



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Niina Virtanen

Itsensä johtaminen ja itsetuntemus johtamistyössä

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

Päivämäärä 5.11.2019

Tekijä(t) Otsikko	Niina Virtanen Itsensä johtaminen ja itsetuntemus johtamistyössä Systemoitu kirjallisuuskatsaus
Sivumäärä Aika	30 sivua + 4 liitettä 5.11.2019
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori, Marjatta Komulainen
<p>Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvailla itsensä johtamisen käsitettä aiemman kirjallisuuden ja tutkimustiedon avulla. Tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan johtamistyössä ja mitä käsitteitä siihen liitetään sekä miten itsetuntemus on yhteydessä itsensä johtamiseen.</p> <p>Tutkimusaineiston alkuperäisartikkelit ja tutkimukset (n=8) valittiin Cinahl, Academic Search Elite sekä Medic tietokannoista tekemällä systemaattisen järjestelmällisen kirjallisuushaun. Jokaisessa tietokannassa tehtiin rajaukset siten, että tutkimuksen tai artikkeli tuli olla julkaistu vuosina 2008-2018, sen tuli olla suomenkielinen tai englanninkielinen, maksuton, koko teksti saatavilla ja sen piti koskea johtamisasemassa olevia henkilöitä. Aineiston valinnan jälkeen alkuperäisaineiston laatu arvioitiin käyttäen JBI-kriittisen arvioinnin listoja. Tähän tutkimukseen valitut alkuperäisaineistot analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia käyttäen.</p> <p>Keskeisinä tutkimustuloksina voidaan pitää sitä, että itsensä johtaminen nähdään oleellisena osana nykypäivän johtamistyötä ja sen todettiin olevan yhteydessä muihin johtamisen osa-alueisiin kuten muutosjohtamiseen. Itsensä johtaminen nähtiin olevan vahva osa johtajan henkilökohtaista ja ammatillista persoonaa ja siihen voidaan liittää tiettyjä persoonallisuuden piirteitä kuten: hyvä itsetunto, oma-aloitteellisuus ja itseohjautuvuus. Itsetuntemuksen voi nähdä olevan selkeä osa itsensä johtamista ja ne kaksi ovat yhteydessä toisiinsa. Itsetuntemus nähtiin joko osana tai polkuna kohti tehokasta itsensä johtamista. Jotta voi johtaa itseään, tulee ensin tuntea itsensä eli kehittää omia itsetuntemuksen taitojaan. Myös tunneälykyys nousi keskeiseksi osaksi itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen taitoja.</p> <p>Tutkimusten tulosten pohjalta voidaan todeta, että itsensä johtamista ja itsetuntemusta on tutkittu jonkin verran. Itsensä johtaminen ja itsetuntemus ovat keskeinen osa johtamistaitoja ja näiden kahden voi todeta olevan yhteydessä toisiinsa.</p> <p>Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tuloksia voivat hyödyntää sosiaali- ja terveysalan opiskelijat ja työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita itsensä johtamisen käsitteestä.</p>	
Avainsanat	Kirjallisuuskatsaus, systemoitu kirjallisuuskatsaus, itsensä johtaminen, johtajuus, itsetuntemus

Author(s) Title	Niina Virtanen Self-leadership and self-awareness in managerial work. Systematized literature review
Number of Pages Date	30 pages + 4 appendices 5 November 2019
Degree	Master of Healthcare and Social Services
Degree Programme	Master's degree in Social services and Health care
Specialisation option	Management in Social services and Health care
Instructor(s)	Senior lecturer, Marjatta Komulainen
<p>The purpose of this systematized literature review was to describe the concept of self-leadership through previous literature and research data. The goal was to get an understanding of what self-leadership means in the management work and what concepts are attached to it, and how self-awareness is connected with self-leadership.</p> <p>The original articles and studies of the research (n = 8) were selected by Cinahl, Academic Search Elite and the Medic databases by conducting a systematic literary search. In each database, the limits were made in such a way that the study or article came to be published in 2008-2018, it should be in Finnish or English, free of charge, full text available and had to relate to the persons in managerial positions. After selecting the material, the quality of the original material was evaluated using the JBI critical evaluation lists. The original materials selected for this study were analyzed using inductive content analysis.</p> <p>Key research results can be seen that self-leadership can be perceived as part of today's management work and it was found to be linked to other leadership areas such as change management. Self-leadership is seen as a strong part of the leader's personal and professional personality and can be accompanied by certain personality traits such as: good self-esteem, self-initiative and autonomy. Self-awareness can be seen as being a clear part of self-leadership and the two are interconnected. The self-awareness was seen either as part or as a path toward effective self-leadership. In order to be able to lead yourself, you first need to know yourself and develop your own self-awareness skills. Also, the emotional intelligence rose in the context of self-awareness and self-leadership as a key part of these skills.</p> <p>Based on the results of this study, there has been some research into self-leadership and self-awareness. Self-leadership and self-awareness were found to be a key part of leadership skills and these two can be identified as being interconnected.</p> <p>The results of this systematized literature review can be used by social and health care students and employees who are interested in the concept of self-leadership.</p>	
Keywords	Literature review, systematized literature review, self-leadership, leadership, self-awareness

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Johtamisen määritelmä	2
2.2	Itsensä johtamisen määritelmä	3
2.3	Itsetuntemuksen määritelmä	4
2.4	Itsensä johtaminen ja itsetuntemus työyhteisön johtamisessa	6
3	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite	7
4	Tutkimusmenetelmä	8
4.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	8
4.2	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	9
5	Aineiston keruu ja laadun arviointi	9
5.1	Tietokannat, hakusanat, aineiston keruu	9
5.2	Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit	13
5.3	Aineiston laadun arviointi	14
5.4	Katsaukseen valikoituneet alkuperäisaineistot	15
5.5	Aineiston käsittely	15
5.5.1	Sisällönanalyysi	16
6	Tulokset	18
6.1	Johtamistaidot	19
6.2	Työelämä	21
6.3	Itsensä tunteminen	22
7	Pohdinta	24
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu	24
7.2	Luotettavuus ja eettisyys	25
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimus	26
	Lähteet	28
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonhaunprosessi	
	Liite 2. Laadunarviointi	
	Liite 3. Katsaukseen valikoituneet alkuperäisaineistot	
	Liite 4. Sisällönanalyysi	

1 Johdanto

Nykyajan johtaminen on kokenut paljon muutoksia ja haasteita. Näihin muutoksiin lukeutuvat muun muassa kilpailun koveneminen, teknologian muutokset, kustannuspaineet sekä henkilökunnan monimuotoisuus. Tästä johtuen, organisaatiot vaativat työntekijöiltään itseohjautuvuutta niin työssä kuin uuden osaamisen hankkimisessa. Toisin sanoen, työntekijöiltä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen keskiössä johtamistyössä on taito tuoda johtajan sisäiset voimavarat käyttöön, jotta hän voi toiminnallaan vaikuttaa omaan sekä työntekijöiden työhön voimaannuttavasti. Johtajan on itsensä johtamisen kautta mahdollista myös ohjata henkilökunta johtamaan itseään. Itsensä johtamista voidaankin pitää tehokkaan johtamistyön perustana. (Van Zyl - Nel – Mokuoane - Motselisi 2017: 89.)

Itsensä johtaminen on, mistä kaikki johtaminen alkaa ja johtamisen opetteleminen tulisi aina aloittaa itsestä. Itsensä johtamisen tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen kaikilla elämän osa-alueilla (Sydänmaanlakka 2006: 5). Ammatillisessa työssä vaaditaan omien voimavarojen ja osaamisen tunnistamista sekä näiden kehittämistä. Koska nykyajan organisaatioissa vaaditaan ihmisiä olemaan entistä enemmän itse vastuussa omasta ammatillisesta kehittämisestään, on tärkeää oppia huomamaan ne elementit, jotka edistävät itsensä johtamisen toteutumista. (Miettinen – Miettinen - Nousiainen-Kuokkanen 2000: 11.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella aiemmin julkaistua tietoa itsensä johtamisesta, miten itsensä johtamisen käsitettä on kuvattu johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa sekä miten itsetuntemus on yhteydessä itsensä johtamiseen. Katsauksen teoriaosiossa olen nostanut teoreettisiksi kulmakiviksi johtamisen, itsensä johtamisen sekä itsetuntemuksen. Opinnäytetyöni on systemoitu kirjallisuuskatsaus, jossa hakuprosessi ja aineiston rajaukset ovat tehty systemaattisesti ja laadun arviointi systemoidusti. Tutkimuksen tulosten pohjalta tein induktiivisen sisällönanalyysin, jonka avulla etsin aiheeni kannalta keskeisimmät käsitteet (Stolt – Axelin - Suhonen 2016: 89). Tästä tutkimuksesta saatua tietoa voivat hyödyntää sosiaali- ja terveysalan opiskelijat sekä työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita itsensä johtamisen käsitteestä.

2 Teoreettiset lähtökohdat

Teoreettinen viitekehys on kirjallisuuskatsauksen runko, joka antaa sille suuntaa ja tarkoituksenmukaisuutta. Sillä pystyy osoittamaan, että katsauksen tekijä on tietoinen katsaukseen olennaisesti liittyvästä aiemmasta kirjallisuudesta. Teoreettinen viitekehys liittyy tässä tutkimuksessa vahvasti tutkimuskysymyksiini ja keskeiset käsitteet nostettiin niistä, jotka ovat: johtaminen, itsensä johtaminen ja itsetuntemus. Teoreettinen viitekehys tukee osaltaan katsauksessa löydettyjä aineistoja ja katsauksen tuloksia. (Aveyard 2010: 37.)

2.1 Johtamisen määritelmä

Ihmisten johtaminen on hyvin moniulotteinen käsite ja sen perushaasteena voidaan pitää sen määrittämisen vaikeutta. Ihmisten johtaminen on ollut kautta aikain ajankohtainen aihe ja se on merkitykseltään kasvava näkökulma yhteisöjen tutkimus- ja kehitystyössä sekä arjen työelämätilanteissa. (Syväjärvi-Vakkala 2012: 195, 196.)

Keskeiset ulottuvuudet ihmisten johtamisessa ovat: *ihminen, sosiaalinen konstruktio ja itse johtaminen*. *Ihmisessä* on kyse siitä, miten ymmärretään ihmisyyttä ja ihmistä sekä hänen käyttäytymistään ja toimintaansa. Työelämässä ihminen edustaa inhimillistä, voimavaraista ja pätevoitynyttä pääomaa. Johtaminen lähtee tällöin yksilön toiminnan ymmärtämisestä ja siihen vaikuttamisesta. *Sosiaalisella konstruktioilla* tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutuksellista ja yhteisöllistä kokonaisuutta, jossa ihminen nähdään osana yhteisöä. Tällöin johtamisessa korostuvat kontekstit, kokemukset ja suhteet. *Itse johtamisessa* on kyse siitä, mitä ymmärrämme ihmisläheisellä johtajuudella ja johtamispainotuksilla. Johtaminen voidaan nähdä suunnan näyttämisenä ja ohjaamisena, jossa ihminen on arvokas subjekti. Johtaminen nähdään ihmisten rohkaisemisena ja kannustamisena. Johtamisessa on kyse nimenomaan itsensä tuntemisesta ja oman johtajuuden ymmärtämisestä, mihin olennaisesti liittyy itsensä johtamisen taidot. (Syväjärvi-Vakkala 2012: 196.)

Nykyisen työelämän ollessa raakaa, monimuotoista ja muutosherkkää, on ihmisten johtamisen pitäminen inhimillisenä, sosiaalisena ja ihmisläheisenä toimintana haastavaa. Jatkuvat muutokset työelämässä kuormittavat johtajien työtä tuoden mukanaan uusia työtehtäviä, mikä haastaa kehittämään omaa osaamista. Tämä johtaa siihen, että työelämän laatua, hyvinvointia ja työniloa koetellaan tosissaan ja myös itse työn tekemistä

ja odotuksia kohtaan on suuria muutospaineita. Tämä vaatii johtajilta epävarmuuden-sietokyvyn lisäksi kykyä kehittää itseään ja itsetuntemustaan, jotta kykenevät johtamaan muita. (Syväjärvi- Vakkala 2012: 196; Heikka 2013: 85.)

2.2 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamisen taitojen tärkeys on kasvanut viimeisinä vuosikymmeninä. Nopeasti muuttuvat työympäristöt edellyttävät ihmisiltä joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta sekä kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Tämän vuoksi uupuminen on työelämässä lisääntynyt, mikä taas nostaa itsensä johtamisen taidot keskeisiksi työhyvinvoinnin turvaamiseksi. Organisaatioiden madaltuessa tulee jokaisen työntekijän ottaa enemmän vastuuta ja osata johtaa itseään. Jaettu johtajuus on tulevaisuutta, jossa johtamistaidot sekä alaistaidot ovat kaikille työntekijöille tärkeitä osaamisalueita. Itsensä johtaminen ei ulotu enää vain työelämään vaan sen nähdään ulottuvan kokonaisvaltaisemmin yksilön elämän- ja ajanhallintaan. Kaiken kiireen keskellä omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen ja oman itsensä löytäminen ja toteuttaminen eivät olekaan niin yksinkertaisia toteuttaa. (Sydänmaanlakka 2006: 16.)

Itsensä johtajalla tulisi olla kokemus siitä, että hän hallitsee itseään, tunnistaa omat rajansa ja kykenee analysoimaan johtamistoimintaansa ja kehittämään sitä. Hyvä johtaja pystyy taistelemaan uupumista ja urautumista vastaan ja löytää itsestään käyttämättömiä voimavaroja, joilla kykenee luomaan tasapainon työ- ja vapaa-ajan välille. Itsensä johtaminen on onnistuneen johtamisen perusta ja se merkitsee huolehtimista sekä omasta työkyvystä, että jaksamisesta sekä motivaatiosta ja jatkuvasta itsensä kehittämisestä. (Paasivaara 2010: 33.)

Sydänmaanlakka kuvaa Älykäs itsensä johtaminen kirjassaan itsensä johtamista Oy Minä Ab-mallin mukaisesti. Jokainen ihminen on sen mukaan oma yrityksensä, jonka kaikkia osastoja meidän tulisi osata johtaa yksittäin ja niiden keskinäisiä toimintoja yhdessä. *Keho-osastoon* kuuluu kaikki fyysiset toimintomme. Kehomme on kaiken lähtökohta ja mielen temppele, jota meidän tulisi osata hoitaa paremmin. *Mieli eli psyyke* on osasto, jossa ihmisen tietoisuus syntyy ja kehittyy. Persoonamme kehittyy mielesämme. Mielen hallinta ja tutkiminen ovat yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista. *Tunneosastoon* kuuluu kaikki emotionaaliset ja sosiaaliset toimintomme. Jotta pystymme rakentamaan toimivia vuorovaikutussuhteita, tulee ihmisen tiedostaa sekä omat tun-

teensa että toisen tunteet. Tunteiden analysointi ja kehittäminen ovat itsensä johtamisessa avainasemassa. Henkisiä toimintoja hoidetaan *arvot* osastolla. Ihmisillä on arvoja ja periaatteita, jotka toimivat elämän ohjaajina ja aika ajoin on hyödyllistä pysähtyä pohtimaan niitä ja että toimiiko niiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2006: 30-31.)

Kaikki nämä neljä osastoa muodostavat ydinosan omaan yritykseen. Viides osasto, joka on *työ*, on yksi merkittävämmistä alueista ihmisen elämässä. Ammatillisia toimintoja hoidetaan tällä osastolla. Selkeät työtehtävät ja tavoitteet, riittävä osaaminen ja palautteen saaminen työstämme muodostavat ammatillisen kuntomme. Se tarkoittaa myös työroolin ja muiden roolien tasapainoa. (Sydänmaanlakka 2006: 32.)

Tietoisuus on Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja, joka hoitaa kaikkia osastoja. Se on sisäinen tarkkailija, joka ohjaa koko kokonaisuuttamme. Todellinen minä, ydinminä sijaitsee tietoisuudessamme. Itsensä johtamisen ydintä on nimenomaan tietoisesti itsereflektoinnin avulla kehittää kaikkia näitä viittä osastoa ja osata tarkastella omaa itseä ylhäältä käsin ja muodostaa itsestämme vision, jota kohti kuljemme. (Sydänmaanlakka 2006: 32-33.)

Itsensä johtaminen perustuu lopulta hyvinkin käytännönläheisistä asioista, jossa ongelmana on useimmiten asioiden toteuttaminen ja tiedon soveltaminen käytäntöön. Kun johtaja tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet, auttaa se johtajaa kehittämään ammatti- ja johtamistaitojaan, mikä vahvistaa herkkyyttä ottaa vastaan palautetta työstä. Jatkuvasti uudistuva ja aina vain enemmän vaativa tieto- ja osaamisyhteiskunta edellyttää johtajilta entistä enemmän itsenäisyyttä, ennakkoluulottomuutta, riippumattomuutta, kekseliäisyyttä ja luovuutta sekä kykyä riskinottoon. Oman riittämättömyyden tunnistaminen on tässä erittäin tärkeää, jotta ei pala loppuun kaikkien vaatimusten alla. (Paasivaara 2010: 34.)

2.3 Itsetuntemuksen määritelmä

Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön omaa ymmärrystä itsestä, jota ilman on mahdollista voida johtaa muita. Omien ajatusten, ideoiden, mielipiteiden, tunteiden ja toimintatapojensa tunteminen kuuluvat kaikki itsetuntemukseen. Sen lisäämisessä on olennaista tiedostaa omat tarpeet ja toiveet, heikkoudet ja vahvuudet, uskomukset ja arvot. Omat ihanteet liittyvät vahvasti itsetuntemukseen ja omat kokemuksemme siitä, mitä olemme nyt ja millaisiksi haluamme tulla. Omat tunteet itseä kohtaan liittyvät itsetuntemukseen vahvasti. Suhde voi olla kielteinen, neutraalin hyväksyvä tai myönteinen. Se syntyy ja

kehittyä suhteessa muihin ihmisiin, miten olemme tulleet kohdatuiksi, kohdelluiksi ja mitä olemme kuulleet muiden sanovan meistä. Muista saatujen kokemusten perusteella itsetuntemus ei ole faktaa vaan subjektiivinen näkemys omasta arvosta ja hyvyydestä, joita on mahdollista muuttaa ja kehittää rajoittamasta omaa itseämme. (Ajanko 2016: 148-149.)

Lisäämällä itsetuntemustaan on mahdollista saada vahvemmat kyvyt itsensä johtamiseen. Kun on tietoinen siitä mitä itsessä tapahtuu, on mahdollista todella johtaa itseään. Monasti ihminen toimii ikään kuin autopilottina, toimien aina samalla tavalla. Itsetuntemusta kehittämällä on mahdollista toimia joustavammin ja se antaa meille lisää vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia kehittyä. (Ajanko 2016: 151.) Johtajan on erityisen tärkeää tiedostaa itsetuntemusta kehittäessään, mitkä asiat kuormittavat ja uuvuttavat sekä mitkä ärsykkeet saavat toimimaan harkitsemattomasti. Kun tietää, miten toimii paineen alla ja stressaantuneena, on mahdollista myös kehittää näitä taitoja. (Ajanko 2016: 152-153.)

Itsestään huolehtiminen luo hyvää jaksamista, turvaa ja mielenrauhaa. Kun ihminen on tietoinen asioista, jotka antavat energiaa ja voimaannuttavat, on tämä myös hyvää itsetuntemusta ja tällöin on mahdollista alkaa kehittämään parasta versiota omasta itsestä itsensä johtamisen kautta. (Ajanko 2016: 153.)

Paasivaara (2010) kuvaa kirjassaan Itsensä kokoinen johtaja itsetuntemuksen eri ulottuvuuksia johtamistyössä ja jotka johtajat kokevat usein myös haasteiksi. Keskeisiksi toimintakentiksi nousevat johtamisfilosofia, itsejohtajuus, johtamistyyli sekä johtamispätevyys. Kaikki vaikuttavat osaltaan johtajan itsetuntemukseen ja nämä johtamistehtävät mahdollistavat ammatillisen kehittymisen ja edistymisen. (Paasivaara 2010: 17.)

Johtamisfilosofiassa, josta johtajan tulee olla tietoinen, korostuvat arvot ja eettinen perusta, joiden varaan päätöksenteko rakennetaan. Johtamistyylin ja johtamispätevyiden keskiössä ovat johtajan yksilölliset ominaisuudet. Johtamispätevyys rakentuu tietojen ja taitojen hallinnasta sekä sosiaalisesta pätevyydestä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Johtamistyyllillä tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä ja asennoitumista ja se on siten johtajan oma henkilökohtainen tulkinta tilanteesta. (Paasivaara 2010: 18.)

Johtajuudessa painottuu erityisesti itsejohtajuus eli itsensä kehittäminen. Se tarkoittaa Paasivaaran (2010) mukaan: ”tunteiden hallintaa ja tulkintaa, omien rajojen tunnistamista ja oman johtamistoiminnan analysointia ja sen parantamista” (Paasivaara. 2010:

18). Ajatuksena on, että kun johtaja tuntee itsensä, saavuttaa hän paremmin tavoitteensa ja luo pohjaa arvostavalle yhteistyölle (Paasivaara 2010: 18).

2.4 Itsensä johtaminen ja itsetuntemus työyhteisön johtamisessa

Itsensä johtaminen näyttäytyy työyhteisöissä monin eri tavoin ja siinä keskeisimpänä nähdään työntekijän suhde työyhteisön perustehtävään sekä vastuunotto omasta itsestä ja yhteistyösuhteista muihin. Tärkeitä osaamisalueita ovat sitoutuminen, vastuunotto, kyky työskennellä tiimissä, itsetuntemus ja tunneäly. (Miettinen ym. 2000: 48.)

Johtajan tehtävänä on yksikön toiminnan ylläpitäminen sen perustehtävän mukaisesti. Perustehtävä antaa yksikölle ja sen työntekijöille tarkoituksen ja on siksi perustavanlaatuisen seikka johtajan työssä. Johtaja pitää huolta rakenteista, jotka tukevat perustehtävää, työntekijöiden hyvinvoinnista ja ammattitaidosta sekä yhteistyön toteutumisesta. Sitoutuminen näkyy työyhteisössä voimakkaana tahtona toteuttaa perustehtävää ja halua aktiivisesti kehittää toimintaa. Johtajan näkökulmasta hänen tehtävään on johtaa työyhteisöä eteenpäin persoonallisilla kyvyillään. Jos kyvyt ovat vähäiset, johtaja joutuu turvautumaan pakkoon ja pelolla johtamiseen, jolloin työntekijöille ei tule todellista sitoutumista työhön ja he työskentelevät motivaationa ainoastaan rahapalkka. Jotta johtaja saa työyhteisössä aitoa valtaa, tulee hänen persoonansa herättää luottamusta ja arvostusta. Tällöin johtaja saa omalla johtamisotteellaan työntekijät sitoutumaan työhön ja suorittamaan perustehtävän hyvin. (Miettinen ym. 2000: 48-51.)

Itsensä johtamiseen kuuluu se, että osaa erottaa asiat, joille ei voi tehdä mitään ja ne, joihin voi toiminnallaan vaikuttaa ja ottaa ne vastuullisesti hoidettavakseen. Vastuunkantaminen ja -antaminen lisäävät itsetuntoa ja auttavat pitämään työnteon mielekkäänä ja työryhmän motivoituneena. Vastuunantaminen on merkittävä työyhteisön hyvinvointia lisäävä tekijä. (Miettinen ym. 2000: 52-53.)

Voiko tunneälystä (emotional intelligence) olla hyötyä työyhteisössä ja itsensä johtamisessa? Tunneälyllä tarkoitetaan lyhyesti ihmisen kykyä ymmärtää itseään ja muita ja kykyä hyödyntää tätä arkipäivän tilanteissa ja sosiaalisissa suhteissa. Tärkeimmät seikat tunneälyssä ovat kyky tunnistaa omat tunteet eri tilanteissa sekä kykyä omien tunteiden hallintaan mikä tarkoittaa tunteiden tunnistamista ja niiden haltuunottoa. Tunteiden hallinta liittyy terveeseen itsetuntemukseen, mikä auttaa selviytymään pettymyksistä. Luot-

tamus omaan itseensä työnsä johtajana kuuluu itsetuntemukseen ja kyky olla oma itsensä auttavat siinä, ettei lähde niin helposti mukaan toisen ihmisen tunteisiin ja tuntemuksiin, mistä seuraisi kaaos. Omien tunteiden hallinta tulee esille nimeen omaan johtamistyössä, jossa tärkeää on epävarmuuden sietokyky. (Miettinen ym. 2000: 55.)

Tiimityöskentelyn keskeinen osa-alue on keskustelun ja dialogin taito, jotka täydentävät toisiaan. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan tilanteet, milloin on dialogin ja milloin on keskustelun ja päätöksenteon aika. Kokenut johtaja kykenee liikkumaan dialogin ja keskustelun välillä ja voi tarvittaessa asettua ryhmän jäsenten rooliin osallistumalla näkemysten kriittiseen tarkasteluun, mutta päätöksenteon hetkellä ottaa dialogisen johtajan roolin. (Miettinen ym. 2000: 60-61.)

Itsetuntemusta lisätäkseen ihmisen tulee pysähtyä miettimään omia tieto- ja tunneprosesseja. On tunnistettava omat tunteet, asenteet ja ajatukset erilaisissa tilanteissa ja tarkasteltava omia toimintatapoja, mikä niitä ohjaa ja onko toiminta perustehtävän mukaista. Erityisesti kannattaa tarkastella kriittisiä tilanteita ja sitä, millaisia tuntemuksia ne herättävät ja miten toimii kyseisissä tilanteissa. Tällöin on mahdollista oppia itsestä ja miten voisi toimia toisin vastaavissa tilanteissa. (Miettinen ym. 2000: 64-65.)

3 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite

Opinnäytetyöni **tarkoituksena** oli kuvailla itsensä johtamisen käsitettä systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla. Opinnäytetyöni **tavoitteena** on saada ymmärrystä siitä, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan johtamistyössä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten itsetuntemus on yhteydessä itsensä johtamiseen. Tavoite on noussut minun omasta roolistani lähiesimiehenä ja kiinnostuksesta itsensä johtamista kohtaan.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten itsensä johtamista on kuvattu johtamista käsittelevässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa?
2. Miten itsetuntemus on yhteydessä itsensä johtamiseen?

4 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa määritellään kirjallisuuskatsaus yleisesti tutkimusmenetelmänä sivuten systemaattista kirjallisuuskatsausta. Määriteltynä on myös tässä katsauksessa käytetty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä, systemoitu kirjallisuuskatsaus. Tarkoituksena on kuvata tulevaisuudessa kappaleissa tämän systemoidun katsauksen vaiheet avoimesti lukijalle. Tarkastelussa tulevat olemaan tutkimusmenetelmä, tietokannat, hakusanat, tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit sekä aineiston keruu ja laadun arviointi.

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksia on monia eri tyyppisiä, mutta ne voidaan jakaa yleisesti kolmeen perustyyppiin, jotka ovat: kuvaileva kirjallisuuskatsaus (narrative literature review), systemaattinen kirjallisuuskatsaus (systematic review, systematized review) sekä määrällinen meta-analyysi ja laadullinen metasynteesi (meta-analysis). Nämä kolme taas pitävät sisällään niiden alatyyppejä. Jokainen katsauksen muoto sisältää kuitenkin tietyt vaiheet, jotka tekevät niistä katsauksen. Perimmäisenä tarkoituksena kaikissa on muodostaa kokonaiskuva aikaisemmasta tutkimuksesta. Katsauksen vaiheet voidaan karkeasti jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1) Tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittämiseen, 2) Aineiston hakuun ja - valintaan, 3) Aineiston arviointiin, 4) Aineiston analyysiin ja synteisiin ja 5) Tulosten raportointiin. Yksityiskohtaiset menetelmät, joita kirjallisuuskatsauksessa käytetään, määräytyvät esimerkiksi sen tarkoituksen, saatavilla olevan aineiston, analyysimenetelmän tai esimerkiksi tutkijoiden määrän perusteella. Kaikki edellä mainitut viisi vaihetta sisältyvät kuitenkin aina kirjallisuuskatsaukseen. (Stolt ym. 2016: 8, 23-24; Salmi- nen 2011: 6.)

Parhaiten tunnettu katsausten laji lienee systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Katsaus pyrkii olemassa olevien tutkimusten systemaattiseen etsimiseen, laadun tarkasteluun sekä analyysiin ja synteisiin. Keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää tarkasti muotoiltua tutkimuskysymystä, tarkasti valittuja tutkimusmenetelmiä ja menettelytapojen noudattamista sekä kattavaa aiempien tutkimusten hakua. Se on sekundaaritutkimus olemassa oleviin ja hyvin tarkasti rajattuihin tutkimuksiin. (Stolt ym. 2016: 14; Johansson – Axelin – Stolt - Ääri 2007: 4.)

Kun halutaan etsiä vastauksia mihin tahansa tieteelliseen kysymykseen, on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen taidon hallitseminen ja kehittäminen tärkeää kenelle tahansa

tutkijalle. Huonosti toteutettu katsaus johtaa helposti harhaan ja voi luoda vinoutuneita tuloksia, mutta huolellisella ja tarkkaan kirjatulla suunnittelulla ja toteutuksella voidaan välttää nämä riskit. (Piper 2013: 2.)

4.2 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Tässä tutkimuksessa tutkijoita on vain yksi ja tavoitteena on luoda tiivis kuvaus itsensä johtamisen käsitteestä, joten on perusteltua käyttää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä, systemoitua (systematized review) kirjallisuuskatsausta. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tiedonhaku toteutetaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoin järjestelmällisesti, mutta se voi kohdistua esimerkiksi vain yhteen tietokantaan ja katsaukseen ei ole välttämätöntä löytää kaikkea aiheesta kirjoitettua materiaalia. Tutkimusaineiston arvioinnin, analyysin ja synteessin ei myöskään tarvitse olla yhtä järjestelmällisiä ja laajoja kuin systemaattisessa katsauksessa vaikkakin menetelmässä haetaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä. (Stolt ym. 2016: 14, 37.)

5 Aineiston keruu ja laadun arviointi

Systemaattista ja systemoitua kirjallisuuskatsausta tehdessä toteutetaan aina järjestelmällinen tiedonhaku ja laadun arviointi, jotka kuvailen vaihe vaiheelta tulevissa kappaleissa (Stolt ym. 2016: 37).

5.1 Tietokannat, hakusanat, aineiston keruu

Kirjallisuuskatsausten ensimmäinen perustavanlaatuinen vaihe on tarkoituksen ja tutkimusongelman tai -kysymysten määrittäminen. Tutkijan oma aito kiinnostus aihetta kohtaan on tärkeässä roolissa katsauksen loppuunsaattamiseksi. Huomioon tulee ottaa myös katsauksen tekijän resurssit ja se, että aiheesta ei muodostu liian laaja tai suppea, jotta aineistoa löytyy tarpeeksi mutta ei taas liian laajasti. Tässä merkittävänä tekijänä on tutkimusongelman tai -kysymyksen relevanttius valittuun aiheeseen liittyen ja se, että siihen on mahdollista vastata kirjallisuuden perusteella. Selkeästi suunniteltu hakustrategia vaikuttaa katsauksen luotettavuuteen, jossa mahdollisesti tehdyt virheet johtavat helposti vääristyneisiin tuloksiin (Stolt ym. 2016: 24- 25.)

PICO-formaatin (patient, intervention, comparison, outcome) avulla katsauksen tekijä pystyy jäsentämään aihettaan ja asettamaan hakusanat katsaukselle ja kohdentamaan

ne tutkimuskysymyksiin. Tähän tutkimukseen muodostin PICO-formaatin seuraavanlaisesti: P= johtaja, I= itsensä johtaminen, C= itsetuntemus, O=johtamistyö. (Johansson ym. 2007: 47-49.)

Hakukokonaisuuksien ollessa selvillä, ideoin hakusanat. Tutkittava aihe käännettiin englanniksi ja mietittiin, millä sanoilla lähdetään tutkimuksia etsimään. Aiheeseen sopivia sanoja haettiin: sanakirjoista, tietokannoista ja aiheeseen liittyvistä artikkeleista. Sanoja tulee ideoida mahdollisimman paljon, sillä eri tieteenalat ja maanosat saattavat käyttää eri termejä samasta aiheesta (Stolt ym. 2016: 39). Hakusanojen laatimisessa turvauduin oman ideointini lisäksi Metropolian kirjaston informaattikon ammattitaitoon. Hakusanojen laatiminen oli kaikinensa aikaa vievä prosessi, sillä englanninkieliset hakusanat olivat aluksi liiankin laajoja ja sopivien tutkimusten ja artikkeleiden löytäminen oli vaikeaa. Tutustumalla syvemmin aiheeseen ja koehakuja tehdessä, aloin löytää sopivia vaihtoehtoisia hakusanayhdistelmiä. Koehakuja tein eri tietokannoista loppukesästä 2019. Lopulliset hakusanat ovat kirjattuna kirjallisuushakutaulukkoon liitteessä 1 (Liite 1.)

Myös tietokantojen valintaa varten pyysin ohjausta Metropolian kirjaston informaattikolta. Hänen suosituksesta lähdeettiin tutustumaan sosiaali- ja terveysalan tietokantoihin Metropolian LibGuidesissa. Informaattikon kanssa kävimme läpi kunkin tietokannan ja sen soveltuvuuden omaan aiheeseeni. Koska painotuksena tutkimuksessani ei ole ainoastaan terveysala, neuvoi informaattikko minua kokeilemaan myös monitieteellisiä tietokantoja. Näihin useisiin monitieteellisiin sekä terveysalaan painottuviin tietokantoihin tein testihakuja, jotta sopivimmat tietokannat voitaisiin valita varsinaisia hakuja varten. Tietokantojen määrän valinnassa otin huomioon käytetyn menetelmän (systemoitu kirjallisuuskatsaus) ja se, että tutkijoita tässä kirjallisuuskatsauksessa on vain yksi.

Suunnittelun ja koehakujen jälkeen suoritin katsauksen toisen vaiheen, varsinaisen kirjallisuushaun ja aineiston valinnan. Tämä tapahtui syksyllä 2019. Vaikka sähköisistä tietokannoista tehtävät haut säästävät aikaa, ne eivät välttämättä tavoita kaikkia katsaukseen soveltuvia tutkimuksia. Manuaalista hakua voidaan tehdä lisäksi, esimerkiksi katsaukseen valittujen tutkimusten lähdeluetteloista tai tieteellisten aikakauslehtien sisällysluetteloista. (Stolt ym. 2016: 25- 27.) Tässä katsauksessa ajankäytöllisistä syistä olen keskittynyt tekemään tiedonhaun sähköisistä tietokannoista, jotka koehakujen jälkeen päätyivät olemaan: CINALH, ACADEMIC SEARCH ELITE, MEDIC SEKÄ SCIENSE DIRECT. Kielirajauksena käytin suomea ja englantia ja aikarajauksena 1.1.2008-

31.12.2018. Rajauksissa oli lisäksi koko tekstin saatavuus. Tutkimusaineiston sisään-otto- ja poissulkukriteerit ovat määriteltynä tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat

CINAHL	Hoitotieteiden ja terveydenhuollon tutkimusten tietokanta.
ACADEMIC SEARCH ELITE	Monialainen tietokanta, jossa muun muassa yhteiskuntatieteiden ja sosiaalialan tutkimuksia ja julkaisuja
MEDIC	Terveysalan artikkeleja ja tutkimuksia
SCIENCE DIRECT	Monialainen tietokanta, jossa muun muassa lääketieteen, luonnontieteiden, sosiaalialan ja liiketalouden tutkimuksia ja julkaisuja.

Aineistohaku Cinahl tietokannasta tuotti hakusanoilla ”self-management AND leadership” 27 hakutulosta, joista otsikon perusteella valittiin kolme. Hakusanalla ”self-leadership” tuli 80 hakutulosta, joista otsikon perusteella valittiin yhdeksän. Hakusanat ”personal development AND leadership” tuotti 38 osumaa, joista otsikon perusteella valikoitui kaksi. Kaikkiaan abstraktin perusteella valikoitui kahdeksan hakutulosta jatkotarkasteluun.

Academic Search Elite tuotti hakusanalla ”self-management AND leadership” 102 hakutulosta, joista valittiin kuusi tulosta otsikon perusteella lähempään tarkasteluun. ”Self-leadership AND leader” hakusana tuotti 74 hakutulosta, joista valittiin otsikon perusteella kuusi. ”Self-awareness AND leadership” tuotti 143 osumaa, joista vain yksi valikoitui päällekkäisyyksien jälkeen otsikon perusteella mukaan. Abstraktin perusteella valikoitui kokonaisuudessaan seitsemän hakutulosta.

Medicistä tehtiin haku suomenkielisillä hakusanoilla: ”itsens* johtamine*”, joka tuotti 270 osumaa ja joista valittiin otsikon perusteella kolme ja abstraktin perusteella kaksi.

Science Direct tuotti hakusanoilla ”Self-leadership, leaders, leadership” 574 osumaa, joista valittiin 23 otsikon perusteella ja tämän jälkeen abstraktin perusteella 15. Science direct tuotti erilaisilla hakusanayhdistelmillä tuhansia osumia, jonka vuoksi hakua rajattiin enemmän kuin muissa tietokannoissa. Yleisten rajausten lisäksi Science Directissä rajattiin hakukone etsimään vain ”Research articles” sekä tekemään haun vain The Leadership Quarterlyyn, sillä koehakujen perusteella se rajasi hakutulokset inhimillisemmälle tasolle.

Seuraavaksi abstraktien perusteella valikoituneista alkuperäisaineistoista, joita tutkimukseeni valikoitui yhteensä 34 kappaletta, kävin läpi koko tekstin sisäänotto- ja poissulkukriteereiden avulla. Tutkimusaineiston tuli selkeästi käsitellä itsensä johtamista johtamistyön näkökulmasta. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, että aineisto koskettaisi ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalaa sekä että se koostuisi eri tyyppisistä materiaaleista englanniksi tai suomeksi kirjoitettuna.

Lopulliseen analyysiin valikoitui koko tekstin perusteella neljä lehtiartikkelia sekä neljä tutkimusta, joista kaksi on pro gradu- tutkielmaa, yksi survey-tutkimus sekä yksi laadullinen haastattelututkimus. Valitettavan moni aineistoista ei koskettanut johtajia vaan esimerkiksi tutkimukset oli toteutettu opiskelijoilla. Yhteensä kahdeksan alkuperäisaineistoa valikoitui lopulta laadun arviointiin.

Liitteessä 1 on kuvattu taulukon muodossa tiedonhaun prosessi poissulkemisineen tiivistettynä.

5.2 Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänotto- ja poissulkukriteereiden muodostaminen kuuluu olennaisena osana ha-
kustrategian luomiseen. Tarpeeksi kattavat ja pätevät kriteerit helpottavat relevantin kir-
jallisuuden löytymistä ja vähentävät mahdollisuutta toteuttaa virheellinen ja puutteellinen
katsaus. Ne myös varmistavat, että katsauksen tekijä pysyy suunnitellussa fokuksessa.
(Stolt ym. 2013: 26.) Aineiston kokoa voidaan käytännöllisistä syistä, esimerkiksi teh-
dessä systemoittua kirjallisuuskatsausta, hallita helposti määrittämällä poissulkukriteerei-
hin julkaisuvuotta tai kieltä koskevia rajoituksia tai ottamalla mukaan vain julkaistut tutki-
mukset. Yleensä poissulkukriteereihin ei voi määrittää kokotekstin saatavuutta tai mak-
suttomuutta, koska se voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, mutta yleensä tästä
periaatteesta voidaan joustaa, kun tekeillä on esimerkiksi opinnäytetyö kuten tässä tut-
kimuksessa. (Stolt ym. 2013: 26.)

Taulukko 2. Katsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus tai artikkeli on kirjoitettu suomeksi tai englanniksi • Julkaisuvuosi 2008-2018 • Saatavana kokotekstinä • Maksuton • Laadun aste 4 tai enemmän • Tutkimus tai artikkeli käsittelee joh- tajia, johtajuutta ja itsensä johta- mista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimus tai artikkeli on muun kieli- nen kuin suomi tai englanti • Julkaisuvuosi ennen 2008 • Kokotekstiä ei ole saatavissa • Maksullinen • Laadun aste vähemmän kuin 4 • Tutkimus tai artikkeli käsittelee muuta kuin johtajia, johtajuutta tai itsensä johtamista

Katsauksen luotettavuutta lisäävänä seikkana voidaan pitää ottamalla katsaukseen mukaan vain julkaistuja tutkimuksia, sillä ne ovat läpikäyneet vertaisarviointiprosessin mikä lisää sekä tutkimuksen että tehtävän katsauksen luotettavuutta. Rajausta muun kielisten kuin englanninkielisten tai suomenkielisten tutkimusten poissulkemiseksi voidaan nähdä aiheuttavan tutkimukselle virhepäätelmiä. Ideaalitulanteessa katsaukseen otetaan mukaan millä tahansa kielellä kirjoitetut tutkimukset. Käytännössä tämä ei ole useinkaan mahdollista ja tämän opinnäytetyön tekijällä ei ole mahdollisuutta käyttää kääntäjien apua muiden kuin englanninkielisten julkaisujen kohdalla tutkimuksessaan, joten tämä rajoitus tiedostettu. Alla olevasta taulukosta löytyy tekemäni kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit. (Stolt ym. 2013: 26-27.)

5.3 Aineiston laadun arviointi

Katsauksen kolmannessa vaiheessa toteutin katsauksessa löydettyjen aineistojen arvioinnin. Tarkoituksena oli tarkastella saadun tiedon kattavuutta ja tulosten edustavuutta alkuperäistutkimuksissa. Tiedon relevanttiutta verrattuna omaan tutkimusongelmaani ja tutkimuskysymyksiini on myös tärkeää havainnoida. Ne määrittelevät peruskriteerit laadulle. Arvioinnin tekeminen on tärkeää myös siksi, että sillä ehkäistään tutkimuksen tulosten vinoutuminen tai virheellisten tulkintojen tekeminen. Jokaisen löydetyn tutkimuksen kohdalla käytiin läpi erikseen tutkimuksen asetelman eheys ja luotettavuus. Laadun arvioinnilla voidaan lisätä tehtävän tutkimuksen yleistä luotettavuutta ja valitsemalla tutkimukseen arvioidut ja laadukkaat alkuperäisaineistot, jotta voidaan tuottaa luotettavaa ja oikeaa tutkimustietoa. (Stolt ym. 2016: 28; Johansson ym. 2007: 101, 107.)

Systemoidussa katsauksessa vaatimuksena ei ole yhtä järjestelmällinen tutkimusten laadun arviointi kuin systemaattisessa katsauksessa, jossa laadun arvioinnin tekee vähintään kaksi henkilöä erikseen, mutta se on suotavaa kuitenkin tehdä. Laadun arviointiin ei löydy yhtä oikeaa mallia vaan se voi olla esimerkiksi osana tutkimusten valintaprosessia, omana itsenäisenä vaiheenaan, osana analyysia tai saatujen tulosten näytön asteen arviointina. Arvioinnin tekeminen riippuu katsausmenetelmästä ja mukaan otetuista tutkimuksista. (Stolt ym. 2016: 14, 28-29.)

Laadun arviointi nähdään systemaattisena prosessina, jonka ensimmäisessä vaiheessa luetaan valitut tutkimukset. Tutkimukset jaotellaan tämän jälkeen tutkimusasetelmien mukaisesti laadullisiin, määrällisiin tai molempiin. Arviointi voidaan toteuttaa yleisesti saatavien kyseiselle asetelmalle soveltuvien tarkistuslistojen avulla, mikä osaltaan lisää

tutkimuksen luotettavuutta. Käytetyt tarkistuslistat tulee löytyä tutkimuksen raportista ja tässä tutkimuksessa ne löytyvät lähdeluettelosta. Tähän tutkimukseeni valitsin käytettäväksi Joanna Briggs Instituutin, JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslistoja tutkimukseni luotettavuuden lisäämiseksi. Tarkistuslistat ovat löydettävissä: <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>. Nämä tarkistuslistat sisältävät listan kriteereitä, joiden toteutumista tutkimuksessa arvioidaan asteikolla: K (Kyllä), E (Ei),? (Epäselvä) ja (n/a) Ei sovellettavissa. Sopiva tarkistuslista valittiin aina yksittäisen tutkimuksen mukaisesti. Liitteessä 2 löytyvät alkuperäisaineistojen saamat JBI pisteytykset yhteenvetona. (Stolt ym. 2016: 29,128.)

5.4 Katsaukseen valikoituneet alkuperäisaineistot

Laadun arvioinnin perusteella en hylännyt yhtään alkuperäisaineistoa ja lopulliseen tutkimukseeni valikoitui kaikkiaan kahdeksan alkuperäisaineistoa. Medic tietokannasta valikoitui kaksi pro gradu- tutkielmaa: Veli-Matti Salmelan (2016) laadullinen haastattelututkimus sekä Anu Lonkan (2018) laadullinen haastattelututkimus.

Cinahl sekä Academic Search Elite tietokannoista valikoitui neljä asiantuntijanäkemyksartikkelia: Daniel Goleman (2014), Kumar – Adhish – Vivek – Chauhan – Abhimanyu (2014), Priscilla Smith-Trudeau (2016) sekä Michele Nevarez (2017).

Cinahl tietokannasta löytyi kaksi tutkimusta, jotka ovat: Van Zyl – Nel – Mokuoane – Motselisi (2017) survey- tutkimus sekä Jooste – Ahanonu – Arunachallam – Rashe – Julie – Willemse - Bimray – Essa – Hoffman (2015) laadullinen tutkimus.

Liitteessä 3 (Liite 3.) on kuvattu tutkimukseen valikoituneet alkuperäisaineistot tiivistetysti sisältäen JBI-laaturaportin.

5.5 Aineiston käsittely

Aineiston käsittely on katsauksen neljäs vaihe, joka tulee ajankohtaiseksi, kun alkuperäistutkimukset on valittu ja niiden laatu on arvioitu. Aineiston käsittelyvaiheessa on tarkoituksena tuottaa kattava ja luotettava kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Lähtökohdana tässä on, että aineiston käsittely vastaa katsauksen tarkoitukseen ja että käsittelymenetelmä on hyvin perusteltu. Käsittelyn etenemistä on tärkeää pystyä seuraamaan ja tuotettu tulos on oltava loogisesti esitettyä. (Stolt ym. 2016: 83.)

Aineiston käsittelyn ensimmäisessä vaiheessa kuvataan alkuperäisaineistojen tärkeä sisältö tekemällä niistä yhteenveto taulukon muotoon, jotta saadaan luotua selkeä kokonaiskuva ja ymmärrys valikoidusta aineistosta. Taulukkoon tulisi kirjata ainakin: kirjoittajat, julkaisuvuosi ja -maa, tutkimusten/artikkeleiden tarkoitus, asetelma, aineistonkeruumenetelmät, kohdejoukko, otoksen suuruus, päätulokset. Tutkimusten laadun arvioinnit on myös hyvä kirjata taulukkoon. Nämä saadaan yleensä tutkimusten tai artikkeleiden arviointivaiheessa ja voidaankin todeta, että tutkimusten tai artikkeleiden analyysi ja arviointi ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tilanteessa, jossa tutkimusten tai artikkeleiden tulokset ovat ristiriidassa keskenään, on laadunarviointi hyvä ottaa huomioon myös tulosten analyysivaiheessa. Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe vaatii tutkijalta aineiston lukemista yhä uudelleen ja siihen tarkkaan tutustumista. (Stolt ym. 2016: 30-31.)

Toisessa vaiheessa katsauksen tekijä lukee hakemaansa aineistoaan ja tekee siitä merkintöjä eli koodaa, luoden siitä luokkia ja kategorioita. Tässä vaiheessa tutkija on käyttänyt eri värisiä alleviivauksyviä, joilla on yhdistelty toisiaan vastaavia lauseita ja sanoja. Alkuperäisaineistoista on tarkoitus etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, vertailla ja ryhmitellä niitä taulukon muotoon ja lopuksi tehdä niistä tulkintoja. (Stolt ym. 2016: 31.)

Analyysin kolmannessa vaiheessa muodostetaan aineistosta löytyneistä eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä synteesi eli looginen kokonaisuus. Yksittäisistä tutkimustuloksista pyritään luomaan mahdollisimman yleinen kuva, jossa myös ristiriitaiset tulokset esitetään rehellisesti. (Stolt ym. 2016: 31-32.)

Tässä tutkimuksessani kerätty aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysia, jonka prosessi kuvataan seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Liitteissä 4 (Liite 4.) on kuvattuna pelkistämisen ja yhdistämisen prosessi taulukon muodossa.

5.5.1 Sisällönanalyysi

Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan perinteisesti käyttää sisällönanalyysia perusanalyysimenetelmänä. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia voidaan käyttää hyvin analyysimenetelmänä myös systemaattisissa kirjallisuuskatsauksissa, joissa olevaa tietoa pitäisi tiivistää ja koota yhteen. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 91, 123.) Aineistolähtöisessä analyysissä (induktiivinen) luodaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä käy-

tettävät analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimussuunnitelman mukaisesti. Ajatuksena on, että yksilöitä ei määritellä tutkijan toimesta etukäteen vaan vasta saadusta aineistosta. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 95.)

Aineistolähtöinen laadullisen aineiston analyysi sisältää kolme vaihetta: aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn sekä teoreettisten käsitteiden luomisen, joka käydään läpi tulososissa. Ennen analyysin aloittamista määrittelin analyysiyksikön, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikkö määritellään tutkimuskysymyksen mukaan ja aineiston laadun mukaan. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköiksi määriteltiin: itsensä johtaminen ja itsetuntemus. Analyysivaiheen aloitin lukemalla tutkimukset ensin läpi, etenkin keskittyen tulososaan ja johtopäätöksiin. Näin sain luotua kokonaiskuvan aiheesta. Tutkimuskysymykset vaikuttivat analyysin teossa koko ajan. Englanninkieliset aineistot suomensin itse tässä alkuvaiheessa. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 108-110.)

Pelkistämisvaiheessa aineistosta karsin tutkimukselleni kaiken epäolennaisen pois. Pelkistämistä ohjaavat tutkimuskysymykset, jonka mukaisesti aineistoa pelkistetään liiteroimalla tai koodaamalla siitä olennaiset ilmaukset. Pelkistäminen tapahtuu konkreettisesti siten, että alkuperäisaineistosta etsitään ja alleviivataan tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, jotka listataan esimerkiksi toiselle paperille. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 108-110.)

Analyysin toisessa vaiheessa eli ryhmittelyssä etsin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistämisvaiheesta kootuista ilmauksista. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin luokiksi ja nämä luokat nimettiin sitä parhaiten kuvaavalla nimellä. Luokitteluyksikkönä käytettiin tutkimukseni aiheeseen liittyviä piirteitä ja ominaisuuksia. Seuraavaksi muodostin alaluokkia pelkistetyistä ilmauksista, jolloin aineisto tiivistyi entisestään. Alaluokat yhdistetään ja niistä muodostetaan vielä yläluokkia. Luokittelun avulla aineistoa tiivistetään ja siten luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta aiheesta. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 109-111.)

Analyysin kolmannessa vaiheessa muodostin teoreettisia käsitteitä tutkimuksen kannalta olennaisimmasta valikoidusta tiedosta. Käsitteiden luomista voidaan jatkaa yhdistelemällä luokkia niin pitkälle kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta, mutta itse en jatkanut tätä vaihetta pidemmälle todettuani, ettei se tuota tutkimukselleni lisäarvoa. Yläluokat yhdistettiin ja niistä muodostettiin kokoava käsite eli pääluokka ja pääluokista yhdistettiin niille yhdistävät käsitteet. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 111-112.) Tästä vaiheesta muodostuneet pääluokat ja yhdistävät käsitteet tulen esittämään tuloksissa.

6 Tulokset

Kirjallisuuskatsausten viidennessä ja viimeisessä vaiheessa raportoidaan saadut tulokset ja kirjoitetaan kirjallisuuskatsaus kokonaisuudessaan lopulliseen muotoonsa riittäväällä tarkkuudella, jotta lukija voi arvioida katsauksen luotettavuutta koko raportin perusteella. Saadut tulokset voi katsauksen tekijä raportoida muodostamiensa luokkien, teemojen tai kategorioiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessani esitän tulokset tehdyn sisällönanalyysin kautta. (Stolt ym. 2016: 32.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin yhdistelemällä eri käsitteitä. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkittavasta aiheestaan. Empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tulososiossa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli tai käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvaan tässä tutkimuksessani tehdyn luokittelun kautta muodostetut keskeiset käsitteet sekä yhdistävät luokat tutkimukselle sekä niiden sisällöt. Lopuksi johtopäätöksissä pyrin ymmärtämään, mitä muodostetut käsitteet merkitsevät tutkittavalle aiheelleni. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 112-113.)

Tässä katsauksen vaiheessa avaan alkuperäismateriaaleja ja niiden analyysijä sekä sitä, millaisen prosessin kautta olen päätenyt saamiini tuloksiin. Tämän vaiheen avoimuutta lisätäkseni olen liittänyt analyysivaiheet liitteeseen 5 (Liite 5.) Alla oleva Taulukko 3. kuvaa analyysin viimeistä vaihetta, eli pääluokkien muodostamista yläluokista ja alaluokista ja siten muodostaen yhdistävän luokan. Tässä tutkimuksessani käsitteellistämistä ei jatkettu tästä vaiheesta eteenpäin materiaalin vähäisyyden vuoksi ja koska päätelin, ettei se tuota enempää lisäarvoa tutkimukseni tuloksille, joten yhdistävät luokat on johdettu alla olevaan taulukkoon, jotka päätyivät olemaan: *itsensä johtaminen sekä itse-tuntemus*.

Taulukko 3. Aineiston käsitteellistäminen ja yhdistävä luokka

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
JOHTAMISTAITO	JOHTAMINEN	JOHTAMISTAITOT	ITSENSÄ JOHTAMINEN
JOHTAJUUDEN OSA-ALUE			

AMMATTITAIDON KEHITTÄMINEN ITSENSÄ JOHTAMI- NEN OSANA ORGA- NISAATIOITA HENKILÖKOH- TAISET OMINAISUU- DET	AMMATIL- LISUUS JA TYÖELÄMÄ	TYÖELÄMÄ	
MINÄ ITSETUNTEMUKSEN KAUTTA ITSENSÄ JOHTAJAKSI TUNNEÄLYKKYYS	MINÄ ITSE	ITSENSÄ TUNTEMI- NEN	ITSETUNTEMUS

6.1 Johtamistaidot

Ensimmäiseksi pääluokaksi tässä tutkimuksessani nousi *johtamistaidot*, jonka yläluokkana on *johtaminen* ja alaluokkina: *johtamistaito* ja *johtajuuden osa-alue*. Alkuperäismateriaalista tuli selkeästi ilmi, että itsensä johtaminen nähdään taitona, jonka jokaisen johtajan tulisi taitaa, se liitetään vahvasti hyvään johtajuuteen ja se nähdään keskeisenä johtajuuden osa-alueena. Se nähtiin myös vaikuttavan kokonaisvaltaisesti johtajan hyvinvointiin. Itsensä johtamisen tarkoituksena on tuoda johtajan sisäiset voimat esiin, jotta hän voi vaikuttaa, voimaannuttaa ja johtaa itseään sekä muita. Sitä pidetään perustana tehokkaalle nykyjohtamiselle. (Van Zyl ym. 2017: 89.) Goleman (2014) luetteli artikkelissaan ne keskeiset taidot, jotka erottavat menestyneet johtajat keskinkertaisista: itsetuntemus, itsensä johtaminen, sosiaaliset taidot sekä ihmissuhdeosaaminen. Kaikki nämä ovat yhteydessä toisiinsa ja tärkeitä johtajalle osata ja tunnistaa. (Goleman 2014: 51.)

Itsensä johtaminen ymmärretään taitona, joka on opeteltavissa. Priscilla Smith-Trudeau (2016) totesikin artikkelissaan, että kaikki toteuttavat itsensä johtamista jollain tasolla vaikkakin sen tehokkuudessa on eroja. Itsensä johtamisen taitoja pystyvät kaikki kehittämään ja se on erittäin tärkeä taito johtajille sekä työntekijöille. Hän totesi myös artikkelissaan, että itsensä johtamisen opetteleminen on aikaa vievää ja koko elämän jatkuva prosessi. (Smith-Trudeau 2016: 5.) Golemanin (2014) artikkelissa puhuttiin, että joillain

ihmisillä on luonnostaan taitoja hallita tunteitaan ja epämiellyttäviä tunteita, ylläpitää keskittymistä, mennä eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Tämä vaatii ihmiseltä kognitiivista kontrollia omaan itseen ja tätä voidaan pitää yhtenä esimerkkinä itsensä johtamisen taidosta. (Goleman 2014: 50.)

Itsensä johtamisen strategioilla tähdätään hallitsemaan käyttäytymistä, ajattelua ja tunteita ja näiden hallintaan Veli-Matti Salmela (2016) kertoo itsensä johtamisen perustuvan. Hänen mukaansa jokainen ihminen johtaa itseään omalla tavallaan, toiset vain ovat siinä taidossa tehokkaampia. Jokaisella ihmisellä on kyky oppia ne taidot, joilla on mahdollista oppia tehokkaaksi itsensä johtajaksi. Itsensä johtamisen päämääränä voidaan nähdä oman elämän kokonaisvaltainen hallinta. (Salmela. 2016: 5-6.)

Salmelan tekemän haastattelututkimuksen mukaan lähiesimiehet liittivät itsensä johtamisen nimenomaan vahvasti haluksi kouluttautua ja opiskella työn ohessa. Osaamisen hankkiminen ja sen ylläpitäminen nähtiin keskeisenä itsensä johtamisessa sekä esimiehen pätevyyttä tehtävänsä. Tarkemmin se tarkoittaa omien osaamistarpeiden tunnistamista, niiden hankkimista ja soveltamista työelämään. (Salmela. 2016: 48.)

Itsensä johtaminen nähtiin myös liittyvän positiivisesti muihin johtajuuden osa-alueisiin kuten Jooste- Ahanonu – Arunachallam – Rashe – Julie – Willemse – Bimray – Essa – Hoffman (2015) totesivat tutkimuksessaan, että itsensä johtamisen voi liittää positiivisesti muutosjohtamiseen. He näkivät itsensä johtamisen liittyvän myös yksilölliseen johtajuuteen, jossa johtaja on rohkeasti oma yksilönsä, mutta kunnioittaa kuitenkin yhteisön normeja ja liittää johtajuuteensa itsereflektointia. He näkivät itsensä johtamisen liittyvän myös palvelevaan johtamiseen (servant leadership), jossa johtajan tehtävänä on auttaa muita kehittymään ja antamaan itsestään parhaansa. He liittivät itsensä johtamisen myös jaettuun ja voimaannuttavaan johtamiseen. Jaetussa johtajuudessa yksilöt ryhmässä otavat vuorollaan johtajan paikan. Tämä taas tukee voimaannuttavaa johtajuutta, jossa johtamisprosessiin kuuluu työntekijöiden voimaannuttaminen. Smith-Trudeau (2016) kertoi artikkelissaan, että itsensä johtaja voi innostaa muita parempiin tuloksiin. Jooste ym. (2015) totesivat myös tutkimuksensa tuloksissa, että ikä voi vaikuttaa itsensä johtamisen taitoihin ja, että nuoremmat ihmiset ovat herkempiä toteuttamaan itsensä johtamista kuin vanhemmat ihmiset. (Jooste – Ahanonu – Arunachallam – Rashe – Julie – Willemse – Bimray – Essa – Hoffman 2015: 123-124, 130; Smith-Trudeau 2016: 5.)

6.2 Työelämä

Toiseksi pääluokaksi muodostui *työelämä*, jonka yläluokaksi muodostui *ammattillisuus ja työelämänäkökulma* ja jonka alaluokkina olivat: *ammattitaidon kehittäminen* ja *itsensä johtaminen osana organisaatioita sekä henkilökohtaiset ominaisuudet*. Alkuperäismateriaaleista tuli selkeästi ilmi se, että itsensä johtaminen nähdään osana ammatillisuutta ja persoonallisuutta sekä ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta. Itsensä johtamisen avulla voidaan saavuttaa parhaat tulokset ja lisätä suorituskyykyä ja itsetehoa. Se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja vaikuttaa selkeästi henkilön käyttäytymiseen, ajatteluun ja tunteidenhallintaan.

Itsensä johtamisen ytimessä nähtiin myös työn tarkoitus sekä vastuunotto omista työtehtävistä. Salmelan tekemän haastattelututkimuksen mukaan esimiesten mielestä on tärkeää työn merkityksellisyys, jonka koettiin muodostuvan sopivasta tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä. He näkivät työn kuluttavana sekä voimia antavana tekijänä. (Salmela 2016: 38.)

Itsensä johtamisella todettiin olevan vahva rooli organisaatioiden toiminnassa ja muutoksessa. Nykypäivän organisaatiot edellyttävät johtajilta ja työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja ja se nähdään perustana tehokkaalle nykyjohtamiselle. Itsensä johtaminen on ihmisen sisäinen prosessi, joka antaa aloitteen organisaatioiden kehittämiseksi ja tuottaa sitoutuneita työntekijöitä. Toimintaympäristöjen muutokset ja tiedon lisääminen sekä paineiden lisääntymisen nähtiin lisäävän itsensä johtamisen tarvetta. (Van Zyl ym. 2017: 89.)

Anu Lonkan (2018) tutkimuksen tulosten mukaan hoitotyön lähijohtamisessa tapahtuneet muutokset liittyvät ja lisäävät itsensä johtamisen tarvetta. Organisaatiomuutokset, oman työn hallinta, laajentuneet vastualueet, johdettavien määrän suureneminen, muutostohtaminen ja lisääntynyt asiantuntijuuden tarve luovat haasteita johtajille työelämässä. Lähijohtajat kokivat tutkimuksen mukaan etenkin ajanhallinnan haasteelliseksi nykypäivän vaatimusten alla. Kuitenkin myönteisenä nähtiin se, että lähijohtajille järjestetään entistä enemmän koulutuksia johtaa työtään. (Lonka 2018: 16, 18-19.)

Työstressin vaikutuksesta itsensä johtamisen toteuttamiseen tutkivat Van Zyl ym. (2017) tutkimuksessaan. Heidän mukaansa tehokas itsensä johtaminen vaatii kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista eli toisin sanoen, jotta johtajat kykenevät kehittämään

itsensä johtamisen taitojaan, tulee heillä olla keinoja selviytyä työstressistä sekä omata tunneälykkyyttä. Tutkimuksen mukaan, fyysisen työympäristön on todettu parantavan työstressin kokemista sekä itsensä johtamisen taitoja. Jos esimerkiksi työpaikalla ei ole tarvittavia työvälineitä, siellä on paljon meteliä, resurssi pulaa, huono ilma tai yleisesti huonot työskentelytilat, voi tämä vaikuttaa Van Zyl ja kumppaneiden tekemän tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen toteuttamiseen. (Van Zyl ym. 2017: 89, 101.)

Itsensä johtaminen nähtiin myös sisältävän monia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä, jotka vaikuttavat oman työn hallintaan. Itsensä johtamiseen liitettiin muun muassa seuraavanlaisia henkilökohtaisia piirteitä: hyvä itsetunto, oma-aloitteellisuus, optimistisuus, paineensietokyky ja itseohjautuvuus. Veli-Matti Salmelan tutkimuksessa tuotiin esille, että on eri tekijöitä, mitkä vaikuttavat henkilön luonnolliseen ominaisuuteen harjoittaa itsensä johtamista ovat: yksilölliset ominaisuudet, sosiaalinen ympäristö, koulutus, ammatti ja perhetausta. Myös henkilön oma halu ja motivaatio oppia itsensä johtamista vaikuttavat siihen. Salmelan tekemän haastattelututkimuksen mukaan, johtamisessa nähtiin olevan suurta painoarvoa esimiehen persoonalla ja kuinka hän käyttää sitä työssään. Haastateltavat näkivät esimiestyön olevan sidoksissa henkilön persoonaan ja sen mukaan ottaminen työhön nähtiin keskeisenä voimavarana. Haastateltavat kokivat oman persoonan tärkeäksi työkaluksi, joka auttaa työssä jaksamisessa. (Salmela 2016: 5, 35.)

6.3 Itsensä tunteminen

Kolmanneksi pääluokaksi muodostui *itsensä tunteminen*, jonka yläluokaksi muodostui *minä itse* ja jonka alaluokkina olivat: *minä*, *itsetuntemuksen kautta itsensä johtajaksi* sekä *tunneälykkyys*. Alkuperäismateriaaleista tuli ilmi itsensä johtamisen liittyvän vahvasti omaan itseän. Se nähtiin omaan itseän kohdistuvana vaikuttamisprosessina ja oman toiminnan tietoisena ohjaamisena. Itsetuntemus tuli ilmi alkuperäisaineistoissa osana tai tienä kohti itsensä johtamista. Jotta voi johtaa itseään, tulee tuntea itsensä, joten tässä suhteessa itsetuntemus on perusta itsensä johtamiselle. Smith-Trudeau (2016) totesi artikkelissaan itsetuntemuksen olevan jo kauan tunnustettu ominaisuus hyvälle johtajalle ja polkuna kohti itsensä johtamista (Smith-Trudeau 2016: 5). Itsensä johtaminen nähtiin tunteiden ja käyttäytymisen hallintana ja tunneälykkyyden nähtiin parantavan itsensä johtamisen taitoja.

Michele Nevarez (2017) totesi artikkelissaan itsetuntemuksen kehittämisen olevan perustana kaikille muille johtamistaidoille, mukaan lukien itsensä johtamiselle. Hän puhui myös mielikuvaharjoitusten ja itsereflektion merkityksestä johtajille. Hän perusteli, että on tärkeää pysähtyä miettimään omia tuntemuksiaan eri tilanteissa ja miksi ne vaihtelevat. Hänen mukaansa on tärkeää reflektoida joka päivä, oletko saavuttanut tavoitteesi ja miten olisit voinut tehdä toisin. Hänen mukaansa itsetuntemusta on tärkeää toteuttaa, jotta emme toimisi autopilotilla ja olisi omien tunteidemme armoilla. Kun ihmisellä on itsetuntemusta, osaamme reagoida tilanteisiin niiden vaatimilla tavoilla ja olla tietoisia omasta toiminnastamme. (Nevarez 2017: 56-58.) Myös Kumar – Adhish – Vivek - Chauhan -Abhimanyu (2014) puhuivat artikkelissaan itsetuntemuksen olevan perustana kaikille muille johtamistaidoille. He puhuivat itsensä johtamisesta itsetuntemuksen kautta. Jotta voi oppia itsetuntemusta, tulee osata kontrolloida ja kanavoida tunteitaan oikein ja osata pitää pään kylmänä paineen alla. Tällöin itsensä johtamisen taidoista on apua, jotta emme ajaudu liikaa tunteidemme vietäviksi. (Kumar - Adhish, Vivek – Chauhan – Abhimanyu 2014: 139.)

Salmelan (2016) tekemän haastattelututkimuksen mukaan esimiehet näkivät oman työn onnistuneen johtamisen ja tehokkaan työskentelyn taustalla itsensä tuntemisen. Esimiehen on tärkeää tuntea itsensä ja tätä kautta opetella johtamaan itseään. Tunteiden tunnistaminen nostettiin haastattelussa tärkeäksi ominaisuudeksi ja se, että esimies oppii hallitsemaan tunteitaan, eikä anna niiden vaikuttaa päätöksentekoon sillä esimiestyössä päätösten teon tulee perustua faktoihin, ei omiin arvioihin tai perusteluihin, joiden taustalla tunteet voivat vaikuttaa. (Salmela. 2016: 34.)

Veli-Matti Salmela (2016) vertaa pro gradu- tutkielmassaan tunneälyä itsensä johtamiseen. Hän kirjoittaa sen olevan henkilön kykyä tulla toimeen oman itsensä kanssa. Hän liittää tunneälyn myös vahvasti itsetuntemukseen. Tunneälyn ja sitä kautta itsensä johtamisen avulla on mahdollista kehittää itseään paremmaksi ihmiseksi. Myös Daniel Goleman (2014) korostaa artikkelissaan tunneälykkyyden merkitystä johtamistyössä ja itsensä johtamisessa. Hän näki itsetuntemuksen, itsensä johtamisen, kommunikaatiotaidot, empatiakyvyn ja ihmissuhdetaidot liittyvän keskeisesti tunneälykkyyteen. Hän näkee tunneälykkyyden liittyvän vahvasti menestykseen johtamistyössä.

Tunneälykkyyden todettiin parantavan itsensä johtamisen taitoja tunnesäätelyn kautta. Hyvänolon tunne ja kyky hallita tunteita johtavat positiiviseen ajatteluun, joka taas lisää positiivista puhetta ja kuviteltuja kokemuksia. Lisäksi johtajat, joilla on korkeat tunneälyk-

kyiden taidot, ymmärtävät ja osaavat hallita tunteitaan paremmin ja siten ovat todennäköisemmin sitoutuneempia kasvattamaan ja ylläpitämään hyvää yhteistyötä ja luottamuksen ilmapiiriä organisaatiossa. (Van Zyl ym. 2017: 90.)

7 Pohdinta

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Seuraavaksi tarkastelen saamiani tuloksia ja sitä, sainko vastauksen tutkimuskysymyksiini. Vaikkakin alkuperäismateriaaleja valikoitui lopulta melko vähän, olivat tulokset mielenkiintoisia ja vahvistavat mielestäni jo aiempaa teoriaa itsensä johtamisesta ja sain nostettua esille keskeisiä käsitteitä, joita itsensä johtamiseen ja itsetuntemukseen voidaan liittää.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, miten itsensä johtamista on kuvattu johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa. Itsensä johtaminen nähtiin oleellisena osana nykypäivän johtamistyötä ja sen todettiin myös olevan yhteydessä erilaisiin johtamisen osa-alueisiin kuten muutosjohtamiseen, voimaannuttavaan- ja jaettuun johtamiseen. Se nähtiin taitona, jonka jokainen voi oppia, mikäli omaa taidot tunnustavat ja käsitellä omia tunteitaan. Itsensä johtamisen todettiin vaikuttavan johtajan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sen nähtiin olevan vahva osa ihmisen henkilökohtaista- ja ammatillista persoonaa. Siihen voidaan liittää tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, jotka edistävät itsensä johtamisen taitojen toteuttamista kuten: hyvä itsetunto, oma-aloitteellisuus, optimistisuus, paineensietokyky ja itseohjautuvuus.

Itsensä johtaminen nähtiin myös liittyvän vahvasti nykypäivän muutosorganisaatioihin, joissa ihmisiltä vaaditaan entistä enemmän taitoja johtaa itseään ja ottaa vastuu omasta kehitymisestään. Itsensä johtamista tarvitaan muun muassa johtajan ajanhallintaan ja sen on tulosten mukaan todettu lisäävän työtehoa ja motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä. Organisaatioiden tulisi vain toteuttaa sellaiset työskentelypuitteet, jossa itsensä johtamisen toteuttaminen on helpompaa.

Toinen tutkimuskysymykseni oli: miten itsetuntemus on yhteydessä itsensä johtamiseen. Itsetuntemuksen voi nähdä alkuperäismateriaalien perusteella olevan selkeä osa itsensä johtamista ja ne kaksi ovat yhteydessä toisiinsa. Itsetuntemus nähtiin joko osana tai edellytyksenä kohti tehokasta itsensä johtamista. Jotta voi johtaa itseään, tulee ensin tuntea

itsensä eli kehittää omia itsetuntemuksen taitojaan. Myös tunneälykyys nousi itsetuntemuksen yhteydessä keskeiseksi osaksi itsensä johtamisen taitoja.

Mielestäni tutkimukseni tulokset ovat yhteydessä teoriaosuudessa olevaan kirjallisuuden itsensä johtamisesta ja itsetuntemuksesta ja tulokset vahvistavat siten aiempaa teoriaa aiheesta. Kuten Syväjärvi ja Vakkala (2012) totesivat kirjassaan, nykyisen työelämän vaatimukset vaativat itsensä johtamisen taitoja sekä itsetuntemuksen kehittämistä. Sydänmaanlakka (2006) totesi myös, että itsensä johtaminen on ihmisen kokonaisvaltainen prosessi vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja työkykyyn. Ajanko (2016) totesi kirjassaan, että itsetuntemusta lisäämällä saa kykyjä johtaa itseään ja olemalla tietoinen, mitä omassa itsessä tapahtuu sisäisesti, saa myös taitoja johtaa itseään tehokkaasti. Tämäkin seikka tuli vahvasti ilmi keräämässäni aineistossa. Miettinen ym. (2000) korostivat tunneälyn yhteyttä itsetuntemukseen, sillä johtajat joutuvat työssään kokemaan paineita, jotka vaativat ihmiseltä omien tunteiden hallintaa.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuutta arvioitaessa, voidaan sitä verrata siihen, miten asetettuihin tutkimuskysymyksiin on kyetty vastaamaan. Tässä tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin on kyetty vastaamaan itseäni tyydyttävällä tavalla. Koska alkuperäismateriaaleja oli verrattain vähän, kahdeksan kappaletta ja koska yksi käytetyistä tietokannoista ei lopulta tuottanut hyödynnettäviä alkuperäismateriaaleja, voi tämä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja niiden luotettavuuteen, sillä materiaalia ei ole saatu niin laajalta otannalta kuin esimerkiksi olisi saatu kahden tutkijan toimesta. Tutkimuksen luotettavuutta voi kuitenkin lisätä sillä, että sen tekijänä myönnän rehellisesti ne seikat, mitkä ovat voineet aiheuttaa harhaa tuloksiini ja että tutkimuksen tekijänä arvioin jokaisen tutkimukseni vaiheen luotettavuutta erikseen. (Stolt ym. 2016: 32, 91.)

Tutkimuksen toistettavuus lisää sen luotettavuutta ja tämän tutkimuksen tekijänä olen pyrkinyt dokumentoimaan tiedonhakuni siten, että se olisi toistettavissa toisenkin tutkijan toimesta. Tiedonhaku hakusanoineen ja poissulkemisineen on liitetty taulukon muodossa tutkimukseen ja sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat kuvattu tässä tutkimuksessani selkeästi. Myös aineiston käsittelyn kuvaus on toteutettu huolellisesti ja sen metodologia on kuvattuna tutkimuksessa, mikä lisää sen luotettavuutta. Alkuperäistutkimusten laadun arvioinnissa käytin valmiita JBI:n kriittisen arvioinnin listoja, mitkä lisäävät

tutkimukseni luotettavuutta. (Stolt ym. 2016: 91.) Tutkimuksen raportin tulee sisältää kuvailevan taulukon alkuperäistutkimuksista, jolla lukija voi havainnoida tutkimusten tulosten ja alkuperäistutkimusten tulosten yhteyttä. Tutkimuksessani alkuperäistutkimusten yhteenveto on liitteissä, joten tämä lisää tutkimukseni luotettavuutta. (Stolt ym. 2016: 32.)

Yleensä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston käsittelyvaiheen toteuttaa kaksi tai useampi tutkija, mikä lisää katsauksen luotettavuutta. Tässä systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tekijänä on ollut vain yksi tutkija koko prosessin ajan, joten tämä voi osaltaan vaikuttaa tämän tutkimuksen luotettavuuteen sillä tämä on vain yhden ihmisen tulkinta tutkittavasta aiheesta. (Stolt ym. 2016: 91.) Yksin tutkimusta tekevä voi soikaistua omalle tutkimukselleen, jota kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa holistiseksi harhaluuloksi, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija on vakuuttunut oman tutkimuksensa johtopäätösten oikeudellisuudesta, vaikka tosiasiansa näin ei ole. (Kankkunen – Vehviläinen - Julkunen 2013: 197.)

Kaiken tieteellisen toiminnan ytimessä on aina eettisyys. Kankkunen – Julkunen - Vehviläinen (2013) esittävät kirjassaan Tutkimus hoitotieteessä, kahdeksan eettisen vaatimuksenlistan laadulliselle tutkimukselle, jonka avulla soveltuvin osin tämän tutkimuksen tekijänä olen pohtinut omaa työtäni. Ensimmäiseksi tutkijan tulee olla aidosti kiinnostunut aiheestaan. Minulle itselleni tutkimuksen aihe, itsensä johtaminen on noussut omasta työroolistani ja kokemuksistani ja halusta tietoisesti oppia itsensä johtamisen taitoja, joten kiinnostus aiheeseen on taattu. Toiseksi, tutkimuksen tekijän tulee olla tunnollisesti perehtynyt omaan alaansa, mikä tässä tapauksessa pätee, sillä toimin itse sosiaali- ja terveysalalla lähiesimiehen roolissa. Kolmanneksi painotetaan rehellisyyttä ja tämän tutkimuksen tekijänä lupaan, että olen toiminut rehellisesti ja läpinäkyvästi koko tutkimuksen ajan ja todisteena siitä, on tutkimuksen vaiheet kuvattu mahdollisimman tarkasti ja tarvittavat liitteet on liitetty tutkimukseeni sen vaiheiden havainnollistamiseksi. (Kankkunen ym. 2013: 211-212.)

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että itsensä johtamista ja itsetuntemusta on tutkittu jonkin verran, mutta itsensä johtamisen käsitteen ongelmana voidaan pitää sen monitulkinnallisuutta eli ilmiöstä ei välttämättä löydy yhtä selkää linjaa, mitä tutkija voisi hyödyntää tutkimuksessaan vaan vaihtoehtoja tulkita itsensä johtamista on useita.

Valitsin tutkimukseeni tarkastella itsensä johtamista työelämän johtamisen näkökulmasta. Vaikkakin sivusin tutkimukseni alussa Sydänmaanlakan (2006) Oy Minä Ab organisaatiomallia, jossa itsensä johtaminen nähdään ihmiseen kokonaisvaltaisesti vaikuttavana asiana, jätin tietoisesti käsittelemättä muita kuin työelämä näkökulmaa, sillä muutoin tutkimukseni olisi paisunut liian laajaksi yhdelle ihmiselle toteutettavaksi.

Oleellisena tutkimustyöhön kuuluu saadun tutkimustiedon kriittinen arviointi. Arviointi perustetaan sen sisältöön, eli tuoko tehty tutkimus uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai vahvistaako se jo olemassa olevaa tietoperustaa. Mielestäni tässä tutkimuksessani tehty kirjallisuushaku vahvistaa itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen tietoperustaa. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös se, mihin tarkoitukseen se on tehty, kenelle se on suunnattu ja minkä tasoisesta tutkimuksesta on kyse. Tämä tutkimus on tehty YAMK-opinnäytetyönä ja se on suunnattu muun muassa ammattikorkeakoulu opiskelijoille tai jo työelämässä oleville johtajille, tai siihen pyrkiville henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita aiheesta. Mielestäni tutkimukseni vahvistaa itsensä johtamisen käsitettä vahvana osana nykypäivän ja tulevaisuuden johtamista. (Kankkunen ym. 2013: 205.)

Tutkimusraporttia tarkastelemalla voidaan arvioida saatua tutkimustietoa. Tutkimuksesta voidaan arvioida muun muassa sen sisältöä, teoreettista perustaa, käytettyjä metodeja ja tutkimuksen tuloksia. Sisällöllisesti tämä tutkimus vahvistaa itsensä johtamisen merkitystä työelämässä oleville, etenkin johtamisasemassa oleville henkilöille. Teoreettiseen perustaan oli valittu kirjallisuutta, mikä tuki tutkimuksessa saatuja tuloksia. Käytetyt metodit (systemoitu kirjallisuuskatsaus, induktiivinen sisällönanalyysi) olivat toisiinsa soveltuvat. Tutkimuksen tulokset on saatu tekemällä tiedonhaku alan tutkimuksiin sekä ammattihenkilöiden kirjoittamiin artikkeleihin ja ne perustuvat näihin materiaaleihin ja tulkinnan niistä on tehnyt tämän tutkimuksen tekijä. (Kankkunen ym. 2013: 207.)

Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, miten suomalaisissa organisaatioissa oikeasti toteutuu johtajien itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen tukeminen ja mahdollistetaanko johtajia todella johtamaan itseään ja kasvattamaan omaa itsetuntemustaan. Olisi kiinnostavaa myös verrata, miten itsensä johtaminen ja itsetuntemus toteutuvat luovissa organisaatioissa verrattuna esimerkiksi hierarkkisempaan organisaatioon.

Lähteet

**katsauksessa löydetyt lähteet*

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.

Aveyard, Helen 2010. Doing a literature review in Health and Social care. A practical guide. Open University Press.

*Goleman, Daniel 2014. What it takes to achieve managerial success. TD: Talent Development. Nov2014, Vol. 68 Issue 11. 48-52. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1b999482-ab70-424c-a7d2-3985d900a378%40pdc-v-sessmgr01>

Haveri, Arto - Airaksinen, Jenni - Paananen, Henna 2013. Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina. Tarinoita kuntajohtamisesta. ACTA 250. Kuntaliitto.

Heikka, Helena 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. ePooki 9/2013. 81-86.

Joanna Briggs instituutin kriittisen arvioinnin tarkistuslistat. <<https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>>. Luettu 08.10.2019.

Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. A: 51/2007.

*Jooste, K. - Ahanonu, L. - Arunachallam, S. - Rashe, H. - Julie, H. - Willemse, J. J - Bimray, P - Essa, I - Hoffman, J. 2015. The meaning of self-leadership for nursing academics of a research programme in the context of a higher education institution in the Western Cape. Africa Journal of Nursing & Midwifery, Supplement 2015: 17. 122-133. <<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=9&sid=267f8c1a-80f0-4166-8558-ae02216c25b9%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=116066812&db=ccm>>

Kankkunen, Päivi- Vehviläinen, Katri- Julkunen 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy.

*Kumar, Sanjiv – Adhish - Vivek S – Chauhan – Abhimanyu 2014. Managing Self for Leadership. Indian Journal of Community Medicine, Jul-Sep2014; 39(3). 138-142.
<<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=267f8c1a-80f0-4166-8558-ae02216c25b9%40pdc-v-sessmgr03>>

*Lonka, Anu 2018. Hoitotyön johtaminen muutoksessa-lähijohtajien haastattelututkimus. Pro Gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Miettinen, Seija - Miettinen, Merja - Nousiainen, Inkeri - Kuokkanen, Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. WSOY.

*Nevarez, Michele 2017. In Focus. TD: Talent Development. Vol. 71 Issue 3. 54-58.
<<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=00b2ec01-95a7-4c63-be47-1b14280d63f6%40sdc-v-sessmgr02>>

Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja- itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Pro Tammi.

Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus.

Piper, Rory J 2013. How to write a systematic literature review: a guide for medical students. University of Edinburgh.

*Salmela, Veli-Matti 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta. Pro Gradu-tutkielma. Oulun yliopisto.

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Luettu 17.1.2019.

*Smith-Trudeau, Priscilla 2016. Nursing Leadership at All Levels the Art of Self-Leadership. Vermont Nurse Connection; 19(4). 4-5. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=267f8c1a-80f0-4166-8558-ae02216c25b9%40pdc-v-sessmgr03>

Stolt Minna- Axelin, Anna- Suhonen, Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopiston julkaisuja.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum: Helsinki.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue- Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

*Van Zyl, Ebben - Nel, Petrus – Mokuoane – Motselisi 2017. The effect of work stress and emotional intelligence on self-leadership among nurses in leadership positions in the Lesotho Ministry of health and social welfare. Africa Journal of Nursing & Midwifery, 2017; 19(1). 88-104. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=267f8c1a-80f0-4166-8558-ae02216c25b9%40pdc-v-sessmgr03>

Tiedonhaunprosessi

Liite 1. Tiedonhaku ja poissulkemisen eteneminen

Tietokanta	Hakusanat	Hakutu- lokset	Otsikon pe- rusteella mukaan otetut tu- lokset	Abtraktin perusteella mukaan otetut tu- lokset	Koko teks- tin perus- teella mu- kaan otetut
Academic Search Elite	“Self-manage- ment AND lead- ership”	102	14	7	2
	“self-leadership and leader”	74			
	“self-awareness AND leadership”	143			
Cinahl	“self-manage- ment and lead- ership”	27	3	9	4
	“Self-leadership”				
	“Personal devel- opment AND leadership”	80 38	9 2		

Medic	"itsens* johtamine*"	270	2	2	2
Science Direct	"self-leadership, leaders, leadership" (The Leadership Quarterly)	574	24	16	0

Laadunarviointi

Tutkimus/artikkeli	Tutkimuksen/artikkelin tyyppi	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Laadun arviointi JBI kriteereillä
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
The Meaning of self-Leadership For nursing academics of a Research Programme in the Context of a higher education Institution in the Western Cape	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
In Focus	Asiantuntijanäkemys	K	K	K	K	?	?					4/6

2 (4)

What it takes to achieve managerial success	Asiantuntijanäkemys	K	K	K	K	K	K						6/6
The effect of work stress and emotional intelligence on self-leadership among nurses in leadership positions in the Lesotho Ministry of Health and Social Welfare	Survey - tutkimus, laadullinen analyysi	K	K	K	K	K	K	K	NA	NA	K		8/10

3 (4)

Managing self for leadership	Asiantuntijanäkemys	K	?	K	K	K	?						4/6
Nursing leadership at all levels. The art of self-leadership	Asiantuntijanäkemys	K	K	K	K	K	K						6/6
Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		10/10

Hoitotyön johtaminen muutoksessa- lähijohtajien haastattelututkimus	Laadullinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
---	----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------

Katsaukseen valikoituneet alkuperäisaineistot

Tutkimuksen/artikkeli tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi	Tutkimuksen/artikkelin nimi	Tarkoitus/tavoitteet	Aineisto, aineiston keruutapa	Keskeiset tulokset	JBI laatu- pisteet
Goleman, Daniel. USA. 2014. TD: Talent Development. Nov2014, Vol. 68 Issue 11. 48-52.	What it takes to achieve managerial success.	Selvittää, mitä taitoja vaaditaan menestyvältä johtajalta	Lehtiartikkeli	Neljä elementtiä, mitkä erottavat hyvän johtajan muista: itsetuntemus, itsejohtajuus, sosiaalinen älykkyys sekä ihmissuhdetaidot	6/6
Jooste, K. - Ahanonu, L. - Arunachalam, S. - Rashe, H. - Julie, H. - Willemse, J. J -Bimray, P - Essa, I - Hoffman, J.	The meaning of self-leadership for nursing academics of a research programme in the context of a higher education institution in the Western Cape	Tavoitteena oli tutkia ja kuvailla johtamisasemassa olevien hoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta johtamiskoulutuksen aikana.	Laadullinen, narratiivinen haastattelututkimus sairaanhoitajille (N=8) Aineisto käsitelty laadullisella sisälönanalyysilla.	Hoitajat olivat motivoituneita käyttämään omaa vaikutusvaltaansa saavuttaakseen optimaalisen suorituskyvyn ohjelmassa. Itsejohtajuuden merkitys liittyy yleisesti ottaen läheisesti käsitteeseen jaetusta johtajuudesta, reflektioivasta johtajuudesta sekä yhteisöllinen johtajuus.	10/10

2015. Africa Journal of Nursing & Midwifery, Supplement 2015: 17. 122-133.					
Kumar, S. - Vivek S. – Adhish – Abhimanyu - Chauhan. Intia. 2014. Indian Journal of Community Medicine, Jul-Sep2014; 39(3). 138-142.	Managing self for leadership	Johtajuuden ytimessä on itsensä johtamisen taidot, joista tässä artikkelissa käsitellään tunnetaitoja, ajanhallintaa sekä kommunikaatiotaitoja.	Lehtiartikkeli	Itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä, jotta voi menestyä johtamistyössä. Terveysalan johtajille tärkeitä taitoja ovat: tunnejohtaminen, ajanhallintataidot sekä kuuntelutaidot.	4/6
Lonka, Anu. Suomi. 2018.	Hoitotyön johtaminen muutoksessa-lähijohtajien haastattelututkimus	Tavoitteena on kuvailla hoitotyön lähijohtajien kokemuksia muutoksista ja miten ne ovat muuttaneet johtamisen sisältöjä ja ra-	Kohderyhmänä yhdistetyn sosiaali- ja terveystieteiden akuutisairaalan lähijohtajat (N=17). Yh-	Hoitotyön lähijohtamisessa tapahtuneita muutoksia ovat organisaatiomuutosten lisäksi henkilöstön ja toiminnan johtaminen, itsensä johtaminen sekä toimintaympäristön muutokset ja kehittyminen.	10/10

		kenteita. Millaista johtamista muutoksessa tarvitaan sekä miten ylläpidetään muuttuvassa organisaatiossa osaamista, ajantasaista johtamista sekä oikeita toimintatapoja.	teensä viisi lähijohtajaa haastateltiin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Aineisto analysoitiin sisälönanalyysin avulla.		
Nevarez Michele, USA. 2017. TD: Talent Development. Vol. 71 Issue 3. 54-58.	In Focus	Itsetuntemuksen tärkeys johtamistyössä	Lehtiartikkeli	Itsetuntemuksen lisäämisellä saamme kehitettyä kaikkia johtamisen osa-alueita sekä työelämässä että yksityiselämässä	4/6
Salmela, Veli-Matti. Suomi. 2016.	Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta.	Lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta ilmiönä. Selvittää millaista itsensä johtaminen on sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten työssä.	Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjallisuuskatsauksena ja kymmenen (n=10) sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esimiehen haastattelusta.	Tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen liitetään kiinteäksi osaksi arjen työtä. Itsensä johtamiseen kuuluu esimiesten mukaan olennaisena ammattitaidon ja työn hallinnan kehittäminen sekä selviytyminen työn haasteista.	10/10

			Haastattelumene- telmänä oli teema- haastattelu. Ai- neisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.		
Smith-Trudeau, Priscilla USA. 2016. Vermont Nurse Connec- tion; 19(4). 4-5.	Nursing Leadership at All Lev- els. The art of Self-Leadership	Itsensä johtamisen tärkeys johtavien sairaanhoitajien työssä	Lehtiartikkeli	Itsensä johtamisessa tärkeintä on ymmär- tää omat arvot, vahvuudet, heikkoudet, johtajuusasema sekä henkiset tarpeet. Tärkeää on pohtia, miten esiinnyt johta- jana, oletko suunnannäyttjä vai valittaja ja oletko töissä läsnä vai ajatteletko omia henkilökohtaisia ongelmia? Onko työlläsi tarkoitus, sillä sen on todettu olevan hoi- tajan työssä tärkeintä, että työllä on tarkoi- tus.	6/6

<p>Van Zyl, Ebben; Nel, Petrus; Mokoane, Motselisi, Afrikka, 2017. Africa Journal of Nursing & Midwifery, 2017; 19(1). 88-104.</p>	<p>The effect of work stress and emotional intelligence on self-leadership among nurses in leadership positions in the Lesotho Ministry of health and social welfare.</p>	<p>Tarkoituksena on mitata tunneälykkyyden ja työstressin vaikutusta hoitajien itsensä johtamiseen.</p>	<p>Kyselyhaastattelu sairaanhoitajille (N=159). Itsejohtajuutta, työstressiä ja emotionaalista älykkyyttä mitattiin käyttämällä tarkistettuja kyselylomakkeita sekä emotionaalisen älykkyyden indeksia.</p>	<p>Hoitajien todettiin kokevan työssään normaalia stressiä, mikä ei vaikuta itsensä johtamisen taitoihin. Sen sijaan tunneälykkyyden huomattiin puuttuvan hoitajien työstä, sillä sen on todettu olevan osoitus epäammattimaisuudesta. Sen sijaan hoitajat keskittyivät toteuttamaan itseään työssään itsejohtajuuden kautta. Tunneälykkyyden huomiotta jättäminen vie hoitajilta kuitenkin yhden tehokkaimista keinoista ehkäistä työstressiä.</p>	<p>8/10</p>
--	---	---	---	---	-------------

Sisällönanalyysi

Aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
“Yleisiä persoonallisuuden piirteitä itsensä johtajalle ovat: itseluottamus, rehellisyys, koskemattomuus ja uskottavuus, vakuuttavuus, emotionaalinen vakaus, innostus, huumorintaju, lämpö, suuri toleranssi turhautumista vastaan sekä itsetietoisuus ja itseobjektiivisuus.”	Tietyt persoonallisuuden piirteet liitetään itsensä johtamiseen
“Tehtävään liittyvät persoonallisuus piirteet itsensä johtamisessa ovat aloitekyky, herkkyys muita kohtaan ja empatia; joustavuus ja sopeutumiskyky; sisäinen valvonta; rohkeus ja selviytymiskyky.”	Tietyt tehtävään liittyvät persoonallisuuden piirteet liitetään itsensä johtamiseen
“Ramachandranin neuvo: “Etsitkö johtajuutta? Katso peiliin”. Sokrateksen sanoin: “Tunne itsesi”. Aristoteleen sanoin: “Itsetuntemus on kaiken viisauden alku”.”	Itsetuntemus

“Itsetuntemus on kauan tunnistettu yhdeksi johtajuuden keskeisistä tunnusmerkeistä ja tieksi kohti itsensä johtamista.”	Itsetuntemus on tie kohti itsensä johtamista
“Kaikki toteuttavat itsejohtajuutta jollain tasolla, mutta kaikki eivät ole tehokkaita itsensä johtajia.”	Itsensä johtamista toteuttavat kaikki jollain tasolla
“Itsensä johtamista voi opetella, eikä se ole vain taito, jonka siihen syntyneet voivat omata.”	Opeteltavissa oleva taito
“Itsensä johtaminen on keskeistä johtajille ja kaikille työntekijöille.”	Keskeistä johtajille ja työntekijöille
“Joka päivä sairaanhoitajat voivat valita kasvaa ja keskittyä taitoihin, jotka lisäävät itsensä johtamista. Tie itsensä johtamiseen vie aikaa ja kärsivällisyyttä.”	Tie itsensä johtamiseen vie aikaa
“Itsejohtajuudessa on useita eri näkökohtia. Tärkeintä on kyky tunnustaa, ymmärtää ja olla tietoinen omista arvoista, näkökohdista, vahvuuksista, heikkouksista, alttiudesta johtaa sekä emotionaaliset ja henkiset tarpeet. Miten näyttäydyt johtajana? Valitanko ja arvostelet vai johdatko näyttäen esimerkkiä?”	Kyky tunnistaa itsensä

Kun olet töissä, ajatteletko kotiasioita vai oletko täysin läsnä ja täytät tarkoitustasi töissä?	
Hoitotyössä tarkoitus on itsensä johtamisen ydin. Ilman tarkoitusta ei ole tehtävää, näkemystä tai syytä tehdä työtä.”	Tarkoitus itsensä johtamisen ydin
“Kun ollaan itsensä johtamista toteuttavien ihmisten läheisyydessä, innostaa se muitakin tekemään parhaansa.”	Itsensä johtaminen innostaa muita parempiin tuloksiin
“Itsensä johtaminen on hyvän johtajan edellytys”	Hyvän johtajan edellytys
“Itsensä johtamiseen liittyviä tärkeitä taitoja ovat: emotionaaliset kompetenssit, ajanhallinta ja kommunikaatiotaidot.”	Tunneäly, ajanhallintataidot, kommunikaatiotaidot
“Itsetuntemus on sitä, että tunnistaa omat tunteensa. Se on perusta, jonka kautta muiden taitojen oppiminen on helpompaa. Kun ollaan emotionaalisesti virittyneitä, täytyy pitää huolta siitä, että ei ajaudu liikaa tunteiden vietäväksi.”	Itsetuntemus tarkoittaa omien tunteiden tunnistamista
“Itsetuntemuksessa on kyse tunteidenhallinnasta ja siitä, että ohjataan omia tunteita	Itsetuntemuksella tarkoitetaan omien tunteiden hallintaa

käyttäytymään loogisesti ja että tunteet eivät vaikuta liikaa käyttäytymiseen.”	
“Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä, jos haluaa tulla menestyneeksi johtajaksi. Tunteidenhallinta, ajanhallinta ja kuuntelutaidot ovat tärkeitä terveysalan johtajille.”	Tunteidenhallinta, ajanhallinta ja kuuntelutaidot
“Nykyinen työympäristö edellyttää ihmisiltä itseohjautuvuutta.”	Itseohjautuvuus
“Itsejohtajuus liittyy ammatilliseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen.”	Ammatillinen ja henkilökohtainen tehokkuus
“Organisaatiot edellyttävät työntekijöiltä kykyä itseohjautuvuuteen ja itsevaikuttavuuteen, joita voi kutsua yhteisesti itsensä johtamiseksi.”	Organisaatiot edellyttävät työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja
“Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että tuosisäiset voimansa esiin, jotta voi voimaannuttaa, vaikuttaa ja johtaa muita.”	Itsensä johtamisella voi voimaannuttaa, vaikuttaa ja johtaa muita
“Itsensä johtaminen on perusta tehokkaalle johtajuudelle 2000-luvulla.”	Perusta tehokkaalle nykyjohtamiselle

“Itsensä johtaminen on sisäinen prosessi, joka antaa aloitteen johtajuuden kehittämiseksi sekä yksilöiden ja organisaatioiden voimaannuttamiselle.”	Sisäinen prosessi, joka antaa aloitteen johtajuuden ja organisaatioiden kehittämiseksi.
“Itsensä johtaminen antaa johtajalle edellytyksen ajatella tehokkaasti, käyttäytyä sopivasti ja kykyä samaistua muihin ihmisiin empaattisesti.”	Kehittää ajattelutaitoja ja tunnetaitoja
“Itsensä johtajilla on halua itsemääräämiseen, he ovat luovia päätöksenteossa ja sinnittelevät vastoinkäymisten edessä.”	Itsemäärääminen
“Itsensä johtaminen parantaa suorituskyykyä ja itsetehoa ja vähentää poissaoloja. Se edistää tavoitteiden asettamista ja parantaa itsereflektointitaitoja sekä kykyä käsitellä tehokkaasti omia vahvuuksia ja heikkouksia.”	Suorituskyvyn ja itsetehon parantaminen
“Itsensä johtamista toteuttavat johtajat olivat tehokkaampia saavuttamaan omat tavoitteensa.”	Auttaa saavuttamaan tavoitteet
“Tehokas itsensä johtaminen edellyttää kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista.”	Kokonaisvaltainen hyvinvointi

“Työstressiä kokevat elävät todennäköisemmin epäterveellisesti, ovat heikosti motivoituneita, vähemmän tehokkaita ja epätodennäköisemmin toteuttavat itsensä johtamista.”	Työstressi vaikuttaa itsensä johtamiseen kaikilla elämän osa-alueilla
“Tunneälykyys parantaa itsensä johtamista tunnesäätelyn ja käyttäytymismallien kautta.”	Tunneälykyys parantaa itsensä johtamista
“Itsensä johtaminen keskittyy itsesäätelyyn ja ajatusprosesseihin. Tästä syystä itsensä johtamisen ja tunneälykkyyden käsitteet ovat lähellä toisiaan.”	Itsesäätely ja ajatusprosessit
“Ikä voi vaikuttaa itsensä johtamisen käyttämiseen”	Ikä vaikuttaa itsensä johtamiseen
“Fyysiset työskentely ympäristöt voivat parantaa itsensä johtamisen toteutumista”	Fyysinen toimintaympäristö
“Itsensä johtamisen käsite liittyy läheisesti jaetun johtajuuden, refleктоivan johtajuuden ja osallistavan johtajuuden käsitteisiin.”	Jaettu johtajuus, refleктоiva johtajuus, osallistava johtajuus
“Itsensä johtaminen on laajasti tunnustettu johtajuuden osa-alue.”	Laajasti tunnustettu johtajuuden osa-alue
“Itsensä johtaminen liittyy positiivisesti muutostohtamiseen.”	Muutosjohtajuus

“Itsensä johtamiseen liittyvät komponentit ovat: itsetutkistelu, tavoitteiden asettaminen, palkitseminen ja rankaiseminen.”	Itsetutkiskelu, tavoitteiden asetus, palkitseminen ja rankaiseminen
“Itsensä johtamisella voi löytää, motivoida ja ylläpitää haluttuja käyttäytymismalleja ja maksimoida omat kyvyt.”.	Käyttäytymismallien ylläpito ja kehittäminen
“Itsensä johtaminen on osa yksilöllistä johtajuutta.”	Yksilöllinen johtajuus
“Itsensä johtaminen keskittyy oman itsen henkilökohtaisiin tavoitteisiin.”	Henkilökohtaiset tavoitteet
“Henkilö, joka toteuttaa itsensä johtamista vaikuttaa vastuuntuntoon työtehtäviä kohtaan.”	Vastuunotto työtehtävistä
“Itsensä johtajuutta toteuttavat yksilöt toteuttavat korkeamman tason sitoutuneisuutta työtehtäviin, tavoitteisiin ja tiimiin tai organisaatioon.”	Tuottaa sitoutuneita työntekijöitä
“Itsensä johtaminen on yhteydessä korkeampaan tehokkuuteen, taitoihin, lisääntyneeseen selviytymiskykyyn, sopeutumiskykyyn ja tuottavuuteen.”	Tehokkuus, taidot, sopeutumiskyky ja tuottavuus

“Ne, jotka omaavat itsensä johtamisen taitoja, tietävät miten saavuttaa korkeita tuloksia itsensä ohjaamisessa ja itsensä motivoimisessa.”	Itsensä ohjaaminen ja motivoiminen
“Tehokkaat organisaatiot, jotka edellyttävät työntekijöiltä itsejohtajuutta, ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen, hyvään kommunikaatioon, laadukkaaseen johtajuuteen ja tehokkaisiin työsuhteisiin.”	Itsejohtajuus lisää työtyytyväisyyttä, kommunikaatiota, laadukasta johtamista ja tehokkaita työsuhteita
“Itsensä johtaminen lähtee motivaatiosta johtaa itseä saavuttamaan parhaan tuloksen.”	Saavuttaa parhaat tulokset
“Henkilön tulee osata ensin johtaa itseään ennen kuin voi johtaa ryhmää.”	Johda itseäsi, johda muita
“Havainnot osoittivat omavastuullisuuden näkökulman itsejohtajuuden aikana, koska ihmiset ottivat henkilökohtaisen vastuun, ohjasivat omia ponnistuksiaan, motivoivat itseään ja uudistivat ajattelumallejaan.”	Vastuunotto omasta työstä
“Itsensä johtaminen voi johtaa jaettuun johtajuuteen ja voimaannuttavaan johtajuuteen.”	Jaettu johtajuus, voimaannuttava johtajuus

“Henkilöt, jotka käyttävät itsensä johtamisen strategioita parantavat tehokkuuttaan.”	Tehokkuuden lisääminen
“Yksilöllinen menestys lähtee usein itsensä motivoinnista ja itsensä johtamisesta.”	Itsensä motivoiminen, itsensä johtaminen
“Itsensä johtamisen avulla saa keinoja pysyä rauhallisena paineen alla, mikä on yhteydessä tunneälykkyyteen.”	Paineensietokyky
“Itsevarmuus omiin kykyihin perustuu realistiseen käsitykseen omista vahvuuksista ja heikkouksista, mikä vaatii itsetuntemusta, joka taas on yhteydessä tunneälykkyyteen.”	Realistinen itsevarmuus omista kyvyistä
“Johtajat, joilla on korkea emotionaalinen itsetuntemus, tunnistavat miten tunteet vaikuttavat heihin ja heidän työpanokseensa.”	Tunteiden itsetuntemus
“Oikeanlaisella itsearviointilla varustetut johtajat tietävät, milloin pyytää apua ja mihin kohdistaa johtajuustaitojaan.”	Itsearviointi
“Johtajat, joilla on hyvä itsetunto ovat usein henkisesti läsnä ja erottuvat joukosta.”	Hyvä itsetunto
“Johtajat, jotka kykenevät hallitsemaan tunteitaan, löytävät paremmin keinoja pysyä	Tunteidenhallinta

rauhallisena ja pitämään pään kylmänä paineen alla.”	
“Läpinäkyvyyttä harjoittavat johtajat myöntävät avoimesti virheensä ja puuttuvat epäeettiseen käyttäytymiseen.”	Läpinäkyvyys
“Mukautuvat johtajat pystyvät taiteilemaan monien vaatimusten alla ilman, että menettävät keskittymistään tai energiaansa.”	Mukautuvaisuus
“Johtajat, jotka menestyvät omaavat vahvat henkilökohtaiset vaatimukset, jotka ajavat heitä ylittämään itsensä ja kannustavat muita tekemään samoin.”	Vahvat henkilökohtaiset vaatimukset
“Oma-aloitteisuutta omaavat johtajat eivät pelkää ylittää rajoja, kun vaatimuksena on tehdä parempaa tulevaisuutta.”	Oma-aloitteellisuus
“Optimistinen johtaja ei välitä takaiskuista vaan näkee ne kehittymisen mahdollisuutena.”	Optimistisuus
“Itsetuntemus on tie positiivisen johtajuuden kehittämiseen.”	Positiivinen johtaminen

<p>“Tunneälyyn liittyen, itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omat tunteet ja miten ne vaikuttavat itseen, suoritukseen ja kaikkeen mitä teet.”</p>	<p>Itsetuntemus on kykyä tunnistaa omat tunteet ja miten ne vaikuttavat kokonaisvaltaisesti kaikkeen</p>
<p>“Kun itsetuntemusta ei ole (eli kun olemme auto pilotilla), me olemme taipuvaisempia reagoimaan jokapäiväisten arki päivän tapahtumiin samalla tavalla? Automaatti ohjauksen ominaisuus on se, että me luotamme ja palaamme samoihin rutiineihin ja käyttäytymismalleihin pysähtymättä miettimään, että yhdestä tapauksessa kymmenestä olemme itse omien ongelmienne aiheuttaja.”</p>	<p>Ilman itsetuntemusta toistamme herkemmin samat virheet</p>
<p>“Johtajuuden ytimessä on itsetuntemus.”</p>	<p>Itsetuntemus johtajuuden ytimessä</p>
<p>“Itsetuntemuksen kehittäminen on tärkeää, jotta voimme toteuttaa kaikkia muita johtajuuden osa-alueita.”</p>	<p>Itsetuntemus yhteydessä muihin johtajuuden osa-alueisiin</p>
<p>“Johtamisen kehittäminen on henkilöstön kanssa jatkuva vuorovaikutuksellinen prosessi. Lähijohtajien tulisi tehostaa omaa itsetuntemusta, viestintätaitoja, tehokkuutta ja</p>	<p>Johtajien itsensä johtamisen taitojen kehittäminen tärkeää</p>

<p>hahmottaa organisaation visio selkeästi. Johtamista kehittämällä saatu parempi johtaminen vaikuttaa suoraan henkilöstöön ja heidän viestintään, potilaiden hoidon jatkuvuuteen sekä yhteistyöhön potilaan kanssa.”</p>	
<p>“Johtamisjärjestelmän muutos on tuonut lähijohtajille suuremmat vastualueet, mikä on lisännyt lähijohtajan asiantuntijuuden tarvetta ja toisaalta tuonut myös oman työhallintaan puutteita, koska aika johtamistyöhön ei tunnu ajoittain riittävän.”</p>	<p>Asiantuntijuuden lisääminen, työhallinta</p>
<p>“Muutosvauhdin kasvaminen ja tiedon määrän lisääntyminen vaikeuttavat henkilökohtaista tiedon hallitsemista. Yhteiskunnan ja organisaatioiden ohella myös ihmiset muuttuvat. Työntekijät ovat yhä paremmin koulutettuja ja vaativat työltään enemmän kuin aiemmin. Nämä muutokset haastavat työskentelytapoja, joihin olemme tottuneet ja pakottavat meidät kehittämään myös itseämme työmme ohella.”</p>	<p>Muutokset ja tiedon lisääntyminen työelämässä vaativat itsensä kehittämistä</p>

“Itsensä johtaminen on vaikuttamisen prosessi, joka suuntautuu yksilöön itseensä.”	Omaan itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi
“Prosessin tarkoituksena on pyrkiä tietoisesti ohjaamaan omaa toimintaansa.”	Oman toiminnan tietoinen ohjaaminen
“Itsejohtajuudessa on kyse erilaisten taitojen valikoiman hallitsemisesta tietoisuuden, tunteiden ja motivaation alueella. Näitä taitoja käyttämällä henkilö pyrkii vaikuttamaan ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään.”	Itsensä johtaminen on tunteiden ja käyttäytymismallien hallintaa
“Itsensä johtaminen alkaa siitä, että yksilö tulee tietoiseksi itsestään ja omista vaikuttamismahdollisuuksistaan.”	Tietoisuus omasta itsestä
“Itsensä johtamista voidaan verrata tunneälyyn. Tunneälyssä on kyse henkilön kyvystä tulla toimeen itsensä kanssa. Tunneälyn keskeisiä osa-alueita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Tunneälyn avulla on mahdollista pyrkiä kehittämään itseään esimerkiksi paremmaksi työntekijäksi.”	Tunneäly liittyy itsensä johtamiseen ja itse-tuntemukseen
“Voimaannuttaminen on yhteydessä itsensä johtamiseen. Voimaannuttaminen tarkoittaa	Voimaannuttaminen yhteydessä itsensä johtamiseen

yksilöstä itsestään lähtevää valtuuttamista ja voiman tunteen kokemista.”	
“Itsejohtaminen tarjoaa laajemman määrän keinoja vaikuttaa omaan toimintaansa, se kattaa sisäisen motivaation käsitteen ja tarjoaa vaihtoehtoisia keinoja yksilölle itsensä ohjaamiseen.”	Itsejohtamisella saa keinoja vaikuttaa laajasti omaan toimintaan
“Itsensä johtamisen teoria koostuu käytännössä toiminta- ja ajatustasolla tapahtuvien strategioiden hallinnasta.”	Toiminta- ja ajatustasolla tapahtuvien strategioiden hallinta
“Nämä strategiat tähtäävät käyttäytymisen, ajattelun ja tunteiden hallintaan. Näiden prosessien avulla yksilö pyrkii vaikuttamaan itseensä, eli toisin sanoen johtamaan itse itseään.”	Käyttäytymisen, ajattelun ja tunteidenhallinta liittyvät itsensä johtamiseen.
“Itsensä johtamiseen henkilön luonnollisena ominaisuutena vaikuttavat esimerkiksi yksilölliset ominaisuudet, perhetausta, koulutus, ammatti ja sosiaalinen ympäristö. Jokainen henkilö kuitenkin omalla tavallaan johtaa itseään -toiset vain ovat siinä luonnostaan tehokkaampia.”	Ihmisen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat itsensä johtamisen toteutumiseen

<p>“Itsensä johtamisen oppimisessa on kyse ihmisen omasta halusta ja motivaatiosta oppia itsejohtajaksi. Itseään ei johdeta pelkästään työelämää varten, vaan itsensä johtaminen tulisi tapahtua itseä ja omaa kehitystä silmällä pitäen.”</p>	<p>Ihmisen oma motivaatio oppia itsejohtamista</p>
<p>“Itsensä johtamisen tarkoituksena on hallita omaa käyttäytymistä ja vaikuttaa motivaatioon suorittaa erilaisia tehtäviä. Itsensä johtamisen strategiat keskittyvät käyttäytymisen, tunteiden ja kognition hallintaan.”</p>	<p>Omien tunteiden hallinta</p>
<p>“Tavoitteet ovat tärkeä osa onnistunutta itsensä johtamista. Tavoitteita asettamalla luodaan suuntaa omalle työlle ja asetetaan tehtäviä tärkeysjärjestykseen.”</p>	<p>Tavoitteiden asettaminen</p>
<p>“Itsensä johtaja voi harjoittelemalla parantaa suorituskyykyään työelämässä. Ajatustasolla tehtävien läpikäyminen tai harjoittelu ennen varsinaista tapahtumaa voi parantaa lopullista suoritusta.”</p>	<p>Mielikuvaharjoittelut</p>
<p>“Itsetarkkailu on keskeinen itsensä johtamisen tiedonkeruumenetelmä. Tarkkailemalla</p>	<p>Itsetarkkailu</p>

itseämme voimme saada vihjeitä siitä, mitä on muutettava tai kuinka jatkossa toimia tehokkaammin.”	
“Itsejohtamisen menetelmä ajatustasolla on pyrkiä rakentavasti hallitsemaan omia ajattelutapojaan. Tietyistä ajattelumalleista tulee tapoja samalla tavalla kuin luomme itsellemme tietynlaisia käyttäytymismalleja, jotka toistuvat toiminnassamme. Itsejohtamisen tavoitteena on omien ajattelumallien ja -tapojen hallitseminen. Ajatusmalleja hallitsemalla voidaan lisätä tehokkuutta työssä.”	Ajattelumallien ja ajattelutapojen hallinta
“Itsejohtamisen kannalta keskeinen tekijä on usko omasta kyvystä suoriutua tehtävästä.”	Usko omaan kykyihin
“Positiivinen mielikuvaharjoittelu näyttää olevan yhteydessä parempaan suoriutumiseen varsinaisessa harjoittelua seuraavassa toiminnassa.”	Positiivinen mielikuvaharjoittelu
“Yksilö voi pyrkiä rakentavaan keskusteluun myös itsensä kanssa osana itsejohtajuutta.”	Keskustelu itsensä kanssa
“Itsejohtajuuden liittyminen vahvasti henkilön persoonaan.”	Henkilön oma persoona

“Itsejohtajuus on johtajan kokemus siitä, että hän hallitsee oman työnsä ja kykenee itseensä vaikuttamalla parantamaan johtamistaan.”	Kykyä vaikuttaa omaan työhön
“Itsejohtajuus on kyky selviytyä odotuksista ja paineista, joita nykyajan työelämä johtajalla asettaa.”	Kykyä selviytyä nykyajan paineista
“Sosiaali- ja terveydenhuollon alan esimiesten itsensä johtamisessa on kyse oman työn suunnittelusta ja hallinnasta, joka ylittää työn virallisen ulottuvuuden ja koskettaa esimiestä kaikilla elämänalueilla.”	Oman työn hallinta ja suunnittelu
“Alituinen prosessi, joka ohjaa yksilön työskentelyä.”	Jatkuva prosessi
“Itsensä johtamisen koettiin liittyvän vahvasti yksilön koulutukseen, kokemukseen, oppimiskykyyn, persoonallisuuteen ja arjen työtilanteisiin.”	Itsensä johtaminen osana ammatillisuutta ja persoonallisuutta
“Itsejohtajuudelle on tarvetta nykypäivän työelämässä. Työn sisältöjen ja toimintaympäristön muutokset lisäävät tarvetta itsensä	Toimintaympäristön muutos vaatii itsejohtajuutta

tuntemiselle sekä omien kykyjen ja rajojen tunnistamiselle.”	
“Tietoinen itsensä johtaminen liittyy henkilön haluun kehittyä sekä ihmisenä että työntekijänä.”	Halu kehittyä ihmisenä ja työntekijänä
“Lähijohtajat kokivat, ettei oman työnhallinta ollut enää niin helppoa kuin aikaisemmin.”	Oman työn hallinta
“Omia taitojaan ei aina tiedosta ja sellaista tiedostamista tarvitaan missä olisin hyvä ja mitä pitäisi toiminnassani lähijohtajana kehittää.”	Tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista

Aineiston ryhmittely

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kokonaisvaltainen hyvinvointi Ikä vaikuttaa itsensä johtamiseen Realistinen itsevarmuus omista kyvyistä Itsejohtamisella saa keinoja vaikuttaa laajasti omaan toimintaan Itsensä johtamista toteuttavat kaikki jollain tasolla Opeteltavissa oleva taito Jatkuva prosessi Tie itsensä johtamiseen vie aikaa Hyvän johtajan edellytys Itsensä johtaminen innostaa muita parempiin tuloksiin	JOHTAMISTAITO
Itsensä johtaminen osana ammatillisuutta ja persoonallisuutta Ajattelumallien ja ajattelutapojen hallinta Käyttäytymisen, ajattelun ja tunteidenhallinta liittyvät itsensä johtamiseen.	AMMATTIT Aidon Kehittäminen

<p>Toiminta- ja ajatustasolla tapahtuvien strategioiden hallinta</p> <p>Ammatillinen ja henkilökohtainen tehokkuus</p> <p>Käyttäytymismallien ylläpito ja kehittäminen</p> <p>Tehokkuus, taidot, sopeutumiskyky ja tuottavuus</p> <p>Saavuttaa parhaat tulokset</p> <p>Tehokkuuden lisääminen</p> <p>Itsensä johtamisella voi voimaannuttaa, vaikuttaa ja johtaa muita</p> <p>Suorituskyvyn ja itsetehon parantaminen</p> <p>Auttaa saavuttamaan tavoitteet</p> <p>Tarkoitus itsensä johtamisen ydin</p> <p>Työstressi vaikuttaa itsensä johtamiseen kaikilla elämän osa-alueilla</p>	
<p>Omaan itseän kohdistuva vaikuttamisprosessi</p> <p>Oman toiminnan tietoinen ohjaaminen</p> <p>Johda itseäsi, johda muita</p> <p>Vastuunotto omasta työstä</p> <p>Usko omaan kykyihin</p> <p>Ihmisen oma motivaatio oppia itsejohtamista</p>	<p>MINÄ</p>

<p>Oman työn hallinta Itsensä motivoiminen, itsensä johtaminen Tietoisuus omasta itsestä Halu kehittyä ihmisenä ja työntekijänä Itsensä ohjaaminen ja motivoiminen Henkilökohtaiset tavoitteet Itsesäätely ja ajatusprosessi</p>	
<p>Muutosjohtajuus Positiivinen johtaminen Jaettu johtajuus, refleктоiva johtajuus, osallistava johtajuus Jaettu johtajuus, voimaannuttava johtajuus Yksilöllinen johtajuus Laajasti tunnustettu johtajuuden osa-alue</p>	<p>JOHTAJUUDEN OSA-ALUE</p>
<p>Itsetuntemus Itsetuntemus tie kohti itsensä johtamista Itsetuntemus tarkoittaa omien tunteiden tunnistamista Itsetuntemuksella tarkoitetaan omien tunteiden hallintaa Tunteiden itsetuntemus</p>	<p>ITSETUNTEMUKSEN KAUTTA ITSENSÄ JOHTAJAKSI</p>

<p>Itsetuntemus on kykyä tunnistaa omat tunteet ja miten ne vaikuttavat kokonaisvaltaisesti kaikkeen</p> <p>Ilman itsetuntemusta toistamme herkemmin samat virheet</p> <p>Itsetuntemus johtajuuden ytimessä</p> <p>Itsetuntemus yhteydessä muihin johtajuuden osa-alueisiin</p>	
<p>Organisaatiot edellyttävät työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja</p> <p>Perusta tehokkaalle nykyjohtamiselle</p> <p>Sisäinen prosessi, joka antaa aloitteen johtajuuden ja organisaatioiden kehittämiseksi.</p> <p>Toimintaympäristön muutos vaatii itsejohtajuutta</p> <p>Kykyä selviytyä nykyajan paineista</p> <p>Kykyä vaikuttaa omaan työhön</p> <p>Itsejohtajuus lisää työtyytyväisyyttä, kommunikaatiota, laadukasta johtamista ja tehokkaita työsuhteita</p> <p>Fyysinen toimintaympäristö</p> <p>Asiantuntijuuden lisääminen, työnhallinta</p>	<p>ITSENSÄ JOHTAMINEN OSANA ORGANISAATIOITA</p>

<p>Työn tarkoitus itsensä johtamisen ydin.</p> <p>Vastuunotto työtehtävistä</p> <p>Tuottaa sitoutuneita työntekijöitä</p> <p>Keskeistä johtajille ja työntekijöille</p> <p>Muutokset ja tiedon lisääntyminen työelämässä vaativat itsensä kehittämistä</p> <p>Johtajien itsensä johtamisen taitojen kehittäminen tärkeää</p>	
<p>Tunneäly, ajanhallintataidot, kommunikointitaidot</p> <p>Tunteidenhallinta, ajanhallinta ja kuuntelutaidot</p> <p>Tunneälykyys parantaa itsensä johtamista</p> <p>Tunneäly liittyy itsensä johtamiseen ja itse-tuntemukseen</p> <p>Kehittää ajattelutaitoja ja tunnetaitoja</p> <p>Itsensä johtaminen on tunteiden ja käyttäytymismallien hallintaa</p>	TUNNEÄLYKKYYS
<p>Itsearviointi</p> <p>Itseohjautuvuus</p> <p>Hyvä itsetunto</p> <p>Tunteidenhallinta</p>	

Läpinäkyvyys	HENKILÖKOHTAISET OMINAISUUDET
Mukautuvaisuus	
Vahvat henkilökohtaiset vaatimukset	
Oma-aloitteellisuus	
Optimistisuus	
Itseohjautuvuus	
Kyky tunnistaa itsensä	
Oman työn hallinta	
Voimaannuttaminen yhteydessä itsensä johtamiseen	
Tietyt persoonallisuuden piirteet liitetään itsensä johtamiseen	
Tietyt tehtävään liittyvät persoonallisuuden piirteet liitetään itsensä johtamiseen	
Itsetutkiskelu, tavoitteiden asetus, palkitseminen ja rankaiseminen	
Oman työn hallinta ja suunnittelu	
Positiivinen mielikuvaharjoittelu	
Keskustelu itsensä kanssa	
Henkilön oma persoona	
Omien tunteiden hallinta	
Tavoitteiden asettaminen	

Mielikuvaharjoittelut Itsetarkkailu Tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksista Paineensietokyky Ihmisen yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat itsensä johtamisen toteutumiseen Itsemäärääminen	
--	--