



Itsensä johtamisen merkitys esihenkilötyössä

Vilma Strandman

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK)

Vilma Strandman

Itsensä johtamisen merkitys esihenkilötyössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Marraskuu 2022**, 40 sivua

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimus toteutettiin Suomen suurimman kauneushoitolaketjun esihenkilöille. Tutkimuksella haettiin selvittää millä tasolla esihenkilöiden itsensä johtamisen taito on ja onko se heille merkityksellistä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, miten itsensä johtamista voisi kehittää, jotta työskentely on tuottoisaa mutta itselle armollista.

Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui teemahaastattelu, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelut suoritettiin Zoom:in välityksellä neljälle kohdeorganisaation esihenkilölle. Tutkimukselle oleellista teoriaa etsittiin kirjallisuudesta, artikkeleista sekä kansainvälisistä lähteistä. Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajalle rakennettiin seitsemän kohdan opas, jonka avulla esihenkilöt pystyvät arvioimaan omaa toimintaansa ja poimia sieltä itselleen sopivat menetöt itsensä johtamisen avuksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksella saatiin yleispätevä ohjeistus itsensä johtamiseen, jota kohdeorganisaation lisäksi voi hyödyntää myös muut esihenkilötyössä olevat henkilöt. Ohjeistuksen ollessa kuitenkin yleispätevä, ei voida sanoa, että se toimisi jokaiselle esihenkilölle.

Avainsanat (asiasanat)

Itsensä johtaminen, esihenkilötyö, itsensä johtamisen kehittäminen

Vilma Strandman

The importance of self-management in supervisor work

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2022, 40 pages.

Business Economics. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The study was conducted to the largest beauty salon company in Finland. The aim of the study was to find out at what level the supervisors' self-management skills are and whether self-management matters to them. The goal of the research was to find ways to develop self-management in such a way that the work is productive, but self-friendly.

A thematic interview was chosen as the research implementation method, which was implemented as a qualitative study. The research was conducted via Zoom for four managers of the target organization. Relevant theory for the research was searched from literature, articles and international sources.

As a result of the research, a seven-point guide was built for the company, with which supervisors can evaluate their own activities and choose suitable methods for self-management.

In summary, it can be stated that as a result of the research, general self-management guidelines were created, which can be used not only by the target organization but also by other people working as a manager. However, since the guidelines are universal, it cannot be said that those will work for every manager.

Keywords/tags (subjects)

Self-management, supervisor work, developing self-management

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Esihenkilötyö kohdeorganisaatiossa	3
1.2	Raportin rakenne.....	4
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimuksen vaiheet	5
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	6
2.3	Tutkimuksen teorian viitekehys	6
2.4	Tutkimusmenetelmä	7
2.4.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	7
2.4.2	Haastattelumenetelmiä	9
2.4.3	Aineiston analysoint	10
3	Itsensä johtaminen kirjallisuudessa.....	11
3.1	Ajankäyttö ja tavoitteellisuus.....	12
3.2	Arvot.....	13
3.3	Itsetuntemus	14
3.4	Motivaatio	14
3.5	Itsereflektio	15
3.6	Stressi	17
4	Aineistonkeruu ja -analysointi.....	18
4.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	18
4.2	Tutkimustulokset.....	19
5	Johtopäätökset.....	24
6	Itsensä johtamisen kehittäminen kohdeyrityksessä.....	28
6.1	Itsensä johtamisen ohjeistus.....	28
7	Pohdinta.....	31
	Lähteet	33
	Liitteet	35
	Liite 1. Haastattelulomake	35
Kuviot		
	Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet	5
	Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys	7
	Kuvio 3. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (McLeod 2019).....	8

Kuvio 4. itsereflektion jäävuorimalli	16
Kuvio 5 Itsensä johtamisen ohjeistus.....	29

1 Johdanto

Itsensä johtaminen on tärkeä taito niin henkilön oman elämän hallinnassa kuin työelämässäkin, jotta henkilö kykenee suoriutumaan tehtävistään. Puhuttaessa varsinkin esihenkilötyössä olevasta henkilöstä, korostuu itsensä johtamisen taitojen merkitys. Esihenkilö, joka kykenee tehokkaaseen itsensä johtamiseen, pystyy organisoimaan työpäivänsä siten, että ylimääräinen kuormitus on minimoitu ja työtehtävien suorittamiseen käytettävä aika on hyödynnetty mahdollisimman tehokkaasti.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Suomen suurimman kauneudenhoitopalveluja tarjoavaan yritykseen, jonka tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa Suomessa ja mahdollisesti viedä brändi myös ulkomaille tulevina vuosina. Tällä hetkellä yrityksellä on pääkaupunkiseudulla useampia toimipisteitä sekä myös Turussa. Jotta kohde yritys voi kasvaa tulevaisuudessa, yritys haluaa tehostaa ja tukea työntekijöidensä päivittäistä tekemistä ja erityisesti esihenkilöillä on suuri rooli yrityksen kasvamisen kannalta. Esihenkilöiden tehtävänä on mahdollistaa sekä organisoida tekijöiden tuottava työnteko. Jotta esihenkilö kykenee hallitsemaan laajempiakin työntekijämääriä, vaaditaan häneltä organisointikykyä. Nykypäivänä yritysten tulisi kehittää toimintaansa mahdollisimman tehokkaaksi sekä tuottavaksi, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä nyt ja myös tulevaisuudessa. Kohdeorganisaatiossa esihenkilö työskentelee paljon myös yksin ja on itse vastuussa siitä, että työtehtävät tulee suoritettua annetussa määräjassa. Toisaalta työ on myös erittäin paljon henkilöistöjohtamista sekä tiimityöskentelyä. Näiden osa-alueiden kanssa tasapainottelu voi tuottaa välillä haastetta ja vaikeuksia saattaa ilmetä, kun on monia asioita hallittavana.

Opinnäytetyön tavoite on luoda kohdeorganisaatiossa työskenteleville esihenkilöille ohjeistus, miten työskentely voisi olla vielä tehokkaampaa, mutta samalla itselle armollista. Siitä itsensä johtaminen tiivistetysti rakentuu.

1.1 Esihenkilötyö kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa myymäläpäällikön rooliin kuuluu henkilöstöjohtaminen, myynnin sekä laadun varmistaminen, tuloksellinen vastuu, varaston hallinta, tilauksien tekeminen, resurssien sekä työvuorojen suunnittelu. Tiimit ovat hyvin erikokoisia esimerkiksi yhden myymäläpäällikön tiimissä

saattaa olla jopa 30 henkilöä ja toisessa alle 10. Muutamassa tapauksessa yksi myymäläpäällikkö johtaa kahta eri toimipistettä samanaikaisesti.

Palkallisia työntekijöitä ei liikkeissä juuri työskentele, vaan palveluntarjoajat ovat sopimusyrittäjiä. Sopimusyrittäjien kanssa työskenteleminen on hieman erilaista kuin työntekijöiden, sillä sopimusyrittäjillä on erilaiset vastuut ja vapaudet verraten palkallisiin työntekijöihin. Organisaatiossa on runsaasti erilaisia työntekijöitä, joista osa on hyvinkin itseohjautuvia, mutta toiset puolestaan haluavat ja tarvitsevat tukea sekä ohjausta enemmän.

Tällä hetkellä itsensä johtamista ei kouluteta tai sen merkitystä tuoda esille esihenkilöille. Esihenkilöt käyttävät parhaaksi katsomiaan metodeja tai työkaluja, joiden avulla kokevat suoriutuvansa tehtävistään.

1.2 Raportin rakenne

Raportti alkaa johdannolla sekä yrityksen ja nykytilan esittelyllä. Varsinainen tutkimus rakentuu kolmesta osasta, jotka ovat tutkimusmetodin esittely, kirjallisuuden esittely ja kehitysvaihe. Tutkimuksessa hyödynnettävä kirjallisuus esitellään luvuissa kaksi ja kolme. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävää tutkimustapaa ja kolmannessa luvussa esitellään itsensä johtamisen aiheita sekä käsitteistöä. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa tuodaan esille johtopäätökset haastatteluista ilmenneistä asioista ja kuudennessa luvussa esitellään kohdeyritykselle laadittu ohjeistus sekä mahdollisia jatkokehitystoimenpiteitä. Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja kokonaisuutta.

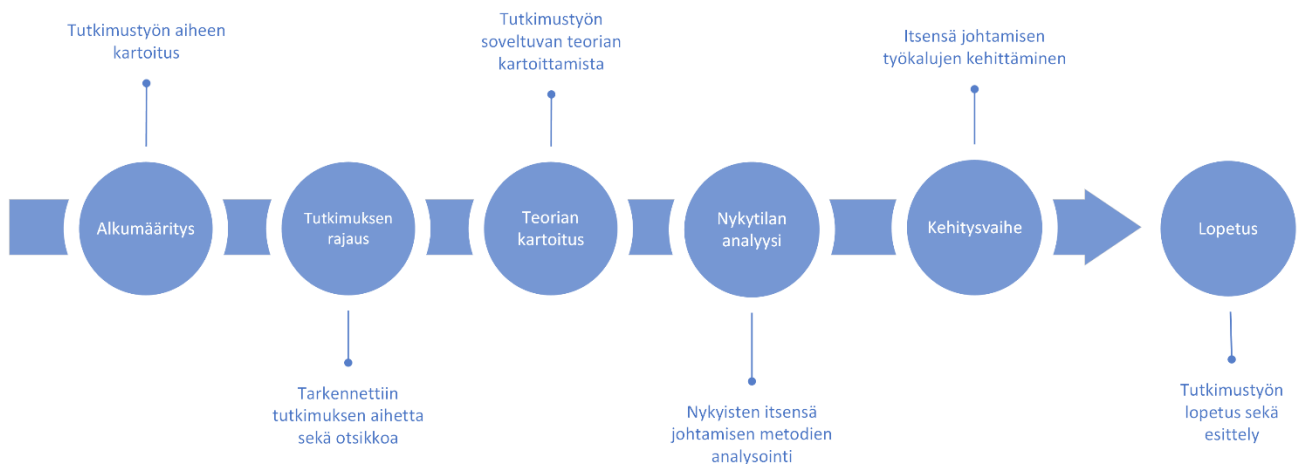
2 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa kohdeyritystä ymmärtämään, mitä itsensä johtamisella konkreettisesti tarkoitetaan sekä minkälaisia tapoja itsensä johtamisessa voi olla käytössä. Opinnäytetyössä tutkimusongelmaksi tunnistettiin, että kohdeorganisaatiossa ei ole juurikaan esihenkilön itsensä johtamisen kehittämisen käytänteitä. Lisäksi tässä opinnäytetyössä esitellään ohjeistus, jota voidaan hyödyntää esihenkilötyöskentelyssä, jotta se olisi tehokkaampaa, eikä esihenkilöä ylikuormittavaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ohjeistus, jonka avulla kohdeorganisaation esihenkilöiden työ voisi olla sujuvampaa ja osana jokapäiväisessä

työskentelyssään. Työ toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, joka rakentuu kirjallisuudessa sekä artikkeleissa esitettyihin menetelmiin. Tiedonhankintamenetelmänä tässä työssä hyödynnetään haastatteluja, jotka tullaan toteuttamaan neljälle kohdeorganisaatiossa työskentelevälle esihenkilölle. Tietopohjaa etsittiin erilaisista tietokannoista, kuten Google Scholar ja Janet Finna. Teoriaa etsittiin myös eri konsultointiyritysten kirjoituksista sekä artikkeleista.

2.1 Tutkimuksen vaiheet

Tämä opinnäytetyö rakentuu kuudesta päävaiheesta, jotka ovat esitetty kuviossa 1. Päävaiheet tässä työssä ovat alkumäärittely, tutkimuksen rajaus, teorian kartoitus, nykytilan analysointi, kehitysvaihe sekä lopetusvaihe.



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet

Alkumäärittelyssä kartoitettiin yrityksen edustajan kanssa tutkimuksen aihe sekä määriteltiin alustavaa sisältöä ja rakennetta. Seuraavassa vaiheessa tutkimuksen aihetta rajattiin esihenkilötyön itsensä johtamisen kannalta tärkeimpiin aiheisiin sekä määriteltiin alustavaa otsikkoa ja tutkimuskysymyksiä. Teoriaa aiheesta on saatavilla runsaasti ja tehtävänä oli rajata sieltä oleellimmat aihealueet tämän työn toteutuksen kannalta. Nykytilan analysoinnissa tutkittiin yrityksen tämänhetkisiä itsensä johtamisen työkaluja sekä metodeja. Yrityksen nykytilaa kartoitettiin haastatteleamalla yrityksessä toimivaa neljää myymäläpäällikköä. Kehitysvaiheessa nykytilan analyysissä tuotettuja tuloksia tutkittiin ja yhdistettiin kirjallisuudessa esitettyihin menetelmiin itsensä johtamisessa. Lopetusvaiheessa tutkimustulokset sekä ohjeistus esitellään toimeksiantajayritykselle.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

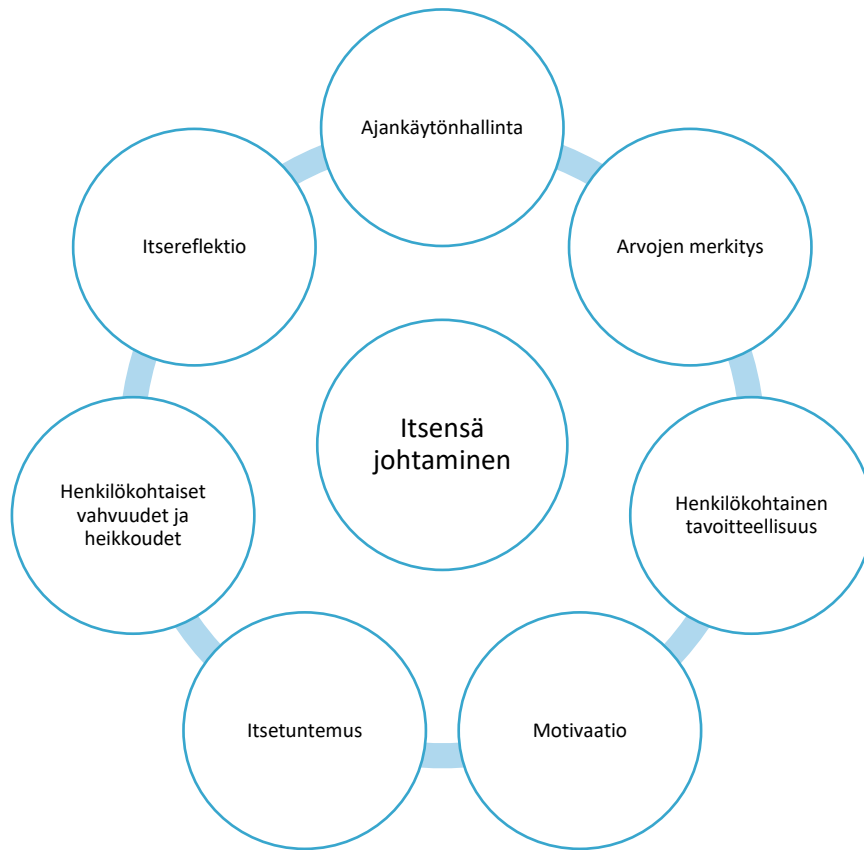
Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeyrityksen esihenkilöiden työtä ja antaa heille työkaluja tehokkaampaan sekä parempaan itsensä johtamiseen. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa esihenkilötyössä?
- Miten esihenkilön itsensä johtamista voidaan kehittää?

Tutkimuksesta on rajattu yrityksen muut työntekijät pois ja keskitytään esihenkilöiden työhön. Tutkimus keskittyy esihenkilöihin, sillä heillä on suuri merkitys yrityksen sujuvan toiminnan kannalta ja itsensä johtamisen kyky korostuu heidän toiminnassaan. Rajauksen avulla tutkimuksen kokonaisuutta pystytään hallitsemaan paremmin. Tutkimuksessa esitellään kehitystapoja, joiden avulla esihenkilöt pystyvät tehokkaampaan työskentelyyn sekä armolliseen itsensä johtamiseen.

2.3 Tutkimuksen teorian viitekehys

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen viitekehys. Viitekehysten esittäminen kuvan muodossa helpottaa lukijan ymmärtämistä itsensä johtamisen tietoperustasta sekä sen keskeistä käsitteistä.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 2. on esitelty keskeiset käsitteet, jotka ohjaavat tutkimuksen tiedon hakua sekä teorian aihealueita. Tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset määrittävät kirjallisuudesta tutkittavia aihealueita sekä tietoperustaa. Tutkimuskysymykset, tutkimusongelma ja niihin pohjautuva teoreettinen viitekehys luovat tutkimustyölle ja kirjallisuudelle rungon, jonka pohjalta kartoitetaan tähän tutkimukseen sovellettavat kirjallisuuden parhaat käytännöt.

2.4 Tutkimusmenetelmä

Tässä kappaleessa esitellään erilaisia tutkimustapoja sekä haastattelumenetelmiä.

2.4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimustoiminta voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tutkimustyyliin. Tutkimustyyliä ovat empiirinen tutkimus ja teoreettinen tutkimus. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkijan havainnointeja ja mittauksia kohteessa, joiden avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta

paremmin. Teoreettisessa tutkimuksessa puolestaan tutkija luo aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella uusia malleja ja periaatteita tutkittavasta kohteesta. Empiirinen tutkimus voidaan vielä jakaa kvantitatiiviseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kuviossa 3 on esitelty kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja tutkimuksen tavoitteissa sekä siinä käytettävissä metodeissa. (Heikkilä 2014, 6)

	Qualitative	Quantitative
Conceptual	Concerned with understanding human behaviour from the informant's perspective	Concerned with discovering facts about social phenomena
	Assumes a dynamic and negotiated reality	Assumes a fixed and measurable reality
Methodological	Data are collected through participant observation and interviews	Data are collected through measuring things
	Data are analysed by themes from descriptions by informants	Data are analysed through numerical comparisons and statistical inferences
	Data are reported in the language of the informant	Data are reported through statistical analyses

Kuvio 3. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (McLeod 2019)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään analysoimaan tutkittavaa kohdetta lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyvillä kysymyksillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otos on yleensä suuri, jotta tutkimustulos vastaa mahdollisimman hyvin laajaa kokonaisuutta. Tämän kuitenkin luo haasteen, sillä kvantitatiivinen tutkimus ei anna tarkkaa kuvaa tutkittavan kohteen syy-seuraussuhteista. Kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa siis yleisen kuvan tutkittavan kohteen nykyisestä tilanteesta numeeristensuureiden avulla. Tässä tutkimustyyllissä yleensä käytetään hyvin tarkkaan määriteltyjä tiedonkeruumenetelmiä, kuten lomakekyselyitä tai strukturoituja haastatteluita. (Heikkilä 2014, 8)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen käyttäytymistä sekä päätösten syy-seuraussuhteita. Tässä tutkimustyyllissä puolestaan tutkittava otos on paljon pienempi, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja kvalitatiivinen tutkimus soveltuukin

hyvin esimerkiksi kehittämistyöhön tai vaihtoehtojen etsimiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään syvällisemmällä haastattelulla tai osallistumisella toimintaan. (Meriam 2002, 4–6)

Tämä opinnäytetyö tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka teoria rakentuu kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi tutkimukseen osallistuvia haastatellen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä käsittämään siihen liittyvät toimintatavat. Eskolan ja Suorannan teoksessa esitetään kvalitatiivisen tutkimuksen merkeiksi esimerkiksi aineistonkeruumenetelmää, hypoteesittomuutta sekä tutkittavien näkökulmaa. On hyvin tyypillistä, että kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen haasteena on se, että tutkimuksen tuottaa tutkija ihmisten keskuudessa. Tutkimuksessa mukana olevilla ihmisillä saattaa olla vaikutusta tutkijaan ja sitä kautta myös tutkimuksen lopputulokseen ja laatuun. Tutkijan onkin tärkeää noudattaa tutkimuksessaan eettisyyden sääntöjä ja normeja, jotta tutkimuksen lopputulos on uskottava. Jos tutkimuksen eettisyys kärsii, myös sen uskottavuus häviää. (Stella 2022, s.1–2)

2.4.2 Haastattelumenetelmiä

Haastattelu on yleisin tapa hankkia tietoa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelu tapahtuu vuorovaikutuksellisesti haastateltavan kanssa. Erilaisia haastattelutapoja on useita: strukturoitu-, puolistrukturoitu-, avoin-, sekä teemahaastattelu. (Flick 2007, 79–80.) Tässä työssä hyödynnetään teemahaastattelua, joten keskitytään teemahaasteluun tiedonkeräysmetodinä tarkemmin.

Teemahaastattelua varten rakennetaan haastattelurunko, joka koostuu tutkimuksen alkuvaiheessa havaittuihin tietoihin. Tässä vaiheessa usein on kuitenkin vielä epäselvää, kuinka relevantteja ne todellisuudessa tulee olemaan. Teemahaastattelussa on tyypillistä käyttää puolistrukturoitua haastattelua, eli kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltava saa siis vastata vapaasti kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa on tärkeää, että kaikki ennalta määritellyt teemat käydään läpi, mutta teemojen järjestys sekä laajuus saattaa kuitenkin muuttua eri haastatteluiden välillä. (Eskola & Suoranta 1998; Packer 2011, 42)

Teemahaastattelu on hyvin yleinen ja sen hyviä puolia on avoimuus. Teemat haastattelussa ovat kaikilla haastateltavilla samat eli aihealueet tukevat toisiaan. Teemahaastatteluissa haastattelija saattaa myös joutua hyvinkin erilaisiin haastattelutilanteisiin, joten haastattelujen etenemistä on haasteellista ennustaa. Tämän kaltaisten tilanteiden varalta kannattaa varautua esimerkiksi esihaastattelulla. (Saldana 2011, 32–33)

Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimus sekä tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska aihetta haluttiin päästä tutkimaan ilmiönä omien kokemusten sekä tottumusten kautta. Teemahaastattelun valintaa vahvisti myös haastateltavien vähäinen määrä. Aihepiirinä teemahaastatteluissa oli itsensä johtaminen ja haastattelussa käytiin läpi seuraavia teemoja:

- Ajankäytönhallinta sekä tavoitteellisuus
- Arvojen merkitys sekä vaikutus esihenkilötyössä
- Itseluottamuksen sekä itsetuntemuksen vaikutukset
- Omien vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistamisen
- Motivaatio esihenkilötyössä
- Reflektoinnin merkitys
- Stressin vaikutukset työelämään
- Stressin ja tehokkuuden yhteys

2.4.3 Aineiston analysoint

Aineiston analysointi on osa kvalitatiivista tutkimusta. Laadullista tutkimusta tehtäessä aineistoa kertyy suuria määriä ja onkin tärkeää osata rajata tutkittava asia hallittavaksi. Aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teorialähtöiseksi tai teoriasidonnaisesti. Aineistolähtöisellä viitataan analysointiin, jossa aineistossa ilmeneviä toistuvia käsitteitä tai sanoja nostetaan esille. Teoriasidonnaisella analyysillä puolestaan viitataan tapaan tutkia kohdetta aineistolähtöisesti ja vertaillen aiempaan kirjallisuuteen aiheesta. Tämän takia aineistolähtöinen analyysi on tärkeää, jos tarvitaan perustietoa ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 2014.)

Tutkimuksessa kerätty aineisto voidaan analysoida sisällönanalysointimenetelmää käyttäen. Kyseisessä menetelmässä kerättyä aineistoa käsitellään siten, että siitä tulee tiivis ja selkeä. Kun

aineisto on tiivis ja selkeä, voidaan siitä tehdä luotettavia päätöksiä. Sisällönanalysointimenetelmä voi sisältää kaksi osaa, sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysin tarkoituksena on purkaa aineisto sanalliseen muotoon ja sisällön erittelyssä puolestaan kuvataan sisällönanalyysin tuotos kvantitatiivisin keinoin. Sisällönanalyysimenetelmässä aineisto ensin pelkistetään ja poistetaan tutkimuksen kannalta ylimääräiset osiot pois. Analyysin tavoitteena on tuottaa tiivis ja selkeä aineisto, josta on tehty perusteltuja johtopäätöksiä. Tutkijan tulisi tehdä johtopäätöksiä ja tulkintoja ylemmältä tasolta ja olla kiinnittämättä yksittäisiin seikkoihin eli abstrahoidusti. (Eskola & Suoranta 2014.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysin aikana ajattelua siis ohjaa vuoroin aineisto ja teoria (Tuomi, Sarajärvi 2009). Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin Exceliin, jota analysoitiin vuoroin teorian ja aineiston avulla.

3 Itsensä johtaminen kirjallisuudessa

Jokaisella johtajalla ja esihenkilöllä tulisi olla työkalupakissaan itsensä johtamisentaitoja. Työympäristö muuttuu, ja esihenkilöltä vaaditaan entistä enemmän, siksi onkin tärkeää, että itsensä johtaminen on hallussa. Esihenkilö, joka ei osaa johtaa ja motivoida itseään, ei todennäköisesti myöskään osaa motivoida ja kannustaa tiimiä oppimaan uutta. (Lead 2021.)

Itsensä johtaminen on kykyä hallita käyttäytymistä, ajatuksia sekä tunteita tietoisella sekä tuottavalla tavalla. Vahvat itsensä johtamisen taidot omaava henkilö tietää mitä tehdä ja miten toimia erilaisissa tilanteissa. Vankat itsensä johtamisen taidot auttavat tilanteissa, joissa viha tai erilaiset häiriötekijät yrittävät ottaa vallan. Tällöin itsenä johtaja pystyy ottamaan tilanteessa vallan, pysyä tuottavana, keskittyä olennaiseen, jotta tavoite saavutetaan. (Munro 2021.)

Itsensä johtaminen korostuu työelämässä, mutta se on muutakin kuin työelämäntaito (Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen 2018.) Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että osaa tehdä elämästään omannäköistä sekä mielekästä. Kaikilla ihmisillä on kehityskohteita, mutta se vaatii niiden tiedostamista, reflektointia sekä halua kehittyä. Itsensä johtaminen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sen vahvalla hallitsemisella on positiivinen vaikutus kaikilla elämän osa-alueilla. (Suoreijus n.d.) Hyvän johtamisen takaa taito johtaa itseään. Itsensä johtaminen perustuu siihen, että johtaja tuntee itsensä, havaitsee omat vahvuudet sekä heikkoudet ja on valmis kehittämään

niitä. Mikäli ei pysty ymmärtämään ja johtamaan itseään, on vaikea pystyä hyödyntämään johdettaviensa potentiaalia ja motivoimaan heitä työtehtävissä. (Sydänmaanlakka 2006.)

Itsensä johtaminen perustuu erilaisiin tavoitteisiin sekä valintoihin. On tärkeä osata priorisoida sekä tehdä järkeviä valintoja, sillä aika on rajallista ja usein tehtävää on enemmän kuin aikaa. Esimerkiksi hyvä tapa on reflektoida omia aikaisempia valintoja ja miettiä niiden merkitystä tähän hetkeen. (Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen 2018.) Omien rajojen asettaminen, sekä hyvinvoinnista huolehtiminen ovat myös osa vahvaa itsensä johtamista (Sydänmaanlakka 2006).

Tässä kappaleessa esitellään kirjallisuudessa usein ilmenneitä itsensä johtamisen tärkeitä osia, jotka vaikuttavat esihenkilötyöhön miltei päivittäin.

3.1 Ajankäyttö ja tavoitteellisuus

Itsensä johtaminen vaatii työtehtävien priorisointia ja välillä on mahdollisesti tarpeen siirtää joitakin tehtäviä tärkeämpien tieltä. Ihmisille usein syntyy tapoja, joista on vaikea päästä eroon. Esihenkilötyössä on tärkeää, ettei jämähä vanhoihin tapoihin, vaan antaa mahdollisuuden myös ketterämpiin tapoihin tehdä työtä. Ojalan mukaan tapojen muuttaminen rutiineiksi helpottaa ajankäytössä. Tutkimukset todistavat, että uuden tavan rutinoituminen kestää tavasta ja ihmisestä riippuen 18–254 päivää. Tavoista on mahdollista saada rutiineja, mutta niitä on hyvä lähteä omaksumaan askel kerrallaan. (Ojala 2018.) Ajankäytön ja työtapojen täytyy tietysti olla myös tavoitteellista. Haaranen mukaan tavoitteellisuudella tarkoitetaan taitoa asettaa itselle päämääriä sekä visioita tulevasta. Se on välttämätön työkalu menestymiseen ja yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä työkaluista. Selkeät tavoitteet tuovat motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haaranen n.d.) Esihenkilön on tärkeää osata suunnitella myös muutostehtävät ja pysyä suunnitelmassa, tämä helpottaa ja usein johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Pirinen 2014, 162.) Esihenkilön ajankäyttöä helpottaa myös taito delegoida tehtäviä muille, kollegoihin luottaminen sekä heidän taitojen tunnistaminen. (Lead 2021).

Ihmisen työmuisti on myös rajallinen, eikä se pysty vastaanottamaan kerralla määräänsä enempää tietoa. Siksi on parempi keskittyä yhteen asiaan kerralla. Jos ihminen haluaa todella oppia uutta sekä onnistua tekemisessään on hyvin tärkeää keskittyä asiaan kerralla. (Ojala 2018.) Esihenkilön itsensä johtaminen näkyy rajojen asettamisessa sekä tehtävien aikatauluttamisessa ja niiden

priorisoinnissa. Itsensä johtamiseen kuuluu myös taito osata jakaa asioita pienempiin osiin ja kyky pysyä suunnitelmissa. (Pirinen 2014, 162; Munro 2021)

3.2 Arvot

Ihmisen omat arvot ohjaavat käyttäytymistä ja määrittävät mitä kukakin pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena (Sun 2019.) Arvot ovat käsityksiä tärkeinä pidetyistä asioista. Arvot ovat subjektiivisia ja tietoisuus omista arvoista on tärkeää, koska ne johdattavat omannäköistä elämää kohti. On hyvä, jos tietää ja tunnistaa omat arvot ja pystyy elämään niiden mukaisesti. Arvoja omaksumaan kasvatuksesta, yhteiskunnasta, kulttuurista sekä erilaisissa vuorovaikutustilanteista. Arvot eivät kuitenkaan aina ole pysyviä, vaan ne voivat muuttua elämän varrella. Usein arvot konkretisoituvat vasta jossakin tilanteessa ja niiden todellisen merkityksen ymmärtää vasta silloin. (Millaisia asioita arvostan n.d.) Arvotyyppejä on myös hyvin paljon erilaisia. Ne voivat nojautua suoritukseen, nautintoon, itseohjautuvuuteen, hyvántahtoisuuteen tai esimerkiksi rehellisyyteen. (Sydänmaanlakka 2006.)

Arvojen toteutuminen näkyy ihmisen käyttäytymisessä ja voi vaatia mielihyvää tinkimistä, tyydytyksen tunteen lykkäämistä, harkintaa, itsekuria, itsehillintää sekä konkreettisesti tietoisia valintoja. (Salmimies, ruutu 2014.)

Arvot voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi ihminen, joka haluaa pitää kiinni terveellisistä elintavoista sekä ylläpitää terveyttä, käy kamppailua nautinnon arvon kanssa, johon kuuluu epäterveelliset herkut ja laiskottelu. Kun ihminen tekee valinnan lähteä liikkumaan ja syö terveellisesti tekee osoittaa hän itselleen, että terveydellinen arvo on hänelle tällä hetkellä merkityksellisempi arvo kuin nautinnon arvo. (Salmimies, Ruutu 2014.) Arvot vaikuttavat myös päätöksentekoon. Jotta päätösten takana voi todella seistä, ja esihenkilö pystyy luottamaan päätökseen, täytyy niiden tukea omia arvoja. (Lead 2021.)

Arvoälykkyydeksi kutsutaan sitä, että ihminen pystyy tunnistamaan omat arvonsa ja toimimaan niiden pohjalta siten, että voi olla ylpeä valinnoistaan ja ratkaisuistaan. (Salmimies, Ruutu 2014.)

3.3 Itsetuntemus

Itsensä johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta sekä reflektointitaitoja. Henkilön on tunnettava omaa persoonaa sekä persoonallisuutta. (Sydänmaanlakka 2006. 200–201.) Itsetunto koostuu itsetuntemuksesta, itseluottamuksesta sekä itsensä arvostamisesta. Hyvän itsetuntemuksen kehittyminen ja ihmisenä kasvaminen vaatii tietoisuutta siitä, että tietää kuka ja millainen ihminen on. Kokonaisuuteen vaikuttaa biologisten ja psykologisten syiden lisäksi ympäristö, jossa ihminen on elänyt tai elää sekä kulttuuri. Persoonallisuus muuttuu läpi elämän ja on mahdollista, että ihminen oppii kääntämään heikkoudet vahvuuksiksi elämän aikana. (Salmimies, Ruutu 2014.)

Itsetuntemuksen merkitys esihenkilötyössä on hyvin tärkeää. Johtotehtävissä olevan henkilön on osattava myöntää, ettei esimerkiksi tiedä kaikesta kaikkea. Antamalla itsestään myös haavoittuvan puolen, pystyy työntekijät näkemään esimiehen inhimillisenä. (Martela 2018.) Itsetuntemuksen puute voi johtaa siihen, että henkilö kokee huolta siitä, että onko hän riittävä työtehtävään ja mitä muut hänestä ajattelee. Vahvan itsetuntemuksen avulla vastaavat tunteet voi kuitenkin käsitellä ja luottaa itseensä sekä tekemiseensä. (Munro 2021.) Itsetuntemusta voi myös parantaa sekä rakentaa esimerkiksi palautteen keräämisellä ja sen reflektoinnilla. Kehityskohteet täytyy havaita, ja olla valmis tekemään töitä niiden eteen. (Esimies, tunnista myös heikkoutesi ja laajenna mukavuus-alueitasi 2019.) Ihmisen tuntiessa itsensä, helpottuu myös päätöksenteko ja mieli pysyy terveempänä (Psykkisen hyvinvoinnin eri tasot 2017).

3.4 Motivaatio

Motivaatio liittyy usein johonkin tiettyyn tilanteeseen ja vaikuttaa vireystilaan. (Salmimies, Ruutu 2014). Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisukkuutta päästä päämäärään sekä tavoitteeseen. Yleisesti ottaen mitä vahvempi motivaatio on, sitä tehokkaammin tavoite etenee ja lopulta onnistuu. Motivaatio tuo työntekoon innostusta ja sen avulla ollaan tuloksellisempia. Motivaatio lähtee kuitenkin aina itsestä, eli vaatii itsensä johtamista. Se mikä motivaation kullekin tuo voi olla maine, raha, tunnustukset tai intohimo tai palo johonkin asiaan. (Kukkola 2016.) Kiinnostuneisuus sekä unelmat lisää motivaatiota ja ihminen haluaa saavuttaa unelmansa usein, vaikka se vaatisi enemmänkin vaivaa. (Kaplan 2017.)

Ruokkiessaan motivaatiota on hyvä asettaa välitavoitteita, onnistumisen tunne kasvaa, kun lähenee välitavoitteita ja ylittää ne. Epärealistiset tavoitteet ja liian kauaksi toisistaan asetetut välitavoitteet laskevat motivaatiota ja estävät onnistumisen tunteen syntymistä. (Salmimies, Ruutu 2014.)

Motivaation esteeksi voi muodostua negatiivinen asenne ja uskomukset. Henkilö voi esimerkiksi uskoa, että hänen on selviydyttävä haasteista yksin tai hän kokee, ettei ole riittävän hyvä. Vastavat asenteet tai uskomukset voi aiheuttaa sen, että päämäärä ja tavoitteet jää saavuttamatta ja tuloksena on stressaantunut tai lamaantunut henkilö. (Salmimies, Ruutu 2014.)

Yleensä sisäinen motivaatio on kuitenkin tehokkain motivaation lähde (Kukkola 2016). Motivaatio paranee, aina kun henkilö pääsee itse osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn (autonomia) ja yksilö näkee oman panoksensa merkityksellisyyden suuremmissa kokonaisuuksissa (kontribuutio). Motivaatiota kasvattaa myös usko ja kokemus onnistumisesta (pysyvyysusko), sekä jatkuva tahdonvoima sekä työskennellyssä vaadittu pitkäjänteisyys. Resilienssi kyvykkyyks on myös oleellista motivaatiossa, sillä henkilön on pystyttävä säilyttämään toimintakykynsä, vaikka kohtaisi epäonnistumisen. (Salmimies, ruutu 2014.) Ihminen, joka on sisäisesti motivoitunut, nauttii työstään ja ajatuksesta, että pystyy saavuttamaan halutun päämäärän. Sisäinen motivaatio myös lisää työn imua ja hän haluaa tulla työssään jatkuvasti paremmaksi. (Toivonen 2020.)

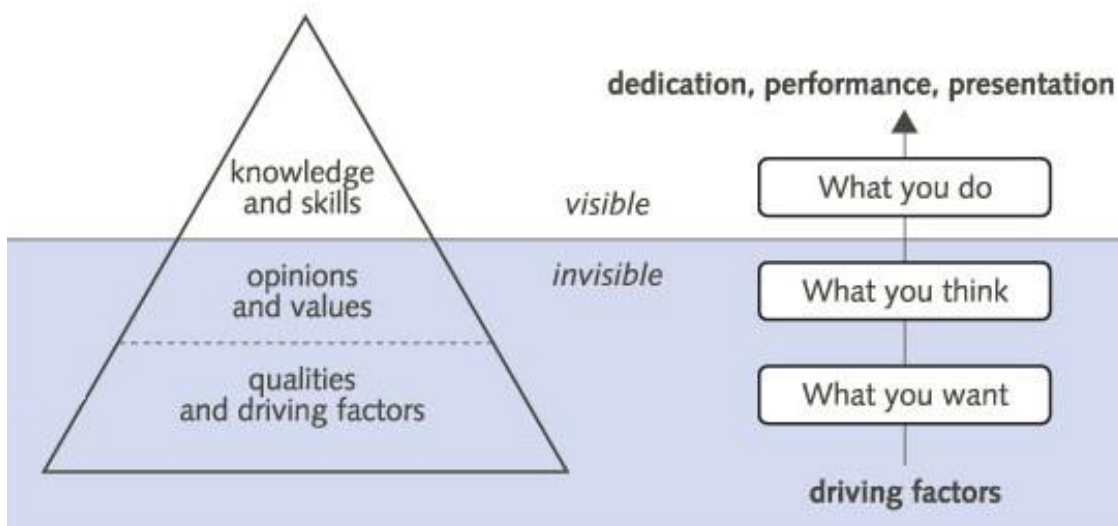
Ruohosen ja Peltosen kuvioon Kyllönen (2017) viittaa sisäisten sekä ulkoisten motivaatiolähteisiin. Ulkoisten motivaatioiden lähde on usein raha, joka tietenkin voi olla myös sisäisen kannuste, mutta silloin palkinto on sidottu suoritukseen. Vuorovaikutuskannuste motivoi sisäisesti henkilöä, joka on seurallinen ja hänelle on tärkeää saada kokemus hyväksytyksi tulemisesta. Ulkoisesti tämä taas palkitsee, kun ystävällisyys muita henkilöitä kohtaan perustuu omaan etuun. Kyllösen mukaan sisäistä motivaatiota edistää eniten sellaiset tehtäväkannusteet, jossa motivoituminen tapahtuu työn tuoman haasteellisuuden ja mielenkiitoisuuden mukaan. (Kyllönen 2017.)

3.5 Itsereflektio

Itsereflektio on yksi itsensä johtamisen tärkeimpiä avainasioita ja välttämätön taito myös työssä. Itsereflektio tarkoittaa oman toiminnan ja siitä seuraavien asioiden arviointia ja tutkiskelua. Itsereflektion ytimessä omakohtaista kokemuksen tunnistaminen ja pohtiminen. Kokemusta

analysoidessa on hyvä käydä läpi mitä siitä oppi ja mitä voisi ensi kerralla tehdä paremmin. (Sydänmaanlakka 2006.) Taito auttaa elämän jokaisessa osa-alueessa. Itse-reflektointi on parempi tapa kehittyä ihmisenä, kuin tyytyä toteamaan ”nyt meni huonosti, ensi kerralla sitten”. Reflektoinnin avulla oppii, eikä mahdollisesti toista samoja erheitä uudestaan. Ihminen on erehtyväinen ja virheitä sattuu kaikille, myös työelämässä. Itse-reflektiokyky on toimivan työyhteisen vuorovaikutuksen perusta. Sitä voi verrata empatiaan, jossa asetetaan toisen asemaan, kun taas itse-reflektiokyky on taito nähdä itsensä muiden silmissä (Romana 2013).

McClellandin jäävuorimallissa (Kuvio 4.) on kaksi aluetta, näkyvä jäävuoren kärki sekä näkymätön vedenalainen osa. Jäävuoren huipulla on henkilön käyttäytyminen, tiedot ja taidot, jotka edustavat sitä mitä voit tehdä ja mikä on kokemus asioista ja tilanteista. Vedenalainen osa on kuitenkin suurin, jossa on henkilön uskomukset, arvot ja ominaisuudet. Ne edustavat sitä, mitä henkilö ajattelee itsestään sekä roolistaan. Nämä näkymättömät osat kuitenkin vaikuttavat käyttäytymiseen joko vahvistaen tai estäen. Mikäli arvot eivät kohtaa tekemisen kanssa, kokee henkilö helposti turhautuneisuutta ja itse-reflektion merkitys kasvaa. (Self-reflection on your role as supervisor n.d)



Kuvio 4. itse-reflektion jäävuorimalli

Kuviossa 4. on esitelty jäävuorimalli, jossa esitellään itse-reflektion kulkua. Jäävuoren huipulla henkilö miettii mitä hän tekee, mitä voi tehdä ja mitä ei tee. Vedenpinnan alla on ajattelu kuten, mikä on tärkeää henkilölle esihenkilön roolissa ja minkälaisena näen itseni esihenkilönä sekä miten henkilö haluaa, että hänet nähdään esihenkilönä. Kaikista alimpana vedenpohjalla on tahtotila, jossa

henkilö pohtii, mitä haluan saavuttaa esihenkilönä ja milloin olen tyytyväinen suoritukseen. (Self-reflection on your role as supervisor n.d)

3.6 Stressi

Ylimääräinen stressi vie ihmisen voimavaroja ja usein energia ei riitä muuhun toimimiseen, vaan tilanteesta selviytymiseen. Isoimmat stressin aiheuttajat ovat työpaikoilla esiintyvät ristiriidat, liiallinen määrä työtehtäviä tai vapaa-ajan puute. Stressi voi myös olla tietyissä määrin positiivista, sillä se voi virittää henkilön myös huippusuoritukseen, joten lyhytaikaisena se voi lisätä suorituskyyä. Stressi voi kuitenkin olla liiallisena haitallista. (Kukkola 2016.) Vaikka usein stressi ilmenee juuri liiallisesta työmäärästä, voi se myös johtua kiinnostuksen tai haasteen puutoksesta. Lähihenkilö voi myös kokea, että häntä valvotaan tai tekemiseen ei luoteta, jolla voi olla negatiivinen vaikutus stressin lisäksi itsetuntoon sekä itsetuntemukseen. (Clefborg, Drougge 2019.)

Ihmiset suhtautuvat stressiin eri lailla. Toiset henkilöt hidastavat ja pysähtyvät, toiset taas rupeavat työskentelemään entistä kovemmin. Positiivinen stressi ja riittävä palautuminen voivat tehostaa työn imua ja lisätä voimaa, kun taas negatiivinen stressi sekä heikko palautuminen aiheuttaa ylikuormitustilan. Ylikuormittuneessa tilassa henkilö ei pysty omaksumaan asioita tai oppimaan uutta. (Kukkola 2016.) Epäselvät prosessit sekä työnjako lisää esihenkilön stressiä. Henkilö ei tiedä, mitä häneltä odotetaan ja työnteko voi muuttua haasteellisemmaksi. Stressaantunut esihenkilö voi myös tartuttaa stressiään tiimin jäsenille, josta seuraa kierre. Esihenkilö voi ottaa tiimin jäseniä osallistavan johtamistyylin kautta mukaan stressiä aiheuttavien tilanteiden ongelmanratkaisuun. (Clefborg, Drougge 2019.)

Muuttuvassa työelämässä tehtävät sekä paine kasvaa koko ajan ja esihenkilön aika on rajallista. Sen takia on tärkeää oppia tunnistamaan omat rajat ja osattava sanoa ei. Omat tavat rentoutua sekä irtautua töistä auttaa stressin hallinnassa, kasaantumisessa sekä vaikuttaa unen laatuun positiivisesti. (Kukkola 2016.) Stressinhallintaa voi harjoittaa jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkiksi pienen aikalisän ottaminen, syvään hengittäminen sekä tehokas ongelmanratkaisu voi ehkäistä stressaavaa tilannetta, ennekuin se on alkanutkaan. Oman mielentilan rauhoittaminen helpottaa järkevään päätöksentekoon. (Lead 2021.)

4 Aineistonkeruu ja -analysointi

Haastatteluihin valittiin kohdeyrityksessä toimivat esihenkilöt, haastattelukutsu lähetettiin viidelle henkilölle, joista neljä osallistui. Teemahaastattelut toteutettiin kaikille osallistujille Zoomin välityksellä, jotta tilanne olisi kaikille osallistujille mahdollisimman samanlainen. Tällä pyrittiin välttämään, että aineiston luotettavuus tai uskottavuus heikentyisi. Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään noin 30–40 minuutin mittaisina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen haastattelut purettiin Excel laskentataulukkoon. Tutkimustulosten analysoinnin apuna käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tarkoituksena oli siis peilata haastatteluissa ilmenneitä seikkoja kirjallisuudessa esitettyihin keinoihin.

4.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettiset kysymykset tässä työssä koskee eniten vastaajien henkilöllisyyden suojaamista. Jokaisen tutkimukseen osallistujalle osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja tutkimuksesta on annettava tarpeeksi tietoa (Leinonen 2018). Lisäksi tutkimuksessa kerätty aineisto käsitellään anonymisti ja vastaajat on tarkoitettu eritellä vastaaja A, vastaaja B ja niin edelleen. Kaikki materiaali on tarkoitettu hävittää asianmukaisesti, kun opinnäytetyö on arvioitu.

Luotettavuuskäsitteillä eli reliabiliteetilla ja validiteetilla arvioidaan työn luotettavuutta sekä tutkimustulosten hyvyttä. Reliabiliteetti toimii mittarina tulosten pysyvyydestä ja validiteetti mittaa oikeiden asioiden tutkimista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan näyttöön sekä arviointiin. Siksi luotettavuuteen on syytä perehtyä jo tutkimuksen suunnittelussa. Luotettavuuden kannalta on oleellista, että kaikki valinnat osataan perustella. (Kananen 2017.)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkimus on hyvin suunniteltu, toteutettu sekä raportoitu tarpeeksi yksityiskohtaisesti. On tärkeää, että osallistujia informoidaan tarpeeksi ja analyysissa käytetään luotettavia menetelmiä. Käytäntöön kuuluu myös se, että tutkimuksesta saatu materiaali säilytetään asianmukaisesti eikä sitä käytetä uudestaan toisessa tutkimuksessa, ikään kuin uutena tuotoksena. Eettiseen toimintaan kuuluu, ettei tutkimuksen luottamuksellista materiaalia, kuten osallistujien henkilötietoja välitetä ulkopuolisille. (Tuomi, Sarajärvi 2018.)

4.2 Tutkimustulokset

Tutkimus rakentui itsensä johtamisen teemojen ympärille. Teemoina haastattelussa oli itsensä johtaminen ja sen merkitys, ajankäytönhallinta, stressi, motivaatio, vahvuudet, heikkoudet sekä itse-reflektio. Käsiteltävät teemat valikoituivat kirjallisuudessa useimmin esiintyneistä itsensä johtamisen aiheista.

Haastateltavien käsitys itsensä johtamisesta

Vastaaja A määritteli itsensä johtamisen tavoitteellisena toimintana, oikeudenmukaisuutena sekä esimerkillisenä toimintana. Vastaaja B:n mukaan sillä tarkoitetaan omien rajojen asettamista, palautumista sekä jatkuvaa kehittymistä. Vastaaja C määrittelee itsensä johtamisen oman tekemisen tunnistamiseksi, kehityskohteiden arvioimiseksi sekä kykyyn käsitellä palautetta. Vastaaja D määrittelee käsitteen oman hyvinvoinnin ylläpitämisenä, joka korreloituu tiimin hyvinvointiin.

Vastaaja A:lle itsensä johtaminen merkitsee valintoja sekä tehtävien priorisointia. Itsensä johtamisen taito antaa A:lle mahdollisuuden tunnistaa omia kehityskohteita. Vastaaja B kertoo, että haastavat tilanteet ovat aiheuttanut sen, että itsensä johtamisen taitoa on ollut pakko opetella. Hän painottaa myös, että kyseisessä työssä ilman tätä taitoa ollaan hyvin hukassa. Vastaaja C:lle itsensä johtaminen merkitsee tuloksen saavuttamista sekä työhyvinvointia koko tiimissä. Vastaaja D:lle merkitys on juuri hyvinvoinnissa sekä sen vaikutuksella omaan suoriutumiseen työssään.

Ajanhallinta

Vastaaja A käyttää ajanhallinnassa kalenteria, jonne merkitään myös pienetkin asiat. Lisäksi hänellä on käytössä muistikirja, joka koostuu ei akuuteista tehtävistä. Niitä voi hoitaa, kun tilanne sen sallii. Vastaaja B käyttää ajan mahdollisimman tehokkaasti. Hän määrittää päivän pituuden ja lopettaa sen, vaikka työlistalla olisi töitä. Tämä tapa auttaa häntä palautumiseen työpäivästä. Hän ei merkitse kalenteriin muuta kuin sovitut tapaamiset, koska päivä ei koskaan mene suunnitellusti. Vastaaja C puolestaan tarkastelee kriittisesti annettuja työtehtäviä, kyseenalaistaa ja priorisoi. Konkreettisenä työkaluna hän käyttää myös kalenteria, ja merkitsee sinne myös kaikki pienemmätkin asiat. Vastaaja D kertoo, ettei käytä kalenteria juuri yhtään, hän pystyy sanojensa mukaan tekemään työnsä niin rutiinilla, että ajankäyttö on helppoa.

Työn tehokkuus

Vastaaja A kokee, että työskentely on tehokasta, mutta aika-ajoin voisi olla vielä tehokkaampaa. Hän pyrkii tekemään työtehtäviä ennakkoon, mikäli aika antaa myöden. Hän painottaa myös sitä, että tehokkuutta lisää se, että tavoite on mielessä kirkaana. Vastaaja A kuitenkin korostaa myös vapaa-ajan merkitystä, mikäli kalenteri antaa myöden hän antaa tilaa itselleen. Vastaaja B kertoo, että toimii tehokkaasti pienen kiireen ja paineen alla. Hän kertoo, että tylsimpiä työjuttuja tulee välteltävä, mutta asiat tulee silti hoidettua. Vastaaja C:n mielestä yrityksestä puuttuu selkeät prosessit, ne helpottaisivat toimintaa ja tekisivät työskentelystä vielä tehokkaampaa. Hän kuitenkin mainitsee, että tehokkuutta lisää rutiinit kuten joka kuukausi tiettyyn aikaan suoritettavat tehtävät. Vastaaja D kertoo, että työskentely on tehokasta, mutta toki voisi olla tehokkaampaa. Sen kehittäminen ei kuitenkaan tällä hetkellä hänen mukaansa ole mahdollista, vaan vaatisi kehittämistä organisaatiolta.

Stressi työelämässä

Vastaaja A kertoi, että taloudelliset paineet aiheuttavat työskentelyyn tietynlaista stressiä. Lisäksi stressiä lisää suuren tiimin vastuuhenkilönä toimiminen. Roolissa stressin aiheuttaa se, että vaikka kuinka yrittää toimia reilusti, ihmiset näkevät tilanteet eri tavalla ja tästä seuraa ristiriitoja. Vastaaja B:lle stressiä aiheuttaa epävarmuus sekä rekrytointihaasteet. Lisäksi hän listaa toisten ihmisten aiheuttaman stressin. Vastaaja C kertoo, että stressiä lisää päätösvallan puute sekä se, että asioita on työpöydällä, mutta niiden eteen ei itse oikein pysty tekemään mitään. Ison tiimin johtamisessa kiire on myös suuri stressinaiheuttaja, asioita saattaa unohtaa eikä yhteen asiaan pysty keskittymään kerralla. Vastaaja D:lle suurin stressinaiheuttaja on kiire, sekä epävarmat tilanteet.

Vastaaja A kertoo, että on huomannut lenkkeilyn sekä ulkoilman lievittävän stressiä se pitämään myös oman mielen kasassa. Hän myös käyttää tehokkaasti aikaa hyödyksi käymällä ulkoilemassa samaan aikaan kun on palaverissa. Vastaaja B hallitsee stressiä yksinkertaisesti vähentämällä sitä. Mikäli joku asia ei stressaamalla muutu, on turha stressata. Hän kuitenkin kertoo, että keskusteleminen läheisten kanssa, urheilu tai juhliminen auttaa stressin hallinnassa. Lisäksi vastaaja B korostaa, että lisäopiskelu on antanut osaamista enemmän ja tunteen, että asioihin voi todella

vaikuttaa. Vastaaja C kertoo, että stressiä lievittää se, ettei tee työtehtäviä, joilla ei koe olevan painoarvoa. ”Jos jotain Exceliä esimerkiksi täytellään, mutta niitä ei kukaan seuraa, ei niistä mitään hyötyä ole”. Stressinhallintana hän myös mainitsee tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. Omat harrastukset sekä omia juttuja tehden saa ajatukset muualle. Lisäksi palautuminen sekä valmistautuminen ennakkoon esimerkiksi sesonkiin vähentää siitä aiheutunutta stressiä. Vastaaja D:n paras stressinhallinta keino on loma ja vapaapäivät. Työpäivän selvä lopettaminen, ja sen jälkeen keskittyminen omaan vapaa-ajan askareisiin.

Vastaaja A kertoo, että tietyissä määrin pieni stressi voi lisätä tehokkuutta ja auttaa ottamaan työtehtävistä kiinni. Vastaaja B kokee työskentelevänsä tehokkaasti pienen paineen alla. Mutta mikäli stressi kasvaa liikaa ja tilanteesta tulee paniikki, niin henkilö lomaantuu. Vastaaja C kertoo, että projektit sekä tietynlaiset projektiluontoiset tehtävät tuo positiivista energiaa ja auttaa jaksamaan, vaikka pientä stressiä olisikin. Vastaaja D kertoo olevansa parhaimmillaan paineen alla, hän kuitenkin korostaa, että pieni stressi ja paine on siedettävää, mutta on tärkeää, ettei sen anna paisua kohtuuttomaksi.

Arvot esihenkilötyössä

Vastaaja A listaa tärkeimmäksi arvoksi oikeudenmukaisuuden, luottamuksen sekä taidon asettua toisen asemaan. Hän kertoo, että arvot näkyvät työssä kiitoksena henkilökunnalta. Luottamuksen onnistuminen näkyy siinä, kun joku tulee kertomaan omassa henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvista asioista. Myöskin omat havainnot työpaikan ilmapiiristä luo onnistumisen tunnetta myös arvojen toteutumisella. Vastaaja A kertoo, että arvot vaikuttavat päätöksentekoon ja valintoja peilataan nimenomaan oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Hänen mielestään on kuitenkin tärkeää, ettei anna tunteiden tulla liikaa mukaan peliin, jotta paketti pysyy kasassa. Vastaaja B:lle tärkeintä on kohdata ihminen ihmisenä sekä se, että henkilökunta on tyytyväinen. Tämä toteutuu oikeudenmukaisena kohteluna. Lisäksi vastaaja nimeää keskeiseksi arvokseen avoimuuden. Hän kertoo, että esihenkilötyössä olevat arvot ovat hänelle itseisarvoja ja pyrkii toteuttamaan niitä parhaansa mukaan. Vastaaja C:lle tärkein arvo esihenkilötyössä on työhyvinvointi sekä oikeudenmukaisuus. Hän kokee, ettei arvot toteudu työssään hyvin. Hän kertoo, ettei arvot vaikuta päätöksentekoon. ”tietenkin on asioita mitä jokainen tavoittelee sillä omalla tekemisellä, mut en mä niinku

mieti sitä tavallaan mun työskennellessä.” Vastaaja D:n tärkeimmät arvot ovat avoimuus, rehellisyys sekä luottamus. Hän pyrkii, että arvot näkyisivät jokapäiväisessä toiminnassa.

Vastaaja A kertoo, että on ollut tilanteita, jossa haluaisi toimia eri tavoin, miten yleisesti ohjeistetaan. Hän kuitenkin kertoo, että toimii aina yrityksen arvojen mukaisesti. Hän korostaa, että yleisesti arvot ovat hyvin samankaltaiset, kyse on yleensä kuitenkin pienistä asioista. Hän pohtii, että mikäli tulisi tilanne, jossa arvot ovat hyvin ristiriidassa täytyisi kuitenkin toimia yrityksen arvojen pohjalta, tai pyrkiä herättämään keskustelua. Vastaaja B kertoo suoraan, että omat sekä yrityksen arvot ovat hänen mielestään täysin linjassa. Vastaaja C puolestaan on sitä mieltä, että joutuu taistelemaan omien sekä yrityksen arvojen kanssa. Hänen mielestään toiminnasta puuttuu tietynlainen avoimuus ja rehellisyys. Hän kokee olevansa välikädessä viestinviejänä, eikä edes hallintotöissä asioista puhuta riittävän avoimesti. Vastaaja D:n mukaan omat arvot ovat suht linjassa yrityksen arvojen kanssa. Hänen mukaansa ristiriitoja kuitenkin esiintyy, kun osa esihenkilöistä toteuttaa työtään omien arvojen eikä yrityksen arvojen pohjalta. Hän pystyy itse luomaan keskustelua, mikäli arvot eivät kohtaa ja näin kultainen keskitie on löytynyt.

Itsetuntemus

Sydänmaanlakan mukaan Itsensä johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta sekä itseluottamusta. Henkilön on tunnettava omaa persoonaa sekä persoonallisuutta. Vastaaja A pitää itseään itsevarmana ihmisenä. Itsetuntemus antaa hänelle varmuutta työskentelyyn, joka välittyy myös tiimille. Hän korostaa, että epävarma toiminta voi tarttua myös tiimiin, eikä halua näyttää sellaista mallia. Vastaaja B kertoo, että itsetuntemuksen vahvistumiseen on vaikuttanut jatkuva oppiminen, oma osaaminen saa vahvistusta ja varmana hän pystyy seisomaan sanojensa takana. Vahva itsetuntemus näkyy hänellä myös siinä, että johdon kanssa käydyissä keskusteluissa pystyy tuomaan oman mielipiteen huomioon, mutta myös siinä, että ei torppaa toisten mielipiteitä. Vastaaja C kokee myöskin omaavan vahvan itsetuntemuksen. Hän kuitenkin kertoo, että rakentavan tai positiivisen palautteen puute koettelee itsetuntemusta. Hän kertoo, että niin sanottuja vääriä päätöksiä tehdessä lähdetään helposti ”syytellen sotaan”. Tätä asiaa hänen mukaansa helpottaisi selkeät prosessit. Vastaaja D pitää myöskin itseään hyvin itsevarmana sekä itseluottamuksen omaavana. Hän kertoo, että työelämässä se näkyy varsinkin niin, että omien sanojen takana on helppo seistä.

Vahvuudet sekä heikkoudet

Vastaaja A kokee olevansa esihenkilötyössä aikaansaava. Lisäksi hän kuvaa vahvuudekseen tietynlaisen lempeyden sekä tiukkuuden välillä tasapainottelun. Vahvana taitona hän mainitsee monipuolisen ajattelun eli asioita ei ajatella pelkästään taloudellisesti henkilökunnan tarpeet unohtaen, tai toisinpäin. Heikkouksikseen vastaaja A mainitsee keskittymisvaikeudet sekä malttamattomuuden. Hän kertoo olevansa hieman levoton, mikäli asiat ei tapahdu heti. Vastaaja B:n mielestä hänen suurin vahvuutensa on ihmisten johtaminen sekä jatkuva kehittäminen. Heikkouksiksi hän mainitsee ammatillisen itsevarmuuden horjumisen, sekä luottamuspuulan itseensä erinäisissä päätöksissä. Vastaaja C nimeää vahvuuksikseen ihmissläheisyyden, luottamuksen sekä rohkeuden. Heikkouksia puolestaan on se, ettei uskalla välttämättä tehdä päätöksiä. Hän kokee, että pyytää apua, muttei välttämättä saa sitä. Vastaaja D kertoo vahvuuksikseen itsevarmuuden, päämäärätietoisuuden, jämäkkyuden, sosiaalisuuden sekä kuuntelemisen taidon. Heikkoudeksi hän puolestaan mainitsee ajankäytöstä johtuvan stressin, joka johtaa kireyteen.

Motivaatio

Vastaaja A:ta motivoi raha sekä se, että pystyy huolehtimaan, että työntekijöillä on kaikki tarvittava, jotta he voivat suoriutua työstään. Tästä saatu kiitos lisää motivaatiota. Motivaatiota lisää myös kiitos tekijöiltä sekä onnistumiset. Vastaaja A:n motivaatio laskee, kun henkilökunta kiinnittää huomiota vain negatiivisiin asioihin, vaikka itse yrittää tehdä kaikkensa, jotta asiat toimisivat. Vastaaja B kertoo, että motivaatiota syntyy onnistumisen tunteesta sekä siitä, kun huomaa, että henkilökunta on tyytyväinen. Myös onnistuneet ongelmienratkaisua vaativat työtehtävät, kuten ristiriitojenratkominen tuottaa onnistumisen sekä motivaation tunnetta. Hän kertoo, että mikäli työympäristö ei ole motivoitunut, laskee omakin motivaatio. Myös epäonnistumisen tunteet laskevat motivaatiota. Vastaaja C:n suurin motivaation lähde on halu jatkuvaan kehittämiseen sekä uudistumiseen. Onnistumisen hetket, sekä motivaation kasvaminen näyttäytyy muutoksina. Kun halutaan kehittää asioita, ja näkee, että muutos tapahtuu. Puolestaan motivaatiota laskee se, ettei C:n mielestä aina tehdä tarpeeksi nopeita päätöksiä. Hän uskoisi motivaation paranevan, mikäli linjaukset olisivat selkeämpiä ja niitä noudatettaisiin. Vastaaja D kertoo, että motivaation lähde työssä on ympärillä olevat ihmiset sekä yrityksen toimintatapojen kehittäminen. Hänen

motivaatitonsa puolestaan laskee se, että välillä kokee, olevansa niin sanotusti eri sivulla tiimiläisten kautta.

Reflektointi

Vastaaja A kertoo refleктоivansa paljon omaa suoriutumistaan. Hän vaihtaa paljon ajatuksia kollegoiden sekä samassa roolissa olevien ystävien kanssa. Hän pohtii, mitä olisi voinut tehdä toisin ja miten ensikerralla voisi suoriutua paremmin. Vastaaja B kertoo myöskin, että pohtii työssään paljon, miten olisi voinut tehdä toisin. Hän myös pohtii, miten olisi voinut kommunikoida paremmin. Vahvistusta omalle käyttäytymiselle tulee myös kirjallisuudesta. Hän kertoo, pohtien lukiessaan miten itse toimi vastaavassa toiminnassa, ja saa siitä joko varmuutta tai lisää pohdittavaa, että näinkin olisi voinut toimia. Vastaaja C on sitä mieltä, että työtehtävässä, jossa on tulostavastuussa, täytyy jatkuvasti tarkastelemaan omaa toimintaa. Hänkin painottaa sitä, että täytyy miettiä, miten olisi voinut toimia eri tavalla ja mikä olisi ollut lopputulema toisella ratkaisulla. Vastaja D kertoo myös refleктоivansa toimintaa jatkuvasti, hän vertaa, että tiimi on kuin oma peili. Tiimin kautta hän pystyy analysoimaan omaa toimintaa, pohtia sitä ja tehdä tarvittaessa muutoksia.

5 Johtopäätökset

Itsensä johtamisella on monta erilaista määritelmää. Munron mukaan sillä tarkoitetaan kykyä hallita käyttäytymistä, ajatuksia sekä tunteita tietoisella sekä tuottavalla tavalla (Munro 2021). Vahvat itsensä johtamisen taidot omaava henkilö tietää mitä tehdä ja miten toimia erilaisissa tilanteissa. Vastaajien käsitykset itsensä johtamisesta oli hyvinkin samankaltaiset, vastaaja A määritteli sen esimerkillisenä toimintana, vastaaja B omien rajojen asettamisella, vastaaja C oman tekemien tunnistamiseksi ja vastaaja D puolestaan määrittelee sen hyvinvointina sekä sen ylläpitämisenä.

Otalan mukaan ajankäytönhallinta vaatii priorisointia sekä tehtävien mahdollista siirtämistä. Esi- miestyössä on tärkeää, ettei jämähä vanhoihin tapoihin, vaan antaa mahdollisuuden myös ketterämpiin tapoihin tehdä työtä. (Ojala 2018.) Kaikki vastaajat kertoivat käyttävänsä jossain määrin työkalunaan kalenterointia, eroavaisuuksia on siinä, kuinka paljon kukakin sitä käyttää. Tähän vaikuttaa varmasti se, kuinka paljon kyseisellä henkilöllä on kokemusta vastaavista työtehtävistä ja kuinka hyvin ne on rutinoitunut. Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että priorisointi on tärkeää, ja sen ansiosta akuuttien työtehtävien tunnistaminen sekä hoitaminen onnistuu paremmin.

Vastaajat A, B sekä vastaaja D nostavat ajankäytönhallinnassa palautumisen sekä taukojen merkityksen. Työtehtävässä, jossa kaikki neljä haastateltavaa työskentelee, harvoin tehtävät loppuvat kesken. Tämän takia, oman hyvinvoinnin takia nimenomaan oman palautumisen ja jaksamisen takia ajankäyttö on oltava tehokasta, mutta samalla armollista. Vastaaja A:n mukaan hiljaisempina ajankohtina tehtävien tekeminen ennakkoon antaa tilaa myöhemmin esimerkiksi vapaa-ajalle. Hänen tehokkuuttaan lisää tavoitteen mielessä pitäminen. Mielestäni tämä liittyy vahvasti motivaatioon. Työnteko on tehokkaampaa, mikäli motivaatio sekä tavoite on selkeä. Vastaaja C on puolestaan sitä mieltä, että tiettyjen prosessien puuttuminen vie työn tehokkuutta. Vastaaja C:n olisi ehkä tarpeellista nostaa asia prosessien puuttumisesta esille, jotta tilanne voitaisiin korjata.

Kukkolan mukaan isoimmat stressin aiheuttajat ovat työpaikoilla esiintyvät ristiriidat, liiallinen määrä työtehtäviä tai vapaa-ajan puute (Kukkola 2016). Kaikille vastaajille stressiä aiheuttaa josain määrin oma tiimi. Ristiriidat ihmisten välillä, sekä jokaisen henkilökohtainen mielipide vaikeuttavat päätöksentekoa. Vastaaja C:n mukaan päätösvallanpuute sekä se, ettei koe, että hän pystyy asioihin vaikuttamaan tuo painetta. Mielestäni vastaaja C:n pitäisi yksinkertaisesti puhua johdon kanssa, mistä tämä päätösvallanpuute tuntuu ja miten se vaikuttaa päivittäiseen työhön. Vastaaja C mainitsee myös, että stressi aiheuttaa hänelle sen, että asioita saattaa unohtaa, eikä yhteen asiaan pysty keskittymään kerralla kunnolla. Mielestäni tähän linkittyy vahvasti ajankäytönhallinta. Mikäli on tiedossa, että, joka päivä tulee kiireellisiä työtehtäviä, on niille hyvä jättää suoraan aikaa. Mikäli kiireisiä työtehtäviä ei tule, voidaan tämä aika käyttää ennakoivasti.

Leadin mukaan, stressinhallintaan voi harjoittaa jokapäiväisessä toiminnassa. Esimerkiksi pienen aikalisän ottaminen, syvään hengittäminen sekä tehokas ongelmanratkaisu voi ehkäistä stressaavaa tilannetta, ennekuin se on alkanutkaan. (Lead 2021.) Jokainen vastaaja on sitä mieltä, että stressinhallintaa auttaa vapaa-ajan ja työn erottaminen. Omat harrastukset sekä aivojen nollaaminen on tärkeää. Vastaaja C kertoo, että kiireistä arkea helpottaa, se, ettei välttämättä tee kaikkia työtehtäviä, joilla ei koe olevan painoarvoa. Mielestäni kuitenkin yrityksen antamien työtehtävien sivuttaminen ei ole vaihtoehto, vaan vaatii keskustelua, siitä miksi vastaaja ei koe tehtävää merkitykselliseksi ja miksi yritys taas kokee. Vastaaja A sekä D olivat ainoita, jotka kertoivat yrittävänsä palautua myös työpäivän aikana. Vastaaja A käyttää ajan hyödyksi esimerkiksi ulkoillen palaverin aikana ja vastaaja D pitävänsä tehokkaasti taukoja työpäivän aikana. Vastaaja B sekä D vastasivat,

että stressinhallintaan auttaa se, että lopettaa työtehtävät, kun aika on. Vastaaja D:n mielestä on jopa lohdullista, että tietää, että työt jatkuvat huomenna eikä ne sieltä katoa minnekään.

Kukkolan mukaan positiivinen stressi ja riittävä palautuminen voivat tehostaa työn imua ja lisätä voimaa (Kukkola 2016). Vastaajien mielestä pieni stressi voi auttaa työtehtävistä kiinni saamista ja esimerkiksi projektiluontoiset tehtävät auttavat paineen sietämistä. Tällaisissa tilanteissa tiedetään, ettei tilanne jatku ikuisesti vaan on väliaikaista. Vastaaja D on ainoa, joka allekirjoittaa väitteen täysin, hän kertoo olevansa kaikista parhaimmillaan paineen alla, ja olevansa aina ihminen, joka tekee asiat mieluummin viime tingassa.

Sunin (2019) mukaan ihmisen omat arvot ohjaavat käyttäytymistä ja määrittää mitä kukakin pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena (Sun 2019). Haastattelussa kysyttiin, henkilön tärkeimpiä arvoja esihenkilötyössä. Vastaajista jokainen on sitä mieltä, että oikeudenmukaisuus on arvoista yksi tärkeimmistä. Vastaajat myös korostivat, että rehellisyys, luottamus sekä tiimihenki ovat tärkeitä arvoja esihenkilötyössä.

Leadin (2021) mukaan arvot vaikuttavat myös päätöksentekoon. Jotta päätösten takana voi todella seistä, ja esihenkilö pystyy luottamaan päätökseen, täytyy niiden tukea omia arvoja. (Lead 2021.) Haastateltavilta kysyttiin vaikuttaako arvot päätöksentekoon ja kohtaako omat sekä yrityksen arvot. Vastaajat A, B ja D ovat sitä mieltä, että arvot vaikuttavat päätöksentekoon, vastaaja A kuitenkin korostaa, että vaikka arvot vaikuttavat, tunteet eivät saa ottaa valtaa. Mielestäni myös esihenkilö on inhimillinen ja tietenkin tunteet jossain määrin tulevat esille, mutta esihenkilön on silti ajateltava kokonais kuvaa ja olematta lipsumatta liikaa, jottei ydinarvot, kuten oikeudenmukaisuus kärsi esimerkiksi tunteiden takia. Vastaaja C kertoo, ettei arvot vaikuta hänen päätöksentekoonsa. Ja hän on sitä mieltä, että yrityksen sekä henkilökohtaiset arvot ovat ristiriidassa. Hän kokee, että toiminnassa ei ole tarpeeksi avoimuutta ja rehellisyyttä. Vastaaja nimesi ydinarvokseen oikeudenmukaisuuden, vaikka tämä toteutuisi hänen omassa työssään. Onko mahdollisuus, ettei hän koe saavansa oikeudenmukaista kohtelua ylemmältä johdolta, koska avoimuus uupuu. Vastaaja A on sitä mieltä, että yrityksen sekä omat arvot kulkevat melko hyvin rintarinnan, hän korostaa, että mikäli tulisi tilanne, missä arvot ei kohtaa, olisi syytä toimia yrityksen arvojen mukaisesti mutta herättää asiasta keskustelua. Dialogisuuden merkitystä ei voi olla korostamatta liikaa, mielestäni työtehtävissä on välttämätöntä toimia akuutissa tilanteessa yrityksen ohjeistuksien sekä arvojen

pohjalta. Mutta tilanteesta on hyvä keskustella, ja kertoa oma näkemys siitä, miksi itse olisi esihenkilönä toiminut toisin. Näin voidaan mahdollisesti avartaa myös yrityksen näkemyksiä.

Sydänmaanlakan mukaan Itsensä johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta sekä itseluottamusta. Henkilön on tunnettava omaa persoonaa sekä persoonallisuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 200–201.) Kaikki vastaajat kokevat omaavansa hyvän itsetuntemuksen. Vastaaja B korostaa sitä, että jatkuva oppiminen ja oman ammatillisen osaamisen vahvistuminen on nostattanut ammatillista itsevarmuutta. On varmasti totta, että toiminta on varmentaa sekä luotettavampaa, mikäli esimerkiksi luottaa omiin valintoihin ja pystyy itsevarmasti perustelemaan valintansa. Viitaten vastaaja A:n kommenttiin, että epävarmuus välittyy tiimille. Kuten vastaaja D korostaa, että hän pystyy seisomaan sanojensa takana ja välittämään tiimille rauhallisuuden tunnetta, jonka takia epävarmuus vähenee.

Vastaajat mainitsivat vahvuuksikseen henkilöstöjohtamisen ja sen kanssa onnistuneen tasapainottelun. Vastaajat ovat sitä mieltä, että osaavat laittaa henkilöstönhyvinvoinnin joskus taloudellisten paineiden edelle. Tämän kanssa tasapainottelu tulosvastuullisessa sekä henkilöstöä johtavassa työssä ei varmasti ole itsestäänselvyys. Välillä on pakko punnita asioiden syy-seuraussuhteita. Vastaaja B ja C kertovat, että suurin heikkous on luottamuspula omiin päätöksiin. Molemmat vastaajat kuitenkin sanoivat omaavansa hyvän itsetuntemuksen ja itseluottamus helpottaa päätöksentekoa. Onko itseluottamus kuitenkaan niin vakaalla pohjalla, että päätösten takana pystyy täysin seisomaan. Vastaaja C kertoo, että päätöksentekoa haastaa se, ettei hän koe saavansa apua aina kun on tarve. Onko kyse siitä, että apua ei todellisuudessa ylemmältä johdolta saa, työnkuva on epäselvä, eikä henkilö tiedä, missä oman päätösvallan raja menee vai onko kyse dialogisuuden puutteesta.

Motivaatio tuo työntekoon innostusta ja näin ollaan tuloksellisempia, se lähtee kuitenkin aina itsestä, eli vaatii itsenä johtamista. Se mikä motivaation kullekin tuo voi olla maine, raha, tunnukset tai intohimo tai palo johonkin asiaan. (Kukkola 2016.) Ainoastaan vastaaja A kertoo, että motivaatiota tuo konkreettisesti raha. Kuitenkin myös onnistumisentunne esimerkiksi ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä tai ristiriidoissa on motivaatiota nostattavaa kaikille vastaajille. Vastaajat kertovat, että motivaatiota laskee se, ettei työympäristö ole motivoitunut, päätökset ei ole tarpeeksi nopeita tai se, että henkilökunta kiinnittää huomioita vain negatiivisiin puoliin.

Mielestäni se, että esihenkilö kokee motivaation laskemista siinä, että negatiiviset puolet korostuvat tai henkilökunta ei ole motivoitunut on hälytyksen merkki. Tällaisessa tilanteessa juuri itse-reflektoinnista voi olla suuri apu. Miksi tiimi ei ole motivoitunut tai miksi negatiiviset asiat kiinnittävät kaiken huomion.

Reflektoinnin taito auttaa elämän jokaisessa osa-alueessa. Itse-reflektointi on parempi tapa kehittyä ihmisenä, kuin tyytyä, että ”nyt meni huonosti, ensi kerralla sitten”. (Romana 2013.) Reflektoinnin avulla oppii, eikä mahdollisesti toista samoja virheitä uudestaan. Ihminen on erehtyväinen, ja virheitä sattuu kaikille, myös työelämässä. Itse-reflektiokyky on toimivan työyhteisen vuorovaikutuksen perusta. Sitä voi verrata empatiaan, jossa asetutaan toisen asemaan, kun taas itse-reflektiokyky on taito nähdä itsensä muiden silmissä. Kaikki vastaajat kertovat, että he refleктоivat omaa toimintaa. Punainen lanka on jokaisella selvillä, mitä olisi voinut tehdä toisin ja miten suoriutua ensi kerralla toisin.

6 Itsensä johtamisen kehittäminen kohdeyrityksessä

Tässä kappaleessa esitellään ohjeistus, jota noudattamalla esihenkilö voi tehostaa omaa toimintaansa sekä kehittyä esihenkilönä työntekijöille. Ohjeistus rakentuu haastatteluissa ilmenneihin seikkoihin sekä kirjallisuudesta havaittuihin keinoihin itsensä johtamiseen.

6.1 Itsensä johtamisen ohjeistus

Tätä ohjeistusta noudattamalla haastateltavat henkilöt voivat kehittää omaa itsensä johtamista entisestään. Ohjeistus koostuu seitsemästä kohdasta, joiden avulla yrityksessä toimivat esihenkilöt voivat vielä parantaa omaa työskentelyään. Ohjeistuksen seitsemän kohtaa ovat esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5 Itsensä johtamisen ohjeistus

1. Merkitse kalenteriin kaikki, myös rutiininomaiset tehtävät. Laita ylös muistioon asioita, jotka eivät ole akuutteja, mutta tärkeä hoitaa. Jokaiselle tehtävälle on hyvä asettaa kuitenkin viimeinen aikaraja, jotta se ei jää tekemättä, eikä aikataulu ole liian tiukka.
2. Aikatauluta päiväsi niin, että tilaa jää joka päivä akuuteille asioille. Esimerkiksi jokaiselle päivälle tunnin aika, siihen, että akuutit työtehtävät tulee hoidettua, mutta se ei tule sotkemaan koko aikataulua. Mikäli mitään akuuttia ei ilmene, voidaan aika käyttää hyödyksi muistioon merkittyjä työtehtäviä valmiiksi pois alta.
3. Määritä omat työskentelyaikasi ja tee ne selväksi tiimillesi. Kerro milloin sinut tavoittaa, ja mitä kuuluu tehdä, mikäli et ole tavoitettavissa. Luota siihen, että asiat hoituvat, vaikka et itse olisi tavoitettavissa koko ajan. Muista myös pysyä päätöksessäsi, työhyvinvointi sekä oma jaksaminen paranee, mikäli työajat ovat selkeät.
4. Muista palautumisen merkitys. Varaa työskentelyn ohessa aikaa tauolle, sekä omien aivojen tuulettamiselle. Työskentelyajan jälkeen, siirry vapaalle, unohda työt ja tiedosta, että työt ei häviä mihinkään vaan voit jatkaa niitä huomenna. Tauolle on hyvä myös varata aikaa kalenterista, muuten tauot saattavat jäädä pitämättä ja huomata, että koko päivä on mennyt ilman taukoja sekä yhtään hengähdystä.

5. Kunnioita omia arvojasi. Tuo rohkeasti omat ajatukset esille, perustele ja luo keskustelua. Omia arvoja on vaikea muuttaa, mutta helpompi on muuttaa yrityksen toimintatapoja, jos näkemyksensä osaa perustella rakentavasti. Usko ja luota siihen, että mielipidettäsi arvostetaan ja asioista ollaan valmiita keskustelemaan sekä toimintatapoja muuttamaan.
6. Reflektoi jatkuvasti omaa suoriutumista. Älä kuitenkaan ole itselle armoton, sillä myös esihenkilö tekee virheitä ja oppii jatkuvasti. Esimerkiksi hankalan tilanteen jälkeen oman suoriutumisen tarkastelu on merkityksellistä. Tilanteet ovat jatkuvasti opin paikkoja. Joskus myös asioiden ääneen sanominen sekä ajatusten vaihto auttaa laajentamaan omaa näkemystä.
7. Esihenkilötyössä on tunnistettava omat vahvuudet ja heikkoudet, jotta niitä voidaan kehittää entisestään. Pysähdy siis välillä pohtimaan esimerkiksi, että miksi koet epävarmuutta päätöksestäsi. Näissäkin asioista yhteinen ajatusten vaihto sekä itsereflektointi antavat kuvaa sekä uusia näkökulmia.

Ohjeistusta sovellettaessa esihenkilön omaan toimintaan, täytyy kuitenkin huomioida, että kaikille ei toimi samat toimintatavat. Tästä syystä ohjeistus on rakennettu yleisluontoiseksi, jotta esihenkilö pystyy soveltamaan sitä helpommin ja ottamaan itselleen käyttöön toimintatapoja, jotka kokevat itselleen sopivaksi. Itsensä johtamisen kehittäminen on täysin riippuvainen henkilön omasta motivaatiosta, joten esihenkilön täytyy myös nähdä hieman vaivaa, jotta ohjeistuksen tarjoama hyöty olisi mahdollisimman suuri. Tässä tapauksessa vaivannäöllä tarkoitetaan esimerkiksi asioiden suunnittelua etukäteen, pohdintaa omista arvoista tai vahvuuksista ja heikkouksista.

Tässä tutkimustyössä kehitetty ohjeistus toimii tehokkaasti, jos sitä käyttävä esihenkilö on motivoitunut ja kiinnostunut kehittämään omia toimintatapojaan. Tästä syystä kohdeyritys voi jatkokehityksenä ottaa ohjeistusta säännöllisesti käyttöön esimerkiksi esihenkilöiden koulutustilaisuudessa, jossa nykyisille ja erityisesti uusille esihenkilöille voidaan kouluttaa yrityksen toimintakulttuuria sekä itsensä johtamista. Koulutustilaisuuksissa ohjeistus voidaan ottaa tehokkaasti käytäntöön heti, jotta esihenkilö voi noudattaa sitä alusta alkaen.

7 Pohdinta

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä sen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tarkastellaan haastattelujen onnistumisen sekä kirjallisuuden laadun arvioinnin kautta.

Tutkimuksessa käytettyä aineistoa kerättiin haastattelujen avulla. Ennen haastatteluja jokaiselle haastateltavalle esiteltiin, että haastattelu toteutetaan anonymisti etänä Zoomin välityksellä ja jokainen haastattelu tullaan tallentamaan. Eettisyys sekä hyvä tieteellinen käytäntö on huomioitu käsittelemällä vastaajia anonymisti. Jokainen vastaaja eriteltiin satunnaisessa järjestyksessä vastaaja A, vastaaja B, vastaaja C ja vastaaja D. Jokaiselle osallistujalle osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistujille myös informoitiin, että materiaalia säilytetään vain sen aikaa, kun tutkimusta tehdään, jonka jälkeen se tullaan hävittämään.

Tutkimuksen luotettavuus on otettu huomioon lähteiden kriittisellä tarkastelulla sekä perehtymällä tietoon moninaisesti. Teorian tarkastelussa tutkittiin myös useita kansainvälisiä lähteitä, sekä jokaisen lähteen kohdalla tarkasteltiin kriittisesti julkaisunajankohtaa, julkaisupaikkaa sekä kirjoittajaa. Itsensä johtaminen on ollut paljon esillä, joten aiheesta löytyi paljon kirjallisuutta sekä uusiakin artikkeleja. Luotettavuutta tutkimustuloksissa heikentää se, että haastateltavan paikka oli erilainen, eikä pystytty vaikuttamaan siihen, missä haastateltava haastatteluhetkellä oli. On vaarana, ettei haastateltava pystynyt kertomaan kaikkia oleellisia asioita riippuen siitä, minkälaisessa paikassa haastateltava on. Jokainen haastattelu pyrittiin käymään samassa ajassa, jotta jokaiselta saadaan saman verran tietoa. Osalle haastateltavista jokin aihe oli selkeästi haasteellisempi eikä siitä saatu asiaa niin paljon kuin toiselta. Tämä työ annettiin toimeksiantajalle luettavaksi jo sen tekemisvaiheessa, ja työtä parannettiin kommenttien pohjalta. Lopuksi työ vielä annettiin luettavaksi yrityksen johdolle, ja tullaan esittelemään esihenkilöille.

Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Itsensä johtaminen on huomattavasti vaikeampaa mitä ehkä ajattelisi. Se on laaja-alainen kokonaisuus, joka vaatii esihenkilötehtävissä paljon taitoa. Itsenä johtaminen ei välttämättä tule kiltä luonnostaan vaan vaatii opettelua sekä rutiinien löytämistä, sekä ennen kaikkea rohkeaa kokeilemista erilaisiin tapoihin, jotta voi löytää sopivat tavat juuri omaan työskentelyyn.

Työn tekeminen oli mielenkiintoista ja uskon itse, että löysin metodeja, joita voin tulevaisuudessa hyödyntää. Vaikka asiat vaikuttavat yksinkertaisilta, niiden käyttöönotto ei varmasti sitä kuitenkaan ole, koska haastatteluissa oli selkeästi havaittavissa, että haastattelevien mielestä kysymykset olivat vaikeita eikä niitä tule koskaan mietittyä. Uskon siis, että myös kohdeorganisaation haastateltavat henkilöt käsittelevät asioita vielä tämän työn jälkeen ja toivon heidän ottavan käyttöön heille sopivat ohjeistukset. Mielestäni tutkimuksen toteutus onnistui hyvin ja löysin eri tietolähteistä hyvin asiaa käsitteleviä artikkeleja sekä haastatteluja oli mielenkiintoista suorittaa. Aihe on hyvin laaja ja tässä työssä haasteellista oli rajata tieto, niin, että kaikki oleellinen esihenkilötyön kannalta saadaan laadukkaasti esille.

Mielestäni itsensä johtamisen oppimisen taito vaatii uskallusta kokeilla erilaisia metodeja sekä olla avoin niille. Ihminen usein jää vanhoihin tapoihin ja tekee niin, koska ennenkin on tehty. Rohkaisen kaikkia esihenkilöitä hyppäämään myös mukaan tuntemattomaan. Työelämä on jatkuvaa oppimista mihin myös itsensä johtaminen lukeutuu, joka on osa elinikäistä oppimista.

Lähteet

- Clefberg, L. Drougge, K. 2019. Work-related stress and how it can be managed. United nations system staff college. <https://www.unssc.org/news-and-insights/blog/work-related-stress-and-how-it-can-be-managed>
- Esimies, tunnista myös heikkoutesi ja laajenna mukavuusluettasi. 2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/esimies-tunnista-myos-heikkoutesi-ja-laajenna-mukavuusluettasi/>
- Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Ellibs ebooks. Janet Finna.
- Flick, U. 2007. Designing qualitative research. 77–80. SAGE.
- Haaranen. N.d. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. 2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtamisen-tiedostaminen>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, E. 2017. How to Stay Insanely Self-Motivated, According to Science. Blogi-kirjoitus. Luettu 02.09.2021. <https://medium.com/the-mission/how-to-create-insane-change-in-your-life-according-to-science-bb3cddd1022>
- Kukkola, E. 2016. Itsensä johtaminen 1: Motivaatio ja tavoitteellisuus. Peruspeliä johtaja 2.0. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/04/02/itsensa-johtaminen-1-motivaatio-ja-tavoitteellisuus/>
- Kukkola, E. 2016. Itsensä johtaminen 7: Stressin hallinta. Peruspeliä johtaja 2.0. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/05/14/itsensa-johtaminen-7-stressin-hallinta/>
- Lead, A. 2021. Five self-management skills every manager should master. Aeu Lead. <https://www.aeulead.com/main-navigation/insights/article/five-self-management-skills-every-manager-should-master>
- Leinonen, R. 2018. Tutkimuksen eettisyys. Spoken. <https://spoken.fi/tutkimuksen-eettisyys>
- Martela, F. 2018. Psykologiset lukot estävät johtajaa olemasta se johtaja, joka hän haluaisi olla. https://filosofianakatemia.fi/blogi/psykologiset-lukot-estavat-johtajaa-olemasta-se-johtaja-joka-han-haluaisi-olla/?utm_source=nl105
- McLeod, S. 2019. What's the difference between qualitative and quantitative research? <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>

Merriam, S. 2002. Introduction to qualitative research." Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis. 1–17.

Munro, I. 2021. Why self-management is key to success and how to improve yours. BetterUp. <https://www.betterup.com/blog/what-is-self-management-and-how-can-you-improve-it>

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. KauppakamariTieto. Janet Finna.

Packer, M.J. 2011. The science of qualitative research. Cambridge University Press

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Helsinki.

Psyykkisen hyvinvoinnin eri tasot. 2017. Mielenihmeet. <https://mielenihmeet.fi/psyykkisen-hyvinvoinnin-eri-tasot/>

Romana S. 2013. Itself-reflection puute tuhoaa työyhteisön! <http://sepporomana.innovadigital.eu/2013/01/itsereflektion-puute-tuhoaa-tyoyhteison/>

Saldana, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. 32-33. Oxford University Press.

Salmimies & Ruutu. 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent Pro. Janet Finna.

Self-reflection on your role as supervisor. N.d. Ghent university. <https://www.ugent.be/en/work/mobility-career/career-aspects/professorial-staff/supportive-program/rolesphdsupervisor/selfreflectionsupervisor.htm>

Stella, R. 2022. Ethical Dilemmas in Qualitative Research: A Critical Literature Review. 1-2. International Journal of Qualitative methods.

Sun, Peter. 2019. Personality Traits and Personal Values of Servant Leaders. Leadership & Organization Development Journal.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2006. Älykäs Itsensä Johtaminen: Näkökulmia Henkilökohtaiseen Kasvuun. Talentum.

Toivonen, J. 2020. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio... ja miksi juuri sisäinen motivaatio on tärkeää työnhaussa. Viisnollatuki ry. <https://www.viisnollatuki.fi/ulkoinen-ja-sisainen-motivaatio-ja-miksi-juuri-sisainen-motivaatio-on-tarkea-tyonhaussa/>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Ellibs. Janet finna.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Tutkimuskysymys	Teoria	Käsite	Haastattelukysymys ja tukikysymykset
Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa esihenkilötyössä?	Luku 3	Itsensä johtaminen, ajankäyttö, arvot, motivaatio, stressi, itsetuntemus, itsereflektointi	<p>Mitä itsensä johtaminen mielestäsi tarkoittaa?</p> <p>Mitä itsensä johtaminen merkitsee sinulle?</p> <p>Mitkä ovat sinulle tärkeimmät arvot esihenkilötyössä?</p> <p>Toteutuvatko ne työssäsi?</p> <p>Koetko omaavasi hyvän itsetuntemuksen sekä luottamuksen?</p> <p>Miten se vaikuttaa työskentelyysi?</p> <p>Tunnistatko omat vahvuudet?</p> <p>Entä heikkoudet?</p> <p>Mitkä asiat esihenkilötyössä motivoi sinua?</p>

			<p>Mikä laskee motivaatiota?</p> <p>Reflektoitko omia suorituksia?</p> <p>Vaikuttaako reflektointi suorituksiin myöhemmin?</p> <p>Minkälaiset työelämäntilanteet aiheuttavat sinulle stressiä?</p>

Miten itsensä johtamista voidaan kehittää?	Luku 3	Ajankäytönhallinta, stressin hallinta, arvojen merkitys, Itse-reflektointi	Miten hallitset ajankäyttöäsi? Onko työskentelysi tehokasta? Voisiko se olla tehokkaampaa? Koetko, että stressi lisää tehokkuutta? Vaikuttaako arvosi päätöksentekoon?
--	--------	--	--