

Merja Tikkanen

Itsensä johtamisen valmennus työhyvinvoinnin tukena julkishallinnon organisaatiossa

Opinnäytetyö
Tradenomi YAMK
Kevät 2024



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Tikkanen Merja

Työn nimi: Itsensä johtamisen valmennus työhyvinvoinnin tukena julkishallinnon organisaatiossa

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK, Tiedolla johtaminen liiketoiminnan kehittämisessä

Asiasanat: itsensä johtaminen, työhyvinvointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata itsensä johtamisen valmennuksen sisältö julkishallinnon organisaatiolle. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen keinoista työhyvinvoinnin tukena.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli laadullinen tutkimus, jolla on tarkoitus kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Lähestymistapana toimintatutkimus, joka perustuu tutkimuksen kohteiden osallistumiseen ja tähtää toimintatapojen muuttumiseen. Opinnäytetyö eteni sykleissä. Ensimmäisessä syklissä tekijä perehtyi työhyvinvoinnin teorioihin ja käsitteisiin eri tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Toisessa syklissä tekijä syvenyi kirjallisuuden ja tutkimusten kautta tarkemmin itsensä johtamisen osa-alueisiin, oman mielen johtamiseen, itsetuntemukseen, tunteisiin ja ajatteluun sekä asenteisiin, kehittymiseen ja muutokkyvykkyteen. Kolmannessa syklissä suunniteltiin itsensä johtamisen valmennuksen tapaamiset ja välitehtävä asiantuntijaryhmälle. Lisäksi valmennus pilotoitiin ja kerättiin palautteet kyselyllä. Neljännessä syklissä analysoitiin valmennuksen loppukyselyn tulokset. Viidennessä syklissä pidettiin ideariihä tekijän ja organisaation edustajien kanssa. Ideariihessä muodostettiin lopullisen valmennuksen runko, jonka avulla lähdettiin suunnittelemaan valmennusta.

Organisaatio määritteli valmennuksen pituudeksi 60 minuuttia. Kehittämisvaiheen ideariihessä organisaation edustajien kanssa esille nousi itsetuntemus/itseluottamus, joka on kaiken itsensä johtamisen pohjalla myös teorian perusteella. Tiivistämällä sekä keskittymällä yksittäisiin osiin, oli mahdollista tarjota sopivan kokoinen ja työelämän ja organisaation kannalta olennaisiin asioihin keskittyvä kokonaisuus. Keskusteluissa organisaation edustajien kanssa todettiin, että tällä valmennuksella voidaan herättää kiinnostus itsensä johtamisen keinoihin.

Jatkotutkimusta voisi tehdä seurantakyselyillä henkilöille, jotka osallistuvat valmennukseen. Tässä työssä käytettyjä alku- ja loppukyselyitä voisi pienellä muokkauksella hyödyntää seurannassa.

Abstract

Author: Tikkanen Merja

Title of the Publication: Self-management training as support for occupational well-being in a public administration organization

Degree Title: Master of Business Administration, Business Management and Development

Keywords: self-leadership, well-being at work

The objective of this thesis was to plan and evaluate self-leadership training for a public administration organization. Goal was to give tools for employees to improve occupational well-being with self-leadership skills.

The research strategy of the thesis is qualitative, which is used to understand and report the research objective. Action research was chosen as the approach for the study because it is based on involvement of the research subjects and to change implications. The thesis progressed in five cycles. In the first cycle introduced previous research on and the theoretical basis of occupational well-being. In the second cycle introduced more deeper understanding of the self-leadership skills such as leadership of one's mind, self-knowledge, feeling and thinking, attitude, improvement and change capability. In the third cycle was planned the pilot group trainings and the assignment between the training. Then the training was piloted with a group of experts and the group had a survey. The fourth cycle involved inductive analysis of coaching feedback. Codevelopment was implemented using the brainstorming method. The fifth cycle the researcher brainstormed ideas with two participants of the organization. With these ideas started creating the final training.

The organization defined that total amount of time was 60 minutes for this training. In the brainstorming came up with the idea of concentrating to self-knowledge what is the base of the self-leadership. By summarizing the training and concentrating to main focuses it was possible to build a training that suitable sized and the themes are relevant to work life and to the organization. It was discussed that the focus of the training is to raise awareness of self-leadership topics.

To research this topic further in the organization it would be possible to survey the participants of the training. The initial and final surveys that were created for this study could be used with small modifications.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet	5
2.2	Työhyvinvoinnin taloudelliset näkökulmat	8
2.3	Työhyvinvointi organisaation voimavarana	9
3	Itsensä johtamisen osa-alueet.....	12
3.1	Oman mielen johtaminen	13
3.2	Itsetuntemus	14
3.3	Tunteet ja ajattelu	17
3.4	Asenne, kehittyminen ja muutoskyvykyys	18
4	Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmät	21
4.1	Laadullinen tutkimus	21
4.2	Toimintatutkimus	22
4.3	Opinnäytetyön etenemisen syklit	24
4.4	Aineiston kerääminen	25
5	Itsensä johtamisen valmennuksen suunnittelu kohdeorganisaatiolle	27
5.1	Kohdeorganisaation esittely.....	27
5.2	Valmennustapaamiset.....	28
5.3	Kyselyiden tulokset ja analysointi	29
5.4	Kehittämismenetelmät.....	33
5.5	Lopullisen valmennuksen kokoaminen	34
6	Pohdinta	36
6.1	Arviointi valmennuksen onnistumisesta	36
6.2	Johtopäätökset.....	37
6.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	39
6.4	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	40
6.5	Jatkokehittämismahdollisuudet	41
	Lähteet	42

Liitteet

1 Johdanto

Julkisella alalla työ koetaan pääosin merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Innostusta ja työn iloa kokee miltei kolme neljästä työntekijästä. Henkinen työkyky on kuitenkin ollut laskusuunnassa tasaisesti, heikoksi henkisen työkykynsä kokeneiden määrä on kasvanut vuoden 2018 seitsemästä prosentista jo yhteentoista prosenttiin vuoteen 2022 mennessä. (Pekkarinen & Pulkkinen, 2022, 4, 14, 17). Muutospaineet vaikuttavat työelämään yhä suuremmissa määrin. Ukrainan sota sekä pitkään kestäneen koronapandemian aiheuttamat muutokset maailmantalouteen vaikuttavat edelleen työnteon rakenteisiin ja edellytyksiin. (Manka & Manka, 2023.)

Tutkimustuloksissa on nähtävissä isojen globaalien kriisien vaikutukset. Olisi tärkeää kehittää työn voimavaratekijöitä, jotta työhyvinvoinnin heikentymisen suunta voitaisiin kääntää. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi- tutkimuksen tuloksissa laskua nähtiin työkyvyn heikentymisessä (- 3,5 %) sekä työasenteiden muuttumisessa kielteisempään suunta (kasvua 4,1 %). Lisäksi työuupumuksen tuntemuksissa oli nähtävissä kasvusuunta (2,3 %). (Hakanen & Kaltiainen, 2023.)

Työ on useimmille meistä elämässä tärkeä tekijä hyvinvoinnissa. Työssä voimme tuntea olomme tarpeelliseksi, sekä toteuttaa itseämme ja tuntea kuuluvamme osaksi yhteisöä. Työn luonne on muuttunut ja iso osa ihmisistä tekee tietotyötä, jossa tärkein työväline ovat aivot. Ne kaipaavat ihan samoin huoltoa ja kunnossapitoa kuin mekaaniset laitteet. (Ojala & Ahonen, 2005, 21–23.) Toimeentulon lisäksi työ mahdollistaa paljon, mutta työ tuo elämään myös sosiaalisen ulottuvuuden sekä mielekästä tekemistä. Vietämme töissä puolet vapaa-ajastamme ja se on siksi iso osa elämää ja parhaimmillaan oleellinen osa hyvinvointiamme. (Pennonen, 2021, 16.)

Tänä päivänä jo yhdeksän kymmenestä käyttää työssään digitaalisia välineitä. Digitaalisuus on vaihtanut huomion fyysisestä kognitiiviseen ergonomiaan ja informaation aiheuttamaan aivojen kuormitukseen. (Manka & Manka, 2023.) Luovuus ei tule käskemällä, eikä ulkopuolinen voi valvoa käytetäänkö aivoja tehokkaasti. Työympäristöstä tulisi luoda sellainen, että työntekijät jaksavat antaa parhaan osaamisensa ja luovuutensa yrityksen käyttöön. Työyhteisö, jossa työntekijälle on tarjolla riittävästi haasteita, turvallisuutta, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia luo erinomaisen pohjan työhyvinvoinnille. (Ojala & Ahonen, 2005, 21–23.)

Hyvinvointia voi kehittää itsensä johtamisella, koska perimmäinen itsensä johtamisen tavoite on oman hyvinvoinnin priorisointi. Jos emme ole itsekkäitä ja huolehdi ensin omasta hyvinvoinnista, ei meillä ole energiaa huolehtia läheisistämme saatikka työtehtävistämme. (Sydänmaanlakka, 2022, 26.) Itsensä johtaminen on osa itsensä vaikuttamisen prosessia, jonka avulla ihmiset saavat ohjautuvuutta ja motivaatiota toimia. Se koostuu erilaisista kognitiivisista ja käyttäytymiseen pohjautuvista malleista, joilla on positiivinen vaikutus yksikön tehokkuuteen. Itsensä johtaminen on prosessi, jonka avulla yksilöt pystyvät tarkastelemaan omaa käyttäytymistä, vaikuttamaan ja johtamaan itseänsä hyödyntämällä erilaisia kognitiivisia strategioita. (Neck & Houghton, 2006, 270–271.) Itsensä johtaminen ja työhyvinvointi ovat molemmat omina aiheinaan laajasti tutkittuja käsitteitä. Kirjallisuudessa ne ovat usein asioita, jotka saatetaan yhdistää toisiinsa, mutta teollista tutkimusta on melko vähän.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä itsensä johtamisen valmennus julkishallinnon organisaatiolle. Tavoitteen on lisätä työhyvinvointia, lisäämällä tietoisuutta itsensä johtamisen taidoista ja kehittää niitä. Valmennusta pilotoitiin asiantuntijaryhmän kanssa ja siitä saatujen kokemusten myötä kohdeorganisaatiolle tehtiin valmennus, jota kaikki työntekijät voivat hyödyntää. Opinnäytetyön tekijän työtehtäviin ei tällä hetkellä kuulu henkilöstön kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Kiinnostus aiheeseen johti aiemmista tehtävistä henkilöstön edustajana ja lisäksi tekijä halusi myös kehittää omaa osaamistaan itsensä johtamisen alueella.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena on joko kehittää uusia taitoja, uutta lähestymistapoja asioihin tai kehittää ratkaisuja käytännön toimintoihin. Tutkimusta ja toimintaa on tarkoitus tehdä samaan aikaan. Se soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, jossa toiminnalla on pyrkimys muovata jotain ja samalla aikaa myös kartuttamaan ymmärrystä ja tietoa aiheesta. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan työssä edettiin sykleittäin. (Anttila, 2006, 440). Ensimmäisessä syklissä tekijä perehtyi työhyvinvoinnin teorioihin ja käsitteisiin eri tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Toisen syklin aikana perehdyttiin tarkemmin mielen, omien tunteiden ja ajattelun johtamiseen. Kolmannessa syklissä suunniteltiin itsensä johtamisen valmennukset, tehtävineen asiantuntijaryhmälle. Neljännessä syklissä analysoitiin koulutuksen palautteet. Kyselyillä selvitettiin miten valmennus vaikuttaa ryhmän kokemuksiin ja kokivatko he että, valmennuksen oppeja voi ottaa osaksi työhyvinvoinnin tukemista. Osana kyselyä oli myös valmennuksen kehittämissuositusten selvittäminen ryhmältä. Viidennessä syklissä ryhmältä saatuja tuloksia hyödynnettiin ideariihessä, jota käytettiin kehittämismenetelmänä opinnäytetyössä.

Tässä työssä käsitellään työhyvinvointia itsensä johtamisen ja ammatillisen uudistumisen kautta. Nämä alueen valikoituvat aiheiksi keskusteluissa organisaation edustajien kanssa ja

vaikuttamassa oli myös ajankäytön reunaehdot. Huomioin arvoista on se, että valmennukseen käytettävä aika oli organisaatiossa rajallinen.

Tutkimuskysymyksiä

1. Mitkä ovat itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueet?
2. Millainen valmennus auttaa itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä?

2 Työhyvinvointi

Ensimmäisessä syklissä tekijä perehtyi työhyvinvoinnin teorioihin ja käsitteisiin tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Tarkoituksena oli muodostaa selkeä kuva työhyvinvoinnin osa-alueista.

Työhyvinvoinnin ilmiö on noussut keskusteluihin suomalaisessa työelämässä työkykyä ylläpitävän toiminnan (tyky-toiminta) jälkeen 1990-luvulla, erityisesti kun aiheena on työuran pidentäminen tai työpahoinvoinnin kustannusten karsiminen. Työhyvinvoinnin määrittelyä ilmiönä vaikeuttaa aiheen monitahoisuus sekä jopa kymmenet erilaiset määritelmät. Tämä voi hämmentää päättäjiä organisaatioissa, heidän miettiessä mitä työhyvinvointi sisältää ja miten sitä voisi johtaa ja kehittää. Osa tutkijoista pitää työhyvinvointia asiana, joka vain tapahtuu organisaatiossa, ilman että se olisi johdettavissa. (Aura & Ahonen, 2016.)

Työhyvinvoinnin määritelmää tarkastellaan useimmiten kolmelta tasolta: yksilötaso, organisaatio taso sekä yhteiskunnallinen taso. Yksilötasolla esillä ovat henkilökohtaiset mieltymykset ja näkökulmat työhyvinvoinnista. Organisaatiotasolla tarkasteltaessa intressit ovat usein hyvin erilaiset kuin yksilötasolla ja siellä korostuvat työhyvinvoinnin merkitys sekä esimerkiksi kustannukset sairauspoissaoloista. Laajin käsite on yhteiskunta tasolla käydyssä tarkastelussa, jossa ovat mukana työuran pituudet, ongelmat huoltosuhteissa sekä kansantaloudelliset näkökulmat. (Laine, 2013, 72.) Hakanen kuvaa tutkimuksessaan, työhyvinvointia ilmiöksi, joka sisältää sekä positiivisen että negatiivisen puolen. Sitä ei voi määritellä vain toisen osan kautta vaan useimmiten se sisältää palasia molemmista. Haasteena työelämän ja organisaatiotason hyvinvointiajattelun kehittämässä on huomioida työhyvinvointia yksilötasolla. Jotta työssä jaksetaan eläkeikään asti edellytyksenä, tulisi huomioida yhtä aikaa jaksamista, työelämän vetotekijöitä sekä innostuneisuutta. (Hakanen, 2004, 20.)

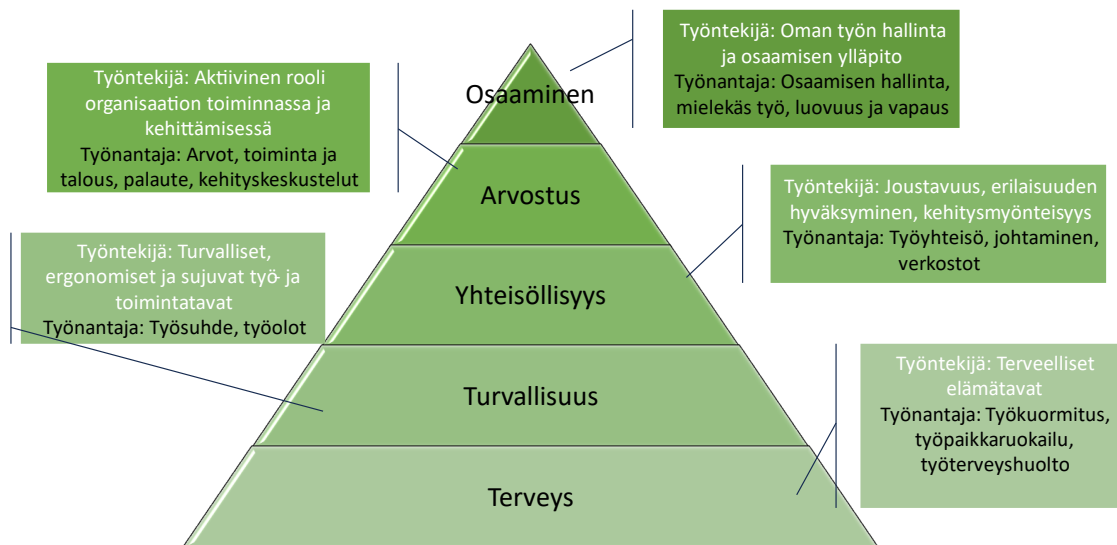
Työhyvinvoinnin parantaminen on osa yhteistoimintalakia, jossa määritellään, että työpaikoilla tulee edistää toimintakulttuuria, huomioiden molempien oikeudet ja velvollisuudet. Lain tarkoituksena on myös yrityksen toiminnan ja työyhteisön kehittäminen jatkuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta. (Yhteistoimintalaki [YT-laki] 1:1.1 §). Johtuen toimialojen, työyhteisöjen ja työtehtävien eroavaisuuksista on lähes mahdotonta tyhjentävästi määritellä laissa työhyvinvointia parantavia toimia. Myös työsuojelun valvontalaki, työturvallisuuslaki ja työterveydenhuoltolaki käsittelevät työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. (Hietala & Kaivanto, 2022).

Myös työkuultuuri on murroksessa, Y-sukupolvi on jo noussut suurimmaksi työikäisten luokaksi. Työelämässä ovat rinnakkain ne, jotka ovat syntyneet digiaikaan ja he, jotka printtaavat sähköpostejiaan. Työn ja sen sisällön tärkeys on korostunut, mutta siltä on jäätävä energiaa vapaa-ajalle. Palkkauksen tulee kattaa vapaa-ajan aktiviteetteja sekä mahdollistaa huoleton elämä. (Manka & Manka, 2023.)

Työ koetaan palkitsevaksi ja mielekkääksi kun se tukee elämää kaikin puolin. Organisaatiossa, joissa työhyvinvointi on korkealla tasolla, on ymmärretty, että vastuu kuuluu molemmille osapuolille, niin työntekijöille kuin työnantajalle, eikä se synny itsestään. Sen kehittämiseen käytetään aikaa ja osallistetaan myös työyhteisön muut osat, kuten työsuojeluhenkilöstö, luottamushenkilöt sekä työterveyshuolto. (Pennonen, 2021, 16.) Työhyvinvointi sisältää siis useita eri ulottuvuuksia, jotka on tärkeää ymmärtää. Sen seuraukset voivat olla varsin erilaisia työntekijälle, hänen lähipiirilleen sekä työpaikalle. Ne voivat olla myönteisiä, kielteisiä sekä kestoaltaan lyhyitä tai pitkiä. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, 117.)

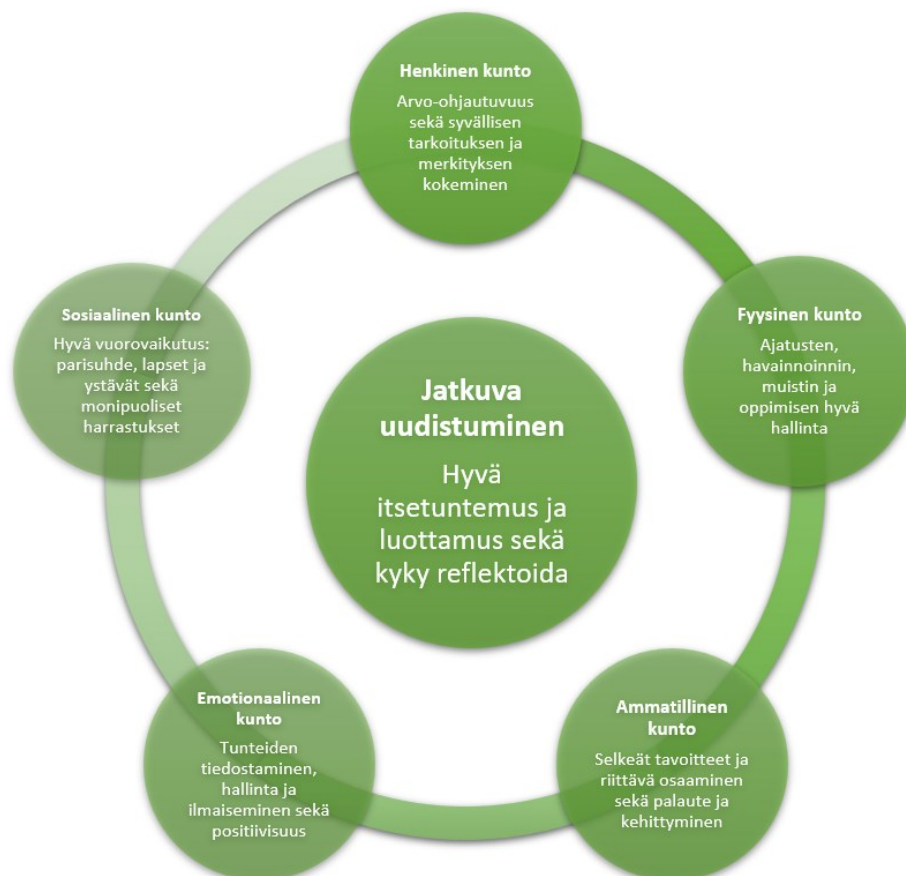
2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Rauramo (2012, 13) kuvaa työhyvinvoinnin portaissa (kuva 1) ihmisen perustarpeita suhteutettuna työelämään sekä niiden vaikutuksista motivaatioon. Jokaisella portaalla on kuvattu sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Mallin tavoitteena on ollut nimetä työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät, sekä etsiä malleja pitkän tähtäimen suunnitelmalliseen kehittämiseen.



Kuva 1. Mukailtu työhyvinvoinnin portaat Rauramo (2012, 15.)

Alimman portaan tarpeet täyttyvät, kun työkuorma on suhteutettu tekijänsä ja silloin jää energiaa myös vapaa-ajalle. Tärkeänä osana on myös laadukas ruokavalio, liikunta sekä mahdollisten sairauksien hoito ja ennaltaehkäisy eli tavoitteena on optimaalinen terveys. Toisella portaalla oleva turvallisuus pitää sisällään työn pysyvyyden, kohtuullisen palkkauksen sekä tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen työyhteisön. Tavoitellaan kokonaisvaltaista turvallisuutta. Kolmannella portaalla ovat henkilöstöstä huolehtiminen, luottamus sekä toimiva yhteishenki. Oman työn vaikutusmahdollisuudet ja hyvä esihenkilöalaisuus ovat myös olennaisia asioita, joilla tavoitellaan yhteisöllisyyttä. Neljännen portaan arvostusta tukeva strateginen päämäärä, joka tuo käytäntöön hyvinvointia sekä tuottavuutta tukevat arvot. Palkkauksen oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen ja kokonaisvaltainen toiminnan kehittäminen ja arviointi ovat osana pitkäjännitteistä toimintaa. Tavoitteena on arvostus kaikkien työtä kohtaan ja sen osoittaminen arjessa. Ylimmän portaan tarpeita saavutetaan, kun tuetaan sekä yksilön että organisaationa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Työssä saadaan oivalluksia, se tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen ja täysipainoiseen hyödyntämiseen. Tavoitteena on osaamisen taso, jolla tuetaan sekä yksilön, että organisaation kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 13–15).



Kuva 2. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden osa-alueet mukailtu Sydänmaanlakka (2022, 32).

Kokonaisvaltainen hyvinvointi vaatii tasapainoa kaikilla osa-alueilla, jotka on esitetty kuvassa kaksi. Kaikki lähtee hyvästä fyysisestä kunnosta, joka pitää sisällään terveelliset ruokailutottumukset, sopivissa määrin liikuntaa, lepoa ja unta. Toisena tärkeänä osana on psyykinen kunto, joka sisältää ajatusten, havainnoinnin, muistin sekä oppimisen hallitsemista. Lisäksi kokonaisvaltainen hyvinvointi sisältää emotionaalisen kunnan osiot kuten omien tunteiden tiedostamista, hallintaa ja ilmaisemista, sekä positiivisen asennoitumisen omaksumista ja säilyttämistä. Henkisen kunnan alueella on elämän merkityksellisyyden kokemukset, sekä sen että arvomme ja päämäärämme ovat selkeitä. Sosiaalisen kunnan alue sisältää hyvät vuorovaikutussuhteet perhesuhteissa sekä ystävien ja kollegoiden kanssa. Ammatillinen kuntoisuus sisältää tavoitteiden selkeyden, riittävää osaamisen, palautteen saamisen ja jatkuvan kehittymisen. Uudistumiskunto liittyy kaikkiin aiempiin alueisiin ja meillä olisi hyvä olla kykyä uudistua kaikilla alueilla. Menisimme rohkeasti ulos mukavuusalueelta ja haastaisimme itsemme oppimaan uutta. Useimmiten uudistuminen haastaa

meitä kaikkia, yleisimmin silloin kun meillä on jo pitkä kokemus taustalla. Urautuminen saattaa pysäyttää uudistumisen. (Sydänmaanlakka, 2022, 32–34.)

2.2 Työhyvinvoinnin taloudelliset näkökulmat

Taloudellinen puoli työhyvinvoinnissa sisältää kaksi osaa. Niitä ovat työn tuottavuuden kehitys sekä kustannukset, jota puutteellinen hyvinvointi aiheuttaa. Näistä rakentuu työhyvinvoinnin taloudellinen tuottavuus. Työn tuottavuuden taustalla on hyvää johtajuutta, ihmisten motivaatiota, työn hallintaa, jotka yhdessä sujuvan organisaation toiminnan kanssa lisäävät tehokkuutta. Tärkeä osa tätä kokonaisuutta on myös yksilön oma hyvinvointi ja sen kehittäminen, jossa isossa roolissa ovat elämäntavat, sekä työn ja vapaa-ajan erottamisella. (Aura & Ahonen, 2016.)

Organisaation tuloksellisuus niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin, kustannuksiin vaikuttavat sairauspoissaolot, työtapaturmat ja eläköityminen. Tuloksellisuus pitää sisällään organisaation kyvykkyydet järjestää toimintansa taloudellisen vaikuttavuuden, tuotteiden ja palvelun laadun, sekä sujuvien toimintaprosessien ja henkilöstön toiminnan suhteen oikeaan linjaan. Tämä vaatii osaavaa, hyvinvoivaa, sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä. (Manka & Manka, 2023.)

Työntekijä voi tuntea stressiä tilanteessa, jossa hän ei koe selviävänsä häneen kohdistetuista vaatimuksista ja odotuksista. Tähän vaikuttaa useimmiten sekä työn että työntekijän ominaisuudet. Stressin pitkittyessä se voi johtaa työuupumukseen. Työhyvinvoinnin negatiivinen ääripää on työuupumus, joka kehittyy usein hyvin hiljakseen. Se sisältää vakavia stressiperäisiä oireita ja usein myös totaalista henkistä ja fyysistä väsymystä. Sen seurauksena yksilön ammatillinen itsetunto laskee ja asennoituminen muuttuu kynniseksi työtä kohtaan. Myös työssä suoriutuminen, terveys, työturvallisuus sekä elämänlaatu kärsivät työuupumuksessa. (Hakanen, 2004, 22–23: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos [THL], n.d.)

Taulukko 1. Työuupumusoireiden esiintyvyys ikäryhmittäin. (Hakanen & Kaltiainen, 2024, 72.)

Ikäryhmä	Työuupumus oireita vastaajista
20–34	10 %
35–49	9 %
50–67	7 %

Työn Suomi julkaisussa todetaan, että työssäkäyvien osalta esiintyy työuupumusoireilua jopa yhdeksällä prosentilla vastaajista, kun vastaaja arvioi oireilua itsenäisesti. Sukupuolten välillä oli havaittavissa hieman eroa, naisten osalta uupumusoireilua esiintyi 11 prosentilla ja miehissä osuus oli seitsemän prosenttia. Myös ikä vaikutti kyselyssä uupumusoireiston esiintyvyyteen, kuten taulukosta 1 on nähtävissä. (Hakanen & Kaltiainen, 2024, 72.)

2.3 Työhyvinvointi organisaation voimavarana

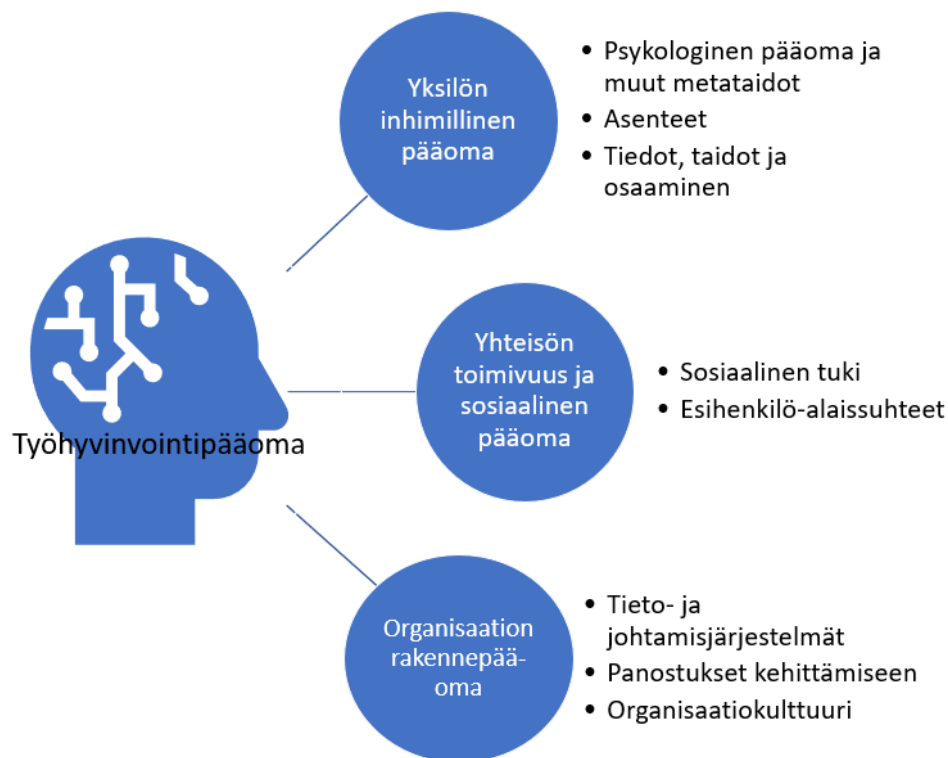
Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus hyvinvoinnista, johon vaikuttaa niin työkyky ja terveys sekä työ ja työympäristö ja ihmissuhteet, johtaminen sekä työnantajapolitiikka työpäikällä. Se on myös varsin herkkä ilmiö, koska määrittävät tekijät ja niiden vuorovaikutus muun elämän ja kokonaisuutena yleisen hyvinvoinnin kanssa luovat yksilön todellisuuden. Osana työhyvinvointia ja työelämän laatua ovat niin yksilölliset tekijät ja voimavarat, kuin työympäristön riskitekijät työsuojelun näkökulmasta ja organisaation toimintaperiaatteet ja työläinsäädäntö. (Vartiainen, 2017, 13.)

Työntekijät kaipaavat usein enemmän kuin pelkästään hyväksyttäviä työskentelyolosuhteita. Hyvinvointi työssä voi tarkoittaa paljon muutakin kuin tuottavuutta, työn toimivuutta tai työtyytyväisyyttä. Työhyvinvointi voi ilmentyä monilla erilaisilla tasoilla, lähtien perustarpeista kuten työn pysyvyydestä, erilaisten henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja itsensä toteuttamiseen merkityksellisessä ammatissa. (Bennett, Weaver, Senft, & Nepper, 2017). Tutkimuksissa tarkasteltaessa hyvän työn näkökulmia esille on noussut muun muassa työelämän laatu, työmotivaation synty, työtyytyväisyyden eri tekijät. Lisäksi keskustelun aiheiksi on noussut työelämän sosiaaliset suhteet sekä yhteistyön sujuminen. Keskeisimmät hyvän työn osatekijät olivat

vaikutusmahdollisuudet, sekä mahdollisuus osallistumiseen ja itsenäiseen toimintaan. (Järven-sivu & Piirainen, 2012, 81.)

Kansantaloudellisen kehityksen ja kasvun kannalta merkittävänä tekijänä voidaan pitää ainee-tonta pääomaa. Vanhat toimintamallit eivät vie organisaatioita eteenpäin ja auta selviämään tu-levaisuuden haasteista. Menestystä on tähän asti saatu toiminnan tehokkuudesta, joustavuus-ta ja laadusta. Aineellisten pääomien rinnalle on tullut uudistumisen taito ja innovatiivisuus. Työtä pitää pystyä tekemään uusilla tavoilla, koska perinteisiä voimavaroja kuten työntekijöiden määrää ei välttämättä pystytä lisäämään. (Manka & Manka, 2023, 67–68.)

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä laati sosiaali- ja terveysministeriön toi-meksiannosta selvityksen millä tavoin inhimillisen pääoman tutkimusta on tehty. Selvityksen tu-losten perusteella nostettiin esille uusi käsite, työhyvinvointipääoma. (Larjovuori ym., 2015.)



Kuva 3. Kuvaus työhyvinvointipääoman osioista. Mukailtu Manka & Manka (2023, 69.)

Työhyvinvointipääoma on merkittävässä roolissa määriteltäessä organisaation kykyä hyödyntää inhimillisiä resursseja tulevaisuudessa ja siitä kannattaa huolehtia ennaltaehkäisevästi. Sitä voi-daan pitää jopa strategisena prosessina, jolle organisaation olisi tärkeä määritellä sisältö,

tavoitteet ja keskeiset haasteet. Sen ylläpito antaa keskeistä kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. (Manka & Manka, 2023, 69–70.)

Sosiaalista pääomaa ovat työyhteisössä vuorovaikutussuhteet, jotka ovat monella eri tasolla kuten yksilö, tiimi ja koko organisaation tasot. Sen muodostaa luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta yhteistä hyvää ajatellen. (Larjovuori ym., 2015.) Sosiaalinen pääoma sijoittuu yksilöiden ja organisaatioiden välisiin ihmissuhteisiin. Siteet ja verkostot, jotka muodostuvat yksilöiden välille tukevat toisiaan ja voivat olla myös toistensa kanssa päällekkäin. Parhaimmillaan monimuotoisuus yksilö- ja tiimitasolla voi johtaa koko organisaatiota hyödyntävään vuoropuheluun. (Väättäinen, 2024, 60.)

Työhyvinvointipääoma rakentuu yksilön työkyvyn ja terveyden pohjalle. Sillä lisätään yksilön mahdollisuuksia kouluttautua ja menestyä työelämässä. Se on osa työkyvyn säilyttämistä ja muita inhimillisen pääoman ominaisuuksia, joista myös työnantaja hyötyy. (Manka & Manka, 2023, 69–70.) Rakennepääoman käsitteellä viitataan osaavaan, koulutettuun ja motivoituneeseen henkilöstöön, joka muodostaa pohjan organisaation arvon luomiselle. Inhimillisen pääoman ollessa vahvasti henkilösidonnaista ja siten myös helposti katoavaa, tulee organisaation luoda prosesseja sekä järjestelmiä, joilla voidaan turvata aineetonta osaamista ja turvata tietopääomaa. (Larjovuori ym., 2015.)

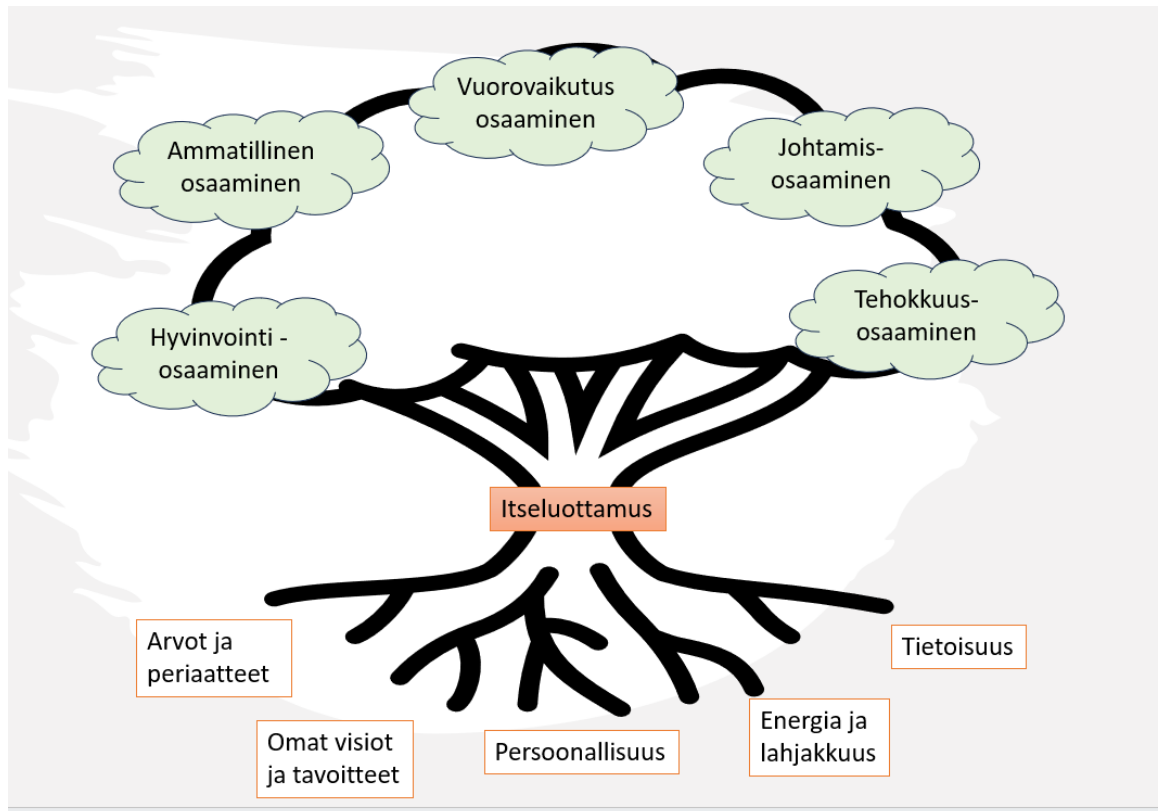
3 Itsensä johtamisen osa-alueet

Toisessa syklissä tekijä syventyi kirjallisuuden ja tutkimusten kautta itsensä johtamisen osa-alueisiin, oman mielen johtamiseen, itsetuntemukseen, tunteisiin ja ajatteluun sekä asenteisiin, kehittymiseen ja muutoskyvykkyyteen.

Itsensä johtamisen käsite on muotoutunut perinteisestä johtamisprosessista omaksi osakseen ja käsite on esitelty 1980-luvun puolivälissä. Itsensä johtaminen on siis yksilön sisäinen prosessi, jonka avulla voi saavuttaa suuntaa ja motivaatiota toimiakseen. Se koostuu erilaista käyttäytymismalleista ja kognitiivisista strategioista, joilla on pyrkimys vaikuttaa positiivisesti yksilön tehokkuuteen. (Neck & Houghton, 2006.)

Lisääntyneen asiantuntijatyön ja etätyöskentelyn muutokset työelämään ovat luoneet tarpeen itsensä johtamiselle. Ajanhallinta, työn suunnittelu ja tauottaminen ovat viisaita valintoja, joita tehdään itsensä johtamisen keinoilla. Ohjaamalla omia toimiaan, suunnittelemalla ja arvioimalla ei toki tavoitella vain tehokkuutta, vaan optimaalista kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Lyytinen & Pääkkönen, 2022, 32.) Organisaatiossa, jossa itsensä johtaminen toimii, on mahdollista että, jäsenet ajattelevat ja käyttäytyvät johtamalla itseään yhteisen tavoitteen suuntaan. Yhteinen tavoite on kirkkaana mielessä ja jäsenet ottavat vastuuta itsestään ja ympäristöstään. (Åhman, 2004, 120.)

Elämän osaamispuun (kuva 4) lehvistön kuudella osa-alueella kuvataan kokonaisvaltaisesti itsensä johtamisen taitoja ja ne muodostavat ideaalisen osaamisen, jota tarvitsemme elämän puun vahvaksi rakentamiseen. Jos lehvistössä kuvataan hyvän itsensä johtajan osaamista ja tekemistä, juuristossa kuvataan, millainen itsensä johtaja kukin on. Valintojemme taustalla ovat arvot ja periaatteet, kun taas visio ja tavoitteet ohjaavat meille oikean suunnan. Meidän on myös tunnettava itsemme ja oma persoonallisuutemme, tunnistamalla omat erityislahjakkuutemme sekä ne asiat, jotka antavat energiaa ja motivoivat meitä. Laaja-alainen tietoisuus, sekä ydinminuutensa tunnistaminen on myös tärkeä osa juuristoa. Omien osaamisalueiden kartoittaminen sekä juurien syvällinen pohdiskelu on tärkeä osa itseensä kehittämistä. Juuriston ja omien osaamisalueiden kasvattamisella voimme saada elämän puun kasvamaan ja mahdollistamaan hyvän elämän. (Sydänmaanlakka, 2017, 87–89.)



Kuva 4. Elämän osaamispuu mukailtu Sydänmaanlakka (2017, 88.)

3.1 Oman mielen johtaminen

Itsensä johtamisen tärkeimpiä alueita on mieli, se huolehtii ihmisen psyykkisestä hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka, 2022, 27). Ihmisen mielen voidaan sanoa jakautuvan kahteen kerrokseen. Toiseen kerrokseen kuuluu tietoinen mieleemme, eli se osa mielestä, joka sisältää tiedostamamme asiat. Esimerkiksi kun saavumme johonkin tilaan, voimme havainnoida ja tiedostaa keitä huoneessa on ja minkä väriset vaatteet heillä on. Havaitseminen on kuitenkin yksilöllistä ja samaan tilaan saapuessa tiedostamme erilaisia asioita, riippuen minkälaisen havaintosuodattimen omaamme. (Åhman, 2004, 126.) Aistiemme toiminta on rajoittunutta ja kiinnostuksen kohteemme vaikuttavat olennaisesti siihen mitä havaitsemme. Kun tarkkaavaisuutemme on suunnattu tiettyyn kohteeseen, siitä muodostuu havaintomme kohde. (Sydänmaanlakka, 2017, 142.)

Aivomme ovat kehittyneet siten, että tietoinen mieleemme on muotoutunut alitajuisen mielen jälkeen, eli se liittyy mielen kehittyneempään osaan. Alitajunnan toiminnot taas yhdistetään tunneivojen limbiseen järjestelmään. Myös pitkäkestoinen muistimme liittyy alitajuntaan, vaikka muistot tallentuvat sinne lyhytkestoisen muistin kautta. Oppiminen ja muistaminen ovat aivoissa

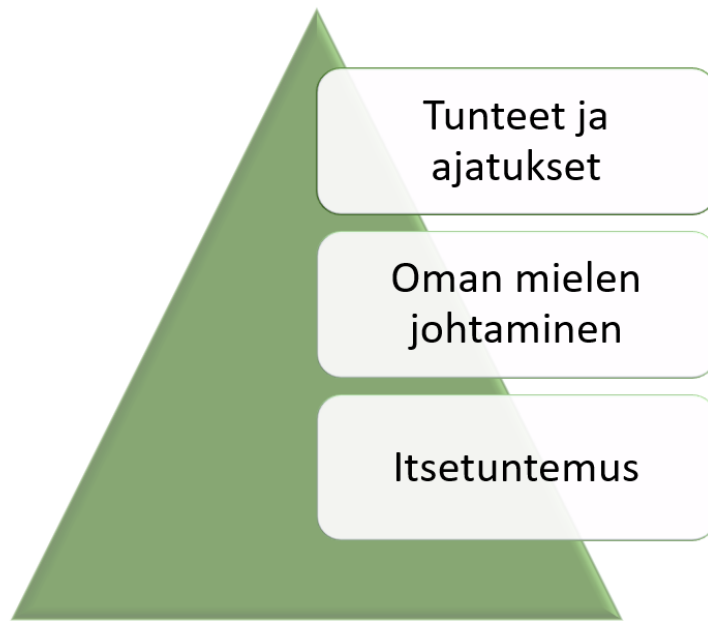
erillisiä toimintoja, vaikka ne saatetaan usein mieltää samaksi toiminnoksi, koska ne molemmat sisältävät uusien tietojen keräämistä ja varastointia myöhempää käyttöä varten. Oman mielen johtamisella pyritään vaikuttamaan juuri mielestä löytyviin malleihin tiedostamalla ja analysoimalla itseä. Alitajunnalla sekä tietoisella mielellä on tärkeä rooli erityisesti potentiaalın hyödyntämisessä sekä vähemmän tiedostettujen voimavarojen hyödyntämisessä. (Åhman, 2004, 126–127.)

Jokaisella meistä on oma subjektiivinen kuva maailmasta, joka syntyy kokemuksista ja aistimuksista, jotka minuutemme suodattaa. Ihmisten erilaiset ajattelutavat muodostuvat jokaisen omista havainnoista, kokemuksista ja tunteista. Itsensä johtamista on omien tunteiden, ajatusten, tahdon, kokemusten ja arvojen havaitseminen ja niiden ymmärtäminen ja tietoinen ohjaaminen. (Salmimies, 2008, 34, 36.) Tulkintamme erilaisista elämän tapahtumista, joita emme tietoisesti muista, kulkevat mukanaamme vaikuttamassa uskomuksiimme ja asenteisiimme, siis isolta osin kaikkien toimintaamme. (Åhman, 2004, 126.) Jokaisella meistä on niin kutsuttu arkitietoisuus. Tiedostamme havainnoivamme asioita, tunnistamme tunteita sekä ajatuksiamme mutta vai niin kauan, kun tarkkaavaisuutemme on suunnattuna niihin. Tällaista tavanomaista tietoisuutta yritämme kehittää ja herkistää. Siinä piilee mahdollisuudet oman tietoisuuden syventämiseen, pohdiskelu ja herkkyyksien kehittäminen on tie ydinminuuden tunnistamiseen ja sen vahvistamiseen. (Sydänmaanlakka, 2017, 260–261).

Yksi persoonallisuuden tärkeistä osista on itseluottamus. Tarkemmin kuvattuna miten yksilö uskomme itseensä, omiin kykyihinsä ja menestymisen mahdollisuuksiinsa. Elämäntilanne ja itselle asetetut vaatimukset voivat vaikuttaa itseluottamukseen ja aiheuttaa siihen vaihtelua. Lapsuuden kasvuympäristö sekä erilaiset elämäntapahtumat vaikuttavat olennaisesti itseluottamuksen rakentumiseen. Itseluottamus rakentuu elämässä koetuissa onnistumisissa, vastoinkäymisissä ja epäonnistumisissa. Edellä mainitut tapahtumat ovat kuitenkin psykologista tulkintaa. Osa ihmisistä voi kokea samankaltaisen tilanteen epäonnistumisena ja toiset taas oppimiskokemuksena. Kun henkilö omaa vahvan itseluottamuksen, luottaa hän myös omiin kykyihinsä. Silloin henkilö uskalttaa tehdä rohkeita ratkaisuja. (Liukkonen, 2020, 77–78.)

3.2 Itsetuntemus

Tämän opinnäytetyön tuotoksen kannalta keskitytään itsensä johtamisen pohjaan eli itsetuntemukseen. (kuva 5)

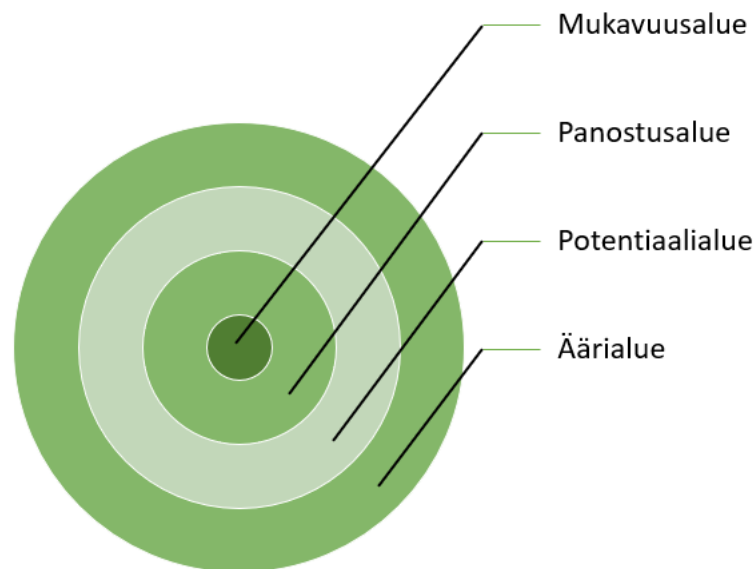


Kuva 5. Tässä työssä kuvattavat itsensä johtamisen osa-alueet.

Itsetuntemus kuvaa sitä, miten yksilö ymmärtää omaa ajatteluansa, tunteitaan ja toimintaansa sekä näiden syitä, tavoitteita tai selityksiä. (Peltonen & Tossavainen, 2023, 141.) Pennonen (2021, 11) kuvaa itsetuntemusta yksilön itsensä ymmärtämisenä ja tietoisuutena omasta itsestään. Ihminen osaa havainnoida itseänsä sekä tunnistaa ja tiedostaa tunteitaan ja kehonsa tuntemuksia. Yksilö hahmottaa omat persoonallisuuden piirteet, hyvät ja huonot puolensa sekä käyttäytymistottumuksensa. Prosessi on käynnissä koko ajan, koska myös ihmiset muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. (Pennonen, 2021, 11). Sydänmaanlakka (2017, 253) kuvaa ihmistä kuin sipulina, joka sisältää useita kerroksia ja jotta yksilö voi todella tuntea itsensä on tutustuttava myös syvimpiin kerroksiin ja todelliseen minuuteen, ydinminään. Ilman sitä myös itsensä johtaminen voi jäädä vain pinnalliseksi, eikä siten tuota kovin kauas kantoisia tuloksia.

Itsetuntemus on taito ja sitä on mahdollista kehittää, kun muitakin taitoja. Se vaatii pysähtymistä ja tilan antamista itsetutkiskelulle, jolloin voi löytää tien sisimpäänsä. Itsetuntemus on vastausten etsimistä ja pohtiminen itseensä liittyvissä kysymyksissä, kuten millaisena kokee itsensä, onko todella sellainen, millaiseksi itsensä kuvittelee. Usein myös se miten helppoa edellä esitettyihin kysymyksiin on vastata, kertoo siitä, miten hyvä itsetuntemus on siinä hetkessä. (Pennonen, 2021, 13).

Peltonen ja Tossavainen (2023, 44) käsittelevät asiaa potentiaalilin avulla (kuva 6). Helpointa on oleskella ja tehdä asioita mukavuusalueella. Seuraavalla kehällä on se taso, johon voisi yltää, jos panostaisi enemmän. Potentiaalialueella se taso, johon ajattelet tällä hetkellä yltäväsi, jos hyödyntäisi potentiaaliasi. Äärialue osoittaa sen mihin voisi päästä, jos pelot ja uskomukset eivät rajoittaisi, eli paras versio itsestään.



Kuva 6. Paras versio itsestäsi. Mukailtu Peltonen & Tossavainen (2023, 44.)

Jokainen on vastuussa omasta potentiaalistaan. Ihmisten aivot kehittyvät vielä aikuisiällä ja mahdollistavat uusien asioiden oppimisen. Potentiaaliin ja sen hyödyntämiseen yhdistyy kolme asiaa. ”Rikkaruohot kasvavat itsestään, mutta kauniit kukat tulee istuttaa” kuvaa erinomaisesti ensimmäistä kohtaa, eli jos osaamista ja potentiaalia ei hyödynnetä, se lähtee alentumaan. Toisena tekijänä on uskomukset. Useimmiten ajattelemme, että emme omaa samanlaisia lahjoja kuin maailmanhuiput. Harjoittelu on kolmas vaikuttava tekijä. Menestys missä tahansa asiassa on harjoittelun ja intohimon summa. Kaikkien ei tarvitse pyrkiä maailman parhaaksi, mutta se on mahdollista, jos vain haluamme. Ilman yrittämistä ei voi kuitenkaan onnistua. Toisaalta yrittämiseen liittyy aina myös epäonnistumisen mahdollisuus. (Peltonen & Tossavainen, 2023, 35–37). Åhman kuvaa, että meitä rajoittavat ajatusmallit ja uskomukset ovat useimmiten se isoin este, miksi emme hyödynnä potentiaaliamme tehokkaasti. Jos miellämme itsemme huonommaksi kuin muut, löydämme useimmiten ympäriltä todisteita siitä. Mielen tehtävänä on pitää linjassa suoritukset ja tekemiset uskomusten kanssa. Siksi on erityisen tärkeää pohtia, mihin uskoo ja millaisia käsityksiä ruokkii. (Åhman, 2004, 116.)

3.3 Tunteet ja ajattelu

Ihmisen mieli koostuu ajatuksista ja tunteista, jotka vaikuttavat aivoihin ja saavat ne erittämään erilaisia hormoneita ja välittäjäaineita, jotka taas vaikuttavat koko kehomme toimintaan. (Gustafsberg & Åhman 2017, 204.) Jollain tavalla tunteet ovat iso osa olemuksemme ydintä ja antavat elämälle elämisen makua. Useimmiten olemme kuitenkin tunteiden vietävissä, kuin että ohjaisimme niitä itse. Itsensä johtamisen keinoilla voi tavoitella niin tunteiden syvää kokemista kuin niiden hyvää hallintaa. (Sydänmaanlakka, 2017, 175–176.)

Perustunteita	Mielialoja	Affektiivisiä luonteenpiirteitä	Sosiaalisia tunteita
<ul style="list-style-type: none"> • Ilo • Suru • Pelko • Viha • Inho • Hämmästyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alakuloisuus • Huolestuneisuus • Tyytyväisyys • Epätoivo • Onni • Rauhallisuus • Uupumus • Luottamus • Toivottomuus • Toiveikkuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kateus • Ujous • Arkuus • Epävarmuus • Hermostuneisuus • Katkeruus • Kostonhalu • Turvattomuus • Mustasukkaisuus • Uteliaisuus • Ahdistuneisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakkaus • Hoivaamisen halu • Velvollisuuden tunteet • Häpeä • Syyllisyys • Katumus • Kiintymys • Loukkaantuminen • Yksinäisyyden tunne

Kuva 7. Tunteiden luokittelu. Mukailtu Salmimies & Ruutu (2023, 80.)

Tunteita voi olla vaikea tunnistaa tai luokitella. Salmimies ja Ruutu kuvaavat (kuva 7) perustunteita sellaisiksi, jotka koetaan siinä hetkessä ja niillä on useimmiten nimettävissä oleva kohde. Ne ovat hyvin samankaltaisia läpi erilaisten kulttuurien ja useimmiten ne voidaan tunnistaa kasvoilta. Mielialoilla ei useimmin ole selkeää kohdetta ja ne ovat pitkäkestoisempia tunnetiloja. Affektiivisiin luonteenpiirteisiin kuuluu erilaisia tunteenomaisia asenteita ja mielialoja ja lisäksi ne ovat laajempia kuin perustunteet. Sosiaaliset tunteet ovat isossa osassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Salmimies & Ruutu, 2023, 80–81.)

Sisäisessä mielessä olevan tiedon käsittely on ajattelua. Se ohjaa meidän toimintaamme erilaisten käsitteiden, sekä mieli- ja muistikuvien avulla. Ajattelun avulla teemme päätöksiä, muokkaamme mielipiteitämme, järjelemme ja ratkaisemme ongelmia. (Sydänmaanlakka, 2022, 55.) Åhman (2012, 193) kuvaa ajattelun olevan prosessi, jossa ihminen käyttää hyödyksi niin mielen sisäistä, varastoitua tietoa kuin ympäristöstä saatua aisti-informaatiota. Tietoisen ajattelun monimuotoisuuden sisältyä huomion suuntaamista, ymmärrystä, päätöksentekoa, muistiin tallettamista ja tiedon muistista palauttamista. (Åhman, 2012, 193.)

Ajattelun kehittämällä voimme saada käyttöön kaiken mahdollisen ajattelukapasiteetin ja löytää uusia ratkaisuja tarkastelemalla asioita erin näkökulmasta. Lisäksi voimme tarpeen mukaan tuottaa uusia ideoita, kun siihen on tarvetta. (Åhman, 2012, 193.) Jokaiselle tärkeä taito on kehittää omaa ajatteluaan, siten pystyy ohjamaan ajatteluprosessejaan sekä tiedostamaan, että on erilaisia ajattelutaitoja. Esimerkiksi visionäärinen ajattelu, strateginen ajattelu, kriittinen ajattelu ja käytännöllinen ajattelu. Ottamalla etäisyyttä ajattelun tuloksiin, eli ajatteluun, yksilö voi huomata, että ei ole yhtä kuin ajatuksensa. (Sydänmaanlakka, 2022, 56.)

Ihmiset havainnoivat koko ajan ympäristöä. Mieli tekee havaintoja, niin hyviä kuin huonojakin sekä yhdistelee niitä erilaisiksi assosiaatioiksi. Kaikilla meillä on aivot, joten teemme myös havainto- ja ajatusvirheitä. Niitä voi kutsua myös havaintoharhoiksi tai -vääristymiksi ja ne voivat olla niin tietoisia kuin tiedostamattomia. Vaikka joku ajatus saattaa vaikuttaa spontaanilta se saattaa olla pitkään alitajunnassa prosessoitunut asia. (Gustafsberg & Åhman, 2017). Ajatukset vaikuttavat tunteisiin, jotka taas ohjaavat miten yksilö havainnoi ympäristöään ja millaisia tulkintoja tehdään eri elämäntilanteissa. Neurofysiologisissa tutkimuksissa on havaittu, että ihmisen hermojärjestelmä ei välttämättä kykene erottamaan onko kokemus todellinen vai mielessä kuviteltu. (Liukkonen, 2020, 22–23.)

3.4 Asenne, kehittyminen ja muutuskävykyys

Pennonon kuvaa asennetta melko pysyväksi ja johdonmukaiseksi tavaksi suhtautua asioihin ja tilanteisiin. Tarkemmin jaoteltuna se sisältää positiivisia tai negatiivisia tunteita, uskomuksia ja aikomuksia, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Jos sitä verrataan motivaatioon, asenne on tyypillisemmin pysyvämpi ja hitaammin muuttuva reagoititapa. Lisäksi asenne näkyy tilanteissa enemmän reagoinnin laadussa, kun taas motivaatio taasen näkyy vireystilassa kohdistuen enemmän yksittäisempiin tilanteisiin. (Pennonon, 2021, 99.) Käytöksen muuttaminen ei ole yksinkertaista. Jopa vuosikymmeniä ollut totuttu käyttäytyminen istuu tiukassa ja vaatii perehtymistä avoimin mielin omaan ajatusmaailmaan. (Peltonen & Tossavainen, 2023, 197.)

Asennoitumisen voi jakaa kahteen eri osaan, joita kutsutaan kasvun tai muuttumattomuuden asenteiksi. Kasvun asenteen omaavat ajattelevat, ”pystyn oppimaan mitä vain, yrittäminen ja asenne ratkaisee, epäonnistuminen on opin paikka”. Kasvun asenteen omaavat ihmiset ovat uskomuksiltaan vakuuttuneita siitä, että he voivat oppia uusia taitoja, ajatukset painottuvat yrittämiseen ja työskentelyyn, jotka johtavat kehittymiseen. Muuttumattoman asenteen omaavat

ihmiset ajattelevat olevansa joko hyviä tai huonoja, he eivät halua haasteita, epäonnistumiset tarkoittavat, että olen huono ja että vain kykyni ratkaisevat. (Dweck, 2020.) Jotta voisimme tukea kasvun asennetta, tulisi painottaa kokonaisuutta ja sitä, että kaikki taidot ovat asioita, joita voit kehittää harjoittelemalla. Myös organisaatioissa olisi hyvä tuoda esille, että siellä arvostetaan kehittymistä ja pitkäjännitteisyyttä, eikä vain lahjakkuutta tai tulosta. (Peltonen & Tossavainen, 2023, 199.)

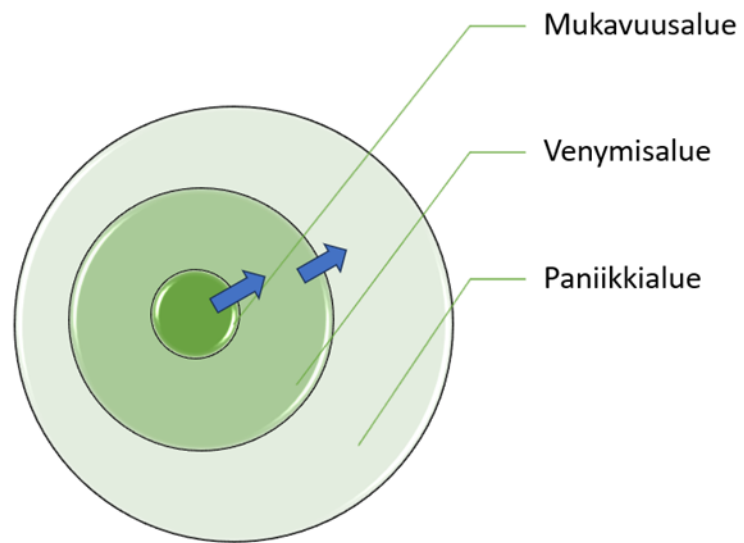
Sydänmaanlakka kuvailee mukaillen Kahn & Wiener (1967) kuusiportaista mallia miten ihmiset voivat asennoitua työhönsä. Työ voidaan nähdä elämäntehtävänä, kutsumuksena, urana, ammatina, keikkana tai häiriönä. Miten suhtaudut työhösi, on kysymys, jota meidän jokaisen olisi hyvä pysähtyä pohtimaan. Optimaalisin tilanne olisi, jos kaikki voisi kokea oman työnsä vähintään kutsumuksena. Silloin teet juuri sellaista työtä, jota haluat ja sisäinen motivaatiosi on korkealla. Olet löytänyt työllesi syvemmän merkityksen ja saat työstä energiaa. (Sydänmaanlakka 2017, 236–367.)

Elämä on useimmiten täynnä muutosta, harva asia pysyy samanlaisena. Jotta voisimme elää tasapainossa ympäristön kanssa, meidän tulee myös uudistua ja muuttua. Uudistuminen on uuden oppimista sekä oppimisen esteiden pois raivaamista. Oppiminen vaatii myös reflektointia eli syvällistä arviointia, joka mahdollistaa ahaa-elämykset ja uusien taitojen käytäntöön viemisen. (Sydänmaanlakka, 2017, 93.)

Muutosta ajateltaessa liikumme pääsääntöisesti kolmella eri alueella (kuva 8). Useimmiten oleskelemme mukavuusalueella, koska siellä on tuttua ja turvallista. Huono puoli mukavuusalueessa on se, että siellä harvoin opimme uusia asioita. Aidolla ihmettelyn, innostuksen, itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja itsepohdiskelun avulla voimme siirtyä kohti muita alueita. On mielenkiintoista huomata missä asioissa haluamme useimmiten kehittää itseämme. Useimmiten ne ovat jo meille tuttuja, syvennämme kyllä asiantuntijuuttamme, mutta tietämyksemme ei laajene. (Sydänmaanlakka, 2017, 77–78.)

Miten pääsemme ulos mukavuusalueelta

- Ihmettely
- Innostus
- Itsetuntemus
- Itseluottamus
- Itsepohdiskelu



Kuva 8. Mukavuusalueen laajentaminen. Mukailtu Sydänmaanlakka (2017, 77.)

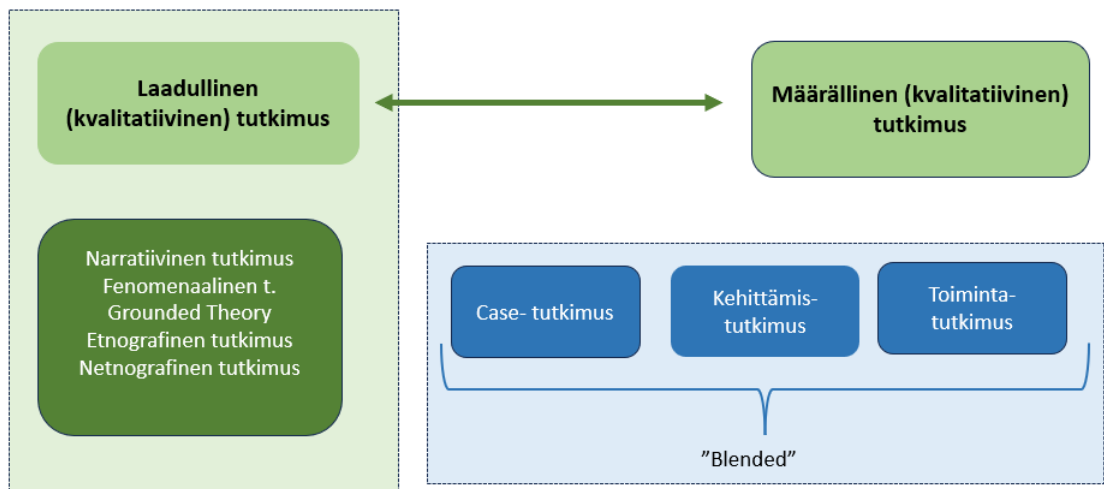
4 Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Lisäksi kuvataan opinnäytetyön aineiston kerääminen ja käsittely.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä itsensä johtamisen valmennus julkishallinnon organisaatiolle. Tavoitteen on lisätä työhyvinvointia, lisäämällä tietoisuutta itsensä johtamisen taidoista ja kehittää niitä. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, jossa käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselyä. Valmennusta pilotoitiin asiantuntijaryhmän kanssa ja siitä saatujen kokemusten myötä kohdeorganisaatiolle tehtiin valmennus, jota kaikki työntekijät voivat hyödyntää. Kyselyillä selvitettiin miten valmennus vaikuttaa ryhmän kokemuksiin ja kokivatko he että, valmennuksen oppeja voi ottaa osaksi työhyvinvoinnin tukemista. Osana kyselyä oli myös valmennuksen kehittämissuositusten selvittäminen ryhmältä. Ryhmältä saatuja tuloksia hyödynnettiin ideariihessä, jota käytettiin kehittämismenetelmänä opinnäytetyössä. Lopputuotoksena valmistui itsensä johtamisen valmennus koko organisaation käyttöön.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen määritelmänä voidaan pitää sellaista tutkimusta, jolla pyritään tuloksiin, ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Määrällisen tutkimuksen perustuessa lukuihin, laadullinen tutkimus pohjautuu sanoihin ja lauseisiin. Määrällisiä yleistyksiä juurikaan käytetään laadullisessa tutkimuksessa, vaan tarkoituksena on enemmän kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Taustalla on pyrkimys ilmiön syvälliseen ymmärrykseen. Laadullisen aineiston analysointi kulkee sykleissä, eikä useinkaan sisällä tarkkaa viitekehystä. Analyysi kulkee mukana koko laadullisen tutkimuksen ja myös ohjaa sitä. (Kananen, 2014, 21.)



Kuva 9. Tutkimusten luokittelu mukailtu Kananen (2014, 21.)

Laadullisen tutkimuksen haasteena on eräs sen ominaispiirre eli tutkimuksen perustuminen kohteena olevien ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Kysymyksiä herää siten tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Tutkimuksessa tulee tarkastella teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Teoria osuuden tulee tarkastella yleisiä lainalaisuuksia, mutta itse käytäntö voi vaihdella riippuen kontekstista. Käytäntö sisältää niin näkyvää kuin äänetöntä tietoa, lisäksi käytännöllinen tieto voi vaihdella erilaisissa tilanteissa. (Juuti & Puusa, 2020.)

Useimmiten laadullinen tutkimus nojautuu fenomenologiaan, eli halutaan selvittää miten ihmiset kokevat niitä ilmiöitä, jonka sisällä he itse ovat. Ihmiset siis rakentavat oman sosiaalisen todellisuuden, jossa he elävät. Laadullinen tutkimus sisältää paljon vaikutteita filosofiasta, psykologiasta, sosiologiasta ja kasvatustieteistä. Pääosin laadullisen tutkimuksen menetelmät omaavat yhdistävän tekijän, eli induktiivisuuden. Jolla tarkoitetaan, että tutkimuksella pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistosta, siitä voidaan käyttää myös termiä aineistolähtöisyys. (Juuti & Puusa, 2020.)

4.2 Toimintatutkimus

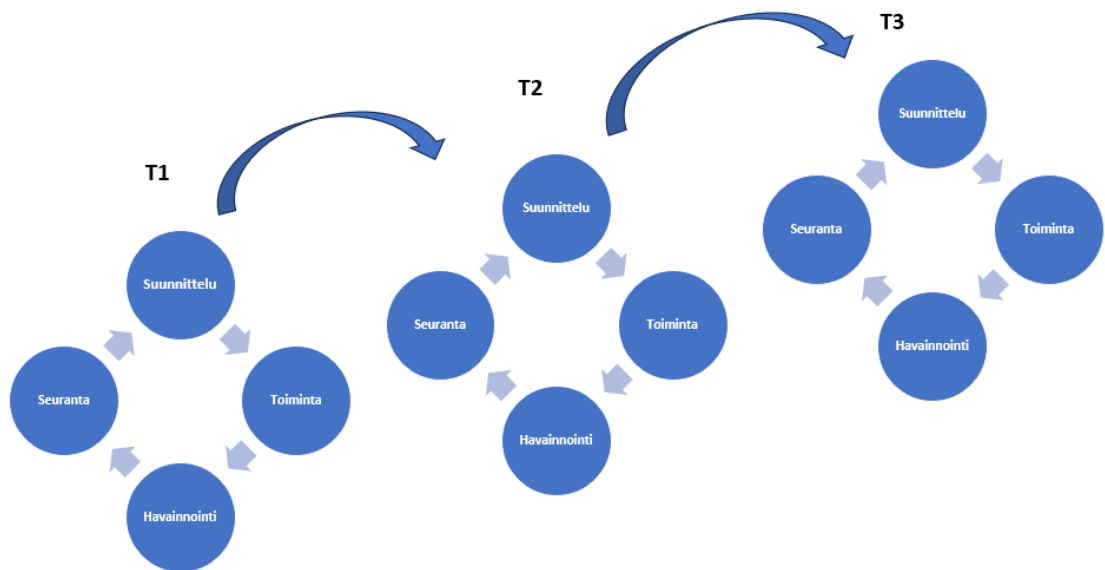
Toimintatutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu sen lähestymistapa, joka sisältää samanaikaisesti tutkimusta ja käytäntöä. Ensimmäisiä kertoja toimintatutkimuksen käsitettä käytettiin Kurt Lewisin toimesta, kun hän 1940-luvulla esitteli menetelmän, joka sisälsi toimintaa ja sen reflektointia keskusteluiden ja palautteiden kautta. Tästä sai alkunsa myös organisaatioiden kehittämisessä

käytetty palautteen antaminen. Se muodosti jo silloin voimakkaan yhteyden onnistuneen organisaation kehittämisen ja nykyisin hyvin tunnettujen aineettomien pääomien, kuten hyvän ilmapiirin, luottamuksen, itsetuntemuksen ja sisäisen muutoksen välille. (Juuti & Puusa, 2020.)

Toimintatutkimukseen kuuluu tutkijan lisäksi myös ihmisiä käytännön työelämästä. Sillä on aina vahva yhteys työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja ratkaisuihin. Toimintatutkimus pohjaa aina tekijöistä johtuvana toimintana, eikä ulkoapäin annettuina ohjeina tai kehittämiskäskyinä. Sen elementtinä on muutos ja se sisältää lupauksen paremmasta. Toimintatutkimuksen käyttökohteena on useimmiten joko oman tai ryhmän toiminnan tai töiden kehittäminen. Kohteeksi soveltuu myös inhimillisen toiminnan osa-alueet. (Kananen 2014, 11, 15.)

Käytännön näkökulma kytkee toimintatutkimukseen uuden oivaltamista ja oppimista, sekä näihin liittyvän prosessin tarkkailua. Sen tulisi myös tuoda muutoksia käytäntöön ja lisätä tutkimuksen kohteena olevan ongelman teoreettista ymmärrystä. Toimintatutkimuksen olennaisena osana on tietojen kerääminen ja analysointi tieteellisiä menetelmiä käyttäen. Prosessin lähestymistavan tulee perustua tutkimuksen kohteiden osallistumiseen ja tähdätä toimintatapojen muuttumiseen. (Juuti & Puusa, 2020.)

Toimintatutkimus etenee syklien kautta (kuva 10). Toimintatutkimus on muovautunut ja sen ymmärrys on muuttunut ajan kuluessa. Yksi näkökulma on se, että toimintatutkimus on menetelmä tai kokonaisuus menetelmiä, joilla kehitetään systemaattisesti vaihe kerrallaan tekemisen tapoja. Prosessi sisältää suunnittelun, toteutuksen, tiedonkeruun/ havainnoin ja sekä arvioinnin/ seurannan (Heikkinen ym., 2023: Kananen 2014, 13). Toisen näkökulman mukaan toimintatutkimus ei olisi itsenäinen tutkimusmenetelmä, vaan laaja tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka keskittyy toiminnan yhtäaikaiseen muuttamiseen ja tutkimiseen. (Heikkinen ym., 2023).



Kuva 10. Toimintakertomuksen syklit mukailtu Kananen (2014, 13.)

4.3 Opinnäytetyön etenemisen syklit

Tämä opinnäytetyö eteni sykleittäin (kuva 11) ja ensimmäisessä syklissä etsittiin vastausta teoriasta, että mitä työhyvinvointi on. Teorian lähteenä hyödynnettiin kirjallisuutta työhyvinvoinnin osalta, sekä lisäksi tietoa kerättiin tutkimuksista ja aiemmin tehdyistä opinnäytetyöistä ja väitöskirjoista. Toisen syklin aikana perehdyttiin tarkemmin itsensä johtamisen osa-alueisiin, mielen, omien tunteiden ja ajattelun johtamiseen.

Kolmannessa syklissä suunniteltiin itsensä johtamisen valmennuksen tapaamiset ja välitehtävä asiantuntijaryhmälle sekä pilotoitiin valmennus. Ryhmälle lähetettiin ennakkoon webropol-kysely, jossa tarkasteltiin yksilöiden tietämystä itsensä johtamisesta ja pyydettiin arvioimaan lyhyesti omia itsensä johtamisen taitoja. Valmennustapaamisten välille ryhmälle annettiin tehtäväksi Sydänmaanlakan kokonaiskuntoisuuskysele ja sen perusteella pohtia omia kehittämiskohteitaan. Lopuksi osallistujille lähetettiin palautekysely valmennuksesta.



Kuva 11. Tämän opinnäytetyön syklit ja aikataulu.

4.4 Aineiston kerääminen

Kun tutkimuksen kohteena on monimutkaisia kohteita kuten yhteiskunnallisia ilmiöitä tai ihmisten toimintaa, mielipiteitä tai asenteita voidaan tietoa kerätä kyselytutkimuksella. Siinä tutkija esittää kysymykset vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. Oletuksena on usein, että määrällisellä tutkimusotteella tavoitteena on käsitteiden yleistettävyyden ja taas laadullisilla menetelmillä saadaan esille yksityiskohtaisempaa tietoa. Tutkimusote ei ratkaise välttämättä asiaa. Samassa tutkimuksessa voi käyttää sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. (Vehkalahti, 2008, 11–13.)

Kyselyä hyödynnetään määrällisen tutkimuksen aineiston kokoamiseen, esimerkiksi silloin kun tutkimusjoukko on hajallaan ja siinä kysytään ihmisten asioita tai käyttäytymistä tai henkilökohtaiseksi koettuja aiheita, kuten terveyteen liittyviä asioita. Kyselyn voi toteuttaa verkon kautta tai haastatteluna. Tavoitteena oli selvittää vakioitujen kysymysten kautta vastaajien mielipiteitä asioista. Osallistujille lähetetyissä kyselyissä hyödynnettiin asenneasteikolla olevia kysymyksiä. Koska tavoitteena oli kartoittaa laadullisia ominaisuuksia ja mielipiteitä perusjoukossa. Asteikkona käytettiin seitsemän portaista Osgood-asteikkoa. Jossa ideana on sijoittaa ääripäihin vastakkaiset adjektiivit (Vilka, 2021, 68, 70.)

Otanta on menetelmä jolla, otos poimitaan perusjoukosta. Otos on osa tutkimuksen kohderyhmää, eli perusjoukkoa, jolla saadaan kokonaiskuva koko tutkittavasta kohderyhmästä. Se minkä kokoinen perusjoukko tutkimuksessa on, määrittelee kannattaako tutkimuksessa käyttää kokonaisotantaa vai valikoitko edustavan otoksen. Kokonaisotannassa koko perusjoukko otetaan tutkimukseen ja sitä hyödynnetään usein pienissä tutkimusaineistoissa (Vilka, 2021, 70.)

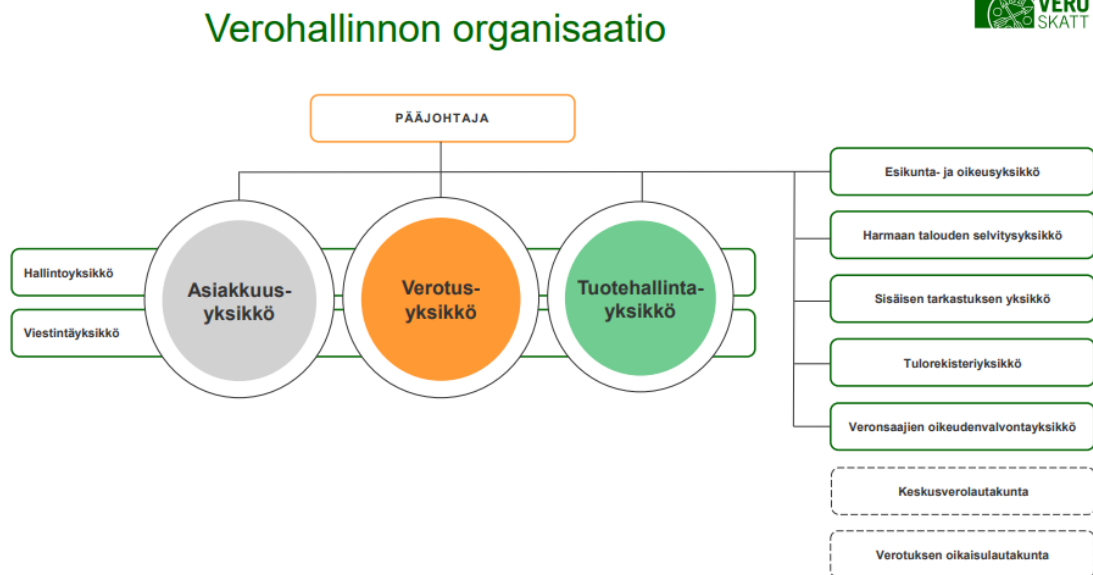
Opinnäytetyön aineistoa kerättiin asiantuntijaryhmältä kyselyiden avulla, jotka toteutettiin Webropol-järjestelmällä, koska henkilöt olivat maantieteellisesti hajallaan. Kysely päätettiin toteuttamaan anonyyminä, jotta osallistujat haluavat vastata totuudenmukaisesti. Tulosten analysoinnissa käytetään kokonaisotantaa, kun tutkimusjoukko oli kokonaisuudessaan 12 henkilöä. Loppukyselyyn vastasi 9 henkilöä. Kerätty aineisto on suhteellisen suppea verrattaessa sitä kohdeorganisaation kokoon. Osallistujia 12 henkilöä, koko Verohallinnossa vuoden 2023 lopussa 5315 henkeä ja Verotusyksikössä 4165 henkeä (Verohallinto lyhyesti, 2024).

5 Itsensä johtamisen valmennuksen suunnittelu kohdeorganisaatiolle

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä itsensä johtamisen valmennus julkishallinnon organisaatiolle. Tavoitteen on lisätä työhyvinvointia, lisäämällä tietoisuutta itsensä johtamisen taidoista ja kehittää niitä. Kolmannessa syklissä suunniteltiin valmennus asiantuntijaryhmälle ja valmennusta pilotoitiin sitä.

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Verohallinto on Valtiovarainministeriön alainen organisaatio, joka kerää 95 % veroista ja veronluonteisista maksuista. Verohallinnon tehtävänä on toteuttaa verotus oikean määräisenä ja oikeaan aikaan sekä siten varmistaa yhteiskunnan toimintojen rahoitus. Kerätyt verot välitetään kuukausittain yhteiskunnan palveluiden ylläpitoon eri toimijoille. (Toiminta, 2024.) Verohallinto on moderni IT-talo, jonka toiminnan ydin on helpottaa asiakkaan elämää (Töihin Verohallintoon, 2024).



Kuva 12. Verohallinnon organisaatio (Verohallinto 2024)

Verohallinnon organisaation yksiköt (kuva 12) toimivat yhteistyössä keskenään ja toteuttavat yhteisiä tavoitteita, eli asiakaslähtöisyyttä, oikeellisuutta ja yhdenmukaisuutta. Verotusyksikön toimintaan sisältyy hallinnon ydintoimintoja eli verotuksen toimittamista sekä asiakkaiden

ohjaamista ja neuvontaa. Huolehtien verotuksen tehokkuudesta, toimintavarmuudesta, laadusta ja yhtenäisyydestä ja yksikössä työskentelee kaikkien osa-alueiden verotuksen ammattilaisia. Asiakkuusyksikön toimintoihin kuuluu asiakaslähtöisen toiminnan ohjaamista ja johtamista. Yksikkö suunnittelee myös ohjauksen ja valvonnan toimintoja. Lisäksi asiakkuusyksikkö kerää asiakasymmärrystä ja yhteistyössä muun organisaation kanssa vastaa asiakasratkaisujen kehittamisestä. Riskien hallinnan ammattilaiset sijoittuvat myös asiakkuusyksikön alle. Tuotehallinta yksikö vastuulla on tietojärjestelmien tehokkuus ja toimintavarmuus. Lisäksi yksikössä kehitetään asiakkaan tarpeisiin ratkaisuja, jotta veroasiat olisi helposti ja vaivattomasti hoidettavissa. Esimerkiksi OmaVero palvelu toiminnallisuuksineen kuuluu tuotehallintayksikön alle. (Organisaatio, 2024.)

Julkinen sektori eroaa yritysmaailmasta siten, ettei sen tarkoituksena ole tuottaa voittoa vaan suoriutua tehtävistään kustannustehokkaasti. Strategiset tavoitteet voivat kuulostaa samanlaisilta riippumatta ajasta, maasta tai toimialasta. Julkisessa hallinnossa on selkeästi tunnistettavissa toinen Vuorisen kuvaamista strategian tavoitteista, eli pyritään tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin. (Vuorinen, 2013, 27.) Asiakaslähtöisyydellä halutaan helpottaa asiakkaiden toimintaa kehittämällä palveluita kumppaneiden kanssa. Toiminta myös perustuu asiakasymmärrykseen, jonka pohjalta kehitetään tuotteita ja palveluita. Toimintatavoista esimerkiksi Verohallintotasoinen prosessiohjaus varmistaa toimintavarmuutta, tehokkuutta ja yhdenmukaisuutta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu strategiseen henkilöstösuunnitelmaan, joka huomioidaan jo rekrytointivaiheessa. Erityisen tärkeänä nähdään asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtäminen tehtävissä ja osaamisessa. (Verohallinnon strategia, 2023.)

5.2 Valmennustapaamiset

Itsensä johtamisen valmennusta lähdettiin kokeilemaan Verohallinnon suurimman yksikön, eli Verotusyksikön henkilöstölle. Keskustelussa organisaation edustajien kanssa ehdotettiin pilotryhmäksi asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Valmennukseen osallistujat haluttiin etsiä omaehtoisien ilmoittautumisten perusteella. Asiantuntijaryhmiä koordinoiva ryhmäpäällikkö välitti ilmoittautumisviestiä eteenpäin ja ilmoittautumiset pyydettiin tiettyyn aikarajaan mennessä. Osallistujat löytyivät suhteellisen nopeasti ja se kertoo aiheen olevan ajankohtainen sekä sen että henkilöstön keskuudessa on halukkuutta ja kiinnostusta itsensä johtamisen valmennusta kohtaan. Osallistujille asetettiin kuitenkin muutamia edellytyksiä, joilla haluttiin varmistaa, että heillä on kokemusta kyseisessä organisaatiossa työskentelystä riittävästi. Keskusteluissa

organisaation edustajien kanssa päädyttiin siihen, että osallistujilla tulisi olla vähintään kahden vuoden kokemus organisaatiossa työskentelystä.

Osallistujille lähetettiin ennakkokysely, jolla kartoitettiin heidän tietämystään ja kokemuksia itsensä johtamisen teemoista. Koska julkisessa organisaatiossa on hieman niukalti mahdollisuuksia järjestää pitkäkestoisia tilaisuuksia, sovittiin että valmennuksen pilotointi vaiheessa voidaan käyttää kaksi 45 minuutin mittaista tapaamista sekä kyselyt ennen ja jälkeen valmennuksen.

Valmennuksen ensimmäisen tapaamisen suunnittelun pohjaksi valikoitui itsensä johtamisen periaatteiden läpikäyminen ja ryhmälle annettiin tehtäväksi pohtia Sydänmaanlakan kokonaiskuntoisuuden tilaa omalla kohdallaan. Tämä toteutettiin siten, että he vastasivat kokonaiskuntoisuuskyselyyn ja saivat webropol-raportin. Toisen tapaamisen pohjaksi suunniteltiin kokonaiskuntoisuuden tehtävän herättäneitä pohdintoja, sekä muutoskyvykkyyttä lisäävien tekijöiden läpikäyminen luentomateriaalin avulla.

5.3 Kyselyiden tulokset ja analysointi

Neljännessä syklissä analysoitiin valmennuksen kyselyiden tulokset. Kyselyiden tulosten analysointia on avattu tarkemmin luvussa 5.4. Kyselyllä haluttiin selvittää, että voiko itsensä johtamisen teemoilla vaikuttaa työhyvinvointiin. Lisäksi selvitettiin valmennuksen kehittämiskohteita. Kehittämisehdotusten ja ideariihen avulla muokattiin materiaaleja lopulliseen valmennukseen koko organisaatiolle, joka tehtiin viimeisessä eli viidennessä syklissä. Valmennuksen suunnittelu ja runko on kuvattu luvussa 5.5.

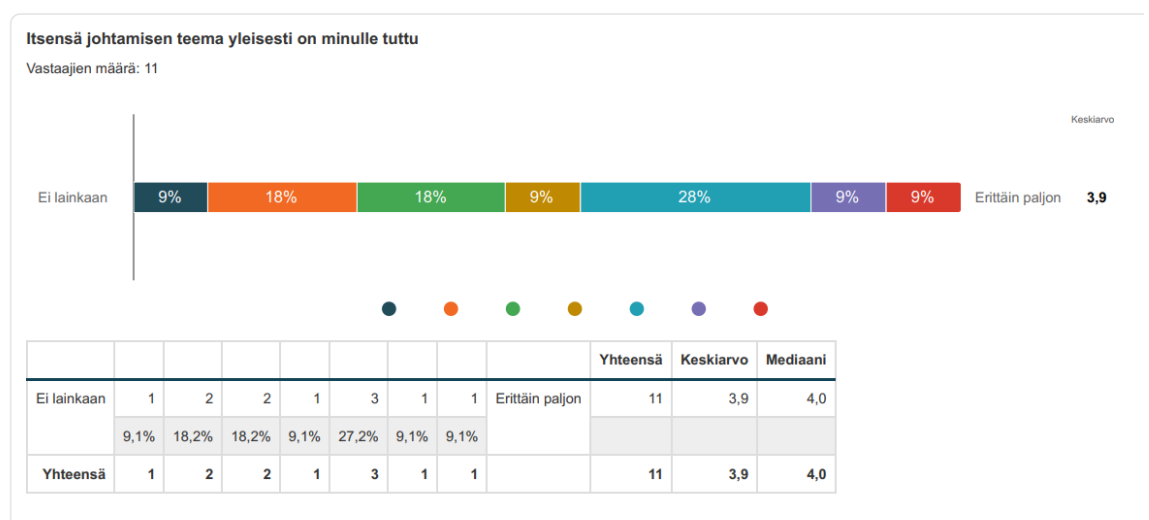
Käyttämällä avoimia kysymyksiä kyselyistä voidaan saada laadullista dataa, vaikka yleisimmin painopiste määrällisen tiedon keräämisessä. Tilastollisten menetelmät jaotellaan yleisimmin kahteen osaan, perustavat menetelmät, joissa hyödynnetään aineiston kuvailemisessa muun muassa keskilukuja, hajontalukuja ja ristiintaulukointia. Tai monimuuttujamenetelmiin, joihin liittyy useita eri toimintoja esimerkiksi klusterianalyysiä tai faktorianalyysiä. (Ojasalo ym., 2015, 134.)

Laadullisella analyysillä tarkoitetaan aineiston tiivistämistä ja jalostamista käsitteellisempään tai teoreettisempaan muotoon. Siihen ei ole mitään yksiselitteistä mallia tai kaavaa, vaan tavoitteena on analyysin kautta päästä pureutumaan aineistoon pintaa syvemmälle. Sitä voidaan kutsua myös tulkinnaksi. Olennaista on mitä aineisto pitää sisällään ja mitä se kertoo. Aineistoa tulee tarkastella analyttisesti ja käyttää tulkinnassa avuksi sekä teoriaa, että omaa ajattelua. Laadullisessa

analyysissä on mahdollista käyttää useita eri menetelmiä ja tekijä joutuu valitsemaan itselleen soveltuvan menetelmän. Analyysimenetelmä on siis konkreettinen tapa, jolla aineistoa käsitellään, eli analysoidaan. Tavanomaisia analyysin välineitä ovat koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely. Yleensä laadullisen aineiston analyysi pitää sisällään lähes aina edellä mainittuja välineitä, ainakin alkuvaiheessa, ja niitä voidaan kutsua aineiston raakatyöstöksi. Aineiston analysointi on prosessi, joka sisältää monia vaiheita. (Kallinen & Kinnunen, n.d.)

Tutkimusaineistoa käsiteltiin kokonaisuutena kuvaamalla kyselyn tulokset kuvioiksi ja avaamalla saadut tulokset kirjallisesti. Tulokset esitellään prosenttilukuina, joissa näkyy vastauksien jakautuminen erivaihtoehtojen välillä.

Kyselyssä selvitettiin osallistujien itsensä johtamisen tietämystä ja osaamista sekä ennen ja valmistuksen jälkeen. Aluksi kysyttiin taustatiedoiksi ikä neljässä eri kategoriassa (20–29, 30–39, 40–49 ja yli 50 vuotta) sekä kauanko on työskennellyt organisaatiossa kolmessa eri kategoriassa (2–5, 6–10 ja yli 11 vuotta). Alkukartoitukseen vastasi 11 henkilöä. Heistä viisi (45,4 %) oli 30–39-vuotiaista, neljä (36,4 %) 40–49-vuotiaista ja kaksi yli 50-vuotiaista. Ryhmän työkokemus organisaatiossa jakautui tasaisesti, neljällä (36,3 %) kokemusta oli 2–5 vuotta, 6–10 vuotta kokemusta oli kolmella vastaajalla ja yli 11 vuotta kokemusta oli neljällä vastaajalla. Alkukartoituksessa kysyttiin lisäksi, että onko itsensä johtamisen teema yleisellä tasolla tuttu, seitsemän kohdan asteikolla jossa toisessa päässä oli ei lainkaan ja toisessa erittäin paljon (kuva 13). Sen osalta ryhmän tietämys jakautui koko kyselyasteikolle.

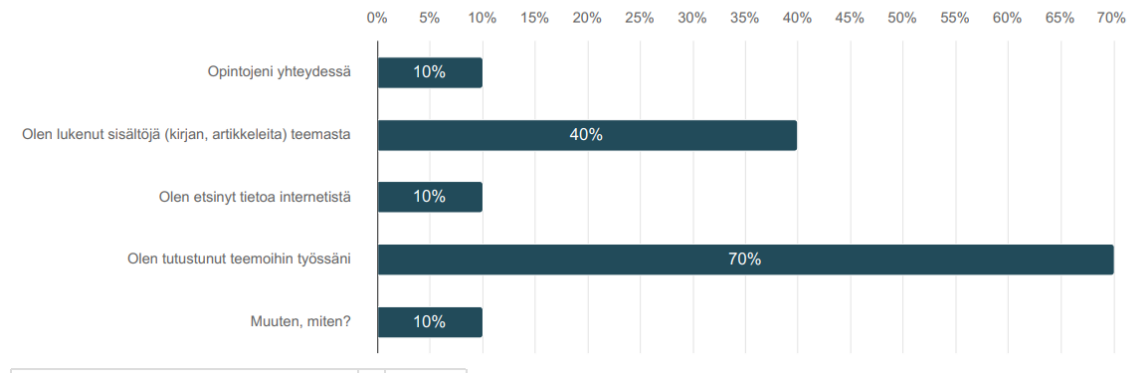


Kuva 13. Vastaajien tietämys itsensä johtamisen teemasta ennen valmistusta.

Jatkokysymyksenä oli, että millä tavalla teemaan oli tutustunut. Osallistujien vastaukset jakautuivat kuvassa 14 esitetyllä tavalla, eli osa vastaajista oli tutustunut aiheeseen useammalla eri tavalla.

Miten olet tutustunut teemaan?

Vastaajien määrä: 10 , valittujen vastausten lukumäärä: 14



Kuva 14. Miten vastaajat olivat tutustuneet ennen valmennusta itsensä johtamisen teemaan.

Seuraavaksi kysyttiin, miten vastaaja kokee tämänhetkiset itsensä johtamisen taidot. Nämä kysymykset, jotka toistuivat alkukartoituksessa ja loppukyselyssä olivat:

1. Koen, että omat itseni johtamisen taidot ovat yleisesti
2. Koen, että omat ammatillisen johtamisen taidot ovat
3. Koen, että omat jatkuvan oppimisen ja uudistumisen itseni johtamisen taidot ovat
4. Koen oman työhyvinvointini tällä hetkellä

Kysymykset esitettiin seitsemän kohdan asteikolla, jonka toisessa päässä oli vaihtoehto erittäin huono ja toisessa erittäin hyvä.

Alkukartoituksessa vastaajia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin eniten. Vastauksissa korostuivat pääosin asiat, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin, mutta kahdessa vastauksessa tuotiin esille, että esimerkiksi kiireen tuntu vaikuttaa negatiivisesti.

Loppukyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Yllä esitettyjen molemmissa kyselyissä esiintyvien kysymysten jälkeen loppukyselyssä kysyttiin että, tunnistaako osallistuja itsensä johtamisen teemoilla olevan vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa. Vastausvaihtoehtoina olivat kyllä, ei ja ehkä.

Lisäkysymyksenä oli, että jos tunnistit vaikutuksia, kertoisitko millaisia, tässä kentässä vastaajat saivat kertoa tarkemmin vaikutuksista.

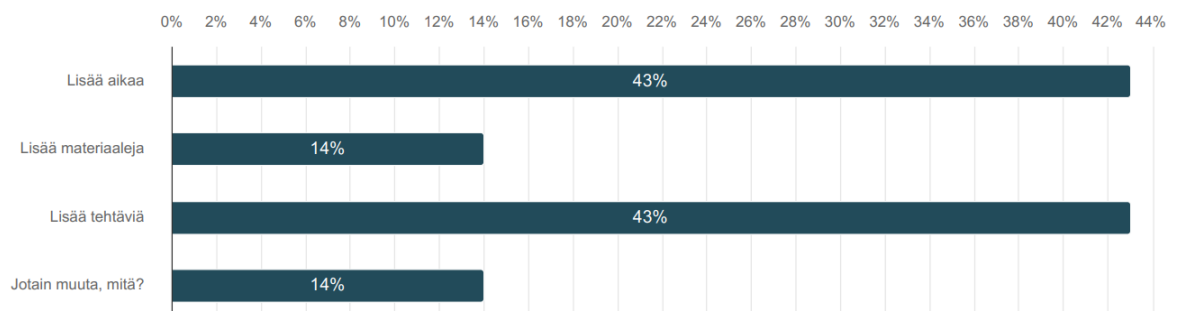
Seuraavana kysyttiin, kokiko vastaaja, että sai valmennuksesta uusia näkökulmia itsensä johtamiseen, vaihtoehtoilla kyllä, ei ja ehkä. Tähän vastasi kahdeksan osallistujaa, joista viisi (62,5 %) vastasi kyllä ja kolme vastaajaa (36,5 %) ehkä, kukaan ei vastannut ei vaihtoehtoa. Kaksi viimeistä kysymystä koskivat valmennuksen kehittämistä. Ensin selvitettiin mistä osa-alueesta olisi kaivattu lisää tietoa. Vaihtoehtoina olivat fyysinen kunto (liikunta, ruokavalio), psyykinen kunto, sosiaalinen kunto, henkinen kunto, ammatillinen kunto ja uudistuminen. Viisi vastaajaa valitsi ammatillisen kunnan ja neljä vastaajaa olisi halunnut lisää tietoa uudistumisesta. Tämän lisäksi kysyttiin mitä valmennus olisi kaivannut lisää ja vaihtoehtoina olivat:

1. lisää aikaa
2. lisää materiaaleja
3. lisää tehtäviä
4. tai jotain muuta

Tähän kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä (kuva 15). Eniten vastauksia tuli sekä lisää aikaa että lisää tehtäviä vaihtoehtoihin, jotka molemmat saivat kolme vastausta eli 42,9 %. Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin palautetta valmennuskokonaisuudesta, johon tuli neljä vastasta. Näitä vastauksia hyödynnettiin, kun valmennusta lähdettiin tuottamaan organisaatiolle.

Mielestäni valmennus olisi kaivannut

Vastaajien määrä: 7 , valittujen vastausten lukumäärä: 8



Kuva 15. osallistujien vastaukset mitä valmennus oli tarvinnut lisää.

5.4 Kehittämismenetelmät

Viidennessä syklissä pidettiin ideariihitekijän ja organisaation edustajien kanssa. Siellä muodostettiin lopullisen valmennuksen runko, jota lähdettiin suunnittelemaan.

Kyselystä saatujen kehittämisajatusten pohjalta pidettiin ideariihioinnin tekijän ja kahden organisaation edustajan kanssa ajankäytön haasteiden vuoksi. Aivoriihio, toiselta nimeltään ideariihio, on luova ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tuotetaan ideoita. Yleisimmin 6–12 henkilön ryhmässä toteutetaan uusia lähestymistapoja ongelmaan. (Ojasalo ym., 2015, 160–162). Tämän päivän työskentely pohjautuu osin etätyöskentelyyn. Ideariihio voidaan hyödyntää virtuaalisesti ideoinnin tukemisen työkaluna. Kokouksessa voidaan tuottaa sekä ideoita että priorisoida niitä ja lopuksi valitaan ideat jatkotyöstämiseen. (Innokylä, n.d.)

Ideariihiossa ryhmäkoko vaikuttaa sen onnistumiseen. Pienessä ryhmässä ei välttämättä löydetä riittävän lennokkaita ideoita, toisaalta liian suuressa ryhmässä osa voi jäädä vain tarkkailijan rooliin. Lisäksi tuloksellisuus on kiinni ryhmän vetäjän taidoista. (Ojasalo ym., 2015, 162).

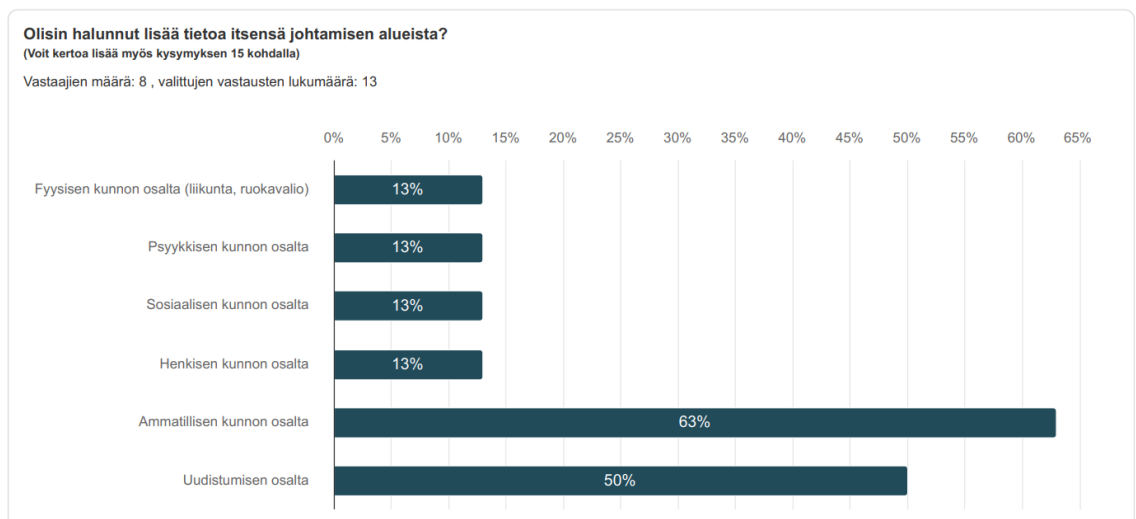
Ideariihioinnin lämmittelyä varten käytettiin Sydänmaanlakan elämän osaamispuuta (kuva 4). Keskusteluissa tuli esille ajankäytön rajallisuus. Koska lopullista valmennusta halutaan tarjota mahdollisimman laajalle osallistujajoukolle, tulee siihen varattu aika suhteuttaa tähän. Ehdotus oli, että valmennuksessa olisi käytössä kaksi kertaa 30min koulutusosio. Ideariihiossa nostettiin esille erilaisia vaihtoehtoja valmennuksen sisällöstä ja toteutuksesta. Yhtenä ajatuksena oli järjestää kaksi 30 minuutin luentoa, siten että näiden välissä olisi viikko aikaa. Ensimmäisessä osassa voisi olla itsensä johtamisen peruslähtökohtia. Välissä ajan tarkoitus olisi ollut se, että tuolloin osallistujat voisi sisäistää oppimaansa ja lähteä siten eri lähtökohdista toiseen osuuteen. Tämä idea jäi pois laskuista sen vuoksi, että työntekijöiden työsuunnittelun kannalta voisi olla hankalaa varata kahta eri osuutta eri aikoina opiskeltavaksi. Myös teknisen toteutuksen osalta, joka organisaatiolla on käytössä, olisi haasteellista toteuttaa valmennusta kahdessa osiossa, joista toinen avautuisi vasta tietyn ajan jälkeen.

Lopulliseksi ehdotukseksi muotoutui perusteema itsetuntemuksen ja -luottamuksen ympärille. Itsetuntemus on Sydänmaanlakan elämän osaamispuun runko-osa. Itseluottamus vaikuttaa miten asennoidumme tuleviin tehtäviin ja luomiimme tavoitteisiin. Kun puhumme itsellemme positiivisesti ja luomme mielikuvia onnistumisista, ne johtavat usein positiivisiin lopputuloksiin. Mielikuvat epäonnistumisista vaikuttavat yleensä kielteisesti tunnetiloihin ja alamme epäillä kykyjämme. Jännitys voi ottaa vallan ja suoritus on usein normaalia heikompi. Voimme siis olennaisesti

vaikuttaa mielikuvillamme itseluottamuksen nostamiseen tai laskemiseen. Mielikuvien voidaan sanoa olevan avaintekijä itseluottamuksessa ja voimme käyttää niitä hyödyksi valmistautessamme erilaisiin suorituksiin. (Liukkonen, 2020, 77–78.)

5.5 Lopullisen valmennuksen kokoaminen

Lopullisen valmennuksen rakentamiseen vaikutti ensisijaisesti organisaatiosta saatu tieto ajankäytöstä. Ehdotus oli, että valmennuksessa olisi käytössä 60 minuuttia. Koska aikataulu kiristyi edelleen, jouduttiin pohtimaan hyvin tarkasti mitä asioita valmennuksessa voi käydä läpi. Kehittämävaiheen ideariihessä organisaation edustajien kanssa esille nousi itsetuntemus/itseluottamus, joka on kaiken itsensä johtamisen pohjalla myös teorian perusteella. Osallistujilta kysyttiin kehittämisideoita mitä valmennus olisi kaivannut lisää (kuva 16).



Kuva 16. vastauksen jakautuminen loppukyselyssä.

Itsetuntemus ei välttämättä ole kaikille tuttu käsite ja ihmisiltä kysyttäessä moni voi alkaa kertomaan omista ulkoisista piirteitä, kuten ikää tai pituutta. Itsetuntemus on oman itsensä ymmärtämistä, tietoa kuka ja millainen on. Yksilö osaa tunnistaa tunteita, ajatuksia sekä kehonsa tunteuksia eli havainnoida itseään. Silloin osaa tunnistaa myös omat hyvät ja huonon ominaisuutensa ja käyttäytymistottumukset. Itsetuntemusta pystyy opettelemaan esimerkiksi miettimällä päivän kulkua, mikä on ollut positiivinen asia ja mikä taas haastava tilanne. Itsetuntemuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Kun yksilöt tiedostavat mitä haluavat ja lisäksi osaavat tunnistaa omat hyvät puolet ja kehityskohteet, niitä pystyy huomioimaan työhyvinvoinnissa ja työyhteisössä. (Solja, 2021.)

Varsinaista valmennusta lähdettiin suunnittelemaan siltä pohjalta, että ensimmäisen puolentunnin aikana käydään läpi itsensä johtamisen perusteita ja itsetuntemusta. Sen jälkeen osallistuja ohjataan tekemään Sydänmaanlakan kokonaiskuntoisuus testi (liite 1), joka rakennettiin webropol- kyselyksi. Kyselyn lopuksi osallistuja saa raportin, jossa näytetään mm. keskiarvo jokaiselle osa-alueelle. Lopuksi rakennettiin jokaisen osion ympärille lyhyt luentomateriaali keskeisimmistä seikoista. Kaikki osiot ovat vapaasti käytettävissä, mutta ensisijaisesti osallistuja ohjataan käymään läpi ainakin se osa-alue, josta hän sai kokonaiskuntoisuuskyselyssä heikoimman keskiarvon. Osallistujat saavat erinäistä kuntoisuuden osa-alueista tietoa ja linkkejä lisämateriaaleihin, joihin he voivat halutessaan tutustua valmennuksen jälkeen omalla ajalla (kuva 17).

Aloitukset

- Näin käyt valmennuksen
- Kaikki aloittavat perusosasta
- Tehdään kuntoisuuskysely
- Ohjautuminen osa-alueittain syventymään aiheeseen
- Sisältö
 - Perusosa 30min
 - Osio 1 Itsensä johtaminen – johdatusaiheeseen
 - Osio 2 Itsetuntemus
 - Kuntoisuuskysely 15min
 - Jatko-osat 15 min/osa
 - Teema 1: Fyysinen kunto
 - Teema 2: Psykkinen kunto
 - Teema 3: Sosiaalinen kunto
 - Teema 4: Henkinen kunto
 - Teema 5: Ammatillinen kunto
 - Teema 6: Uudistuminen

Kuva 17. Lopullisen itsensä johtamisen valmennuksen sisältö.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tuotoksen eli itsensä johtamisen valmennuksen onnistumista, työn luotettavuuden arviointia sekä tekijän asiantuntijuuden kehittymistä ja jatkokehittämismahdollisuuksia.

6.1 Arviointi valmennuksen onnistumisesta

Itsensä johtaminen ja sen teemat ovat todella iso kokonaisuus ja siitä olisi mahdollista rakentaa laaja valmennus. Isossa julkishallinnon organisaatiossa ajankäyttö on suurella roolilla, kun pohditaan koulutusten suunnittelemista. Tiivistämällä sekä keskittymällä yksittäisiin osiin, oli mahdollista tarjota sopivan kokoinen ja työelämän ja organisaation kannalta olennaisiin asioihin keskittyvä kokonaisuus. Myös keskusteluissa organisaation edustajien kanssa todettiin, että tällä valmennuksella voidaan antaa alkusysäys itsensä johtamisen maailmaan. Yksilön kiinnostuksen herättäminen aiheeseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin oli siis merkittävin asia mitä tämän opinnäytetyön lopputuotoksena rakennettavalla valmennuksella voidaan saavuttaa pitkällä tähtäimellä.

Pääsääntöisesti vaikutusten katsotaan syntyvän keskipitkällä aikavälillä eli noin 3–6 vuoden aikana. Onnistumista mitataan yleensä tavoitteena olevien konkreettisten muutosten kautta. (Heliskoski ym., 2018, 6.) Vaikutusten arviointia tehdään aika harvoin opinnäytetyönä tehtävässä tutkimuksessa, johtuen sen laajuudesta.

Pilot-valmennuksen palautteissa tuli esille vahvasti myös ajankäyttö, sitä olisi toivottu enemmän aiheen kiinnostavuuden ja laajuuden vuoksi. Ajankäyttö oli sellainen asia johon opinnäytetyön tekijä ei voinut vaikuttaa. Lisäksi valmennus olisi kaivannut selkeitä käytännön esimerkkejä, miten osallistujat voivat lähteä parantamaan itsensä johtamista. Näitä asioita lähdettiin kehittämään varsinaisen valmennuksen rakentamiseen.

Haasteeksi muodostui sekä valmennuksen että opinnäytetyön kannalta organisaation iso koko ja sitä kautta henkilöstön ajankäyttö. Tiukentuva taloustilanne vaikeuttaa entisestään ajankäyttöä muualle kuin Verohallinnon ydintoimintaan, eli verotuksen toimittamiseen.

6.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä itsensä johtamisen valmennus julkishallinnon organisaatiolle. Tavoitteen on lisätä työhyvinvointia, lisäämällä tietoisuutta itsensä johtamisen taidoista ja kehittää niitä. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, jossa käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselyä ja kehittämistyökaluna ideariiheä. Valmennusta pilotoitiin asiantuntijaryhmän kanssa ja siitä saatujen kokemusten myötä kohdeorganisaatiolle tehtiin valmennus, jota kaikki työntekijät voivat hyödyntää.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin ja rakennettiin organisaatiolle valmennus itsensä johtamisen perusteista. Valmennuksen pohjautuminen itsetuntemukseen, valikoitui ideariihessä organisaation edustajien kanssa. Tämä sai tukea myös opinnäytetyön teoriasta. Itsensä johtamisen perustana on itsetuntemus, jonka päälle lähdetään rakentamaan kokonaisvaltaisella tasolla omaa hyvinvointia. Kokonaisuus pitää sisällään niin jokapäiväisiä toimintoja kuin pidemmän tähtäimen toiveita ja tavoitteita, jotka muodostavat merkityksellisyyttä elämään. Hyvinvoinnin voidaan sanoa muodostuvan kokonaisuudesta, joka sisältää sekä työn että vapaa-ajan. Itsetuntemus on siis olennainen taito itsensä johtamisessa ja erityisesti tavoitteiden asettamisessa. Oman toiminnan reflektointi ja tavoitteiden asettaminen on tie kehittymiseen. (Loman, 2023, 76–77.)

Työntekijöiden ammatillisista kasvua tapahtuu ihannetilanteessa koko työuran ajan. Henkilö kokee, että hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään. Käytännössä kuitenkin ammatillisen kasvun prosessi usein katkeaa jossain kohtaa. Tämä johtaa yleensä työmotivaation heikentymiseen, tehtävien hoitaminen muuttuu enemmän rutiiniksi ja työ menettää merkitystään. (Ruohotie, 1998, 49–50.) Työhyvinvoinnilla ja itsensä johtamisella sen osana on mahdollisuus vaikuttaa työmotivaation säilyttämiseen.

Pilot-valmennuksen alku- ja loppukyselyssä olleet kysymykset kartoivat osallistujien itsensä johtamisen teeman tunnettuutta. Loppukyselyssä seitsenportaisen asteikon mediaani oli 6, kun alkukartoituksessa se oli 4. Lisäksi kaikki vastaajat kokivat ymmärryksensä kasvaneen itsensä johtamisen teemasta. Yleisesti itsensä johtamisen taitoja arvioitiin seitsenportaisen asteikon mediaanilla 6 loppukyselyssä, kun alkukyselyn osalta mediaani oli 4,5. Valmennus koettiin mielenkiintoiseksi ja osallistujat totesivat, että valmennuskerroilla oli mukavasti aikaa myös keskusteluille. Se herätti ajattelemaan asioita uusilla tavoilla. Erään palautteen sanoin *valmennus oli hyvä peruspaketti itsensä johtamiseen*.

Tulosten osalta voi pohtia valikoituiko valmennukseen osallistujiksi sellaisia yksilöitä, joilla kehittämishalukkuus ja muutoskyvykyys on lähtökohtaisesti korkealla tasolla. Eikä tuloksista välttämättä voi tehdä kovin suoria johtopäätöksiä ison julkishallinnon organisaation itsensä johtamisen taidoista tai halukkuudesta kehittää niitä. Kokonaisuutena ison organisaation ongelmakohdat eivät välttämättä tule tämän tutkimuksen tuloksissa esille, vaan taustalla voi olla muita muutoskyvykyden haasteita.

Itsensä johtaminen on yksilöön kohdistuva prosessi, jossa on tarkoitus oppia ja vaikuttaa kehoon, mieleen, tunteisiin, arvoihin refleктоimalla niitä. Sen ytimessä ovat sekä kehittyminen, että uudistuminen. (Sydänmaanlakka, 2017, 32–33.) Hyvä itsetuntemus on itsensä johtamisen ydin. Kirkastamalla omat arvot, ymmärtämällä oman ajattelun toimintaa ja uskomuksia, tulla toimeen erilaisten tunteiden kanssa ja yhteys omiin tarpeisiin hyödyntää jokapäiväistä elämää. Tunnistamalla omat arvot ja ydintarpeet yksilö voi lähteä luomaan näitä tukevia tavoitteita. Voisiko itsensä johtamisella tarkoittaa myös tietoista toiminnan ohjaamista inhimillisyyteen ja ajattelutaitojen edistämiseen. Ne kuljettavat molempia osapuolia, yksilöä ja organisaatiota kohti menestymistä. Tois-taiseksi tekoäly ja automaatio eivät pysty korvaamaan inhimillisyyden, joustavan ajattelun ja itsetuntemuksen osaamista. (Maijala, 2022.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriapohjaa. Lähteinä on käytetty alan keskeisiä suomenkielisiä teoksi ja tutkimuksia, joita on täydennetty englanninkielisten artikkeleiden avulla. Myös aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä ja väitöskirjoja on hyödynnetty lähde materiaaleina. Teoriapohjaan valikoituvat työhyvinvoinnin osalta tutkimuksia, keskeisiä määritelmiä, taustaa työhyvinvoinnin käsitteestä sekä taloudellisia vaikutuksia organisaatiolle, unohtamatta sen negatiivista kulmaa eli työuupumusta. Itsensä johtamisen osalta lähdettiin liikkeelle taustateorioista. Sen jälkeen edettiin itsensä johtamisen eri osa-alueisiin, kuten itsetuntemukseen, ajatteluun ja tunteisiin. Teoria viitekehys on yhdistettävissä tuotokseen, eli organisaatiolle tuotettuun valmennukseen ja valmennus työn teoriaviitekehukseen. Lähteiden valinnassa ja merkinnöissä noudatettiin huolellisesti Kamk:n APA7 ohjeistuksia.

Opinnäytetyön tekeminen tiukassa aikataulussa oli haastavaa. Aihe oli laaja ja sen rajaaminen ei ollut helppoa. Sain organisaatiosta hyvin tukea tutkimus- ja kehittämistoiminnan tekemiselle. Ajankäyttö oli isoimpana haasteena, niin organisaatiossa kuin tekijän henkilökohtaisella tasolla. Kehittämismenetelmiä olisi voinut hyödyntää paljon laajemmalla tasolla. Tässä kohtaa opinnäytetyön tekijä olisi voinut suunnitella prosessia vähän väljemmälle aikataululle. Jolloin kehittämispuoleen olisi voitu panostaa enemmän. Valmennukset onnistuivat hyvin ja niistä saadut palautteet hyödynnettiin, kun varsinaista valmennusta suunniteltiin. Ihanteellisessa tilanteessa

valmennus olisi voitu tehdä huomattavasti laajemmassa muodossa. Aiheen ja saatavilla olevien lähteiden perusteella se olisi onnistunut helposti.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tiedon keskeisimpiä tunnusmerkkejä on luotettavuus. Sen tulee olla läsnä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, tutkimusmenetelmissä, tutkimusprosessissa ja tutkimustuloksissa. (Rantanen & Toikko, 2009, 121.) Tieteelliseltä työltä, jota opinnäytetyökin on, edellytetään muiden tieteellisten tutkimusten tapaan tutkimustulosten oikeellisuutta. Ensimmäisenä luotettavuuden osalta on varmistettava, että tutkimusasetelma ja tutkimusongelma ovat oikein laadittuja. Toiseksi tulee käyttää oikein valittuja tutkimusmenetelmiä ja mittareita. (Kananen, 2014, 125.)

Vilka toteaa, että laadullisen tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voida pitää erillisinä asioina. Luotettavuuden kriteerinä ovat lopulta tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, koska arvioitavana on hänen tutkimuksessansa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuuden arvioin kulkee mukana ihan jokaisessa vaiheessa. Tutkijan tulee pystyä perustellusti kuvaamaan, mistä vaihtoehtoista valinnat on tehty, mitkä ratkaisut siihen ovat johtaneet ja miten niihin on päädytty. Lopuksi tulee arvioida ovatko tehdyt valinnat olleet tarkoituksen mukaisia ja ovatko ne olleet toimivia tavoitteiden kannalta. (Vilka, 2021.)

Kolmella käsiteellä voidaan tiivistää laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Ne käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Käsitteet nivoutuvat toisiinsa tiiviisti ja ovat hankalia sekä abstrakteja kokonaisuuksia. Ne yhdessä muodostavat kuitenkin erittäin tärkeän kokonaisuuden tutkimukselle ja jos yksikin alue jää vajaaksi, se pudottaa koko tutkimukselta pohjan. (Juuti & Puusa, 2020.)

Uskottavuus pohjautuu laadullisessa tutkimuksessa siihen, että tutkija tuo näkyville tekemänsä valinnat ja tulkinnat. Aineiston ja siihen perustuvan argumentaation on tuotava esille mahdollisimman avoimesti. Tutkijan tulee osoittaa, kuinka uskottavasti hänen ennakoasetelmansa tukee tutkimuskohdetta. Johdonmukaisuus on tärkeässä roolissa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Sillä tarkoitetaan tutkimusaineiston keräys ja analysointi kuvataan huolellisesti ja läpinäkyvästi. Silloin tutkija tuo esille epävarmuustekijät analyysivaiheen osalta sekä mahdolliset johtopäätöksiä heikentävät tekijät. (Rantanen & Toikko, 2009, 123–124.)

Kehittämistoiminnassa tulee nostaa esille kysymys tiedon käytännönläheisyydestä, jolloin arviointia tehdään tiedon käyttökelpoisuuden näkökulmasta. Olennaisinta ei ole tiedon suhde todellisuuteen tai edes sen johdonmukaisuus, vaan keskiössä on tiedon käyttöarvo. Jos tieto on totta, se on käyttökelpoista. Sitä voidaan arvioida joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa tämä toteutuu sen spiraalisessa luonteessa, jossa havainnot ja arviointi toimivat seuraavan syklin suunnittelussa lähtökohtina. (Rantanen & Toikko, 2009, 125.)

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen sykleissä kuvataan prosessin eteneminen. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusstrategiat ja kehittämismenetelmät on kuvattu peruspiirteiltään. Kehittämismenetelmän hyödyntäminen olisi voinut olla syvällisempää. Itsensä johtamisen valmennus on koko organisaatio hyödynnettävissä ja se on myös siirrettävissä suurempaan mittakaavaan esimerkiksi toisiin valtion virastoihin.

6.4 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yleisiä työelämävalmiuksia ovat: oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen sekä kansainvälistymisosaaminen. Valmiudet ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia ja niillä kuvataan pätevyyttä, suorituskyky potentiaalia ja kykyä suoriutua ammattiin kuuluvista työtehtävistä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

Osaamistaidot. Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt tekijän oppimistaitoja tiedonhankinnassa, käsittelyssä ja tuottamisessa. Laajojen projektien suunnittelutaidot ovat kehittyneet, sekä ymmärrys aikataulutuksen tärkeydestä.

Eettinen osaaminen ja työyhteisöosaaminen. Opinnäytetyöntekijä on opiskellut johtamis- ja kehittämisaamasta sekä valinnaisissa opinnoissa esimerkiksi data-analytiikkaa, ohjelmistotuotantoa ja -liiketoimintaa ja osaamisen johtamista. Tekijän oma osaaminen on laajentunut ja asiantuntijuus on syventynyt. Opinnäytetyön tuotoksena tehty valmennus on hyvä keino johdattaa organisaation työntekijöitä itsensä johtamisen perusteisiin itsetuntemuksen kautta.

6.5 Jatkokehittämismahdollisuudet

Itsensä johtaminen on tärkeä taito ihan jokaiselle työntekijälle. Itsetuntemus auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Organisaatiolle tehtyä valmennusta voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa. Itsensä johtamisen valmennus voidaan ottaa osaksi esimerkiksi ryhmäpäälliköiden työkaluja. Se voisi olla ensimmäinen askel itsensä kehittämisessä. Tutustuminen itseän on matka, joka hyödyttää varmasti jokaista. Organisaatiossa on otettu käyttöön coaching-työkalu. Organisaatioon koulutetaan coaching- valmentajia ja palvelua tarjotaan avoimesti työntekijöille. (Verohallinnon intranet, 2024.)

Keskusteluissa nousi esille myös se, että ehkä organisaatiossa voisi ottaa aiheen esille esimerkiksi kehittämispäivillä, jolloin siitä voisi keskustella pienryhmissä. Opinnäytetyön tekijä voisi tuottaa aiheesta lyhyen intron ja materiaalipaketin, joka halutessaan voitaisiin käydä kehittämispäivillä läpi.

Jatkotutkimusta voisi tehdä seurantakyselyillä henkilöille, jotka osallistuvat valmennukseen. Tässä työssä käytettyjä alkua- ja loppukyselyitä voisi pienellä muokkauksella hyödyntää seurannassa. Isossa mittakaavassa ajateltuna organisaatio voisi hyödyntää itsensä johtamista yhtenä osaamisen kehittämisen keinoja. Itsensä johtamisen keinoilla voidaan katsoa olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Tiukentuva taloustilanne varmasti osaltaan vaikuttaa siihen, miten paljon itsensä johtamisen teemaan voidaan panostaa.

Lähteet

- Ajanko, S., & Brink, B. (2016). Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat.
- Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen (2. p.). Akatiimi.
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. KAMK-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.
- Bennett, J.B., Weaver, J., Senft, M., Neeper, M. (2017). Creating Workplace Well-Being. Time for Practical Wisdom. Teoksessa: The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice (pp.570–604) Publisher: Wiley <http://dx.doi.org/10.1002/9781118993811.ch35>
- Dweck, C. (2020). Mindset: Menestymisen psykologia. Viisas Elämä. [Nexstory äänikirjapalvelu 2020]
- Gustafsberg, H. & Åhman, H. (2017). Tilannetaju: päättä paremmin. [Nexstory äänikirjapalvelu 2020]
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2023). MITEN SUOMI VOI? -TUTKIMUS: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Saatavilla 9.2.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya> (Laaja esitys tutkimustuloksista.)
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hakanen, J., Kaltiainen, J. (2024). Työn imu ja työuupumus. Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M., Airaksinen, J. (toim.) Työterveyslaitoksen julkaisussa: Työn Suomi. TYÖOLOT, TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI TERVE SUOMI-TUTKIMUKSESSA. (70–74). <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksesta Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M., Friman, M., Salo, P., Kiilakoski, T., Huttunen, R., Kemmis, S. Toimintatutkimus: Käytännön opas. Kamk-Finna/ Ellibs library.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A., Tykkyläinen, A. (2018). Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/03/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>

Hietala, H., & Kaivanto, K. (2022). Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Alma Talent. KAMK-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.

Innokylä. (N.d.). Virtuaalinen ideariih. Saatavilla 25.5.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-ideariih>

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksesta A.Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Kamk-Finna/ Ellibs library.

Järvensivu, A. Piirainen, T. (2012). Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., Mustosmäki, A., Järvensivu, A., Alasoini, T., Melin, H. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. (N.d.). Kompetenssit YAMK. Saatavilla 25.5.2024. <https://www.kamk.fi/loader.aspx?id=95b6572e-e83e-40f3-830a-3f543b575e0d>

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. (N.d.) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Saatavilla 21.3.2024. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja—Annalis Universitatis Turkuensis, Sarja C 372. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Larjovuori, R-L., Manka, M-L., Nuutinen, S. (2015). INHIMILLINEN PÄÄOMA. Työhyvinvointia, tulokellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liukkonen, J. (2020). Kuka hallitsee mieltäsi?: Mielikuvien hyödyntämisen kirja. Tuuma.

Loman, M. (2023). Itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys. Pro gradu. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023022128148>

Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. (2022). Ole oma pomosi: Virtaa työhön ja vapaalle. Kustannusosa-
keyhtiö Otava.

Maijala, L. (2022). Itsensä johtaminen: entä jos siinä ei olisikaan kyse vain itsestä? Saatavilla
25.5.2024. [https://hyplus.helsinki.fi/itsensa-johtaminen-enta-jos-siina-ei-olisikaan-kyse-vain-it-
sesta/](https://hyplus.helsinki.fi/itsensa-johtaminen-enta-jos-siina-ei-olisikaan-kyse-vain-it-
sesta/)

Manka, M., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent. KAMK-
Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.

Mäkikangas, A., Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas,
A., Mauno, S., Feldt, T., & Feldt, T. Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-
kustannus.

Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two Decades of Self-Leadership Theory and Research. *Journal
of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 270–295. Saatavilla 17.2.2024. [https://content-
webapi.tuni.fi/proxy/public/2021-6/artikkeli_neck_houghton_2006_2decadesselfleadership.pdf](https://content-
webapi.tuni.fi/proxy/public/2021-6/artikkeli_neck_houghton_2006_2decadesselfleadership.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaa-
mista liiketoimintaan (3.-4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Organisaatio. (2024). Verohallinto. Saatavilla 3.4.2024. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallin-
nosta/verohallinnon_esittely/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallin-
nosta/verohallinnon_esittely/)

Otala, L., & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Suomen ekonomiliitto.

Pennonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim.

Ruohotie, P. (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita.

Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Kamk-Finna/ Talentum.

Salmimies, R., & Ruutu, S. (2023). Myönteisen muutoksen työkirja. Alma Talent.

Solja, P. (2021). Hyvä itsetuntemus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin – työssä jaksaa kun
tuntee omat rajansa. Saatavilla 26.5.2024. <https://yle.fi/a/3-12054476>

Sydänmaanlakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. Kamk-Finna/ Kauppakamaritieto Ammattikirjasto.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos [THL]. (N.d.) Stressi ja työuupumus. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Toikko, T., Rantanen, T., & Toikko, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Toiminta. (2024). Verohallinto. Saatavilla 3.4.2024. https://vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/

Tossavainen, A., & Peltonen, A. (2023). Psykykinen valmennus. Peltonen Performance.

Töihin Verohallintoon. (2024). Verohallinto. Saatavilla 3.4.2024. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinto_tyopaikkan/

Vastamäki, J. (2015). Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. (121–132). Teoksessa Valli, R., & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus.

Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Saatavilla 1.6.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Verohallinnon intranet. (2024). Saatavilla 1.6.2024 Verohallinnon intranetissä.

Verohallinto lyhyesti. (2024). Verohallinto. Saatavilla 1.6.2024. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon-vuosi/verohallinto-lyhyesti/

Vuorinen T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.

Väätäinen, H. (2024). Virtuaalinen johtaminen paradoksien syleilyssä: sosiaalista pääomaa ja oman äänen käyttöä tukeva johtaminen kunnissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-409-6>

Yamk-tutkinnot. (N.d.) Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 7.4.2024.
<https://www.kamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-koulutukset/Tiedolla-johtaminen-ja-kehittaminen-Tradnemi-YAMK-verkkokoulutus-haussa-kevaalla-2024/ead52fa3-8b94-4fcd-b789-c6b84ac4f437>

Yhteistoimintalaki [YT-laki] 30.12.2021/1333. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2021/20211333>

Åhman, H. (2004). Menestyvä johtaminen: Haasta itsesi. WSOY.

Åhman, H. (2014). Mielen johtaminen organisaatiossa. SanomaPro.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa webropol-kyselyiden kautta. Kyselyt toteutetaan organisaation oman järjestelmän kautta tietoturvasyistä. Valmennuksien yhteydessä myös havainnoidaan ryhmää.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Kyselyt toteutetaan anonymisti ja tunnistetietoja ei käsitellä.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Kyselyjen aineistot tallennetaan organisaation järjestelmiin. Kyselyjen vastausraportit laitetaan salasana suojatuiksi. Eikä materiaalia pääse tarkastamaan muut henkilöt.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuusksymykset

- Kyselyissä ei käytetä henkilötietoja, ne toteutetaan anonymisti. Vastauksiin on pääsy vain opinnäyttetyön tekijällä sekä organisaation tukihenkilöllä.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Kyselypohjia on mahdollista hyödyntää mahdollisissa jatkotutkimuksissa, mutta vastaukset on tarkoitus tuhota järjestelmästä, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Uudistuminen *

	Ei kuvaa minua lainkaan	Kuvaa minua vain vähän	Kuvaa minua jossain määrin	Kuvaa minua melko hyvin	Kuvaa minua hyvin	Kuvaa minua erittäin hyvin
Minun on helppo keksiä uusia ideoita ja omaperäisiä ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakeudun tilanteisiin, jotka antavat mahdollisuuden kokeilla uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan ottaa riskejä oppiakseni uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taistelen tietoisesti urautumista vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohdiskelen usein omia tunteitani, ajatuksiani ja arvojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvä itseluottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin myös koko ajan kyseenalaistamaan omia näkemyksiäni ja arvojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritän systemaattisesti jäsentää asioita ja ymmärtää niitä syvällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen omista vahvuuksistani ja kehityskohteistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinulle avautuu seuraavaksi kiitossivu, jonka jälkeen siirryt automaattisesti kyselyn raportille. Voit tarkastella raportilla omia vastauksiasi kysymyksittäin ja osa-alueittain.

Huomioi jokaisen osa-alueen (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, ammatillinen ja uudistuminen) keskiarvo. Voit keskiarvojen avulla määritellä itsellesi kolme kehittämissuunnitelmaa, jotka aiot toteuttaa käytännössä.