Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2023

Leila Niittymäki

Itsensä johtaminen

– Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa käytännössä?

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2023 | 45 sivua

Leila Niittymäki

Itsensä johtaminen

- Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa käytännössä?

Tämä opinnäytetyö käsittelee itsensä johtamista työelämässä ja sitä, mitä se tarkoittaa käytännössä. Nopeasti kehittyvä teknologia sekä jatkuva muutos vaativat työntekijöiltä jatkuvaa kehittymistä ja enemmän keinoja johtaa itseään. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa itseohjautuvuuden ja motivaation kautta vaikutetaan omaan ajatteluun ja käyttäytymiseen. Itsensä johtamisen taustalla on käyttäytymiseen, luonnollisiin palkkiohin, ajattelumalleihin ja tunteisiin liittyviä strategioita.

Tutkimuksen kohteena on kansainvälisen yrityksen ohjelmistokehitysorganisaatio. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tavoitteena on ymmärtää ja kartoittaa, mikä on organisaation nykytila itsensä johtamisen näkökulmasta ja mitä itsensä johtamisen strategioita mahdollisesti jo hyödynnetään. Lisäksi pyritään selvittämään, onko selkeitä osa-alueita, joissa tarvittaisiin tukea ja apua työn tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiossa on kiinnostusta itsensä johtamiseen ja sille on myös hyvä perusta. Tätä tukevat mm. organisaation hyvä ilmapiiri, esihenkilöiden tuki sekä yksilöllisten tarpeiden hyvä huomioiminen. Sen sijaan tulosten perusteella itsensä kehittämiseen ja johtamiseen käytetyn ajan hallinnassa sekä tavoitteiden selkeässä määrittelyssä tarvittaisiin tukea.

Opinnäytetyön päätelmänä on, että monia itsensä johtamisen strategioita hyödynnetään jo organisaatiossa ja että edelleen itsensä johtamiselle ja sen esiin tuomiselle organisaatiossa on tarvetta ja kiinnostusta.

Asiasanat:

Itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, itsetuntemus

Master’s Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Technology competence management

2023 | 45 pages

Leila Niittymäki

Self-leadership

- What does self-leadership mean in practice?

This thesis addresses self-leadership in the workplace and what it practically means. The rapidly evolving technology and constant change require employees to continuously develop themselves and employ more ways to lead themselves. Self-leadership is a process in which autonomy and motivation influence one's own thinking and behavior. The background of self-leadership involves strategies related to behavior, natural rewards, thought patterns, and emotions.

The research focuses on an international software development organization and is conducted as a quantitative survey. The goal is to understand and assess the current state of self-leadership within the organization and identify potential strategies already being utilized. Additionally, the aim is to determine if there are clear areas where support is needed to enhance work efficiency and employee well-being.

Based on the research results, there is interest in self-leadership within the organization, and there is a solid foundation for it. Supporting factors include a positive organizational atmosphere, supervisor support, and attention to individual needs. However, the results suggest that support is needed in managing time dedicated to self-development and leadership, as well as in clearly defining goals.

The conclusion of the thesis is that many self-leadership strategies are already being utilized in the organization, and there is a continuing need and interest for self-leadership and its promotion within the organization.

Keywords:

self leadership, self-leadership strategies, self-awareness

Sisältö

1 Johdanto **7**

2 Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys **10**
2.1 Itsensä johtaminen 10
2.2 Kokonaisvaltainen itsensä johtamisen viitekehys 11
2.2.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat 13
2.2.2 Luonnollisen palkkion strategiat 15
2.2.3 Rakentavat ajatusmallistrategiat 16
2.2.4 Omien tunteiden johtamisen strategiat 16

3 Tutkimus **18**
3.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus 18
3.2 Tutkimustulosten analysointi ja havainnot 19
3.2.1 Taustakysymykset 19
3.2.2 Vaihtoehdot 21
3.2.3 Avoimet kysymykset 37

4 Pohdinta **40**

5 Yhteenveto **42**

Lähteet **44**

Liitteet

Liite 1. Thesis survey: Self-management.
Liite 2. R Studio -ohjelmassa käytetyt komennot tutkimustulosten kuvien generoimiseen.

Kuvat

Kuva 1. Itsensä johtamisen strategiat auttavat vastaamaan myös kysymyksiin miten ja miksi (Neck ym. 2020, 8). 11
Kuva 2. Kokonaisvaltainen itsensä johtamisen viitekehys Self-leadership kirjan kuvaa mukaillen (Neck ym. 2020, 191). 13
Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden työelämässä vietetty aika vuosina. 20
Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden koulutustausta. 20
Kuva 5. Vastaukset kysymykseen kiinnostuksesta itsensä kehittämiseen. 21
Kuva 6. Vastaukset kysymykseen organisaation yleisestä ilmapiiristä. 22
Kuva 7. Vastaukset kysymykseen omasta hyvinvoinnista. 23
Kuva 8. Vastaukset kysymykseen liittyen itsensä johtamisen vaikutuksesta hyvinvointiin ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon. 24
Kuva 9. Vastaukset kysymykseen ajan riittävyydestä itsensä johtamisen taidon kehittämiseen. 25
Kuva 10. Vastaukset kysymykseen työn suunnittelluun käytetystä ajasta. 26
Kuva 11. Vastaukset kysymykseen vastaajan kyvyistä priorisoida töitä. 27
Kuva 12. Vastaukset kysymykseen esihenkilön tuesta yksilön omaan kehittymiseen. 28
Kuva 13. Vastaukset kysymykseen kollegoilta saamaan tukeen yksilön omaan kehitykseen. 29
Kuva 14. Vastaukset kysymykseen yksilöllisistä tarpeista ja niiden huomioon ottamisesta organisaatiotasolla. 30
Kuva 15. Vastaukset kysymykseen omien arvojen tuntemisesta. 31
Kuva 16. Vastaukset kysymykseen omien arvojen säännöllisestä kirkastamisesta. 32
Kuva 17. Vastaukset kysymykseen, kuinka hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteet on määritelty. 33
Kuva 18. Vastaukset kysymykseen, kuinka hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa omien arvojen kanssa. 34
Kuva 19. Vastaukset kysymykseen omien tunteiden tunnistamisesta töissä. 35

Kuva 20. Vastaukset kysymykseen tunteiden vaikutuksesta päivittäiseen työhön. 36
Kuva 21. Tärkeimmät itsensä johtamista edesauttavat asiat. 37

1 Johdanto

Tässä työssä tutkitaan itsensä johtamista työympäristössä. Elämme jatkuvasti muuttuvassa ja nopeaa vauhtia kehittyvässä maailmassa, johon sopeutuakseen ihmisenkin on kehityttävä ja kehitettävä itseään jatkuvasti. Teoksessa ”Onnistu itsesi johtamisessa” Salmimies kirjoittaa myös tästä työelämän ja elämän muuttumisesta nopeatempoisemmaksi ja siitä, miten itseohjautuvuus lisääntyy. Näiden seurauksena ihmisen on sopeuduttava ja otettava vastuu henkilökohtaisesta kehittymisestä ja opeteltava johtamaa itseään (Salmimies 2008, 24). Salmimies myös korostaa, että itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen taito, vaan sen voi oppia, kuten minkä tahansa uuden taidon. Jokaisen on vain löydettävä oma tapansa johtaa itseään. Myös Niinivirta korostaa itsensä johtamisen taidon tärkeyttä nostamalla sen yhdeksi vuosituhannen merkittävimmistä työelämäkompetensseista (Pietiläinen 2019, 39).

Työskentelen ohjelmistokehitysorganisaatiossa, joka kehittää tietoturvaratkaisua operaattoreiden mobiiliverkkoon. Jo tietoliikenneverkot ovat valtavan nopeasti kehittyvä ala, mutta niin on myös tietoturva. Koko ajan on pysyttävä kehityksen mukana pidettävä niin yrityksen kuin sen henkilöstön osaaminen relevanttina ja siinä jokaisella työntekijällä on oma keskeinen roolinsa. Yhtenä tärkeänä osana tässä kehityksen mukana pysymisessä on itsensä johtamisen taito. Organisaatiossamme, missä on melko matala hierarkia, ja jokaisen on otettava vastuuta omasta tekemisestään, itsensä johtamisen taito on koko ajan läsnä ja yksi tärkeä taito opetaltavaksi, kehitettäväksi ja ylläpidettäväksi.

Tutkijat Christopher Neck sekä Charles Manz ovat reilun kolmenkymmenen vuoden ajan tutkineet itsensä johtamista ja rakentaneet itsensä johtamisen teoreettista viitekehystä (Neck ym. 2020). Myös Pentti Sydänmaanlakka kirjoittaa kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen, miten ihminen kokonaisuutena – Oy Minä Ab:n toimitusjohtajana – voi oppia johtamaan itseään ja mitä kaikkea itsensä johtamiseen sisältyy. Ihminen on kokonaisuus, jossa esimerkiksi kehoa ja mieltä ei voi erottaa, vaan ne vaikuttavat toisiinsa, sekä miten ympäristömme vaikuttaa meihin jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2020). Kirjassa Johtamisen psykologia

Janne Niinivaara kirjoittaa kappaleen ”*Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena*”, missä hän haluaa tuoda Neckin ja kumppaneiden itsensä johtamisen strategioiden rinnalle kokemusta korostavan itsensä johtamisen (Pietiläinen 2019, 53).

Tutkimus on tehty isossa kansainvälisessä tietoliikenneverkkoja toimittavassa yrityksessä. Omaan rooliini organisaatiossa kuuluu töiden organisointi ohjelmistokehittäjille, strategisten johtajien vaatimusten implementointi käytäntöön sekä tuotteen julkaiseminen aikataulun mukaan. Työssä on otettava huomioon monia eri sidosryhmiä - niin sisäisiä kuin ulkoisiakin - ja saada suunnitelmat ja tuotteelle asetetut vaatimukset toteutumaan käytännössä yhdessä tuotekehitystiimien kanssa. Organisaatio on hyvin itseohjautuva, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että kukaan ei ole päivittäin katsomassa, miten työ tiimeissä hoidetaan. Töiden etenemisestä raportoidaan viikkotasolla, ja asianosaiset pidetään ajan tasalla, mutta töiden suunnittelussa ja toteutuksessa on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja siten myös vastuuta. Itsensä johtamisen taidot ovat avainasemassa päivittäisessä työssä sekä pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Myös tämän opinnäytetyön tekemiseen annettiin vapaat kädet ja koen, että se on ollut yksi tärkeimmistä tekijöistä, mikä on motivoinut minua saattamaan tutkimuksen valmiiksi.

Jotta itsensä johtamisen merkitys ymmärrettäisiin paremmin organisaatiossamme, halusin tutkia sitä enemmän. Halu ymmärtää itseä ja muita paremmin johti tutkittavan aiheen valikoitumiseksi siihen, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa käytännössä. Koko työn tavoitteena on ymmärtää paremmin, miten työntekijät organisaatiossamme tällä hetkellä ymmärtävät ja käsittävät itsensä johtamisen. Mitä ihmiset siitä ajattelevat, miten he sitä työssään totetuttavat, ja onko mahdollisesti joitain selkeitä osa-alueita, missä henkilöstö tarvitsisi apua ja lisää tietoutta.

Luvussa kaksi on itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys, missä määritellään itsensä johtamisen termi sekä itsensä johtamisen strategioita. Luvussa kolme kerrotaan tehdystä kyselytutkimuksesta sekä analysoidaan saadut tutkimuksen

tulokset. Luvussa neljä on tutkimustulosten pohdinta. Tutkimus on pyritty rajaamaan itsensä johtamiseen työelämässä.

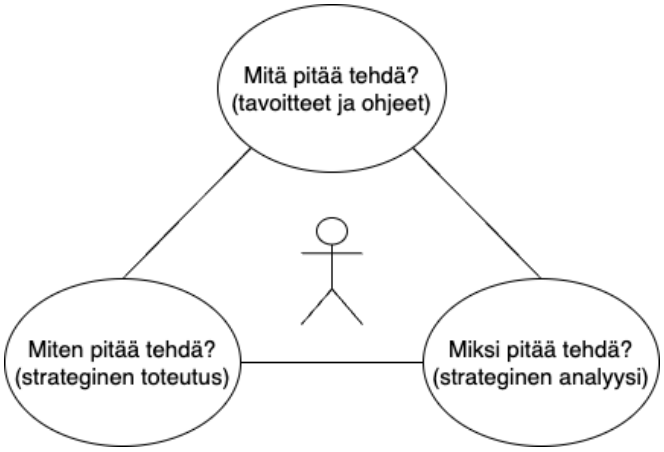
2 Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa on määritelty, mitä itsensä johtaminen on ja mitä sillä tarkoitetaan. Englanninkielisessä kirjallisuudessa itsensä johtaminen on käännetty sanaksi *self-leadership*.

2.1 Itsensä johtaminen

Kirjassaan Self-leadership Neck ja kumppanit yksinkertaistavat ja kiteyttävät itsensä johtamisen ”itseensä vaikuttamisen prosessina” (Neck ym. 2020, 7). Määritelmä on hyvin geneerinen eikä sisällä tietoa siitä, miten tuota prosessia voidaan tehokkaasti hyödyntää. Neck ja kumppanit tarkentavat määritelmää ja kuvaavat itsensä johtamisen olevan kokonaisvaltainen prosessi, joka sisältää tiettyjä käyttäytymiseen ja kognitioon liittyviä strategioita itseensä vaikuttamiseksi. Nämä strategiat, joita käydään läpi seuraavissa kappaleissa, ovat suunniteltu auttamaan ei pelkästään siinä, mitä meidän tulee tehdä, vaan myös miksi ja miten meidän tulisi se tehdä. Strategiat korostavat sekä sisäisen motivaation että tehokkaiden kognitiivisten prosessien tärkeyttä. Seuraavan sivun kuvassa 1 on havainnollistettu itsensä johtamisen strategioiden kokonaisvaltaisuutta. Strategiat auttavat määrittelemään tavoitteiden lisäksi myös strategisen analyysin – miksi, sekä strategisen toteutuksen – miten. (Neck ym. 2020, 8)

Itsensä johtamisen taustalla on monia teorioita, joista tärkeimpinä ovat Manzin kontrolliteoria (Manz 1986), sisäisen motivaation teoria sekä sosiaalisen oppimisen teoria (Neck C. & Manz C. 1992, 686).



Kuva 1. Itsensä johtamisen strategiat auttavat vastaamaan myös kysymyksiin miten ja miksi (Neck ym. 2020, 8).

Kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen Sydänmaanlakka kuvailee itsensä johtamisen hyvin samoin sanoin kuin Neck ja kumppanit kirjassaan Self-leadership. Sydänmaanlakka määrittelee itsensä johtamisen: ”*Itseen kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio.*” (Sydänmaanlakka 2020, 35)

Kirjassaan *Onnistu itsesi johtamisessa* Salmimies kuvailee ihmisen biopsykososiaaliseksi olennoksi, jonka onnellisen ja hyvän elämän perustana on oppia tuntemaan itsensä omine vahvuuksineen ja heikkouksineen, sekä ottamaan vastuu omasta itsestä sekä muista, ja oppia johtamaan itseään. Itsensä johtaminen on monenlaista itseensä vaikuttamista, uuden oppimista, vanhan poisoppimista, asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista. Kaikki tämä vaatii sinnikkyyttä eikä ole helppoa, mutta loppujen lopuksi palkitsee itsensä johtajan. (Salmimies 2008, 21)

2.2 Kokonaisvaltainen itsensä johtamisen viitekehys

Itsensä johtamisen strategiat Neckin ja kumppaneiden mukaan ovat (Neck ym. 2020, 31, 63, 89):

- Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

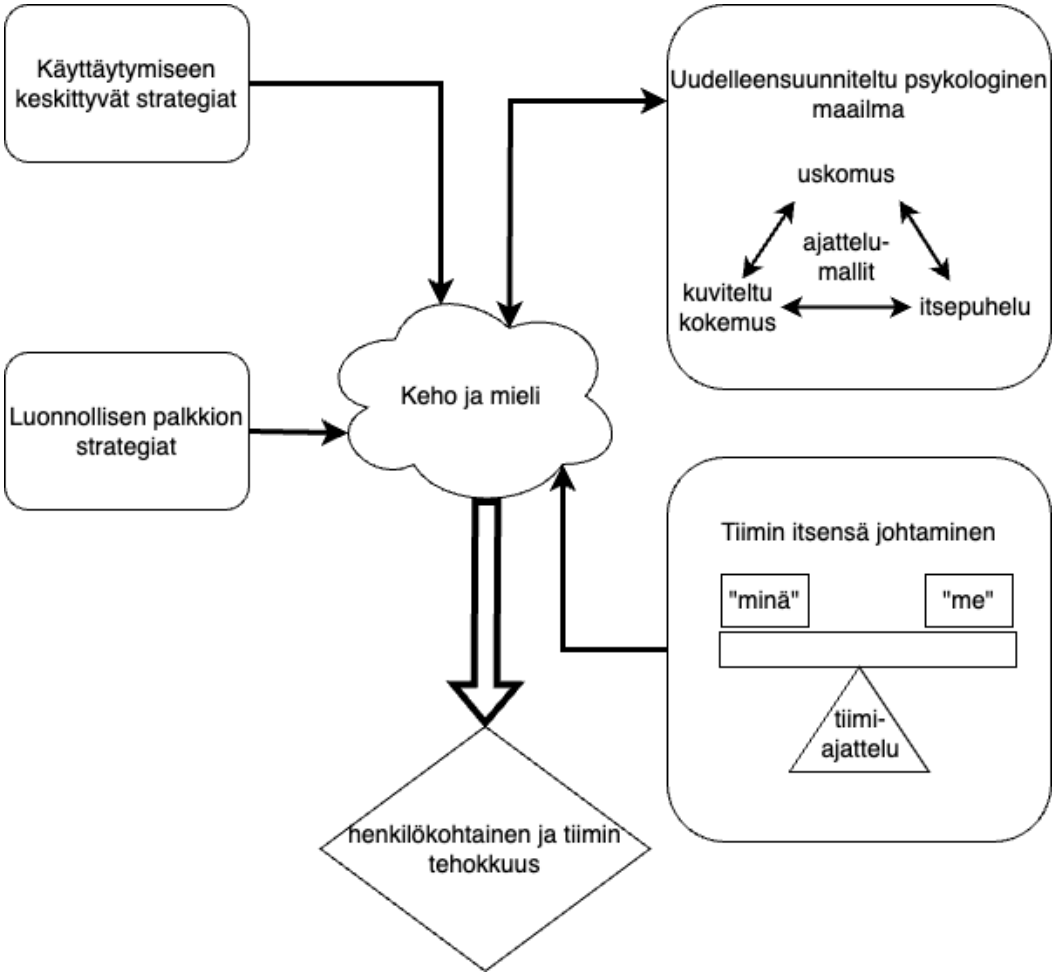
- Luonnollisen palkkion strategiat
- Rakentavien ajattelumallien strategiat

Kirjassa Johtamisen psykologia ja sen itsensä johtamista käsittelevässä luvussa Niinivaara lisää itsensä johtamisen strategioihin neljännen strategian: omien tunteiden johtamisen strategian (emotional self-leadership). 2010-luvulta lähtien tunteiden säätelyn on katsottu kuuluvan itsensä johtamisen strategiavalikoimaan (Manz ym. 2016).

Kuvassa 2 on esitetty mukaillen Neckin ja kumppaneiden Self-leadership -kirjan kokonaisvaltainen itsensä johtamisen viitekehys. Kuva on jaettu neljään laatikkoon, joista kolme havainnollistavat itsensä johtamisen strategioita: käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnollisen palkkion strategiat sekä rakentavien ajattelumallien strategiat. Kuvan oikeassa alakulmassa on kuvattu ja otettu huomioon tiimin itsensä johtamista, jossa itsensä johtamisen strategioita sovelletaan tiimitasolla. Tiimin itsensä johtamisessa tuodaan yksilön itsensä johtamisen tavat koko tiimin näkökulmaan. Tästä esimerkkinä käyttäytymiseen keskittyvistä strategioista itsetarkkailu, ja miten tiimi tekee kollektiivista itsensä tarkkailua. Tiimi tarkkailee käytöstään ja tehokkuuttaan ja kollektiivisesti mittaa ja ymmärtää tiimin omaa käytöstä (Neck ym. 2020, 127).

Kuvassa keskellä on keho ja mieli, ja siihen tulevat nuolet havainnollistavat sitä, miten strategiat vaikuttavat itseen. Rakentavien ajattelumallien strategioiden laatikon nuoli on kahdensuuntainen, sillä tämän strategian ajatus on muuttaa omaa ajattelua ja siten se on kuvattu interaktiiviseksi. Itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat ja täydentävät toisiaan. (Neck ym. 2020, 191)

Näiden strategioiden katsotaan johtavan henkilökohtaiseen ja tiimin tehokkuuteen.



Kuva 2. Kokonaisvaltainen itsensä johtamisen viitekehys Self-leadership kirjan kuvaa mukaillen (Neck ym. 2020, 191).

2.2.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluvat itsetarkkailu (*self-observation*), tavoitteen asettelu (*self-goal setting*), itsensä palkitseminen (*self-rewarding*) ja rankaiseminen (*self-punishment*) sekä itsensä muistuttaminen ja ympäristövihjeet (*self-cueing*) (Neck ym. 2020, 36-43).

Itsensä tarkkailu on yksi keskeisimmistä käyttäytymiseen keskittyvistä strategioista ja luo pohjan hallitaksemme omaa käytöstämme. Itseään tarkkaillessa pyritään huomioimaan ne tärkeät käyttäytymismallit, joita pitäisi joko pyrkiä vähentämään tai lisäämään. Itseään voi tarkkailla vaikkapa kirjaamalla ylös tietyn ajanjakson aikana omaa käytöstään eri tilanteissa, vuorokauden

aikana, eri ympäristöissä ja keiden ihmisten seurassa on ollut. Itse tarkkailusta kannattaa pyrkiä tekemään mahdollisimman helppoa, ettei itse tarkkailuprosessi vie liikaa aikaa ja siten jää tekemättä. Itsensä tarkkailun tavoite on siis oppia huomaamaan, mikä käytös auttaa saavuttamaan halutun tuloksen ja mikä taas estää pääsemästä tavoitteeseen. (Neck ym. 2020, 41)

Toinen, itsensä johtamiselle suuntaa antava tapa, on tavoitteen asettelu. Selkeän, mitattavan, realistisen, ajankohtaisen ja saavutettavissa olevan tavoitteeen asettamisella, pyritään saavuttamaan haluttu käytös ja lopputulos. Jotta tavoitteita voi itselleen asettaa, on pysähdyttävä miettimään ja ymmärrettävä, mitä työssään tai elämässään ylipäätään haluaa saavuttaa. On hyvä määritellä pidemmän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteet ja palata niihin aika-ajoin ja päivittää niitä, mikäli se on tarpeen. (Neck ym. 2020, 43)

Yksi voimakkaimmista tavoista johtaa itseämme on itsemme palkitseminen ja rankaiseminen. Voimme vaikuttaa omaan tekemiseemme positiivisesti palkitsemalla itseämme halutusta käytöksestä. Palkitsemisen tärkein pointti on antaa itsellemme palkinto, kun olemme saavuttaneet jotakin, mitä olemme halunneetkin saavuttaa. Voimme palkita itseämme sekä mentaalisella että fyysisellä tasolla. Itseään voi palkita mielikuvalla tulevasta lomasta ja lopuksi palkita itsensä kovasta työstä ja saavutetusta tavoitteesta lomamatkalla. Ihmiset usein käyttävät palkitsemistapaa huomaamattaan. Itseään voi myös johtaa rankaisemalla itseään esimerkiksi jättämällä väliin jonkin asian tai tapahtuman, joka tuottaisi itselle iloa. Myös negatiivinen itsepuhelu ja itsekritiikki on tapa rankaista itseään epäonnistuneesta tavoitteen saavuttamisesta. Tutkimusten mukaan itsemme rankaisemisella on todennäköisemmin enemmän negatiivisia vaikutuksia itsemme johtamiseen kuin itsemme palkitsemisella. (Neck ym. 2020, 52-55)

Neckin ja muiden mukaan positiivisten ympäristövihjeiden tuominen omaan tekemiseen auttaa keskittymään asioihin, joihin meidän tulisi keskittyä. Strategiana on negatiivisten ympäristövihjdeiden, kuten esimerkiksi puhelimen merkkiäänten hiljentäminen, ja positiivisten ympäristövihjeiden lisääminen. Positiivisia ympäristövihjeitä ovat esimerkiksi muistilaput, kalenterimerkinnät,

luettelot, motivoivat julisteet tai lauseet. Nämä positiiviset ympäristövihjeet auttavat keskittymään asetetun tavoitteen saavuttamiseen. (Neck ym. 2020, 36-37; Manz 2015, 135)

2.2.2 Luonnollisen palkkion strategiat

Psykologit Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian – englanniksi self-determination theory – jonka mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kompetenssi sekä yhteenkuuluvuus. Jotta ihminen motivoituu sisäisesti ja jotta hän voi hyvin, on näiden kolmen psykologisen perustarpeen oltava tyydytettyjä (Ryan R. & Deci E. 2000, 68; Ryan R. & Deci E. 2017, 10). Myös Neckin ja kumppaneiden mukaan luonnollisesti palkitsevassa toiminnassa ihminen kokee kyvykkyyttä, hallinnan tunnetta sekä merkityksellisyyttä (Neck ym. 2020, 69-71).

Näiden tarpeiden täyttymisen katsotaan synnyttävän innostusta, merkityksellisyyttä ja näin myös itse tekemistä (Ryan R. & Deci E. 2000, 68-78; Martela & Jarenko 2015, 17-18). Autonomian tarve täyttyy, kun ihmisellä on mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita itse valitsemallaan tavalla. Ihminen kokee kyvykkyyttä tai kompetenssia, kun hänellä oleva tehtävä tai asia tarjoaa sopivasti haasteita ja antaa mahdollisuuden käyttää omaa osaamista samalla itseään kehittäen ja uutta oppien. Asian tai tehtävän pitää olla myös henkilölle itselleen merkityksellinen (Ryan R. & Deci E. 2017, 11). Myös Neck ja kumppanit korostavat tarkoituksen tunteen olevan tärkeä osa luonnollisen palkkion strategioita (Neck ym. 2020, 71). Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiselle oleellista on kokemus siitä, että ihminen on osa yhteisöä, hänestä välitetään ja häntä arvostetaan ehdoitta.

Luonnollisten palkkiostrategioiden tarkoituksena onkin luoda tilanne, jossa työntekijä on motivoitunut luonnostaan tehtävän miellyttävistä ominaisuuksista. Tämä pyritään saavuttamalla siten, että huomio viedään pois työn epämieluisista

puolista ja keskittämällä huomio työn luonnollisesti palkitseviin näkökulmiin. (Neck & Houghton 2006, 272)

2.2.3 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Rakentaviin ajatusmallistrategioihin kuuluvat uskomuksemme, kuvitellut kokemuksemme, itsepuhelu sekä ajattelumallimme. Ajatuksena on, että tekemällä töitä muuttaaksemme omaa ajatteluamme parempaan suuntaan, voimme vaikuttaa itsemme johtamiseen. Vaikuttamalla omaan ajatteluumme, voimme vaikuttaa ja parantaa itsemme johtamista samalla tavalla kuin vaikuttamalla omaan käytökseemme, pystymme vaikuttamaan ja parantamaan itsemme johtamista (Neck ym. 2020, 97). Rakentavien ajatusmallistrategioiden avulla yksilöt voivat siis muuttaa omia ajastusmallejaan halutulla tai toivotulla tavalla mielikuvien ja positiivisen itsepuheen kautta sekä haastamalla uskomuksiaan ja oletuksiaan (Inam ym. 2021).

Mieli on hyvin voimakas työkalu. Harjoittelemalla käyttämään tätä mielen työkalua, voimme saavuttaa haluttuja tuloksia ja menestystä. Tiedostamalla ja huomioimalla rajoittavia uskomuksiamme, pystymme vaikuttamaan omaan ajatteluumme ja siten luomaan positiivisempaa sisäistä maailmaa, joka auttaa johtamaan itseämme paremmin. (Neck ym. 2020, 103)

2.2.4 Omien tunteiden johtamisen strategiat

Omien tunteiden johtamisen strategiat ovat vahvasti sidoksissa kaikkiin aiemmin läpikäytyihin strategioihin tunteiden näkökulmasta. Omien tunteiden johtamisen osastrategiat liittyvät ympäristöön, käyttäytymiseen, luonnollisiin palkintoihin sekä kognitiivisiin ja psykologisiin prosesseihin. Ympäristöön liittyvillä strategioilla pyritään luomaan positiivisia tunnekokemuksia poistamalla negatiivisia tunteita herättävät tekijät. Esimerkiksi työskentelyolosuhteet pyritään muokkaamaan siten, että ne edesauttavat myönteisiä kokemuksia ja siten myönteisiä tunteita.

Käyttäytymiseen liittyvillä strategioilla pyritään keskittymään toimintaan, joka lisää positiivisia tunteita. Tässä esimerkkinä voisi toimia yhteistyön tekeminen. Samoin luonnollisissa palkkiostrategioissa keskitytään kokemuksiin, jotka ovat sisäisesti myönteisiä. Esimerkkinä työelämässä voisi toimia se, että keskitytään toimintamalleihin, jotka ovat sisäisesti motivoivia. Kognitiiviset strategiat tai rakentavat ajatusmallistrategiat keskittyvät mielen harjoittamiseen. Positiivisia tunteita pyritään vahvistamaan harjoittamalla mieltä, kyseenalaistamalla haitallisia ajatusmalleja ja mielikuvaharjoittelulla. Omia ajatuksia pyritään oppimaan johtamaan. Psykologinen strategiajoukko sisältää kehonhallinnan ja kemialliset valinnat. Näistä esimerkkeinä liikunta, ruokavalio, musiikinkuuntelu sekä elämäntapojen säätely, jotka kaikki johtavat myönteisiin tunnekokemuksiin. Tunteiden johtamisen strategioilla tarkoituksena on saada aikaan positiivisia tunteita, joilla taas on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia itse työsuoritukseen. Myönteisten tunteiden kokeminen johtaa parempaan vuorovaikutukseen ja myös työntekijän hyvinvointiin, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työtehokkuuteen ja työskentelyilmapiiriin. (Pietiläinen ym. 2019, 44)

3 Tutkimus

3.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus (Heikkilä 2014). Kyselytutkimukselle haluttiin mahdollisimman suuri vastaajamäärä kohdeorganisaatiosta, jotta organisaation nykytilaa pystyttiin kartoittamaan mahdollisimman kattavasti. Kyselytutkimus soveltuu mm. monimutkaisten ja moniulotteisten ilmiöiden, kuten yhteiskunnan ilmiöiden, mielipiteiden, asenteiden tai arvojen tutkimiseen (Veklahti 2019).

Kysely muodostui kahdesta taustakysymyksestä sekä 16 varsinaisesta kysymyksestä. Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien työelämässä vietettyä aikaa vuosina sekä koulutustaustaa. Taustakysymyksistä jätettiin tarkoituksella pois sukupuolen sekä iän kysyminen, koska organisaatiossamme on paljon enemmän miehiä kuin naisia eikä naisten vastausten haluttu erottuvan joukosta. Iän kysyminen korvattiin kysymällä, montako vuotta vastaajat ovat olleet työelämässä. Kyselyn 16 kysymyksessä käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa (Heikkilä 2014). Neutraali vastausvaihtoehto jätettiin pois tarkoituksella, jotta tutkimukseen vastaajan on valittava joko positiivisempi tai negatiivisempi vastausvaihtoehto niissäkin kysymyksissä, joissa vastaajalla ei ole aivan selkeää mielipidettä kysyttyyn kysymykseen. Näiden kysymysten lisäksi yhdessä kysymyksessä vastaajan tuli valita kolme tärkeintä itsensä johtamista edistävää asiaa, mitä varten oli valmiiksi listattu 19 asiaa. Vaihtoehtona näissä tärkeimmissä asioissa oli myös kohta ”muu”. Lopuksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joilla pyrittiin antamaan vastaajalle mahdollisuus kertoa vielä lisää omaa näkökulmaa ja ajatuksia itsensä johtamiseen. Kyselytutkimus on kokonaisuudessaan liitteessä 1.

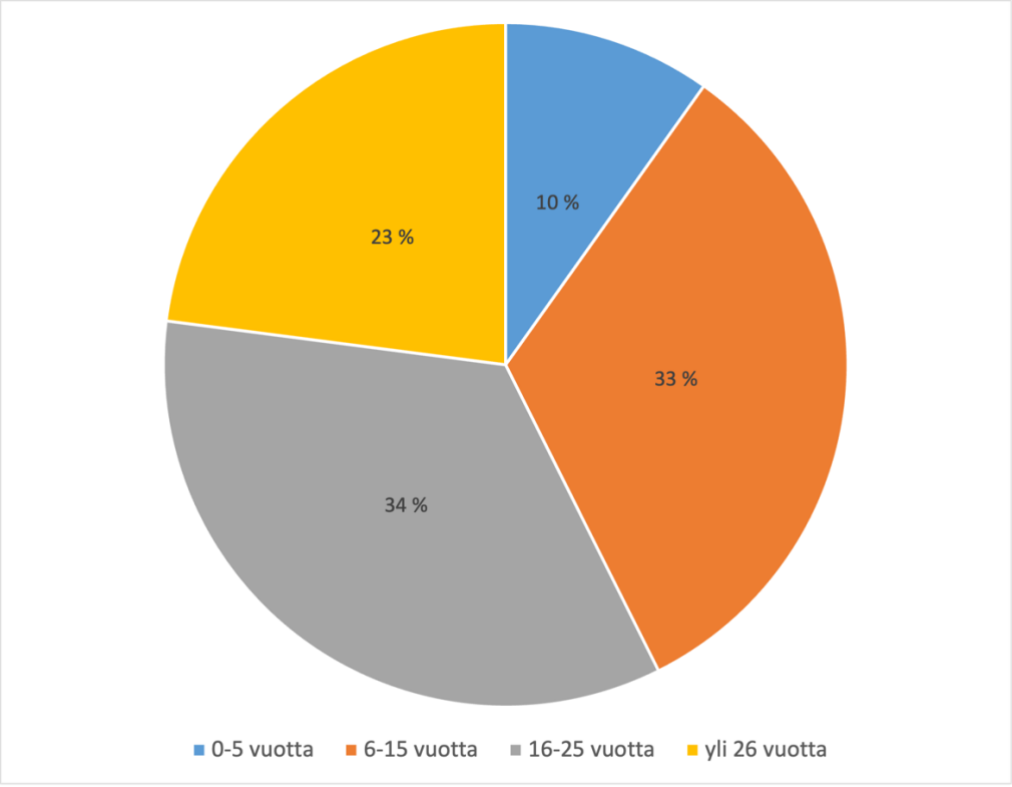
3.2 Tutkimustulosten analysointi ja havainnot

Tutkimus toteutettiin anonyyminä kyselytutkimuksena, joka lähetettiin koko tuotekehitysorganisaatiolle. Kyselyn saatekirjeessä sekä kyselyn esittelytilanteessa painotettiin kyselyn anonyymiutta ja että kyselyn tuloksia käytetään vain tähän tutkimukseen. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ja vastauksia saatiin 61 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui noin 40 %. Tarkkaa prosenttia ei tässä tietoturvasyistä haluta mainita.

Kunkin kyselytutkimuksen kysymyksen vastauksista on piirretty oma kuvansa ja jokaisen kuvan havainnot ja analyysi on kunkin kuvan alla.

3.2.1 Taustakysymykset

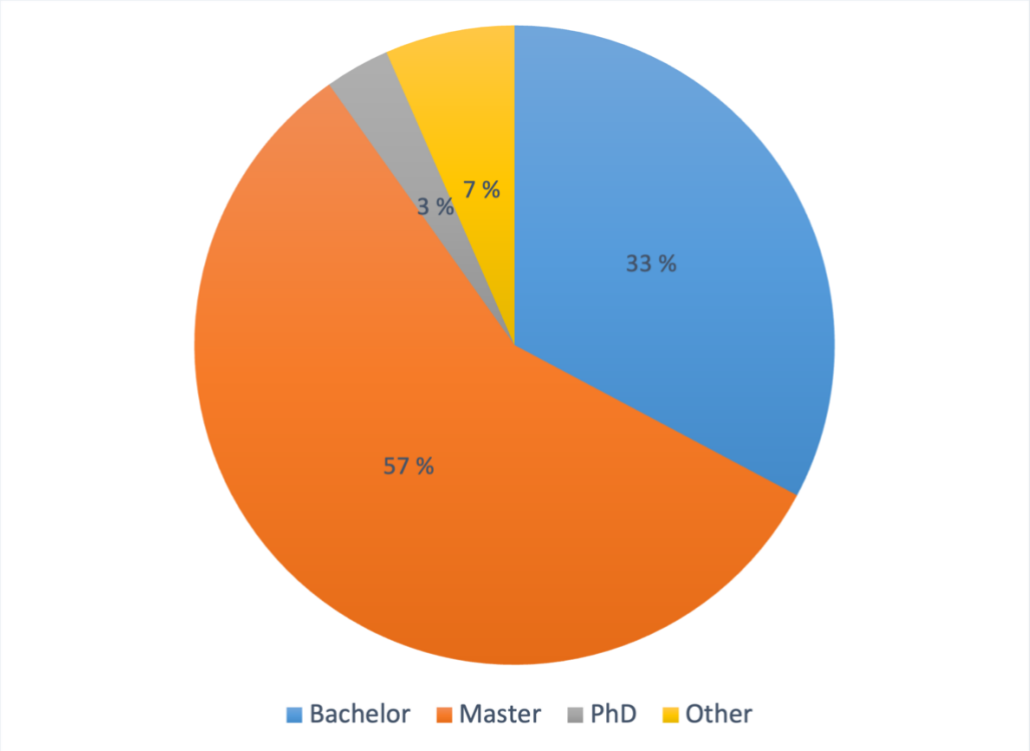
Kuvassa 3 näkyy vastaajien työelämässä vietetty aika vuosina. Vastaajista suurin osa on ollut työelämässä 16-25 vuotta, kun taas vähiten vastanneita on 0-5 vuotta työelämässä olleita.



Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden työelämässä vietetty aika vuosina.

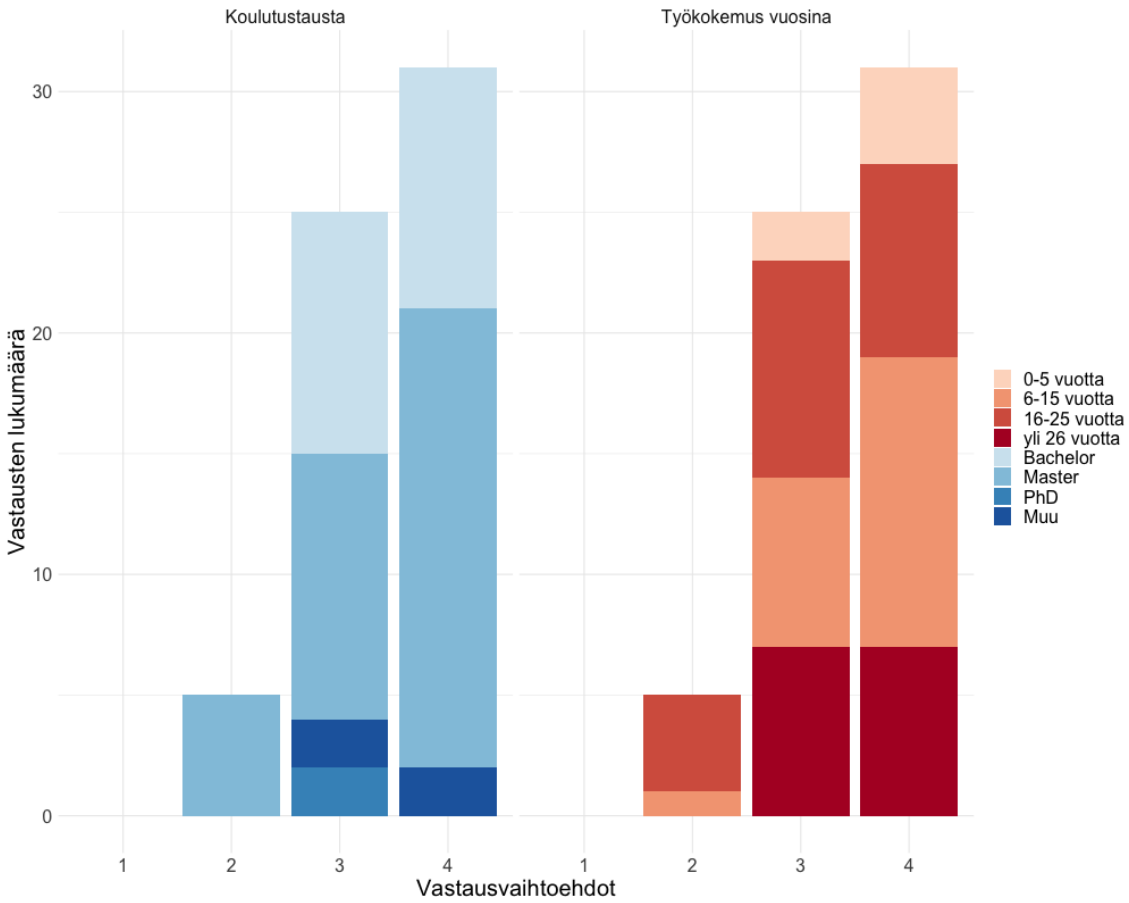
Kuvassa 4 on kyselyyn vastanneiden koulutustausta. Suurimmalla osalla vastaajista eli 57 %:lla on master-tason koulutus. 33 %:lla vastaajista on bachelor-tason koulutus ja 3 %:lla vastaajista on tohtoritason koulutus. Vastaajista 7 % valitsi koulutustaustaksi joko ”muu” tai ”en halua kertoa”. Kyselyyn vastanneista suurin osa on korkeasti koulutettuja.

Kyselyn 16 kysymyksestä on piirretty omat kuvansa R Studio -ohjelmaa käyttäen. Jokaisessa kuvassa on vastaukset kahteen kertaan siten, että vasemmalla puolella vastaukset ovat koulutustaustan ja oikealla puolella työelämässä vietettyjen vuosien perusteella jaoteltuina. Kuvassa olevan pylvään korkeus havainnoi annettujen vastausten lukumäärää. R Studio -ohjelmassa käytetyt kaavat ja koodi löytyvät liitteestä 2.



Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden koulutustausta.

3.2.2 Vaihtoehdot

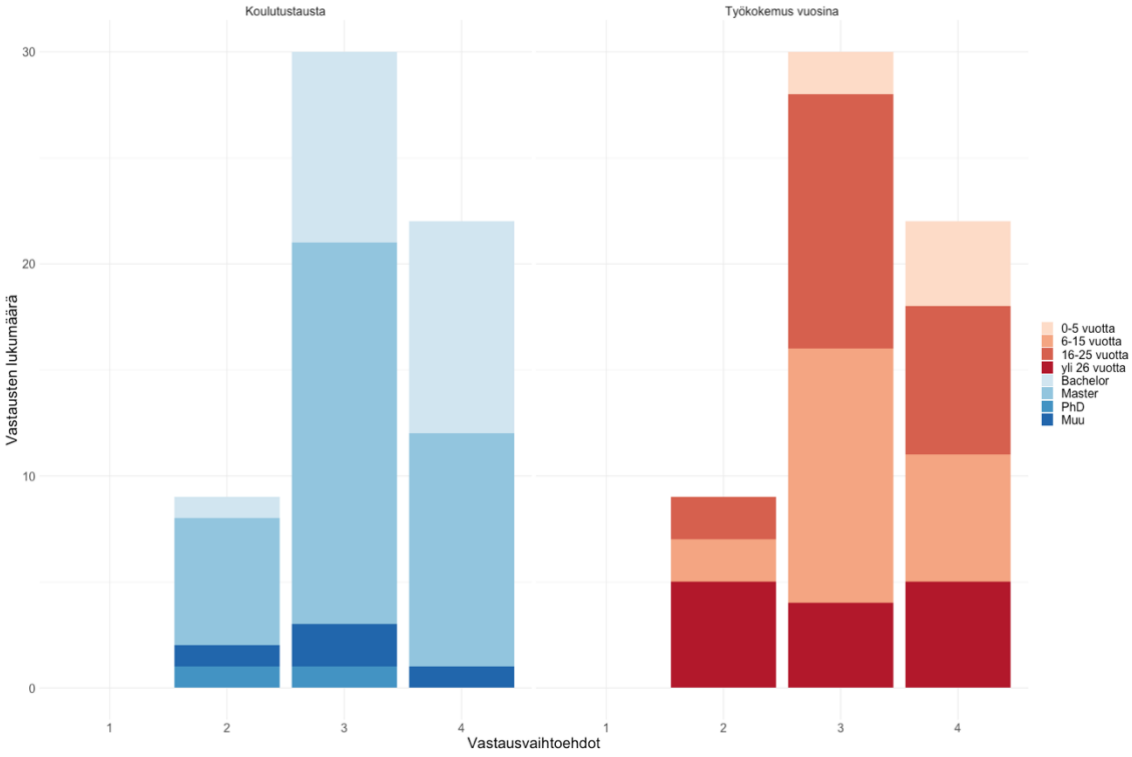


Kuva 5. Vastaukset kysymykseen kiinnostuksesta itsensä kehittämiseen.

Kuvan 5 kysymys: Kuinka paljon sinulla on kiinnostusta itsesi kehittämiseen? (1 = ei lainkaan kiinnostusta, 4 = paljon kiinnostusta)

Vastaajista 31:llä eli 50,8 %:lla on paljon kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Vastaajista 25:llä eli 41,0 %:lla on melko paljon kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Vastaajista viisi eli 8,2 % on vastannut, ettei ole kovin kiinnostunut itsensä kehittämisestä. Vastaajista 56:lla eli 91,8 %:lla on kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Yksikään vastaajista ei ole valinnut vaihtoehtoa, ettei olisi lainkaan kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Työkokemuksen kestolla tai

koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti. Kuitenkin yli 26 vuotta ja 0-5 vuotta työelämässä olleiden vastaukset ovat joko kolmosia tai nelosia, eli heillä on kiinnostusta itsensä kehittämiseen joko melko paljon tai paljon.

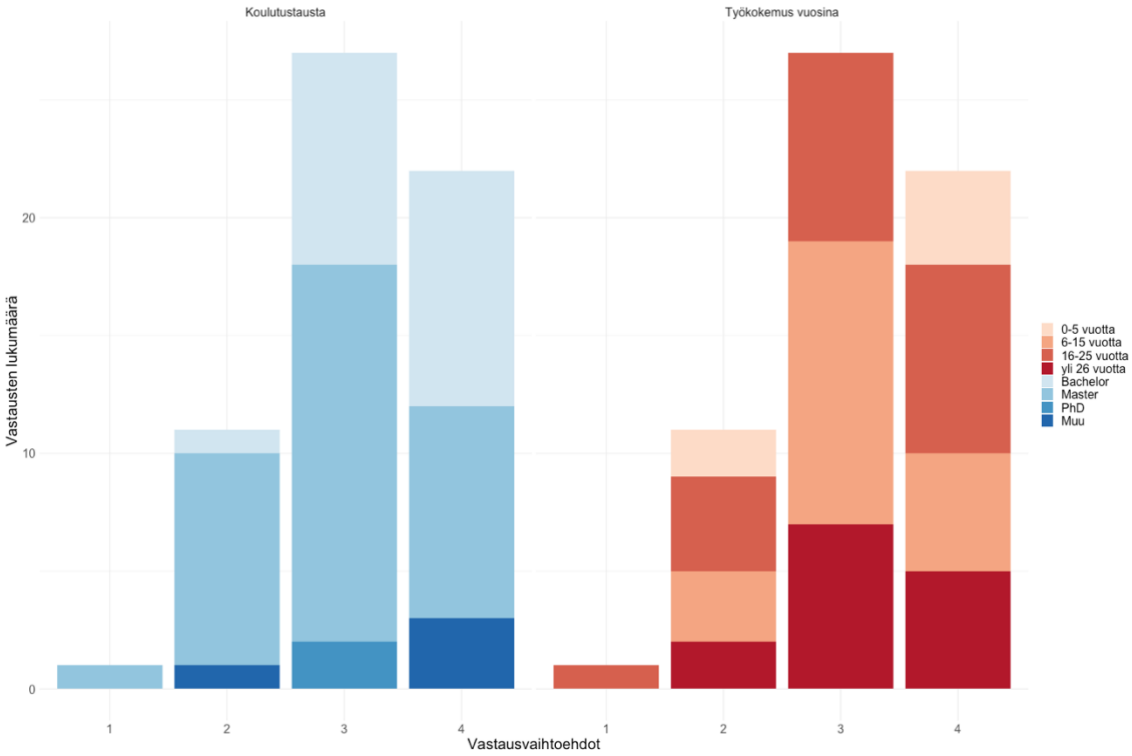


Kuva 6. Vastaukset kysymykseen organisaation yleisestä ilmapiiristä.

Kuvan 6 kysymys: Millaiseksi arvioisit ilmapiirin organisaatiossa? (1 = stressaavaksi, kireäksi, 4 = rennoksi, avoimeksi)

Vastaajista 22 eli 36,1 % kokee ilmapiirin organisaatiossa avoimeksi ja rennoksi. Vastaajista 30 eli 49,2 % kokee ilmapiirin organisaatiossa melko rennoksi ja avoimeksi. Vastaajista 9 eli 14,8 % kokee sen vähän stressaavaksi ja kireäksi. Yhtään vastaajaa ei koe ilmapiiriä stressaavaksi ja kireäksi. Vastaajista yhteensä 52 eli 86,7 % kokee ilmapiirin organisaatiossa rennoksi ja avoimeksi tai ainakin melko rennoksi ja avoimeksi.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

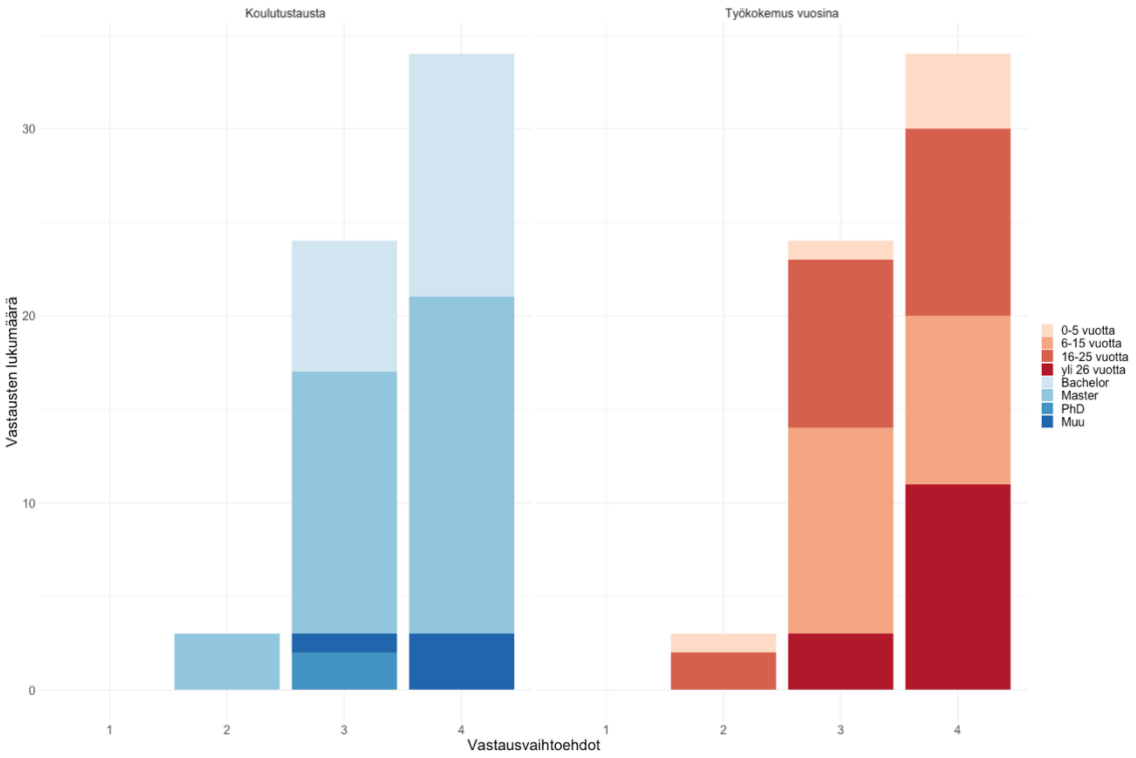


Kuva 7. Vastaukset kysymykseen omasta hyvinvoinnista.

Kuvan 7 kysymys: Kuinka arvioisit oman hyvinvointisi? (1 = en voi lainkaan hyvin, 4 = voin hyvin)

Vastaajista 22 eli 36,1 % kokee voivansa hyvin. Vastaajista 27 eli 44,3 % kokee voivansa melko hyvin. Vastaajista 11 eli 18,0 % eivät koe voivansa oikein hyvin ja yksi vastaaja eli 1,6 % ei koe voivansa lainkaan hyvin. Vastaajista suurin osa eli 80,3 % kokee voivansa hyvin tai melko hyvin.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

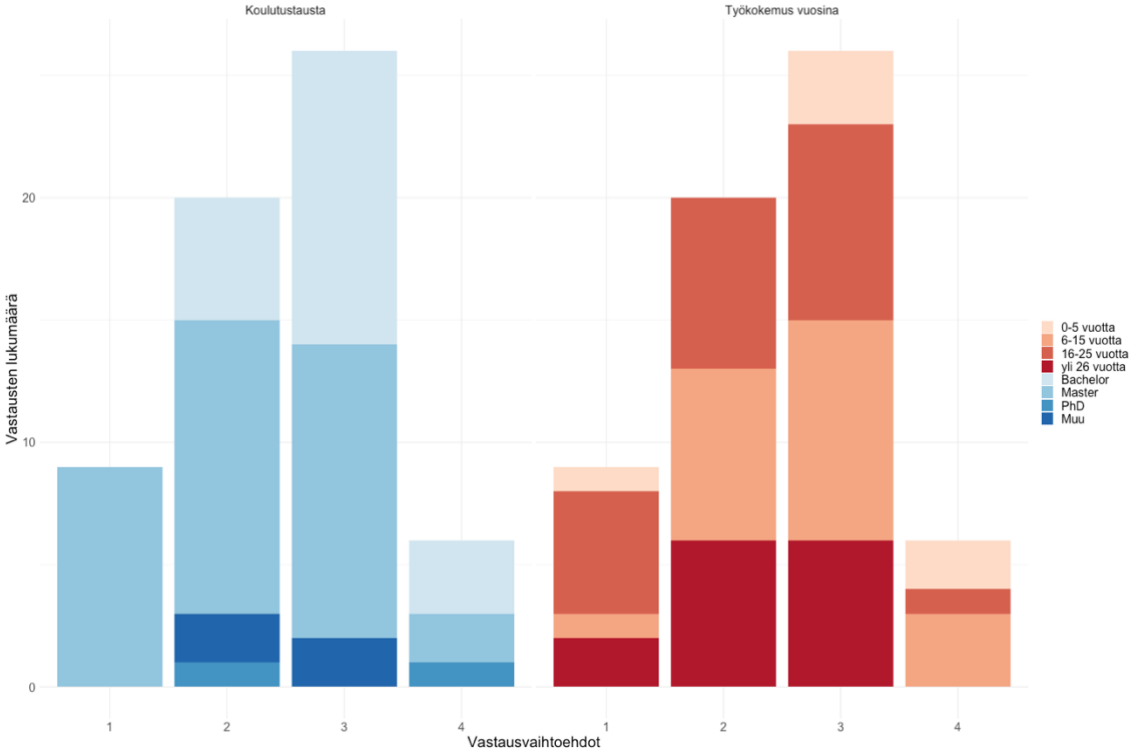


Kuva 8. Vastaukset kysymykseen liittyen itsensä johtamisen vaikutuksesta hyvinvointiin ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

Kuvan 8 kysymys: Kuinka paljon uskot, että itsensä johtaminen auttaa omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen? (1 = ei lainkaan vaikutusta, 4 = suuri vaikutus)

Vastaajista 34 eli 55,7 % uskoo, että itsensä johtamisella on suuri vaikutus omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Vastaajista 24 eli 39,3 % uskoo, että itsensä johtamisella on melko suuri vaikutus. Vastaajista kolme eli 4,9 % uskoo, että vaikutusta ei juurikaan ole. Vastaajista yksikään ei usko, että itsensä johtamisella ei olisi lainkaan vaikutusta omaan hyvinvointiin ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Vastaajista 58 eli 95,1 % uskoo, että itsensä johtamisella on suuri tai melko suuri vaikutus omaan hyvinvointiin sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

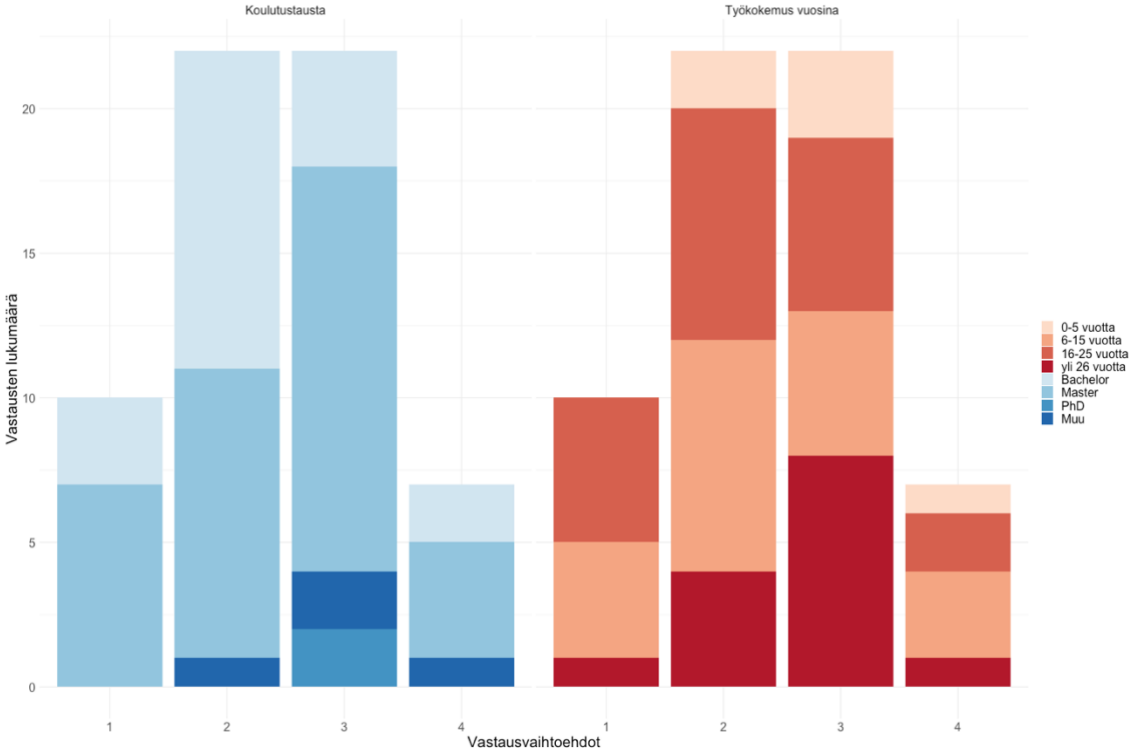


Kuva 9. Vastaukset kysymykseen ajan riittävyydestä itsensä johtamisen taidon kehittämiseen.

Kuvan 9 kysymys: Koetko, että sinulla on riittävästi aikaa kehittää itsensä johtamisen taitoa? (1 = ei tarpeeksi aikaa, 4 = tarpeeksi aikaa)

Vastaajista kuusi eli 9,8 % kokee, että heillä on tarpeeksi aikaa itsensä johtamisen taidon kehittämiseen. Vastaajista 26 eli 42,6 % kokee, että heillä on lähestulkoon tarpeeksi aikaa itsensä johtamisen kehittämiselle. Vastaajista 20 eli 32,8 % kokee, että heillä ei ihan ole tarpeeksi aikaa itsensä johtamisen taidon kehittämiseen ja vastaajista yhdeksän eli 14,8 % kokee, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa itsensä johtamisen kehittämiseen. Vastaajista 32 eli 52,5 % kokee, että heillä on tarpeeksi tai lähes tarpeeksi aikaa itsensä johtamisen taidon kehittämiseen. Vastaajista 29 eli 47,5 % kokee, että heillä ei ihan ole tarpeeksi tai ei ole tarpeeksi aikaa itsensä johtamisen taidon kehittämiselle.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

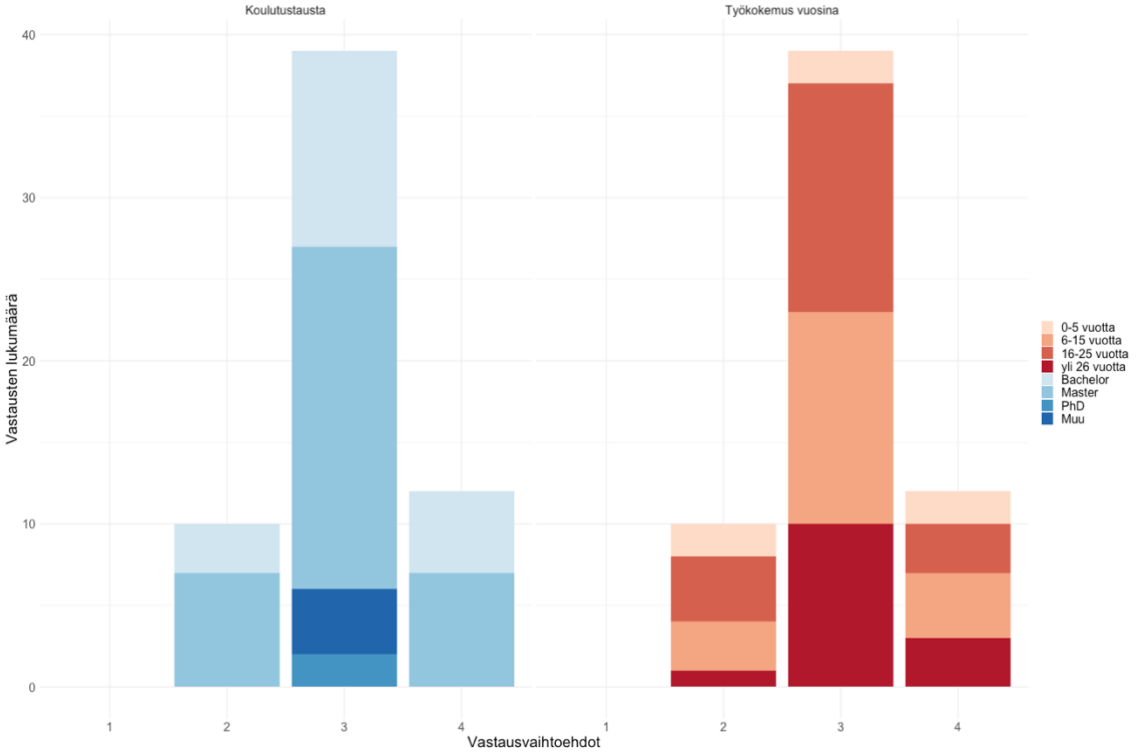


Kuva 10. Vastaukset kysymykseen työn suunnittelluun käytetystä ajasta.

Kuvan 10 kysymys: Kuinka usein käytät aikaa suunnitellaksesi päivittäistä työtä? (1 = harvoin, 4 = päivittäin)

Vastaajista seitsemän eli 11,5 % käyttää päivittäin aikaa työn suunnitteluun. Vastaajia vaihtoehdoille kaksi ja kolme on yhtä paljon eli 22, mikä on 31,6 %. Saman verran vastaajia vastaa käyttävänsä lähes päivittäin tai melko harvoin aikaa työn suunnitteluun. Vastaajista 10 eli 16,4 % käyttää harvoin aikaa työnsä suunnitteluun. Vastaajista 32 eli 52,5 % on vastannut käyttävänsä harvoin tai melko harvoin aikaa päivittäisen työnsä suunnitteluun.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

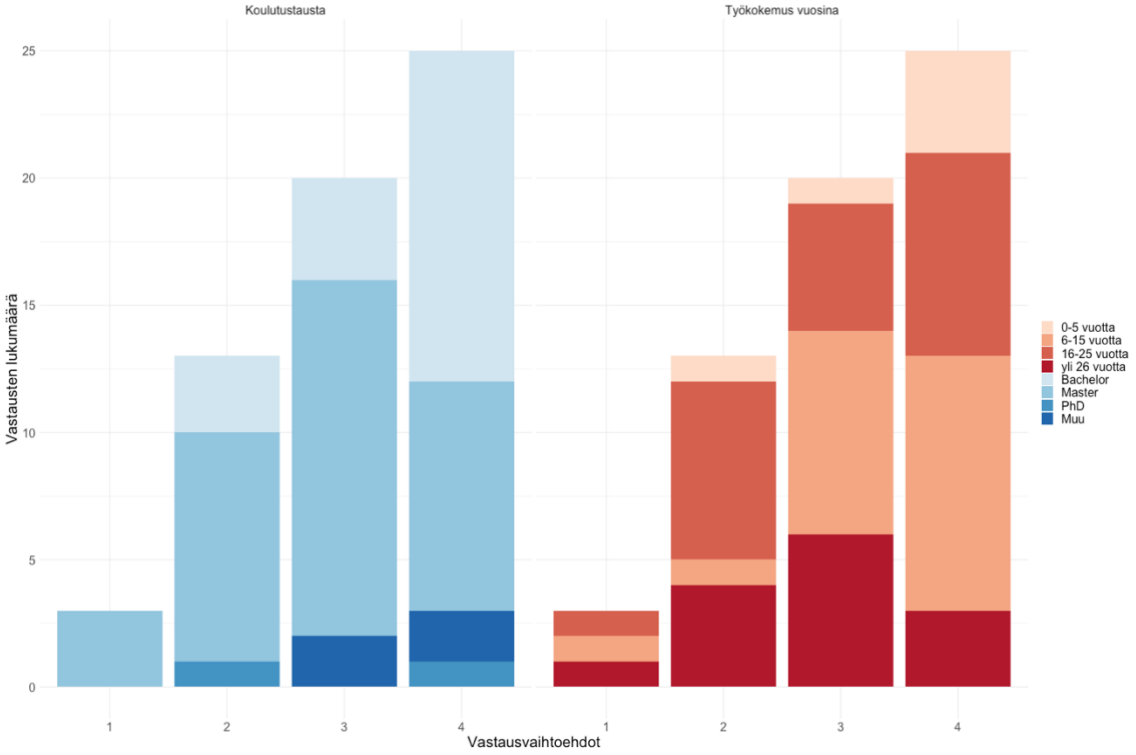


Kuva 11. Vastaukset kysymykseen vastaajan kyvyistä priorisoida töitä.

Kuvan 11 kysymys: Kuinka arvioisit kykysi priorisoida töitä? (1 = ei lainkaan hyvät priorisointikyvyt, 4 = oikein hyvät priorisointikyvyt)

Vastaajista 12 eli 19,7 % kokee omaavansa oikein hyvät priorisointikyvyt. Vastaajista 39 eli 63,9 % kokee omaavansa hyvät priorisointikyvyt. Vastaajista 10 eli 16,4 % kokee omaavansa ei niin hyvät priorisointi kyvyt. Yksikään vastaajista ei ole kokenut, ettei omaisi lainkaan hyviä priorisointikykyjä.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

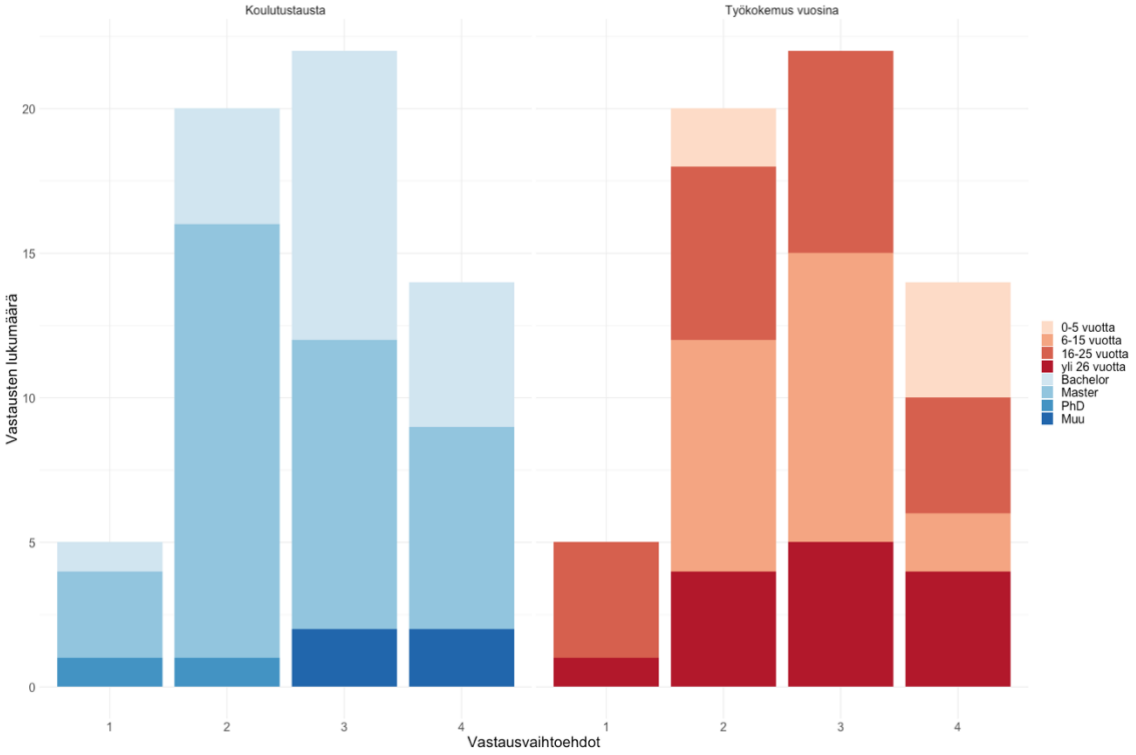


Kuva 12. Vastaukset kysymykseen esihenkilön tuesta yksilön omaan kehittymiseen.

Kuvan 12 kysymys: Kuinka paljon saat tukea omalta esihenkilöltäsi omaan henkilökohtaiseen kehittymiseesi? (1 = en lainkaan, 4 = tarpeeksi)

Vastaajista 25 eli 41,0 % kokee saavansa esihenkilöltään tarpeeksi tukea omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista 20 eli 32,8 % kokee saavansa lähes tulkoon tarpeeksi tukea esihenkilöltään omaan kehittymiseen. Vastaajista 13 eli 21,3 % kokee, ettei saa tarpeeksi tukea esihenkilöltään omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista kolme eli 4,9 % kokee, ettei saa lainkaan tukea esihenkilöltä omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista 45 eli 73,8 % kokee saavansa lähes tarpeeksi tai tarpeeksi tukea esihenkilöltään omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

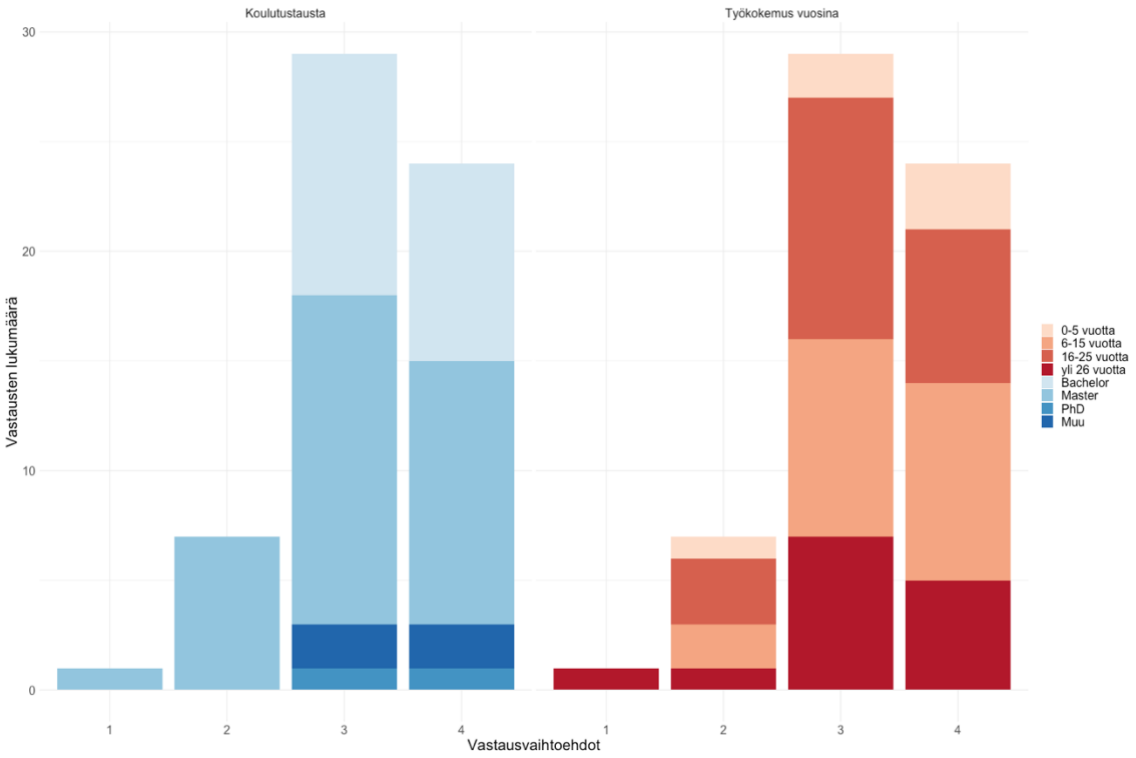


Kuva 13. Vastaukset kysymykseen kollegoilta saamaan tukeen yksilön omaan kehitykseen.

Kuvan 13 kysymys: Kuinka paljon saat tukea kollegoiltasi omaan henkilökohtaiseen kehittymiseesi? (1 = en ollenkaan, 4 = riittävästi)

Vastaajista 14 eli 23,0 % kokee saavansa riittävästi tukea kollegoiltaan omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista 22 eli 36,1 % kokee saavansa lähes riittävästi tukea kollegoiltaan omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista 20 eli 32,8 % kokee, ettei oikein saa tukea kollegoiltaan omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista viisi eli 8,2 % kokee, ettei saa lainkaan tukea kollegoiltaan omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Vastaajista 36 eli 59,0 % kokee saavansa melko riittävästi tai riittävästi tukea kollegoiltaan omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

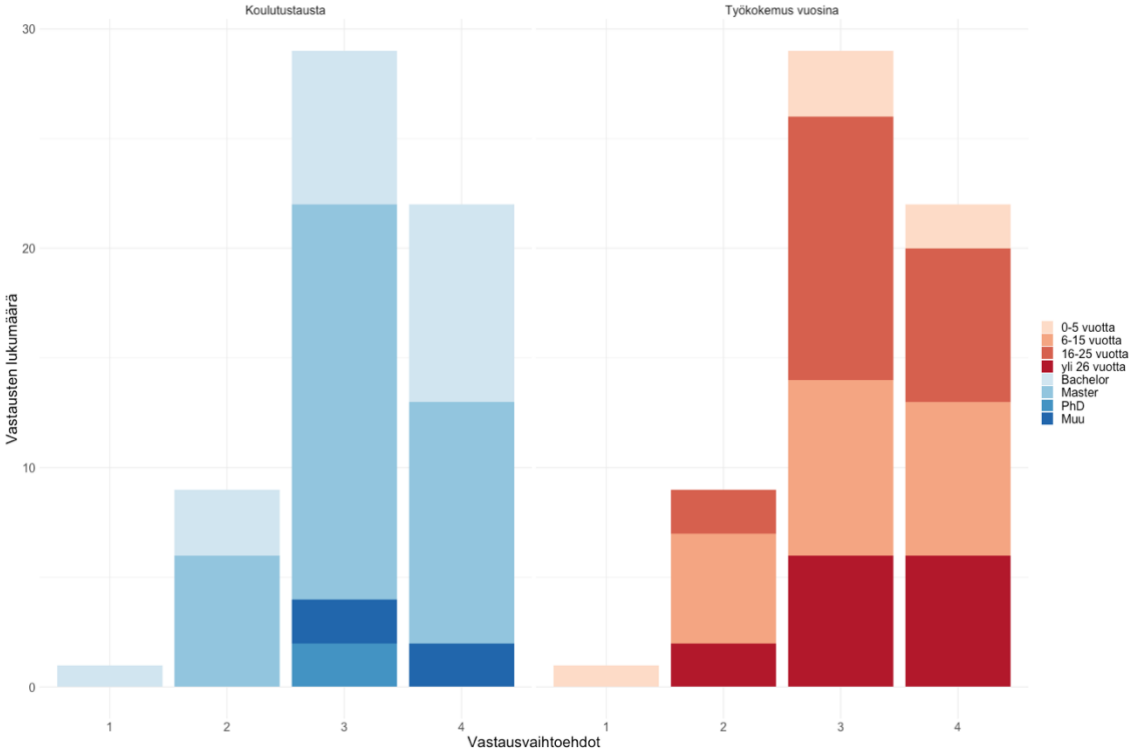


Kuva 14. Vastaukset kysymykseen yksilöllisistä tarpeista ja niiden huomioon ottamisesta organisaatiotasolla.

Kuvan 14 kysymys: Kuinka hyvin sinun yksilölliset tarpeet on otettu huomioon organisaatiossa? (Esimerkkejä yksilöllisistä tarpeista: työtavat, ajanhallintatavat, 1 = ei otettu huomioon lainkaan, 4 = huomioitu oikein hyvin)

Vastaajista 24 eli 39,3 % kokee, että heidän yksilölliset tarpeensa on huomioitu oikein hyvin organisaatiossa. Vastaajista 29 eli 47,5 % kokee, että heidän yksilölliset tarpeensa on huomioitu melko hyvin organisaatiossa. Vastaajista seitsemän eli 11,5 % kokee, ettei heidän yksilöllisiä tarpeitaan ole oikein otettu huomioon organisaatiossa ja vastaajista yksi eli 1,6 % kokee, ettei hänen yksilöllisiä tarpeitaan ole otettu lainkaan huomioon organisaatiossa.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

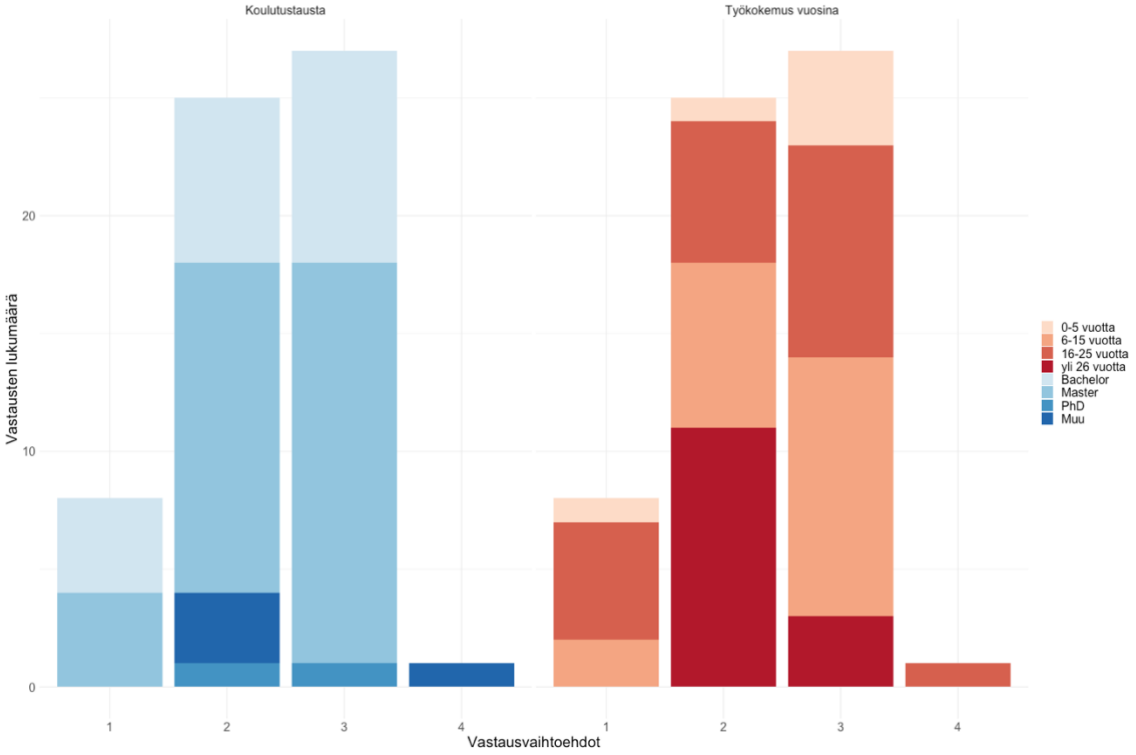


Kuva 15. Vastaukset kysymykseen omien arvojen tuntemisesta.

Kuvan 15 kysymys: Kuinka hyvin tunnistat omat arvosi? (1 = en lainkaan, 4 = arvoni ovat minulle selvät)

Vastaajista 22 eli 36,1 % tunnistaa arvonsa ja ne ovat heille selvät. Vastaajista 29 eli 47,5 % tunnistaa arvonsa ja ne ovat melko selvät. Vastaajista yhdeksän eli 14,8 % ei oikein tunnista omia arvojaa ja vastaajista yksi eli 1,6 % sanoo, etteivät hänen arvot ole lainkaan selvät. Vastaajista 51 eli 83,6 % tunnistaa omat arvonsa ja ne ovat heille selvät tai melko selvät.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

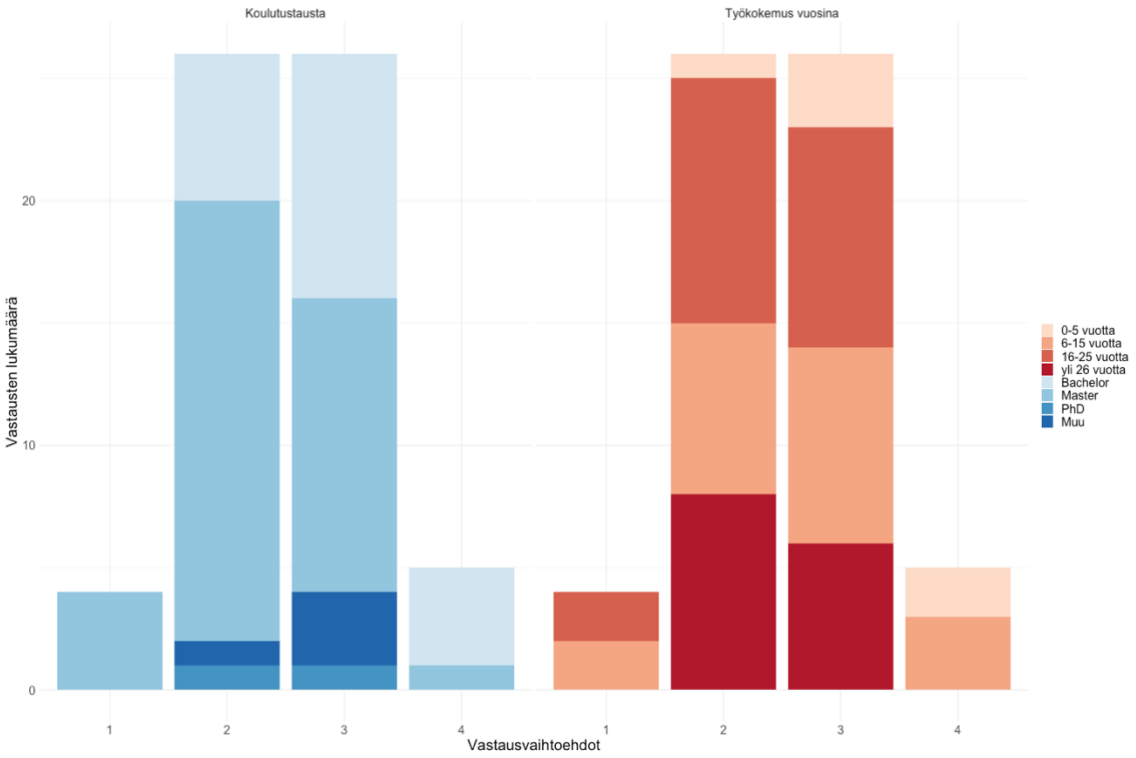


Kuva 16. Vastaukset kysymykseen omien arvojen säännöllisestä kirkastamisesta.

Kuvan 16 kysymys: Kuinka usein kirkastat arvojasi (kirkastamisella tarkoitetaan tässä, miten usein käyt läpi arvosi ja katsot, miten hyvin ne vastaavat sitä, mitä olet tekemässä)? (1 = en koskaan, 4 = säännöllisesti)

Vastaajista yksi eli 1,6 % kirkastaa arvonsa säännöllisesti. Vastaajista 27 eli 44,3 % kirkastaa arvojaan melko säännöllisesti. Vastaajista 25 eli 41,0 % kirkastaa arvojaan melko harvoin ja vastaajista kahdeksan eli 13,1 % ei kirkasta arvojaan koskaan. Vastaajista 33 eli 54,1 % kirkastaa arvojaan melko harvoin tai ei koskaan.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

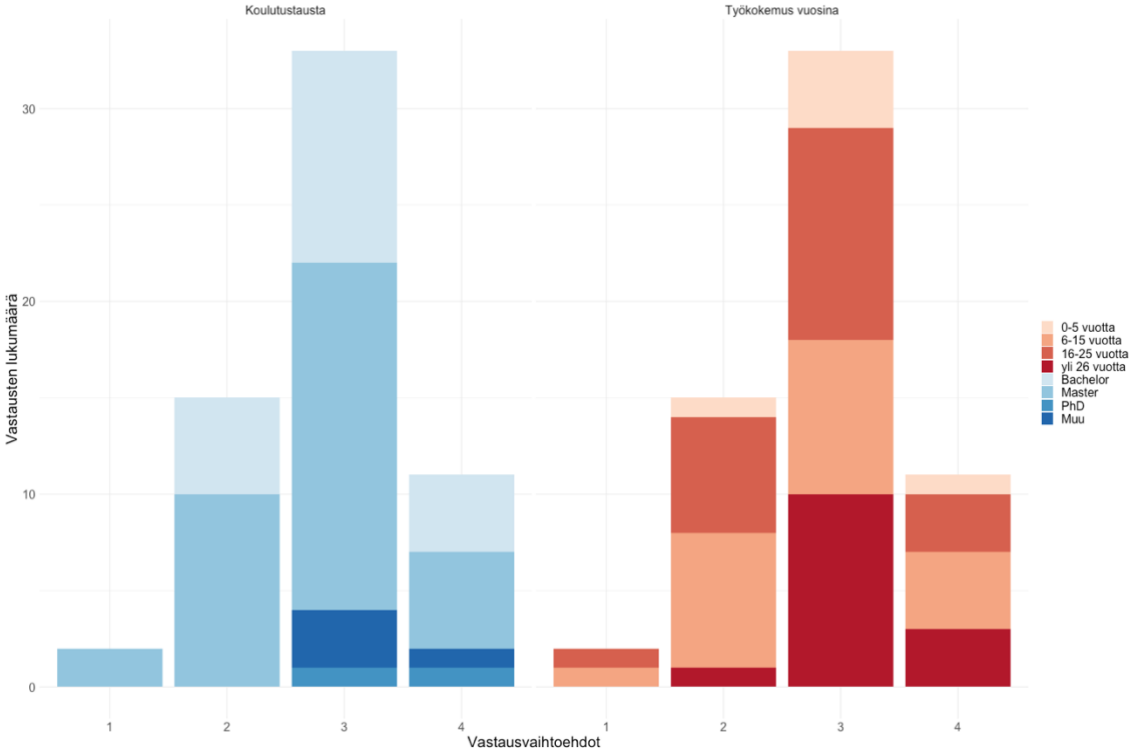


Kuva 17. Vastaukset kysymykseen, kuinka hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteet on määritelty.

Kuvan 17 kysymys: Kuinka hyvin olet asettanut omat yksilölliset tavoiteet? (1 = ei määritelty, 4 = hyvin ja selkeästi määritelty).

Vastaajista viisi eli 8,2 % on määritellyt hyvin ja selkeästi omat tavoitteensa. Vastaajista 26 eli 42,6 % on määritellyt tavoitteensa melko hyvin ja selkeästi sekä saman verran eli 42,6 % ei ole määritellyt tavoitteitaan kovin selkeästi ja hyvin. Vastaajista neljä eli 6,6 % ei ole määritellyt tavoitteitaan lainkaan. Vastaajista 31 eli 50,9 % on määritellyt melko hyvin ja selkeästi tai hyvin ja selkeästi omat tavoitteensa.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

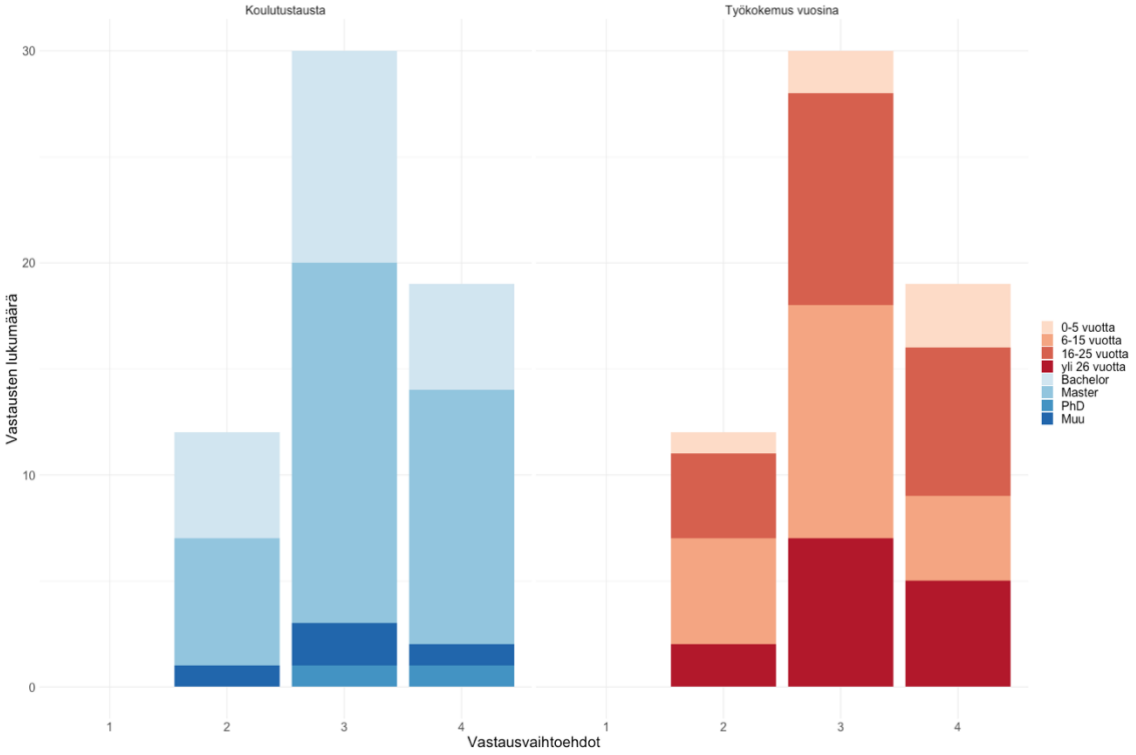


Kuva 18. Vastaukset kysymykseen, kuinka hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa omien arvojen kanssa.

Kuvan 18 kysymys: Kuinka hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat linjassa omien arvojen kanssa? (1 = ei lainkaan, 4 = hyvin linjassa)

Vastaajista 11 eli 18,0 % kokee henkilökohtaisten tavoitteiden olevan hyvin linjassa omien arvojen kanssa. Vastaajista 33 eli 54,1 % kokee henkilökohtaisten tavotteiden olevan melko hyvin linjassa omien arvojen kanssa. Vastaajista 15 eli 24,6 % kokee, ettei omat tavoitteet ole oikein linjassa omien arvojen kanssa. Vastaajista kaksi eli 3,3 % kokee, etteivät omat tavoitteet ole lainkaan linjassa omien arvojen kanssa.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

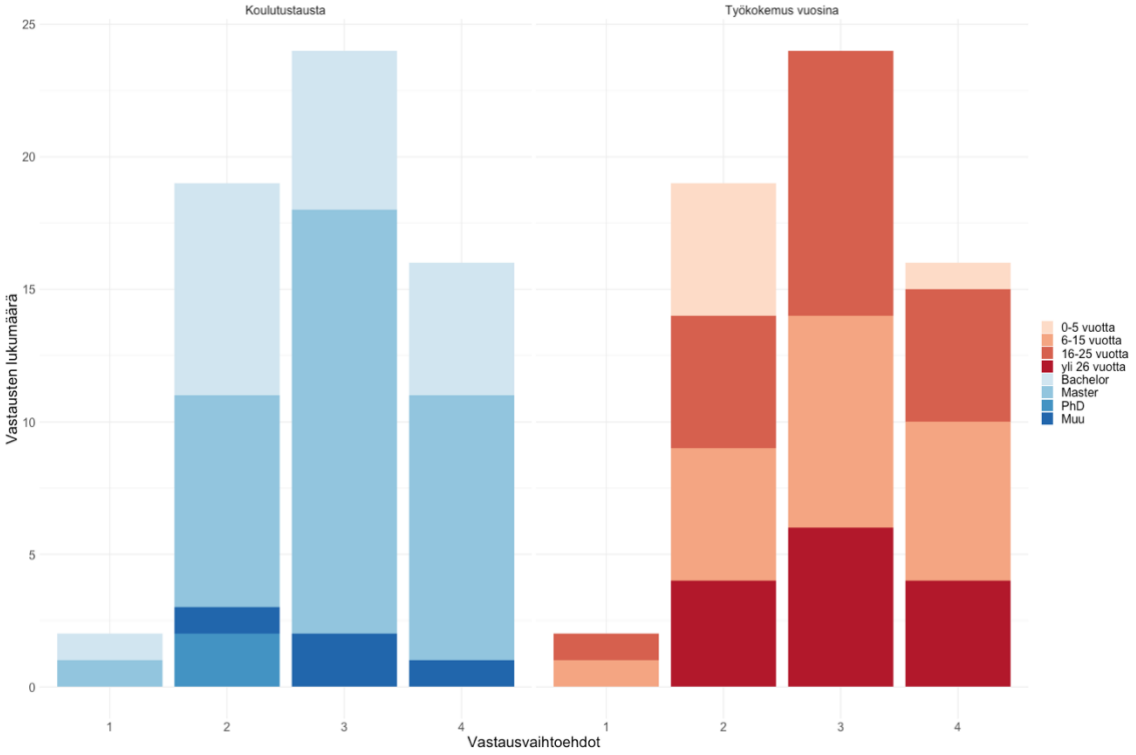


Kuva 19. Vastaukset kysymykseen omien tunteiden tunnistamisesta töissä.

Kuvan 19 kysymys: Kuinka hyvin tietoinen olet omista tunteistasi töissä? (1 = minulla ei ole tunteita töissä, 4 = hyvin tietoinen tunteistani)

Vastaajista 19 eli 31,1 % on hyvin tietoinen tunteistaan töissä. Vastaajista 30 eli 49,2 % on melko hyvin tietoinen omista tunteistaan työpaikalla. Vastaajista 12 eli 19,7 % ei oikein koe olevansa tietoinen tunteistaan töissä. Yksikään vastaajista ei ole vastannut, ettei olisi lainkaan tunteita töissä. Vastaajista 49 eli 80,3 % on melko hyvin tai hyvin tietoinen tunteistaan töissä.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.

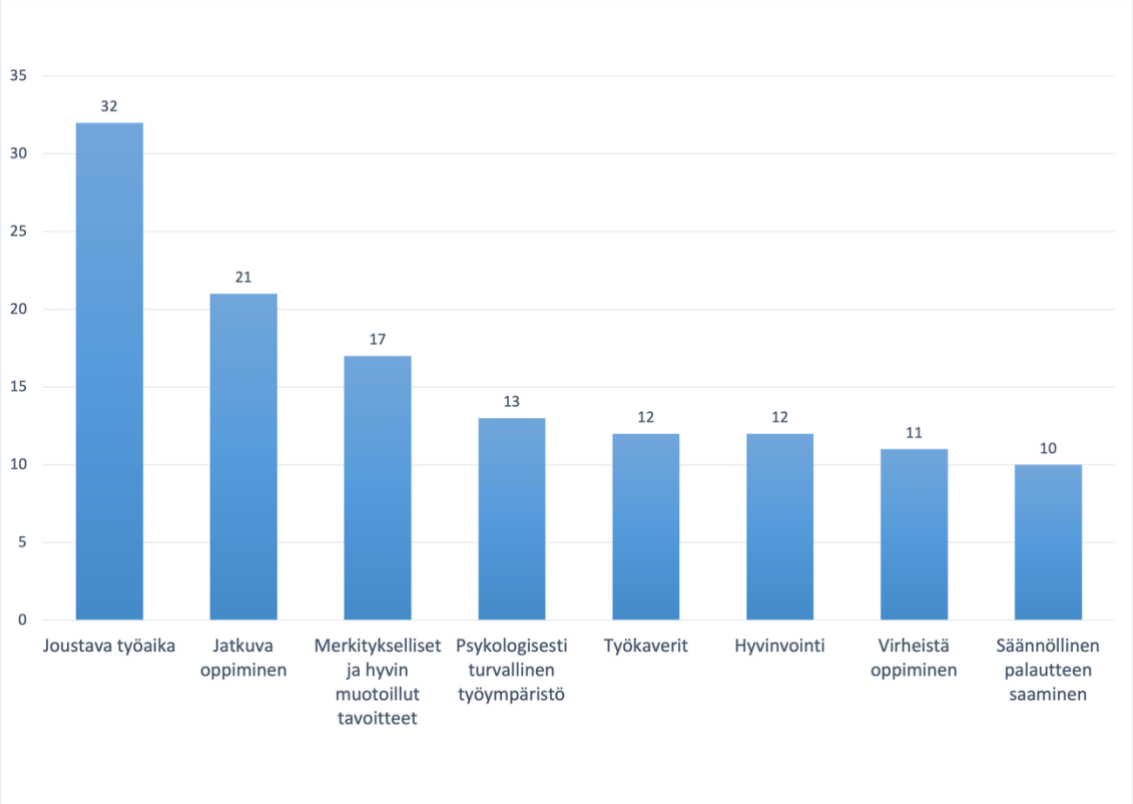


Kuva 20. Vastaukset kysymykseen tunteiden vaikutuksesta päivittäiseen työhön.

Kuvan 20 kysymys: Kuinka paljon ajattelet, että tunteet vaikuttavat päivittäiseen työhösi? (1 = ei ollenkaan, 4 = vaikuttaa paljon)

Vastaajista 16 eli 26,2 % kokevat, että tunteet vaikuttavat paljon heidän päivittäiseen työhönsä. Vastaajista 24 eli 39,3 % kokee, että tunteet vaikuttavat melko paljon heidän päivittäiseen työhönsä. Vastaajista 19 eli 31,1 % kokevat, että tunteet eivät juuri vaikuta heidän päivittäiseen työhönsä ja vastaajista kaksi eli 3,3 % kokevat, että tunteet eivät vaikuta lainkaan heidän päivittäiseen työhönsä.

Työkokemuksen kestolla tai koulutustaustalla ei näytä olevan suurta merkitystä, vaan vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti.



Kuva 21. Tärkeimmät itsensä johtamista edesauttavat asiat.

Kuvan 21 kysymys: Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka myötävaikuttavat itsesi johtamiseen. Valittavana oli 19 valmiin vaihtoehdon lista sekä kohta muu. Lista kaikista valittavana olleista vaihtoehdoista on liitteessä 1. Kuvassa 21 on esitetty kahdeksan eniten valittua vaihtoehtoa.

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi itsensä johtamiseen vaikuttavaksi tekijäksi vastaajat kokivat joustavan työajan. Seuraavaksi tärkeimmäksi koettiin jatkuva oppiminen, minkä jälkeen kolmantena on merkitykselliset ja hyvin muotoillut tavoitteet. Myös psykologisesti turvallinen työympäristö, työkaverit, hyvinvointi, virheistä oppiminen sekä säännöllinen palautteen saaminen koettiin tärkeäksi.

3.2.3 Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Avoimet kysymykset olivat:

1. Mitä ajattelet itsensä johtamisesta ja minkälainen tuki olisi sinulle hyödyllistä?
2. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit kertoa, mitä ei ole vielä kysytty?

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen tuli paljon vastauksia. Vastaajista 56 eli 91,8 % kirjoitti omia ajatuksiaan itsensä johtamisesta ja siitä, mikä heitä parhaiten tukisi itsensä johtamisessa. Ehdottomasti eniten vastauksissa korostui itsensä johtamisen tärkeys. Itsensä johtaminen koettiin myös vaikeaksi aiheeksi, siihen tulisi käyttää enemmän aikaa ja sitä pitäisi promota työpaikalla enemmän. Ehdotuksia siihen, kuinka itsensä johtamisen oppimista voisi tukea, oli muiden muassa seuraavia:

- Itsensä johtamisen sparrauskaveri tai oppimis- tai keskusteluryhmä
- Ulkopuolinen luennoitsija aiheesta: itsensä johtaminen
- Lisää valmennusta tukemaan itsensä johtamista
- Organisaatiotasolla varata enemmän aikaa itsensä johtamisen opettelulle ja opiskelulle ylipäätään
- Työn parempi organisointi siten, että se ei ole koko ajan stressaavaa ja kiireisen tuntuista
- Määritellä työtehtävät selkeämmin ja ottaa huomioon paremmin eri ihmisten itsensä johtamisen taso
- Itsetuntemuksen lisääminen

Näiden lisäksi edelleen painotettiin sekä esihenkilöiltä että kollegoilta saatavaa tukea, joustavaa työaikaa sekä paikkaa, yksilöllisiä tarpeita ja ymmärrystä siitä, että jokaisella on oma yksilöllinen tapa johtaa itseään. Vastauksissa korostui myös ympäristön suotuisuus itsensä johtamiselle eli se, että on mahdollista jutella aiheesta ja vaihtaa ajatuksia kollegoiden kanssa sekä se, että töissä koetaan olevan psykologisesti turvallinen ilmapiiri.

Viimeiseen kysymykseen vastaajista 15 eli 24,6 % kirjoitti vielä jotakin mieleen tulleita asioita lisää. Monissa vastauksissa painotettiin edelleen itsensä johtamisen tärkeyttä, ja samaan aikaan vastauksissa pohdittiin sitä, että siihen ei joko käytetä tarpeeksi aikaa tai siihen ei ole tarpeeksi aikaa, kuten edellisenkin

kysymyksen vastauksissa todettiin. Muutamissa vastauksissa pohdittiin sitä, miten itsensä johtamisen tärkeyttä ei korosteta samalla tavalla kuin esimerkiksi teknisten taitojen tärkeyttä. Muutamat vastaajat kirjoittivat, että itsensä johtamisen tuominen esille on hyvä asia, ja että siitä olisi tärkeää keskustella sekä esihenkilöiden että omien kollegoiden kanssa. Vastauksista huokuu myös, miten ihmiset ovat pysähtyneet pohtimaan itsensä johtamista yhtenä opeteltavana taitona. Muutamissa vastauksissa peräänkuulutettiin itsensä johtamisen termin parempaa määrittelyä ja sitä, että itsensä johtaminen saattaa toisille tarkoittaa eri asiaa kuin toisille.

4 Pohdinta

Tutkimuksen kyselyn tulosten perusteella näyttäisi siltä, että organisaatiossa on pääasiassa hyvä ilmapiiri. Vastausten perusteella 85,2 % kokee ilmapiirin organisaatiossa rennoksi ja avoimeksi tai melko rennoksi ja avoimeksi. Työntekijöiden yksilölliset tarpeet otetaan hyvin tai melko hyvin huomioon – näin kokee vastaajista 86,9 %. Vastaajista 90,2 % kokee saavansa tarpeeksi tai lähes tarpeeksi tukea esihenkilöltä omaan kehittymiseensä ja 59,0 % kokee saavansa tarpeeksi tai lähes tarpeeksi tukea myös kollegoiltaan omaan kehittymiseensä. Itsensä kehittäminen koetaan myös tärkeäksi ja että itsensä johtamisella on merkitystä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Vastaajista 95,1 % kokee itsensä johtamisella olevan suuri tai melko suuri vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Voidaankin arvioida, että organisaatiossa työntekijöillä on hyvät perusteet rakentaviin ajatusmallistrategioihin (Neck ym. 2020). Lisäksi tällaisessa ympäristössä ihmisen psykologiset perustarpeet tulevat todennäköisesti hyvin kuulluiksi (Ryan R. & Deci E. 2017).

Kyselytutkimuksen vastauksista yksi esille nousevista teemoista on ajankäyttö tai paremminkin ajan riittämättömyys. Vastaajista 47,5 % kokee ettei ole ihan riittävästi tai lainkaan riittävästi aikaa itsensä johtamisen taidon kehittämiselle. Myös kysymykseen työpäivän suunnittelusta 52,5 % on vastannut käyttävänsä aikaa harvoin tai melko harvoin työpäivän suunnitteluun. Avointen kysymysten vastauksissa tulee esiin kommentteja, joissa nostetaan esiin ajan riittämättömyys ja koetaan, että itsensä johtamiseen tai kehittämiseen ei ole tarpeeksi aikaa, tai näihin aiheisiin ei riittävästi rohkaista ottamaan aikaa. Myös kysymykseen henkilökohtaisten tavotteiden määrittelystä noin puolet ovat vastanneet, että tavoitteet eivät ole kovin hyvin määriteltyjä. Tavoitteiden määrittely on yksi itsensä johtamisen strategioista, millä pyritään saamaan suuntaa ja haluttuja tuloksia (Neck ym. 2020). Itsensä johtamisen strategioista käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden, kuten itsen tarkkailu ja tavoitteiden asettelu, vaativat aikaa ja koettu ajanpuute voi näin ollen vaikeuttaa itsensä johtamista käytännössä.

Vastausten perusteella joustava työaika, jatkuva oppiminen, merkitykselliset ja hyvin muotoillut tavoitteet, psykologisesti turvallinen työympäristö sekä työkaverit koettiin tärkeiksi itsensä johtamista edesauttaviksi tekijöiksi. Edellä luetellut itsensä johtamista edistävät asiat vastaavat melko hyvin sisäisen motivaation syntymistä edellyttävien psykologisten tarpeiden täyttymistä:

- autonomia – joustava työaika
- kompetenssi – jatkuva oppiminen sekä merkitykselliset ja hyvin muotoillut tavoitteet
- yhteenkuuluvuus – psykologisesti turvallinen työympäristö sekä työkaverit

Työntekijät nimeävät tärkeiksi tekijöitä, jotka auttavat sisäisen motivaation syntyyn, mikä on osa luonnollisen palkkion strategioita.

Kyselyn tulosten perusteella, työntekijät myös tunnistavat ja tiedostavat tunteensa töissä. Kyselyssä ei kuitenkaan ollut kysymystä tunteiden syvemmästä vaikutuksesta itse työhön. Vastauksista ei ilmene, käyttävätkö työntekijät omien tunteiden johtamisen strategioita työssään.

Tutkimuksen kysely pyrittiin pitämään lyhyenä, jotta kynnys vastaamiseen olisi mahdollisimman matala ja jotta saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia. Tämä johti siihen, että joitakin kysymyksiä ei kysytty ja mukana oli vain sillä hetkellä tärkeimmiksi katsotut kysymykset. Näin ollen saatujen vastausten perusteella nousee esiin jatkokysymyksiä, joita voisi vielä kartoittaa lisää joko haastatteluin tai mahdollisin pienryhmäkeskusteluin. Esimerkiksi työntekijöiden näkemyksiä omista uskomuksista ei kysytty. Uskomukset ja ajattelumallit kuuluvat rakentaviin ajatusmallistrategioihin. Yksilöiden uskomukset vaikuttavat arvojen ohella päivittäisiin valintoihin, tapoihin reagoida asioihin ja energian suuntaamiseen. Uskomuksiin liittyvä lisätutkimus edellyttäisi hyvää luottamusta haastateltavien ja haastattelijan välillä.

5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa käytännössä. Työn tavoitteena oli ymmärtää paremmin, miten työntekijät tuotekehitysorganisaatiossa ymmärtävät ja käsittävät itsensä johtamisen. Mitä ihmiset itsensä johtamisesta ajattelevat, miten he itsensä johtamista työssään toteuttavat, ja onko mahdollisesti joitain selkeitä osa-alueita, missä henkilöstö tarvitsisi apua ja lisää tietoutta.

Aiemman tutkimuksen perusteella muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa itsensä johtamisen strategioita. Viitekehyksen keskeiset strategiat ovat käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnollisen palkkion strategiat, rakentavat ajatusmallistrategiat sekä omien tunteiden johtamisen strategiat. Kyselytutkimuksella pyrittiin kartoittamaan ainakin osaa näistä itsensä johtamisen strategioista.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatiossa on kiinnostusta itsensä johtamiseen ja sille on myös hyvä perusta. Työntekijät ovat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä, organisaation ilmapiiri tukee kehittymistä ja esihenkilöiltä saadaan hyvin tukea. Se, missä tutkimuksen perusteella voitaisiin tukea enemmän työntekijöitä ja heidän kehittymistään, on itsensä kehittämiseen ja johtamiseen käytetyn ajan hallinnassa sekä selkeiden henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyssä.

Tutkimuksen aikana läpikäydystä kirjallisuudesta ja tutkimuksista nousi esiin aihe itsesäätely (*self-regulation*). Ria Parppei on kirjoittanut itsesäätelystä kirjan ”*Tee, toimi, saa aikaan – kehitä ja johda toimeenpanoa*”. Kirjassaan Parppei kirjoittaa volitiosta eli toimeenpanon taidosta. Kirjan mukaan se, että ihmisellä on sisäistä motivaatiota, ei yksin riitä siihen, että asiat alkavat tapahtua ja tulevat tehdyiksi loppuun asti (Parppei 2018). Itsesäätely ja toimeenpanon taidon ymmärtäminen tukisivat varmasti hyvin myös itsensä johtamisen taitojen kehittämistä. Yksi jatkotutkimusaihe voisikin olla itsesäätelyn ymmärtäminen ja kuinka asiat saadaan tapahtumaan.

Toinen mielenkiintoinen näkökulma itsensä johtamisen lisätutkimukselle voisi olla tutkia itsensä johtamista aivojen näkökulmasta. David Rock kirjoissaan ”*Quiet leadership*” ja ”*Your brain at work*” kirjoittaa aivojen toiminnasta ja siitä, miten jokaisen aivot ovat yksilölliset, näemme maailman omien yksilöllisten linssiemme läpi ja miten ihmisiä tulisi tukea ja opettaa käymään läpi ajattelun ja ongelmien ratkaisun prosessi löytäen oma yksilöllinen tapansa toimia. Toisin sanoen, ihmisiä rohkaistaan löytämään oma yksilöllinen tapansa löytää ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin, asioihin tai tehtäviin. Tämän lisäksi Rock antaa kirjoissaan esimerkkejä siitä, miten päivän voi suunnitella paremmaksi ja tehokkaammaksi aivot huomioon ottaen. (Rock 2007, Rock 2020) Myös laajempi ymmärrys aivojen evoluutiosta on Lisa Barretin kirjassa ”*Seitsemän ja puoli oppia aivoista*”, missä Lisa kirjoittaa aivojen evoluutiosta ja auttaa ymmärtämään evoluution näkökulmasta, miten aivot ovat kehittyneet ja miten itseään voisi paremmin ymmärtää ja siten myös kehittää (Barrett 2023). Itsensä johtamisen tutkiminen ja ymmärtäminen aivojen näkökulmasta voisi olla myös yksi jatkotutkimusaihe, joka antaisi erilaista näkökulmaa itsensä johtamiselle.

Lähteet

Barrett L. Seitsemän ja puoli oppia aivoista. 2023. Tuumakustannus.

Heikkilä T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf (Viitattu 12.11.2023)

Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? Current Psychology. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5 (Viitattu 13.11.2023)

Manz, C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management Review. https://www.jstor.org/stable/258312 (Viitattu 9.11.2023)

Manz, C. 2015. Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? The Academy of Management Perspectives. https://www.jstor.org/stable/43822078 (Viitattu 9.11.2023)

Manz, C., Houghton, J., Neck, C., Fugate M., Pearce C. 2016. Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies. https://doi.org/10.1177/1548051816655993 (Viitattu 11.11.2023)

Martela F., Jarenko K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum

Neck, C., Manz, C. 1992. Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imaginery on performance. Journal of Organizational Behavior. https://www.jstor.org/stable/2488389 (Viitattu 9.11.2023)

Neck, C., Houghton, J. 2006. Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. Journal of Managerial Psychology. http://dx.doi.org/10.1108/02683940610663097 (Viitattu 9.11.2023)

Neck, C., Manz, C., Houghton, J. 2020. Self-Leadership. The Definitive Guide to Personal Excellence 2nd edition. SAGE Publications

Parppei R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent.

Pietiläinen V., Syväjärvi A. 2019. Johtamisen psykologia. PS-kustannus

Rock D. 2020. Your Brain at Work, Revised and Updated: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. HarperCollins Publishers

Rock D. 2007. Quiet leadership. Six Steps of Transforming Performance at Work. HarperCollins Publishers

Ryan, R., Deci, E. 2017. Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. The Guildford Press

Ryan, R., Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Instrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (Viitattu 14.11.2023)

Sydänmaanlakka, P. 2020. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent

Vehkalahti K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-jamenetelmat-2019-Vehkalahti.pdf (Viitattu 7.11.2023)

Liite 1. Thesis survey: Self-management

Hello, I am writing my thesis for my master studies in Turku University of Applied Sciences. The degree program in which I am studying is Master of Engineering, Technological Competence Management. I am writing my thesis about self-management, and what it means in practice.

My own interest is to learn and grow as a person and one way to do that is by developing my self-management skills. Self-management contains a lot of areas to which an individual need to pay attention as a whole like physical, mental and social.

By answering this survey, you will help me to learn, grow, widen my understanding and of course to finalize my studies. I will also present my findings and hopefully give you concrete ideas of what self-management is in practice, and how you could become better in managing yourself in this everchanging world.

The survey is anonymous, and the responses are used only for my thesis work to get an understanding, what self-management means in practice in our organization. The responses will be deleted after the thesis work is completed, and will no longer be stored.

There are two open questions at the end of the survey, where I hope you could spend couple of minutes and think your response. All the input you write is valuable and meaningful. Most of the questions are formed so that you need to choose from 1 to 4, where 1 means "not at all" and 4 means "very well".

The survey is send to the whole Security Solutions organization. I appreciate all the answers I get. The survey will be open from 21st of September until 5th of October.

Thank you in advance!

BR, Leila

Ohjelmistokehitysorganisaatiolle suunnatun kyselytutkimuksen kysymykset:

1. How long have you been in work life in total?
   0-5 years, 6-10 years, 11-15 years, 16-25 years, over 26 years
2. What is your educational background?
   Bachelor, Master, PhD, Prefer not to say, Other – specify
3. How much interest do you have for self-development? (1 = not at all, 4 = significantly)
4. How would you rate the atmosphere in our organization? (1 = stressful/tense, 4 = relaxed/open)
5. How would you rate your current well-being? (1=not feeling well at all, 4=feeling good)
6. How much do you believe self-management can contribute to personal well-being and work-life balance? (1 = not at all, 4 = significantly)
7. Do you consider you have enough time for improving self-management skills? (1 = not enough time, 4 = enough time)
8. How often you spend time planning your daily work? (1 = rarely, 4 = daily)
9. How would your rate your skills to prioritize your work? (1 = not good in prioritizing, 4 = very good in prioritizing)
10. How much support you get from your line manager for your own personal development? (1 = not at all, 4 = enough)
11. How much support you get from your colleagues for your own personal development? (1 = not at all, 4 = enough)
12. How well your individual personal needs are taken into account in the organization? (Example of personal needs - ways of working, time management) (1 = not at all, 4 = very well)
13. How well you know your own values? (1 = not at all, 4 = my values are clear to me)
14. How often you are brightening (brightening here means: checking back, what are your own values and if they are aligned with what you are doing) your own values? (1 = never, 4 = frequently)
15. How well you have set your own personal goals? (1 = not defined, 4 = well and clearly defined)
16. How well your personal goals are aligned with your values? (1 = not at all, 4 = well aligned)
17. How well aware you are about your emotions at work? (1 = I have no emotions at work, 4 = well aware)
18. How much you think your emotions impacts on your daily work? (1 = not at all, 4 = impacts a lot)
19. Choose the three most important things that contributes to your self-management

a. Flexible working times
b. Frequent feedback received
c. Meaningful and well defined goals
d. Learning from mistakes
e. Coaching
f. Stress management skills
g. Mindfulness
h. Routines
i. Colleagues
j. Wellbeing
k. Support from line manager
l. Psychologically safe working environment
m. Social skills
n. Restrospectives alone
o. Retrospectives in teams
p. Continuous learning
q. Awarness of emotions
r. Awareness of own strengths
s. Awareness of own improvement areas
t. Other

20. What do you think about self-management and what kind of support would be beneficial for you?
21. Is there still something that you would like to write about, but has not been asked?

R Studio -ohjelmassa käytetyt komennot tutkimustulosten kuvien generoimiseen

Alla oon kaikki R Studio -ohjelmassa käytetyt komennot, joilla tutkimustuloksista muodostettiin pylväsdiagrammit sekä niiden muotoilut, värit ja tekstien koot.

```
#Lataa ggplot2 kirjasto
library(ggplot2)
# Define the custom factor variable for type
combined_data$type <- factor(
    combined_data$type,
    levels = c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor", "Master", "PhD","Other")
)

# Create separate tables for "Education" and "Worklife" labels with ordered categories
labels_table <- data.frame(
    category = factor(c("Education", "Worklife"), labels = c("Koulutustausta", "Työkokemus vuosina")),
    type = NA,
    count = NA
)
type_colors <- c(
    "0-5 years" = "#FDDBC7",
    "6-15 years" = "#F4A582",
    "16-25 years" = "#D6604D",
    "over 26 years" = "#B2182B",
    "Bachelor" = "#D1E5F0",
    "Master" = "#92C5DE",
    "PhD" = "#4393C3",
    "Other" = "#2166AC"
)

library(readxl)
setwd("~/")
png(file="ONT_3.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question3_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
    geom_bar(position = "stack") +
```

```
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()

png(file="ONT_4.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question4_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_5.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question5_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
```

```
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_6.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question6_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_7.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question7_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
```

```
dev.off()
png(file="ONT_8.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question8_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_9.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question9_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_10.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question10_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
```

```
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_11.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question11_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_12.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question12_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
```

```
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_13.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question13_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_14.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question14_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
```

```
png(file="ONT_15.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question15_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_16.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question16_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_17.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question17_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
```

```
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
png(file="ONT_18.png",width = 1500, height = 1000)
combined_data <- read_excel("Documents/Personal/ONT/question18_combined.xlsx")
ggplot(combined_data, aes(x = factor(count), fill = type)) +
  geom_bar(position = "stack") +
  facet_wrap(~category, ncol = 2,labeller = labeller(category = c(`Education` =
"Koulutustausta",`Worklife`="Työkokemus vuosina" ))) +
  labs(
    x = "Vastausvaihtoehdot",
    y = "Vastausten lukumäärä"
  ) +
  scale_x_discrete(breaks = as.character(1:4), labels = c("1", "2", "3", "4"),limits=c("1", "2", "3", "4")) +
  scale_fill_manual(breaks=c("0-5 years", "6-15 years", "16-25 years", "over 26 years", "Bachelor",
"Master", "PhD","Other"),labels = c("0-5 vuotta", "6-15 vuotta", "16-25 vuotta", "yli 26 vuotta", "Bachelor",
"Master", "PhD","Muu"), values = type_colors) + theme_minimal() +
  theme(legend.title=element_blank()) + theme(text = element_text(size = 20))
dev.off()
```