään elämään. Se miten kukin hyvän elämän määrittelee, on yksilöllistä. Elämän kokonaisvaltaisen hyvyden voi määritellä vasta, kun elämä on eletty. Bernard Russell teoksessa Sydänmaanlakka (2017, 278) määrittelee hyvän elämän sellaiseksi, joka on ollut elämisen arvoista ja jonka eläisi uudestaan, jos siihen tarjottaisiin tilaisuus. Päivittäisillä tavoilla on suuri merkitys elämän ja itsensä johtamisen toteuttamisessa. Tietoa, taitoa ja tahtoa tarvitaan, että tavat muodostuvat. Tiedot ja taidot ovat harvoin pullonkaulana. Tahto ja kyky toteuttaa ovat usein kiinni motivaatiosta ja itsekurista. (Sydänmaanlakka 2017, 279–280.) Tavat linkittyvät arvoihimme motivaation kautta. Jos arvomme on esimerkiksi terveys, motivaatio toimia terveellisesti on olemassa. Arvojen vieminen käytäntöön voi kuitenkin ontua jo ihan sen vuoksi, että emme osaa nimetä arvojamme. (Brown 2018, 186; Sydänmaanlakka 2017, 280.)

Johtajan pitää pystyä tunnistamaan omat puolustusmekanisminsa sekä tukahdutetut tunteensa. Puolustusmekanismien avulla henkilö suojaa itseään ja välttää kohtaamasta tiettyjä tunteita tai ajatuksia. Johtaja voi kieltäytyä hyväksymästä todellisuutta tai esille

nousevia ajatuksia ja tunteita, koska ne herättäisivät hänessä itsessään tunteita. Usein nämä pidätetyt tunteet ovat negatiivisia tunteita, kuten viha, suru tai häpeä.

Dramatisoinnilla puolustusmekanismina tarkoitetaan ylikorostunutta tunteiden ilmaisua, esimerkiksi tavaroiden heittäminen suututtaessa. Projisoinnilla tarkoitetaan sitä, että johtaja siirtää vastuun toiselle, syyttää esimerkiksi tarkkaamattomuudesta, kun ei ole itse ollut tarkkaavainen ja tietää sen. Syyllisyys liittyy projisointiin. Tunne huonommuudesta voi ilmetä toisten alentamisena, jotta itse näyttäisi paremmalta. Älyllistäessään johtaja sivuuttaa kaikki tunteet ja pyrkii selittämään asiat loogisesti yleensä itselleen edullisella tavalla. Hän perustelee huonon käytöksensä esimerkiksi selittämällä väsymystä ja näin vetäytyy ikävistä tunteista, kuten pettymys, häpeä tai suru. Tyypillistä on tarve olla oikeassa ja osoittaa se. Taantumisen (regressio) puolustusmekanismina on toimimista lapsen tavoin ja siirtäminen (torjunta tai kohteen siirto) sitä, että siirtää tunteiden esiintuomisen myöhempään ajankohtaan tai kaataa tunteensa esimerkiksi puolisonsa niskaan. (Peda.net; Virolainen 2017, 50–54.)

Varjominä tai varjo on psykologi Carl Jungin yksi arkkityypeistä ja edustaa persoonassa niitä puolia ihmisessä, jotka ovat tiedostamattomia tai ristiriidassa tietoisien tajunnan kanssa. Nämä luonteenpiirteet ärsyttävät toisissa ihmisissä, eikä ihminen näe tai halua nähdä niitä itsessään. Vanhemmat ovat saattaneet torua lasta esimerkiksi itkemisestä, eikä henkilö kykene itkemään toisten nähden. Hän ei kestä nähdä myöskään muita itkemässä. Varjon oireita ovat syyllisyys, pelko, häpeä ja viha. Muiden arvostelu ja tuomitseminen sekä vaikeus ilmaista tunteita ovat myös varjon ilmenemismuotoja. Henkilö on kykenemätön kohtaamaan omia todellisia tunteitaan ja haluaa peittää muilta, mutta myös salata itseltään nämä luonteenpiirteensä. (Virolainen 2017, 54–58; Mäkinen 2021, 284.) Tunnen tämän työn kautta oppineeni omista puolustusmekanismeistani ja havaitsemaan niitä myös muissa. Erityisesti syyllisyys ja häpeä sekä armollisuus ovat puhutelleet ja siksi tämä teema on työn myötä noussut esiin. Kaikissa ominaisuuksissa on kääntöpuoli: hyvä ominaisuus voi jossain tilanteessa olla huono. Tärkeää on tunnistaa varjo ja hyväksyä sen olemassaolo. Näin voi paremmin hyväksyä itsensä ja muut.

Edellä mainituissa tutkimuksissa ja teorioissa käsitellään esimiestyötä, johtajuutta, itsensä johtamista ja tietoista läsnäoloa. Tietoinen läsnäolo tuo teorian valossa myönteisiä vaikutuksia. Ahlvikia (2019) lukuun ottamatta juuri mikään mainituista tutkimuksista ei käsittele tietoista läsnäoloa esimiehen tukimuotona. Tästä johtuen käsittelin teoriaosuudessa tietoista läsnäoloa, etäjohtamista ja poikkeusajassa etätyössä erityisesti korostuvaa itsensä johtamista omina osioinaan. Tietoinen läsnäolo ja tiedostava johtajuus sekä itsensä johtaminen liittyvät kuitenkin toisiinsa vahvasti eikä ilman tietoista läsnäoloa voi olla tiedostava johtaja. Tietoisien läsnäolon meditaatio eroaa esimerkiksi

transsendenttisesta meditaatiosta siten, että siinä ei keskitytä johonkin määrättyyn objektiin, kuten mantraan, vaan aistitaan nykyhetkeä sekä sisäisesti että ulkoisesti se hyväksyen arvostelematta (Toniolo-Barrios & Pitt 2021, 189–197). Tiedostava johtaja on säveltäjä, ei valvoja. Suuret ihmisten johtajat johtavat ihmisiä näkemällä ja uskomalla heidän kykyihinsä ja auttamalla ihmisiä löytämään ja uskomaan omiin kykyihinsä (McKenzie 2015, 69).

3.3 Keskeiset tietoisien läsnäolon ja etäjohtamisen elementit

Tämän työn keskeisin elementti on esihenkilön työssä jaksaminen eli itsestä huolehtiminen. Kun oma jaksaminen on varmistettu, pystyy johtamaan ja huolehtimaan muista, siinä määrin kuin omaan vastuuseen kuuluu. Johtamista ja jaksamista edesauttaa ja helpottaa läsnäolo, kuunteleminen sekä ohjeet ja säännöt, joiden puitteissa toimia sekä viestintä edellisistä. Esihenkilö, joka on fyysisesti läsnä, mutta ajatukset ovat muualla, on jopa huonompi vaihtoehto kuin ettei ole ollenkaan paikalla. Läsnäolon tunne syntyy siitä, että toinen kuuntelee ja osoittaa myötätuntoa eikä tee samaan aikaan jotain muuta. Kameran välityksellä ja puhelimitse läsnäolo on haastavampaa, koska normaalin vuorovaikutuksen keinoja on vähemmän käytettävissä ja varsinkin ilman kameraa verkkopalavereissa ajatus lähtee helposti harhailemaan. Se on luonnollista. Tietoisien läsnäolon harjoittamisen avulla oppii kuitenkin vähitellen tunnistamaan harhailun ja palauttamaan läsnäolon tähän hetkeen – aina uudestaan ja uudestaan. Läsnäolo ja keskittyminen eivät ole ainoastaan työntekijöiden ja muiden eduksi ja hyödyksi, vaan myös esihenkilön itsensä. Työn sirpaleisuudesta johtuen keskittymisestä on tullut vaikeampaa. Esihenkilön oman jaksamisen kannalta on tärkeää löytää päivään hetkiä, jolloin ollaan tässä hetkessä eikä suoriteta mitään.

Ihmisellä on luontainen tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi – kohtaamisen tarve. Tämänkin tarpeen täytyminen edellyttää läsnäoloa, mutta myös kuuntelemisen taitoa. Sitä, että kuuntelija, tässä tapauksessa esihenkilö, kykenee jättämään oman egonsa ja omat ajatuksensa sivuun ja aidosti kuulemaan, mitä työntekijällä on sanottavanaan. Kuten laadullisen aineiston analyysissäkin, oleellinen asia työntekijän puheessa pitää löytää ja kiteyttää, sillä usein ydin on verhottu suureen määrään sanoja (Kananen 2015, 163).

Erilaiset ohjeet ja säännöt ovat tärkeitä niin johtamisen rakenteille kuin minulle esihenkilönä. Työntekoa säätelevät monet lait, asetuksen, työehtosopimukset, työpaikan säännöt, ohjeistukset ja kulttuurit. Osa on määrääviä ja osa ohjeellisia. Ohjeet ja säännöt tuovat turvaa työnteolle ja rajoittavat sitä. Työpaikalla voi olla luotu selkeät pelisäännöt ja silti niitä tulkitaan eri tavoin. Yhtään sellaista sääntöä tai ohjetta en ole vielä tiimilleni antanut, etteikö sen soveltamisesta käytäntöön olisi ollut vaihtelevia tulkintoja. Harva ohje

asiakaspalvelussa on myöskään sellainen, etteikö siitä joissain tilanteissa olisi parempi joustaa kuin pitää kiinni. Tämä aiheuttaa toisille meistä helpotuksen ja toisille ahdistuksen tunteen. Korona-ajan poikkeusolosuhteissa liikkumista ja kokoontumista koskevat rajoitukset ja ohjeistukset muuttuivat nopeasti ja niihin piti työpaikalla myös reagoida nopeasti: Asiakaspalvelussa lähityön ja etätöiden ohjeet täytyi pohtia uudelleen ja uudelleen päivittyvien viranomaisohjeiden mukaisiksi. On ollut tärkeää kuunnella ja sitouttaa työntekijöitä ohjeistusten noudattamiseen mahdollistamalla osallistuminen niiden muokkaamiseen.

Ja sitten on vielä ne tunteet. Esihenkilö hoitaa säiliötehtävää: ottaa vastaan erilaisia tunnetiloja ja suodattaa niitä. Tiettyyn rajaan asti esihenkilön on kyettävä ottamaan vastaan ja sietämään arvostelua, kritiikkiä ja moitteita. Usein välittömän oman reaktion ilmaisu ja siinä tunnetilassa johtaminen ei tuo parasta mahdollista lopputulosta. Aikaa ja mahdollisuus valita, miten tilanteessa reagoi, voidaan saada aikaan tietoista läsnäoloa harjoittamalla.

Vantaan kaupungin visiona on olla rohkea ja rento edelläkävijä (Vantaa). Johtajuudessa tarvitaan rohkeutta. Rohkeutta on uskaltaa tutkia itseään, omia tuntemuksia ja olla tavoittelematta täydellisyyttä. Rohkeutta on oman haavoittuvuuden esiin tuominen, epätäydellisyyden hyväksyminen ja egon puolustamiseen tarkoitettujen suojajanssareiden laskeminen.

4 Kohdeorganisaatio Vantaan kaupunki ja esihenkilötyön muutos 2020–21

Vantaan kaupunki on pääkaupunkiseudun lentokenttäkaupunki. Se on Suomen neljänneksi suurin kaupunki, jolla oli lähes 234 000 asukasta vuoden 2019 lopussa. Vantaa on myös Suomen monikulttuurisin kaupunki, jossa puhutaan äidinkielenä yli 119 kieltä. Vieraskielisiä (ei suomi tai ruotsi äidinkielenä) on noin 20 % väestöstä. (Tilastokeskus 2019, Vantaa 2020a.) Vantaan kaupunki työllistää noin 10 600 eri alojen ammattilaista, joista puolet työskentelee opetuksen ja kasvatuksen parissa ja kolmannes hoito- ja hoiva-alalla. Vakinaisia työntekijöitä on yli kahdeksankymmentä prosenttia ja koko henkilöstöstä kahdeksankymmentä prosenttia on naisia. Keski-ikä on 45 vuotta ja keskimäärin palvelussuhde kestää 13 vuotta. (Vantaa 2020b.)

Vantaan kaupunki toteutti organisaatiouudistuksen, joka astui voimaan vuoden 2020 alussa. Kaupunkiorganisaatio jakautuu viiteen toimialaan, joita joissakin kaupungeissa kutsutaan myös virastoiksi:

- kaupunkistrategian ja johdon toimiala
- kaupunkiympäristön toimiala
- kasvatuksen ja oppimisen toimiala
- kaupunkikulttuurin toimiala
- sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala (Vantaa 2020c.)

Kaupungin toteuttaman organisaatiouudistuksen myötä kuntaispalvelut, johon Vantaa-infokin kuuluu, siirtyi kaupunkikulttuurin toimialalle. Kirjasto- ja asukaspalveluiden tehtävänä on mm. edistää digitaitoja sekä vahvistaa kuntalaisdemokratiaa, osallisuutta ja kuntalaisten tietohuoltoa. (Vantaa 2020d.) Samalla tulosalueella kuntalaispalveluiden kanssa ovat kirjasto- ja asukaspalveluissa kirjastot ja aikuisopisto. Toimialaa johtaa apulaiskaupunginjohtaja ja hänen alaisuudessaan työskentelee tulosalueemme johtajana kirjasto- ja asukaspalvelujen johtaja. Kuntalaispalveluihin kuuluu Vantaa-infon lisäksi yhteisöpalvelut sekä potilasasiamies.



Kuvio 3 Kaupunkikulttuurin toimialan organisaatorakenne. Lähde: Vantaa 2020c

COVID-19 muutti maailmamme luultavasti pysyvästi monin tavoin puolitoista vuotta sitten maaliskuussa 2020. Vantaan kaupungilla laaja etätyösuositus astui voimaan ensimmäisen kerran 18.3.2020 (Vantaa intranet 2020a). Sen jälkeen niin Vantaan kaupungilla kuin muuallakin on työskennelty enemmän tai vähemmän etänä niiden osalta, joilla etätyö on mahdollista. Suurin osa omasta tiimistäni tekee kasvotusten asiakaspalvelua kiinteissä toimipisteissä, osa voi tehdä työtä myös osittain etänä. Tuohon maaliskuuhun 2020 asti Vantaalla oli mahdollista työtehtävien salliessa tehdä etätyötä yhtenä päivänä viikossa (Vantaa intranet 2020b).

Omassa tavassani johtaa tiimiä etätyöhön siirtyminen ei aiheuttanut merkittävää muutosta. Myös ennen maaliskuuta 2020 varsinainen työpisteeni sijaitsi erillään työntekijöideni työpisteistä ja olin fyysisesti yhdessä pisteessä paikalla pääsääntöisesti enintään kerran viikossa, sillä Vantaa-infossa työskentelee kaksi palveluvastaavaa arjen johtamisesta huolehtimassa. Kiinalaisen filosofin, Lao Tzun kerrotaan sanoneen, että parhaimmillaan johtaja tekee itsestään näkymättömän ja tarpeettoman, jolloin työntekijät voivat sanoa tehneensä kaiken itse. Tämä ajatus sopii omaan johtamisfilosofiaani. Pysin taustalla, annan muiden loistaa ja pyrin johtamaan niin, että minua tarvitaan arjessa mahdollisimman vähän. Se ei tarkoita, että väistäisin vastuuta tai etten johtaisi. Koska en päivittäin asiointipisteissä ollut työskennellyt, kotitoimistoon siirtyminen oli varmasti suurempi muutos minulle kuin tiimilleni.

Maaliskuussa 2020 maailma muuttui nopeasti COVID-19 muuntoviruksen myötä ja muutti samalla työn tekemisen paikkariippuvaisesta paikkariippumattomaksi. Vaikka omassa fyysisen läsnäolon määrässäni ei tapahtunut juuri muutosta, siirtymä lähiesimiehestä etäesimieheksi oli kuitenkin havaittavissa. Ja se mikä ei ennen ollut mahdollista, muuttui nopeasti mahdolliseksi monissa organisaatioissa. Maaliskuussa 2021 etätyötä ja

etäjohtamista oli jatkunut jo vuosi ja etätyö tulee olemaan poikkeusajan jälkeen yleisempää kuin ennen maaliskuuta 2020. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13.) Lokakuussa 2021 siirryttiin Vantaalla tekemään hybridityötä, jossa etätyö ja lähityö vuorottelevat (Vantaa intranet 2020b).

Monissa yrityksissä etätyötä on johdettu etänä jo vuosia. Moni esimies ei ole edes ajatellut, että etäjohtamisessa olisi mitään erityistä, koska muutokset työssä ovat jatkuvia ja vaativat sopeutumista muutoinkin. Myös julkisella sektorilla on vähitellen lisätty etätyötä. (Vilkman 2016, 11.) Etätyö on muutakin kuin työn siirtäminen pois työpaikan kiinteistöistä ja sähköisten välineiden käytön oppiminen. Moni työ perustuu työyhteisönä toimimiseen. Hankalien asioiden käsittely, neuvon pyytäminen, ideointi ja pikapalaverit on totuttu hoitamaan kasvotusten. Siihen nähden muutos on ollut suuri. (Haapakoski ym. 2020, 14.)

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Usein etätyöhön liittyy aika- ja paikkariippumattomuus, mutta melko tavallista on, että työntekijän oletetaan olevan tavoitettavissa normaalina toimistotyöaikana. (Vilkman 2016,13.) Vantaan kaupungilla etätyötä on tehty normaaliaikana lähinnä yksittäisinä päivinä eli satunnaisesti. Etätyössä ei ole saanut kerryttää saldoa, ja poikkeusaikana etätyö oli kiinteässä työajassa 8–16.15 tai 8.15–16.00, työaikamuodosta riippuen. (Vantaa intranet 2020b.)

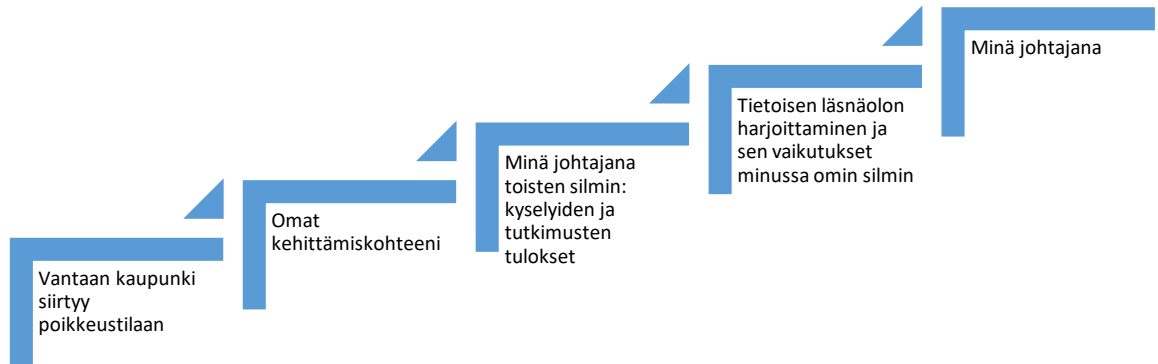
Etäjohtaminen on etätyön johtamista. Esimies tai etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin eikä edes välttämättä viikoittain. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset voivat olla kerran tai kaksi vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää hyvää ihmisten johtamisen taitoa ja kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa. Etäjohtaminen edellyttää uusien toimintamallien rakentamista ja kokeilujen kautta organisaatiolle parhaiden käytänteiden löytämistä. (Vilkman 2016,15.) Mielestäni etäjohtaminen voi olla myös läsnätyön johtamista tai hajautetun työn johtamista silloin, kun johtaja on fyysisesti eri paikassa kuin tiimi. Etätyö ja etäjohtaminen ovat vaatineet paljon uuden opettelua ja se on saattanut tuntua raskaalta. Uuden opettelu vaatii epämukavuusalueelle menemistä ja siksi se on raskasta. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 27.) Koska etäjohtaminen on hyvin monimuotoista ja varsinkin keskijohtoon kohdistuu painetta sekä johdon että työntekijöiden suunnasta, esimiehet kokevat jatkuvasti riittämättömyyden tunnetta (Saarinen 2016, 74).

Etä-etuliitteen käyttäminen työnteossa tai johtamisessa voi aiheuttaa ongelman, jos ajatellaan fyysisesti kaukana olemisen olevan ongelma. Etäisyys ei kuitenkaan ole teknologian ansiosta este tai haitta. (Vilkman 2016,15.) Tärkeää on sopia yhteiset viestintäkanavat ja tavat toimia (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 50). Viimeisen vuoden aikana esimerkiksi Microsoftin Teamsia on kehitetty niin, että

virtuaalitapahtumassa iso osallistujajoukko voidaan jakaa pienempiin ryhmiin, kokouksessa voi viitata, taputtaa tai kannattaa ajatusta virtuaalisella peukalolla. Esimerkiksi Padlet-seinä toimii virtuaalisena muistilappuseinänä ja apuvälineenä kehittämispalaverissa. Kehityskeskustelut olen vuoden aikana käynyt pääasiassa Teamsin välityksellä kamerat päällä ja olen tiimiläisten kanssa todennut tämän vallinneissa olosuhteissa hyvin toimivaksi ratkaisuksi. Parhaatkaan teknologiset ratkaisut eivät kuitenkaan korvaa kasvotusten kohtaamista. Moni tärkeä viesti jaetaan käytävällä tai kahvipöydässä (Saarinen 2016, 75). Kehityskeskustelut, käytökseen puuttuminen ja muut vaativat keskustelut ovat mielestäni helpompia käydä kasvotusten, sillä esimerkiksi tunnetilojen havaitseminen kehonkielestä ja ilmapiirin aistiminen on siten helpompaa.

Etätyön johtaminen ei tutkimusten mukaan ole sen vaikeampaa kuin samapaikkaisen tiimin. Se on kuitenkin erilaista. Harhakuva siitä, että esimies pysyisi paremmin selvillä, mitä työpaikalla tapahtuu olemalla fyysisesti läsnä, elää sitkeästi. (Vilkman 2016, 86.) Monipaikkaisen tiimin johtaminen samojen periaatteiden mukaan kuin samapaikkaisen tiimin voi tuottaa haasteita. Etäjohtaminen vaatii kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaa ja muuntautumiskykyä. Tiimin etäjohtamisessa on samankaltaisuutta verkostojen johtamisen kanssa: painoarvoa on enemmän ihmisten motivoinnissa, sitouttamisessa ja tavoitteen kirkastamisessa kuin kontrollissa ja asioiden johtamisessa. (Vilkman 2016, 20–22.) Pelisääntöjä Vantaalla on ja niitä on kehitetty. Palvelussuhdekäsikirjaan on päivitetty etätyötä koskevaa ohjeistusta useamman kerran viimeisen vuoden aikana (Vantaa intranet 2020b). Osa ohjeistuksesta tähtää aikaan, jolloin laaja etätyösuositus ei ole enää voimassa. Haasteena on lähinnä ollut tiedon jatkuva muuttuminen mm. viranomaisohjeiden muutosten vuoksi. Nyt lokakuussa 2021 ohjeet ovat uuden normaaliajan ohjeet, jossa työtä tehdään hybridimallilla, monipaikkaisena työnä työtehtävistä riippuen (Vantaa intranet 2020b).

5 Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena –tutkimuksen toteuttaminen



Kuvio 4 Tutkimusosan rakenne

Tämän työn tavoitteena oli Vantaan vision (Vantaa) mukaisesti tutkia rohkealla ja rennolla otteella tietoisen läsnäolon vaikutusta johtamiseeni sekä kokeilla, miten tietoista läsnäoloa voisi käyttää tukemaan omaa jaksamistani. Minun täytyy esihenkilönä pitää huolta itsestäni, jotta jaksan kantaa vastuuta myös työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta - pelastusliivikin puetaan ensin itselle. Jon Kabat-Zinnin (1994, 22) määrittelemänä tietoinen läsnäolo on huomion suuntaamista tarkoituksella, tässä hetkessä ja arvostelematta. Halusin lähestyä aihetta samalla asenteella prosessiin luottaen ja uteliaana kuulostellen mitä eteen nousee. Tarkastelen kriittisen itsereflektion avulla omaa kasvuaani esimiehenä koronapandemian vallitessa ja muuttaessa työn tekemisen tapoja. Tarkastelun pohjana ja peilinä ovat omien havaintojeni ja reflektoinnin lisäksi kyselyt ja tutkimukset esimiesosaamisestani ja johtajapersoonastani vuosilta 2018–21.

5.1 Työn tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää tietoisesta läsnäolosta työkalu etäjohtamisen arjessa jaksamiseen. Työpäiväni koostuivat etäpalavereista ja puhelinkeskusteluista sekä muusta viestinnästä niiden välissä ja usein aikanakin. Työpäivien rakenne oli ja on hyvin sirpaleinen. Työni vaatii kykyä vaihtaa ajatus nopeasti aiheesta toiseen ja erityisesti etätyössä kykyä keskittyä ilman perinteistä vuorovaikutusta. Työn valmistuttua olen seurannut omaa johtamistani ja kehittymistäni tiedostavana esihenkilönä. Tutkimus hyödyttää ennen kaikkea itseäni nykyisessä tehtävässäni. Työstä hyötyvät oman kasvuni kautta välillisesti johdettavani, esihenkilöni, kollegani ja organisaationi. Työstä voi olla hyötyä myös kaikille niille, jotka ihmisiä (etänä) johtavat. Työ on oma kokemukseni juuri

tässä hetkessä, jonkinlainen tilinpäätös korona-ajasta ja sukellus oman pääni sisään mukavuusalueeni laitamille. Työn tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä jokaisen kokemus ja polku on erilainen.

Työni tutkimusongelma on oma jaksamiseni etätöiden ja etäjohtamisen arjessa. Ongelmaan liittyvät tutkimuskysymykset ovat:

- Miten tietoinen läsnäolo tukee etäjohtamistani ja esihenkilötyötäni?
- Miten tietoisien läsnäolon harjoittaminen auttaa käsittelemään alla mainittuja esille nousseita teemoja ja niiden synnyttämiä tunteita?

Tutkimuksen käynnistyessä tunnistin itsessäni reflektoitavia asioita, joiden uskoin estävän minua olemasta parempi esihenkilö ja joita halusin tutkia ja työstää tietoisien läsnäolon avulla:

- Puolustusmekanismien herääminen, kun epäkohtia tuodaan esiin, kuten ”Miksi meille/meillä ei ole” (riittämättömyyden ja epäonnistumisen tunteet)
- Yhden ikävän kommentin vaikutus yhdeksää hyvää enemmän (riittämättömyys, täydellisyyden tavoittelu)
- Oman kalenterin parempi hallinta ja kieltäytyminen palavereista (työn hallinta ja rajaaminen, ajan lisääminen kehittämiselle)
- Varjoista irti päästäminen (persoonallisuuden piirteet, myös menneet tapahtumat)
- Aloittamisen vaikeus -> Pohdin asioita ja työstän niitä päässäni saamatta konkreettisia asioita tehdyiksi (perfektionismi, uupumus vai tarkkaavuushäiriö?)
- Epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sietokyvyn lisääminen (perfektionismi, miellyttämisen tarve)
- Herkkyyden tuominen esiin (asiat edellä, lisäksi haavoittuvuus, esihenkilörooli)

Teoriapohja eli aiemmat tutkimukset ja tieto auttavat ymmärtämään tutkittavaa aihetta paremmin ja tutkimuskysymyksetkin usein tarkentuvat työn edetessä. Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymyksiä voi joutua muuttamaan ja laadullisessa tutkimuksessa se yleensä onnistuu melko hyvin. Laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta luovuutta sekä perehtyneisyyttä ja herkkyyttä suhteessa aineistoonsa (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8). Kirjallisuuden tutkimisella parannetaan työn validiteettia eli luotettavuutta. Olemassa oleva tieto voi ohjata tutkijaa tietoisesti tai tiedostamatta johonkin tiettyyn suuntaan. Toisaalta olemassa olevan tiedon pohjalta voidaan havaita myös asioiden muuttuminen, kun tutkimuksessa havaitaan aiemmasta poikkeavaa tietoa. (Kananen 2009, 74.) Tätä opinnäytetyötä prosessoidessani olen syventänyt ymmärrystäni tietoisien läsnäolon

vaikutuksista etäjohtamiseen ja itseni johtamiseen. Olen huomannut, että sekä minä, tiede että maailma ovat kuluneiden puolen toista vuoden aikana muuttuneet ja tässäkin työssä tutkimuskysymykset ovat projektin edetessä muuttuneet.

Tietoinen läsnäolo on tunnettu jo tuhansia vuosia itämaisessä tietoisuusperinteessä. Jon Kabatt-Zinnin stressinhallintaohjelman kautta tietoisuustaidot levisivät myös länsimaihin. (Raevuori 2016). Tulisiko minusta tietoisien läsnäolon ja itsereflektoinnin avulla parempi ja paremmin jaksava esihenkilö, jos opin keskittymään, rauhoittumaan ja tietoisien läsnäolon taitoja harjoittamalla saan tukea luovuuteen, terveyteen sekä keskittymiskykyyn ja stressin vähentämiseen?

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja työn rajaaminen

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän ja analyysimenetelmän valintaa ja noudattamista (Kananen 2015, 64–65). Laadullisia tutkimusmenetelmiä voidaan perustellusti käyttää, kun tutkimuskohteita on vähän, mittaaminen on vaikeaa tai mahdotonta, tai kun kyse on ainutkertaisista tapauksista. (Hirsjärvi ym. 2005, 151–155.) Tämän kaltaiseen työhön laadullinen tutkimusote on perusteltu, koska siinä tavoitellaan sisällöltään rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä ja ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevan henkilön kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja niiden merkityksestä (Hirsjärvi ym. 2005, 155). Mukana oleva kvantitatiivinen tutkimusaineisto toimii ainoastaan lähdeaineistona.

Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntynyt, abstrakti tai näkymätön, tulkinnallinen aikaan ja paikkaan sidottu ilmiö (Puusa & Juuti 2020, 105). Tässä työssä ilmiö on tietoisien läsnäolon vaikuttavuus johtamiseen ja työhyvinvointiini. Lopullista totuutta ei ole, ainoastaan erilaisia tulkintoja. Ilmiöt muuttuvat ajan myötä ja ne saavat uusia tulkintoja. Koska tieto on niin sanotuilla epäeksakteilla tieteenaloilla näkökulmallista ja tulkinnallista, useimmat ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät ilmiöt eivät ole deduktiivisesti pääteltävissä eli yleistäviä. (Puusa & Juuti 2020, 105.) Erityisesti tämä näkyy tässä tutkimuksessa, koska sekä tutkija että tutkimuksen kohde ovat sama henkilö eli minä. Minun kokemusmaailmani ja tunteeni eivät ole universaaleja eikä niistä voida johtaa yleistettäviä malleja. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus lähtee todellisesta elämästä ja sisältää ajatuksen moninaisuudesta. Tällaisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimukseen. Tutkimukseen vaikuttavat niin tutkijan kuin tutkittavan arvot. Objektiviisuus ei toteudu tutkimukselle perinteisellä tavalla, sillä tutkijan tieto ja yleinen tieto kietoutuvat toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.) Tätä työtä voi pitää erityisen subjektiivisena, koska työ

käsittelee minua ja minun työtäni oman suodattimeni läpi tulkittuna. Työn arvo ei silloin perustu yleistettävyyteen vaan siihen, mitä lukija voi yksilön kokemuksesta oppia.

Aineiston analyysi on kytköksissä teoriaan ja tulkinnoille etsitään siitä vahvistusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8). Tässä työssä teoriasidonnaisuus näkyy siten, että teoriat ja aiemmat tutkimukset etäjohtamisesta ja tietoisien läsnäolon vaikutuksista toimivat joko vahvistimina tai kumoajina omille kokemuksilleni tietoisien läsnäolon harjoittamisesta, itsensä johtamisesta sekä etäjohtamisesta. Tutkimusosa on aineistolähtöinen.

Laadullisten tutkimusmenetelmien joukosta tähän työhön on valittu narratiivinen tutkimusote (Bold 2012, 1–3), sillä tässä työssä käsitellään yksittäisen ihmisen elämää, kokemuksia ja tapahtumia eli minun tarinaani. Narratiivin muodostaa subjektiivinen kokemukseni työstäni korona-ajan kokemuksena. Koska työssä on keskeistä oma kehitykseni ja reflektio omasta toiminnastani, työ on laadullinen, narratiivinen tutkimus, jonka keskeinen työmenetelmä on kriittinen itsereflektio. Toimintatutkimukselle tyypillinen sykleissä etenevä muutokseen tähtäävä toiminta puuttuu. (Kananen 2015, 77–79; Kananen 2009, 9–11; Coghlan & Brannick 2014, 5.) Työ rajautuu kriittisen itsereflektion kautta itseni johtamiseen, tietoiseen läsnäoloon sekä muiden ihmisten johtamiseen esihenkilönäkökulmasta. Esihenkilötehtäväni luonteen takia työssä sivutaan esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutusta esihenkilönä kehittymisen näkökulmasta. Sama koskee myös muita esihenkilötyön osa-alueita. Asioiden johtamista ei siten voida kokonaan rajata pois.

5.3 Narratiivinen tutkimusote ja kriittinen itsereflektio

Narratiivinen tutkimus on laadullisen tutkimuksen alalaji (Kananen 2015, 75). Narratiivista tutkimusta tehdään eri tieteenaloilla kirjallisuudentutkimuksesta sosiaalitieteisiin ja tämä menetelmä on yleistynyt muillakin aloilla. Merkittävä osa narratiivisesta tutkimuksesta kiinnittyy omaelämäkertoihin ja henkilökohtaisiin kertomuksiin. Narratiivi eli kertomus sisältää juonen, joka yhdistää tapahtumien ketjun ajassa: tapahtumilla ja teoilla on syynsä ja seurauksensa. (Löytönen 2019.) Narratiivinen tutkimusote sopii tähän työhön, sillä tässä tutkitaan omaa kehittymistä, esihenkilöuraa ja muutosta.

Narratiivisen tutkimuksen lähtökohtana ovat kertomukset. Ne voivat olla yksityisiä tai julkisia ja ne voivat rakentaa tai välittää tietoa riippuen tutkimuksen luonteesta. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat yksilöiden antamat merkitykset eri asioille. Tutkimuksen kohteena voi olla myös muutos. Yleensä narratiivilla tulee olla jonkinlainen juoni: tarinan alku, keskivaihe ja loppu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 206–208.)

Narratiivinen lukutapa edellyttää kolmea tekijää ja niiden keskinäistä vuoropuhelua: kertojan ääntä, taustalla olevaa teoriaa sekä lukijan reflektiivistä tekstiä tai tarinan tulkintaa ja lukutapaa. Lukutapa määrittyy sen mukaan, onko kyse houkuttelevasta tavoitetilasta vai lopputulemasta, jota pitää välttää. Narratiivin analyysissä tarkastellaan yksilön suunnitelmallista toimintaa, miten ajallisesti toiminta tapahtuu ja sitä mitkä tapahtumat johtavat haluttuun päämäärään tai miksi päämäärää ei saavutettu. (Syrjäläinen ym. 2007, 27–31.) Tutkin kehittymistäni ja kasvuani esihenkilönä korona-aikana. Aiemmat kokemukseni ja osaamiseni vaikuttavat siihen kuka olen ja miten toimin, siksi korona-aikaa edeltäviäkin tutkimuksia ja kokemuksia on mukana. Reflektiopintaa omille kokemuksilleni antavat työntekijät, esihenkilö ja kollegat tutkimusten ja kokemusten kautta.

Tämän työn kaltaiselle tutkimustyölle on tyypillistä, että prosessin aikana tutkimusongelmat vähintään tarkentuvat ja saattavat muuttua (Kananen 2015, 19–20). Näin on käynyt myös oman työni kohdalla opinnäytetyösuunnitelmavaiheesta toteutukseen. Työn tekemisen aikaikkuna suunnitelmasta valmistumiseen on myös ollut suuri, lähes puolitoista vuotta. Alun perin suunnittelin tutkivani omaa etäjohtamistani suhteessa tiimiini ja vertaavani sitä kollegani tiimiin. Kollegani vaihdettua työpaikkaa opinnäytetyösuunnitelmani hyväksymisen jälkeen ja COVID-19:n muutettua työntekotapaa pidempiaikaisesti, vaihdoin tutkimusotteen näkökulmaa. Päädyin kriittiseen itsereflektioon työmenetelmänä ja narratiiviseen tutkimusotteeseen. Tämä on narratiivi ihmisen ja esihenkilön, tietoisien läsnäolon harjoittajan, polusta ja kehityksen kaaresta.

Kuten aikaisemmin todettiin, narratiivinen lukutapa edellyttää reflektiivistä otetta. Tässä työssä erityisen merkittäväksi työskentelytavaksi nousee itsereflektio, jota on käsitteenä tutkittu paljon ja josta esiintyy erilaisia tulkintoja. Jack Mezirowin (1995a; 1995b, 8) tulkinnan mukaan kriittisellä reflektiolla tavoitellaan omien uskomusten oikeutuksen kriittistä selvittelyä ja taustalla olevien ennako-oletusten pätevyyden arviointia sekä seuraamusten tutkimista. Tässä opinnäytetyössä arvioin ja tutkin odotuksiani narratiiviseen tutkimusotteeseen sisältyvän itsereflektion avulla. Tutkin mitä niistä aiheutuu, mistä ne ovat peräisin ja ovatko ne relevantteja. Kun tarkastellaan kriittisesti reflektoiden itsestäänselvyyksiä ja alitajuisia oletuksia, muutoksen tekeminen niihin on helpompaa. Tietoisien läsnäolon yksi keskeisistä perusajatuksista on pysähtyä tarkastelemaan asioita tässä ja nyt sekä havahtua poistamaan automaattiohjaus (Kabat-Zinn 2012, 1). 'Voin valita miten reagoin ja toimin.

Kriittisen reflektion prosessi voidaan jakaa kolmeen toisiinsa liittyvään vaiheeseen:

1. Ajatusten ja toiminnan pohjana olevien oletusten tunnistaminen,

2. edellä mainittujen olettamusten paikkansapitävyyden ja pätevyyden tutkiminen suhteessa todellisuuskokemuksiin tai miten kokemukset poikkeavat aiemmista vastaavista sekä
3. Ajatusten ja toiminnan pohjana olevien olettamusten uudelleenmuotoilu kattavuuden ja yhtenäisyyden lisäämiseksi. (Mezirow ym. 1995b, 198.)

Ajatusten ja toiminnan taustalla olevien olettamusten tiedostaminen on erittäin vaikeaa. Taustalla olevien olettamustemme kyseenalaistaminen ja tutkiminen on vaikeuden lisäksi mahdollisesti täysin mullistavaa: kun perusta ajattelulle kyseenalaistetaan ja heräämme ymmärtämään, että vaihtoehtoinenkin tapa ajatella on olemassa, voidaan lähteä rakentamaan uutta. Kriittinen ajattelu ei ole aina miellyttävää ja luovaa itsensä toteuttamista. (Mezirow ym. 1009b, 198–200.) Tämän työn kontekstissa olen joutunut uppoamaan syvälle omaan minääni, tekemään tilaa pysäyttää oma ajatuksenjuoksuni ja huomata, että oma ajatuskulkuni ei ole aina rakentavaa.

Narratiivinen lähestymistapa voi kehittää kykyä kriittiseen reflektioon ja refleksiivisyyteen eli miten tutkimusta tehdään ja tietoa tuotetaan (Bold 2012, 2–3). Kriittiseen itsereflektioon kykenevä henkilö osaa tarkkailla omia ajatuksiaan kriittisesti ja tunnistaa ennakkokäsitykset. Se on myös taitoa olla lokeroimatta toisia mahdollisesti puutteellisen informaation perusteella. (Lange & Järvinen 2019, 205.) Donald A. Schön (1983) loi teorian, jonka mukaan reflektoida voi samalla kun toimii (reflection-in-action), jolloin huomioidaan tilanne, tehdään päätös ja toimitaan. Reflektoida voi myös toimintaansa (reflection-on-action), jolloin jälkikäteen pohditaan mitä tietoa ja osaamista tilanteessa on käytetty sen pohjalta, mitä tilanteesta muistetaan. Näiden lisäksi voi myös pohtia tulevaa toimintaa aikomuksella parantaa tai muuttaa sitä (Reflection-for-action). Tällöin ennen toimintaa pitää ennakoida mitä mahdollisesti tulee tapahtumaan, ja mitä ennen on noussut esiin. (Bold 2012, 2–3.)

Itsereflektion ja todellisen tietoisuuden, tietoisuustaitojen avulla voi vapautua uskomuksista, joita olemme itsellemme luoneet ja joiksi meidät on määritelty ja joihin olemme uskoneet kyseenalaistamatta. Minussa herää tunne ja tuntemus, tunnistan sen ja ymmärrän sen merkityksen. Tietoinen läsnäolo tuo tilaa havainnoinnin ja ymmärryksen tai toiminnan väliin. (Lange & Järvinen 2019, 206.)

Mezirow ym. (1995b) korostaa reflektiossa merkitysperspektiivejä, joilla tarkoitetaan olettamusten kokonaisuutta, joka muodostaa tietyn kokemuksen merkityksen tulkinnan viitekehyksen. Nämä merkitysperspektiivit omaksutaan kritisoida yleensä jo lapsuudessa ja niihin liittyy yleensä tunneperäisiä ihmissuhteita, kuten vanhemmat tai

opettajat. Mitä läheisemmät suhteet, sen pinttyneemmät odotustottumukset. Nämä odotustottumukset ovat paitsi itsestään selviä toimintoja ja reaktiota, myös määrittävät mielekkäitä arkipäivän tilanteita. (Mezirow ym. 1995b, 20.) Orituista asioista valtaosa edellyttää kykyä uusiin tulkintoihin olemassa olevasta tiedosta, joiden avulla voi kehittää, eriyttää ja uudelleen vahvistaa aiempia viitekehyksiä tai luoda niille uusia merkityksiä. Reflektiivinen toiminta on reflektioivaa, harkitsevaa ja sisältää jälkikäteisreflektion – kriittisen tarkastelun, josta voidaan ottaa opiksi. (Mezirow ym. 1995b, 23.) Kun yrittää löytää tarkoitusta tai merkitystä, yrittää järkeistää kokemuksia, joista tekee tulkintoja. Kun näitä tulkintoja käytetään päätöksen teon pohjana ja toiminnan toteuttamiseen, merkitys muuttuu oppimiseksi. Oppiminen on erilaista, kun opettelemme tekemään jotain tai opettelee ymmärtämään vastaanottamaansa kommunikaatiota. Reflektio mahdollistaa vääristymien korjaamisen uskomuksissa ja ongelmanratkaisutaitojen puutteissa. Kriittinen reflektio sisältää kritiikin ennako-oletuksia kohtaan: niitä oletuksia, joille uskomukset perustuvat. (Mezirow, 1995a.)

Oppiminen on prosessi, jolla tehdään uusi tai tarkistettu kokemuksen merkityksen tulkinta, joka ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvostamista ja toimintaa. Se mitä aistitaan tai ei aistita ja se mitä ajatellaan tai ei tulla ajatelleeksi, vaikuttavat voimakkaasti olettamuksiin, jotka määrittelevät tapaa tulkita kokemuksia. (Mezirow, 1995a.) Kriittinen itsereflektio on tärkeä työkalu oppijan oppimisprosessin muutosvaiheissa. Se on tärkeä taito, jonka avulla oppija voi hyötyä kehityksestä. Opiskelija voi kriittisen itsereflektion avulla ymmärtää oppimaansa ja myös ymmärtää miksi oppiminen tapahtui. Kriittinen itsereflektio voi syventää oppimista ja auttaa omaksumaan uusia oppimisen tapoja. (Cheng & Corduneanu 2015, 7–8.) Yksilö ei voi myöskään erottaa työminää ja muuta minuutta tai kehittymistä työssä ja muutoin ihmisenä toisistaan. Jokaisella on oma henkilökohtainen viitekehysensä, jossa oppiminen ja kehittyminen tapahtuu. Tämän viitekehysten muuttaminen vaatii oman näkemyksen ja sitä kautta kehittymisen muuttamiseksi myös muita ihmisiä ja jaettua kulttuuria. (Mezirow ym. 1995b, 42–43.)

Merkitysten luominen on syy-seuraussuhteisiin pohjautuvaa. Samanlaisia ketjuja tai olettamuksia sisältyy myös työnantaja–työntekijäasetelmiin. Nämä olettamukset ja miellelyhtymät pohjautuvat kokemusten lisäksi mm. henkilökohtaiseen ideologiaan, kehitysasteeseen ja kykyyn havaita ja vastaanottaa tietoa, mutta myös kulttuuriin ja tarkoituksella opittuihin tai opiskeltuihin asioihin. (Mezirow, 1995a.) Perinteisessä yhteiskunnassa keskitytään niihin tietoihin ja taitoihin, joita tarvitaan vakiintuneiden tapojen ja rituaalien hallitsemiseksi ja pysyvyyden säilyttämiseksi. Tällaisessa maailmassa auktoriteetteja ei kyseenalaisteta ja opittu, ”näin on aina tehty” -ajattelutapa luo turvaa. (Mezirow ym. 1995b, 5.) Oman kokemukseni mukaan työntekijää helpottaa, jos esihenkilö

käyttäytyy oletuksen mukaisesti eikä esimerkiksi reagoi samaan asiaan joka kerta eri tavoin.

Koska nykyaikaisessa maailmassa ja ajattelutavoissa auktoriteetilähteitä ja itsestäänselvyyksiä on alettu tarkastella kriittisesti, myös oppimisessa tapahtuu muutoksia. Sosiaalisten normien muuttuminen lisää tarvetta myös kriittiselle itsereflektiolle, joka puolestaan voi muuttaa paljon tapaamme antaa merkityksiä ihmisille, omalle kokemuksellemme ja koko ympäröivälle maailmalle. (Mezirow ym. 1995b, 5.) Työyhteisössäni olen huomannut, että eri sukupolvet ajattelevat työnteosta ja työssäoppimisesta eri tavoin ja tämä tuo painetta muuttaa myös omia johtamiskäsityksiäni.

Jo 1995 Mezirow ym. (1995b, 5) on todennut oppimisprosessissa tapahtuvan muutoksen olevan hyvin pysyvää ja voimistavan aikuisopiskelijoiden kykyä vahvistaa itseohjautuvuuttaan. Kyetäkseen hahmottamaan vaihtoehtoisia näkökulmia, analysoidakseen ja saadakseen tukea uudistumisessaan sekä voidakseen tulkita omaa tilannettaan, oppija tarvitsee vuorovaikutusta muiden kanssa. (Mezirow ym. 1995b, 6.) Omasta mielestäni reflektiopintoina ja tukijoina voivat toimia kaikki oppijan ympärillä olevat ihmiset. Näen oman toimintani seuraukset toisissa ihmisissä, annan ja saan palautetta huomioiden, että heidän toimintaansa vaikuttavat heidän aiemmat kokemuksensa, jolloin välitön reaktio ei välttämättä ole suoraan seurausta minun toiminnastani. Ja juuri tähän tietoinen läsnäolo luo tilaa, aikaa tunteen ja toiminnan väliin.

5.4 Työn aikataulu, vaiheet ja toteuttaminen

Tämän työn teoreettisena viitekehyksenä ovat teoriat etäjohtamisesta, itsensä johtamisesta ja tietoisesta läsnäolosta. Työssä käsitellään niitä oman johtamisajatukseni, vahvuuksieni ja kehittämiskohteideni kautta. Mukaan on otettu elementtejä, jotka puhuttelevat minua ja ovat työssäni tärkeitä: tunnetaidot, rohkeus, kuuntelu ja läsnäolo sekä säännöt ja ohjeet. Nämä teemat nousevat myös teoreettisesta viitekehyksestä. Olen opiskelijana ja tutkijana työni keskiössä ja tehnyt opinnäytetyöni omassa työtehtävässäni. Esihenkilökollegoideni rooli on ollut kannustava. He ovat toimineet peleinä, reflektiopintoinani kuten myös tiimini työntekijät.

En laatinut työlle budjettia enkä pyytänyt rahoitusta lukuun ottamatta työnantajan tutkintoon johtavaan omaehtoiseen koulutukseen tarjoamaa viittä palkallista päivää, jotka ilolla otin vastaan. Hyödynsin nämä päivät keväällä 2021. Kyselyihin vastaaminen ja työntekijöiden tietoisesta läsnäolon harjoitteet esim. palavereissa tehtiin työaikana. Nämä ovat laskettavissa välillisiksi kustannuksiksi työnantajalle, mutta eivät aiheuttaneet rahan

siirtoa. Tämä opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jossa käytettiin tutkimuksellista otetta. Menetelmät olivat osallistavia ja laadullisia. Vantaalla kaupungin linjauksen mukaisesti esihenkilö ja tiimi kehittävät johtamista aina yhdessä (Aminoff 2021).

Toteutin työn hyvin poikkeuksellisena aikana COVID-19 vaikuttaessa. Tutustuin ensin laajasti teorioihin tietoisesta läsnäolosta ja etäjohtamisesta. Teoriatutkimuksen edetessä harjoitin tietoista läsnäoloa aina kun muistin ja se oli mahdollista. Toteutin kaksi intensiivisempää harjoitusjaksoa: kahdeksan viikon jakson keväällä 2021 ja neljän viikon jakson syksyllä 2021. Opinnäytetyön aloittamisesta lähtien kirjasin ylös tunteita herättäneitä tilanteita. Kokosin yhteen 2018–21 tehdyt esimiestyökyselyt ja minusta tehdyt arvioinnit sekä reflektoin itseäni niitä vasten. Teetin lyhyen kyselyn henkilöstölleni johtamisestani ennen ja jälkeen neljän viikon harjoitusjaksoani syksyllä 2021. Kaikkien näiden pohjalta pyrin arvioimaan, tukeeko tietoinen läsnäolo esihenkilön työssä jaksamista ja johtamista. Vaikka tämä tutkimus ei tuota yleistettävää mallia, vaan kyse on yksittäistapauksesta, tämä työ on oman ammatillisen kehittymiseni kannalta hyvin merkityksellinen. Työ toivottavasti kannustaa myös muita esihenkilöitä kokeilemaan ja kehittämään tietoisuustaitoja sekä refleктоimaan itseään.

	2018		2019	2020		2021	
	syksy			kevät	syksy	kevät	syksy
Työn toteutus				Suunnitelma	Suunnitelma muototuu uudelleen	Kirjoittaminen	Kirjoittaminen
Harjoittelujaksot						8 viikkoa	4 viikkoa
Primääriaineiston muodostus				Havainnointi, muistiinpanot, tietojen kokoaminen ja kriittinen itsereflektio			
							Kyselyt omalle tiimille
Sekundääriaineistojen muodostus	360 johtamis-arvio	Disc johtajuusprofiili		Esimiestyökysely		Esimiestyökysely	
	Kunta10				Kunta10		

Kuvio 5 Tutkimuksen aineiston muodostumisen ja toteuttamisen aikataulu

Olen tutustunut etätyöskentelyyn, etäjohtamiseen, itsensä johtamiseen, tietoisesta johtajuudesta ja tietoisesta läsnäolon teorioihin sekä tieteellisen tutkimuksen tekemiseen. Olen harjoittanut tietoista läsnäoloa opinnäytetyöprosessin aikana ja kirjannut harjoituskerrat yhdeltä kahdeksan sekä yhdeltä neljän viikon jaksolta. Lisäksi olen teettänyt lyhyen kyselyn henkilöstölläni, perehtynyt esihenkilötyöstäni ja persoonallisuudestani tehtyihin tutkimuksiin sekä reflektoinut itseäni ja johtamistani.

5.5 Aineiston keruu ja analysointi

Työn aineisto muodostuu omista kokemuksistani eli eräänlaisesta narratiivista, harjoituspäiväkirjoista Excel-muodossa, aiemmin minusta tehdyistä tutkimuksista sekä esihenkilötyö- ja johtamiskyselyistä. Työn aineistonkeruumenetelminä ovat esihenkilötyöstäni ja minusta tehdyt tutkimukset ja henkilöarvioinnit ns. sekundääriaineistot, jotka olivat jo valmiiksi olemassa. Etsin nuo tutkimukset ja keräsin niiden tämän työn kannalta keskeiset tulokset Exceliin. Aineistonkeruumenetelminä ovat myös kaksi teettämäni kyselyä, tekemäni muistiinpanot kokemuksistani ja havainnoistani. Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä on havainnointi tutkimusta tehdessäni (reflection-in-action). Itse teettämäni kyselyn toteutin Webropol-kyselynä. Vastaukset vein Exceliin. Excelissä etsin eri tutkimuksista samansuuntaisia havaintoja. Muistiinpanoista etsin tunteita ja kriittisiä kokemuksia ja reflektoin niitä kirjoittamalla noista kokemuksista. Havaintoaineiston analyysi on tapahtunut osittain tutkimusta tehdessä ja sen edistyessä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan läsnäolo aineiston keruussa käynnistää aineiston analyysin, ja sen vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on aina mukana subjektiivisuutta. Täysin objektiivista laadullista tutkimusta ei ole, vaan pitää pyrkiä tunnistamaan oma ymmärrys aiheesta eli tietotaso ja omien uskomusten luonne. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu ja analyysivaiheet kulkevat tyypillisesti päällekkäin. Lisäksi vain vähän standardoituja analyysintapoja on tunnistettavissa laadullisen tutkimuksen alueella. (Puusa & Juuti 2020, 267–268.) Tässäkin työssä aineiston keruu ja analyysivaiheet ovat kulkeneet rinnakkain työn edetessä.

Aineiston analyysissä tulee pyrkiä tulkintaan, joka on uskottavaa ja totuudenmukaista ja jossa tehdyt ratkaisut pitää pystyä perustelemaan. Aineistoa voi lähestyä ainakin kahdella tavalla. Toinen tapa on olettaa, että aineisto on vääristelevätöntä totta ja toinen tapa suhteellisempi; tilanne ja tarkoitus ovat muotoilleet sitä. (Puusa & Juuti 2020, 279–282.) Tämän opinnäytetyön aineisto on tutkijan itsensä näkemyksiä itsestään ja omasta toiminnastaan sekä lisäksi toisten ihmisten havaintoja ja näkemyksiä niin tutkijan toiminnasta kuin johtamisesta Vantaan kaupungilla yleisemminkin. Siten kyse on hyvin suhteellisista olettamuksista, näkemyksistä ja niistä koostuvasta aineistosta, jotka ovat sidotut aikaan ja paikkaan.

Autobiografisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa itsestä, joka on samaan aikaan historiallista tietoa, kirjallinen tuotos, psykologinen tapaushistoria, henkinen tunnustus, didaktinen essee ja ideologinen testamentti. Kirjoittamaan pitäisi pyrkiä sitä, mikä on totta ja jopa siitä, mistä ei haluaisi kirjoittaa. (Tenni, Smith & Boucher 2003, 2.) Työssäni autobiografinen data käsittelee pääasiassa minua itseäni, mutta väistämättä osittain myös

minua osana työyhteisöä. Tällä menetelmällä kerätty data ei esittele tutkimuksen kohdetta, tutkijaa itseään, hyvässä valossa: hyvässä kontrollissa, pätevä, järjestelmällisenä tai johdossa olevana. Ennemmin kyse on kaiken kääntöpuolen tutkimisesta, vaikka ompelutermein: millainen on kankaan nurja puoli, miten saumat on huoliteltu, millainen lanka on valittu ja kuinka huolellisesti päättelyt on tehty. Tässä kirjoitetaan virheistä, itsetunnon heikkoudesta, epäroinnista, noloista tilanteista, projisoinneista ja kaikesta siitä, mitä yleensä ei mielellään tuo päivänvaloon. (Tenni ym. 2003, 3.) Autobiografinen itsereflektio on yksi tärkeimmistä narratiiveista ammatillisen suoriutumisen kriittisen tarkastelun kehittämisessä. Se muodostaa analyttisen ajattelun pohjan tutkijan ja tutkimuksen kohteen välisestä suhteesta. (Bold 2012, 9.) Mukailen Mertova & Websteriä (2007, 3): Narratiivi ei ole puolueeton tapahtumien rekonstruktio, vaan tulkinta siitä miten tapahtumat on koettu.

5.6 Luotettavuuden arviointi ja eettiset näkökohdat

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä kahden käsitteen, reliabiliteetin ja validiteetin, avulla. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita sekä valitaan oikea tutkimusmenetelmä ja oikeat mittarit. Kulloinkin oikean määrittelemisen ei ole aina itsestään selvää eikä helppoa. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus tulokset olisivat samat. (Kananen 2009, 87–88.)

Tässä työssä tutkin itseäni ja omaa kehittymistäni. Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja siksi luotettavuuden arviointi on tärkeää (Hirsjärvi ym. 2005, 216; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa yhtä tarkkoja mittareita kuin määrälliselle eikä myöskään yksiselitteisiä mittareita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kriteereinä tälle työlle voidaan pitää aineiston laatua, validiteettia, relevanttisuutta sekä tutkimuksen rajoitteita ja arvoa. Reliabiliteetin mittaaminen omassa kehittämisessäni on käytännössä mahdotonta, sillä mitään henkilöstökyselyä tai arvioita ei voida toistaa samanlaisena uudestaan, koska jokainen tutkimus ja arvion pohjalta tehty itsereflektio on jo muuttanut tapani toimia ja ajatella. Niinpä validiteetti on merkityksellisempi tässä työssä. Jos tutkimusmenetelmä ja mittarit on valittu oikein, tutkimus on validi. (Kananen 2009, 89–92.) Mielestäni narratiivi on tutkimusotteena tälle työlle perusteltu vaihtoehto, sillä työ on henkilökohtainen kasvutarina, jossa tutkija on työn keskiössä. Mittareina toimivat muistiinpanot ja henkilöstökyselyiden tulokset sekä vaikeammin todennettavissa olevat huomiot omasta muutoksesta. Tässä työssä mittaristo eli kehittymisen osoittaminen on hankalasti mitattavissa. Peilaan työssäni omaa arviotani ja omia ajatuksiani omasta kehittämisestäni henkilö- ja muiden kyselyiden tuloksiin,

joihin ovat vastanneet muut. Joka tapauksessa kaikessa tutkimuksessa on kyse tutkijan tulkinnasta.

Hankin opinnäytetyölleni organisaatiostani tutkimusluvan tutkimustyön alkuvaiheessa. Luvan allekirjoitti Vantaan kaupungin kirjasto- ja asukaspalveluiden johtaja. Hänen lisäksi olen informoinut opinnäytetyöni etenemisestä ja aiheesta tiimiäni, esihenkilöäni sekä kollegoitani. Itse teettämissäni kyselyissä kerroin mihin tarkoitukseen tuloksia käytetään. Anonymiteetistä huolehdin niin, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa. Kyselyiden vastaukset poistan Webropolista, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Materiaalin, josta muita henkilöitä voisi tunnistaa, olen laittanut salatusti liiteaineistoksi. Tällaisessa aineistossa olen käsitellyt itseäni, omia kokemuksiani ja tuntemuksiani, mutta niihin on liittynyt toinen tai toisia henkilöitä. Näitä henkilöitä ei ole edes salatussa aineistossa nimetty ja heidän osuutensa on viitteellinen.

Kyselyiden vastauksia säilytän Webropolissa henkilökohtaisen salasanan takana työn hyväksymiseen asti ja hävitän vastaukset sen jälkeen. Salatusti liiteaineistoksi laitettut kuvaukset tapahtumista hävitän asianmukaisesti työn valmistumisen jälkeen. Siihen asti ne ovat tallennettuna henkilökohtaiselle tietokoneelleni, jonne pääsy on vain minulla ja suojattu salasanalla.

Lähdeviittaukset on merkitty asianmukaisesti ja tarkasti. Tutkimusmenetelmät on kuvattu ja tutkimuksen rajoitteita käsitelty. (Hirsjärvi ym. 2005, 26–28.) Olen käyttänyt lähteinä luotettavien ja tunnettujen kirjailijoiden teoksia lähteiden laadun takaamiseksi ja pyrkinyt löytämään tuoreita lähteitä. Jos lähde on ollut minulle ennalta tuntematon, olen pyrkinyt tarkistamaan kirjoittajan taustat ja hänen validiutensa käsitellä aihetta. Lisäksi olen pyrkinyt löytämään useamman samaa aihetta käsittelevän lähteen, jos se on ollut mahdollista.

Teoriaosuudessa olen pyrkinyt käsittelemään kattavasti aihealueen teoriaa kuitenkin rajaten ja keskittyen nimenomaan tätä työtä koskevaan aineistoon. Olen pyrkinyt ja mielestäni onnistunut kuvaamaan keskeiset käsitteet tietoinen läsnäolo, etätyö ja etäjohtaminen sekä tietoinen johtajuus tämän työn näkökulmasta rajaten ja pyrkien tuomaan esiin luotettavaa tietoa.

Tutkimusaineistoa olen käsitellyt huolellisuutta noudattaen. Tiedonhankinnassa, tutkimusmenetelmien valinnassa sekä arvioinnissa ja tulosten julkaisemisessa olen noudattanut avoimuutta sekä eettisesti kestäviä tieteellisiä periaatteita ja noudattanut kriteereitä. Tuloksia ei ole kaunisteltu ja itse tutkimuksessa on noudatettu huolellisuutta.

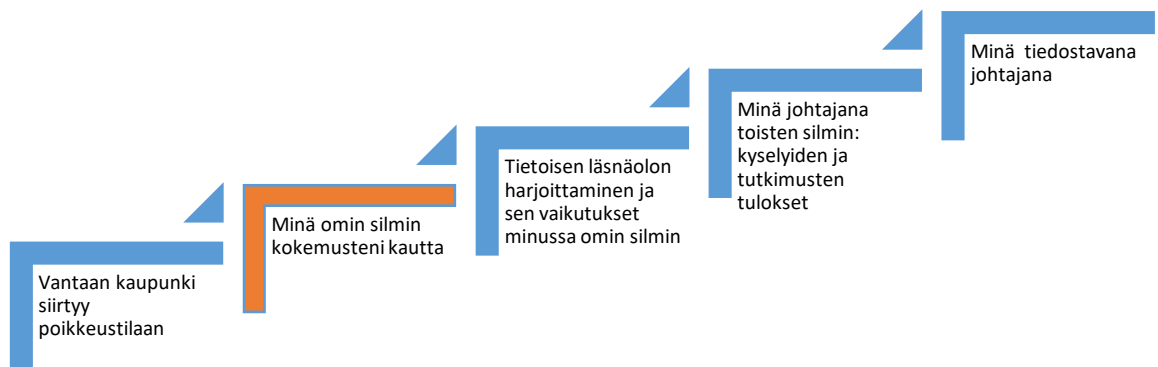
Tässä tutkimuksessa tutkija on itse mukana muutoksessa ja toiminnassa eli osa tutkimusta: tutkija on sekä objekti että subjekti. Narratiivinen tutkimusote ja itsereflektio eivät siksi ole objektiivisia vaan hyvinkin subjektiivisia. Siksi mahdollinen virhelähde tutkimuksessa olen minä itse ja minun tulkintani toisten ajatuksista. Tämä työ kuvaa omaa käsitystäni sekä omia tunteitani omasta johtamisestani ja työssä jaksamisesta. Muiden ihmisten käsitykset voivat poiketa omasta käsityksestäni eikä muilla välttämättä ole käsitystä minun tunteistani ja asioista, jotka niiden taustalla vaikuttavat. Työ perustuu omaan rehellisyyteeni itselleni, mutta myös uskallukseen tutkia itseäni ja tuoda asiat esiin. Kuinka vaikeaa oman haavoittuvuuden esiin tuominen onkaan! Eettisesti itsensä tutkiminen sisältää vaaran. Tämä tutkimus on hyvin subjektiivinen enkä tutkimuskohdetta kykene mitenkään objektiivisesti tarkastelemaan.

Tämän kaltaisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan käsittelevät yhtä yksittäistapausta (Kananen 2009, 97). Tällä työllä onkin suuri merkitys minulle itselleni sekä esihenkilönä omassa työssäni että minulle osana työyhteisöä. Koska olen uskaltanut avaamaan omia heikkouksiani, joita ei työssä yleensä ole tapana tuoda esiin, ehkä työ rohkaisee muitakin tutkimaan itseään ja kokeilemaan mitä tietoisuustaitojen lisääminen voi heissä itsessään saada aikaan. Jos minä tämän tutkimuksen tehtyäni olen löytänyt apua työssä jaksamiseen ja olen kehittynyt työssäni, työllä on ehdottomasti merkitystä myös työnantajalleni ja vielä laajemmin kaikille niille, jotka ihmisiä johtavat.

6 Keskeiset tutkimustulokset

Tämä opinnäytetyön tutkimusosa on narratiivinen eli kertomuksellinen analyysi kehityksistäni tietoisesta läsnäolon harjoittajana ja esimiehenä Vantaan kaupungin palveluksessa vuodesta 2018 lähtien. Työmenetelmänä on käytetty kriittistä itsereflektiota. Työ käsittelee johtamisen teoriaa etäjohtamisen näkökulmasta siinä määrin kuin se liittyy kehitykseni. Teoreettiset pääpainot ovat etäjohtamisessa, itsensä johtamisessa sekä tietoisessa läsnäolossa. Tässä kappaleessa kuvataan keskeiset tutkimustulokset.

6.1 Minun vuoteni kehittämiskohteineen



Kuvio 6 Yli vuosi poikkeusaikaa – tutkimuksellisen osan eteneminen: kehittämiskohteet

Vantaan kaupunki siirtyi poikkeustilaan 17.3.2020. Moni asia, jolla oli vaikutusta työni tekemiseen, muuttui tuolloin: Minusta tuli kriisijohtaja ja etäjohtaja samaan aikaan ennen näkemättömän epävarmuuden keskellä. Seuraavissa kappaleissa esittelen tämän opinnäytetyön keskeisiä tuloksia tarinallisin menetelmin.

Valitsin tähän työhön omat kehittämiskohteeni melko intuitiivisesti ja kuitenkin ne ovat selkeästi olleet ohjaavia myös teorialähteiden valinnoissa. Tunnen persoonani ja reagointityylini melko hyvin, sillä sen lisäksi, että olen kiinnostunut siitä, miksi ihminen toimii niin kuin toimii, olen myös ollut onnekas työskennellessäni yrityksissä, joissa johtamiskoulutukseen on panostettu. Olen kiinnostunut ja motivoitunut uuden oppimisesta ja itseni haastamisesta. Ennen ajattelin, että en ole koskaan esihenkilönä valmis, voin aina kehittyä ja oppia uutta. Ajattelen näin edelleen, mutta ainakin sekä ikä että tietoisesta läsnäolon harjoittaminen ovat tuoneet myös armollisuutta ja itsemyötätuntoa. Olen oivaltanut, että jos riitän itselleni, riitän muillekin. Voin yrittää ja epäonnistua, eikä se haittaa. Voin myös jättää yrittämättä. Minun ei ole aina pakko miellyttää muita. Ja vaikka sitä edelleen yritän miellyttää, nyt huomaan sen, voin tarkastella tuota tarvetta ja olla sen kanssa. Olen myös oivaltanut, että perfektionismi on kirous, joka ei ehkä olekaan

ainoastaan sisäsyntyistä vaan tulee ainakin osittain juuri tuosta muiden miellyttämisen tarpeesta ja hyväksynnän hakemisesta. Siitä, että olen oppinut mittaamaan arvoani tekemisen – en olemisen kautta.

Johtamisopinnoissani, esihenkilötyössä sekä hakiessani esihenkilöksi minusta on tehty useita arviointeja. DISC-johtamisprofiili on tehty vuonna 2018. Tuo profiili on itsearvio, sillä se on luotu omista vastauksistani. Siinä DISC-tyylini on vahva S. Sen mukaan prioriteettini johtamisessa ovat avoimuus, nöyryys ja kannustavuus sekä harkitsevuus. Rekisteröity tavaramerkki DISC Work of Leaders on luonut profiilini sadoilta asiantuntijoilta saatujen johtajuuden parhaiden käytäntöjen pohjalta. DISC-tyylin on tarkoitus auttaa ymmärtämään omien taipumusten vaikutusta tehokkuuteen tietyissä tilanteissa. (Discprofile.) Vaikka profiilin luonnista on kolme vuotta, tunnistan elementit itsessäni edelleen. Olen tämän profiilin mukaan kärsivällinen ja mukautuva. Muutkin ovat kiinnittäneet huomiota kärsivällisyyteeni esimerkiksi opastaessani johonkin tehtävään. Mukautuvuus näkyy minussa kykyinä sopeutua kulloinkin tarvittavaan rooliin nopeasti: esihenkilöstä yhdeksi tiimiläiseksi ei ole koskaan ollut vaikeaa minulle. Olen vakaa käytökseltäni ja pidän ennakoitavuutta esihenkilöllä hyvänä asiana. Oletan joskus liikaakin muiden tekevän oman osuutensa vastuuntuntoisesti. Luotan ihmisiin.

Pidän ongelmia ja negatiivisiksi miellettyjä tunteita sisälläni, koska en halua loukata muita. Siksi myös toisten aggressiivisuus ja voimakkaat tunteet tuntuvat minusta uhkaavilta. Hyökkäävä käytös herättää ahdistusta ja saa minut sanattomaksi. Kysyn ja kuuntelen mielelläni muiden mielipiteitä ja arvostan toisten panosta. Minusta tuntuu kuitenkin, etten osaa kiittää riittävästi. Profiilin mukaan egoni ei kaipaa korostamista enkä ota kunniaa muiden ideoista. Kaipaan kuitenkin kiitosta ja huomioiduksi sekä huomatuksi tulemistä. Minusta on kiusallista, jos minua kiitetään esimerkiksi ideasta, joka ei ole minun. Jos tilanne on julkinen, pyrin kuitenkin ennen oikaisemista arvioimaan, onko oikaisusta siinä tilanteessa enemmän haittaa kehujen jakajalle kuin hyötyä idean lanseeraajalle. Voin oikaista asian myös myöhemmin. Henkilökohtaiset suhteet ovat minulle tärkeitä. Tiedän mielelläni jotain muutakin kuin välttämättömän toisesta osapuolesta, jotta voin menestyksekkäästi työskennellä hänen kanssaan. Harkitsevuus ja sanojen varominenkin tulevat profiilista esiin. En halua loukata toisia ja pohdin mielelläni eri vaihtoehtoja ennen toteutusta. Tunnistan itseni olevan parhaimmillani saadessani aikaa miettiä ja pohtia parasta vaihtoehtoa, mutta välillä tarvitsen jonkun liikkeellepanevan voiman, kuten pandemian tai toisen ihmisen ärähdyksen. Tässä opinnäytetyöprosessissakin eniten kaipaamani asia on ollut sparrauskumppani. Kaiken kaikkiaan kärsivällinen, ”lehmänhermoinen” sopeutuja kuvaa minua hyvin. Profiilini rajoituksena ovatkin liiallinen mukautuvuus, taipumus pitää kiinni olemassa olevasta ja päättämisen vaikeus.

Työn tässä vaiheessa harjoitettuani tietoista läsnäoloa jo jonkin verran ja opiskeltuani teoriaa ymmärrän, että ajatukseni tietoisesta läsnäolosta on ollut vähintäänkin puutteellista. Tarkoitukseni ei ole ensisijaisesti muuttaa mitään vaan hyväksyä itsessäni myös se pimeä, salattu puoli, varjot, ja pystyä olemaan niiden kanssa. Olla itseni kanssa. On asioita, joiden toisin tekeminen ja toteuttaminen voivat helpottaa yhteistyötä ja tehdä minusta paremman johtajan. Ihmisenä ja työntekijänä en voi vain olla, vaan täytyy myös tehdä. Täytyy löytää tasapaino olemisen ja tekemisen välillä. Doing and being. Tekeminen ja oleminen. Tietoinen läsnäolo on sitä olemista nimensä mukaisesti ja läsnä voi olla myös tekemisessäkin.

Tuo kevät 2020 oli jälkikäteen ajateltuna hyvää aikaa ammatillisen kasvun aikaa. Olin aivan uudenlaisen kriisijohtamisen ytimessä ja nautin siitä. Tunsin välillä olevani myrskyn silmässä täysin tyyni ja välillä olisin halunnut asioiden, joihin en voinut vaikuttaa, etenevän nopeammin. Tuolloin en ehtinyt edes ajatella tietoista läsnäoloa enkä pitämään mikrotaukoja, koska aivot olivat jatkuvassa ylivireystilassa. Kriisijohtamisessa pääsin hyödyntämään muutosjohtamisen taitoja ja kehittämään niitä. Omia tunteitakaan ei ehtinyt jäädä miettimään. Tietoa tuli ja se muuttui todella nopeasti. Halusin tehdä parhaani henkilöstöni eteen, että heillä olisi edelleen turvallista tehdä työtä ja samalla mahdollistaa asiakkaiden turvallinen asiointi. Koronaviruksen leviäminen, tiedon puute, nopeasti muuttuva tieto sekä epävarmuus herättivät ahdistusta niin itsessä kuin työntekijöissäkin.

Tunsin yksinäisyyttä ja avuttomuutta. Olin tilanteessa, jossa ei ollut mitään tietoa tulevasta. Tilanne tuntui välillä täysin absurdilta. Oli kuin maailma olisi pysähtynyt ja samaan aikaan tyyntyneen veden pinnan alla mahdollisesti liikkui tsunami, jota ei voinut ennakoita. Työntekijä saattoi soittaa jo ennen seitsemää aamulla ja vielä yhdeksän jälkeen illalla, kun jokin asia harmitti tai ahdisti. Erityisesti yksi puhelu jäi mieleeni ja nostatti omia jo käsitellyiksi luulemiani tunteita pintaan. Puhelun sisältö on kuvattu arkaluontoisuutensa vuoksi erillisessä liitteessä (liite 6, 1). Oma pintaan noussut tunteeni oli, että olen ihmisenä arvokas, vaikka en muiden hyväksyntää saisikaan. Selitän tätä hieman: Ihmisen arvon mittaamiseen yhteiskunnassamme tekemisen kautta havahduin ensimmäisen kerran jo noin kymmenen vuotta sitten, kun minut oli irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä ja jäin työttömäksi. Huomasin ulkopuolisuuden ja arvottomuuden tunteita itsessäni. Huomasin katkeruuden tunteen siitä, että juuri minut irtisanottiin ja jäin ilman työpaikkaa. Häpeän tunne tuli työttömyydestä ja irtisanomisesta. Minä en kelvannut. Sen sijaan, että olisin käsitellyt häpeän, katkeruuden, surun ja vihan tunteitani, tarrauduin kiinni uskoon siitä, että jotain parempaa on tulossa. Tämän tein varmasti ainakin osittain siksi, että huomasin ympärilläni olevien ihmisten avuttomuuden kohdatessaan minut vihaisena, surullisena ja katkerana. Piti pystyä olemaan positiivinen.

Suurin syy oli kuitenkin varmasti oma kykenemättömyyteni kohdata omat varjoni – oma pimeä puoleni. Ne ominaisuudet itsessäni, joita en haluaisi itsessäni olevan.

Olin siis keväällä 2020 vastuussa ja huolissani henkilöstöni jaksamisesta. Työt tunkeutuivat vapaa-aikaan ja uniinkin. Tunnistin itsessäni väsymisen merkkejä, kuten keskittymisvaikeuksia ja ärtymystä. Pyysinkin lopulta tiimiltäni ja johtoryhmältä, että suojaisimme toistemme jaksamista ja pitäisimme yhteyttä vain työaikana. Tilanne rauhoittuikin vähitellen kesää kohti.

Vaikka tuo alkuaika oli epävarmuuden aikaa ja nopeasti muuttuvia tilanteita, huomasin myös nauttivani kriisijohtamisesta. Olin kuin kapellimestari tai rocktähti. Saan virtaa ja pääsen parhaiten työn imuun uutta opetellessani. Työn imulla tarkoitetaan positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Työterveyslaitos 2021b). Olin uuden edessä, sillä vastaavaa kriisiä ei kahteenkymmeneen esimiesvuoteeni ollut osunut. Monia kriisejä kyllä, joista osa oli saanut minut vahvasti epäilemään omia kykyjäni johtaa ihmisiä ja tuntemaan arvottomuutta (liite 6, 2–3). Nyt minusta kuitenkin tuntui, että saatoin loistaa. Tuona keväänä sain myös kutsun ryhtyä mentoriksi. Lupauduin, koska uskoin saavani mentorina itselleni jotain, kuten olin saanut ja kokenut antavani myös omalle mentorilleni vastaavanlaisessa tilanteessa.

Kesäkuussa näytti, että koronatilanne tasaantui, arki sujui ja asiat asettuivat vähitellen paikoilleen. Sitten sain tiedon, että kollegani vaihtaa työpaikkaa. Lähtö tapahtui käytännössä välittömästi, sillä lähtijän oli pidettävä kertyneet lomat pois. Vaikka toinenkin kollegani oli lomalla, poikkeusoloja ja korkeaa vireystilaa oli jo jatkunut sen verran pitkään, ettei tieto kolmesta johdettavasta tiimistä heti heilauttanut laivaa mihinkään. Arki tuntui melko normaaliilta. Kesällä uskalsi tavata vapaa-ajalla vähän ihmisiä ja oikeastaan tuntui ihan hyvältä johtaa yksin neuvottelematta kenenkään kanssa. Opinnäytetyön aloittaminen ja tietoisien läsnäolon harjoittaminen olivat mielessä, mutta niihin energiaa ei enää riittänyt. Syksyllä sain pyynnöstä työnohjaajan, jonka kanssa saatoin pohtia johtajuuttani ja työssä jaksamista. Työnohjauksessa minun oli mahdollista pohtia teemoja rauhassa. Työnohjaaja oli vain minua varten ja tapasimme pääasiassa oman työpaikkani ulkopuolella. Ohjaus avasi tilaa pohdinnalle ja löysin hetkiä myös tietoisien läsnäolon harjoittamiselle. Syksyllä alkoi myös keväällä sovittu mentorointiprosessi. Mentoroitavani oli hyvin kokenut esihenkilö itsekin ja suhteessa oli kyse enemmän vertaistapaamisista kuin mentori-aktori-suhteesta. Tämä sopi meille molemmille. Lisäksi löysin tuekseni toisen esihenkilön, jolla on samankaltainen tiimi. Päästin tietoisesti irti opinnäytetyöstäni murehtimisesta ja päätin palata sen pariin vuoden 2021 alussa.

Kesä ja alkusyksy 2020 oli monin tavoin minulle ammatillisesti, ihmisenä kehittymisen ja uuden oppimisen hyvää aikaa, josta olen edelleen kiitollinen. Olin kuitenkin edelleen yhtä lailla epävarma tulevaisuudesta kuin muutkin. Kunta10-tutkimuksen tulokset julkaistiin syksyllä 2020. Kunta10 on joka toinen vuosi kunta-alalla kuudessa suurimmassa kaupungissa ja niiden naapureissa tehtävä tutkimus työstä ja työn muutoksista sekä niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Mukana on noin 90 000 työntekijää. (Työterveyslaitos 2021c.) Tulokset olivat pääosin parantuneet vuonna 2018 teetetystä. Tulokset on esitelty luvussa 5.9 siltä osin kuin ne koskevat johtamistani ja liittyvät tähän työhön.

Loppusyksy 2020 tuntui menevän jo harmaassa sumussa. Edellisen kollegani lopetettua kesäkuussa, huomasin nauttivani siitä, että sain päättää kaikesta käytännössä yksin. Minulla oli kuitenkin kaksikymmentä kuusi johdettavaa ja kaksi eri kanavissa toimivaa tiimiä sekä omat työni. Olin väsynyt ja niin oli tiiminikin. Työpäivien jälkeen nukuin. Aurinko ei enää paistanut, ulkoilu ei ollut kivaa eikä ystäviä saanut tavata pandemian vuoksi. En olisi ehkä työltäni jaksanutkaan. Lopulta sain uuden kollegan marraskuun lopussa. Siitä alkoi tiivis etäperehdytysjakso. Vaikka kaiken väsymyksen keskellä työmäärä kasvoi perehdytyksestä, ilo kollegasta, jonka kanssa saattoi arjen taakan jatkossa jakaa ja vähitellen siirtää vastuulleni tulleita töitä hänelle, antoi uskoa tulevaan samalla kun uudelleen tiukentuneet rajoitukset, maskien käyttöpakko ja haastavat työasiat veivät yöunet (liite 6, 4–5). Tunneälykkäänä ihmisenä pystyn ymmärtämään toisen henkilön tilannetta ja mukauttamaan omaa käyttäytymistäni tarpeen mukaan. Herkkyyteni suojele saattaa kuitenkin antaa minusta kovan ja vaikeasti lähestyttävän kuvan. Minua ja tunnetilojani voi olla vaikea erityisesti esihenkilöroolissani lukea. Pystyn peittämään omat tunteeni ja saatan siksi vaikuttaa vaikeasti lähestyttävältä tai jopa pelottavalta. En voi hakea tukea työntekijöiltäni ja minun täytyy pystyä tekemään työtäni tunteistani huolimatta. Jos ympäristö on riittävän turvallinen, voin näyttää enemmän herkkyyttäni ja tunteitani myös työssä. Näin minut varmasti koetaan helpommin lähestyttävänä. Ymmärrän nyt, että minussa on tapahtunut muutos haastavien kokemusteni kautta – ennen helposti lähestyttäväksi koettu Anu ei enää aina ole sitä.

Vaikka kevät 2021 toi mukanaan jälleen uusia rajoituksia, minulla oli jo työssään itsenäisesti toimimaan pystyvä kollega ja vastuu enää vain omasta tiimistäni. Työmäärä tuntui kohtuullisemmalta. Vihdoin aika tuntui oikealta opinnäytetyön tehokkaalle edistämiselle. Helppoa ei missään vaiheessa lähes kahdeksan tunnin tiiviin tietokoneella työskentelyn jälkeen ole ollut itseään uudelleen koneen ääreen tutkimaan ja kirjoittamaan saada. Siirtymänä ovat usein toimineet välipala, tietoisuusharjoitus ja tietokoneen vaihtaminen.

Erityisesti yksi verkkotapaaminen opinnäytetyön ohjaajani kanssa keväältä 2021 on jäänyt mieleeni. Viikko oli mennyt tietokoneella kuulokkeet päässä palaverista toiseen siirtyen ja näytti jatkuvan samanlaisena loppuun asti. Ohjaajani ehdotti Teams-tapaamista perjantai-iltapäivänä töideni jälkeen. Ajatus yhdestäkään minuutista lisää kuulokkeet päässä ruudun ääressä tuntui musertavalta. En kuitenkaan tuntenut voivani kieltäytyä. Tapaamisessa väsymys, ärtymys ja halu päästä pois varmasti näkyivät minusta, enkä pystynyt ottamaan ohjausta vastaan kovin hyvin. Ohjaajan lause ”tässä on hyvä hetki tunnustella, miltä tämä kaikki tuntuu sinussa” ei helpottanut asiaa eikä lause siinä tunnetilassa auennutkaan. ”Heureka” tuli vasta kesällä 2021 toisessa tilanteessa. Olin juuri vaihtanut työkoneeni salasanan, onnistunut saamaan tietokoneen lukkoon ja jonotin ruuhkautuneeseen Service Deskiin toista tuntia. Samana aamuna minun oli jo pitänyt selvittää iäkkäiden vanhempieni ja anoppini tietokoneongelmia, jotka minun näkökulmastani olisivat joutaneet odottamaan (mutta en osannut kieltäytyä). Lisäksi oman tietokoneeni akku ei suostunut ottamaan virtaa vastaan, enkä päässyt liittymään alkavaan työpalaveriin. Olin todella turhautunut ja ahdistunut ja kaikki tuntui möykkynä vatsan yläosassa. Juuri sillä hetkellä, lähes itkun partaalla tajusin, että tässä on mitä loistavin tietoisien läsnäolon harjoitus minulle: Miten pystyn olemaan tässä hetkessä näiden tunteiden kanssa? Miltä ja missä tämä tilanne minussa tuntuu? Kun tunnustelin kehoani ja mieltäni, pystyin hyväksymään tilanteen, tunteet ja olosuhteet. Ahdistus lievittyi lisääntymisen sijaan. Päätin luottaa prosessiin.

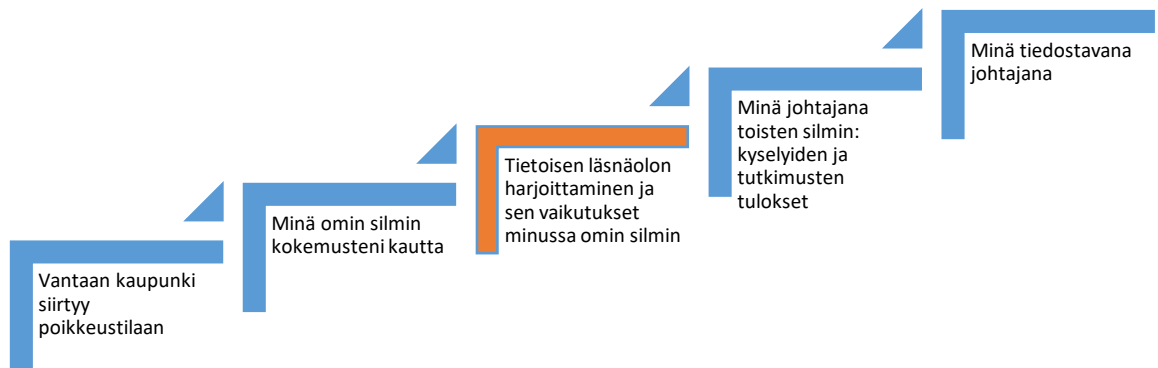
Tämän opinnäytetyöprojektin aikana olen oivaltanut, että esihenkilönä olen jo niin kokenut, ettei kokemuksen puute ole laukaiseva tekijä suojapanssareille. Olen nostanut suojapanssarit ja kasvattanut pintaani teflonia kestääkseen kiusaamista aiempien kokemusteni seurauksena. Opittuani suojautumaan, se tapahtuu helpommin, nopeammin ja automaattisesti. Esimerkiksi äänen korottaminen tai suoranainen huutaminen laukaisee suojamekanismini (liite 6, 6–7). En ole koskaan pitänyt ristiriidoista. Ne ovat aina olleet ahdistavia, mutta suojautua minun ei ole samalla tavalla niiltä aiemmin tarvinnut. Olen huono riitelemään tai olemaan läsnä riitatilanteissa. Yleensä yritän sovittaa. Se ei aina ole huono piirre. Olen menettänyt täydellisesti kontrollini työssä vain kerran, kun työkaveri oli tarpeeksi pitkään huomautellut ja piikitellyt (olin vasta kaksikymppinen). Lopulta huusin hänelle niin, että työpaikka raikui. Huomauttelu ja piikitely loppui siihen ja minulla oli omaksi hämmästyksekseni hyvä olo huutamisen jälkeen. Narsistiselle persoonalle samankaltaisessa tilanteessa vuosia myöhemmin tyydyin toteamaan kylmän rauhallisesti, ettei minulle huudeta. Se ei ollut ihan yhtä tehokasta, sillä hän huusi toistamiseen ja olisi varmasti jatkanut käyttäytymistään, jos en olisi siirtynyt pois hänen vaikutuspiiristään.

Ymmärrän nyt aiempaa paremmin, että jos nykyisessä työssäni työntekijä kyseenalaistaa asioita, kyse ei ole välttämättä minun johtamisestani tai minusta ollenkaan. Tähän oivallukseen johti työnohjaajani minulle esittämä kysymys: ”Kenen kasvot uskot kyseisen henkilön tilanteessa näkevä?” Hyvin usein lähden ratkomaan asiaa, joka ei ole olennaista. Olen huomannut muutoksen tässä ja maltan välillä kysyä ja puhtaasti kuunnella sen sijaan, että ratkoisin (luultavasti) väärää ongelmaa. Luulen usein myös tehneeni jotain väärin tai loukanneeni, jos ilmapiiri tuntuu kireältä. Olen oppinut, että asialla ei välttämättä ole mitään tekemistä minun tai tekojeni kanssa. Minä vaan aistin tunnetiloja herkästi. Tietoisen läsnäolon ja johtamisopintojeni ansiosta en kuvittele, että muut muuttaisivat käytöstään tai että heidän persoonansa muuttuisi, sillä voin oikeastaan muuttaa vain omaa asennettani. Tietoinen läsnäolo on tuonut (erityisesti haastaviin) keskusteluihin minulle tilaa tutkia reaktioitani ja kuulostella tuntemuksiani rauhassa sekä rauhaa kuunnella mitä toisilla on sanottavanaan. Minulle, jolla on tapana käydä keskustelut päässäni etukäteen, tietoinen läsnäolo on auttanut hyväksymään sen, ettei minulla ole eikä tarvitse olla vastausta kaikkeen ja jos yritän vastausta jo muotoilla, jotain tärkeää voi jäädä kuulematta. Tietoinen läsnäolo on antanut tilaa tutkia ja oivaltaa.

Erään syksyllä 2021 tehdyn harjoituksen aikana, kun kuuntelin Tara Brachin Rain-meditaatiota eli itsemyötätuntoharjoitusta, uskaltauduin kirjoittamaan ylös ajatuksia, jotka liittyivät juuri tähän opinnäytetyöhön valitsemini työstettäviin teemoihin ja koko prosessiin. Ensimmäisenä nousi mieleen tietoisien läsnäolon harjoittamisessa esiin nousevien ajatusten huomioimisesta arvostelematta ja opinnäytetyössäni käyttämä kriittinen itsereflektio: Opettelen ottamaan vastaan mitä eteen ikinä tuleekin ja samalla arvioin tätä prosessia kriittisesti ainakin yhden opinnäytetyön verran. Toinen selkeä asia, jonka tämän yhden meditaation aikana ymmärsin, oli tärkeä asia itsestäni: kun puolustusmekanismi herää kuullessani kritiikkiä, ymmärrän sen liittyvän lapsuuteeni, niin kutsuttuun kiltin tytön syndroomaan, miellyttämisen tarpeeseen sekä hyväksynnän hakemiseen.

Epäonnistuminen ja epätäydellisyyden tajuaminen aiheuttavat häpeää, joka ilmenee puolustautumisena. Tässä lyhyessä Rain-harjoituksessa huomasin tällaisissa tilanteissa hakevani lapsuudesta tuttujen kasvojen hyväksyntää. Harjoituksen edetessä huomasin itsemyötätunnon osoittamisen ja armollisuuden olevan todella tärkeä. Tunsin, että saatoin vähän päästää irti. Oivalsin myös, että se mitä muut minusta ajattelevat ei määritä minua. En ole ajatukseni.

6.2 Tietoisien läsnäolon harjoittaminen



Kuvio 7 Yli vuosi poikkeusaikaa – tutkimuksellisen osan eteneminen: Tietoisien läsnäolon harjoittaminen

Olin opiskellut tietoista läsnäoloa Haaga-Helian opintoihini kuuluvilla kursseilla tiedostava muutos ja mindfulness, voimaantuva ja tiedostava johtajuus sekä Mindfulness and Creativity yhteensä viidentoista opintopisteen edestä jo aiemmin. Lisäksi olin osallistunut Espoon työväenopiston tietoisien läsnäolon kurssille ennen Haaga-Helian opintojani. Tuon kurssin tietoinen läsnäolo ei pohjautunut MBSR-menetelmään. Harjoittamisesta on kokemusta näiltä kursseilta ja jonkin verran niiden välistä ja jälkeen. Päivittäiseksi muodollinen harjoittaminen ei ole vielä muodostunut, mutta havahtumisen hetket ovat lisääntyneet. Jos harjoittamisessa on tullut tauko, jokainen aloitus on ollut minulle yhtä vaikea. Tämä on verrattavissa kaikkeen muuhunkin aloittamiseeni tai lähtemiseeni, olipa kyse opinnäytetyöstä, työtehtävästä tai kuntosalille menemisestä. Jokainen tietoisien läsnäolon harjoitus on ollut erilainen. Kuten teoriaosuudessa on todettu, harjoittamisen toistoista ja säännöllisyydestä on hyötyä, vaikka harjoittamisessa ei haetakaan suorituksen parantamista. Tämän säännöllisyyden osalta minulla olisi vielä parannettavaa, vaikka nykyinen harjoittaminen ja sen rytmi ovatkin varmasti itseni näköistä.

Lähdin harjoittamaan meditaatioita, jotka puhuttelivat minua. Hyödynsin harjoittamisessa kursseilla käytettyjä MBSR-menetelmän äänitteitä, älykelloni Hengitys-aplikaation ilmaisia ajastettuja harjoitteita sekä Mindfulness-aplikaatiota ja Youtubesta ja Spotifysta löytyviä harjoitteita. Tein kahdeksan viikon harjoitusohjelman 16.3.2021 lähtien (Liite 1) ja jatkoin tietoisien läsnäolon harjoittamista opinnäytetyön valmistumiseen asti. Keväällä 2021 ajastin älykelloni Hengitys-aplikaation muistuttamaan itseäni harjoituksesta. Näitä muistutuksia käytän, vaikka en läheskään aina juuri sillä hetkellä niitä voi tehdä. Tavoitteenani oli pystyä toteuttamaan vähintään viisi kestoltaan kahdesta viiteen minuutin

harjoitetta ja yksi pidempi 15–30 minuutin keskittymisharjoitus päivässä. Viikkotasolla tavoite on noin neljä tuntia harjoitusta viikossa.

Ensimmäinen harjoitteeni oli Tara Brachin ohjattu kahdenkymmenenviiden minuutin meditaatio I am here now, joka koostui neljästä osasta: saapuminen/laskeutuminen kehoon, tietoinen läsnäolo hengityksessä, tietoinen läsnäolo äänissä sekä avautuva tietoisuus kehossa, hengityksessä, äänissä ja ajatuksissa. Tämä harjoite ei pohjautunut MBSR:ään. Otin tässä työssä vapauksia etsiä ja kokeilla erilaisia harjoituksia, vaikka ne eivät olisi MBSR-menetelmän mukaisia.

Kahdeksan viikon harjoitusjakson ensimmäisen harjoituksen aikana yritin olla arvottomatta, ottaa vastaan mitä tulee ja keskittyä. Ajatus harhaili, mutta palautin ajatuksen lempeästi takaisin. Vaikka harjoite ei tietoisien läsnäolon perussääntöjen mukaisesti ole hyvä tai huono, onnistumisena pidin sitä, etten nukahtanut, kuten minulle oli usein aikaisemmin pitkien harjoitusten aikana käynyt. Huomasin harjoituksen piristävän vaikutuksen. Lisäksi ajatus oli kirkkaampi. En harjoituksen jälkeen enää tavoittanut oivallusta, jonka sain meditaatioharjoitteen alkupuolella. Oivalluksen saaminen, vaikka en sitä muistanutkaan, kertoi ajatuksen harhailemisesta ja siitä, että tietoinen läsnäolo loi tilaa oivalluksille ja kehittämiselle. Loppupuolella harjoitusta huomasin itsessäni kärsimättömyyttä. Harjoitus tuntui pitkältä. Tunnistin tunteen, tunnustelin sitä ja päästin siitä irti. Myöhemmin oivalsin, että jos jokin tärkeältä tuntuva asia nousee mieleen, voi olla viisasta keskeyttää harjoitus ja kirjata ajatus ylös.

Mielen ominaisuuksia ovat vaeltaminen, automaatio ja arvottaminen (Wihuri 2014, 57–63). Vaeltaminen näkyy siinä esimerkiksi toista ihmistä kuunnellessa: Yhtäkkiä tajuan kokouksessa, että minulta odotetaan kommenttia ja etten kuullut kysymystä, koska ajatukseni olivat ajautuneet muualle. Automaatio tekemisessä mahdollistaa useamman asian yhtäaikaisen tekemisen. Vähintään yhden toiminnon pitää olla niin sisäistetty ja automaattinen, ettei se haittaa toista tekemistä.

Mieli arvottaa ja kategorisoi asioita ja kokemuksia. Ihmisen on ollut tarpeen arvioida, onko jokin asia vaarallinen, hyväksi minulle tai voiko sen antaa olla, ihan jo eloonjäämismielessä. Annamme myös kaikille kokemuksille leiman: lisää tätä, ei enää tuota, tuolla ei ole väliä. Pettymys seuraa, kun edessä on jälleen ”ei enää tuota”. Hyväksymällä se mitä tässä hetkessä eteen avautuu, voi auttaa luopumaan arvostelusta.

MBSR:iin kuuluu neljänlaisia harjoitteita: kehomeditaatio (body scan), istumameditaatio sekä kävelymeditaatio ja tietoinen liike. Kehomeditaatio on Kabat-Zinnin (Kabat-Zinn 2014, 77; Wihuri 2014, 95) MBSR-ohjelman ensimmäinen harjoitus. Tämä harjoitus, kuten

edellä jo mainittiin, kehittää sekä huomion suuntaamista tiettyyn kohteeseen että avointa havainnointia. Kehomeditaatio tehdään yleensä selinmakuulla, mutta sen voi tehdä myös istuen. Kehomeditaatiossa huomio keskitetään yhteen kehonosaan kerrallaan ja kaikki kehon osat varpaista päähän käydään läpi harjoituksen aikana. Tässä harjaantuu niin tarkkaavuus, tarkkaavuuden pitäminen yhdessä kohteessa kuin kehon tuntemusten tiedostaminen. Harjoituksen keskeiset vaiheet on kuvattu liitteessä 1.

Istumameditaatiossa tarkkaavuus kohdistetaan hengitykseen. Hengitys on hyvä harjoituskohde, koska se on aina käytettävissä. Hengitys on siksi myös hyvä ankkuri, johon vaeltavan mielen voi tuoda takaisin. (Kabat-Zinn 2014, 56–57; Wihuri 2014, 84.) Istumameditaation keskeiset vaiheet on kuvattu liitteessä 2. Istumameditaation istuma-asento tuntui aluksi vaikealta löytää. Harjoittamisen myötä huomaan, että suoran, muttei jäykän ryhdin löytäminen käy luontevasti. Toisinaan ajatus pysyy hengityksessä usean hengen vedon ajan, toisinaan ei edes yhtä. On hienoa huomata voivansa kerta toisensa jälkeen palauttaa ajatus takaisin. Hengitys on edelleen paikalla odottamassa.

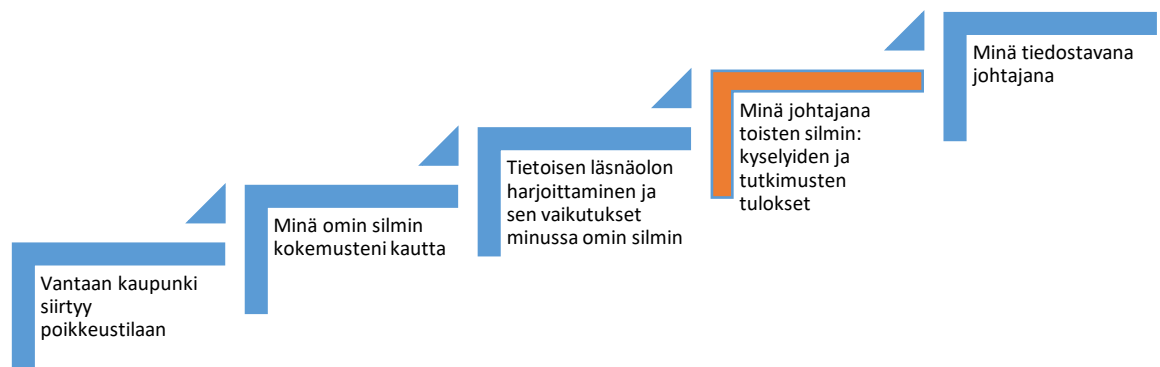
Kävelymeditaatio (liite 3) ja liikeharjoitukset (liite 4) kehittävät kykyä kehotietoisuuden ylläpitämiseen liikkeen aikana. Olennaista on havainnoida kehon tuntemuksia keskittyen (Wihuri 2014, 84). Liikeharjoitukset ja kävelymeditaatio ovat mielestäni harjoitteina vaikeampia juuri edellä olevista syistä. Yksinkertaiset joogaliikkeet tai kävelymeditaatio kuitenkin toimivat paremmin esimerkiksi väsyneenä, sillä liike estää nukahtamista. Toisinaan myös istumameditaatiossa on myös helpompaa pitää silmät auki ja katse alas luotuna samasta syystä. Edellä mainittujen lisäksi myös myötätunto ja lempeys, loving-kindness tai metta-meditaatio liitetään tietoiseen läsnäoloon. Ihminen on usein paljon ankarampi itselleen kuin muille. Tässä meditaatiossa ystävällisyys, anteliaisuus, hyvä tahto, rakkaus ja anteeksianto suunnataan ennen kaikkea omaan itseen ja sitten myös muihin ihmisiin ja lopuksi palataan omaan itseen. Tämä myötätuntoharjoitus poikkeaa muista, sillä tässä luodaan tunteita niiden hyväksymisen ja tutkimisen sijaan. (Kabat-Zinn 2013, 214–217.) Kaikissa harjoitteissa olen käyttänyt apuna tallenteita, jotka ohjaavat harjoitusta. Tallennetta kuunnellessa minun ei tarvitse keskittyä ajan seuraamiseen, ja huomion pitäminen harjoituksessa on helpompaa. Vain ihan lyhyitä kahdesta viiteen minuuttiin harjoitteita olen tehnyt ilman tallenteita. Tuolloin minulla on herätys tai kelloni aplikaatio hälyttämässä harjoitusajan päättymistä.

Minulle harjoittaminen on ollut mahdollista ja se on sopinut. Parhaiten minulle ja aikatauluini sopivat lyhyet muutaman minuutin mikroharjoitteet ja enintään kymmenen minuutin harjoitteet. En voi sulkea pois sitä, etteikö meditaatio voi aiheuttaa myös negatiivisia kokemuksia ja haittaa tai että meditaatiolla ei ole ollenkaan vaikutusta. Tietokirjailija ja psykologi Ari-Pekka Skarp mm. on kirjoittanut aiheesta artikkelin (Skarp

16.9.2021). Tämän työn kannalta harjoittamisessa on ollut merkityksellisintä harjoitusten tuoma tila luovallekin ajattelulle. Jos pystyy laskeutumaan harjoitukseen ja rauhoittumaan, joskus minulle on noussut tärkeitä tekemättömiä tehtäviä mieleen, joskus aivan uusia oivalluksia ja ajatuksia. Toisinaan olen keskeyttänyt harjoituksen, kirjannut asian ylös ja jatkanut harjoitusta. Toisinaan olen antanut ajatuksen mennä ja palauttanut karanteenin ajatuksen hengitykseen ja kehooni.

Kahdeksan viikon harjoitusjakson harjoituspäiväkirja on liitteessä 5. Harjoittaminen oli lähes päivittäistä. Harjoitusjaksojen pituudet vaihtelivat kahdesta minuutista kahteenkymmeneen kuuteen minuuttiin. Ja harjoituksia kertyi yhteensä 13 tuntia 47 minuuttia. Suuri osa harjoituksista oli lyhyitä, kestoiltaan 2–10 minuuttia. Tärkeintä oli mielestäni, että harjoitin suhteellisen säännöllisesti ei niinkään harjoituksen pituudella. Neljän viikon harjoitusjakson kalenteri ei ole työn liitteenä, sillä harjoitin neljän viikon ajan tietoista läsnäoloa istumameditaationa kymmenen minuuttia päivässä joka päivä. Tuolla jaksolla en kokeillut erilaisia harjoitteita ja harjoitteiden kesto pysyi samana. En itse huomannut itsessäni oleellisia eroja näiden kahden intensiivisen harjoitusperiodin vaikutuksissa. Minulle oli helpompaa kuitenkin harjoittaa samalla metodilla toistuvasti, koska siten harjoittamisesta kehittyi rutiini, jota oli helppo noudattaa. Pidemmän päälle varmasti kaipaisin vaihtelua.

6.3 Minä johtajana toisten silmin



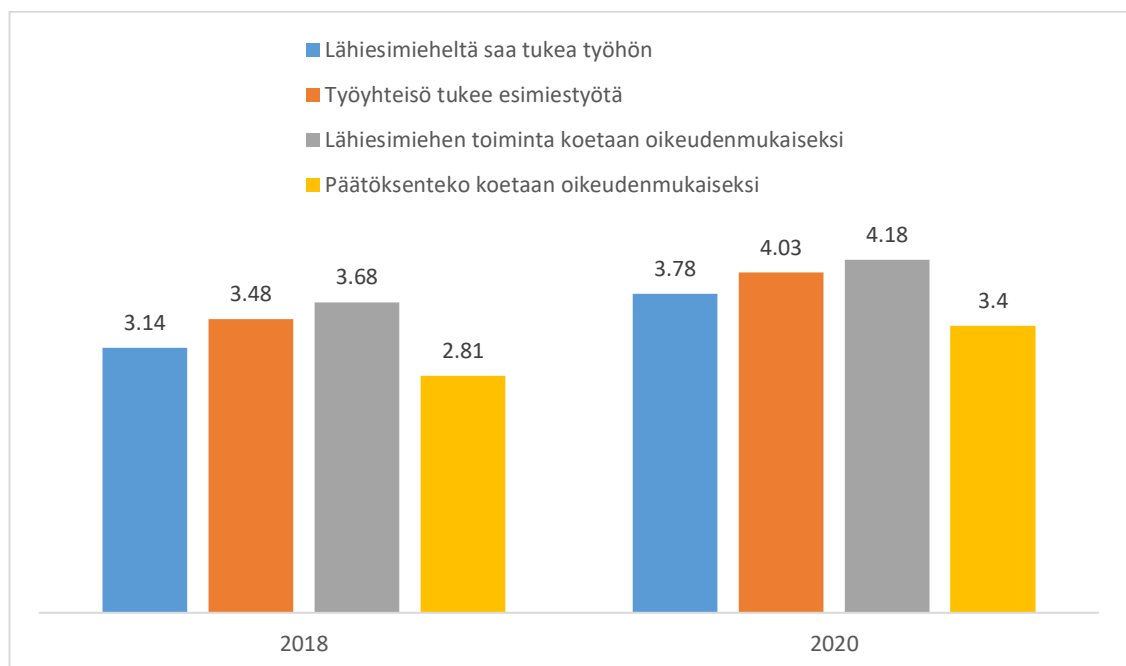
Kuvio 8 Yli vuosi poikkeusaikaa – tutkimuksellisen osan eteneminen: Miltä minä näytän?

2018 minusta tehtiin 360 johtamisarviointi Haaga-Heliassa. En ollut vielä aloittanut Vantaan kaupungilla ja arviointitiimini koostui eri organisaatioiden jäsenistä. Tuossa arviossa vastuun kantaminen, rehellinen toiminta, ihmisten kunnioittaminen, samalle viivalle muiden kanssa asettuminen sekä oman edun tavoittelun välttäminen olivat niin työntekijöiden, esihenkilöiden kuin kollegoiden arvio minusta. Kriittisimmät arviot sain innovatiivisuuteen kannustamisesta ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi sekä rakentavasti

toimimisessa paineen alla. Näissä molemmissa esimies-kollega-vastaajissa osa oli täysin tai osittain eri mieltä. Peileiksi tarvitaankin toisia ihmisiä, joilta saa rehellistä palautetta eikä pelkästään myötäilyä. Vain myötäilyä vastaanottavan maailmankuva supistuu ja kehittämistarpeet hämärtyvät. Luova ote auttaa toimimaan viisaasti jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Sellaista ajattelu- ja toimintatapaa, jossa luovuutta hyödynnetään tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi kutsutaan luovaksi otteeksi. (Mäkrintala 2011, 10–11.)

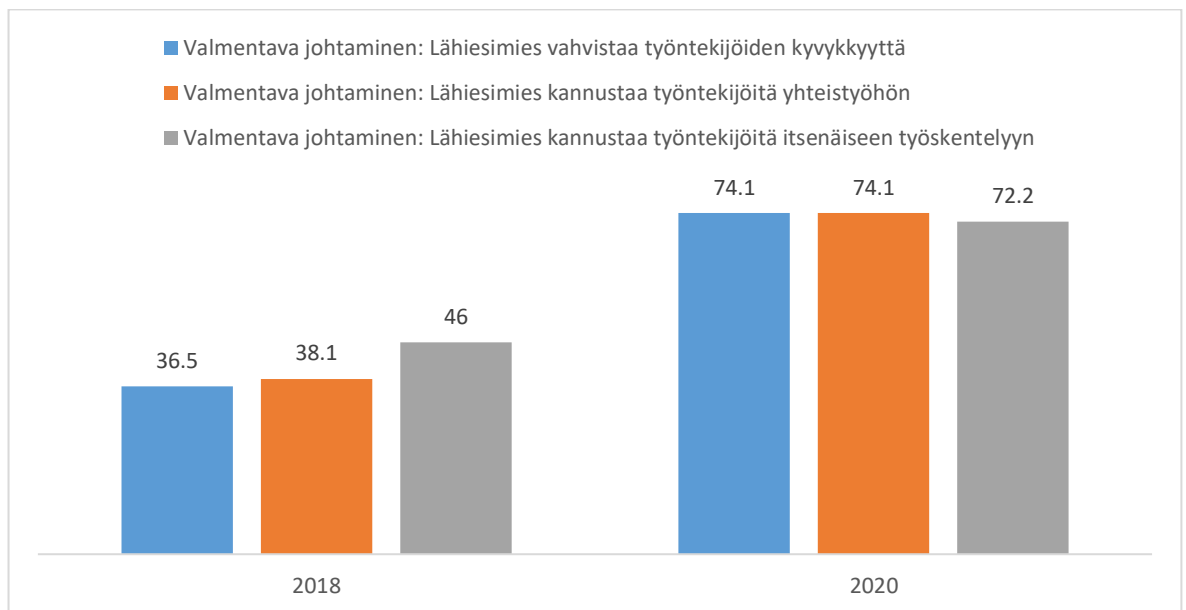
Samana vuonna 2018 minusta tehtiin henkilöarvio tämän nykyisen tehtäväni valintaprosessissa. Tuon arvion tulokset noudattelevat 360 johtamisarvioinnin tuloksia. Sen mukaan paneudun asioihin ja olen huolellinen päätöksentekijä. Olen pitkäjänteinen ja tunnollinen työskentelijä. Tartun asioihin. Uusissa yllättävissä tilanteissa saatan toimia hitaasti. Tämä sopii yhteen 360 arviossa paineen alaisena rakentavasti toimimisen haasteen kanssa sekä innovatiivisuuteen kannustamisen haasteena.

Kunta10 työhyvinvointitutkimus toteutetaan joka toinen vuosi kunta-alalla Suomen suurimmissa kunnissa ja niiden naapureissa. Otin tähän työhön mukaan Vantaa-infon oman tiimini tulokset johtamisen osalta vuosilta 2018 ja 2020. Vastaajia Vantaa-infosta oli vuonna 2018 kaksikymmentä yksi ja vuonna 2021 kaksikymmentä. 2018 olin vasta siirtynyt nykyisen tiimini esihenkilöksi. Tuolloin osa henkilöstöstä luultavasti arvioi edellistä lähiesihenkilöään ja osa minua. Niin johtamisen kuin valmentavan johtamisen tulokset sekä kokonaisvaltainen sijoittuminen Kunta10-tuloksissa parantuivat selkeästi kahdessa vuodessa.



Kuvio 9 Vantaa-infon johtaminen 2018-2020 Kunta10-tutkimuksessa (Lähde: Kunta10)

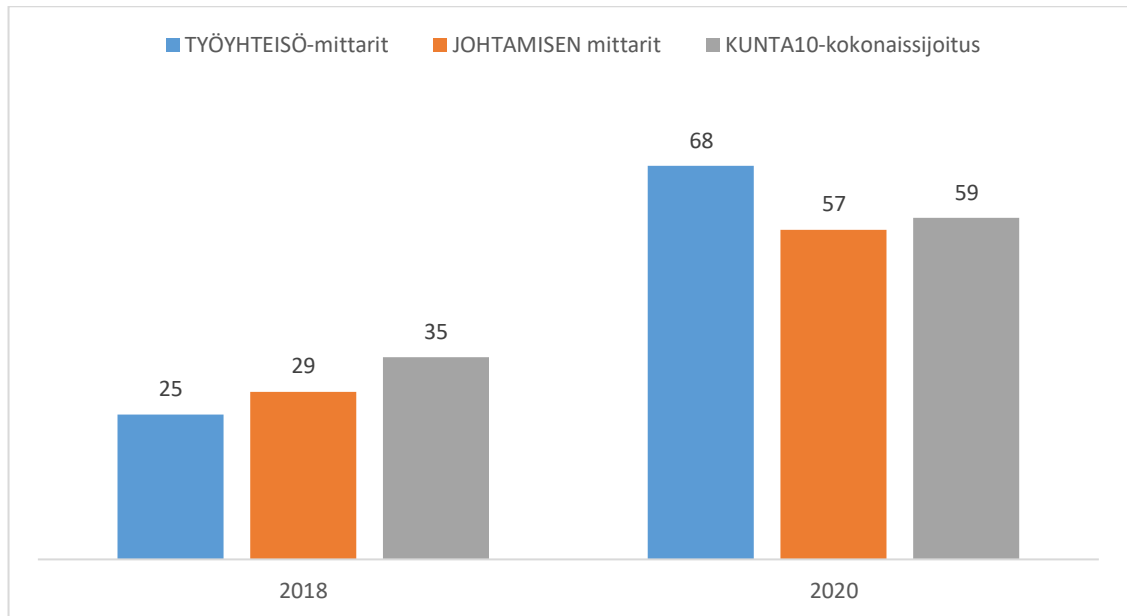
Johtamisen mittareissa tapahtui kehitystä parempaan. Asteikko oli yhdestä viiteen. Vastaukset on ilmaistu keskiarvolukuina: Mitä suurempi lukema sitä enemmän tukea tai oikeudenmukaisuutta koetaan. Lähiesihenkilön toiminta koettiin varsin oikeudenmukaiseksi, mutta päätöksen teossa on epäoikeudenmukaisuutta. Tällä voidaan myös viitata muuhun päätöksentekoon kuin lähimmän esihenkilön. Meillä koetaan, ettei omaan työhön voi juuri vaikuttaa, joten vastaus saattaa korreloida siihen. Tulos oli kuitenkin parantunut. Lähiesihenkilöltä saatavan tuen matalampi vastausarvo saattoi johtua siitä, että arjesta ja sen toiminnasta huolehtivat palveluvastaavat, eikä esihenkilö ole arjessa aina mukana. Olen tuloksien tulkinnan myötä vähitellen ymmärtänyt, etten ole tarpeeksi viestinyt roolijaoistamme. Palveluvastaavat ja palvelukoordinaattorit ovat tiiviisti yhteydessä henkilöstöön ja läsnä heidän arjessaan. Minä puolestani olen läsnä palveluvastaavien kautta ja välityksellä. Olen tiiviisti yhteydessä vastaaviin, mukana päättämässä ja ohjaamassa, mutta työni on osalle henkilöstöä varmasti näkymätöntä.



Kuvio 10 Vantaa-infon valmentava johtaminen 2018-2020 Kunta10-tutkimuksessa (Lähde: Kunta10)

Näissä kysymyksissä vastaukset on ilmaistu prosenttilukuina: Mitä suurempi prosenttiosuus, sitä useampi kokee, että esimies vahvistaa ja kannustaa. Valmentavaa johtamisotetta pidetään Vantaalla tärkeänä ja Vantaan uusille esihenkilöille suunnatussa valmennuksessa on oma osionsa tälle. Vuonna 2018 ero koko Vantaan tulokseen on ollut suuri: Kyvykkyyden vahvistaminen 74,9 %; kannustaminen yhteistyöhön 72,4 %; kannustaminen itsenäiseen työskentelyyn 68,5 %. Vastaavat luvut vuonna 2020 koko Vantaalla olivat samassa järjestyksessä 74,8 %, 72,8 % ja 70,1 %). Näissä tuloksissa näkyy johtamisen muuttuminen osallistavammaksi ja työntekijöiden arviointikykyyn

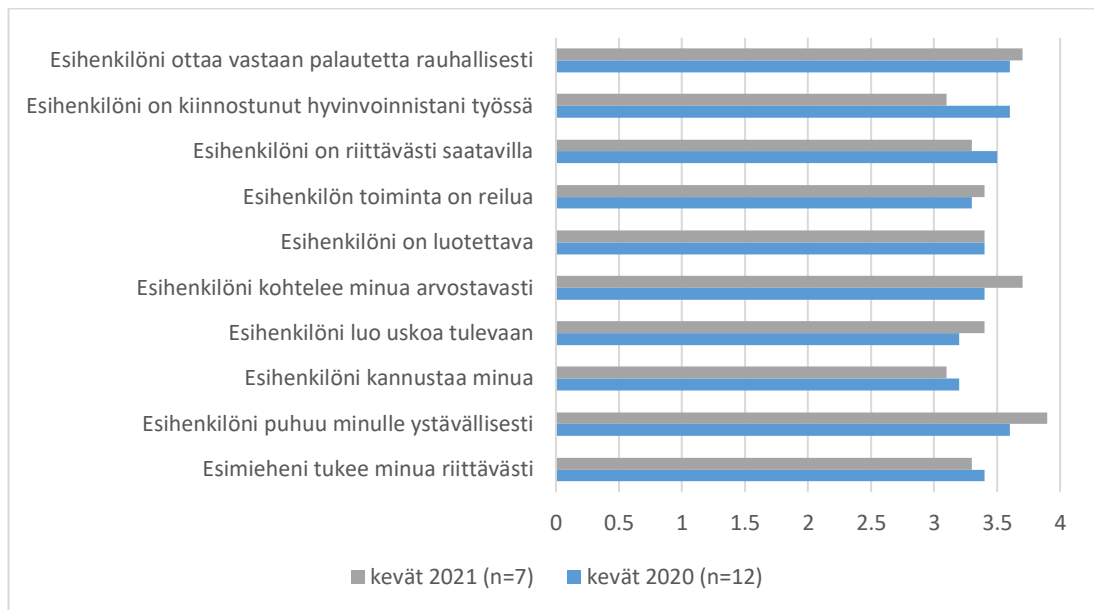
luottaminen. Esihenkilön ei tarvitse päättää kaikesta eikä aina määrätä, vaan minä ainakin esihenkilönä uskon, että työntekijä itse on oman työnsä paras asiantuntija ja siihen valmentava johtamisote tähtääkin.



Kuvio 11 Vantaa-infon sijoittuminen Kunta10 tuloksissa 2018-2020 (Lähde: Kunta10)

Vantaa-info on noussut kahdessa vuodessa erityisesti työyhteisömittareilla, mutta myös johtamisen mittareilla ja kokonaissijoituksessa mitattuina. 2020 kysely on tehty hyvänä hetkenä alkusyksystä 2020, kun kesälomat olivat virkistäneet ja rajoituksia oli sen verran vähän, että myös ystävien ja sukulaisten tapaaminen oli ollut mahdollista. Asiakasmäärät Vantaa-infossa olivat maltillisia ja elämä pandemian keskellä oli kohtuullisen normaalia. Jos kysely olisi toteutettu kuukautta tai kahta myöhemmin, vastaukset olisivat voineet olla toisenlaisia. Yleisesti ottaen parantumista johtamisessa on kuitenkin tapahtunut tiimin mielestä, koska se on tullut ilmi omissa esihenkilökyselyissämme ja työntekijöideni kanssa käymissäni keskusteluissa.

Esimiestyökysely on yksikössäni tehty sekä keväällä 2020 että keväällä 2021. Käytän johdonmukaisuuden vuoksi kyselystä nimikettä esihenkilötyökysely, koska olen käyttänyt työssäni muutenkin termiä esihenkilö esimiehen sijaan. Kysely toteutetaan Kuntalaispalveluissa kaikissa tiimeissä, jotta saisimme esihenkilökohtaista tietoa johtamisen kehittämiseksi. Kunta10 mittaa johtamista yleisemmällä tasolla ja sen vastauksissa on meilläkin näkynyt useamman esihenkilön työ, varsinkin jos esihenkilö on vaihtunut vuoden aikana.



Kuvio 12 Vantaa-infon esihenkilötyökyselyn tulokset 2020-21 (Lähde: Kuntalaispalvelut)

Vastausprosentti on poikkeusolojen aikana ollut pieni verrattuna tiimin kokoon kolmetoista henkilöä. Vastajien vähyteen on ollut vaikutusta ainakin erilaisilla poissaoloilla ja todennäköisesti myös väsymyksellä ja työkuormituksen lisääntymisellä. Työntekijät eivät ehkä ole pitäneet esihenkilötyön kehittämistä tässä ajassa kovin merkityksellisenä tai eivät ole yksinkertaisesti muistaneet vastata silloin, kun siihen olisi ollut aikaa. Keväällä 2021 42,8 % (58,33 % kevät 2020), oli sitä mieltä, ettei esihenkilötyö kuulu kiireellisiin tai tärkeisiin kehittämiskohteisiin, 42,9 % (25 % kevät 2020) oli sitä mieltä, että kehittäminen olisi hyväksi, mutta ei kiireellistä ja 14,3 % (17 % kevät 2020) vastasi esihenkilötyön kuuluvan tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin.

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu yksikköni vastaukset toiveestani kyselyyn keväällä 2021 lisättyihin kahteen kysymykseen esihenkilötyön muutoksesta. "En osaa sanoa" - vastausten suurta määrää (29 %) selittää, että tiimissä on useita vuoden sisällä rekrytoituja henkilöitä. Avoimia vastauksia selitteiksi "kyllä" vastanneille esihenkilön toimintaan olivat: "Koronan vuoksi ei niin usein tavata" ja "Parempaan suuntaan. Oppinut tuntemaan työntekijänsä". Johtamisen yleiseen muutokseen annettiin yksi tarkentava kommentti kyllä vastaukseen: "Huomioitu työntekijät paremmin".

Taulukko 1 Vantaa-infon esihenkilökysely 2021: Esihenkilön toiminnan muutos (Lähde: Kuntalaispalvelut)

Kysymykset toiminnan muutoksesta	Ei	Kyllä	En osaa sanoa
Onko esihenkilön toiminta muuttunut viimeisen 12 kk aikana	43 %	28 %	29 %
Onko johtamisessa yleisesti muutosta 12 kk aikana	57 %	14 %	29 %

Kyselyn avoimissa vastauksissa annettiin sekä rakentavaa palautetta, toiveita että kiitosta (Liite 7). Noista vastauksista olen poiminut tähän työhön niitä, jotka sopivat mielestäni tämän työn kontekstiin. Vastaukset on koottu useista kysymyksistä, joissa

- Pyydettiin kommentoimaan tai tarkentamaan esihenkilön toimintaa koskevia väittämiä
- Pyydettiin kommentoimaan tai tarkentamaan esihenkilöalaissuhdetta koskevia väittämiä
- Kysyttiin mitä tekisit esihenkilönä toisin ja
- Pyydettiin antamaan konkreettisia vinkkejä, että esihenkilö olisi parempi esihenkilö kyseiselle vastaajalle.

Erilaisia odotuksia esihenkilölle on yhtä paljon kuin on työntekijöitäkin. Esihenkilön pitää kyetä johtamaan tiimiä kokonaisuutena ja sen lisäksi jokaista yksilöä hänen tarvitsemallaan tavalla. Kohdatuksi ja nähdyksi tulemisen sekä kiitoksen ja arvostuksen saamisen tarve korostuivat vastauksissa. Toistuvasti kyselyiden vastauksista tulee myös ilmi, että esihenkilön haluttaisiin tekevän työntekijöidensä arjen työtä heidän rinnallaan. Keskusteluissa, joita on käyty tulosten läpikäynnin yhteydessä, nousee usein esiin se, että raha toisi arvostuksen tunnetta.

En ottanut mukaan yhtä lukuun ottamatta niitä vastauksia, joissa vastaajat olivat tyytyväisiä nykytilaan eikä nähty tarvetta muuttaa mitään. Ne ovat minulle erittäin tärkeitä vastauksia ja kertovat siitä, että kykenen ainakin osalle työntekijöitä tarjoamaan heidän tarvitsemansa esihenkilötuen. Niiden pohjalta en kuitenkaan voi kehittää työtäni.

Syksyllä 2021 toteutin toisen tähän työhön liittyvän tietoisien läsnäolon harjoitusjakson. Laadin Webropolilla kyselyn työntekijöilleni liittyen tietoiseen läsnäoloon ja etäjohtamisen

keskeisiin elementteihin viestintään, kannustamiseen, saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen. Alkukyselyyn vastasi 11 henkilöä. Pyysin samoilta henkilöiltä vastauksia neljän viikon harjoitusjakson jälkeen. Tuloksia on esitelty taulukoissa 2, 3 ja 4. Tulokset on jaettu kolmeen taulukkuun, koska vastausvaihtoehdot poikkeavat toisistaan.

Taulukko 2 Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena: tulokset tavoitettavuudesta ja viestinnästä

n=11	Esihenkilöni viestii selkeästi organisaation tavoitteista ja visiosta		Esihenkilöni viestii selkeästi omasta roolistani organisaatiossa		Esihenkilöni kuuntelee minua, kun esitän idean tai kerron ajatuksiani.		Esihenkilöni toiminta saa minut antamaan parastani		Esihenkilöni on riittävästi saatavilla	
	Vaihtoehdot	Alkukysely	Loppukysely	Alkukysely	Loppukysely	Alkukysely	Loppukysely	Alkukysely	Loppukysely	Alkukysely
Kyllä	90,9 %	90,9 %	72,7 %	100,0 %	100,0 %	90,9 %	81,8 %	90,9 %	100,0 %	100,0 %
Ei	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
En osaa sanoa	9,1 %	9,1 %	27,3 %	0,0 %	0,0 %	9,1 %	18,2 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %

Esihenkilön viestinnässä organisaation tavoitteista ja visiosta ei tapahtunut neljässä viikossa muutosta. Samaa mieltä väittämän kanssa oli aluksi ja lopuksi 90,9 % vastaajista eli kymmenen vastaajaan ja yksi eli 9,1 % ei osannut sanoa. Neljän viikon harjoitusjakson jälkeen vastausten mukaan esihenkilön viestintä vastaajan omasta roolista organisaatiossa oli parantunut. Alkukyselyssä 27,3 % vastaajista eli kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Sitä mieltä, että esihenkilö kuuntelee, kun esittää idean tai kertoo ajatuksistaan, oli aluksi kaikki, loppukyselyssä samaa mieltä edelleen oli 10 vastaajaa ja yksi ei osannut sanoa. Esihenkilön toiminnan vaikutus omaan parhaaseen suoritukseen oli aluksi 81,8 % eli kahdeksan vastaajaa ja lopuksi 90,9 % eli 10 vastaajaa. Aluksi kaksi ja lopuksi yksi vastaaja ei osannut sanoa. Esihenkilön tunnistivat riittävästi saatavilla olevaksi kaikki eli 100 % vastaajista.

Taulukko 3 Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena: tulokset lähestyttävyydestä ja läsnäolosta

n=11	Esihenkilöni on helposti lähestyttävä	
	Alkukysely	Loppukysely
Tunnusluvut		
Minimiarvo	8,0	8,0
Maksimiarvo	10,0	10,0
Mediaani	9,0	9,0
Keskiarvo	9,0	9,3
Keskihajonta	0,8	0,8

n=11	Minulla on tunne, että esihenkilöni on läsnä kohtauksissamme	
	Alkukysely	Loppukysely
Vaihtoehdot		
Aina	63,6 %	72,3 %
Useimmiten	36,4 %	27,3 %
Joskus	0,0 %	0,0 %
Ei koskaan	0,0 %	0,0 %

Esihenkilön lähestyttävyyttä kysyttiin liukuasteikolla 0–10, jossa 0 tarkoitti, että häntä on erittäin vaikea lähestyä, eikä hänelle uskalla sanoa sanottavaansa ja 10, että on yleensä erittäin helppoa esittää asiansa. Vastaukset sijoituivat välille 8–10 keskiarvon sekä alku- että loppukyselyssä. Mediaani oli molemmissa 9,0, keskiarvo nousi 9,0:sta 9,3:een. Lisäksi kysyttiin vielä esihenkilön läsnä olemisen taidosta kohtaamisissa väittämällä ”Minulla on tunne, että esihenkilöni on läsnä kohtaamisissamme”. Alkukyselyssä 63,6 % ja loppukyselyssä 72,3 % oli sitä mieltä, että esihenkilö on aina läsnä. Useimmiten läsnä esihenkilö oli alkukyselyssä 36,4 % mielestä ja loppukyselyssä 27,3 % mielestä. Kukaan ei vastannut joskus tai ei koskaan.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset: Kuka minä olen johtajana

Pohtiessani kuluneita puolta toista vuotta koen olevani sekä onnekas että kiitollinen. Olen oppinut valtavasti. On mahdotonta sanoa mikä kaikki oppiminen on ollut itsereflektoinnin ja tietoisien läsnäolon vaikutusta ja mitä oppimista olisi tapahtunut ilman tämän oppinnäytetyön toteuttamista. Pyrin olemaan läsnä kohtaamisissa ja olen kiinnostunut ihmisistä. Valmiiksi ei ihmisenä ja esimiehenä tule koskaan. Kun on sopivasti nöyryyttä myöntää oma vajavaisuutensa ja halua oppia lisää, kehittymisen mahdollisuuksia on aina.

Reflektio on omien uskomusten oikeutuksen kriittistä tarkastelua. Olennaista on asettaa oma toiminta kyseenalaiseksi; miksi toimin niin kuin toimin juuri tässä tilanteessa ja mikä siihen on johtanut. Termiä reflektio käytetään myös tarkoittamaan korkeampia henkisiä prosesseja, joiden avulla pyritään löytämään uudenlaista ymmärrystä. (Mezirow, 1995a.) Kriittiset tapahtumat ovat oppijan elämän tärkeitä, dokumentoituja vaiheita. Oppimisessa voidaan hyödyntää näitä tapahtumia. (Mezirow ym. 1995b, 200–201.) Tässä työssä kriittisinä tapahtumina voidaan pitää yksittäisiä voimakkaita tunteita herättäneitä tapahtumia (Liite 6) sekä pandemia-aikaa kokonaisuutena.

Lange & Järvinen (2019) korostavat että yksilö ei ole sama kuin hänen ajatuksensa. Jos minä en ole samaa kuin ajatukseni, miksi muutkaan olisivat. Kykenemällä refleктоimaan (itseään) saattaa tarjota työntekijälle nähdäksi ja kuulluksi tulemisen kokemuksen toimimalla hänen reflektiopintanaan (Lange & Järvinen 2019, 205). Mielestäni tämä on kriittistä ja keskeistä myös tälle tutkimukselle. Olen tässä työssä reflektoinut itseäni ja samalla oppinut reflektoinnissa vaadittavia taitoja, jotta pystyn tulevaisuudessa paremmin tukemaan työntekijöitäni ja varmistamaan heille otollista, kehittymisen mahdollistavaa alustaa.

Henkilöstölle tehtyjen kyselyiden valossa eli Kunta10-tutkimuksen ja keväällä 2020 tehdyn henkilöstökyselyn tulokset verrattuna keväällä 2021 tehtyyn kyselyyn, jonka ajankohta oli kahdeksan viikon harjoitusjakson lopussa, harjoittamani tietoisien läsnäolon vaikutukset eivät mielestäni näy vastauksissa. Keväällä 2021 koettiin, että esihenkilön kiinnostus työhyvinvointiin oli vähentynyt sekä kannustus ja tuki olivat vähentyneet. Esihenkilön koettiin kuitenkin antavan uskoa tulevaan ja pystyvän ottamaan palautetta vastaan rauhallisesti. Nämä voivat kertoa tietoisien läsnäolon vaikutuksista, mutta suoria johtopäätöksiä ei voi vetää. Poikkeusaikaa oli eletty jo yli vuosi ja monet olivat väsyneitä.

Neljän viikon harjoitusjakson ennen ja jälkeen -kyselyt oli tehty nimenomaan mittaamaan muutosta tietoisien läsnäolon harjoittamisen vaikutuksista esihenkilön toiminnassa. Harjoitusjakson loputtua esihenkilö oli henkilöstön mielestä paremmin läsnä

kohtaamisissa, esihenkilön viestintä työntekijän omasta roolista organisaatiossa oli selkeytynyt ja esihenkilön lähestyttävyyden keskiarvo oli noussut hieman. Sen sijaan kokemus siitä, että esihenkilö kuuntelisi esitetyn idean tai ajatuksen oli laskenut. Esihenkilön saatavuuden tai organisaatioviestinnän osalta ei ollut tapahtunut muutosta. Tutkimusaika neljä viikkoa oli lyhyt ja otanta oli pieni (n=11). Silti parannusta tapahtui viestinnässä ja läsnäolon kokemuksissa. Parantuneiden tulosten lisäksi kokemus kyselyn laatimisesta, vastausten kokoamisesta ja analysoinnista oli opettavainen. Tärkeää oli myös säännöllisen harjoittamisen myönteinen kokemus, jonka myönteisyyttä lisäsi vielä se, että sillä oli vaikutusta myös näkyvään toimintaan.

Tutkimuskysymykseni olivat:

- Miten tietoinen läsnäolo tukee etäjohtamistani ja esihenkilötyötäni?
- Miten tietoisien läsnäolon harjoittaminen auttaa käsittelemään nostamiani teemoja ja niiden synnyttämiä tunteita?

Ajattelin tutkimusta aloittaessani, että esimieskyselyn tulokset paranevat ja tietoisien läsnäolon harjoittaminen näkyy selvästi minusta ulospäin. Hienoista parantumista viimeisimmissä tuloksissa pääosin kyllä on, mutta ei ollenkaan niin selviä kuin oletin. Toisaalta muutos vuodesta 2018 vuoteen 2020 on ollut suuri ja vuoden 2020–21 hyvin poikkeukselliset, ettei suuria muutoksia ehkä voinut olettaakaan. Suurimmat muutokset ovat tapahtuneet minussa sisäisesti ja uskon, että ne näkyvät jollain tavoin esihenkilötyön muutoksena pidemmällä aikajänteellä. Tunnen olevani varmempi ja rohkeampi olemaan oma itseni kaikkine tunteineni ja ominaisuuksineni. Ehkä tutkimustyön suurin anti on ollut oman itsevarmuuteni lisääntyminen itsetutkiskelun kautta. Kun olen todennut kaipaavani muiden hyväksyntää monissa asioissa ja todennut päätösten tekemisen (varsinkin nopeasti) olevan minulle vaikeaa, voin sen helpommin sanoa myös ääneen. Voin sanoa löytäneeni itseni uudestaan ja uskon, että se tekee minusta paremman ja helpommin lähestyttävän esihenkilön.

Tietoisien läsnäolon harjoittaminen on kokemukseni mukaan auttanut minua olemaan paremmin läsnä niin etäkokouksissa kuin kasvotusten tapaamisissa. Se on tuonut olemista tekemiseen niin, että olen paremmin pystynyt keskittymään meneillään olevaan tehtävään. Toivon, että kokemus läsnäolosta välittyy myös työntekijöille. Tietoisien läsnäolon harjoittaminen on auttanut etätyössä minua siirtymässä työhön ja työstä, kun työmatkat ovat puuttuneet. Lyhytkin tietoisien läsnäolon harjoitus ennen työpäivän alkua ja työpäivän loppuun ovat auttaneet virittymään uuteen tilaan. Harjoittamisen myötä olen kiinnittänyt enemmän huomiota tilanteisiin, joissa keskittymiseni esimerkiksi kokouksissa

herpaantuu, jolloin olen pystynyt vaikuttamaan parempaan läsnäoloon. Aina en pysty, eikä pysty kukaan muukaan.

Stressinhallintakykyni on kokemukseni mukaan parantunut. Tuskastun ja turhaudun edelleen, olenhan ihminen, mutta harjoittamisen kautta huomaan turhautumisen, tuskastumisen ja stressin tunteen ja voin vaikuttaa reaktioihini. Tästä kyvystä hallita omia tunteitani on hyötyä esihenkilötyössä. Jos kykenen säätelemään omia tunteitani paremmin, voin auttaa siinä myös muita, sanoittaa heidän tunteitaan ja auttaa niiden käsittelyssä.

Tietoisien läsnäolon harjoitteet ovat tuoneet huokoisuutta tiiviisiin etäpäiviin ja siten tukeneet etäjohtamistani. Kun olen harjoittanut pieniä muutamasta hengenvedosta muutamiiin minuutteihin kestäviä hetkiä palavereiden välissä, tunnen pystyneeni paremmin keskittymään seuraavaan aiheeseen. Sirpaleisissa päivissä olen huomannut harjoittamisella olevan myös vaikutusta siihen, että muistan asioista paremmin. Pahimpina hetkinä pandemian alkupuolella saatoin unohtaa mieleen tulleen asian ennen kuin ehdin sen kirjoittaa ylös. Näin siis varmasti stressin määrä on vähentynyt ja läsnäolo parantunut.

Opinnäytetyön alkupuolella esiin nostamiani teemoja olen käsitellyt työn edetessä. Puolustusmekanismien heräämisen tunnistan melko hyvin. ”Miksi meille” tai ”Meillä ei ole” -kysymyksiin pystyn jo puolustusmekanismejeni tarkasteltuani suhtautumaan objektiivisemmin. Ongelmani on monessa asiassa ollut liiallinen henkilökohtaisuus. Olen kuvitellut olevani syyllinen kaikkeen ja epäonnistuneeni, vaikka minulla ei olisikaan asian kanssa tekemistä. Nousen puolustamaan ja puolustautumaan, vaikkei siihen olisi aihetta. Tämän tunnistaminen on esihenkilötyötäni helpottava seikka.

Valitettavasti en varmasti koskaan pääse nauttimaan yhdeksästä tyytyväisestä, kun joukossa on yksi tyytymätön. Mietin, miten sen tyytymättömän saisi tyytyväiseksi ja uhraan yhdeksän tyytyväistä. Tämä ei tee minusta suurta johtajaa, koska olen valmis hylkäämään lauman sen yhden vuoksi. Olen itsereflektion kautta tunnistanut tämän itsessäni, ja itsestäni tehdyissä tutkimuksissakin on noussut esiin se, että haluaisin kaikilla olevan hyvä olla. Olen taipuvainen uhraamaan oman hyvinvointini, jotta muilla olisi hyvä olla. Tämän piirteen kanssa taistelen edelleen tietoisena siitä ja opettelen lisää itsemyötätuntoa, hyväksymään tämänkin piirteen.

Työn rajaamiseen tai kalenterin hallintaan tietoisien läsnäolon harjoittamisella tai kriittisellä itsereflektiolla ei ole ollut suoraa vaikutusta. Tunnistan kuitenkin ärtymyksen itsessäni, kun

siihen ainoaan tyhjään kohtaan kalenterissa ehdotetaan palaveria. Tunnistan ärtymyksen ja välillä väsymyksenkin ja hyväksyn palaverin ainakin alustavana. Ymmärrän tietenkin, että olen itse viime kädessä vastuussa omasta työajanhallinnastani ja voin myös ehdottaa toista ajankohtaa.

Varjoista eli persoonallisuuteni pimeästä puolesta en voi päästää irti enkä päästä eroon. Kaikki piirteeni ovat osa minua ja jokainen ominaisuuteni on jossain hetkessä hyvä ominaisuus. Parhaat puoleni ovat tilannesidonnaisia kuten ovat ne kehittämiskohteenikin. Pidän siis varjoni ja ne piirteet, jotka toisia ärsyttävät. Olen välillä itsekäs, saamaton ja jääripäisyydessäni ärsyttävä. En ole täydellinen. Kuka edes pystyisi määrittelemään täydellisyyden, kun olemme niin erilaisia, mutta ihmisiä kaikki. Tähän liittyy myös epätäydellisyyden ja keskeneräisyyden sietokyky. Huomaan kehitystä tapahtuneen. Entistä useammin minulle riittää riittävän hyvä. Olen oppinut olemaan ylpeä itsestäni tarvitsematta siihen muiden hyväksyntää. Tietenkin edelleen haen hyväksyntää myös muilta, mutta olen oppinut sanoittamaan sitä paremmin ja pyytämään kehuja niitä tarvitessani. Olen myös uskaltanut sanoa olevani ylpeä jostain tekemisestäni, vaikka se ei olisi täydellistä. Armollisuus ja itsemyötätunto ovat lisääntyneet. Olen oppinut, että saan olla myös väsynyt eikä minun tarvitse jaksaa. Menneistä tunteita herättäneistä kokemuksista ja tapahtumista yritän päästää irti. Tietoisen läsnäolon harjoittamisen kautta olen pystynyt käsittelemään ja ymmärtämään minussa heränneitä tunteita ja niiden syitä. Kun tunne on käsitelty, ymmärrän, että voin päästää siitä irti. Työstämistä riittää.

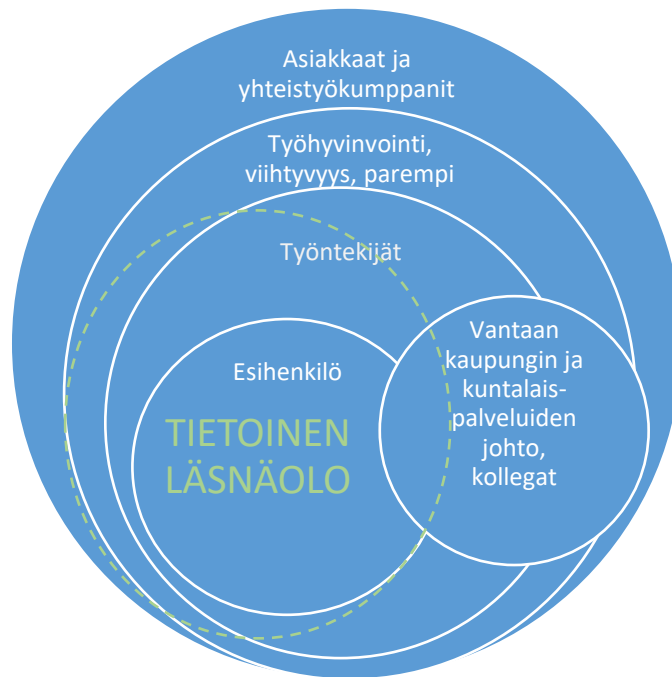
Aloittaminen on minulla aina kestänyt ja se kestää edelleen. Tätä reflektoidessani olen pohtinut paljon sitä, liittyykö tuo piirre sittenkään perfektionismiin ja olenko kuitenkaan koskaan perfektionisti ollutkaan. Olen käyttänyt perfektionismia suojojanssarina aloittamisen vaikeudelle: Jos en tiedä saavani aikaan täydellistä lopputulosta, en aloita ollenkaan. Aika ajoin kyse on varmasti enemmän epävarmuudesta ja siitä, että kaipaisin yhdessä tekemistä. Minulle on tärkeää, että voin vaihtaa ajatuksia toisten kanssa. Haluan pohtia päätöksiä mieluiten yhdessä jonkun kanssa, vaikka sitten päätöksen tekisinkin itsenäisesti. Tuskallisinta tässä projektissa ovat olleet aloittaminen ja päätösten tekeminen. Reflektointi on saanut pohtimaan myös tarkkaavuushäiriötä, johon liittyy aloittamisen vaikeus. Mielenkiintoni on hyvin laajalle suuntautunutta ja harrastan keskiverto ihmistä huomattavasti enemmän. Minun on hyvin vaikeaa olla paikoillani pitkiä aikoja ja palavereissa huomioni lähtee harhailemaan. Jos työ on erittäin mielenkiintoinen, saatan kuitenkin flow-tilassa viettää asian äärellä tunteja huomaamatta ajankulua. Niin on käynyt myös tämän opinnäytetyön kanssa tässä loppuvaiheessa.

Viimeinen reflektoitavien asioiden listallani oli herkkyyden ja haavoittuvuuden näyttäminen, joka liittyy kaikkeen edellä olevaan. En ole ollut kovin rohkea, kun olen herkkyyden itsessäni pyrkinyt peittämään. Olen kuitenkin armollinen itselleni, kun sanon, etten sitä missään tapauksessa tule aina näyttämäänkään. Minussa on erityisherkan ihmisen piirteitä ja minun on esihenkilönä pystyttävä monissa tilanteissa toimimaan tunteistani huolimatta. Tunnistan kuitenkin, että minulla on mahdollisuus tuoda itseäni ja haavoittuvuuttani rohkeasti esiin. Minun ei tarvitse esihenkilönä olla täydellinen ja ehkä juuri tätä ainakin osa henkilöstöstänikin kaipaa. Kun olen itse ajatellut, että minun täytyy esihenkilönä olla asioista hyvin perillä ja vakuuttava, he ehkä kaipaavatkin sitä, että näytän epävarmuuteni ja sanon, etten tiedä.

Olen siis esihenkilönä pitkästä kokemuksestani huolimatta edelleen kehitysvaiheessa enkä koskaan valmis. Viimeisen puolen toista vuoden aikana olen ottanut isoja askelia tutkiessani itseäni, omia tottumuksiani, ajatuksiani ja tapojani. Olen löytänyt hengityksestä aina mukana kulkevan ankkurin, joka palauttaa minut tähän hetkeen.

7.1 Kehitysehdotukset

Olen huomannut muutosta itsessäni tietoisista läsnäoloa harjoittamalla ja itseäni reflektoidessani. Muutos on näkynyt hieman myös henkilöstölle. Olen muutamissa kokouksissa pitänyt kokouksen aluksi, lopuksi tai sekä aluksi että lopuksi lyhyen meditaatioharjoituksen. Näissä kokouksissa on ollut aistittavissa rauhallisempi tunnelma ja enemmän rakentavaa keskustelua. Esimerkiksi Catarina Ahlvin (2019) väitöskirjassa ja monissa muissa tutkimuksissa tietoisien läsnäolon harjoittamisen myönteisiä vaikutuksia on nähtävissä, samoin tämän tutkimuksen osalta, vaikka suuria muutoksia ei olekaan tapahtunut. Siksi tietoisien läsnäolon kokeilu kannattaisi tehdä laajemmassa mittakaavassa ja pidemmällä aikajänteellä. Tietoisien läsnäolon harjoittamista voitaisiin pilotoida esimerkiksi koko Vantaa-infon tai kuntalaispalveluiden henkilöstössä. Esihenkilöitä voitaisiin valmentaa henkilöstökeskuksen toimesta tietoisien läsnäolon hyödyntämiseen tiimeissä ja aloittaa ja lopettaa kokoukset lyhyillä harjoitteilla. Lisäksi henkilöstölle voitaisiin tarjota työkaluksi arjessa jaksamiseen tietoisista läsnäoloa esim. mikrotauojen pitämiseksi, työstä irtautumiseksi ja stressin vähentämisen avuksi.



Kuvio 13 Esihenkilön tietoinen läsnäolo tämän opinnäytetyön organisaatiossa

Aloittaessani tekemään tätä tutkimusta, kuvailin tietoisien läsnäolon vaikutuksia edellä olevan kuvion 13 mukaisesti. Esihenkilön tietoisien läsnäolon harjoittamisen vaikutukset ulottuvat kuviossa hänen itsensä lisäksi suoraan työntekijöihin ja johtoon sekä niihin yhteistyökumppaneihin, joihin esihenkilö on yhteydessä. Jos tietoista läsnäoloa harjoittaisivat esihenkilö ja työntekijät yhdessä, tietoinen läsnäolo toimisi yhdistävänä tekijänä ja saattaisi helpottaa johtamista. Jos työntekijät ovat tyytyväisempiä johtamiseen, näkyy se työhyvinvoinnin paranemisena, viihtyvyyden paranemisena ja parempina tuloksina, tässä tapauksessa kasvaneena asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyytenä, vaikka sitä ei tässä työssä tutkitakaan. Tietoinen läsnäolo voisi olla liimaa tai stimulantti parempaan johtamiseen ja työhyvinvointiin.

Ehdottomasti myös kriittistä itsereflektointia työkaluna tulisi käyttää enemmän ammatillisen kehittymisen tukena. On ollut todella silmiä avaavaa pohtia omia rajoitteitaan, reaktioitaan ja puolustautumismekanismejaan. Vain ymmärtämällä miksi toimin niin kuin toimin, voi toimintamallia muuttaa. Yhdessä tietoisien läsnäolon kanssa, jolla lisätä aikaa reaktiosta toimintaan, on mahdollista kehittyä ja kasvaa.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset ja merkittävyyden arviointi

Tämä opinnäytetyö on ollut merkittävä oman itseni ja työni kehittämisen kannalta. Olen sukeltanut syvälle itseeni, löytänyt puolustusmekanismeja ja tutkinut niitä. Tämän työn

lukeva voi ehkä samaistua minuun esihenkilönä ja uskaltaa tutkia itseään ammatillisesti tai ihmisenä. Vaikka tämä on kriittinen itsereflektio eivätkä mitkään tulokset ole yleistettävissä, työ hyödyttää monin tavoin myös organisaatiotani. Sen lisäksi, että olen oppinut itsestäni, olen oppinut myös tutkimuksen tekemistä ja syventänyt osaamistani tietoisesta läsnäolosta, etäjohtamisesta ja itseni johtamisesta. Minusta on tullut tiedostavampi esihenkilö, kollega ja alainen. Osaan paremmin analysoida ja ymmärtää tieteellisen tutkimuksen merkitystä paremmin.

Intuition viittaa työssäni vain lyhyesti. Intuitiota on tutkittu vasta vähän. Se voi kuitenkin tietyissä tilanteissa olla parempi kuin rationaalinen toiminta ja parhaimmillaan se on yhdistettynä rationaaliseen toimintaan. Tietoisella läsnäololla voidaan luoda tilaa intuitiollekin. Intuutiosta voi olla apua johtamisessa erityisesti silloin, kun pitää tehdä nopeita päätöksiä tai ei ole riittävästi tietoa saatavissa. (Raami 2015; 2016, 17–29.) Intuition käyttämistä johtamisen työkaluna ja sen yhdistämisestä tietoisien läsnäolon harjoittamiseen olisi ehdottomasti mielenkiintoista tutkia.

Tietoisien läsnäolon harjoittamista työyhteisössä ja yhdessä tiimin kanssa olisi myös paitsi mielenkiintoista, myös tärkeää tutkia. Jatkotutkimusehdotukseni onkin tietoisien läsnäolon vaikutusten arviointi työyksikössäni tai kuntalaispalveluissa. Tulen ottamaan käyttöön säännölliset tietoisien läsnäolon harjoitteet itse vetämässäni kokouksissa ja vaikutuksia olisi mielenkiintoista tutkia tieteellisin menetelmin. Tämän työn tutkimusotanta oli pieni eikä siksi yleistettävissä. Olisi myös mielenkiintoista tietää millaisia tuloksia Vantaan kaupungin kokoisessa organisaatiossa tietoisien läsnäolon vaikutuksista saataisiin esimerkiksi työhyvinvoinnille ja työhön sitoutumiselle.

Lisäksi jatkotutkimusehdotuksena ovat rohkeuden ja häpeän teemat. Nämä teemat ovat nousseet tätä työtä tehdessä mieleeni useamman kerran. Häpeä saattaa estää olemasta rohkea ja tekemästä rohkeita päätöksiä. Oma häpeä voi estää ammatillisen kasvun tai avun etsimisen sen tarvitsijalle.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja opettavainen matka. Opettaminen ja opastaminen on tullut minulle verenperintönä huumorin lisäksi, joten käsittelen asiaa vinkkeinä näitä opintoja aloittelevalle itselleni:

1. Aloita työn tekeminen ajoissa. Usko opettajia, kun he kehottavat aloittamaan työn heti opintojen alussa. Opettajat tietävät mistä puhuvat.
2. Koska olet aloittanut työn ajoissa, ehdit aikatauluttaa työn rauhassa.

3. Tee hyvä suunnitelma niin työn eri vaiheille kuin aikataululle. Tarkista ja päivitä suunnitelma aika ajoin.
4. Tee jotain konkreettista päivittäin edistääksesi työtä. Kokeile erilaisia tapoja ja kellonaikoja.
5. Etsi itsellesi joku, jonka kanssa voit pohtia tieteen filosofisia ongelmia. Kukaan ei ratkaise asioita puolestasi, mutta toisen kanssa ääneen pohtiminen selkiyttää omaa ajatusta.
6. Pidä taukoja työstä ja pidä myös lepopäiviä.
7. Kokeile tietoisien läsnäolon harjoituksia ennen ja jälkeen työstämistä.

Kun lopulta aloitin tämän opinnäytetyön tekemisen, maailmanlaajuinen pandemia oli ovella. Vaikka opintoja aloittavaa itseäni neuvoinkin aloittamaan ajoissa, uskon tehneeni tämän työn juuri oikeaan aikaan. Sain puristettua kasaan aiheen kahdesta itselleni merkityksellisestä asiasta: läsnäolosta ja johtamisesta. Olen prosessin aikana oppinut paljon lisää tietoisesta läsnäolosta, sen harjoittamisesta ja vaikutuksista sekä empirian että teorian kautta. Olen tutustunut moniin tutkimuksiin ja teorialähteisiin tietoisesta läsnäolosta, etätyöstä ja etäjohtamisesta sekä tietoisien läsnäolon vaikutuksista ihmisissä ja organisaatioissa. Olen syventänyt oppimaani ja oppinut uutta. Olen oppinut lisää kriittistä ajattelua. Olen oivaltanut, että jokainen tieteenala ja jokainen tutkija määrittelee ja tulkitsee asioita omalla tavallaan. On vain hyvin vähän eksaktia tietoa, joka pätee aina ja kaikissa tapauksissa.

Tunnen itseni aika hyvin ja kuitenkin kaikkein eniten tämän tutkimusprojektin aikana olen oppinut itsestäni niin oppijana kuin persoonana. Olen huomannut muutosta itsessäni tietoisien läsnäolon harjoittamisen ja itsereflektoinnin kautta. Olen huomannut, etten ole enää sama persoona, joka joskus olin. Avaamatta enää sen syvemmin huomaamiani muutoksia, työpöytäni kertokoon metaforana jotain: Ennen pöytäni oli lähes tyhjä ja ne vähät asiat sillä olivat tarkasti järjestyksessä. Nyt pöydälläni on kahden tietokoneen ja näytön lisäksi joukko erilaisista harrastuksista olevaa materiaalia, kirjoja, paperia ja kaikkea pientä epämääräistä, eivätkä tilanne enää häiritse minua.

Tämä työ on ollut tärkeää tehdä ja olen onnellinen, että sen aika oli juuri nyt. Vaikka tuntuu todella hyvältä, että tämä työ valmistui nyt, on olo myös haikea. Työ on kulkenut mukana pitkään ja nyt on aika päästää siitä irti. Tietoinen läsnäolo jää kulkemaan kanssani, aloittelijan mielellä.

Lähteet

- Ahlvik, C. 2019. The Power of Awareness: Unlocking the Potential of Mindfulness in Organizations. Hanken School of Economics. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/255942>. Luettu: 26.10.2021.
- Aminoff, H. 2021. Johtamisen, esimiestyön ja työyhteisön kehittäminen. Vantaan intranet Virkku. Kehittämispäällikkö. Vantaan kaupunki. Luettavissa: [Vantaa.sharepoint.com/sites/intranet-osaamisa-ja-tyoyhteisojen-kehittaminen](https://vanta.sharepoint.com/sites/intranet-osaamisa-ja-tyoyhteisojen-kehittaminen). Luettu: 31.10.2021.
- Akava. 27.5.2019. Tietoa työstä. Etätyö. Luettavissa: <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>. Luettu: 22.8.2021.
- Antila, N. 2019. Joustavat työntekotavat ja niiden vaikutukset työpaikan valintaan. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/280516/Antila_Nina.pdf?sequence=2. Luettu: 28.8.2021.
- Birnie K., Speca, M. & Carlson, L. 2010. Exploring self-compassion and empathy in the context of mindfulness-based stress reduction (MBSR). Tutkimusartikkeli. Stress&Health. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/smi.1305>. Luettu: 7.3.2021.
- Björkman, P. 2018. Tietoisuuden vaikutus esimiestyöhön. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018060112053>
- Bold, C. 2012. Using Narrative in Research. Sage Publications. London.
- Brach, T. 2021. Tara Brach. About. Luettavissa: <https://www.tarabrach.com/about/>. Luettu: 26.10.2021.
- Brewer, J. 2014. Mindfulness in the Military. Am J Psychiatry. 171:8. Luettavissa: <https://ajp.psychiatryonline.org/doi/pdf/10.1176/appi.ajp.2014.14040501>. Luettu: 8.8.2021.
- Brown, B. Dare to Lead. 2018. Brave work. Tough Conversations. Whole Hearts. Random House. New York.
- Cambridge Dictionary 2021a. Cambridge University Press. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mindfulness>. Luettu: 26.2.2021.
- Cambridge Dictionary 2021b. Cambridge University Press. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>. Luettu: 22.8.2021.

Carter, A. & Mortlock, J. 2019. Mindfulness in the military: Improving mental fitness in the UK Armed Forces using next generation team mindfulness training. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/337678323_Mindfulness_in_the_military_Improving_mental_fitness_in_the_UK_Armed_Forces_using_next_generation_team_mindfulness_training. Luettu: 8.8.2021.

Center for Mindfulness. MBSR ja mindfulness. Luettavissa: <https://mindfulness.fi>. Luettu: 11.6.2021.

Cheng, M., Corduneanu, R. 2015. Transition Skills and Strategies. Critical self-reflection. QAA Scotland. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/283459874_Critical_self-reflection. Luettu: 18.4.2021.

Cocking, S. 7.1.2020. The Future of Technology and Remote Work in 2020. Irish Tech News. Luettavissa: <https://irishtechnews.ie/future-evolution-of-technology-remote-work-2020/>. Luettu: 28.8.2021.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2014. Doing Action Research in Your Own Organization. Sage. London.

Costello, P. 2003. Action Research. Continuum. London.

Discprofile. Everythingf DISC Work of Leaders. Vision, Alignment, Execution: Discover the Work of Leaders. Luettavissa: <https://www.discprofile.com/everything-disc/work-leaders>. Luettu: 10.10.2021.

Gandhi, M. 1913. The Collected Works of Mahatma Gandhi, Volume XIII. Chapter 153 General Knowledge about health (XXXII). Luettavissa: <https://www.gandhiashramsevagram.org/gandhi-literature/mahatma-gandhi-collected-works-volume-13.pdf>. Luettu: 11.6.2021.

Garoff, F. & Haravuori, H. 9.1.2020. Mindfulness (MBSR) ja traumaperäinen stressihäiriö. Luettavissa: <https://www.kaypahoito.fi/nak09464>. Luettu: 26.10.2021.

Goleman, D. 2011. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Samsaraa. Parainen.

Goleman, D. 24.2.2012. Daniel Goleman Introduces Emotional Intelligence. Big Think. Youtube. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Y7m9eNoB3NU&t=8s>. Katsottu: 3.5.2021.

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Google Scholar. MBSR research. Luettavissa:

https://scholar.google.fi/scholar?q=mbsr+research&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar.

Luettu: 26.10.2021.

Gotter, A. 17.6.2020. Box Breathing. Luettavissa: <https://www.healthline.com/health/box-breathing>. Luettu: 26.10.2021.

Haapakoski K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy. Tampere.

Halinen, K. & Jakonen, JP. 2020. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Viisas elämä. Helsinki.

Heikkilä, J. 2020. Mindfulness-interventioiden vaikutukset sairaanhoitajien koettuun stressiin. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Luettavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22249/urn_nbn_fi_uef-20200552.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Luettu: 26.10.2021.

Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita. Helsinki.

Helsingin Sanomat. 31.5.2021. Kysely: Etätöiden tuottavuus laskenut selvästi vuodessa. Toimittaja: Pietarinen, H.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hougaard, R., Carter, J. 2018. The Mind of the Leader. How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results. Harvard Business Review Press. Boston.

Huovila, T. 2021. Leadership in Exceptional Times. A Case Study of Remote Leadership in a Vocational College. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Joshi, N. 7.4.2021. How Technology Has Redefined Remote Work and Training Amid the Pandemic. Training magazine. Luettavissa: <https://trainingmag.com/how-technology-has-redefined-remote-work-and-training-amid-the-pandemic/>. Luettu: 28.8.2021.

Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.

Kabat-Zinn, J. 2013. Full Catastrophe Living. Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain and Illness. Bantam Books. New York.

Kabat-Zinn, J. 2012. Mindfulness for beginners: Reclaiming the present moment – and your life. Sounds True. Boulder.

Kabat-Zinn, J. 1994. Olet jo perillä. Tietoisien läsnäolon taito. Basam Books Oy. Helsinki.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kaski & Kiander. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.

Koivisto, M. & Melartin, T. 2014. Miten lääkäri voi kohdata ahdistuneen potilaan? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo11537>. Luettu: 7.3.2021.

KT Kuntatyönantajat. 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. Luettavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>. Luettu: 19.6.2021.

Kunta10. Kunta10-tutkimus. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://kunta10.fi/kunta10/>. Luettu: 25.10.2021.

Kuntalaispalvelut. Esimiestyökysely. Vantaan kaupunki. Yhteenvedot Vantaa-infon asiointipalveluiden tiimin vastauksista vuosilta 2020–2021.

Laki työajoista 5.7.2019/872.

Lally, P., Jaarsveld, C von., Potts, H. & Wardie, J. 2009. How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ejsp.674>. Luettu: 26.10.2021.

Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois. Kohti rohkeaa johtamista. Alma Talent. Helsinki.

Lehto, K. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 5.9.2021.

Lifeclass. Mindfulness – miten tietoinen läsnäolo muovaa aivoja ja keventää henkistä kuormaa? Video. Lifeclass. Katsottavissa:

<https://kurssi.lifeclass.fi/courses/590514/lectures/10621312>. Katsottu: 26.10.2021.

Lång, T. 2021. Kuinka organisaatio tukee esimiehiä etäjohtajuudessa: Kelan esimiesten kokemuksia etäjohtajan tarvitsemista taidoista ja etäjohtajuuden organisaatiotuesta. Pro Gradu-tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Luettavissa:

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162217/Pro%20Gradu%20Tiina%20L%C3%A5ng.pdf?sequence=1>. Luettu: 15.8.2021.

Löytönen, T. 2019. Narratiivinen tutkimusote. Minäkö tutkija? Johdanto

laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Teatterikorkeakoulu. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/narratiivinen-tutkimus>. Luettu: 5.3.2021.

Marson, G. 4.5.2021. The Top 5 Benefits of Meditation. Luettavissa:

<https://drqiamarson.com/the-top-5-benefits-of-meditation/>. Luettu: 26.10.2021.

Mattila-Holappa, P. & Valtanen, E. Hyvän mielen työpaikka. Työterveyslaitos. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/hyvan-mielen-tyopaikka/1-miten-tuen-mielen-hyvinvointia-johtamisella/>. Luettu: 5.9.2021.

McKenzie, S. 2015. Mindfulness At Work. Career Press. Pompton Plains, New Jersey.

Mead, E. 2020. The History and Origin of Meditation. PositivePsychology.com.

Luettavissa: <https://positivepsychology.com/history-of-meditation/>. Luettu: 26.2.2021.

Meister, A. & Sinclair, A. 16.3.2021. Staying Mindful When You're Working Remotely.

Harvard Business Review. Luettavissa:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7535863/>. Luettu: 19.6.2021.

Mertanen, J. 10.10.2020. Nähdä ja kuulla tuleminen on mielenterveydelle

supertärkeää, siksi aitoa kuuntelemista voi ja kannattaa opetella – nämä viisi vinkkiä

auttavat sinut alkuun. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2020/10/10/nahdyksi-ja-kuulluksi-tuleminen-on-mielenterveydelle-supertarkeaa-siksi-aitoa>.

Luettu: 26.10.2021.

Mertova, P. & Webster, L. 2020. Using Narrative Inquiry as a Research Method. An Introduction to Critical Event Narrative Analysis in Research, Teaching and Professional Practice. Routledge. Luettavissa:
https://books.google.fi/books?id=ZfS2DwAAQBAJ&pg=PT13&lpg=PT13&dq=narrative+is+not+an+objective+reconstruction+of+life+-+it+is+a+rendition+of+how+life+is+perceived&source=bl&ots=3-vLozj7xt&sig=ACfU3U1d-7fB3tJ62ku0WjFc0lZ9fhOCRg&hl=fi&sa=X&ved=2ahUKEwjx_LSVuJvwAhURxosKHU5EAI_AQ6AEwBXoECBMQAw#v=onepage&q=narrative%20is%20not%20an%20objective%20reconstruction%20of%20life%20-%20it%20is%20a%20rendition%20of%20how%20life%20is%20perceived&f=false. Luettu: 26.4.2021.

Mezirow, J. 1995a. Fostering Critical Reflection in Adulthood. A Guide to Transformative and Emancipatory Learning. How Critical Reflection triggers Transformative Learning. pdf-dokumentti.

Mezirow, J., Marsick, V., Hart, M., Heaney, T., Horton, A., Kennedy, W., Roth, I., Gould, R., Kitchener, K., King, P., Brookfield, S., Dominicé, P., Lukinsky, J., Greene, M., Candy, P., Deshler, D. & Peters, J. 1995b. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki.

Mieli 2021a. Suomen Mielenterveys ry. Mitä on resilienssi? Luettavissa:
<https://mieli.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/sairastuminen-voilla-kriisi/mit%C3%A4-resilienssi>. Luettu: 6.8.2021.

Mieli 2021b. Tutustu itseesi. Luettavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/itsetuntemus-ja-itsetunto/tutustu-itseesi/>. Luettu: 26.10.2021.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. Psykologia, 55, 6. Luettavissa:
https://www.researchgate.net/publication/348407623_Etatyo_ja_tyon_imun_muutokset_kevaan_2020_koronakriisin_aikana_korkeakouluhenkilostolla. Luettu: 19.6.2021.

Mäkinen, K. 2021. Vastuullinen ihmisyyys. Vapautuminen kriiseistä luovaan muutokseen. Basam Books Oy. Helsinki.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonanssi ratkaisee. Talentum. Helsinki.

Oivamieli. Pikkumies olkapäällä. Luettavissa: <https://oivamieli.fi/ohje.php>. Luettu: 26.10.2021.

Pattnaik, L. & Jena, L. 2021. Mindfulness, Remote Engagement and Employee Morale: Conceptual Analysis to address the "New Normal". International Journal of Organizational Analysis, 29,1. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/343818731_Mindfulness_Remote_Engagement_and_Employee_Morale_Conceptual_Analysis_to_address_the_New_Normal. Luettu: 19.6.2021.

Peda.net. Hallinta- ja defenssimekanismit. Geolukio Lappajärvi. Luettavissa: <https://peda.net/lappajarvi/lukio/aineet/pykologia/psykologia-5/hjd>. Luettu: 5.9.2021.

Penman, D. 2015. Mindfulness for Creativity. Adapt, create and thrive in a frantic world. Piatkus. London.

Puskala, L. 19.5.2021. Erityisasiantuntija, Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja etätyön johtaminen. Webinaarisarja. Vantaan kaupunki. Vantaa.

Puskala, L. 26.5.2021. Erityisasiantuntija, Työterveyslaitos. Aivotyötaidot ja kehittymisen varmistaminen. Webinaarisarja. Vantaan kaupunki. Vantaa.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Raami, A. 2015. Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process. Väitöskirja. Aalto-yliopisto.

Raami A. 2016. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. S&S. Helsinki.

Raevuori, A. 2016. Mindfulnessin terveysvaikutukset – mitä lääkärin on hyvä tietää? Duodecim. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/229867/duo13356.pdf?sequence=1>. Luettu: 7.3.2021.

Ranta-aho, S. Etäjohtaminen poikkeustilanteessa. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352783/Et%C3%A4johtaminen%20poikkeustilanteessa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 28.8.2021.

Rauramo, P. 6.9.2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu: 5.9.2021.

Ruohotie, P. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Porvoo.

Rydman, V. 10.3.2020. Aivotyön sujuvoittaminen on hyvää johtamista. Verkkolehti Työpiste. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/aivotyon-sujuvoittaminen-on-hyvaa-johtamista/>. Luettu: 5.9.2021.

Rzeszotarski, J., Chi, E., Paritosh, P. & Dai, P. 2013. Inserting Micro-Breaks into Crowdsourcing Workflows. Human Computation and Crowdsourcing: Works in Progress and Demonstration Abstracts. Association for the Advancement of Artificial Intelligence. Luettavissa: <https://www.aaai.org/ocs/index.php/HCOMP/HCOMP13/paper/viewFile/7544/7453>. Luettu: 15.8.2021.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 30.10.2021.

Saarin, J. 2016. Managing Global Virtual Teams. Doctoral dissertations. Aalto University. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 25.9.2021.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Pystyvyyden vahvistaminen. E-kirja. Talentum.

Schaufeli, W. & Taris T. 2014. A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for proving work and health. Luettavissa: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/411.pdf>. Luettu: 27.10.2021.

Schön, D. 1983. The reflective practitioner: How professionals think in action. Ny:BasicBooks. New York.

Seamon, T. 28.1.2016. Leaders, Honor Thy People. About Leaders. Luettavissa: <https://aboutleaders.com/leaders-honor-thy-people/#gs.7tpmz2>. Luettu: 7.8.2021.

Silsbee, D. 2010. The Mindful Coach. Seven Roles for Facillitating Leader Development. John Wiley & Sons Inc. San Francisco.

Silsbee, D. 2018. Presence-Based Leadership. Complexity practices for clarity, resilience, and results that matter. Yes! Global Inc. Asheville NC, USA.

Skarp, A-P. 16.9.2021. Meditaation haitalliset vaikutukset – Primum non nocere. Tietoisuustaidot. Luettavissa: <https://tietoisuustaidot.com/tag/mindfulness/>. Luettu: 5.10.2021.

Stress Reduction Tapes 2021. Guided Mindfulness Meditation Practices with Jon Kabat-Zinn. About the Author. Luettavissa: <https://www.mindfulnesscds.com/pages/about-the-author>. Luettu: 26.2.2021.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum Media Oy. Helsinki.

Syrjäläinen E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere University Press. Tampere.

Tenni, C., Smith, A. & Boucher, C. 2003. The Researcher as Autobiographer: Analysing Data Written About Oneself. The Qualitative Report 8. Luettavissa: <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1895&context=tqr>. Luettu: 25.4.2021.

Tilastokeskus 2019. Kuntien avainluvut. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2020&active1=092>. Luettu: 11.10.2020.

Tiuraniemi, J. 1994. Reflektiivisen ammattikäytännön käsitteestä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Luettavissa: <http://tiuraniemi.fi/reflektio.htm>. Luettu: 27.4.2021.

Toniolo-Barrios, M. & Pitt, L. 2021. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. Business Horizons, 64, 2, s. 189–197. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7535863/>. Luettu: 19.6.2021.

Tolle, E. Läsnaolon voima. Tie henkiseen heräämiseen. Viisas Elämä. Helsinki.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Tammi. Vantaa.

Työterveyslaitos. Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/resilienssi/>. Luettu: 26.10.2021.

Työterveyslaitos 2021a. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 28.3.2021.

Työterveyslaitos 2021b. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>. Luettu: 19.6.2021.

Työterveyslaitos 2021c. Kunta10-tutkimus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>. Luettu: 18.10.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_ty_oyhteisossa. Luettu: 28.8.2021.

Vantaa. Valtuustokauden strategia. Luettavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/talous_ja_strategia/strategia. Luettu: 13.11.2021.

Vantaa 2020a. Vantaa lyhyesti. Tietoa Vantaasta. Luettavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tietoa_vantaasta/tilastot_ja_tutkimukset/vantaa_lyhyesti. Luettu: 11.10.2020.

Vantaa 2020b. Vantaa työnantajana. Luettavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tyo_ja_elinkeinot/vantaa_tyonantajana. Luettu: 11.10.2020.

Vantaa 2020c. Kaupunkikulttuurin toimiala. Luettavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/kaupunkikulttuurin_toimiala. Luettu: 11.10.2020.

Vantaa 2020d. Kirjasto- ja asukaspalvelut. Luettavissa: https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/konserni-ja_asukaspalveluiden_toimiala/asukaspalvelut. Luettu: 11.10.2020.

Vantaa intranet 2020a. Yhteiset uutiset. Luettavissa: <https://vantaa.sharepoint.com/sites/intranet>. Luettu: 15.3.2021.

Vantaa intranet 2020b. Palvelussuhdekäsikirja. Etätyö. Luettavissa: <https://vantaa.sharepoint.com/sites/ulkoiset/Palvelussuhdekäsikirja/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fulkoiset%2FPalvelussuhdekäsikirja%2FJaetut%20asiakirjat%2FTA%5FTy%C3%B6aika%2FTA11%20Et%C3%A4ty%C3%B6%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fulkoiset%2FPalvelussuhdekäsikirja%2FJaetut%20asiakirjat%2FTA%5FTy%C3%B6aika>. Luettu: 15.3.2021.

Varjokorpi, K-M. 1995. Jack Mezirowin oppimisenäkemyksen soveltamisesta suomalaisen aikuiskoulutukseen. Aikuiskasvatus. Pdf-dokumentti.

Viljanen, R. 17.3.2020. Kaupunginjohtaja. Tilannekatsaus. Vantaan kaupunki. Vantaa.

Viljanen, M. 18.10.2020. Aiemmin kesti kuukausia tai vuosia, nyt viikkoja tai päiviä – Koronavirus on kiihdyttänyt tieteen tahdin hurjaksi, mutta se ei ole pelkästään hyvä asia. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/tiede/art-2000006673064.html>. Luettu: 5.10.2021.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Vilkman, U. 10.12.2018. Viisi vinkkiä osallistujien aktivoimiseen etäkokouksissa. Timanttia. Luettavissa: <https://etajohtaminen.fi/viisi-vinkkia-osallistujien-aktivoimiseen-etakokouksissa/>. Luettu: 8.10.2021.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas elämä. Helsinki.

Virtanen, A. 2.6.2021. Tutkija, Työterveyslaitos. Psykologinen työstä palautuminen. Työhyvinvointi ja etätöiden johtaminen -webinaarisarja.Vantaan kaupunki. Vantaa.

Volanen, S-M., Lassander, M., Hankonen, N., Santalahti, P., Hintsanen, M., Simonsen, N., Raevuori, A., Mullola, S., Vahlberg, T., But, A. & Suominen, S. 2016. Healty Learning Mind – a school-based mindfulness and relaxation program: a study protocol for a cluster randomized controlled trial. BMC Psychology 11.7.2016. Luettavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27401884/>. Luettu: 7.3.2021.

Väliverronen, E. 2020. Koronakriisin julkaisutulva koettelee tieteen kestävyyttä. Tieteessä tapahtuu. 5. Luettavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/326598/99578_Artikkelin_teksti_173648_1_10_20201111.pdf?sequence=1. Luettu: 5.10.2021.

Wihuri, A-J 2014. Mindfulness työssä. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Talentum Media Oy. Helsinki.

Yliuoma, L. 2018. Matkalla läsnäolevaan johtajuuteen. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Zachner, H., Brailsford, H. & Parker, S. 17.8.2014. Micro-breaks matter: A diary study on the effects of energy management strategies on occupational well-being. Journal of Vocational Behaviour. 85. 287–297. Luettavissa:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879114001067?via%3Dihub>.
Luettu 15.8.2021.

Liitteet

Liite 1. Kehomeditaation keskeiset vaiheet

Kehomeditaation vaiheet

- Asettautuminen selinmakuulle, silmien sulkeminen
- Huomion tuonti hengitykseen ja sen tuntemuksiin
- Huomion laajentaminen kehoon ja tuntemuksiin
- Huomion suuntaaminen yhteen kehon osaan kerrallaan
- Huomion palauttaminen lempeästi ja määrätietoisesti takaisin, jos mieli on vaeltanut muualle
- Huomion lepääminen lopuksi koko kehossa

(Wihuri 2014, 96)

Liite 2. Istumameditaation keskeiset vaiheet

Istumameditaation vaiheet

- Ajan asettaminen (herätys tai muu hälytys tietyn ajan kuluttua)
- Asettautuminen istumaan, silmien sulkeminen
- Huomion tuonti hengitykseen ja sen liikkeiden seuraamiseen yrittämättä vaikuttaa siihen mitenkään
- Huomion suuntaaminen siihen osaan kehoa, jossa hengitys tuntuu selvimmin
- Huomion palauttaminen lempeästi ja määrätietoisesti takaisin hengitykseen, jos mieli on vaeltanut muualle
- Harjoituksen voi aloittaa muutamalla minuutilla ja pidentää aikaa vähitellen

(Wihuri 2014, 99)

Liite 3. Kävelymeditaation keskeiset vaiheet

Kävelymeditaation vaiheet

- Etsi sopiva paikka kävelylle
- Vie huomio kehoon ja ota sitten ensimmäinen askel. Tunnustele aistimuksia liikkeessä ja tiedosta jokainen askel.
- Tuo huomio määrätietoisesti lempeästi takaisin liikkeeseen, jos huomiosi on siirtynyt muualle.
- Jos kävelet edestakaisin, pysähdy käänöskohdissa ja ole tietoinen kehon tuntemuksista.
- Jatka harjoitusta ennalta päättämäsi ajan tai matkan verran.

(Wihuri 2014, 101)

Liite 4. Liikemeditaation keskeiset vaiheet (jooga)

Liikemeditaation vaiheet

- Asetu (selin)makuulle tai itselle parhaaseen asentoon
- Vie huomio hengitykseesi
- Tunnustele hetki tuntemuksia koko kehossa
- Jos mieli lähtee vaeltamaan, tuo huomio takaisin hengitykseen
- Suorita valitut liikesarjat rauhallisesti hengittäen ja keskittyen tuntemuksiin
- Hengitä ulos, kun vatsa(puoli)/vatsalihakset supistuvat ja sisään, kun vatsa(puoli)/vatsalihakset rentoutuvat
- Pysy asennossa hetki, että voit levätä tuntemuksissa mitä ne ovatkaan
- Tee liikettä ja tunnustele mikä on riittävä määrä. Älä milloinkaan tee kipuun asti.

(Kabat-Zinn 2013, 110)

Liite 5. Tietoisien läsnäolon harjoituspäiväkirja 8 viikkoa

Kahdeksan viikon raportoitu harjoitusjakso 17.3.-11.5.2021						
Viikko	Viikonpäivä	Päivämäärä	Minuuttia/harjoite	Yhteensä min	Muodollinen harjoite	
1	Ke	17.3.2021	26		Tara Brach: Iamherenow (http://www.iamherenow.com/)	
			5		Leena Pennanen	
			3	34	Kävelymeditaatio	
	To	18.3.2021	5		Leena Pennanen	
			20		Tara Brach: Pathway to Inner Peace (Spotify)	
			22	47	Tara Brach: Living, Embodied Presence (Spotify)	
Pe	19.3.2021	11			Tara Brach: Embracing Life with an open heart (Spotify)	
			5	16	Leena Pennanen	
La	20.3.2021	5		5	Leena Pennanen	
Su	21.3.2021	5		5	Leena Pennanen	
Ma	22.3.2021	10		10	Jon Kabat-Zinn Guided MBSR Meditation	
Ti	23.3.2021	10		10	Tara Brach: Iamherenow (http://www.iamherenow.com/)	
2	Ke	24.3.2021	0			
			5		Leena Pennanen	
			2	2	Kellon app	
	To	25.3.2021	5		5	Leena Pennanen
			2	2	Kellon app	
			2	2	Kellon app	
			26	35	Tara Brach: Iamherenow (http://www.iamherenow.com/)	
Pe	26.3.2021	5		5	Leena Pennanen	
			15	15	Rentouttava kehon kuuntelu - mindfulness-harjoitus (miel.fi) (https://youtu.be/Mne2IBxQHac)	
			7	27	Leena Pennanen	
La	27.3.2021	10		10	Irtipäästäminen (Youtube)	
			15		Mindfulness harjoitus - rentouttava kehon havainnointi (https://www.youtube.com/watch?v=rabVo_KbKA)	
Su	28.3.2021	15		30	Mindfulness harjoitus - rentouttava kehon havainnointi (https://www.youtube.com/watch?v=rabVo_KbKA)	
			15		Leena Pennanen	
Ma	29.3.2021	15			Leena Pennanen	
			3		Kellon app	
			15	33	Leena Pennanen	
Ti	30.3.2021	5			Leena Pennanen	
			5		Kävelymeditaatio	
			3		Kellon app	
			15	28	Leena Pennanen	
3	Ke	31.3.2021	0			
			15		Leena Pennanen	
			20	35	Leena Pennanen	
	To	1.4.2021	15			Leena Pennanen
Pe	2.4.2021	0		0		
La	3.4.2021	15		15	Leena Pennanen	
Su	4.4.2021	3		3	Liikemeditaatio	
Ma	5.4.2021	25			Leena Pennanen	
			3	28	Kellon app	
Ti	6.4.2021	8			Mindfulness - myötätunto (https://www.youtube.com/watch?v=WbTWEXWd4A)	
			2		Kellon app	
			10	20	Leena Pennanen	
4	Ke	7.4.2021	15		Leena Pennanen	
			10		Leena Pennanen	
			10	25	Kellon app	
	To	8.4.2021	5			Tara Brach: Opening and Calming (https://www.tarabrach.com/meditation-opening-and-calming/)
			9		Tara Brach: Opening and Calming (https://www.tarabrach.com/meditation-opening-and-calming/)	
			10	24	Leena Pennanen	
Pe	9.4.2021	6		6	Mindfulnessharjoitus (https://www.youtube.com/watch?v=CF68gVxtwdg)	
La	10.4.2021	15		15	Leena Pennanen	
Su	11.4.2021	18		18	Kellon app 3 min, Leena pennanen 15 min	
Ma	12.4.2021	13		13	Kellon app	
			4		Daily Calm 10 Minute Mindfulness Meditation (https://www.youtube.com/watch?v=ZtoicyHI0U)	
			10	14	Mindfulness app	
5	Ke	14.4.2021	0			
			11		11	Tara Brach: Openhearted Presence (Spotify)
			0			
	To	15.4.2021	11			
Pe		0				
La		0				
Su	18.4.2021	11			Tara Brach leads a Guided Meditation: Calling on Your Future Self (https://www.youtube.com/watch?v=g5XXQPQofxk)	
			10	21	Mindfulness app: Body scan: Sleeping meditation	
Ma	19.4.2021	20		20	Leena Pennanen	
Ti	20.4.2021	15			Leena Pennanen	
			15	30	Leena Pennanen	
6	Ke	21.4.2021	3		Kellon app	
			5		Kävelymeditaatio	
			5	13	Kellon app	
	To	22.4.2021	4			Kehon kuuntelu (https://soundcloud.com/user-582035810/kehon-kuuntelu)
			8		Kellon app	
			3	15	Itsemätätunto (https://soundcloud.com/user-582035810/itsemyatuntunto)	
Pe	23.4.2021	15			Rentouttava kehon kuuntelu (https://www.youtube.com/watch?v=Mne2IBxQHac)	
			5	20	Liikemeditaatio	
La	24.4.2021	10		10	Tara Brach: Embodying Loving Awareness (Spotify)	
Su	25.4.2021	15			Leena Pennanen	
			4		Kellon app	
			4	23	Liikemeditaatio	
Ma	26.4.2021	4			Kellon app	
			3		Kellon app	
			3		Kellon app	
			5	15	Kävelymeditaatio	
Ti	27.4.2021	5			Leena Pennanen	
7	Ke	28.4.2021	15		15	Leena Pennanen
			4		4	Kellon app
			5		5	Kellon app
	To	29.4.2021	5			Kävelymeditaatio
La	1.5.2021	15		15	Rentouttava kehon havainnointi (https://www.youtube.com/watch?v=rabVo_KbKA)	
Su	2.5.2021	15		15	Leena Pennanen	
Ma	3.5.2021	15		15	Leena Pennanen	
Ti	4.5.2021	15		15	Leena Pennanen	
8	Ke	5.5.2021	2		2	Kellon app
			2		2	Kellon app
			18	18	Tara Brach: Rain of Self-Compassion (Spotify)	
	La	8.5.2021	0		0	
Su	9.5.2021	0		0		
Ma	10.5.2021	8		8	Itsemätätunto (https://www.youtube.com/watch?v=WbTWEXWd4A)	
Ti	11.5.2021	10		10	Leena Pennanen	
Yhteensä				827	Yhteensä 13 tuntia ja 47 minuuttia	

Liite 6. Työssä tapahtuneita kohtaamisia

Salattu

Liite 7. Taulukko 4 Esihenkilötyökyselyn avoimia vastauksia 2020–21

Kevät 2020
Anu osaa olla läsnä tilanteessa kuin tilanteessa
Poikkeustila on saanut esimiehestä uuden puolen esiin (hyvällä tavalla). Hänelle on tärkeää alaiensa hyvinvointi ja turvallisuus, jotenkin tuntuu että olemme tärkeämpiä, kuin aikaisemmin.
Ottaisin hieman rennommin, en olisi niin pidättyväinen ja totinen koska silloin voi toinen luulla että olet vihainen vaikka sitä et olisikaan todellisuudessa. Alaiset uskaltavat paremmin lähestyä kun hymyilet ja tervehdit heitä, siihenkin kyllä oppii kun harjoittelee, mutta ei pidä myöskään olla liian teennäinen.
Kannusta kehittymään, tuo työn tavoitteet ja odotukset selkeästi esille. Uskalla tuoda esille myös omat heikkoutesi.
Jutella niitä näitä eikä aina työ asioita. Kertoa itsestään enemmän mitä olet tehnyt vaikka viikonloppuna tai lomallasi ym. Voisit kertoa yleensäkin harrastuksista ja jotain perheestäsi.
Arvostaisin enemmän työntekijöiden työntekoa Keksisin tapoja irtaantua työasioista arjessa. Hymyilisin enemmän tavatessani.
Kehuisin, kannustaisin ja kiittäisin enemmän alaisiani
Soittaisin työntekijöille useammin (vasrinkin nyt korona-aikana).
Arvostaisin työntekijöiden työtä vuolaasti.
Kevät 2021
Olemalla rohkea työssään eikä puuttamalla liikaa pikkuasioihin, antamalla vapaat kädet toteuttaa omalla tavallaan asioita.
Lisää tukea työtehtäviin saan parhaiten lähimmiltä työkavereilta. Tuntuu että esimies ei tiedä/tunne käytännön työtämme ja erilaisia asiakastilanteita, koska ei ole fyysisesti paikalla.
Yrittäisin olla enemmän paikan päällä tavoitettavissa. Spontaanit keskustelut ovat usein parhaita keskusteluja.
Olisin joustavampi tilanteet huomioiden. Enkä liian tiukka ja luottaisin työntekijään.
Olemalla reilu, rehellinen ja aidosti kiinnostunut työntekijästään, näkemällä tosiasiat oikealla tavalla ja puuttamalla niihin ajoissa. Pysymällä asioidensa takana.
Pätevyyttä, joustavuutta ja mukava
Lisäisin avoimuutta, olla mukana touhussa
Suhtautuen empaattisesti ja ottaen huomioon henkilön tarpeet.
Kehittäisin työhyvinvointia tukevia malleja ja konkreettisia tukiverkostoja

Liite 8. Tietoinen läsnäolo etäjohtamisen tukena -kysely työntekijöille

Mindfulness etäjohtamisen tukena

1. Esihenkilöni on helposti lähestyttävä? *

Häntä on erittäin vaikea lähestyä, enkä uskalla sanoa sanottavaani 0

Minun on yleensä erittäin helppo esittää asiani hänelle 10

2. Esihenkilöni viestii selkeästi organisaation tavoitteista ja visiosta *

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

3. Esihenkilöni viestii selkeästi omasta roolistani organisaatiossa *

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

4. Esihenkilöni kuuntelee minua, kun esitän idean tai kerron ajatuksiani. *

Kyllä

Ei

En ole koskaan viestinyt esihenkilöni kanssa

5. Esihenkilöni toiminta saa minut antamaan parastani *

Kyllä

Ei

Esihenkilön lisäksi tai sijaan asiaan vaikuttaa?

6. Esihenkilöni on riittävästi saatavilla *

Kyllä

Ei. Millainen saatavuus olisi riittävä sinulle?

7. Minulla on tunne, että esihenkilöni on läsnä kohtaamisissamme *

Aina

Useimmiten

Joskus

Ei koskaan

8. Avointa palautetta esihenkilölleni läsnäoloon tai mihin vain liittyen

Submit