

Tanja Lassila

ESIHENKILÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMINEN

ESIHENKILÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMINEN

Tanja Lassila
Opinnäytetyö
Syksy 2023
Liiketoiminnan kehittäminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittäminen YAMK

Tekijä: Tanja Lassila

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilöiden itsensä johtaminen

Työn ohjaaja: Tiina Gallén

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: esim. 62 + 2 liitettä

Itsensä johtamisessa hallitaan, ohjataan ja motivoidaan itseä tehokkaasti. Taidon avulla saavutat paremmin asetetut tavoitteet ja menestyt sekä työ- että henkilökohtaisessa elämässä. Itsensä johtamisen perustana on oman itsetuntemuksen kehittäminen sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Näiden avulla asetetaan realistisia tavoitteita ja suunnitellaan toimintaa niiden saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin itsensä johtamiseen ja sen merkitykseen. Opinnäytetyössä käydään läpi muun muassa itsensä johtamisen keskeisiä osa-alueita, kuten itsetuntemusta, tavoitteiden asettamista ja motivaatiota sekä esihenkilön itsensä johtamista. Tutkimuksessa selvitetään myös millaisia hyötyjä ja haasteita itsensä johtamisesta on ja millä tavoin itsensä johtamisen taitoja voi kehittää.

Tutkimuksessa on pyritty vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Miten kyseisen organisaation osaston esihenkilöt johtavat itseään? Opinnäytetyössäni selvitetään, kuinka tuttuja itsensä johtamisen menetelmät ovat esihenkilöille, mitä haasteita heillä on itsensä johtamisessa ja käyttävätkö he aikaa alaistensa itsensä johtamisen tukemiseen. Tavoitteena on saada selville, mitkä keinot auttavat esihenkilöitä onnistumaan itsensä johtamisessa.

Kyseessä on laadullinen tutkimus ja lähestymistapana tapaustutkimus. Tutkimuksessa on pyritty haastattelun avulla kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelussa on haastateltu organisaation yhdellä osastolla työskenteleviä esihenkilöitä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutustuttaa esihenkilöt itsensä johtamisen menetelmiin sekä antaa heille työkaluja, joilla he voivat itse kehittää itsensä johtamista.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöillä on käytössään itsensä johtamisen taidoja, vaikka he eivät välttämättä tiedostaneet asiaa tai olleet aikaisemmin asiaa miettineet. Esihenkilöt kokivat, että jokainen tarvitsee itsensä johtamisen taitoja ja hyvillä itsensä johtamisen taidoilla on vaikutusta koko työyhteisöön. Esihenkilöt näkivät itsensä johtamisen olevan omien työtapojen ja työn hallintaa, tavoitteiden asettamista ja itsensä johtamiseen liitettiin myös oman työkyvyn ylläpitäminen. Esihenkilöt pitivät tärkeänä huolehtia itsestään kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen teoriaosuuden ja haastattelujen pohjalta on luotu organisaation käyttöön erilaisia käytännöllisiä tapoja itsensä johtamisen kehittämiseen.

Asiasanat: Itsensä johtaminen, itsereflektio, itsetuntemus, itseohjautuvuus, johtaminen, esihenkilöt

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Master of Business Administration, Option of Business Development

Author: Tanja Lassila
Title of thesis: Self-leadership of supervisors
Supervisor: Tiina Gallén
Term and year when the thesis was submitted: autumn 2023
Number of pages: 62 + 2 appendices

Self-leadership involves effectively managing, directing, and motivating oneself. This skill helps you achieve your goals and succeed in both work and personal life. The foundation of self-leadership is developing self-awareness and recognizing one's strengths and weaknesses. With these, realistic goals are set, and actions are planned to achieve them.

The thesis discusses self-leadership and its significance. It covers key aspects of self-leadership, such as self-awareness, goal setting, motivation, and self-leadership for supervisors. It also examines the benefits and challenges of self-leadership and ways to develop self-leadership skills.

The research attempts to answer the following research question: How do supervisors in this organization lead themselves? In my thesis, I examine how familiar supervisors are with self-leadership methods, what challenges they face in self-leadership, and whether they invest time in supporting their subordinates' self-leadership. The goal is to identify strategies that help supervisors succeed in self-leadership.

This is a qualitative study using a case study approach. The research gathers information through interviews to explore the topic of interest. Theme interviews were conducted with supervisors working in one department of the organization. The aim of this thesis is to familiarize supervisors with self-leadership methods and provide them with tools to improve their self-leadership skills.

Based on the research, it can be concluded that supervisors possessed self-leadership skills, even if they were not necessarily aware of it or had not previously thought about it. Supervisors believed that everyone needs self-leadership skills and that good self-leadership skills have an impact on the entire work community. They saw self-leadership as managing their own work practices and tasks, setting goals, and also maintaining their own job performance. Supervisors considered it important to take care of themselves holistically. Based on the theoretical framework of the research and the interviews, various practical methods for developing self-leadership have been created for the organization that they can use.

Keywords: self-leadership, self-management, self-reflection, self-awareness, self-direction, managerial work, manager

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoite	7
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	8
2.1	Mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan?	8
2.2	Itsensä johtamisen tieteelliset teoriat.....	12
2.3	Oy Minä Ab-malli	14
2.3.1	Fyysinen, psyykinen, emotionaalinen ja henkinen hyvinvointi.....	15
2.3.2	Sosiaalinen ja ammatillinen hyvinvointi	17
2.4	Esihenkilön itsensä johtaminen	18
2.5	Toimivat rakenteet työpaikalla tukevat itsensä johtamista	22
2.6	Motivaatio on yksi itsensä johtamisen avainalueista.....	23
2.7	Itseohjautuvuus	26
2.8	Itsetuntemus ja reflektointi.....	28
2.9	Itsensä johtamisen kehittäminen	32
3	TUTKIMUSMENETELMÄ	35
3.1	Lähestymistavan suunnittelu	35
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	36
3.3	Tapaustutkimus (Case study).....	38
3.4	Tutkimushaastattelu	39
3.5	Aineiston analyysi.....	40
4	TULOKSET	42
4.1	Tutkimuksen toteutus	42
4.2	Haastateltavien ajatuksia itsensä johtamisesta	43
4.3	Tapoja itsensä johtamisen kehittämiseen	49
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6	POHDINTA	55
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Pentti Sydänmaalakan (2022, 9.) mukaan johtajan kyky johtaa itseään on kaiken johtamisen lähtökohta. Tällöin johtaja tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Instrumentti, jolla johtaja muita johtaa, on hänen oma persoonansa. Oppiakseen johtamaan muita on ensin opittava johtamaan itseään. Salmimiehen & Ruudun (2014.) mukaan, perusta itsensä johtamiselle on itsetuntemuksen lisääntyminen. Mikäli ei kykene ymmärtämään ja johtamaan itseään, on vaikeaa ajatella, että kykenisi johtamaan muitakaan niin, että pystyisi hyödyntämään johdettaviensa potentiaalin ja saamaan heidät motivoituneeksi tehtävissään.

Työterveyslaitoksen artikkelin (Sarkkinen 2020) mukaan työelämässä arvokas taito on oman työn johtaminen, sillä työntekijällä on enemmän vastuuta ja valtaa oman työn sisällöstä ja tavoitteista sekä ajankäytöstä, innostuksesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta, on itsensä johtamisen taito tullut entistä tärkeämmäksi. (Sydänmaalakka 2017, 16). Monet työskentelevät etätöissä itsenäisesti, jolloin itsensä johtamisen taidot korostuvat. (Sarkkinen 2020). Itsensä johtamisen taidot on todettu olevan yhä tärkeämmässä roolissa muuttuvassa työelämässä. Itsensä johtaminen on tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Perinteisesti johtamistutkimus on keskittynyt yksilöiden ja tiimien johtamiseen. Itsensä johtamista ei ole vielä tutkittu tieteellisesti kovin paljoa. (Sydänmaalakka 2017, 43.)

World Economic Forumin raportissa työelämän tilasta nyt ja vuonna 2025 puhutaan itsensä johtamisen uudesta noususta. Raportin mukaan, työelämän 2025 tärkeimpien taitojen joukossa on itsensä johtamiseen liittyvät taidot: aktiivinen oppiminen, joustavuus, resilienssi ja kyky sietää stressiä. (World Economic Forum 2020.)

Opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin itsensä johtamiseen ja sen merkitykseen. Opinnäytetyössä käydään läpi muun muassa itsensä johtamisen keskeisiä osa-alueita, kuten itsetuntemusta, tavoitteiden asettamista ja motivaatiota sekä esihenkilön itsensä johtamista. Tarkastelemme myös millaisia hyötyjä ja haasteita itsensä johtamisesta on ja millä tavoin itsensä johtamisen taitoja voi kehittää. Itsensä johtamista voi kuka tahansa voi oppia ja hyödyntää omassa arjessaan.

1.1 Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoite

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Miten kyseisen organisaation osaston esihenkilöt johtavat itseään? Opinnäytetyössäni selvitän, kuinka tuttuja itsensä johtamisen menetelmät ovat esihenkilöille, mitä haasteita heillä on itsensä johtamisessa ja käyttävätkö he aikaa alaistensa itsensä johtamisen tukemiseen. Tavoitteena on saada selville, mitkä keinot auttavat esihenkilöitä onnistumaan itsensä johtamisessa.

Kehittämistyössäni pyrin haastattelun avulla kerätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Aihetta ei ole myöskään organisaatiossa aiemmin tutkittu. Menetelmäksi olen valinnut laadullisen menetelmän, koska (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105). mukaan, tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä käytetään huonosti entuudestaan tunnettujen aiheiden tutkimukseen, joita tutkimuksessa halutaan ymmärtää paremmin.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla organisaation yhdellä osastolla työskenteleviä esihenkilöitä. Haastattelun avulla pyritään selvittämään, millainen on haastatteluun osallistuneiden esihenkilöiden tilanne tällä hetkellä. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka tärkeänä esihenkilöt pitävät itsensä johtamista. Opinnäytetyön johtopäätökset on muodostettu teoriaosuuden ja haastatteluiden pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutustuttaa esihenkilöt itsensä johtamisen menetelmiin sekä antaa heille työkaluja, joilla he voivat itse kehittää itsensä johtamista. Kyseessä on selvitystyö organisaation nykyisestä tilasta. Tutkimuksen tavoitteena on mahdollisesti uudenlaisen työkalutuurin kehittäminen, mikäli esihenkilöt ottavat menetelmän käyttöön omassa toiminnassaan. Tavoitteena on saada esihenkilöt tutustumaan omaan osaamiseensa ja miettimään olisiko itsensä johtamisen menetelmistä hyötyä heille. Haastatteluiden jälkeen kysyin myöhemmin haastatteluun osallistuneilta, kokivatko he aiheen mielenkiintoisena, olivatko he tutustuneet aiheeseen lisää haastattelun jälkeen ja olivatko he mahdollisesti ottaneet lisää itsensä johtamisen työkaluja käyttöön.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään sitä, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan sekä itsensä johtamisen teoreettiset teoriat. Luvussa tutustutaan myös Sydänmaalakan luomaan itsensä johtamisen malliin Oy Minä Ab. Luvussa käydään läpi myös esihenkilön itsensä johtamisesta aiemmin kirjoitettua ja millaiset rakenteet työpaikalla tukevat itsensä johtamista. Motivaatio, itseohjautuvuus, itsetuntemus ja reflektio ovat osa itsensä johtamista, joten luvussa on osiot myös näihin aihealueisiin. Luvun lopussa käsitellään Neckin ja Houghtonin esittelemät itsensä johtamisen kehittämiskeinoja.

2.1 Mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan?

“It is a process through which people influence themselves to achieve the self-direction and self-motivation necessary to perform”. (Houghton, Neck ja Singh 2004, 427).

Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Itsensä johtamista voidaan kuvata jatkuvaksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi, jossa tullaan syvästi tietoiseksi omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, minkä jälkeen pystytään paremmin ohjaamaan tekoja, ajatuksia ja tunteita. Sydänmaalakan mukaan, mikäli haluaa oppia johtamaan muita, tulee ensin oppia johtamaan itseään. On tunnettava itsensä: mitkä ovat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Itsetuntemuksen ja oman tietoisuuden parantaminen ovat polku itsensä johtamiseen. (Sydänmaalakka 2012, 29, 110.)

Älykkään johtamisen ydin on itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen koostuu kolmesta asiasta: se on sitä, että tuntee itsensä hyvin, on riittävä itseluottamus ja se edellyttää reflektointitaitoa. Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman tietoisuuden laajaa, syvää ja käytännöllistä kehittämistä. (Sydänmaalakka 2004, 200-201.) Avainoivallus itsensä johtamisessa on se, että kaikki lähtee itsestä, omasta mielestä. Henkilö tekee asioita itselleen, ei toisten vuoksi. Hän ponnistelee, toimii, tekee asioita, kieltäytyy, kamppailee kehittyäkseen ihmisenä ja kasvaakseen persoonana. (Hämäläinen 2015, 123.)

Itsensä johtamisen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään itseä, omia toiveita ja arvoja sekä vahvuuksia. Näiden kautta etsitään itselle paras strateginen suunta. Suunta antaa tavoitteen, johon pyrkiä

sekä asia- että tunnetasolla. Tavoitteeseen pyritään kehittämällä ajattelua, omia taitoja, verkostoja ja tekemällä ulkoisesti asioita, joilla pyritään kohti tavoitteita. Itsensä johtaminen auttaa kehittymään ja jaksamaan kokonaisvaltaisesti, joten se liittyy henkilön koko elämään. Se on osa henkilökohtaista ja ammatillista persoonaa. Siihen voidaan liittää piirteitä kuten itsetuntemus ja itseohjautuvuus. (Hietaniemi & Niemi 2022, 41.)

Henkilön on mahdollista löytää omat vahvuutensa ja itsensä toteuttamisen tavat vain opettelemalla tuntemaan itsensä. Henkilön oppiessa ymmärtämään ja johtamaan itseään viisaammin, hän oppii samalla paljon myös muista ihmisistä. Ympäristö, jossa henkilö kasvaa ja elää, muokkaa hänen tapansa ajatella, tuntea ja toimia. Itsensä johtamisen kyvyt ja taidon voi jokainen oppia. Henkilö voi vaikuttaa elämänlaatuunsa ja opetella hallitsemaan omia ajatuksiaan, tunteitaan ja tekojaan – johtamaan itseään. (Salmimies 2008, 23-25.)

Itsensä johtamisen merkityksen kasvuun on useita organisatorisia ja yksilöllisiä aiheuttajia, Työympäristön muuttuminen nopeasti on yksi organisatorisista syistä, sillä se edellyttää joustavuutta, kekseliäisyyttä, nopeaa reagointia ja jatkuvaa uudistautumiskykyä. Itsensä johtamisen taidosta on tullut entistä merkittävämpää myös työhyvinvoinnin ylläpidon kannalta, sillä uupuminen on lisääntynyt työelämässä. Työntekijät joutuvat ottamaan enemmän vastuuta ja johtamaan itseään organisaatioiden madaltumisen myötä. Itsensä johtaminen on osa organisaation johtamisjärjestelmää. (Sydänmaalakka 2006, 16.)

Työelämän muuttumisen, asiantuntija-ammattien määrän kasvun ja etätöiden lisääntymisen myötä, tarve johtaa itseään on lisääntynyt. Itsensä johtamisella tarkoitetaan viisaita valintoja työpäivän aikana ja vapaa ajalla. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti oman ajan hallinta ja työn suunnittelu sekä työpäivän tauottaminen. Itsensä johtamiseen liitetään myös muut arjen valinnat, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Näitä ovat liikunta, ravinto, uni ja ihmissuhteet. Hyvän itsensä johtamisen edellytyksenä on kyky priorisoida sekä toistaa hyviä valintoja. Itsensä johtaminen vaatii omien tunteiden ja reaktioiden identifiointia ja kykyä säädellä niitä. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 32, 34-35.)

Miten Suomi voi? -tutkimuksen (Työterveyslaitos 2023.) mukaan työhyvinvoinnissa tapahtunutta heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä ja työn imu ja työkyky ovat lievästi laskeneet kesästä 2021. Työuupumusoireilu on hieman yleisempää ja kynnistyneisyys sekä kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet. Erityisesti työasenteet ovat muuttuneet kielteisemmiksi sekä muistin, tarkkaavaisuuden ja

keskittyneisyyden häiriöissä oli kasvua. Työterveyslaitoksen mukaan olisi edelleen tärkeää panostaa työn voimavaroihin, jotta työhyvinvoinnin huononeminen pystyttäisiin pysäyttämään. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvittaisiin muun muassa toimia sen suhteen, että työ ja muu elämä olisivat tasapainossa.

Itsensä johtamiseen kytkeytyy keskeisesti myös työhyvinvointi, koska itsensä johtamisessa käsitellään samoja teemoja. Työkyky on tärkeä osa ja lähtökohta työhyvinvoinnille. Työkyky pohjautuu ihmisen voimavarojen ja työn asettamien vaateitten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä asenteista ja arvoista. Työ pitää sisällään työympäristön ja yhteisön, jossa työskennellään sekä itse työn sisällön, vaatimukset ja työn organisoinnin, työn johtamisen ja esimiestyön. Työkykyä voidaankin kuvata rakennelmana, joka sisältää eri kerroksia. Työkyvyn pohjakerroksena toimivat terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä heijastuvat työkykyyn. Vahvistamalla toimintakykyä, kehitetään myös omaa työkykyä. (Kauhanen 2015, 23.)

Työkykyyn vaikuttavista asioista, toisella portaalla ovat ammattitaito ja osaaminen. Työelämän haasteisiin vastataan tiedoilla ja taidoilla sekä niiden alituisella päivittämisellä. Haasteiden ja työn vaatimusten jatkuva muutos merkitsee sitä, että oman osaamisen päivittäminen on entistä tärkeämpää työkyvyille. Osa osaamista on myös pätevyys kehittää omaa työtään sekä omassa työyhteisössä toimiminen. Työkyvyn kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Se sisältää myös työn ja omien voimavarojen tasapainon sekä työn ja muun elämän väliset suhteet. Neljännessä kerroksessa kuvataan työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Työn asettamat vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät tästä moniulotteisen, vaikeasti hahmotettavan ja mitattavan kokonaisuuden. Erityistä huomiota tulee antaa esimiestyölle ja johtamiselle. (Kauhanen 2015, 23-24.)

Työkyvyssä on kyse ensisijaisesti työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Löytääkseen tasapainon, tarvitaan työn ja voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat alati, sillä ihmisen voimavarat muuttuvat iän ja sairauksien myötä ja työn vaatimukset puolestaan kansainvälisen kilpailun ja digitalisaation myötä. Työkyky ei ole irrallinen osa työntekijää ympäröivästä elämästä. (Kauhanen 2015, 24-25.)

Itsensä johtamisessa suunnitellaan, ohjataan, seurataan ja muutetaan omaa toimintaa. Tavoitteena on työhyvinvointi ja sujuva työ. Henkilö, joka osaa johtaa itseään, asettaa oman työnsä tavoitteita, ottaen samalla huomioon työyhteisönsä yhteiset tavoitteet ja perustehtävän sekä suunnittelee työtään työpäivä- tai työvuorokohtaisesti, viikkotasolla tai pidemmälle ajanjaksolle. Henkilön johtaessa itseään, hän tekee valintoja ja priorisoi sekä pysähtyy säännöllisesti arvioimaan edistystään, onnistumisiaan ja kehittymiskohteitaan. Hän haluaa palautetta ja pyytää sitä, osaa vastaanottaa ja hyödyntää sitä. Hän hakee rohkeasti apua. (Moilanen 2021.)

Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös siten, että se on tietoisuutta siitä, miten työpaikan ihmis-suhteet koetaan ja mitä itse voit tehdä lisätäkseen myönteistä vuorovaikutusta. Käytännössä itsensä johtaminen on omasta toiminnasta oppimista ja uudenlaisten toimintatapojen käytäntöön viemistä. Kaikki tekeminen, myös itsensä johtaminen, vaatii tunnetta, tietoa ja taitoa. Tunteet kytkeytyvät kokemukseen siitä, millainen toiminta tuo positiivista energiaa ja missä tarvitaan venymistä ja joustoa. Tietoa tarvitaan tavoista, joilla omaa tapaa työskennellä ja omaa työhyvinvointiaan voisi kehittää. Taitoa tarvitaan haluamiensa muutosten toteuttamiseen ja niiden ylläpitämiseen keskellä työn arkea. Itsensä johtaminen vaatii sitä, että tunnistaa omat keinonsa selviytyä, pystyy luomaan omat hyvät päivittäiset rutiinit ja osaa hallita ajankäyttöään. (Kuusela 2013, 183.)

Henkilö, joka osaa johtaa itseään, hallitsee myös keskeytyksiä. Ylimääräisten keskeytysten karsiminen ja yhteen asiaan keskittyminen tukevat työn sujumista. Itsensä johtaminen on myös oman palautumisen huolehtimista ja työnantajalla on vastuullaan järjestää palautumismahdollisuuksia työpäivän aikana. Työntekijän vastuulla on hyödyntää näitä mahdollisuuksia, huolehtia palautumisestaan myös vapaa-ajalla sekä tunnistaa merkit riittämättömästä palautumisesta. Itseään johtava tietää jaksamisensa rajat ja osaa kunnioittaa niitä. Henkilön havaitessa itsessään haitallisen kuormittuneisuuden merkkejä, kertoo niistä esihenkilölleen. (Moilanen 2021.)

Itsensä johtamisessa johdetaan omia ajatuksia ja tunteita. Se on kykyä saada itsensä motivoituneeksi silloinkin, kun edessä on vähemmän mukava tehtävä. Itsensä johtamiseen kytkeytyy myös resilienssitaidot, kuten kyky epävarmuuden sietämiseen ja tehtävän uudelleenaloittamiseen epäonnistumisen tai suunnanmuunnoksen jälkeen. Itsensä johtaminen on yhteistyötä, jossa esihenkilö jakaa vastuuta ja käytännössä näyttää luottamuksensa työntekijöitä kohtaan. (Moilanen 2021.)

Self-leadership -konsepti tuli esille ensimmäisen kerran 1980-luvun puolivälissä (esimerkiksi Manz 1983, 1986) laajenuksena self-management -käsitteelle (esimerkiksi Manz and Sims, 1980). Self-

management sai juurensa kliinisestä itsehillinnän teoriasta (esimerkiksi Cautela 1969) ja on saanut inspiraatiota Kerr and Jermiersin (1978) teoriasta "substitutes for leadership". (Neck & Houghton 2006, 270.)

2.2 Itsensä johtamisen tieteelliset teoriat

Sydänmaalakan (2006, 34-36.) mukaan länsimaissa kokonaisvaltainen itsensä johtamisen lähestymistapa on varsin uusi. Tunnetuimpia kirjoittajia alalta ovat Deepak Chopra, Stephen Covey, Robert E. Quinn, Jagdish Parikh sekä Peter Russell. Yksi harvoista tunnetuista tutkijoista, joka on tutkinut onnellisuutta ja Flow-ilmiötä, on Mihaly Csikszentmihalyi. Sydänmaalakka kertoo, että Charles Manz ja Christopher Neck puhuvat omien ajatusten johtamisesta. Sydänmaalakka kuvaillee, että oman mielen johtamisen termiä käyttää Helena Åhman. Åhman (2023.) on Turun kauppa- korkeakoulun työelämäprofessori ja hänen väitöskirjansa loi oman mielen johtamisen käsitteen. Manz & Neck (1999, Luku 2.) tuovat esille, että meillä kaikilla on tiettyjä ominaisuuksia, tapoja ajatella ja niin edelleen, jotka auttavat määrittelemään, kuinka näemme maailman ja mitä teemme elämässämme. Ymmärtääksemme täysin omia itsensä johtamisen käytäntöjä, meidän on tunnistettava sen merkitys mitä olemme ja miten ajattelemme asioista.

Sydänmaalakan (2006, 36.) mielestä, työnhallinta on yksi lähestymistapa itsensä johtamiseen. Työnhallinnan käsitteellä tarkoitetaan sitä, kuinka työntekijä tuntee hallitsevansa oman työnsä, ja kuinka työn vaatimukset ja sen edellyttämä osaaminen ovat tasapainossa. Tärkeimpiä edellytyksiä työnhallinnalle ovat selkeä työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys ja osallistumismahdollisuudet. Myös osaamisen käyttö ja kehittyminen kuuluvat työnhallinnan tärkeimpiin edellytyksiin. Työnhallinnan mahdollistavat hyvä ihmisten ja itsensä johtaminen. Hyvinvointiin vaikuttaa moni tekijä töiden lisäksi. Tämän vuoksi puhutaan useammin elämänhallinnasta.

Sydänmaalakan (2006, 36.) tuo esille elämänhallinnan tutkijoista esiin Pekka Ruohotien (2000) ja Sydänmaalakan mukaan, myös Marja-Liisa Manka on tutkinut elämänhallintaa. Mankan (2012, Yksilöllinen hallinnan tunne) ajatuksena on, että elämänhallinta on ihmisen kykyä selviytyä haasteista, joita ihminen ja ympäristö asettavat itselleen. Hallinnalla pyritään muuttamaan oloja, ympäristöä tai kokemuksellista tulkintaa mieluisammaksi. Mankan mukaan, stressiltä suojaava tekijä voi olla tunne elämänhallinnasta.

Ajatus voimaantuvasta yksilöstä, on myös Sydänmaalakan (2006, 37.) mukaan yksi lähestymistapa itsensä johtamiseen. Perinteisistä valta- ja motivaatiokäsitteistä on siirrytty empowerment-kulttuuriin 1990-luvulla. Empowerment on valtuuttamista ja voimaannuttamista sekä enemmän yksilöstä esiin tulevaa voimaantumista. Tämä on hyvin lähellä itsensä johtamisen ydintä. Voimaantuminen kyetään näkemään tietoisuuden kasvamisena, minkä avulla yksilö tulee tietoiseksi todellisesta minästään ja voimavaroistaan sekä näin ollen johtamaan itseään paremmin. Neckin & Houghtonin mukaan (2006, 273.) erityisesti superjohtajuuden käsite, prosessi, jossa muut johdetaan johtamaan itseään, otettiin käyttöön tehokkaana keinona voimaannuttaa seuraajia ja luoda itsensä johtajia. Ensimmäinen empiirinen tutkimus, joka tutki itsensä johtamista organisaatioympäristössä, julkaistiin *Administrative Science Quarterly* -lehdessä vuonna 1987, ja siinä tarkasteltiin itsensä johtamisen roolia sekä voimaannuttavan johtamisen että itseohjautuvien tiimien kontekstissa.

Sydänmaalakan mukaan (2006, 37-38.) Wayne W. Dyer (1981) on kuvannut yksilön käyttäytymistä hypoteettisella psyykinen terveys -ulottuvuudella. Ensimmäisiä merkittäviä tutkijoita, joka on tutkinut ”terveen” persoonallisuuden käsitettä, on C. Maslow. Hän on (1970) puhunut ”itseään toteuttavasta henkilöstä”, jolla Maslow tarkoitti omien mahdollisuuksien täysimittaista tekemistä todeksi. Rogers (1969) käsitteli samaa aihetta käsitteellä ”täysin toimiva ihminen”. Fromm (1962) taas puolestaan puhui ”omaehtoisesta ihmisestä” ja Riesman (1950) ”sisältä ohjautuvasta ihmisestä” sekä Jung ”yksilöityneestä ihmisestä”. Ihmisen kasvun ja kehityksen mahdollisuuksia kohti henkisen kehityksen korkeinta tasoa, ovat nämä kaikki nämä merkittävät tutkijat pohtineet.

Sydänmaalakan mielestä (2006, 40,43.) itsensä johtamisen alueina voidaan pitää myös positiivista ajattelua ja onnellisuustutkimusta. Yksi itsensä johtamisen kulmakivistä on positiivinen elämänasenne ja Sydänmaalakka nostaa esille Martin Seligmanin ja onnellisuustutkijoista Mihaly Csikszentmihalyin. Seligman (2011, Preface) kertoo, että hän on viettänyt suurimman osan elämästään työskennellen lievittääkseen kurjuutta ja kitkeäkseen pois elämän kurjia olosuhteita. Hän on pyrkinyt löytämään tapoja, joilla muuttaa asennoitumista pessimistisistä optimistisiksi.

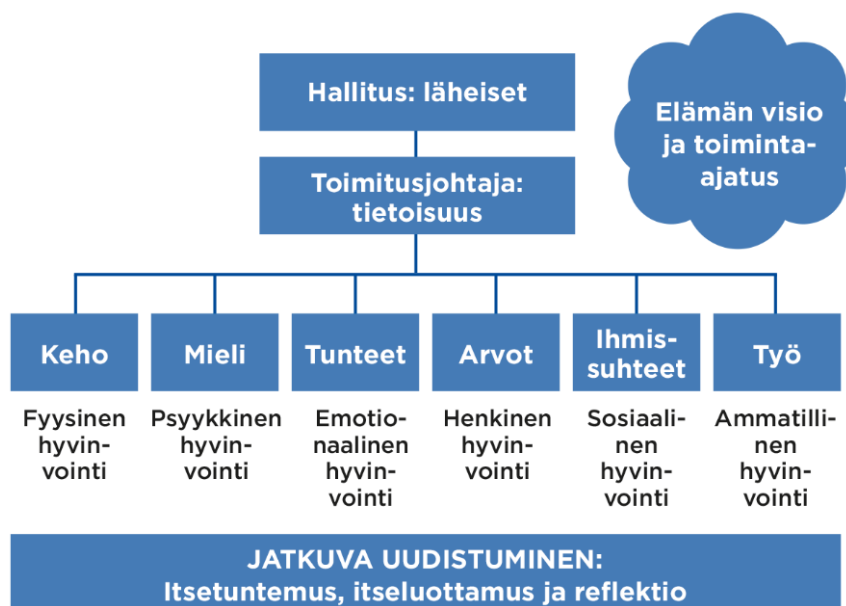
Mihaly Csikszentmihalyi on kuuluisimpia onnellisuustutkijoita maailmassa. Csikszentmihalyi on Positiivisen psykologian perustaja ja flow- teorian luoja, jota hän on opiskellut yli neljän vuosikymmenen ajan. Flow määriteltiin ensin kokonaisvaltaiseksi tunteeksi, joka ihmisillä on, kun he toimivat täydellä osallistumisella. Se on erittäin positiivinen psykologinen tila, joka tyypillisesti tapahtuu, kun

henkilö tuntee tasapainon tilanteeseen liittyvien haasteiden ja kykynsä vastata haasteeseen kanssa. (Beard & Csikszentmihalyi 2015, 353.)

Sydänmaalakan (2006, 41.) mielestä tunneäly liittyy itsensä johtamiseen ja tutkijoista hän tuo esille Daniel Colemanin, joka on tuonut tunneäly -käsitteen tunnetuksi. Sydänmaalakan mukaan mielenkiintoisen näkökulman itsensä johtamiseen tuo älykkyystutkimus. Älykkyystutkijoista hän tuo esille Howard Gardnerin. Gardner (Chiofalo & Gardner 2022, 2.) on tunnettu koulutuspiireissä moniälykkyysteoriastaan. Kritiikkiä käsitykselle, että on olemassa yksittäinen ihmisen älykkyys, jota voidaan arvioida tavanomaisilla psykometrisillä instrumenteilla.

2.3 Oy Minä Ab-malli

Nykypäivän johtamisteoriat nostavat esiin, että kaiken johtamisen pohjalla on itsensä johtaminen. Stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen ja liikkeenjohdon teorioiden sekoituksesta on syntynyt itsensä johtamisen Oy Minä Ab -malli (kuva 1.). Jokainen meistä on ”yrityksensä” Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja. (Sydänmaalakka 2006, 29-30.) Itsensä johtamisen jälkeen voimme oppia johtamaan muita, ensin pienempää tiimiä, sen jälkeen isompaa osastoa, yksikköä ja organisaatiota. (Sydänmaalakka 2010, luku 4.3.)



Kuva 1. Oy Minä Ab. (Sydänmaanlakka 2022, 27.)

Meillä jokaisella on oma yrityksemme, Oy Minä Ab. Sen toimitusjohtajana on ydinminuutemme eli tietoisuutemme. Tämä tietoisuus, eli toimitusjohtaja, johtaa kuutta perusosastoa. Näitä perusosastoja (keho, mieli, tunteet, arvot, ihmissuhteet ja työ) meidän on opittava hallinnoimaan, kun johdamme itseämme. (Sydänmaanlakka 2022, 27.) Kokonaisuutta on syytä osata johtaa hyvin, sillä siitä riippuu, miten yrityksemme selviytyy. Oy Minä ab:ssa on kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osasto, jotka vastaavasti hoitavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia osastoja. Itsensä johtaminen on vaikuttamis- ja oppimisprosessi, joka kohdistuu itseemme. Reflektion avulla ohjataan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja. (Sydänmaalakka 2010, luku 4.3.)

Toistuva uudistuminen on tärkeää Oy Minä Ab -mallissa, jonka vuoksi on osattava johtaa myös uudistumisprosessia, joka tapahtuu näillä kuudella perusosastolla. Uudistumisprosessi edellyttää itseluottamusta, hyvää itsetuntemusta ja reflektointitaitoa. Kehitymme itsemme johtajina vain tällaisen syvälle ulottuvan pohdinnan kautta. (Sydänmaanlakka 2022, 29.)

Yksi tärkeä elementti, josta oikeastaan itsensä johtaminen alkaa on omien unelmien jäsentäminen ja tarkentaminen elämän visioksi ja toiminta-ajatuksiksi. Toiminta-ajatus tulee tarkemmaksi edelleen jokaisella osastolla erilliseksi visioksi ja se jaetaan tavoitteiksi ja osatavoitteiksi. Itsensä johtaminen on aina toimintaa, jolla on tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2022, 29.)

Minä Oy Ab-mallissa tietoisuus on toimitusjohtaja, joka johtaa eri osastoja. Tietoisuus on omalla tavallaan sisäinen tarkkailija, joka pystyy ottamaan etäisyyttä ja katsomaan itseään ulkoapäin ja kokonaisuutena. Tästä helikopteriperspektiivistä on kyse myös itsensä johtamisessa. Kuten yrityksissä, myös Minä Oy Ab:lla on hallitus. Sen muodostavat meille tärkeät ja läheiset henkilöt. Tämä kokonaisuuden hallinta on siis itsensä johtamista ja sen tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi, uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus. (Sydänmaanlakka 2022, 29.)

2.3.1 Fyysinen, psyykinen, emotionaalinen ja henkinen hyvinvointi

Pidämme itsemme terveinä käyttämällä kuutta erittäin voimakasta ennaltaehkäisevää lääketta. Näitä ovat: älykäs liikkuminen, terveellinen ruokailu, riittävä lepo, syvä rentoutuminen, stressinhallinta ja erilaisten riippuvuuksien välttäminen. Tavat, joilla kasvattaa omaa fyysistä hyvinvointia, ovat

yleensä tiedossa, mutta hyvä itsensä johtaminen ei ole ainoastaan tietämistä vaan myös konkreettista tekemistä. Konkreettinen tekeminen vaatii tiukkaa itseuria. (Sydänmaalakka 2022, 38,47.)

Ihminen tarvitsee liikuntaa ja rentoutumista. Jokaisella on viime kädessä vastuu riittävästä liikunnasta ja rentoutumisesta, vaikka työnantaja voi kannustaa ja opastaa henkilöä näissä asioissa. Terveellisillä elämäntavoilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Yksilötasolla positiivisella elämänsenteellä tutkitusti edistetään kaikenlaista hyvinvointia, myös työhyvinvointia. (Kauhanen 2015. 88-89.) Sydänmaalakan (2010, luku 4.3.) mukaan, keho on lähtökohtana kaikelle, sillä ilman hyvin toimivaa kehoa, meitä ei olisi olemassa. Hänen mukaansa keho on mielen temppele, josta tulee pitää huolta ja kehotietoisuuden kehittäminen on tärkeää.

Psyykkisen kunnon ylläpito on osaavaa mielen hallintaa. Lopputuloksena saadaan tarkoituksenmukainen oman mielen toiminta ja mielenrauha. Tämä liittyy mielen perustoimintoihin, kuten muistiin, oppimiseen ja havaitsemiseen, ajatteluun ja intuitioon sekä kehittyneeseen tietoisuuteen. Psyykkistä hyvinvointia on oman mielen prosessien hallintaa. Kun hallitsemme mieltämme, löydämme mielenrauhan. Se on haastavaa, sillä se edellyttää pysähtymistä, harjoittelua ja hiljentymistä. Ajatteluprosessia tulee ohjata ja kehittää. Meidän tulee tiedostaa erilaisia ajattelutapoja, sillä johtajalle on tärkeää hallita monipuolisesti erilaisia ajattelutapoja. Kehittynyt ajattelu on sitä, että osaamme ohjata ajatteluprosessiamme, käyttää erilaisia tilanteeseen sopivia ajattelutaitoja ja ottaa etäisyyttä ajatuksiimme. (Sydänmaalakka 2022, 53-54, 56.)

Johtajalle tunneälykyys on tärkeä asia. Tunneälykyyden avulla tunnistetaan, ilmaistaan ja käytetään, jäsenetään ja säädellään omia tunteita eri tilanteissa. Tunneosaamista tarvitaan oman positiivisuuden ylläpitämisessä ja muiden innostamisessa. Johtajan on taidettava innostua itse, innostaa myös muita ja saada koko organisaatio innostumaan. Edellytyksenä tälle on tunnejohtamisen hallinta. (Sydänmaalakka 2022, 69.) Tunneosaston tulisi varmistaa, että olemme tietoisia omista tunteistamme sekä pystymme ymmärtämään toisen tunteita ja näillä keinoilla pystymme kokoamaan hyviä vuorovaikutussuhteita. (Sydänmaalakka 2010, luku 4.3.)

Työvuosien kertyessä, on oman positiivisuuden ja innostuneisuuden ylläpitämisessä haasteita. Tällöin johtajalle on vaarana leipääntyä ja olla tulppana muutoksille. Mikäli johtaja ei kykene enää uudistumaan, on ehkä aika vaihtaa ympäristöä tai yrittää nähdä nykyisen työn haasteet uudella tavalla. Itsesuggestioiden käyttö on yksi tapa rakentaa positiivisuutta. Parhaimmillaan tallainen omaan mieleen vaikuttaminen saattaa paljastaa mahdolliset kyvyt ja voimavarat, jotka ovat jääneet

käyttämättä. Itsesuggestiossa on kyse meidän sisäisestä puheestamme, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia suorituksiimme. (Sydänmaalakka 2022, 76.)

Henkistä hyvinvointia on se, että henkilö on tietoinen arvoistaan ja periaatteistaan sekä soveltaa näitä käytäntöön ja elää sovussa näiden kanssa. Tällöin henkilö kokee olevansa tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa. Hän myös kokee elämällään olevan syvemmän tarkoituksen ja merkityksen. (Sydänmaalakka 2022, 83.)

Emotionaalisesti älykäs henkilö tunnistaa, ilmaisee ja hallitsee omat tunteensa ja sosiaalisesti älykäs henkilö ymmärtää muiden tunteita sekä pystyy ylläpitämään monipuolisesti tyydyttäviä ihmissuhteita. Riittävä sosiaalinen lahjakkuus on johtajalle työssä menestymisen edellytys, sillä iso osa johtajan työstä on vuorovaikutusta ja viestintää. (Sydänmaalakka 2022, 95.)

2.3.2 Sosiaalinen ja ammatillinen hyvinvointi

Johtajan yksi tärkeimmistä osaamisista on vuorovaikutusosaaminen. Johtajan tulee olla jämäkkä ja empaattinen sekä kommunikoitava tehokkaasti. Olennaista on myös läsnäolo, vaikuttaminen ja avoimuus. Jatkuva uudistuminen ja muutosten nopeus vaativat hyviä kontakteja. Itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja voi kehittää kertomalla itsestäsi ja toiveistasi avoimesti, pyytämällä palautetta tiimiltäsi ja lisäämällä tietoisuuttasi. (Sydänmaalakka 2022, 98-99.)

Merkittävä osa ihmisen elämää on työ ja sen vuoksi se on yksi osa Oy Minä Ab:tä. Kokonaiskuntoisuudelle on tärkeää ammatillinen hyvinvointi ja johtajalle tämä työn merkitys yleensä korostuu. Ammatillista hyvinvointia on se, että johtaja toimii tehtävässä, jossa hän voi toteuttaa itseään mahdollisimman hyvin ja jossa hän suoriutuu hyvin. Hän tuntee itsensä motivoituneeksi, hänellä on riittävä osaaminen, hän kokee työnsä haasteelliseksi ja hän saa palautetta ja kykenee kehittämään itseään jatkuvasti. Ammatillisen hyvinvoinnin edellytyksenä on se, että pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan, tiedoistaan ja taidoistaan, motivaatiosta sekä kokemuksista ja kontakteista. Mikäli motivaatiota ja sitoutumista ei ole, tiedot ja taidot eivät riitä. Ei riitä, että on kokemuksia, mikäli niistä ei ole oppinut. Johtajan on kyettävä paketoimaan tämä osaaminen niin, että sitä pystyy helposti kantamaan mukanaan ja siirtämään käytäntöön. On kyettävä ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan koko työuran ajan. (Sydänmaalakka 2022, 111.)

Ammatillista hyvinvointia on myös kyky pärjätä ja edetä omalla työurallaan sekä tasapainottaa parhaalla mahdollisella tavalla työ muiden elämäalueiden kanssa. Työ tulisi kokea ”kutsumuksena”, mutta muiden elämän osa-alueiden merkitystä ei saa unohtaa. Johtajan olisikin hyvä välillä pysähtyä syvällisesti pohtimaan seuraavia kysymyksiä, kuten esimerkiksi: miten koen työni nyt ja miten työni motivoi minua? Antaako työni jotakin syvällistä ajateltavaa? Kuinka jaksan innostua uudelleen? (Sydänmaalakka 2022, 111.)

Sydänmaalakka (2010, luku 4.3.) kirjoittaa, että itsensä johtaminen on syvällistä tutustumista itseemme. Jotta osaisimme kohdata toisen, meidän on löydettävä itsemme. Huolehtiaksemme muista, meidän osattava hoitaa hyvin itseämme ja Sydänmaalakka onkin sitä mieltä, että johtamisen opettele kannattaa aloittaa itsensä johtamisesta. Tästä muodostuu hyvä perusta kaikelle johtamiselle.

2.4 Esihenkilön itsensä johtaminen

Itsensä johtamisesta seuraava johtamisen taso on yksilöiden johtaminen. Perinteisen näkemyksen mukaan, johtaja ohjaa asiantuntijoita yksilöinä. Johtaminen on toiseen vaikuttamista, mikä on vaikea ja haastava johtamisen hallittavista perustehtävistä. Tästä aiheesta on myös eniten tutkimusta. Johtajan täytyy myös itsensä ja yksilöiden johtamisen lisäksi, johtaa myös tiimiä. Hänen tulee luoda ympäristö, jossa kaikkien tiimien jäsenten välillä on hyvä vuorovaikutus. (Sydänmaalakka 2015, 79.)

Itsensä johtaminen on laaja-alaista. Henkilön on hallittava tehtävää koskevat tiedot ja taidot ja säädeltävä tunteitaan. Tunteiden säateleminen tärkeää etenkin työssä, jossa on paljon vuorovaikutusta muiden kanssa. Vaikka työasiatkin saattavat innostaa tai koetella hermoja, tunteet nousevat usein ajatuksista, jotka koskevat sitä, millä tavoin kokee itsensä, muut ihmiset ja suhteensa muihin. (Aulankoski 2022, 7.) Huhtalan (2015, 251.) mukaan, johtaminen on ammatti, jossa pääasiassa omalla esimerkillään ihminen johtaa, vaikuttaa ja kommunikoi. Alitajuisesti alainen aistii, mikäli johtajalla ei ole kaikki kunnossa oman hyvinvointinsa suhteen tai mikäli hän ei johda täysillä. Johtajan kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on yhteys hänen toimintaansa, mutta sillä on myös vaikutus alaisiin, kumppaneihin ja asiakkaisiin.

Tiimien johtaminen hyvin ja pitkällä tähtäimellä tarvitsee sitä, että esihenkilö osaa johtaa itseään. Pidemmällä tähtäimellä itseään huonosti johtava pomo ei voi olla hyvä johtaja muille. Esihenkilö johtaa toisia paremmin, mitä paremmin esihenkilö tuntee itsensä ja mitä lähempänä hän on itseään. Johtamislupauksia tulisi tehdä myös itsensä johtamisen perustaksi sen lisäksi, että luvataan jotakin suhteessa omaan johtamiskäyttäytymiseen muita kohtaan. Esihenkilön olisi hyvä pysähtyä analysoimaan toimintaansa ja tunteitaan, jotta hän kykenisi pukemaan sanoiksi itselleen osuvan, asianmukaisen ja tuloksia aikaansaavan johtamislupauksen. (Nikula 2022, 109-110.)

Huhtalan (2015, 246, 248, 250.) haastatteleman lääketieteen tohtori Sillanaukee kertoo, että johtaja on vastuussa alaisistaan ja siitä, millainen asenne työpaikalla vallitsee. Mitä korkeammassa asemassa johtaja on, sitä isompi vastuu hänellä on. Johtaja on organisaatiossaan suunnannäyttäjän asemassa ja työntekijöiden työssään onnistumisen mahdollistaja. Johtajan oma esimerkki, myös asenteissa, on tärkeässä asemassa. Mikäli johtaja ja esihenkilö ovat innostuneita työstään, se tarttuu positiivisella tavalla myös työyhteisöön. Samalla tavoin myös negatiivinen suhtautuminen. Oma asenne työtään kohtaan vaikuttaa merkittävästi myös työkykyyn. Jos työ on mielekästä ja sopivan haasteellista, työkyky vahvistuu. Johtajalla tulee olla kykyä ymmärtää eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä ja sovittaa tiimensä jäsenten kyvyt, motivaatio ja asenteet tukemaan pääsemään kohti organisaation tavoitteita. Sillanaukeen mukaan, organisaatioiden tulisi aktiivisemmin muuttaa taylorilaista ja kontrolloivaa tapaa työskennellä. Organisaatioissa tulisi huomioida se, että myös ihan suorittavassa työssä ihmisten osaamisen ja mukaan ottamisen merkitys vaikuttaa todella merkittävästi tuottavuuteen. Johtajalla tulee olla hyvät perustelut ohjeilleen ja hänen pitää pyrkiä saamaan ihmiset kehittämään työtään yhdessä.

Ollessaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, mieli pyrkii sovittamaan saamaansa ja vastaanottamaansa tietoa omiin uskomuksiin. Ainoastaan kyseenalaistamalla uskomuksia ja muuttamalla itseään, voidaan vaikuttaa muihin. Muutoksen tapahtuessa, huomataan muutoksia myös muiden käyttäytymisessä. (Salmimies 2008, 35.)

Tunteet, tunteiden tunnistaminen sekä niiden hyväksyminen on tärkeä ensimmäinen askel itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen. Työssä ja johtamistilanteissa esihenkilö, kuten myös tiimin jäsen, voi pohtia tunteiden jälkeistä toimintaa esimerkiksi onnistumisten yhteydessä tai saadessaan kritiikkiä. Tunteemme vaikuttavat mielikuvitukseemme, kykyymme tehdä päätöksiä ja sosiaaliseen

toimintaamme. Monet tunteet ovat hyödyksi työelämässä ja johtamisessa. Ihminen pystyy paremmin päättämään, millä tavoin hän toimii tunteiden vallassa sekä sen jälkeen, mitä paremmin hän oppii tuntemaan ja tunnistamaan omia tunteitaan. (Nikula 2022, 113-114.)

Tavoitteena on, että sisäisen johtajuuden lisääntyessä esihenkilöillä olisi paremmat mahdollisuudet ymmärtää alaisiaan ja siirtää oppimansa oivallukset käytännöllisiksi arjen työkaluiksi ja johtamisen taidoiksi. Pohdittaessa työntekijöiden käyttäytymistä, mikä voi olla epäloogista, unohtuu helposti se, että johtaja itsekkin voi käyttäytyä epäloogisesti. Johtaja saattaa poukkoilla visioissaan yhtenä päivänä toiseen suuntaan ja seuraavana päivänä toiseen. Ulkoisen johtamisen rinnalle tarvitaan sisäisen johtamisen työkalupakkia, josta saadaan apua mielenliikkeiden ja ailahtelujen ymmärtämiseen ja hallintaan. (Hämäläinen 2015, 21-22.)

Esihenkilön on hyvä pysähtyä oman ajattelunsa äärelle, halutessaan oppia johtamaan itseään paremmin. Esihenkilön ymmärtäessä paremmin omaa mieltään, hän kykenee johtamaan ajatteluun oikeaan suuntaan. Mieli ja ajatukset saattavat olla johtamisen suurin mahdollistaja, mutta myös sen suurin este. Johtamisessa, asianmukaisten toimenpiteiden ja viestien valinnassa, asettuminen ajatuksissa toisen henkilön asemaan, auttaa kehittämään osuvimmat viestintä- ja toimintatavat. Toisin sanoen, onnistumaan johtamistilanteissa. (Nikula 2022, 117.) Itseymmärryksen tiedostaminen on avuksi uudenlaisten valintojen tekemisessä. Sellaisten valintojen, jotka toimivat paremmin ja tekevät työstä mielekkäämpää ja elämästä tyydyttävämpää. Esimerkiksi, jos työpaikalla löytää uusia suhtautumistapoja niin sanottuihin hankaliin ihmisiin, oma vuorovaikutus muuttuu positiivisempaan suuntaan ja käytös näiden ihmisten suhteen muuttuu. Tämä voi olla suurenmoinen työkalu johtamisessa. (Hämäläinen 2015, 23.)

Itsensä johtamisessa, kuten myös toisten ihmisten johtamisessa, kyky tehdä päätöksiä on keskeisin taito. Päätösten tekemisessä tarvitaan yleensä moniulotteista ajattelua ja vahvoja vaistoja, jotka perustuvat tietämykseen. Johtamislupaus itsensä johtamisen ja oman ajattelun johtamisen suhteen voisi olla esimerkiksi ajattelun tietoinen ohjaaminen ratkaisukeskeiseen ja positiivisempaan suuntaan. Erilaisten työtehtävien ja projektien ääressä olisi hyvä pysähtyä keskustelemaan ja tarkastella, kuinka onnistuttiin. Keskeistä olisi pohtia, mikä toiminnassa oli hyvää ja missä oli parantamisen varaa. Luotettavamman ja moniulotteisemman tiedon saamiseksi omasta suoriutumises-tamme, meidän olisi kannattavaa pyytää palautetta työtovereilta ja vaikkapa asiakkailta. Tällöin voimme tarkemmin analysoida toimintaamme. (Nikula 2022, 118-119.)

Hyvää johtajaa kuvataan henkilönä, joka on läsnä työntekijöille omana itsenään. Hyvä johtaja tunnustaa omat vahvuutensa, tiedostaa kasvuhaasteensa ja on valmis tekemään töitä kasvuhaasteidensa kanssa. Hyvä johtaja on halukas kehittymään ihmisenä ja ihmisten johtajana. Hänellä on halu johtaa itseään. (Hämäläinen 2015, 33.) Työelämässä itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito antavat tutkitusti eväät hyviin suorituksiin. Hyvän itsensä johtajan tunnustaa rauhallisesta ja rakentavasta toiminnasta haastavissa ja stressaavissa tilanteissa. Hyvä itsensä johtaja johtaa hallitusti omia tunnetilojaan, ajatuksiaan, toimintaansa ja energiaansa kaikissa tilanteissa. (Nikula 2022, 122.)

Johtamistyössä onnistuminen, niin itsensä kuin toisten suhteen, vaatii vastuun ottamista tunnistetusta asiasta. Onnistuminen vaatii myös selkeän fokuksen löytämistä ja pitämistä siitä kiinni sekä kurinalaisuutta omien suunnitelmien toteutuksessa. Kaikki tämä vaatii oman toiminnan johtamista. Johtamislupaus omaa toimintaa ja itsensä johtamista koskien on yleensä asioiden aikaansaaminen ja aikatauluttaminen. (Nikula 2022, 120.)

Hankalissakin tilanteissa monipuoliset selviytymiskeinot auttavat eteenpäin. Päivittäisillä teoilla ja sillä, mihin aikaansa käyttää, kehittyi mestariksi. Mikäli jokapäiväiset rutiinit kytkeytyvät esihenkilötyön kannalta olennaisiin asioihin, ne tehostavat johtamista. Monipuolistamalla selviytymiskeinoja ja kehittämällä rutiineja ja ajankäyttöä, pystytään johtamaan itseään paremmin. Mitä joustavammat ja monipuolisemmat selviytymiskeinot ovat, sitä helpompaa on pärjätä erilaisissa tilanteissa. (Kuusela 2013, 185.)

Hyvä johtaja asettaa itselleen konkreettisia kasvutavoitteita ja kehittää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehitysohjelmia itselleen. Hän myös toteuttaa ohjelmansa, eikä anna minkään mennä asioiden edelle, joita hän on itsensä kanssa sopinut. Hän luottaa omaan intuitioonsa, ottaa riskejä, kyseenalaistaa ja antaa tilaa omalle ja työntekijöiden luovuudelle. Hän osaa priorisoida töitään ja johtaa esimerkillään. Tällöin ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen kulkevat käsi kädessä. (Hämäläinen 2015, 33.)

Yksi osa-alue itsensä johtamisessa on omien energiatasojen ohjaus ja johtaminen. Hyvän ja tasapainoisen energiatason hallitseminen auttaa ihmistä olemaan paras versio itsestä niin itselleen, läheisilleen kuin työtovereilleen. Energiaan liittyvässä tasapainoilussa, tasapainoillaan tunteiden, liikunnan, ihmissuhteiden, yksinolon ja seurassa viihtymisen suhteen. (Nikula 2022, 121-122.)

Itsensä johtaminen on yhtä tärkeää työskennellessäsi ryhmässä, kuin se on yksin työskennellessä. Saavuttaaksesi omat persoonalliset potentiaalisi työskennellessäsi tiimissä, täytyy sinun johtaa itseäsi. Itseasiassa, vain tehokkaasti johtamalla itseäsi tiimissä, voit auttaa tiimiä johtamaan itseään, saavuttamaan sen potentiaalin ja näin saavuttaa synergia. Tiimin jäsenet, jotka ovat sitoutuneet tiimin itsensä johtamiseen, jotka tunnustavat, että paras potentiaali minussa on me ja jotka tunnustavat, että tiimin menestys vaatii koko tiimin ponnistusta, jossa tiimin jäsenet pyrkivät epäitsekkäästi saattamaan loppuun tehtävänsä, tulevat lopulta saavuttamaan omat henkilökohtaiset tavoitteensa sekä myös tiimin tavoitteet. (Manz & Neck 1999, luku 7.)

2.5 Toimivat rakenteet työpaikalla tukevat itsensä johtamista

Työhyvinvoinnin perusedellytysten tulee olla kunnossa, jotta tehokas itsensä johtaminen voi toteutua. Työpaikan tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat ja vaihtelevat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri vaikuttavat työhyvinvointiin. Fokus on organisaation työssä eli sen perustehtävässä. Organisaatiossa maksimoidaan työntekoa edistävät ja tukevat asiat. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 69.)

Työnantaja voi vaikuttaa monin tavoin henkilöstönsä työhyvinvointiin, kuten tarjoamalla haasteellisen ja mielenkiintoisen työn, tarjoamalla joustavat työajat, seuraamalla ja vaikuttamalla sairauspoissaoloihin, luomalla kannustavan työilmapiirin, pyrkimällä hyvään johtamiseen, tukemalla fyysistä ja psyykkistä kuntoa, tarjoamalla lakisääteistä laajemmin työterveyshuollon ja terveysneuvontaa sekä sopimalla yksilöllisille sopivat työsuhteen ehdot. (Kauhanen 2015, 89.)

Erityisesti nuorten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää panostamalla työpaikalla yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja huomioimalla onnistumiset. Työntekijöiden vähäisempi työhönsä panostaminen saattaa kertoa vähäisten vastineiden aiheuttamasta epätasapainosta, jota he pyrkivät korjaamaan panostamalla entistä vähemmän työhönsä. Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan työntekijöiden oma-aloitteinen oman työnsä kehittäminen on harvinaisempaa kuin aiemmin. Työstä saadut vastineet ja vahvempi työhön panostaminen ovat yhteydessä toisiinsa sillä työssään huomnommin voivat panostavat työhönsä vähemmän omia resurssejaan ja kykyjään. Kuitenkin työn voimavaroissa, kuten esihenkilöltä saadussa tuessa, luottamuksessa ja reilussa kohtelussa ei ole tapahtunut muutoksia. (Työterveyslaitos 2023.)

Yhteisistä toimintamalleista ja pelisäännöistä sopiminen ovat hyvän yhteistyön pohjalla. Ne antavat pelikentän toiminnalle ja tämän pelikentän sisällä voi johtaa itseään. Työn itsenäisyyttä korostavassa työkuultuurissa tarkoitus pelikentän luomisessa on oman työn johtaminen. Yhteistyöhön, työn sujuvuuteen ja oman työn johtamiseen vaikuttavat työpaikan kulttuuri ja työskentelytavat. Tarve johtamiselle ja vuorovaikutukselle säilyy, vaikka henkilö johtaisiin itseään hyvin. Itsensä johtaminen ja ulkoapäin tulevan johtaminen kulkevat rinnakkain. Molempia tarvitaan. Työpaikalla syntyneet ris-tiriidat selvitetään ja kun asioista ollaan eri mieltä, on tärkeää tietää, ketkä päätökset tekevät. Itsensä johtamisessa apuna on hyvä johtaminen. Lähijohtajat saavat aikaan työn tekemiselle sopivat puitteet ja määrittävät tavoitteet, jotka ovat realistisia ja joita jokainen pystyy hyödyntämään oman työnsä johtamisessa. Lähijohtajien tehtäviin kuuluu myös reagoida ihmisten työkyvyssä ja voimavaroissa tapahtuneisiin muutoksiin. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 70-71.)

Työelämässä erilaisissa kehityskeskusteluissa on ne hetket, jolloin esihenkilö voi tukea alaistaan ilmaisemaan omia tarpeitaan, tavoitteitaan ja suunnitelmiaan. Usein asialle on hyvä varata aikaa. Koko johtamistapaa voidaan katsoa siltä suunnalta, kuinka paljon tekijät voivat suunnitella työ-tänsä. Mikäli suunnittelu on otettu osaksi työkuultuuria, ovat työntekijät omatoimisempia, tekevät enemmän aloitteita ja ovat itsenäisempiä. Suunnitelmien ja tavoitteiden ilmaisemisen ja asettami-sen lisäksi, kannustaminen niiden ilmaisuun on itsensä johtamista. (Talvio & Klemola 2017, 43-44.)

2.6 Motivaatio on yksi itsensä johtamisen avainalueista

Motivaatio sananmukaisesti tarkoittaa sitä, mikä liikuttaa ihmisiä toimintaan. Motivaatioteoriat kes-kittyvät tarkemmin siihen, mikä energisoi että antaa suunnan käyttäytymiselle. Koko kokeellisen psykologian historian ajan erilaiset motivaatioteoriat ovat siten yrittäneet ennustaa muutokset op-pimisessa, suorituskäytössä ja käyttäytymisessä. (Ryan & Deci 2017, 13.) Vaikka itsensä johtami-nen korostaa ulkoisia palkintoja (eli tuloksia, kuten kiitosta, tunnustusta ja itsensä vahvistamista ulkoisten palkkioiden avulla), itsensä johtaminen ulottuu tämän näkökulman ulkopuolelle keskitty-äkseen luonnollisiin palkintoihin, jotka johtuvat itse tehtävän tai toiminnan suorittamisesta. (Neck & Houghton 2006, 281.)

Motivaation eri puolia kuvailevia motivaatioteorioita on runsaasti ja ne ovat hyvin erilaisia. Teoriat voidaan tarveteorioihin, jotka selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä tarpeiden ja eri viettien pohjalta ja kognitiivisiin prosessiteorioihin, joissa kuvaillaan yksilöllisiä eroja tulkita ja havaita toisistaan eroavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja reaktioita niihin. Tarveteorioissa henkilön tarpeet kuvaillaan epätasapainon tilaksi, josta seurauksena henkilö yrittää toiminnallaan saamaan tasapainon. Maslow'n teoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Alderferin ERG-teoria ovat tarveteorioita. Prosessiteorioissa analysoidaan keinoja saada henkilö liikkeelle sekä pitää yllä ja ohjata tätä liikettä. Prosessiteorioita ovat muun muassa Vroomin odotusarvoteoria, Adamsin tasapainoteoria, Ryanin ja Decin itsemääräytymisen teoria ja Csikszentmihályin flow-teoria. (Sinokki 2016, Myöhemmät motivaatioteoriat; Viitala & Jylhä 2019, Työmotivaatio.)

Puhuttaessa motivaatiosta, on tärkeää tajuta, että "olla motivoitunut" tarkoittaa ihmisen halua tehdä jotakin. Henkilön ollessa motivoitunut, hän on aktivoitunut tavoitettaan kohtaan. Motivaatioon sisältyvät energia, suunta ja sinnikkyys eli kaikki toiminnan ja aikomusten muodot. (Launonen, Kostamo & Marttinen 2017, 39.)

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Nämä eroavat toisistaan käyttäytymistä aikaansaavien ja suuntaavien motiivien puolesta. Ulkoisen motivaation lähteinä toimivat ympäristöstä saadut palkkiot, kuten arvosanat, kehut ja raha. Myös rangaistukset, kuten halu välttää kritiikkiä työstään, ovat ulkoisen motivaation lähteitä. Ulkoisen motivaation taka-alalla voi olla myös tarve tyydyttää muita tarpeita, kuten tarve turvallisuudesta tai yhteenkuuluvuudesta. Taustalla saattavat vaikuttaa tilanteen aikaansaamat vaatimukset, ryhmäpaine tai halu imitoida toisia. Työelämässä ulkoisia palkkioita ovat muun muassa esimerkiksi työnantajan asettamat työ- ja tulostavoitteet, palkka ja kannustepalkkiot, kehut ja arvostus. (Pennonen 2021, 89.)

Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan omasta tahdostamme, aidosta ilosta ja nautinnosta, joten motivaation syy on sisäisesti syntynyttä. Koemme toimintamme itsessään palkitsevana ja saamme toiminnastamme sisäistä mielihyvää ilman mitään erityistä ulkoista palkkiota tai kiitosta. Sisäinen motivaatio ilmentää hyvin omien arvojen mukaista toimintaa. (Pennonen 2021, 89.) On tärkeää huomata, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio eroavat toisistaan. Esimerkiksi, siinä missä ulkoinen motivaatio on yleensä riippuvainen ympäristön palkkioista ja rangaistuksista, sisäinen motivaatio voi ohjata henkilön käyttäytymistä, vaikka ulkoiset mahdolliset palkkiot puuttuisivatkin. (Ryan & Deci 2017, 16.)

Itsensä motivoiminen ja positiivisuus ovat tärkeitä itsensä johtamisen osa-alueita. Positiivisia tunteita tulisi vahvistaa. Meidän tulee aktiivisesti pitää huolta myönteisyydestämme ja miettiä tapoja, joilla kehittää positiivisuuttamme. (Sydänmaalakka 2022, 75.) Motivaatio on polttoainetta toimintamme taustalla. Se ohjaa käyttäytymistämme omien tavoitteidemme suuntaan ja säätelee meidän käyttäytymistämme. Kun olemme motivoituneita, käyttäytymisemme on tarkoituksenmukaista ja pyrkii kohti päämäärää. Motivaatio on psyykinen lähde. Se ohjaa, kuinka vireästi, aktiivisesti ja ahkerasti toimimme ja se suuntaa meidän mielenkiintoamme. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka intensiteetillä toiminne ja kuinka sinnikkäästi pidämme yllä toimintaamme. (Pennonen 2021, 88-89.) Selkeät tavoitteet helpottavat ponnistelua. Välitavoitteita tarvitaan motivaation ylläpitämiseksi, sillä välitavoitteen saavuttaminen lisää uskoa ja innostusta jatkaa. Välitavoitteiden saavuttaminen tuottaa kukin onnistumisen elämyksen. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.3.)

Motiivit ovat motivaation perustana. Motiivit ovat toimintaa synnyttäviä ja suuntaa ohjaavia vaikuttimia, kuten tarpeita, mielitekoja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita tai rangaistuksia. Tiedostetut tai tiedostamattomat motiivit saavat aikaan motivaatiota. Motivaatio vaikuttaa laajasti elämässämme, koska se aktivoi meitä toimimaan ja on toimintamme lähde. Motivaatiolla on keskeinen vaikutus opiskeluihimme, ammatinvalintaamme ja suoriutumiseemme töissä. (Pennonen 2021, 89.) Olennaisinta johtamisen näkökulmasta on ymmärtää, mikä henkilöä motivoi työssä, sillä motivaation lähde on erilainen eri ihmisille. Esimerkiksi palkan määrä motivaatiotekijänä riippuu henkilön arvoista, taloudesta ja elämänvaiheesta. Motivaatio yksinään ei riitä hyvään suoritukseen, mikäli henkilöllä on puutteelliset valmiudet, mutta myöskään hyvätkään valmiudet eivät välttämättä riitä, mikäli motivaatio puuttuu. (Viitala & Jylhä 2019, Työmotivaatio.)

Työmotivaatio on kokonaistila, joka saa aikaan, energisoi, suuntaa ja ylläpitää henkilön työtoimintaa. Työmotivaation taustalla vaikuttavat perustarpeet, kuten tilanteen hallinta, itsenäisyys, liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa ja terve olla luotettu, kunnioitettu, yhteisöllisesti pidetty ja turvassa. Työmotivaation synnyssä voivat vaikuttaa ihmisen ylpeys, velvollisuudentunto ja itsensä päteväksi tunteminen. Mikäli osaaminen, kyvyt ja taidot vastaavat melko hyvin tehtävän vaatimuksia, sisäinen motivaatio kasvaa. Kokemukset onnistumisesta ja kehittymisestä ovat työmotivaation kannalta merkityksellisiä. Muita yksilön ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ovat työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet itseä ja työtä kohtaan sekä erilaiset tarpeet. Elämäkokemuksella ja elämänvaiheella on myös vaikutus työmotivaatioon. Näiden lisäksi tunneäly, itseluottamus, turhautumisen sieto ja elämänhallinnan tunne, vaikuttavat työmotivaatioon. (Pennonen 2021, 94.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myös työn ominaisuudet, työympäristö ja ulkopuolisen tuen saaminen. Motivoivan työn tyypillisyyksiä ovat muun muassa sopiva haasteellisuus, palkkioiden saavutettavuus, hyväksytyt tavoitteet, kokemus olla asiaankuuluvana osana tarpeellista kokonaisuutta, oikeudenmukainen esimiestyö, luottamus työpaikalla ja kokemus työn palkitsevuudesta ja arvonnasta. Kun organisaatioissa luodaan puitteet perustarpeiden tyydyttämiseen, työntekijät voivat hyödyntää kykyjään, saavat onnistumisen kokemuksia ja pääsevät toteuttamaan sosiaalisia tarpeitaan, saavat mielekkyyttä ja työn iloa sekä pääsevät ilmaisemaan itseään. (Pennonen 2021, 95.)

Yksi keskeisistä työuran itseohjauksen välineistä on omien motivaatiotekijöiden tunteminen. Omien motivaatiotekijöiden tuntemuksen avulla on helpompaa löytää itselle soveltuvat tehtävät ja löytää sopiva työympäristö. Suoriudumme parhaiten tehtävistä, joista olemme sisäisesti motivoituneita. Kyky innostua ja motivoitua asioista liittyy usein myös vahvaan itsetuntoon ja kokemukseen riippumattomuudesta omaa arkielämää koskevissa valinnoissa ja päätöksissä. (Pennonen 2021, 89.)

Itsensä motivointi on ammatillisen hyvinvoinnin tärkeä osa-alue. Parhaita tapoja selvitä työstä ja rakentaa omaa työuraa, on oman työmotivaation ylläpitäminen ja oman osaamisen kehittäminen. Niin kauan kuin johtajan oma osaaminen ja motivaatio ovat huipussaan, tulee hän pärjäämään hyvin. Innostuminen ja kyky innostaa muita, on johtajalle tärkeää. Tämän vuoksi oman motivaation ylläpito on niin tärkeää. Ammatillinen hyvinvointi pohjautuu myös laadukkaaseen ja hyvään osaamiseen. Johtajan on kyettävä pitämään huolta osaamisestaan ja kehitettävä sitä systemaattisesti. Johtajan on tiedettävä, millaista osaamista tällä hetkellä tehtävä vaatii ja miten tehtävä todennäköisesti tulee muuttumaan ja millaista osaamista uusi tilanne edellyttää. (Sydänmaalakka 2022, 112-113.)

2.7 Itseohjautuvuus

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriassa (self-determination theory) käsitellään ihmisen motivaatiota, hyvinvointia ja psykologisia perustarpeita. Itseohjautuvuusteoriassa motivaatiota ei nähdä ainoastaan yhtenäisenä ilmiönä vaan teoriassa ehdotetaan, että jotkin motivaation muodot ovat tah-

donvaraisia ja ne heijastavat henkilön omia kiinnostuksen kohteita ja arvoja, kun taas toiset motivaation muodot voivat täysin ulkoisia, kuten silloin, kun henkilö pakotetaan tai painostetaan tekemään jotain, mitä hän ei pidä arvokkaana. On selvää, että motivaation lähteet eroavat toisistaan, samoin myös näiden eri motiivien vaikutukset. (Ryan & Deci 2017, 14.)

Motivaatiota määritellessään Ryan ja Deci lähtevät siitä ajatuksesta, että henkilöt eivät eroa ainoastaan sen suhteen, miten paljon heitä kiinnostaa jokin asia, vaan myös sen suhteen, minkä vuoksi henkilöt ovat motivoituneet tekemään jotain. Teorian mukaan henkilö pyrkii luonnostaan omaksumaan ja sisäistämään ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt menettelytavat, arvot ja säännöt osaksi omia arvojaan ja omaa minäkuvaansa, pystyäkseen kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, Itsemääräämisteoriat, ulkoisen motivaation sisäistymisen.)

Itseohjautuvuuden teoriassa on tärkeää erottaa itseohjautunut motivaatio ja kontrolloitu motivaatio. Toiminta, joka on itseohjautunutta, pohjautuu tahdonalaisuuteen ja siihen, että henkilö kokee hänellä olevan mahdollisuus tehdä valintoja. Tällöin toiminta on täysin tahdonalaista eikä pakotettua. Itseohjautuneen toiminnan malliesimerkki on sisäisesti motivoitunut toiminta, joka on lähtöisin henkilön todellisesta kiinnostuneisuudesta itse toimintaa kohtaan. Ulkoa säädelyssä toiminnassa on taas tarkoituksena saavuttaa jokin lopputulos. Muunlainen ulkoinen motivaatio on seurausta siitä, kun henkilön käyttäytymisen säätely ja siihen yhdistetty arvostus on sisäistetty. Mitä enemmän henkilö on sisäistänyt toimintaa, sitä itseohjautuneempaa ulkoisesti motivoitunut toiminta on. Itseohjautuvuuden teorian mukaan ns. psykologiset perustarpeet (autonomia ja kompetenssi) ovat kasvualusta sisäiselle motivaatiolle ja sisäistämiselle. (Mäki 2022, 54-55.)

Ryanin ja Decin teorian mukaan psykologisia perustarpeita on kolme: autonomian tarve, tarve pystyvyyden tunteeseen ja yhteenkuuluvuuden tarve. Henkilön kokiessa, että autonomian tarpeet ovat tyydyttyneet, hän kokee, että hänellä on mahdollisuuksia valita erilaisia asioita elämässään sekä hänellä on vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa ja omassa tekemisessä. Pystyvyyden tunteessa, henkilö kokee tunnetta osaamisesta ja pätevydestä. Jokaisella on myös tarve kuulua ryhmään, kokea yhteenkuuluvuuden tunteita ja tulla hyväksytyksi osana ryhmää. Ryan ja Deci painottavat, että jokainen näistä tarpeista on merkittävä, eikä niistä voida jättää huomiotta ilman kielteisiä seurauksia henkilön hyvinvoinnille ja terveydelle. (Salmela-Aro ym. 2017, Sosiaalisen ympäristön merkitys yksilön motivaatiolle.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että itseohjautuvuusteoriassa ihmisen motivaatiota tarkastellaan eriytettyllä tavalla. Ihmiset eivät ole enemmän tai vähemmän motivoituneita, kuten useimmat motivaatioteoriat esittävät, vaan ihmiset voivat motivoitua sisäisistä ja ulkoisista motiiveista, usein samanaikaisesti. Itseohjautuvuusteorian tutkimuksessa selvitetään sekä käyttäytymisen laadun toiminnallisia eroja sekä psykologista terveyttä ja hyvinvointia, jotka seuraavat toiminnasta. (Ryan & Deci 2017, 16.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti. Tällöin ei tarvita ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Jotta henkilö kykenee itseohjautumaan, on hänen ensinnäkin oltava itsemotivoitunut. Henkilöllä on oltava halu pysytellä liikkeessä ja tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista. Toiseksi henkilöllä tulee olla päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohden hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä tulee olla tarvittava osaaminen tavoitellakseen päämääräänsä. Mikäli taidot puuttuvat, tarvitsee henkilö niin paljon avustusta, ettei itseohjautuvuus toteudu. Teknisten taitojen ohella, joita tarvitaan varsinaisten tiettyyn tehtävään, tarvitaan erityisesti kykyä johtaa itseään. Henkilö tarvitsee siis ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallitsemista. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuudesta puhuminen on tullut yleiseen keskusteluun työelämästä. Itseohjautuvuutta kutsutaan sekä kilpailuvaltiksi ja työntekijän mahdollisuudeksi itsensä toteuttamiselle, että myös heitteille jäämiseksi ja johtamisen puutteeksi. Itseohjautuvuus on keskeytymätöntä priorisointia, itsereflektointia, omien kykyjen ja ominaisuuksien jatkuvaa, rehellistä arviointia, aikataulujen tekemistä, itsekuria, toisten huomioon ottamista, tiimityöskentelyä, kykyä sietää epävarmuutta ja epä-mukavuusalueella olemista. (Hietaniemi & Niemi 2022, 41.)

2.8 Itsetuntemus ja reflektointi

Itsetuntemuksella tarkoitetaan ihmisen omaa ymmärrystä itsestä. Itsetuntemusta on se, että tietää kuka ja millainen ihminen on. Se kykyä tarkkailla itseään sekä tunnistaa ja tiedostaa omat tunteensa, ajattelunsa ja kehon tuntemukset. Se on myös kykyä tunnistaa omat persoonallisuuden piirteet, hyvät ja huonot puolet sekä omat käyttäytymistottumukset. Itsetuntemuksen avulla tiedostetaan ja ymmärretään omat voimavarat, vahvuudet ja heikkoudet, tarpeet, motiivit, arvot, tavoitteet

ja toiveet. (Pennonen 2021, 11.) Oman ajattelun arviointikyky eli reflektointitaito on merkittävä tekijä siinä, kuinka tehokkaasti ihminen oppii kokemuksistaan. (Viitala & Jylhä 2019, Osaaminen.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että itsetuntemus on kaikista tärkein johtamistaito. Se on taito, joka keskeyttää tavat, jotka vievät meidät pois arvoistamme. Taito, jonka avulla hallitaan fyysistä ja emotionaalista epämukavuutta, jotka aiheutuvat tehtävän keskeyttämisestä. Se vapauttaa meidät tiedostamattomista rajoittavista ja haitallisista oletuksista, ajatuksista ja käsityksistä ja antaa meille mahdollisuuden päästä käsiksi itsemme parhaimpiin puoliin paineen ja stressin aikana. (Bunting & Lemieux 2023, luku 7.)

Itsetuntemus kasvaa kokemustemme perusteella esimerkiksi ihmissuhteissa ja erilaisten yhteisöissä vastaanottamamme palautteen ja omien tuntemusten ja itsearviointin yhteistuloksena. se on jatkuva prosessi, sillä muutamme alati. Omat kokemuksemme, ajatuksemme ja tunteemme vaativat reflektointia eli omien kokemustemme aktiivista tarkastelua ja arviointia. Tämä sen vuoksi, koska kokemukset muokkaavat sitä, miten koemme maailman ja se myös muokkaa ymmärrystämme siitä, miten olemme kehittyneet ja muotoutuneet. Hyvä itsetuntemus kasvattaa hyvinvointia ja elämänlaatu paranee. On helpompi olla tyytyväinen itseensä ja omaan elämään tietäessään kuka on ja mitä haluaa. Itsetuntemuksen avulla on helpompi huomata asiat, joita tulisi kehittää voidakseen paremmin. Hyvän itsetuntemuksen avulla on helpompi kohdata myös muita ihmisiä: itsensä ja ihmisyiden parempi tunteminen saattaa auttaa erilaisuuden ymmärtämisessä ja hyväksymisessä niin itsessä kuin muissa. Hyvän itsetuntemuksen avulla voi lisätä kokemusta omasta ainutlaatuisuudesta. (Pennonen 2021, 11-12.)

Hyvän itsetuntemuksen avulla osaamme hakeutua itselle sopivaan ja mieluisalle koulutus- ja urapolulle. Mitä paremmin opimme tuntemaan itsemme, sitä paremmin pystymme tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksiamme sekä kehittämään heikkouksiamme. Hyvän itsetuntemuksen avulla omat arvot, tavoitteet ja rajat selkeytyvät, mistä on apua elämän haasteita kohdattaessa. Sillä, millainen käsitys henkilöllä on itsestään, on yhteys siihen, millaisia odotuksia hänellä on omasta tulevaisuudestaan ja kuinka hän arvioi omat resurssinsa suhteessa niihin. Myönteisesti itseensä suhtautuva on myös tulevaisuuden suhteen optimistisempi ja hän rohkenee asettaa itselleen tavoiteltavia mutta todellisuudentajuisia päämääriä. (Pennonen 2021, 12-13.)

Työelämän suhteen on saatu todisteita myös siitä, että esimiehen hyvä itsetuntemus on kasvattanut alaisten tyytyväisyyttä häneen esimiehenä. Esimiehen persoonallisuutta itsessään tärkeämmäksi työntekijöiden työtyytyväisyyden selittäjäksi on osoittautunut esimiehen itsetuntemus. Itsetuntemus vaikuttaa huomattavasti työhyvinvointiin. Paremman itsetuntemuksen avulla olemme paremmin perillä omasta työhyvinvoinnistamme, siihen vaikuttavista tekijöistä ja toimista, joilla voi vaikuttaa työhyvinvointiin. (Pennonen 2021, 13,20.) Yksilö voi tehdä paljonkin itsensä ja oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin eteen. Yksilötasolla henkilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa oikealla asenteella itseensä ja muihin, pitämällä taidot ja tiedot ajan tasalla, sovittamalla työn ja muun elämän yhteen, liikkumalla ja rentoutumalla, terveellisillä elämäntavoilla sekä positiivisella ja rakentavalla asenteella työyhteisön kehittämiseksi. (Kauhanen 2015, 88.)

Itsetuntemus ja tunneälykyys luovat polun kohti itsensä johtamista. Johtaaksesi itseäsi, sinun on tunnettava itsesi. Nämä taidot ovat välttämättömiä oman elämän muotoilussa. Henkilön tulee selvittää oman elämänsä suunta ja tehdä suunnitelma, joka on toteuttamiskelpoinen sekä pyrkiä toteuttamaan sitä. Tämän rinnalle henkilö tarvitsee itsereflektiota varmistaakseen jatkuvan kehittymisen ja jaksamisen. (Hietaniemi & Niemi 2022, 41.)

Itsetuntemuksen avulla valjastat oman potentiaalisi hyötykäyttöön. Kun henkilö tietää, missä hän on hyvä, hän tekee asioita mukavuusalueella, kokee kyvykkyyttä ja kehittyy. Henkilön tietäessä, millainen hän on, hänen on helpompi löytää kaltaisiaan yhteisöjä ja tapoja vaikuttaa niissä. Itsetuntemuksen avulla pyritään tulemaan paremmaksi ystäväksi pään sisällä juttelevan äänen kanssa. (Hietaniemi & Niemi 2022, 146.)

Harjoittelemisen tuo selkeyttä elämään sillä itsetuntemus ja tietoinen läsnäolo ovat opittavia taitoja. Tietoinen läsnäolo koetaan usein pysähtymisenä ja mielen liikkeiden kuuntelemisena. Tällöin kuitenkin eriytetään kaksi inhimillisesti syvästi toisiinsa nivoutunutta käyttäytymismallia. Mikäli emme ajattele asiaa, toimimme luonnollisesti ja vaistomaisesti omien ajatustemme ja tunteiden ohjaamana. Itsetuntemus rakentuu kolmessa vaiheessa: ensin havaitaan ja tunnustetaan oma ajattelu ja mielenliikkeet. Näihin perustuen tehdään parempia valintoja ja päätöksiä. Näin löydetään mielekäs elämän suunta ja vauhti. (Hietaniemi & Niemi 2022, 146.)

Itsetuntemus on kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä, hyvät ja huonot puolet sekä käyttäytymistottumukset. Se on myös tietoisuutta omista tunnetiloista, voimavaroista ja mieltymyksistä. Itsetuntemusta ja itsehallintaa voi halutessaan parantaa. Itsehallinnan avulla voidaan säädellä

omia tunteita, käyttäytymistä ja voimavaroja itselle suotuisalla tavalla. Ihmisen kasvaessa ja kehityessä rakentuu hyvä itsetuntemus. Sen juuret ovat lapsuuden toimivissa ja vastavuoroisissa ihmissuhteissa. Selkeä ymmärrys itsestä auttaa ihmistä ilmaisemaan itseään niin, että viesti menee perille oikealla tavalla, jolloin ihminen tulee ymmärretyksi. Itsensä johtamisen voi aloittaa itseensä tutustumisella: kuka minä olen? Biologiset ja psykologiset tekijät (myös oppiminen), sosiaalinen ympäristö sekä kulttuuri, jossa henkilö on elänyt, ovat vaikuttaneet kehitykseen. Kaikki, mitä henkilö kokee ja aistii, suodattuu hänen minuutensa kautta, synnyttäen oman subjektiivisen kuvan maailmasta. Vasta silloin henkilö johtaa itseään, kun hän tarkistaa omia uskomuksiaan, jotka vaikuttavat taustalla ja estävät henkilöä saavuttamasta tavoittelemansa asiaa. (Salmimies 2008, 33-35, 43.)

Kun ihmisen suhde itseensä ja sen eri puoliin, omaan kehoon, tunteisiin, arvoihin, haluihin ja puutteisiin, on kunnossa, hän voi kokea tyytyväisyyttä itsestään. Itsetuntemuksen lisääntyessä henkilökohtaisen kehittymisen kautta, auttaa löytämään piilossa olevat resurssit, joista ei aina ole välttämättä tietoinen. (Salmimies 2008, 43-44.)

Tietoisuustaidot (mindfulness) helpottavat itsensä johtamisen onnistumisessa. Tietoinen läsnäolo tässä hetkessä auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään, millaista tietoa otat vastaan ympäristöstä, kuinka vastaanotettua tietoa tulkitset ja miten se sinuun lopulta vaikuttaa. (Salmimies 2008, 29-30.) Ilman itsetuntemusta, jota tietoisuustaidot meille antavat, kaikki pyrkimykset muuttaa omaa käyttäytymistämme, ovat paljon vaativampia. Tietoisuustaitojen avulla voimme paremmin tarkkailla taustalla olevaa ehdollistumista ja emotionaalista välttämistä, mitkä aiheuttavat huonoa käyttäytymistä ja sen jälkeen itsesäätelyn avulla valita tietoisesti omien arvojen mukaisen käyttäytymisen. (Bunting & Lemieux 2023, luku 6.)

Hyvänä lähtökohtana itsensä johtamisen kehittämiseen ovat itsetutkiskelu ja reflektointi sekä osin lähipiirin palaute sekä kuten myös palaute samassa työpaikassa toimivilta ihmisiltä. Tämän jälkeen oman käyttäytymisen ja toiminnan muuttaminen voivat osoittaa, viekö muutokset parempaan lopputulokseen. (Nikula 2022, 123.) Tietoisien läsnäolon johdonmukainen, konkreettinen ja kärsivällinen harjoittelu ovat ratkaisu älykkääseen itsensä johtamiseen ja itsensä löytämiseen. Syvän tietoisuuden avulla löydämme tasapainon tekemisen, ajattelemisen, olemisen ja tuntemisen välillä. (Sydänmaalakka 2022, 64.)

2.9 Itsensä johtamisen kehittäminen

Itsensä johtaminen koostuu tietyistä kognitiivisista ja käyttäytymisstrategioista, jotka on suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Neck ja Houghton esittelivät itsensä johtamisen kolme keinoa. Itsensä johtamisen strategiat ovat yleensä jaettu kolmeen pääryhmään: käyttäytymiseen liittyvät strategiat (behavior-focused strategies), luonnollisen palkitsemisen strategiat (natural-reward strategies) ja rakentavien ajattelumallien strategiat (constructive thought pattern strategies). (Neck & Houghton 2006, 271.)

Käyttäytymiseen liittyvät strategiat (behavior-focused strategies), liittyvät prosesseihin, jotka tähtäävät itsetuntemuksen kasvattamiseen ja edistää itsensä johtamista, erityisesti käyttäytymisen hallintaa kohdattaessa epämiellyttäviä tehtäviä. Luonnollisen palkitsemisen strategiat (natural-reward strategies) tähtäävät luomaan tilanteita, joissa henkilö oli motivoitunut ja palkittu määritetyistä tehtävistään. Rakentavien ajattelumallien strategiat (constructive thought pattern strategies) liittyvät prosesseihin, joissa henkilö voi ohjata ajatuksiaan haluttuun suuntaan tai tarkoitukseen. Positiivisen ja tuottavan ajattelun tärkeyttä ja sen viljelyä korostettiin. (Boonyarit 2023, 3.)

Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden päämääränä on nostaa henkilön itsetietoisuuden tasoa ja johdattaa henkilön käyttäytymistä kohti tarvittavia tehtäviä, jotka ovat ehkä epämiellyttäviä. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat sisältävät itsetarkkailun, omien tavoitteiden asettelun, itsensä palkitsemisen ja itsensä rankaisemisen. Itsensä tarkkailu sisältää henkilön tietoisuuden kasvattamisen suhteen, milloin ja miksi käyttäytyy tietyllä tavalla. Oikean tiedon avulla omasta käyttäytymisestä ja suoritustasosta, henkilöt voivat tehokkaammin asettaa käyttäytymistään muuttavia tavoitteita itselleen. Itsensä palkitseminen voi olla jotain yksinkertaista, kuten itsensä onnitteleminen henkisesti tärkeästä saavutuksesta. Itsensä rankaisemisessa tai korjaamisessa tulisi positiivisesti tutkia epäonnistumisia ja epätoivottua käytöstä, jonka avulla pyritään käyttäytymisen muokkaamiseen. (Neck & Houghton 2006, 271-272.)

Luonnollisen palkitsemisen strategiat jaetaan kahteen osaan. Ensimmäiseen kuuluvat ne strategiat, joiden avulla annettuun tehtävään liitetään miellyttäviä piirteitä, jotta tehtävästä itsessään tulisi luontaisesti palkitseva ja miellyttävämpi suorittaa. Toiset luonnollisen palkitsemisen strategiat koostuvat käsitysten muokkaamisesta keskittymällä tehtävän palkitseviin puoliin epämiellyttävien seikkojen sijaan. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Rakentavien ajattelumallien strategioiden avulla on tarkoitus helpottaa sellaisten rakentavien ajattelumallien muodostumisessa, jotka vaikuttavat positiivisesti henkilön suoriutumiseen. Rakentavien ajattelumallien avulla tunnistetaan ja korvataan toimimattomia uskomuksia ja olettamuksia. Strategiaan liitetään myös mielikuvitus ja positiivinen sisäinen puhe. Strategioiden avulla pyritään ensisijaisesti identifioimaan henkilön suoriutumislle haitalliset ajattelumallit, jotka henkilö oman positiivisen sisäisen puheen avulla voi muuttaa rakentavimmiksi. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Itsensä johtamisen tarkoituksena on pyrkiä tietoisesti vaikuttamaan ongelmallisiin ajatuksiin. Tavoitteena on siis muuttaa niitä ajatuksia, jotka eivät edistä hyvinvointia. Käsitys oman elämän ohjaamisesta ja päättämisestä vahvistuessa, muuttuu myös suhtautuminen muihin ihmisiin avoimemmaksi. Henkinen kasvu ja itsensä johtaminen sisältävät ajatuksen siitä, että ihmisillä on valinnanvapauteensa kuuluva vastuu itsestään, teoistaan ja toisista. Luopuminen omista tavoista ja malleista, jotka eivät toimi, ovat edellytys sille, että itsestä tulee vapaampi. Omien tottumusten testaaminen kannattaa, sillä omien mielijohteitten ja tottumusten alkuperän tutkiminen on itsensä johtamista. (Salmimies 2008, 36,39.)

Itsensä johtamisella on vaikutuksia suoriutumiskykyyn työssä tavalla, että henkilö, joka kykenee hallitsemaan ja motivoimaan itseään, todennäköisemmin kykenee ennakoidaan tulevaa käyttäytymistä, kuten tulevaisuuden olosuhteita ja valmistautuvat työvelvollisuuksien muutoksiin. Itsensä johtamisen strategioiden avulla, henkilöt kykenevät suunnittelemaan ja parantavat tuottavuuttaan. Esimerkiksi rakentavien ajattelumallien strategian, kuten mielikuvaharjoittelun avulla, henkilö kykenee näkemään tulevaisuuden positiiviset lopputulemat. Luonnollisen palkitsemisen strategian avulla kasvatetaan luontaista motivaatiota, joka ohjaa henkilöä parantamaan työolosuhteitaan. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat, kuten tavoitteen laatiminen ja itsensä palkitseminen, mahdollistavat henkilön seuraamaan ennakoivaa suunnittelua. (Boonyarit 2023, 3.)

Henkilöt, jotka omaksuvat käyttäytymiseen liittyvät strategiat, kuten itsetarkkailun, omien tavoitteiden asettamisen ja itsensä palkitsemisen, pystyvät kasvattamaan itsemääräämisoikeuttaan ja osaamistaan. Samaan aikaan, luonnollisen palkitsemisen strategiat liittyvät itseosaamisen, itsehillinnän ja tarkoituksen tunteisiin. Lisäksi rakentavien ajattelumallien strategioilla, kuten onnistuneiden tehtävien mielessään kuvittelemisen, sisäinen puhe, omien uskomusten ja olettamien arvioiminen, on vaikutuksia psyykkiseen voimaantumiseen. Aikaisemmat havainnot osoittavat positiivisen yhteyden itsensä johtamisen ja psyykkisen voimaantumisen välillä. (Boonyarit 2023, 4.)

Tutkittaessa itsensä johtamisen strategian paradoksia, tutkimalla työpaineita ja itsensä johtamisen vaikutuksesta stressiin, negatiivisiin vaikutuksiin ja suorituskykyyn, tutkimus on osoittanut, että itsensä johtamisen käyttäytymiseen liittyvät strategiat ovat tehokkaampia tehtäväpohjaisissa lopputuloksissa. Tutkimuksessa on tullut esille myös se, että työpaineilla on vahingollisemmat vaikutukset suorituskykyyn heillä, jotka käyttävät käyttäytymiseen liittyviä strategioita kuin heillä, jotka käyttävät kognitiivisia strategioita. Tämä näyttäisi viittavan siihen, että kehittyneempiä kognitiivisia itsensä johtamisen strategioita tarvitaan torjumaan ja lieventämään tehokkaammin työpaineiden seurauksia. (Neck, Neck, Goldsby & Goldsby 2023, 17.)

Kuitenkin ne, jotka käyttävät hyödyksi kognitiivisia strategioita itsensä johtamisen perustana, eivät kuitenkaan näytä pystyvän täysin osallistumaan itsensä johtamiseen korkean työpaineen aikana, koska korkea paine estää heitä käyttämästä hyödyksi itsensä johtamisen kognitiivisen puolen syvällisempiä strategioita. Sen seurauksena kognitiivisia strategioita ei pystytä käyttämään korkeaa työpainetta sisältävissä tilanteissa, jossa siitä olisi eniten hyötyä. Koska henkilöt eivät kyenneet käyttämään kognitiivisia strategioita korkean paineen alla, tulivat itse asiassa enemmän stressaantuneiksi ja kokivat enemmän negatiivisia tunteita turhautuessaan, koska eivät onnistuneet käyttämään aikaisemmin hyvin toimineita kognitiivisia itsensä johtamisen strategioita. Tällä tavoin strategian epäonnistumisesta johtuva stressi ja negatiivisuus yhdistettynä stressiin ja negatiivisuuteen työpaineesta, saavat yksilön tuntemaan olonsa huonommaksi huolimatta siitä, että hän käyttää korkeaa itsensä johtamista. (Neck ym. 2023, 17.)

Käyttäytymiseen liittyviä strategioita voidaan siis käyttää tehokkaammin korkean työpaineen alla, siitä huolimatta, että työpaine alentaa suoriutumiskykyä enemmän heillä, jotka käyttävät käyttäytymiseen liittyviä itsensä johtamisen strategioita. Kognitiiviset strategiat ovat tehokkaampia suorituskykyyn perustuvien tulosten kannalta, mutta niitä ei voida hyödyntää yhtä tehokkaasti kuin käyttäytymisstrategioita tilanteessa, missä niitä tarvitaan eniten. (Neck ym. 2023, 17.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi valittu lähestymistapa, tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia. Lisäksi luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimushaastattelun tekemisestä ja laadullisen tutkimuksen aineiston analyysistä.

3.1 Lähestymistavan suunnittelu

Ennen menetelmän valintaa, on tärkeää arvioida, millä lähestymistavalla kehittämistyötä johdetaan edelleen ja erilaisten tapojen tunteminen hyödyttää kehittämistyön suunnitteluprosessissa. Muun ohella tutkimuksellisuus on helpompaa yhdistää kehittämiseen. Lähestymistavan valinta liittyy kehittämisen kohteen tavoitteeseen eikä se ole menetelmä tai tapa suorittaa tutkimus. (Ojasalo ym. 2014, 36.)

Kehittämistehtävän luonne vaikuttaa siihen, millainen lähestymistapa soveltuu kehittämistyöhön ja siinä voi olla ominaisuuksia useista lähestymistavoista niiden osittaisien päällekkäisyyksien vuoksi. Eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä ja yksikään menetelmä ei ole sellainen, etteikö se soveltuisi johonkin lähestymistapaan. (Ojasalo ym. 2014, 36.)

Asiaa, jota halutaan kehittää, voidaan lähestyä eri tavoin. Lähestymistavan valinnassa valitaan tutkimusstrategia tieteellistä tutkimusta varten, mutta lähestymistavan valinta ei vielä tarkoita sitä, että olisi valinnut jonkin menetelmän. Lähestymistavan valinta kuitenkin antaa suuntaa menetelmien valitsemiseen. Kaikki menetelmät ovat sopivia mihin tahansa lähestymistapaan. (Ojasalo ym. 2014, 51.)

Valitessa lähestymistapaa, voi käyttää luovuutta ja ottaa omaan kehitystyöhön sellaisia piirteitä, jotka sopivat parhaiten kustakin lähestymistavasta. Valinnat on syytä aina perustella ja kuvata. Valittaessa lähestymistapaa on aihetta pysähtyä pohtimaan, jotta kehittämistyöhön saataisiin tutkimuksellisuus syvällisemmin mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 51- 52.)

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmiä ovat määrälliset eli kvantitatiiviset ja laadulliset eli kvalitatiiviset menetelmät. Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi lomakekyselyt tai strukturoidut lomakehaastattelut, joissa samoja kysymyksiä esitetään isolle joukolle vastaajia. Laadullisissa menetelmissä voidaan käyttää teema-, avoin ja ryhmähaastatteluja tai osallistavaa havainnointia. Tieteellisessä tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä silloin, kun halutaan tutkia ennestään huonosti tunnettuja aiheita, joita halutaan tutkimuksen avulla ymmärtää paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Laadullinen tutkimus on tutkimustapa, joka perustuu tulkintaan. Sen avulla voidaan perehtyä tutkimaan ihmisen arkipäivän monipuolista sosiaalista todellisuutta, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai yrittää ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan tutkia ihmisten sosiaalista todellisuutta sisältäpäin, tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tai saada tutkimuskohteena olevan tietoiseksi asioille antamistaan merkityksistä, jotka eivät ole ilmeisiä. (Vilka 2021a, luku 1.) Tämä tutkimus on päätetty toteuttaa laadullisena tutkimuksena, koska aiheesta on tarkoitus saada parempi kuva toteuttamalla haastatteluja. Haastateltavia tutkimuksessa on vähän, mutta haastatteluista saatavaa analysoitavaa tietoa on runsaasti. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii myös, sen vuoksi, että tarkoituksena on lisätä myös haastateltavien ymmärrystä asiasta.

Laadullisessa tutkimuksessa erityispiirteenä on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tutkimuksessa tavoitellaan tuomaan esille tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla havainnoinnin tavoittamattomissa olevia asioita. (Vilka 2021b, luku 5 Menetelmän erityispiirteet.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole päästä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, käsittämään tiettyä toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mieleinen tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.)

Ihmistieteellinen metodologia liitetään filosofisista valtavirroista hermeneutiikkaan. Hermeneutiikka on kokonaisuus, joka sisältää erilaisia suuntauksia. Laajempaa hermeneuttista tutkimusperinnettä edustaa fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne. Siinä erityispiirteenä on se, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Tällöin tutkimuksen perustana olevia filosofisia ongelmia ovat

ennen kaikkea ihmiskäsitys fenomenologisen filosofian mukaan. Filosofisia ongelmia ovat siis, miten tuollaisesta kohteesta pystytään saamaan inhimillistä tietoa ja millaista tämä saatu tieto on luonteeltaan. Fenomenologisessa kuin myös hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta olennaisia käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tietokysymyksiä ovat ymmärtäminen ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 1.3.2.-1.3.3.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa kohteena on elämismaailma. ja sen kohteeksi ilmentyvät inhimillisen kokemuksen merkitykset. Fenomenologiseen tutkimukseen hermeneuttinen ulottuvuus on mukana tulkinnan tarpeen myötä. Hermenautiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, jossa pyritään etsimään tulkinnalle mahdollisia sääntöjä, joita noudattamalla voitaisiin puhua vääristä ja oikeammista tulkinnoista eli ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään käsitteellistää tutkimuksen kohteena oleva ilmiö eli kokemuksen merkitys. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksen tavoitteena on nostaa tietoisuuteen ja näkyväksi se, mikä on tottumuksesta hävinnyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai se, mikä on koettu, muttei vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.3.3.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavia on huomattavasti enemmän kuin käytettäessä laadullisia menetelmiä. Siitä huolimatta että tutkittavia on vähemmän, syntyy analysoitavaa tietoa runsaasti. Perusta laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen, jonka vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän opinnäytetyöhön. Tyypillistä on myös se, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan ja on lähellä tutkittavia. Tutkija tulee tekemään omia perusteltuja tulkintojaan tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen eli tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja myös tutkimustilanteen jälkeen vaikuttaa tällä tavalla myönteisesti tutkittavien asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Vilkkä 2021b, luku 5 Tutkimushaastattelun muodot.)

3.3 Tapaustutkimus (Case study)

Tutkimus on tapaustutkimus, koska tapaustutkimuksessa tavoitellaan tutkitun tiedon luomista tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksessa painottuu tavanomaisen tutkimuksen päämäärät. Ymmärtääkseni syvällisemmin organisaation tilannetta ja tuottaa kehittämissuhteita tutkimuksen keinoin, soveltuu lähestymistavaksi tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä käyttää erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta asiasta saadaan kokonaisvaltainen kuvaus. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei todellisuudessa viedä vielä muutosta eteenpäin tai tulla kehittämään mitään konkreettista. Aikomuksena on luoda kehittämissuhteita tai suosituksia huomattuun ongelmaan. Tapaustutkimusta käytetään tutkittaessa jotain kohdetta syvällisemmin sen omassa ympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Tapaustutkimuksessa aikaansaadaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa olosuhteissa ja pyrkimyksenä on tuottaa syvämielisiä tietoja, joka sisältää yksityiskohtia tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tällöin on todennäköistä ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti todellisessa toimintaympäristössä. Ratkaisevaa tapaustutkimuksessa on saada selville rajallisesta kohteesta paljon. Tapaustutkimuksessa kysytään, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimuksessa vastataan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tutkimuksessa tullaan huomioimaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset olosuhteet sekä yhteydet. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos isosta joukosta. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän, useimmiten vain yksi. Tällöin tutkittava asia voi olla yksilö tai ryhmä ihmisiä. Tapana kerätä tietoa hyödynnetään usein erilaisia haastatteluja, sillä tutkimus pääpiirteisimminkin nivoutuu ihmisen toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa. Haastatteluissa toimijat pystyvät kuvailemaan ja selittämään ilmiötä. Tilanteeseen johtaneita vaikuttimia voidaan pyrkiä selvittämään muilla menettelytavoilla, kuten havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Käyttämällä hyödynnetään monenlaisia menetelmiä, saadaan syvälinen, monivivahteinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Erilaisia haastatteluja hyödynnetään usein, sillä tapaustutkimus tyypillisesti kytkeytyy ihmisen toiminnan kartoittamiseen ja tällöin kehitettävänä olevan ilmiön asiantuntijat pystyvät kuvailemaan ja tekemään tulkintojaan ilmiöstä. Haastattelua pystytään soveltamaan monenlaisilla tavoilla ja se on joustava tutkimusmenetelmä. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

3.4 Tutkimushaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruutavat ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista saatu tieto. Näitä erilaisia aineistonkeruutapoja voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkimuksen kohteena olevan asian tai tutkimusresurssien mukaisesti. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on, sitä luontevampaa on käyttää havainnointia, keskustelua tai omaelämäkertoja aineiston hankintatapoina. Mitä muodollisempi ja strukturoidumpi tutkimusasetelma on, sitä enemmän se edellyttää kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.)

Haastattelu on joustava tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, joka sopii moniin lähtökohtiin ja tarkoitukseen. Vaikka haastattelu soveltuukin menetelmänä monenlaisiin tutkimustarkoituksiin, on sen käyttöä aina harkittava suhteessa tutkimusongelmiin, kohteena olevaan ilmiöön ja sen luonteeseen, tutkimusaineiston vaihtoehtoisiin saamistapoihin sekä taloudellisiin voimavaroihin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.1.) Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 3.2.) vertailevat haastattelun etuja kyselylomakkeeseen verrattuna tutkimuksen teossa. Haastattelun soveltuvuus on parempi silloin, kun kyseessä on koko väestöä koskeva satunnaisotos tai pelkästään alhaista koulutustasoa edustava ryhmä, joiden edustajilla voi olla vaikeus täyttää kyselylomaketta. Lomaketutkimuksella on pienemmät mahdollisuudet motivoida henkilöitä kuin haastattelussa. Haastattelussa pystytään säätelemään aihealueiden järjestystä, kun taas lomaketta käytettäessä tutkittava voi selata eteenpäin, jolloin myöhäisemmäksi tarkoitetut osat saattavat vaikuttaa aikaisempiin.

Haastattelussa haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä, jolloin se on menetelmänä joustavampi ja sallii täsmennykset. Haastatteluissa kieltäytymisprosentti on pienempi, jonka vuoksi edustavuus on parempi ja haastattelulla tavoitetaan enemmän henkilöitä. Haastattelussa validius voidaan tarkistaa muista tiedoista. Haastattelu sopii emotionaalisille ja intiimeille alueille lomaketta paremmin, mutta tästä voidaan olla toistakin mieltä. Haastattelua voidaan käyttää kartoitukseen ja haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä. Haastattelu pitää sisällään sellaisia alueita, joilta objektiivisia testejä ei vielä löydy. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.2.)

Haastatteluilla on kuitenkin myös haittoja, kuten se on huomattavasti kalliimpi menetelmä kuin lomaketutkimus. Puolistrukturoidussa tai strukturoimattomassa haastattelussa saadaan paljon tutki-

muksen kannalta epärelevanttia materiaalia. Haastatteluissa ei myöskään pystytä takaamaan samaa anonyymiutta kuin lomakkeilla. Haastattelu on myös tutkijalle vaativampi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.2.)

Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tällä menetelmällä tutkia eikä sen edellytyksenä ei ole tietty kokeellisesti aikaansaatua yhteinen kokemus. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Teemahaastattelu huomioi myös sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Haastattelun aspekti, aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.)

3.5 Aineiston analyysi

Tutkimuskysymys määrittää litteroinnin tarkkuustason. Kiinnitettäessä huomiota puheen sisältöön puheen tuottamisen tavan sijaan, ei ole tarpeen litteroida vaikkapa äänenpainoa, taukoja tai huoauksia. (Hyvärinen ym. 2017, luku 21.) Koska haastattelussa keskityttiin vastausten sisältöön, ei litteroinnissa ole huomioitu muita seikkoja. Haastattelujen jälkeen, aineisto on purettu ja analysoitu vastaukset etsimällä samoja teemoja henkilöiden vastauksista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy aineiston hankintaan. Tutkimuksessa aineiston analyysi jatkuu aineiston hankkimisen jälkeen usein kahdesta suunnasta katsottuna. Tutkija yrittää ylhäältä käsin lukemaan aineistoaan yhä uudelleen ja pyrkii saamaan vihjeitä teemoista, luokista tai kategorioista, joihin hän voi aineistoa ryhmitellä. Toisaalta tutkija pyrkii hankkimaan lisää tietoa aiheesta eri lähteistä lukemalla aihetta käsitteleviä teorioita ja tutkimuksia. Aineiston analyysin laatu riippuu siitä, kuinka hyvin tutkija tulkitsee ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. (Puusa 2020, osa 4.)

Laadullisessa tutkimuksessa analysoinnissa nivoutuvat yhteen analyysi ja synteesi. Tutkijan ke-
räämä aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, jonka jälkeen hän tekee aineiston pohjalta synteesejä ja kokoaa aineiston uudelleen. Uudelleen kootusta aineistosta tutkija tekee joh-

topäätöksiä, jotka hän esittelee raportissaan tutkimuksen lopputuloksina, joilla on tieteellinen perusta. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineistosta kokonaisuus, jonka avulla tutkija kykenee tuottamaan monivivahteinen ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkimaan ilmiöstä. (Puusa 2020, osa 4 luku 9.)

Tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, koska kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä voidaan käyttää perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä analyysia ohjaa tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi (esim. grounded theory), fenomenologinen tai fenomenologis-hermeneuttinen analyysi. Toisessa ryhmässä ovat ne analyysimuodot, joita ei lähtökohtaisesti ohjaa teoria tai epistemologia, mutta niihin voi soveltaa melko vapaasti erilaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi kuuluvat jälkimmäiseen ryhmään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Sisällönanalyysin päämääränä on auttaa järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi kadottamatta sen keskeistä tietoaineistoa. Pelkistämässä pyritään lisäämään aineiston informaatioarvoa, sillä aineisto sellaisenaan on hajanaista. Tutkija pyrkii luomaan hajanaisesta aineistosta mielekäs, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla hän voi tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, osa 4 luku 9.)

Olen valinnut käyttää haastattelujen käsittelyssä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, koska sisällönanalyysissa syvennyttään siihen, mistä seikoista, aiheista ja teemoista materiaali kertoo toisin sanoen mistä haastateltavat puhuvat. Laadullisessakin sisällönanalyysissä tutkija tekee koodausta eli tunnistaa ja nimeää aineistostaan löytämiä sisällöllisiä elementtejä. Aineistolähtöisessä koodauksessa tutkija lähtee etsimään aineistosta sellaisia asioita, jotka kuvaavat tutkittavasta asiasta jotakin tutkijaa kiinnostavaa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023.)

Opinnäytetyöprosessin tulee olla luotettava. Sen ei pitäisi antaa sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämisehdotuksia. Luotettavuuden arvioinnissa opinnäytetyöprosessin aikana korostuu johdonmukainen työskentely. Prosessin aikana arvioidaan kaiken aikaa omien valintojen joukkoa, johdonmukaisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta suhteessa kohteeseen ja tavoitteisiin. Se tarkoittaa myös sitä, miten perustelet valintasi. Se, mitä lähteitä ja aineistoa opinnäytetyössä käytetään, vaikuttaa luotettavuuteen. Laatuun vaikuttavat aineiston kokoamisen säntillinen suunnittelu ja toteutus. Lähteiden laatuun vaikuttavat taas lähdekritiikin taso. Ratkaisevaa on osata myös arvioida, millaista vaikutusta omalla toiminnalla on tuloksiin, johtopäätöksiin sekä tulosten hyödynnettävyyteen. (Vilka 2021a, kokonaisluotettavuus)

4 TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimushaastattelun tuloksista ja pohditaan työkaluja itsensä johtamiseen. Luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinnan.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu haastatteluna, koska sen avulla saadaan syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelujen avulla on mahdollista kerätä uusia näkökulmia aukaisevaa aineistoa. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Tässä tutkimuksessa haastateltavia värvättiin sähköpostin kautta haastattelukutsuna, joka lähetettiin kyseisen organisaation yhdellä osastolla esihenkilöinä työskenteleville henkilöille (liite 1.) 10.10.2023. Haastattelukutsu lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joista sain kolme vastausta. Seuraavalla viikolla haastattelukutsu lähetettiin uudelleen 17.10.2023 muistutuksena. Koska halukkaita tutkimukseen osallistujia ei ollut ja osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, en enää jatkanut haastattelukutsujen lähettämistä.

Haastattelut on toteutettu 27.10.2023 ja 30.10.2023. Tutkimuksen teemahaastattelun aiheet on luotu aikaisemman teorian pohjalta (Liite 2.). Tutkimuksessa on haastateltu kolmea henkilöä, jotka työskentelevät kyseisen organisaation yhdellä osastolla esihenkilöinä. Haastateltavat ovat työskennelleet esihenkilötehtävissä vuosia, joten kokemusta ja näkemystä haastateltavilta löytyy. Teemahaastatteluista kaksi toteutuivat suunnitellusti videoyhteyden avulla ja yksi hoidettiin puhelimitse, jotta vastaaja kykeni siirtymään rauhallisempaan tilaan vastaamaan. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkimuksesta saatu tieto on tallentunut luotettavasti ja jotta myöhemmät työvaiheet ovat helpompi toteuttaa.

Haastattelun alussa kertasin haastattelukutsussa mainitut vapaaehtoisen osallistumisen, tietojen luottamuksellisen käsittelyn ja suostumuksen tallentamiseen. Tämän tein sen vuoksi, koska haastatteluaineiston keskeisimpiä asioita ovat tutkittavien informointi ja suostumus, aineiston kuvailu sekä tunnistetietojen käsittely. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori, Aho & Granfelt 2017, luku 20.) Haastatteluihin olin varannut aikaa tunnin, pisimmillään haastattelussa meni noin puoli tuntia. Oli

kuitenkin hyvä, että aikaa oli varattuna, sillä haastatteluissa ei tullut kiireen tunne ja aikaa jäi itsellekin asioiden pohtimiselle haastattelun jälkeen ja muistiinpanojen tekemiseen analysointia varten. Haastatteluista jäi positiivinen kuva. Haastattelujen analysoinnissa olen haastatteluista nostanut esille teemoja, jotka ovat nousseet vastauksista esille ja jotka ovat liittyneet itsensä johtamiseen. Olen pyrkinyt löytämään vastauksista samankaltaisuuksia kuvaamaan haastattelujen kiistatonta sisältöä.

Muutama viikko haastattelujen jälkeen lähetin haastatelluille sähköpostitse jatkokyselyn saadakseni tietää oliko aihe herättänyt mielenkiintoa haastatteluissa, ovatko he tutustuneet aiheeseen lisää haastattelujen jälkeen ja ovatko he ottaneet lisää itsensä johtamisen työkaluja käyttöön. Heistä kaksi vastasi ja yksi oli estynyt.

4.2 Haastateltavien ajatuksia itsensä johtamisesta

Haastattelussa ensimmäisenä kysyttiin sitä, mitä haastateltavien mielestä itsenä johtaminen tarkoittaa. Itsensä johtaminen koettiin niiksi tavoiksi, mitä teet päivittäin työyhteisössä, miten teet työtä ja miten toimit työkavereiden kanssa. Itsensä johtaminen nähtiin myös tavoiksi, joilla saa kaiken työn hallittua ja tehtyä. Itsensä johtamisen on sitä, että selviytyy hänelle asetetuista tavoitteista ja tähän liittyy aikaresurssin suunnitteleminen. Oman työkyvyn ylläpitäminen nähtiin myös osaksi itsensä johtamista, eli liikkuminen, nukkuminen ja yksityiselämän kunnossapitäminen koettiin tärkeänä osana oman työkyvyn ylläpitämisessä. Kolmas vastaaja koki itsensä johtamisen vaikeana asiana selittää ja siinä joutuu miettimään montaa osa-aluetta. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, miten tärkeänä he pitävät itsensä johtamista. Haastateltavien mielestä itsensä johtaminen on taito, jota tarvitsee jokainen, eikä ainoastaan esihenkilö. Haastattelusta kävi ilmi, että itsensä johtaminen on tärkeää ja se heijastuu muillekin, jos ei osaa itseänsä johtaa. Haastateltavien mielestä itsensä johtaminen on tärkeää niin esihenkilöasemassa kuin muillekin. Esihenkilön tulee seurata aikatauluja ja mikäli aikataulut pettävät, kärsii siitä koko ryhmä, yksikkö taikka osasto. Esihenkilö vaikuttaa moniin asioihin ja esihenkilön asenne vaikuttaa työyht-

teistöön. Myös alaitaidot koettiin tärkeiksi, jokaisen pitäisi kantaa vastuuta ja miettiä, kuinka kannattaa toimia ja suhtautua asioihin. Koettiin, että tämä on alaisilla jopa tärkeämpää kuin esihenkilön johtaminen. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Seuraavissa haastattelujen osioissa käytiin lävitse, millä tavoilla esihenkilöt huolehtivat fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä, emotionaalista, sosiaalisesta ja ammatillisesta hyvinvoinnista. Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin tärkeäksi. Liikuntaa pyrittiin harrastamaan mahdollisimman paljon ja ruokavalioon kiinnitettiin huomiota. Työpaikalla ergonomia, työn tauottaminen, työskentely välillä seisten ja liikkuminen mahdollisimman paljon, olivat tapoja, joilla työpaikalla huolehdittiin omasta fyysisestä hyvinvoinnista. Vapaa-ajan liikunta, kuten kuntosali auttaa jaksamaan työssä, varsinkin ikääntyessä. Mikäli jostain syystä ei ole päästy liikkumaan, on vaikutuksen huomannut heti henkisessä ja fyysisessä jaksamisessa. Työnantajan tarjoamaa liikuntaetua käytettiin hyödyksi ja huolehdittiin siitä, että kaikilla tiimin jäsenillä oli mahdollisuus se hyödyntää. Kokemuksen kautta myös stressin käsitteleminen on parempaa. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Pääsääntöisesti työn ja muun elämän tasapaino olivat hyvällä mallilla kaikilla vastaajilla, vaikka eräs vastaajista kertoikin, että välillä on sellaisia aikoja, että vaikka ei mikään hullun kiire ole töissä niin silti iltaisin tuntuu, ettei sitä hirveästi jaksaa enää kotona. Liukuva työaika koettiin hyväksi tavaksi työn ja muun elämän tasapainottamiseen ja oli tosi kiva, että välillä voi lähteä aikaisemmin ja niistä voidaan joustavasti sopia työyhteisön kesken. Toinen vastaaja kertoi, että hän on aina lähtenyt siitä ajatuksesta, että työt tehdään aina työajalla ja vapaa-aika on vapaa-aikaa. Työaikana pyritään tekemään kaikki ne tehtävät mitä pystyy ja työtä jatketaan seuraavana päivänä. Työhön ja vapaa-aikaan on selkeä raja. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Psyykkisestä ja henkisestä työhyvinvoinnista huolehdittiin erilaisilla tavoilla. Ensimmäinen vastaaja kertoi, että työpaikalla pyritään olemaan ihan mahdollisimman avoimia ja juttelemaan paljon ja heti, jos joku asia painaa mieltä. Koettiin, että on matala kynnyks mennä juttelemaan työterveyshuollon ammattilaisen kanssa uupumusoireista. Huumori koettiin hyvin tärkeänä työyhteisössä. Vuosien myötä opeteltua oman ajattelun suuntaamista siihen, että kiire on vain omassa mielessä, sillä ainahan on jotakin tekemättömiä töitä ja pitää hyväksyä se, että pöytä ei ole koskaan niin sanotusti puhtaana. Haastateltavien mielestä hyvät ihmissuhteet kotona, ystävät, perhe ja harrastukset (ku-

ten lukeminen, sudokut, käsityöt) ovat tukena myös psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin huolehtimisessa ja yksi keino hallita stressiä. Myös liikunta auttaa tuulettamaan päätä. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Haastateltavilla tärkeimmiksi arvoiksi nousivat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu. Toisen ihmisen kunnioittaminen ja arvostaminen sekä se, että on helposti lähestyttävä, ovat tärkeitä omassa johtamistyössä. Jäljestäpäin mietittiin, miten on itse joissakin tilanteissa toiminut ja onko kenties tilanteessa toiminut oikein. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.) ”Tiedät, että siitä lähtee kaikki menemään vinoon, jos ei työntekijät niin kun koe, että oikeudenmukaisesti kohdellaan. Vaadin sitä muilta ja vaadin sitä itseltänikin.” (Esihenkilö 1 2023).

Emotionaalisesta hyvinvoinnista huolehdittiin keskustelemalla, vaikka välillä on ollut hankalaa ottaa ikäviä asioita esille. Toinen vastaaja kertoi, että mikäli henkilöstöllä on asiaa, on haastateltava halunnut olla rinnalla kulkijana ja on voinut tulla kertomaan hänelle mistä asioista vain. Haastatteluissa tuli ilmi, että asia voi olla pienikin, mitä itse ajatuksissaan pyörittelee, mikä itsestä tuntuu isolta, mutta työkaverin kanssa jutellessa osataan asia aukaista ja purkaa. Oman tunteen tunnistaa, kun keskustelee asiasta ja aukaisee asiaa eri näkökulmasta. Esihenkilöt kertoivat ajattelevansa ensin ja toimivansa sitten. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Esihenkilö 2 (2023.) kertoi, että hän on monesti sellaista keinoa käyttänyt, että kun on jotakin palautetta pitänyt antaa kirjallisesti, niin hän on sen tänään kirjoittanut ja jättänyt sen yön yli hautumaan ja seuraavana päivänä sen lukenut sen uudelleen ja monesti sanamuodot ovat muuttuneet. Hänen mielestään aika tekee tiettyä työtään siinä ja suhteellistaa sen. ”Pikaistuksissaan ei pitäisi varsinkaan sellaiseen negatiiviseen palautteeseen lähteä.” Hän myös kertoo suhtautuvansa asioihin positiivisesti: ”Kokemuksesta on se hyöty, että oli asioita mitä eteen tulee, niin aina niistä selviää.”

Sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehdittiin viettämällä mukavaa perhe-elämää ja tapaamalla ystäviä. Vapaa-ajalla vietettiin aikaa myös työkavereiden kanssa ja he käyvät mukavaa jutustelua työssä ja työn ulkopuolella. Kolmas vastaaja taas kertoi, ettei ole kovinkaan sosiaalinen tyyppi ja ei ole ryhmässä toimiessaan ensimmäisenä aukomassa suuta. Hän enimmäkseen tarkkailee, miten kukin käyttäytyy, mutta kysyttäessä osaa toimiakin. Hän kertoi kehittävänsä omaa vuorovaikutustaan miettimällä, miten eri tilanteissa toimii. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Ammatillisesta hyvinvoinnista huolehdittiin osallistumalla organisaation järjestämiin koulutuksiin, joista on saatu vinkkejä omaan työhön. Aina jos on tullut jotakin uutta niin se on haluttu oppia ja tietää, miten se tehdään, vaikka esimiehenä ei välttämättä tarvitsisi joka asiaan olla tietoa. Uudistuksiin perehtyminen ja erilaisten ohjeiden lukeminen olivat myös tapoja, joilla omaa ammatillista osaamista kehitettiin. Pääaseikka on, että hallitsee omat tehtävänsä ja ottaa selvää asioista, mitä eteen tulee. Kokemus tuo varmuutta hoitaa uusiakin asioita, mitä eteen tulee. Tavoitteena on hoitaa nämä hommat hyvin siihen esti, kunnes jää pois. Esihenkilöistä kaksi kertoi, ettei urahaaveita enää tällä iällä ole. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Seuraavassa haastattelun vaiheessa keskusteltiin motivaatiosta. Itseään motivoitiin ajattelemalla, että nämä nyt on vaan tehtävä ja nämä vaan kuuluvat meidän toimenkuvaamme ja tällä tavoin vaikuttavat omaan asenteeseensa. Vastaja 1 (27.10.2023) totesi: ”Kyllä se asenne on vaan hirveen tärkeä.” Toinen esihenkilö kertoo lähtevänsä siitä ajatuksesta, että mitä hankalampi ja isompi asia on hoidettavana, se hoidetaan päältä pois nopeasti ja se helpottaa myös omaa hyvinvointia, että saa sen haasteellisen työtehtävän pois. Mikäli se jää, se aiheuttaa ylimääräistä stressiä. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Haastatteluissa selviteltiin tapoja, joilla esihenkilöt suunnittelevat työtään. Esihenkilöt kertoivat suunnittelevansa omaa työpäiväänsä, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Esihenkilö 1 (2023) suunnitteli työtehtäviään jonkin verran, mutta ei kovin pitkälle, mikäli hänellä oli jotakin isompaa työtehtävää tai palaveria tiedossa, niin sitten suunnitellaan pidemmälle. Hän kertoi, että muutoksia voi tulla:

”Sen olen kans yrittänyt psyykätä itelle, mikä varmaan on tärkeätä tässä ns. itsensä johtamisessa, että hyväksyy ne muutokset, kun et niitä tulee aina. Et jos mä suunnittelen et nyt mä teen näin ja näin ja sit tuleekin jotain muuta, en taas sitten sitä voivottele puolta päivää vaan sitten et ok, tää meni nyt näin ja teen sitten niitä toiste.”

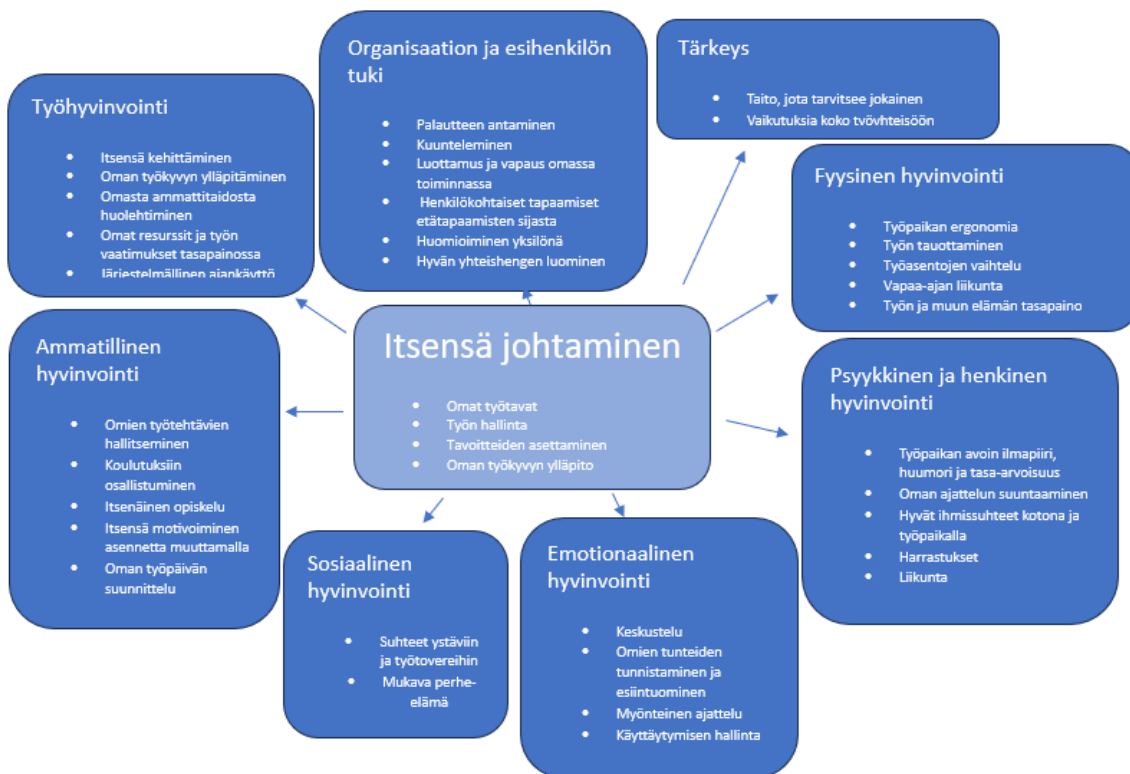
Työkaluina oman ajan hallintaan käytettiin kalenteria ja kalenteriin merkittiin ja suunniteltiin, milloin tehtävät tulee tehdä. Myös kirjallisten suunnitelmien tekeminen oli yksi itsensä johtamisen työkaluista ja suunnitelmaa seurattiin säännöllisesti. Suunnitelma seurasi organisaation antamia tulostavoitteita. Myös erilaiset palaverit ja työryhmät olivat työkaluina rytmittävät työntekoa. Työkaluina itsensä johtamisessa mainittiin oman mielen hallinta, opiskelu ja uusien asioiden opettelu. Työtehtäviä laitettiin tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mihin mennessä tehtävä tulee olla valmis. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Seuraavaksi haastatteluissa pyrittiin selvittämään keinoja, joilla esihenkilöt kehittivät omaa työhyvinvointiaan ja millaisia haasteita heillä on ollut palautumisen toteutumisessa. Työhyvinvointia kehitettiin sillä, että yritettiin pysyä muutoksissa mukana ja kehittämällä itseään sekä henkisesti, että pitämällä yllä fyysistä kuntoa. Välillä on ollut haasteita jaksamisen kanssa, mutta se on auttanut, kun on ajatellut, että asia on vain tilapäistä ja jaksaminen kulkee ikään kuin aaltoliikettä. Yrittää vain jaksaa tsemptata, että kyllä se tulee taas se hetki, kun jaksaa paremmin. Fyysisen kunnan kannalta oli myös tärkeää huomata pitää lepopäiviä eli huomata muutokset omissa tunteissa ja olotilassa. Siitä, että pitää itsensä ammatillisesti ajan tasalla, liikkuu ja pitää elämän kunnossa, siitä muodostuu hyvä kokonaisuus. Työhyvinvointia lisää se, että omat resurssit ja työn vaatimukset ovat aika lailla tasapainossa. Järjestelmällinen ajankäyttö mahdollistaa tasapainon ja suunnittelu sen suhteen, mihin on lupautunut. Tärkeää, ettei enää työpäivän jälkeen mieti työasioita. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.)

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, millaisilla tavoilla organisaatio ja esihenkilö voisivat tukea itsesi johtamisen tukemisessa. Toiveena omalle organisaatiolle oli saada enemmän esihenkilökoulutusta. Oma esihenkilö voi tukea keskustelemalla ja antamalla palautetta, joka koettiin ensiarvoisen tärkeäksi. Haastatteluissa tuli esille se toive, että omaa esihenkilöä nähtäisiin myös kasvotusten, jolloin asioista olisi helpompaa keskustella. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.) Tavoitteet tulevat ylempää organisaatiosta ja luo tukirangan toimintaan ja esihenkilö 2 (2023.) kertoo, että ”olen aina arvostanut sitä luottamusta esimiehen taholta, että se ei ole jatkuvasti kyselemässä eikä huomauttelemassa vaan että oon pyrkinyt siihen, että pystyy ne hommat hoitamaan ja sitten tavallaan se raportoi esimiehelle missä mennään.” Vapaus omassa toiminnassa, tukee omaa toimintaa. Vastapainona haluaa tehdä työt hyvin. Esihenkilö kertoo luottavansa alaisiinsa ja säännöllisesti on katsaukset eikä pääsääntöisesti ole tarvinnut muistutella.

Haastattelun lopussa selvitettiin keinoja, joilla esihenkilö itse tukee alaistensa itsensä johtamista. Esihenkilönä omien alaisten itsensä johtamista tuettiin huomioimalla yksilölliset erot: on tärkeää huomata, että jokainen työntekijä on yksilö ja ei voi vaatia kaikilta samaa. Esihenkilönä yritettiin ottaa huomioon yksilölliset erot, esimerkiksi jaksamisessa. On tärkeää, että alaiset kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Esihenkilönä palautteen antaminen koettiin tärkeäksi ja jos on jotakin korjattavaa niin niistä yritetään näetisti sanoa. Kuunteleminen ja alaisten mielipiteet yritetään ottaa huomioon kysymällä aina mielipidettä. Pelisäännöt ja toimintamallit tulee kuitenkin olla myös. Esihenkilönä on pyritty olemaan rinnalla ja olla päivittäin yhteydessä joko puhelimesta tai

sähköisesti. Ajatuksena on, että olemme yhteinen tiimi ja meillä on yhteiset asiat. Esihenkilö pyrkii, olemaan helposti lähestyttävä, mikä helpottaa heidän alaistensa omaa jaksamista, omaa työtä ja oman työn suunnittelua ja itsensä johtamista. Jokainen esihenkilö yritti skarpata palautteen antamisessa ja hyvän yhteishengen luomisessa esimerkiksi pienillä teoilla, kuten puhelinsoitolla. Tavoitteena on, että kaikilla olisi hyvä olla töissä. (Esihenkilö 1 2023, Esihenkilö 2 2023 & Esihenkilö 3 2023.) Esihenkilö 2 (2023) kertoi, että hän mielellään antaisi palautetta henkilökohtaisesti, mutta se on hieman hankalaa. ”Ajatuksena on suhtautua myönteisesti ihmisten työn tuloksiin.”



Kuva 2. Yhteenveto haastateltujen esihenkilöiden ajatuksista itsensä johtamisesta.

Sähköpostitse 13.11.2023 tehdystä jälkikyselyssä, vastaajat kokivat aiheen olleen mielenkiintoinen. Termi oli toiselle vastaajista ollut uusi, joten hänelle senkin vuoksi oli ollut mielenkiintoista tutustua aiheeseen. Molemmat vastaajat eivät olleet sen enempää tutustuneet aiheeseen haastattelujen jälkeen. Toinen vastaaja kertoi, haastattelusta ja keskustelustamme, että niiden perusteella hän on pohtinut aihetta paljon ja hän uskoo, että sen ansiosta hän tulee kiinnittämään enemmän huomiota itsereflektointiin ja palautteen antamiseen ynnä muuhun aiheeseen liittyvään.

4.3 Tapoja itsensä johtamisen kehittämiseen

Oppiakseen johtamaan omaa elämäänsä, täytyy ensin johtaa itseään. Tämä tarkoittaa omien ajatusten, tunteiden ja tekojen sääntelyä. Kuten jo oppinäytetyön alussa todettiin, johtaaksesi muita, opettele ensin johtamaan itseäsi. Tehokas itsensä johtaja, johtaa omalla esimerkillään. Seuraavat itsensä johtamisen työkalut on luotu työn teoriaosuuden ja haastattelujen pohjalta.

Muutaman minuutin itsereflektio päivässä auttaa itsensä johtamisessa. Tällöin voit analysoida ajatuksiasi, tunteitasi ja tekojasi. Missä tänään onnistuin ja mitä olisin voinut tehdä paremmin? Iloitse onnistumisista ja palkitse itsesi onnistumisista, vaikkapa onnittelemalla itseäsi siitä, että olet hoitanut asian, joka on tuntunut sinusta hankalalta. Myös oman olotilan tarkkailu on tärkeää, mihin oma jaksaminen riittää. Analysoi, mitä virheeni ovat minulle opettaneet. Miten haluan kasvaa?

Suurempien tavoitteiden hahmottamiseksi, tee itsellesi tavoitekartta, jonka avulla teet todeksi omat unelmasi. Johtaaksesi itseäsi, sinun täytyy miettiä omat tavoitteesi ja seuraavat toimenpiteet saavuttaaksesi sen, mitä tavoittelet. Tämä antaa sinulle suunnan ja motivaatiota. Mieti itsellesi visio tulevaisuudesta. Vision avulla tiedät millainen hyvä käytös vie sinua kohti tavoitettasi, mitkä tilaisuudet tulee hyödyntää sekä pyrit aktiivisesti järjestämään itsellesi mahdollisuuksia, jotka vievät eteenpäin, kohti tätä visiota. Tiedät myös, mille asioille kannattaa sanoa ei. Mikäli sinulla on tavoite ja visio tulevaisuudesta, todennäköisemmin kiinnität huomiota tehtävän palkitseviin puoliin epämiellyttävien seikkojen sijaan.

Kasvata omaa itsetuntemustasi tekemällä harjoituksia ja pysähtymällä asian äärelle. Harjoituksia varten on olemassa erilaisia kirjoja, joihin voit tutustua ja työpajoja, joihin voi osallistua. Esihenkilötyössä on tärkeää hyvä itsetuntemus ja esihenkilöille on olemassa erilaisia esimiesvalmennuksia, työnohjausta, sparraus- ja mentorointiapua, joissa kehitetään omaa itsetuntemusta. Johtaaksesi itseäsi, sinun täytyy itsesi hyvin eli tietää omat kykysi, vahvuutesi ja heikkoutesi. Muuttaaksesi itseäsi, sinun täytyy ensimmäisenä muuttaa ajatusmallejasi. Huomioi, mitä ajattelet itsestäsi äläkä anna muiden sanella, miten sinun tulisi toimia ja ajatella. Kiinnitä enemmän huomiota positiivisiin asioihin ja opettele kohtelemaan itseäsi armollisesti. Sinun täytyy uskoa, että selviämme kaikesta, mitä eteen tulee. Usko itseesi ja osaamiseesi. Mikäli et usko, että kykenet, tulet välttelemään tekemistä ja keksimään tekosyitä, miksi asia ei etene. Alla lainaus Mahatma Gandhilta, joka mielestäni kiteyttää asian hyvin:

Man often becomes what he believes himself to be. If I keep on saying to myself that I cannot do a certain thing, it is possible that I may end by really becoming incapable of doing it. On the contrary, if I have the belief that I can do it, I shall surely acquire the capacity to do it even if I may not have it at the beginning. (Historical Snapshots 2021.)

Johtaaksesi itseäsi, kiinnitä huomiota tilanteisiin ja huomioi, miksi reagoit tilanteisiin siten kuin reagoit. Reflektoi tilanteita ja omaa käyttäytymistä, hillitse itsesi ja tunteesi sekä yritä arvioida tilanne useammasta eri näkökulmasta. Haastattelussa tuli esille se, että antaa asialle enemmän aikaa, yleensä selkeyttää asiaa ja reaktiot eivät ole niin jyrkkiä. Tutki epäonnistumisia ja tällöin saatat tunnistaa itsessäsi käyttäytymismalleja, joita pitäisi muuttaa ja saatat kokeilla uusia asioita. Huomioi muita kuuntelemalla heitä aktiivisesti selvittääksesi, mitkä ovat heidän aikeensa, uskomuksensa ja arvonsa sekä huomaa, mitä he tekevät. Tällöin voit samaistua heihin paremmin. Esihenkilönä kuuntele ja pyri ymmärtämään eri elämäntilanteissa olevia yksilöjä ja millainen heidän jakamisensa on. Yritä sovittaa heidän kykynsä, motivaationsa ja asenteensa tukemaan organisaation tavoitteita.

Ole avoimin mielin ja kehitä osaamistasi. Tunnista omat arvosi ja mieti, mikä sinulle on tärkeää. Elämäsi johtaminen vaatii sitä, että järjestät aikaa sinulle tärkeille asioille ja tartut toimeen sinulle tärkeiden asioiden puolesta. Tämä vaatii asioiden aikatauluuttamista, joka on yksi itsensä johtamisen työkaluista. Esihenkilönä luo tilaa aikatauluusi asioille, jotka koet tarvitsevan huomiota, kuten esimerkiksi esihenkilötyön kehittämiseksi tai tiimiläisten huomioimiselle, jotta aikasi ei mene ainoastaan päivittäistoimintojen pyörittämiseen esihenkilötyön sijasta.

Liikunnan avulla parannat omaa luovaa ajattelua, joten lisäisin sen yhdeksi työkaluksi itsensä johtamisen kehittämiseen. Liikunta tuli esille myös haastateltavien vastauksissa niin fyysisen hyvinvoinnin kuin psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin keinona. Kävelyretkien aikana voi löytää ratkaisuja ongelmiin, etsiä ratkaisuja siihen, kuinka reagoida erilaisiin tilanteisiin sekä tehdä reflektiota omasta toiminnastaan. Useimmat luovimmat ajatukset tulevat kävelyretken aikana. Liikunta myös lisää resilienssiä. Stanfordin yliopiston (Oppezzo & Schwartz 2014, 1142.) mukaan, ihmiset ovat huomanneet sen, että kävelyllä näyttää olevan erityinen suhde luovuuteen. Tutkimus asettaa tällaiset havainnot vakaalle pohjalle. Neljä tutkimusta osoittaa, että kävely lisää luovaa ideointia. Vaikutus ei seuraa pelkästään lisääntyneestä havaintostimulaatiosta henkilön liikkuaessa ympäristössä, vaan pikemminkin kävelystä. Olitpa sitten ulkona tai juoksumatolla, kävely parantaa uusien mutta sopivien ideoiden luomista ja vaikutus ulottuu jopa siihen asti, kun ihmiset istuvat tekemään luovaa työtään pian kävelyn jälkeen.

Täytyy kuitenkin huolehtia myös omasta palautumisesta ja työn ja muun elämän tasapainosta. Haastatellut esihenkilöt korostivat tasa-arvon tärkeyttä työyhteisössä, joten yritä luoda esihenkilönä tasa-arvoa tukeva työyhteisö. Luo organisaatioosi myönteinen keskustelukulttuuri, mutta luo myös yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt. Esihenkilönä luo organisaatiossa sopivat puitteet työn tekemiselle ja aseta realistiset tavoitteet, joita alaiset voivat hyödyntää oman työnsä johtamisessa. Kannusta alaisiasi tavoitteiden ja suunnitelmien ilmaisuun, huomioi onnistumiset sekä panosta yhteisöllisyyteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöillä oli käytössään itsensä johtamisen taitoja, vaikka he eivät välttämättä tiedostaneet asiaa tai olleet aikaisemmin asiaa miettineet. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöt pyrkivät huolehtimaan itsestään kokonaisvaltaisesti samalla tukea alaisiaan oman työnsä johtamisessa. Tutkimuksessa esille nousseet asiat ovat samankaltaisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa.

Itsensä johtamisen keinoista esihenkilöt käyttivät jonkin verran itsereflektointia ja he pyrkivät kasvattamaan omaa itsetuntemustaan. Myös omien työtapojen ja toiminnan suunnittelua käytettiin. Esimiehet olivat sitä mieltä, että hyvän itsensä johtamisen taidot heijastuvat koko työyhteisöön ja jokainen tarvitsee itsensä johtamisen taitoja. Myös Pirisen (2023, 82.) mukaan, esihenkilön itsensä johtamisella ja jaksamisella on vaikutusta myös työntekijän ja tiimin suoriutumiseen ja hyvinvointiin muutostilanteissa. Muutosprosesseissa esihenkilön tulee huolehtia omasta jaksamisestaan, koska ne vievät paljon energiaa. Väsynyt ja rasittunut esihenkilö ei jaksakaan johtaa muutosta. Mikäli esihenkilö on huono priorisoidessaan tehtäviään, eikä osaa johtaa omaa ajankäyttöään ja energiaansa, esihenkilö väsyä ja tiimi jää selviytymään ilman johtajaa.

Esihenkilöt pitivät tärkeänä huolehtia itsestään kokonaisvaltaisesti, kuten liikkumalla ja huolehtimalla siitä, että työ ja muu elämä on tasapainossa. Mikäli ihminen viihtyy työssään, se heijastuu myös vapaa-aikaan ja suhteisiin perheen kanssa. Henkisestä, psyykkisestä ja emotionaalisesta hyvinvoinnista huolehdittiin monipuolisesti. Psykkistä hyvinvointia tukivat työpaikan avoin ilmapiiri, huumori ja tasa-arvoinen kohtelu. Keskustelun, omien tunteiden tunnistaminen ja esille tuominen sekä myönteinen ajattelu olivat tärkeitä keinoja huolehtia omasta emotionaalisesta hyvinvoinnista. Rantasen, Leppäsen, Kankaanpään & Rauhalan (2020, 15-16.) mukaan tunteet vaikuttavat myös työpaikalla ratkaisevasti ihmisen suorituskykyyn. Löydämme työpaikalla parempia keinoja viihtyvyyden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen kasvattamiseen oppiessamme ymmärtämään ihmisten tunteita ja tarpeita. Hyvä tunneilmasto luo organisaatiolle kilpailuetua.

Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen, kuunteleminen, luottamus ja vapauden antaminen sekä hyvän yhteishengen luominen olivat tärkeitä, jotta itsensä johtaminen onnistuu. Samankaltaisia tuloksia on saanut myös Viitanen (2021, 32.) omassa opinnäytetyössään, jossa johtopäätöksenä todettiin, että on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa kyetään puhumaan avoimesti niin

osaamattomuudesta ja epäonnistumisista kuin osaamisesta ja onnistumisista. Työssään Viitanen tuo esille sen, että vuorovaikuttamisen osana säännöllisen palautteen antaminen on tärkeää ja että myös hiljaisuus tai palautteen antamatta jättäminen on merkki jostakin. Kultasen (2009, 249.) väitöstutkimuksessa on tullut esille samankaltaisia aiempia tutkimustuloksia tukevia tuloksia, kuten palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen tulisi panostaa, työ ja vapaa-aika tulisi erottaa sekä on tärkeää rakentaa organisaation sisäistä luottamusta.

Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöt pitivät huolta omasta ammatillisesta osaamisestaan osallistamalla koulutuksiin ja itseopiskelemalla. Halukkuutta itsensä kehittämiseen löytyi, vaikka kahdella vastaajista ei enää urahaaveita ollut. Esihenkilöille oli tärkeää, että hallitsee omat työtehtävänsä, ja koettiin, että se heijastuu myös omaan työhyvinvointiin. Omalta organisaatiolta toivottiin lisää palautetta, esihenkilökoulutusta ja kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota. Esihenkilönä koettiin tärkeänä palautteen antaminen, kuunteleminen sekä hyvän yhteishengen luominen, mutta myös yhteisten pelisääntöjen luominen oli tärkeää. Huomioiminen yksilönä oli tärkeä osa esihenkilötyötä. Esihenkilöltä saatu luottamus ja tietynlainen vapaus oman toiminnan suunnittelemiseen, paransivat omaa itsensä johtamista ja tällä tavoin myös pyrittiin tukemaan omien alaisten oman työn johtamista. Samankaltaisia tuloksia on saanut myös Nilsén & Takalo (2023, 62.), jossa tutkimuksen tulosten perusteella hyödyllisiä toimenpiteitä itsensä johtamisen edistämiseen ovat muun muassa tavoitteiden asettaminen, kannustaminen, keskustelu ja vastuun antaminen.

Esihenkilöiden vastauksista kaikilla oli samat arvot, joiden mukaisesti työyhteisössä toimittiin ja omaa esihenkilötyötä tehtiin. Kaikkien mielestä tasa-arvoinen kohtelu on tärkein periaate, joka mukaan toimia. Jäin miettimään kumpuaako tämä siitä, että jo laissa säädetään yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta ja tasapuolisesta kohtelusta.

Esihenkilöiden vastauksista tuli esille, että he käyttivät Neck & Houghtonin esittelemiä strategioita itsensä johtamiseen. Käyttäytymiseen liittyvistä strategioista haastateltavat toivat esille sen, että tietyissä tilanteissa he miettivät ja tarkkailevat itseään eli omaa käyttäytymistään ja tapaansa toimia tilanteissa. Haastateltavat myös asettivat itselleen tavoitteita, kuten tiettyjen työtehtävien suorittamisen. Luonnollisen palkitsemisen strategioista tuli esille se, että oman ajattelun avulla yritetään tehdä tehtävistä miellyttävämpiä, esimerkiksi ajattelemalla, että haastavaa tehtävää ei tarvitse enää sen jälkeen ajatella, kun vain sen tekee alta pois. Rakentavien ajatusmallien strategioista esihenkilöiden vastauksista tuli esille oman asenteen tärkeys ja omien ajattelumallien kehittäminen. Ajatusmallien avulla he suhtautuvat myös paremmin muutoksiin. Muutokset eivät aiheuta niin

suurta stressiä, kun niihin suhtautuu tavalla, että muutoksia nyt vain on. He osaavat mukautua ja myös muuttaa ja suunnitella toimintaansa paremmin. Ajatusmallien avulla vastaajat eivät ota niin suurta stressiä tekemättömistä töistä eivätkä murehdi niitä vapaa-ajalla, koska ymmärtävät, että oma jaksaminen on "aaltoliikettä". Esihenkilöt toivat esille oman asenteen ja positiivisen ajattelun tärkeyden, sillä tapa, jolla suhtautuu erilaisiin tilanteisiin ja haasteisiin, vaikuttaa siihen, miten onnistuu niiden ratkaisemisessa.

Esihenkilöt kertoivat ajanhallinnan työkaluiksi kalenterin käyttämisen, tehtävälisterien tekemisen ja aikataulutettujen tavoitteiden asettamisen. Esihenkilöillä on käytössään hyviä keinoja ajanhallintaan. Esihenkilöt priorisoivat tehtäviään, jolloin kohtuuton kiire vähenee. Tehokas ajankäyttö auttoi heitä saavuttamaan päivittäiset ja pidemmän aikavälin tavoitteet. Suunnitelmien muutoksiin, esihenkilöt tuntuivat suhtautuvan rutiinilla. Esihenkilöt eivät kokeneet haasteita itsensä johtamisessa. Työ ja vapaa-aika erotettiin toisistaan. Salmimiehen (2008, 100.) mukaan onnistunut itsensä johtaminen on sitä, että laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Ajanhallinnan perusta on siinä, mihin keskittää tarkkaavaisuutensa ja kuinka päämäärätietoisesti toimii tärkeiden asioiden eteen.

6 POHDINTA

Mielestäni itsensä johtaminen aiheena on hyvin mielenkiintoinen. Itsensä johtaminen on taito, joka on tärkeä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin myös työelämässä. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemusta ja omaa arvomaailman selvittämistä. Itsensä johtaminen on tärkeää sen vuoksi, että tietäessä omat vahvuudet, heikkoudet ja intohimon, voit tehdä valintoja, jotka tukevat henkilökohtaista kasvua ja auttavat saavuttamaan haluamasi.

Tutkimuksen tavoitteena oli, saada selville miten kyseisen organisaation osaston esihenkilöt johtavat itseään. Mielestäni haastateltavien vastauksista onnistuin löytämään keinot, joilla esihenkilöt johtavat itseään. Tutkimuksen tulokset antoivat samankaltaisia aiempia tutkimustuloksia tukevia tuloksia. Tutkimusmenetelmän valinta oli mielestäni onnistunut. Haastattelun otanta ei ollut suuri, mutta vastausten avulla pystyttiin muodostamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Olisin kuitenkin halunnut enemmän haastateltavia saadakseni laajemman kuvan kyseisen organisaation esihenkilöiden itsensä johtamisesta. Tutkimukseen osallistuminen kuitenkin vaatii aina vapaaehtoisen osallistumisen, joten en halunnut painostaa heitä osallistumaan. Tämä olisi varmasti myös vaikuttanut tutkimustuloksiin, mikäli heillä ei ole todellista mielenkiintoa osallistua.

Vilkan (2021a, Yleistettävyyys ja pätevyys) mukaan, mitä rajatumpi aihe on, sitä vähemmän aineistoa saatetaan tarvita. Kohderyhmän ollessa homogeeninen ja kysymyksenasettelun ollessa erittäin rajattu, täsmällinen ja kontekstualisoitu, aineisto tulee kattamaan tiedontarpeen pienemmilläkin aineistolla. Mielestäni tuloksia kuitenkin ei voi yleistää koskemaan isompaa ryhmää, koska tutkimuksen otanta oli pieni.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet selkeästi ja avoimesti. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että aineistosta saatiin käyttökelpoisia tuloksia vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta lisää vastaajien anonymiteetti, koska vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin omana itsenään ja se sisältää heidän omaa rehellistä pohdintaansa. Aihealue oli sellainen, josta koen, että kaikkien vastaajien oli helppo jutella ja minun ja haastateltavien välillä oli luottamusta. Vilkan (2021a, Eettisyyden arviointi) mukaan, mikäli osapuolten välillä vallitsee luottamuksen puute, tulee se vaikuttamaan aineiston laatuun sitä heikentäen. Luottamuksen puuttuessa, ihmiset ovat varauksellisia, salailevia ja varovaisia osallistumaan tutkimukseen tai kehittämiseen.

Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen ja haastatelluille esihenkilöille uusi. Aihetta ei ole myöskään aikaisemmin organisaation osastolla tutkittu, joten tutkimus tuottaa uutta tietoa. Koen, että valitsemani tutkimuksen aihe oli tarpeellinen. Tarkoituksena oli saada esihenkilöt tutustumaan aiheeseen ja mahdollisesti innostumaan itsensä johtamisen kehittämisestä. Tämän selvitystyön tuloksista olen luonut tapoja itsensä johtamisen kehittämiseen, joita organisaatio ja esihenkilöt voivat ottaa käyttöön. Tutkimus on tuonut tietoa itsensä johtamisen taidoista kohdeorganisaation käytettäväksi. Tutkimus oli mielestäni onnistunut myös siinä suhteessa, että haastateltava kertoi jälkikyselyssä kiinnostavansa enemmän huomiota itsensä johtamiseen. Häneen haastattelu on siis vaikuttanut positiivisella tavalla.

Oma tutkimusosaaminen on lisääntynyt prosessin aikana ja tiedon hakemisen taitoni ovat kehittyneet. Tutkimusta tehdessä olen kehittänyt eteenpäin myös omia itseni johtamisen taitoja. Työtä tehdessä on vaadittu paljon itsetutkimusta oman jaksamisen ja resurssien suhteen. Myös ajatusten suuntaaminen keskittymällä positiivisiin asioihin, on edesauttanut tehtävien suorittamista. Opinnäytetyöprosessi ja opiskelu ylittäänsä ovat vaatineet priorisointitaitoja ja oman työn suunnittelua. Motivaation ylläpitäminen on myös tärkeää itsensä johtamisessa ja olen aika ajoin pitkin prosessia miettinyt omia motivaatiotekijöitä.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia vaikutuksia itsensä johtamisen opetuksella olisi esihenkilöihin: miten itsensä johtamisen taitojen opetus näkyisi esihenkilöiden johtamistyössä ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaation kehitykseen. Kiinnostaisi myös, millaisia vaikutuksia koulutuksesta olisi kokeneelle esihenkilölle.

Opinnäytetyö tuo ilmi sen seikan, että jokainen meistä tarvitsee itsensä johtamisen taitoja ja hyvällä itsensä johtamisella on merkitystä työelämässä. Ajankäytön hallitseminen on myös hyvin tärkeä osa työelämää. Esihenkilönä on tärkeää tukea myös alaisiaan itsensä johtamisessa. Jokainen on vastuussa omasta itsensä johtamisesta, ja jokaisella on potentiaalia tehdä siitä osa arkipäiväänsä.

LÄHTEET

Aulankoski, Sanna 2022. Tietotyön taidot – Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Beard, Karen Stansberry & Csikszentmihalyi, Mihaly 2015. heoretically Speaking: An Interview with Mihaly Csikszentmihalyi on Flow Theory Development and Its Usefulness in Addressing Contemporary Challenges in Education. Educational psychology review, 27(2), 353-364. Hakupäivä 5.12.2023. EBSCOhost Ebooks. Vaatii käyttöoikeuden.

Boonyarit, Itsara 2023. Linking self-leadership to proactive work behavior: A network analysis. Cogent business & management, 10(1), 1-20. Hakupäivä 4.6.2023. Taylor & Francis Open Access.

Bunting, Michael & Lemieux Carl 2023. Vertical growth: How self-awareness transforms leaders and organisations. Australia: John Wiley & Sons. Hakupäivä 2.5.2023. O'Reilly Online Learning: Academic/Public Library Edition. Vaatii käyttöoikeuden.

Chiofalo, Maria Luisa Marilù, Giudici Claudia & Gardner, Howard 2022. An Interview with Howard Gardner: John H. and Elisabeth A. Hobbs Research Professor of Cognition and Education at the Harvard Graduate School of Education. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education 18 (6), em2112. Hakupäivä 5.12.2023. Publicly Available Content Database.

Esihenkilö 1. Haastattelu 27.10.2023.

Esihenkilö 2. Haastattelu 27.10.2023.

Esihenkilö 3. Haastattelu 30.10.2023.

Hietaniemi, Jari & Niemi, Antti 2022. Itsensä johtajat - Just sopivasti menestystä. Helsinki: Art House Oy.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria Ja Käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 25.4.2022. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Historical Snapshots 3.2.2021. Quotes. Hakupäivä 17.11.2023. <https://historicalsnaps.com/2021/02/03/mahatma-gandhi-quote-man-often/>

Houghton, Jeffery D., Bonham, T.W, Neck, Christopher P. & Singh, Kusum 2004. The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441. Hakupäivä 20.1.2023. Emerald ejournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Huhtala, Marjo 2015. *Asennejohtaja: arjen työkalut esimiehille*. Helsinki: Kauppakamari.

Hyvärinen, Matti, Nikander Pirjo, Ruusu vuori, Johanna, Aho, Anna Liisa & Granfelt Riitta 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere : Vastapaino. Hakupäivä 17.10.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Hämäläinen, Pekka 2015. *Johda mielelläsi – sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille*. Helsinki: Auditorium kustannusosakeyhtiö.

Kauhanen, Juhani 2015. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen*. Helsinki: Kauppakamari.

Kultanen, Timo 2009. *Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi*. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Väitöskirja. Hakupäivä 6.12.2023. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7613-6>

Kuusela, Sari 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Launonen, Reima., Kostamo, Tuukka & Marttinen Kitta 2017. *Intohimoinen käsiteläkos*. Teoksessä: *Ihan intona! Miten innostusta johdetaan*. (toim. Tuukka Kostamo). Helsinki: Haaga-Heliammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7225-81-3>

Lyytinen, Nina & Pääkkönen, Sirpa 2022. *Ole oma pomosi: virtaa työhön ja vapaalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro. Hakupäivä 5.12.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Manz, Charles C. & Christopher P. Neck 1999. Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence. 2nd edition. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall. Hakupäivä 3.3.2023. O'Reilly Online Learning: Academic/Public Library Edition. Vaatii käyttöoikeuden.

Martela Frank & Jarenko Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? (toim. Martela Frank & Jarenko Karoliina). Helsinki: Alma Talent, 9-33.

Moilanen Seija, 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 24.5.2023. <https://tltlehti.fi/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Mäki, Annastiina (toim.) 2022. Johtamisvainu: näkemyksellisyyttä johtamiseen. Helsinki: Basam Books.

Neck, Christopher B., Neck, Christopher P., Goldsby, Elizabeth A. & Goldsby Michael G. 2023 Pushing Down on Me: The Paradoxical Role of Self-Leadership in the Context of Work Pressure. Administrative Sciences 13(5). Hakupäivä 4.6.2023. Publicly Available Content Database.

Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of managerial psychology, 21(4), 270-295. Hakupäivä 20.1.2023. Emerald ejournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Nikula, Susa 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen: opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Nilsén, Lea & Takalo, Tiina 2023. Itsensä johtamisen edistäminen: työskentelyväline kehityskeskusteluihin. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen -tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 6.12.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023053016256>

Ojasalo, Katri., Moilanen, Teemu. & Ritalahti, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Oppezzo, Marily & Schwarz, Daniel L. 2014. Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40 (4), 1142-1152. Hakupäivä 21.10.2023. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/xlma0036577.pdf>

Pennonen, Marjo 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Pirinen, Helka 2023 Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 6.12.2023. Alma Talent Bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Puusa, Anu 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (toim. Anu Puusa ja Pauli Juuti). Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 21.5.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Rantanen, Jarkko, Leppänen, Ira, Kankaanpää, Heikki & Rauhala, Esa 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 6.12.2023. Alma Talent - Verkkokirjahylly (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press. Hakupäivä 6.6.2023. EBSCOhost Ebooks. Vaatii käyttöoikeuden.

Salmela-Aro, Katariina, Nurmi, Jari-Erik & Feldt Taru 2017. Mikä Meitä Liikuttaa: Motivaatiopsykologian Perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 7.6.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Salmimies, Raija & ruutu, Sirkka 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 6.12.2023. Alma Talent - Verkkokirjahylly (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Sarkkinen, Marja 2020. Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja. Työterveyslaitos 07.04.2020. Hakupäivä 6.12.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitseman-keinoa-parantaa-itsensa-johtamisen-taitoja>

Seligman, Martin E. P. 2011. Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. New York: Free Press. Hakupäivä 5.12.2023. EBSCOhost Ebooks. Vaatii käyttöoikeuden.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: Innostusta, Laatua Ja Tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Hakupäivä 7.6.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaalakka, Pentti. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, Pentti 2010. Jatkuva Uudistuminen: Luovuuden Ja Innovatiivisuuden Johtaminen. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 17.11.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaalakka, Pentti. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Jatkuva Uudistuminen: Luovuuden Ja Innovatiivisuuden Johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 17.11.2023. Alma Talent Bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaalakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaalakka Pentti. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Talvio, Markus & Klemola, Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos 2023. Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. -Tutkimus. Hakupäivä 9.6.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Viitala, Riitta & Jylhä Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Hakupäivä 5.12.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitanen, Carita 2021. Itsensä johtaminen asiantuntijatiimeissä osallistavaan johtamiseen siirryttäessä: Case Meidän IT ja talous Oy henkilöstöpalvelut. LAB-ammattikorkeakoulu. Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen – tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 6.12.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060815168>

Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä : PS-kustannus 2021. Hakupäivä 16.4.2023. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä : PS-kustannus 2021. Hakupäivä 21.11.2022. Ellibs e-kirjat. Vaatii käyttöoikeuden.

World Economic Forum 2020. The Future of Jobs Report 2020. Hakupäivä: 3.2.2023. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2023. Laadullinen sisällönanalyysi. Hakupäivä 15.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Åhman, Helena 2023. Helena Åhmanin kotisivut. Hakupäivä 7.12.2023. <https://mielenjohtaminen.fi/#etusivu>

Hei.

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Työstän tällä hetkellä opinnäytetyötäni. Tutkielmani käsittelee esihenkilöiden itsensä johtamista. Tutkimuslupa (Organisaation nimi, tutkimusluvun numero). Haastateltaviksi toivoisin saavani mahdollisimman monta esihenkilötehtävissä työskentelevää.

Haastattelussa otetaan huomioon vapaaehtoisuus, vastaajien anonymiteetti sekä luottamuksellisuus. Haastattelut tulen toteuttamaan yksilöhaastatteluna ja etäyhteydellä. Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan sekä aineisto tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluihin varataan aikaa noin tunti.

Mikäli haluat ottaa osaa tutkimukseeni, otathan rohkeasti yhteyttä sähköpostilla, niin sovitaan yhdessä sopiva haastattelu-aika. Alustavasti olin ajatellut toteuttaa haastattelut 27.10.2023, mutta voidaan myös sopia sinulle paremmin sopiva ajankohta.

Otathan yhteyttä 17.10.2023 mennessä.

Ystävällisin terveisin,
Tanja Lassila

Mitä itsensä johtaminen sinulle tarkoittaa?

Miten tärkeää mielestäsi on itsensä johtaminen?

Miten itsensä johtaminen toteutuu:

Millä tavoilla huolehdit fyysisestä hyvinvoinnista?

(Onko ajankäyttösi tasapainossa vapaa-ajan ja työn suhteen?)

Millä tavoilla huolehdit psyykkisestä ja henkisestä hyvinvoinnista?

(Millä tavoin reflektoit omaa toimintaasi? millaisia stressinhallintakeinoja on?)

Millä tavoilla huolehdit emotionaalisesta hyvinvoinnista?

Millä tavoilla huolehdit sosiaalisesta hyvinvoinnista?

Millä tavoilla pidät huolta ammatillisesta hyvinvoinnista?

(Miten pidät huolta omasta osaamisestasi, tiedoista ja taidoista? Millaisia tavoitteita olet asettanut itsellesi työhösi liittyen?)

Miten suunnittelet työtäsi ja millä tavoilla motivoit itseäsi?

Millaisia työkaluja käytät oman työsi johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Millaisia haasteita olet kohdannut itsensä johtamisen toteutumisessa? Miten olet ratkaissut haasteet?

Onko haasteita palautumisesta huolehtimisessa?

Kuvaile, millä tavoilla organisaatio ja esihenkilö voivat tukea sinua itsesi johtamisen toteutumisessa.

Kuvaile, millä tavoin esihenkilönä itse tuet alaistesi itsensä johtamista?