

**ESIMIEHEN ITSENSÄ JOHTAMISEN  
ONNISTUMISEN MENETELMÄT**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki  
syyslukukausi 2020  
Tiina Henttinen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, mitä on itsensä johtaminen ja mitä ovat esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmät. Tutkimuskysymyksinä olivat: Mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan? Millaiset menetelmät auttavat esimiestä onnistumaan itsensä johtamisessa? Tietoa kirjallisuuskatsaukseen haettiin viidestä eri tietokannasta: Ebsco Business Source Elite, Emerald Insight, Finna.fi, Google Scholar ja Web of Science. Hakusanoilla itsensä johtaminen / self-leadership ja itsensä johtamisen kehittäminen / self-leadership development saatiin hakutulokseksi yhteensä 1080 viitettä. Alkuperäistutkimusten valinta tehtiin ennalta määriteltyjen mukaanottokriteereiden pohjalta. Alkuperäisaineiston näytön laatu arvioitiin. Lopulliseen tutkimukseen valittiin 15 tutkimusta tai tieteellistä artikkelia, jotka analysoitiin teema-analyysia käyttäen. Tämän kirjallisuuskatsauksen keskeisimpinä tuloksina olivat itsensä johtamisen määrittelyyn sisältyvä kokonaisvaltaisuus, prosessinomaisuus ja ehdoton vaatimus itsensä tuntemisesta. Esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmien osalta korostui itsensä tuntemisen lisäksi yhteys toisiin ja työkuormituksen hallinta. Itsensä johtaminen prosessina alkaa itsetuntemuksen vahvistamisesta, siitä seuraa kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tiedostaminen, kehittämissuunnitelman laatiminen ja toteutus. Onnistumiseen vaikuttavat asenne, motivaatio ja tärkeimpänä toimeen ryhtyminen. Onnistumista vahvistavat myös organisaatiolta ja läheisiltä saatu tuki ja palaute.

Avainsanat Johtaminen, esimiestyö, itsensä johtaminen, itsensä johtamisen kehittäminen, itsetuntemus

Visamäki

---

Author Tiina Henttinen

Year 2020

Subject The leader's methods for successful self-leadership

Supervisor Mervi Lepistö

---

ABSTRACT

The goal of this thesis is through a systemized literature review, to determine what constitutes self-leadership and what the leader's methods for successful self-leadership are. The research questions are: What does self-leadership mean? What types of methods help a supervisor succeed in leading themselves? The information on the literature review was retrieved from five different databases: Ebsco Business Source Elite, Emerald Insight, Finna.fi, Google Scholar and Web of Science. The search words self-leadership and self-leadership development yielded a total of 1080 references. The selection of the original studies was made based on predefined admission criteria. The quality of the original material was assessed. Fifteen studies or scientific articles were selected for the final study, which were analyzed using thematic analysis. The key results of this literary review were the nature of self-leadership is process-like and holistic, and there's an absolute requirement for knowledge of oneself. In terms of the leader's methods for successful self-leadership not only knowing oneself, but the connection with others and the management of the workload was emphasized. Self-leadership as a process begins with the strengthening of self-knowledge, which results in the identification and awareness of development needs and the formulation and implementation of a development plan. Success is influenced by attitude, motivation and primarily, acting. Success is also reinforced by support and feedback from the organization and loved ones.

Keywords Leadership, leadership work, self-leadership, self-leadership development, self-knowledge

Pages 46 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	2
3	Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	2
3.1	Johtaminen ja esimiestyö .....	3
3.2	Itsensä johtaminen.....	4
3.2.1	Esimiehen itsensä johtaminen .....	5
3.2.2	Tietoinen ja älykäs itsensä johtaminen .....	8
3.3	Itsensä johtamisen kehittäminen .....	11
3.4	Itsetuntemus ja reflektointi .....	12
3.5	Aikaisemmat tutkimukset .....	14
4	Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	16
4.1	Lähtökohdat ja toteutus.....	16
4.2	Alkuperäistutkimusten haku ja valinta .....	17
4.2.1	Aineiston haku.....	17
4.2.2	Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit .....	19
4.2.3	Aineiston valinta.....	20
4.3	Alkuperäistutkimusten laadun arviointi .....	23
4.4	Aineiston käsittely.....	24
4.4.1	Aineiston käsittelymenetelmän valinta .....	24
4.4.2	Aineiston esittely.....	26
5	Tulosten tarkastelua.....	29
5.1	Itsensä johtamisen määrittelyä .....	30
5.2	Menetelmiä esimiehen itsensä johtamisen onnistumiseen.....	32
5.3	Onnistumispuhetta itsensä johtamisen onnistumisesta .....	35
5.4	Yllättäviä löydöksiä ja kritiikkiä .....	37
6	Pohdinta .....	39
6.1	Jatkotutkimusehdotuksia.....	40
6.2	Pieni ajatus tulevaisuudelle .....	42
	Lähteet.....	43

## 1 Johdanto

On kirjoitettu lukuisia teoksia johtamisen ja esimiestyön haasteista. Vähintään yhtä monta teosta on koottu johtamisen rakenteista, erilaisista tehtävälisäyksistä, joista hyvä esimies työssään vastaa ja huolehtii. Muistilistat siitä, mitä tulisi olla ja miten tulisi olla, auttavat ehkä hetken mutta useimmiten musertavat lopulta sen sinnikkäimmänkin esimiehen loputtomien vaatimusten alle. Tässä opinnäytetyössä annetaan vaatimuslistojen olla, pysähdytään ja keskitytään itsensä johtamiseen ja käännetään huomio onnistumispuheeseen. Tämä opinnäytetyö etsii vastausta kysymykseen, mitkä keinot auttavat esimiestä onnistumaan itsensä johtamisessa.

Johtamisen yleisenä haasteena ja vaikeutena on, ettei resursseja, kuten aikaa, rahaa ja ihmisiä, ole rajattomasti. Aina on priorisoitava ja valittava, mitkä tavoitteet toteutetaan ensin. Ihmisten johtamiseen vaikuttavat mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. Esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa yleistä, historiatonta johtamisen lainalaisuutta ei voida käyttää. Ihmiset elävät ainutkertaisessa maailmassa. Se, mitä aikaisemmin on tapahtunut, mitä ihmiset ovat kokeneet ja tehneet, vaikuttaa nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Esimiehen on osattava tarttua muiden maailmaan heidän arvostamillaan tavoilla. Edellytyksenä tälle on, että esimies on ensin työstänyt omaa sisäistä maailmaansa. (Juuti, 2016, ss. 54–62, 156)

Keskeneräisyys on osa jokaisen ihmisen elämää. Uskallus nähdä oma keskeneräisyys ja omat vahvuudet antavat rohkeutta. Kokemus epätäydellisyydestä voi nostattaa häpeää, ellei ihminen pysty toteuttamaan omia vaatimuksia ja ihanteita. Häpeän noidankehä muodostuu jatkuvista vaatimuksista, odotuksista ja halusta tulla huomatuksi. Siitä voi tulla tapa ajatella itsestään. Itsensä kuunteleminen lisää tietoisuutta omasta hyvinvoinnista tai väsymyksestä ja pahoinvoinnista. Sopivan hyvä ihminen pystyy kuuntelemaan itseään arvostavasti ja hyväksyen. (Gothóni, 2020, ss. 76, 196)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä on itsensä johtaminen ja mitä ovat esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmät.

## 2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä on itsensä johtaminen ja mitä ovat esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmät.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan?
- Millaiset menetelmät auttavat esimiestä onnistumaan itsensä johtamisessa?

Tutkimus on toisen asteen tutkimus, koska se pohjautuu jo tutkittuun tietoon. Tässä systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa on käytetty aineistona julkaistuja tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia.

## 3 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa ja kerrotaan itsensä johtamisen aikaisemmista tutkimuksista. Konteksti on esimiesnäkökulma ja onnistumispuhe. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat johtaminen ja esimiestyö, itsensä johtaminen, esimiehen itsensä johtaminen ja itsensä johtamisen kehittäminen.

Tutkimuksen teon aikana alkoi uusimmassa kirjallisuudessa näkyä johtamisen yhteydessä ilmaisun esimies tilalla esihenkilö. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin vielä vanhoja, käyttöön vakiintuneita ilmaisuja esimies ja esimiestyö kuvaamaan johtamisen tehtävää erilaisissa organisaatioissa ja henkilöä työssä johtamisen eri tasoissa.

Onnistumispuheella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä tutkijan lähestymistapaa teoriataustan ja aineiston osalta. Tutkija kiinnittää erityistä huomiota kuvauksiin onnistumisesta, kannattamisesta, sujuvuudesta, toimivuudesta tai vastaavista ilmaisuista itsensä johtamisesta ja itsensä johtamisen menetelmistä kerrottaessa. Lähestymistapa muistuttaa tutkijaa, että tavoitteena on löytää menetelmiä onnistua itsensä johtamisessa, ei vain kuvausta mitä itsensä johtaminen onnistuessaan on.

### 3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, joka kehkeytyy vuorovaikutuksen edetessä. Perinteinen johtamistutkimus on tarkastellut johtamista johdon ja esimiesten toiminnan kautta, nojaten yksilökeskeisiin selitysmalleihin. Esimiehen ominaisuuksien tai persoonan tarkastelu on kuitenkin liian yksipuolista tarkastelua. Nykyisen näkökulman mukaan, johtaminen on monimutkainen ja suhteistettu, ihmisten suhteille perustuva ilmiö. (Juuti, 2017, s. 24)

Suhteistetun näkökulman mukaan työyhteisö omaksuu toimintaa ohjaavan johtamisen puhutavan. Johtamispuheiden arvo mitataan sillä, auttavatko ne työyhteisön jäseniä ratkomaan työssä esiintyviä pulmia vai eivät. Koska tilanteet eri työyhteisöissä ovat erilaisia ja samankin työyhteisön kohtaamat tilanteet vaihtelevat ajallisesti suuresti, käytetään kulloinkin sopivia johtamisnäkökulmia ja niihin liittyviä johtamispuheita. Vaikka johtamisen tarkasteluun näyttäisi vaikuttavan jokaisen organisaation ja työyhteisön erityisyys, voidaan johtamista tarkastella silti yleisellä tasolla. Yleistyksiä ei voi tehdä johtamisen sisällöstä vaan niiden prosessien ja suhteiden osalta, jotka määrittävät johtamista. (Juuti, 2017, ss. 26–28)

Johtajuus ei synny tyhjiössä. Se muodostuu työntekijöiden ja esimiehen välillä. Kysymys on erilaisista rooleista ja rooleihin liittyvistä erilaista tehtävistä työyhteisössä tehtävän työn kannalta. Johtajuus elää vallitsevassa toimintakulttuurissa. Se näkyy tavoissa puhua, toimia ja käyttäytyä kyseisessä organisaatiossa. Johtajuuden rakentumisessa jokainen on osallinen, sivusta katsominen ei ole mahdollista. (Kaski & Kiander, 2007, s. 15)

Juuti (2016, s. 7) toteaa, että johtaminen on opittu taito, jota voidaan kehittää. Esimiehen tulee jatkuvasti kehittää omia johtamistaitojaan, koska hän ei ole ikinä valmis. Hyvän johtamisen on todettu tutkimuksissa vaikuttavan työyhteisön tuottavuuteen, kannattavuuteen ja ihmisten työelämän laatuun.

Johtaja on johtamistyön palveluksessa ja se edellyttää tasapainoa oman persoonan ja johtaja roolin välillä. Esimies tekee johtamistyötä siksi, että voi luoda työyhteisöön työskentelypyitteita ja -menetelmiä. Peruskysymys on, miten hän voi omalla toiminnallaan auttaa muita onnistumaan työssään. (Kaski & Kiander, 2007, ss. 51–52)

Esimiestyö on tehtävänä ainutlaatuinen ja kameleonttimainen, koska siinä toimivan pitää kyetä käyttämään mielensä ja persoonallisuutensa eri puolia hyvin joustavasti. Kyse on mielen laaja-alaisesta liikkuvuudesta ja monipuolisesta hallinnasta. Tilannekohtaisesti esimiehen on hyvin nopeasti siirryttävä numeroista ideatalkoisiin ja luovuuspajoihin tai ohjesäännöistä ja lainsäädännöstä visiointiin ja strategiatyöskentelyyn. Esimiehellä on oltava yhtä aikaa pää pilvissä ja jalat maassa. (Järvinen, 2013, s. 44)

### **3.2 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa ihminen vaikuttaa itseensä ja siten ohjaa ja motivoi itseään suoriutumaan toivotusti. Ihmisen valintoja toimintaan ohjaa arvot ja periaatteet.

Etenemissuunnan määrittää henkilökohtainen visio ja tavoitteet. Itsensä johtaminen on konkreettista työskentelyä itsensä kanssa, se on toiminnassa reflektointia. On tunnettava itsensä ja persoonallisuutensa. On tiedostettava, miten motivoi, innostaa ja energisoi itsensä kohti tavoitetta. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 88–89, 94).

Itsensä johtamista voidaan oppia ja harjoitella. On kuitenkin näyttöä siitä, että itsensä johtamisen harjoittamiseen vaikuttavat myös yksilön persoonalliset luonteenpiirteet. Voidaan väittää, että itsensä johtaminen koostuu sekä tietoisesta itsensä kehittamisestä että jokaisen kokemusten ja minuuden palasista, joiden alkuperää ei voida suoraan osoittaa. Itsensä johtaminen on elämän eri osa-alueille ulottuva alati muuttuva, dynaaminen ja laaja ilmiö. Se kehittyy ja saa uusia muotoja ja tiloja koko ajan. (Niinivaara, 2019, luku Itsensä johtaminen osaamisena, kolmas ja seitsemäs kappale)

Itsensä johtamisen käsitteen self-leadership loi 1980-luvulla Charles C. Manz laajenuksena käsitteelle self-management. Suomenkielisessä kirjallisuudessa vastaavaa jakoa ei tunneta. Itsensä johtamisen käsitteen juuret liittyvät moniin eri teorioihin, jossa yhdistyy psykologinen tutkimus, kuten itsesääätelyn teoria, sosiaalisen oppimisteoria, oman toiminnan ja käyttäytymisen johtaminen, itseohjautuvuusteoria ja positiivinen psykologia. Tästä kokonaisuudesta syntyy itsensä johtamisen perusta. Malli huomioi ihmisen vaikutuksen ympäristöön ja vaikuttumisen ympäristöstä, jossa elää. Itsensä johtamiseen liittyy halu ja kokemus valinnan mahdollisuudesta eli omaehtoisuudesta, osaamisen kokemuksesta eli kyvykkyydestä sekä välittämisestä eli yhteydestä toisiin. (Neck, Manz & Houghton, 2019, ss. 15, 18–19)

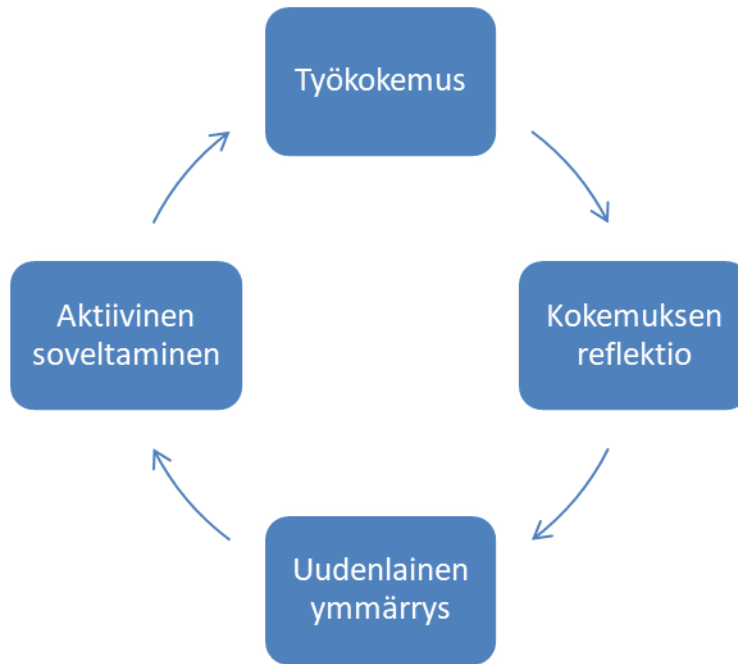


Itsensä johtaminen on keskeinen osa taitavaa johtajuutta ja sen merkitys tulee aina vain kasvamaan. Johtajalla on kaksi keskeistä voimavaraa käytössään, oma energiansa ja aikansa. Näitä johtajan tulee pystyä johtamaan ennen kuin vielä johtaa mitään muuta tai ketään muuta. Johtajan on kyettävä ohjaamaan omia ajatuksiaan, tunteitaan, tahtoaan ja toimintaansa. (Ajanko, 2016, s. 301)

### **3.2.1 Esimiehen itsensä johtaminen**

Ammatillisen käytöksen vaatimukset ovat työpaikoilla työntekijöiden ja esimiehen osalta erilaiset. Esimies ei voi useinkaan ilmaista johdettaville omia tunteitaan tai loukkaantumisiaan. Haavoittuvuus käsitetään usein heikkoudeksi, vaikka se todellisuudessa vaatii vahvaa mielenlujuutta ja -hallintaa. Esimies ei ole kuitenkaan tunnoton saamilleen kielteisille reaktioille tai vastustuksille. Hän pettyy, harmistuu ja loukkaantuu kuten jokainen vastaavassa tilanteessa. Ammatillisuus edellyttää esimieheltä kuitenkin esimerkillistä käytöstä. Vaikka esimies ei ole varma, luotetaanko häneen ja hänen päätöksiinsä, on hänen luotettava itseensä ja harkintakykyynsä. Itsensä kanssa tasapainossa oleva johtaja ei menetä uskoaan itseensä, työhönsä tai omaan tapansa johtaa. (Järvinen, 2013, ss. 191–192)

Esimiehen valmiudet oppia johtamistaitoja lisääntyvät, kun valmennus ja työssä oppiminen nivoutuvat yhteen sopivasti. Työssä oppimista voidaan tukea monin keinoin, kuten valmennustilaisuudet, johtajuuden arvioinnit, mentorointi ja työnohjaus. Näissä kehittämismenetelmissä esimies saa tukea omalle kehitymiselleen toiselta henkilöltä palautekeskustelussa arvioinnin jälkeen tai säännöllisesti toistuvissa keskusteluissa. Lisäksi keskustellaan esimiehen ainutkertaisesta todellisuudesta, jossa kukin esimies työssään on. (Juuti, 2016, s. 117)



Kuva 1. Oppimisen kehä. Esimiehen mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työnsä avulla. Kuva on laadittu soveltaen Juutin (2016, s. 120) kehää oppimisesta.

Työssä oppiminen (Kuva 1.) alkaa siitä, että esimies kohtaa työssään erilaisia tapahtumia. Omat kokemukset sisältävät tunteita ja esimiehellä kokemukseen liittyvät lisäksi omat pyrkimykset esimiehenä ja oma käsitys siitä, kuka on ja haluaisi olla. Esimiehen on mahdollista oppia kokemuksesta, mikäli hän pohtii reflektiivisesti tapahtumia myöhemmin. Reflektoinnilla tarkoitetaan kykyä tarkastella kokemuksia uudelleen, neutraalisti ja ikään kuin ulkopuolisin silmin. Mikäli esimies pohdintansa tuloksena kokeilee uudenlaisia toimintamalleja työssään, on hän hyötynyt reflektoinnista. (Juuti, 2016, ss. 120–121)

Tunneälykyys on sosiaalista kuntoa, joka pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen tunnetietoisuuden. Tunnetietoisuuden kehittämistä on tehtävä määrätietoisesti. Se on tunteiden tunnistamisen, ymmärtämisen, tulkintojen ja hallinnan harjoittelua. Itsensä johtaminen on omien tunteiden ja käyttäytymisen säätelemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 204; Talvio & Klemola, 2017, s. 38)

Organisaatiot ovat madaltuneet ja kaikilta työntekijöiltä odotetaan itsenäisempää toimintaa, siksi myös itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää. Itsensä johtaminen on nähtävä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Se tarkoittaa myös omasta hyvinvoinnista huolehtimista.

Hyvinvoiva ihminen jaksaa panostaa uudistumiseensa ja toimii tulevaisuudessakin tehokkaasti. Uudistuminen edellyttää luovuutta ja uskallusta kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja luoda uutta. Tulevaisuudessa johtamisessa käskemisen, kontrolloinnin ja korjaamisen tilalla sovelletaan innostumista, innostamista ja innovoimista. Organisaatioiden on päästävä jatkuvan uudistumisen positiiviseen kierteeseen. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 146)

Johtamisella on monia ulottuvuuksia. Perinteinen näkemys johtamisesta on, että johtaja johtaa asiantuntijoita tai toisia työntekijöitä yksilöinä. Toiseen yksilöön vaikuttaminen on johtamisen haastava perustehtävä. Johtamistutkimusta ja -teorioita on eniten yksilöiden johtamisen tasolta. Nykyisin toiminta tapahtuu yhä enemmän tiimeissä, hajautetuissa organisaatioissa ja virtuaalisesti. Johtajan on luotava ympäristö, jossa vuorovaikutus on hyvää, vaikka perinteinen läsnäolo jäisi kokonaan puuttumaan. Organisaatioiden ja verkostojen johtaminen vaatii monen toimijatasen yhteistyötä. Laajin johtamisen taso on ekosysteemin johtaminen, sen makroverkostoista laajin on maapallo. Olemme siirtyneet maailmankylään ja jokaisen on ymmärrettävä roolinsa maapallon ekosysteemissä. Kaikilla johtamisen tasoilla on tärkeä osata ottaa etäisyyttä, tarkkailla asioita ja kehittää tietoisuutta. Kaikki johtaminen, alkaen itsensä johtamisesta, tapahtuu globaalissa, monimuotoisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä, jossa uudistuminen on välttämätöntä. (Sydänmaanlakka, 2019, ss. 155–157)

Sydänmaanlakka (2017, ss. 29–34) on koonnut erilaisista johtamisteorioista itsensä johtamisen viitekehysten. Viitekehys kytkeytyy stoalaisuuteen ja joogafilosofiaan ja pohjautuu nykypsykologian tietämykseen ihmisestä ja ihmisenä olemisesta. Tietoisuus ja tietoisuuden tutkimus on tärkeässä osassa itsensä johtamisen viitekehystä. Viitekehys muodostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Neljä ensimmäistä osa-aluetta muodostavat ydinosan. Viides osa-alue, työ, tarkoittaa laajempaa tekemistä kuin vain palkkatyö, se on kaikkea tekemistä, jonka kautta ihminen liittyy ympäristöönsä. Lisäksi on uudistumiseen keskittynyt osasto, joka kulkee kaikkien osastojen läpi. Uudistuminen koostuu hyvästä itsetunnosta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta.

Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa eri osa-alueita ohjataan itsereflektoinnin avulla. On uskallettava mennä mukavuusalueen ulkopuolelle, ottaa riski ja tunnustaa oma keskeneräisyys. Itselle on annettava lupa epäonnistua ja tehdä virheitä, vasta silloin olemme oppimassa jotain todella uutta. On osattava ihmetellä, pohtia ja kyseenalaistaa.

Jotta itsensä johtaminen sujuisi hyvin, on otettava etäisyyttä ja pyrittävä arvioimaan ja tarkastelemaan itseään sekä ihmissuhteitaan mahdollisimman objektiivisesti. Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä kehittämistä. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 33–34, 75)

### **3.2.2 Tietoinen ja älykäs itsensä johtaminen**

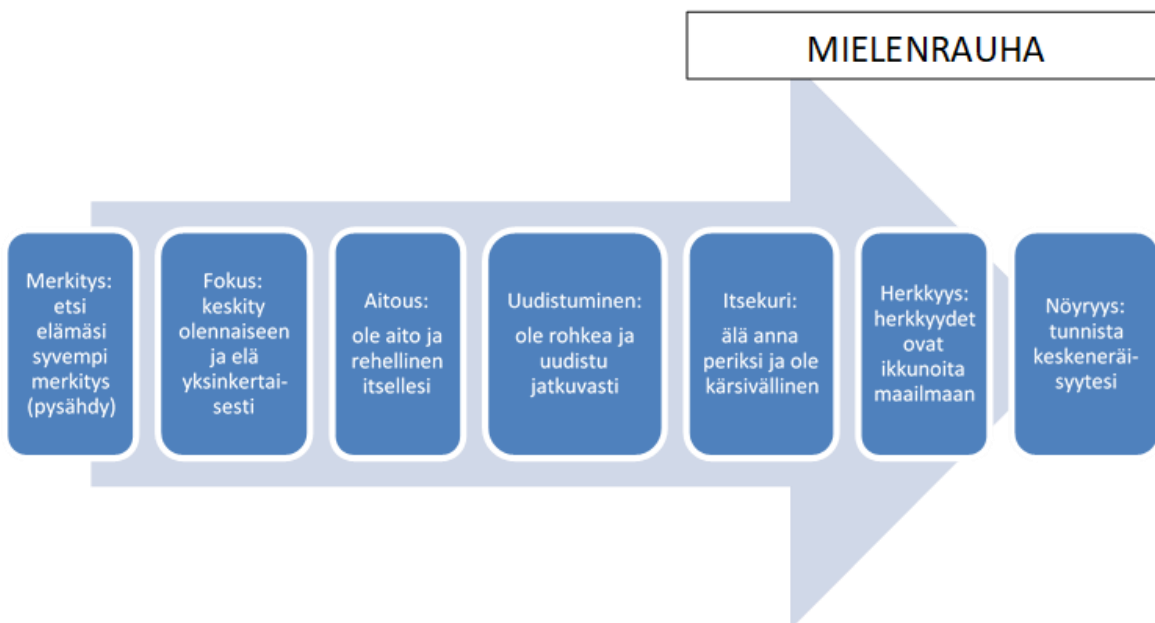
Tietoisuus on eheyttävää, yksilön selvillä oloa omista fyysisistä ja psyykkisistä prosesseistaan. Ihmisen toimintaa yleensä edeltää ajattelu ja ajattelua edeltää tunne. On tärkeä havainnoida, onko omat ajatukset luottavaisia ja innostavia vai epäileviä ja turhautuneita. Omien tunteiden hallinta on avain positiiviseen ajatteluun ja omien ajatusten hallinta on avain hyviin tekoihin. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 260–280)

Älykäs itsensä johtaminen vaatii paljon itsekuria. Se on systemaattista kehon, mielen, tunteiden ja arvojen harjaannuttamista, konkreettista puurtamista. Kyse on vastuun ottamisesta, jokainen on vastuussa omasta elämästään. Niin kauan kuin koetaan, että elämää ohjaa joku ulkopuolinen, niin kauan on uhri eikä itsensä toteuttaja. On tietoisesti tehtävä omia valintoja, otettava niistä vastuu ja seurattava mihin ne johtavat. Yleensä henkilöllä on aivan riittävästi tietoa, kuinka johtaa itseä hyvin. Joskus ongelma voi olla, että tietoa ei osata viedä käytäntöön. Useammin kuitenkin ongelma on kiinni tahdosta. Tietoa ja osaamistakin olisi mutta niin ei kuitenkaan toimita, koska motivaatio ja itsekuri puuttuvat. Älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa kohdattujen mahdollisuuksien täysimittaista toteuttamista. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 273–277, 293)

On helppo vähätellä itselleen tekemiään päätöksiä ja keksiä syitä, miksi niiden eteen ei voi tai ei kannata ponnistella. Epämukavan tai vaivalloisen asian tekeminen vältetään yleensä tekemällä jotakin muuta. Päätäväinen toiminta voi olla vaikeaa ja silloin voi itsensä johtamista tehostaa tahtoa vahvistamalla mielensisäisin keinoin. Ihminen tekee itsensä kanssa päätöksen tavoitteesta ja niistä keinoista, joilla sen aikoo saavuttaa. Hän käy päänsä sisällä keskustelua, jossa ohjaa ja määrää itseään. Se voi olla tarkkaa toiminnan aikatauluttamista tai käyttäytymissäätöjen laatimista etukäteen tilanteisiin, joissa luovuttaminen uhkaa. Itsekuria voi vahvistaa asettamalla riittävän lyhyitä, realistisia välitavoitteita sekä saavutetuille etapeille palkintoja, joilla vaativan tehtävän saa jaettua pienempiin askeliin. Välitavoitteiden saavuttaminen antaa lisäuskoa ja voimaa jatkaa eteenpäin. (Järvinen, 2013, ss. 112–116)

Järvinen (2013, ss. 128–129, 225) lisää tahdon vahvistuskeinoihin ihmismielen eli psyyken lisäksi kehon eli elimistön toiminnot. Sympaattinen hermosto tuottaa ihmismieleen virtaa, joka hänen pitää kanavoida tavoitetta palveleviksi psyykkisiksi toiminnoiksi. Suunnitelmallista tahdonalaista toimintaa helpottaa psyykkisen paineen purkaminen. Moni hallitsee esimerkiksi työstressiä liikunnalla. Fyysisen ponnistelun seurauksena jännitteet hellittävät ja mieli rauhoittuu ja virkistyy. Uutta psyykkistä ja fyysistä energiaa saadaan tärkeimmästä rentoutumisen välineestä eli riittävästä unesta. Nukkumisen lisäksi on mahdollista tehdä rentoutumisharjoituksia, joilla oma mieli tyhjennetään, rauhoitetaan ja tasapainotetaan.

Sydänmaanlakka (2017, s. 287) kiteyttää älykkään itsensä johtamisen seitsemään periaatteeseen, joita toteuttamalla itsensä haltuun ottaminen onnistuu paremmin. Periaatteet ovat merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys. Ne ovat kuvattuna kuvassa kaksi. (Kuva 2.)



Kuva 2. Itsensä johtaminen seitsemän periaatetta. (Mukailtu. Sydänmaanlakka, 2017, s. 287)

Jokainen hakee omalla tavallaan onnellisuutta, elämänsä hallintaa usein itsen ulkopuolelta, jostain kaukaa, luullen sen olevan tavoittamattomissa. Onnellisuus on asenne, joka syntyy positiivisuudesta, avoimuudesta, ymmärryksestä ja eheydestä. Se ei ole kaukana vaan jokaisen ihmisen sisällä. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 199)

Tietoinen keskittyminen käsillä olevaan asiaan on läsnäolotaitoa. Läsnäolon taito on havahtumista siihen, että on tässä ja nyt. Se on myötätuntoa, ilman arvostelua tai vertaamista. Jatkuva vertaaminen, miten asioiden pitäisi olla, tuottaa tukalaa oloa ja suorituspainetta. Kun lakkaa vastustamasta epämiellyttäviä tunteita, ne saattavat hälvetä itsestään. Itsensä johtaminen liittyy vahvasti omien ajatuksien johtamiseen. Itselle myönteinen ajatus vaikuttaa myös omaan tunnetilaan ja tunnetila johtaa yleensä toimintaan. Yksinkertaistetusti sanottuna, tehokkaampaa toimintaa saadaan suuntaamalla ajatukset kohti tavoitetta. Jokainen kantaa vastuun omista ajatuksistaan, tunteistaan ja toiminnastaan. Ja jokainen on viime kädessä vastuussa itsestään, valinnoistaan ja kehitymisestään. On kiinni omasta suhtautumisesta ja asenteesta, kuinka eri tilanteista selvitään, kääntääkö ikävät asiat oppimiskokemuksiksi ja suuntaa energian tulevaisuuteen vai kuluttaako voimavaroja murehtimalla asioita, joihin ei voi vaikuttaa. (Kurttila & Aalto, 2015, ss. 35–40)

Nykypäivän välittömän mielihyvän ajatukseen perustuvasta onnellisuudesta on tullut osalle ihmisistä pakkomielle. Onnellisuuden tavoittelua mainostetaan yksilön oikeutena mutta myös velvollisuutena. Kulttuurisen onnellisuuden normi vaikeuttaa elämässä väistämättömien tyytymättömyyden hetkien sietämistä. Elämästä nauttiminen ei onnistu. Omaan onnellisuuteen keskittyminen voi myös vahingoittaa ihmissuhteita, jotka usein ovat keskeisin onnellisuuden lähde. Onnen liiallinen tavoittelu voi vaikeuttaa kaikkea sitoutumista, koska jatkuvasti etsitään onnellisemman elämän mahdollisuutta. Elämän hyviä asioita ei kuitenkaan kannata uhrata onnellisuuden toivossa. Merkityksen elämälleen voi sen sijaan löytää yllättävän läheltä. Merkityksellisyys koetaan tässä hetkessä ja reflektointi mahdollistaa toivon tulevaisuudelle. Reflektoidessa pystyy kuvittelemaan paremman maailman ja laatimaan suunnitelmia sen toteuttamiseksi. (Martela, 2020, ss. 28–33, 45)

Maailmassa, jossa kaikki muuttuu ja kehittyy, myös esimiehen ja johtamisen on kehityttävä. Albert Einstein totesi jo aikanaan muuntautumiskyvyn tärkeydestä, että on hulluutta tehdä samoja asioita uudelleen ja uudelleen ja odottaa eri tuloksia. Ihminen pyrkii rakentamaan itselleen toimintarutiineja ja noudattaa sen jälkeen tapoja sinnikkäästi. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on kuitenkin tärkeä kyetä tarvittaessa muuttamaan ja kyseenalaistamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan. (Salminen, 2017, ss. 358–359)

### 3.3 Itsensä johtamisen kehittäminen

Kehittyminen johtajan itsensä johtamisessa näkyy siinä, että hän tunnistaa omat kehittämiskohteensa ja työstää niitä. Hän ymmärtää, että itsensä johtamisen prosessi ei tule ikinä valmiiksi, se vaatii itsensä tutkimista ja reflektointia. (Niinivaara, 2019, luku Itsensä johtaminen osaamisena, kahdeksas kappale)

Itsensä johtamisen taustalla on aina asioiden priorisointi ja energian suuntaaminen olennaiseen. Se on prosessi, johon liittyy erityisiä käyttäytymis- ja tietoisien oppimisen strategioita. Itsetutkiskelu edellyttää ajattelutavan muuttamista tietoisuuden tasolla. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 33; Neck, Manz & Houghton, 2019, ss. 7–9)

Ennen kehittämissuunnitelman laadintaa on hyvä arvioida kehittämistarpeita, esimerkiksi Sydänmaanlakan (2017, ss. 310–315) itsensä johtamisen avainosaamisten arvioinnilla. Arviossa käytetään 60 väittämää, jotka ilmentävät johtamiskäyttäytymistä kuudella osa-alueella. Osa-alueet ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kuntoisuus sekä uudistumisen osa-alue, joka on kaikkien läpi kulkeva prosessi. Kyseessä on havaittavan käyttäytymisen ja osaamisen arviointi.

Tavoitteiden määrittelyssä voi käyttää esimerkiksi Salmimiehen (2008, ss. 224–225) esiin nostamaa SMARTS-mallia. Se helpottaa tavoitteen saavuttamista konkretisoimalla suunnitelmaa. Ensimmäisenä määritellään konkreettinen (Specific) tavoite. Tavoitteen edistymistä on tärkeä seurata mitaten (Measurable) sitä sopivalla tavalla. Realistinen (Realistic) tavoite on silloin, kun se on saavutettavissa kohtuullisin ponnistuksin osana normaalia arkielämää. Koko elämää ei ole mahdollista laittaa kuntoon kerralla. On syytä myös tarkkaan harkita, kuinka pitkä aika (Time-specific) tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan ja kuinka pitkäksi ajaksi sitoutuminen on mahdollista. Suunnitelmaan on hyvä kirjata myös tavoitteen saavuttamisen tuki (Support) ja sopia mahdollisuudesta ottaa tukihenkilöön yhteyttä tarvittaessa.

On välttämätöntä, että johtajalla on vahva tapa tai tuki omien ajatustensa äärelle pysähtymiseen. Hektisessä työympäristössä saattaa dynaamisen johtajan pysähtyminen tuntua vaistonvastaiselta, mutta vauhdin kiihtyessä se on yhä olennaisempaa. Pysähtyminen tuottaa uusia oivalluksia ja

näkökulmia, vahvistaa tietoisuutta. Tietoisuus lisää kykyä priorisoida ja auttaa kohdentamaan energiaa ja lisäämään fokusta. (Ajanko, 2016, ss. 304–305)

Kyky varata säännöllisesti aikaa oman toiminnan havainnointiin eli reflektointiin ja siihen liittyviin pohdintoihin on keskeinen tapa kehittää omaa johtajuutta. Monella johtajalla on vahva kyky, tarve ja rutiinit reflektointiin, jota he toteuttavat itse. Osa johtajista hyötyy syvällisestä keskustelusta ja mahdollisuudesta pysähtyä jonkun toisen henkilön kanssa ajatustensa äärelle. On tärkeä pysähtyä katsomaan eteen ja taakse, tarkastella mitä tapahtui. Mihin voi olla tyytyväinen, mitä olisi tehnyt toisin ja mihin on vielä kiinnitettävä huomiota. (Ajanko, 2016, s. 266)

Pieni muutos jollain elämän alueella johtaa usein suuriin muutoksiin koko elämää ajatellen. Yhden asian kehittämiseen keskittyminen, johtaa usein vahvistumiseen myös muilla osa-alueilla. Myönteinen kierre on syntynyt. (Salmimies, 2008, s. 227; Juuti, 2015, s. 86)

### **3.4 Itsetuntemus ja reflektointi**

Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön omaa ymmärrystä itsestä, näkemystä millainen on. Se on omien ajatusten, mielipiteiden ja tunteiden tiedostamista. Itsetuntemus on sitä, että tiedostaa tapansa toimia ja käytöksen taustalla olevat vaikuttimet. Se on oman toiminnan reaaliaikaista havainnointia, kykyä ennakoida tilanteita ja palata niihin jälkikäteen. Itsetuntemus syntyy ja kehittyy koko ajan suhteessa muihin, se ei ole faktaa vaan subjektiivinen näkemys ja tulkinta omasta arvosta ja hyvyydestä. Itsetuntemusta voi kehittää ja kasvattaa tunnistamalla itselle luonteisimpia toimintatapoja. Omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tunnistaminen mahdollistaa itsetuntemuksen kehittämisen. Hyvä itsetuntemus auttaa toimimaan automaattista tapaa joustavammin ja tietoisemmin. Johtaja, joka tekee töitä lisätäkseen itsetuntemustaan, vaikuttaa omaan ja koko organisaation tuloksenteeseen ja hyvinvointiin. (Ajanko, 2016, ss. 148–153)

Itsensä johtaminen on ennustettavampaa ja tuloksellisempaa, kun itsetuntemus lisääntyy. Itsetuntemusta voidaan kehittää tiedon, kirjallisuuden, taiteen sekä henkilökohtaisten pohdintojen avulla. Itsetuntemus kehittyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa, erityisesti palautteen saamisen ja sen hyödyntämisen yhteydessä. Itsetuntemuksen kehittämisessä voi mukana olla toinen henkilö mutta viime kädessä se pohjautuu omaan sisäiseen työskentelyyn. (Salmimies, 2008, s. 216)



Oma henkinen kasvu ja kehitys mahdollistuu, kun käyttää aikaa oman toimintansa tarkasteluun. Reflektoinnin ytimessä ovat kyseenalaistaminen ja ihmettely. Mitään ei tulisi hyväksyä itsestäänselvyytenä vaan kokemuksia tulisi kerätä aktiivisesti ja pohdiskella sekä arvioida niitä syvällisesti. Reflektoinnin tulisi olla olennainen osa työtehtäviä ja tapahtua arjen toiminnassa. Toisilta saadun palautteen kuunteleminen on tärkeää oman kehittymisen kannalta. Hyvät kysymykset auttavat refleктоimaan. Yksi kysymys saattaa käynnistää hyvinkin pitkän prosessin. (Ajanko, 2016, s. 268; Sydänmaanlakka, 2017, s. 82)

Positiivinen psykologia ja positiivinen johtaminen tarkastelee itsetuntemusta ihmisen vahvuuksien avulla. Jokaisella ihmisellä on potentiaalisesti käytössään 24 luonteenvahvuutta. Niistä osaa käytetään kaikkein luontaisimmin. Osa vahvuuksista on kasvuvahvuuksia, joita käytetään vähemmän tai joista ei olla kovin tietoisia. Lisäksi on tilannekohtaisia vahvuuksia, joita hyödynnetään tarpeen vaatiessa, sekä tukivahvuuksia, jotka toimivat luontaisimmin käytössä olevien ydinvahvuuksien tukena. Ihmisen vahvuusprofiili on ainutlaatuinen ja jokainen käyttää vahvuuksiaan yksilöllisesti. Vahvuudet ilmenevät eri tilanteissa eri tavoin ja usein hyödynnetään useita vahvuuksia samanaikaisesti. Luonteenvahvuuksien käyttö on yhteydessä kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin. Työssä niiden hyödyntämisen on todettu edistävän myönteisiä tunteita, asennetta ja myönteistä toimintaa, jotka puolestaan edistävät työn tuloksellisuutta. (Wenström, 2020, ss. 232–233)

Oman työn johtaminen on mahdollista vain oman itsen ja oman työn syvällisen ja jatkuvan tarkastelun kautta. Itseään on mahdotonta johtaa, jos ei tunne itseään. Itsensä johtamisen valmiuksiin kuuluvat itsetuntemus ja itsereflektio. Se tarkoittaa omien vahvuuksien ja niistä nousevien kehittämistarpeiden tunnistamista ja tiedostamista sekä taitoa hyödyntää jäsentämisen ja kehittämisen tapoja. Vahvuuslähtöisen lähestymistavan etuna on myönteisten tunteiden ja voimaantumisen kokeminen sekä osaamisidentiteetin vahvistuminen. (Wenström, 2020, s. 153)

Itsetuntemusta vahvistetaan erilaisten tyypittelyiden ja mallien avulla. Nelikenttämallina tunnetaan esimerkiksi MBTI-talo (Myers–Briggs tyyppi-indikaattori), joka kuvaa ihmisen persoonallisuutta neljän ulottuvuuden kautta ja pyrkii määrittämään testattavalle yhden persoonallisuustyyppin 16 eri vaihtoehdosta. Ihmisen ominaisuuksia voidaan mitata joko-tai-akselilla tai arvioida ominaisuuden ilmenemisen vahvuutta tarkastellen. Runsasta vaihtelevuutta kuvaa kolmiulotteisuus mallissa nimeltä Enneagrammi. Se on malli, jossa on yhdeksän tyyliä ja

mallissa keskeisintä on se, miten ja mihin huomiomme kiinnittyy ja millaista toimintaa siitä seuraa. (Ajanko, 2016, ss. 225–229, ks. myös Enneagrammi, n.d.)

Kaikki tavat, joilla pyritään lisäämään itsetuntemusta ja avaamaan tarkastelumahdollisuuksia ovat arvokkaita. Johtajuutta, itsetuntemusta ja ihmistuntemusta voidaan merkittävästi kehittää erilaisten mallien avulla. Itseen ja ympärillä olevaa erilaisuutta ei välttämättä hahmota ilman kartoituksia. Mallit ovat ihmisen ja persoonan moniulotteisuuden yksinkertaistamista, mutta tästä hankaluudesta huolimatta antavat lisäulottuvuutta itsensä havainnointiin käytännössä. (Ajanko, 2016, s. 221)

Itsetuntemuksen kehittyminen mahdollistaa ihmisenä kasvamisen. Omien käsitysten tutkiminen, kyseenalaistaminen ja uudella tavalla hahmottaminen auttaa ymmärtämään myös toisia ja heidän käsityksiään. Aito dialogi toisten kanssa mahdollistuu. Kyky tehdä kompromisseja tarvittaessa onnistuu. Omassa ympäristössä aktiivisesti toimiminen ja siihen vaikuttamisen kyky lisääntyy. Päätösten teko helpottuu, kun tietää mitä itse haluaa ja mitä suuntaa tavoittelee. Elämässä eteenpäin meneminen on joskus luopumista vanhasta, jotta tilalle on mahdollista tulla jotakin uutta. (Salmimies, 2008, s. 217)

Hyvä itsetuntemus luo pohjaa joustavuudelle. Usko itseen ja kehitysmahdollisuuksiin auttaa selviytymään haasteellisistakin tehtävistä. Omien hyvien ja huonojen puolien, sekä niiden vaikutusten tiedostaminen on tärkeitä. Oman erilaisuuden ja ainutlaatuisuuden ymmärtämisen todellinen hyöty näkyy siinä, kuinka toimiminen vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa onnistuu. (Salmimies, 2008, s. 222)

### **3.5 Aikaisemmat tutkimukset**

Niinivaara (2019, luku Tutkimusperinteen ja kokemusta korostavan näkökulman integraatio, ensimmäinen kappale) kuvaa itsensä johtamisen tutkimusperinnettä strategiseksi lähestymistavaksi ja nimeää toiseksi näkökulmaksi kokemusta painottavan lähestymistavan. Nämä kilpailevat paradigmat Niinivaara näkee toisia täydentävänä ja itsensä johtamisen ilmiötä laajentavana ja siten palvelevan organisaatioiden päivittäistä johtamistyötä. On hyvä huomioida, että itsensä johtamisen alkuperäinen määrittely oli kapeampi kuin nykypäivän määrittely. Aikaisemmin itsensä johtamiseen liittyi ihmisen sitoutuminen ulkopuolelta määräytyviin

standardeihin ja nykyisin määrittely on kokonaisvaltaisempi. Itsensä johtamisen laajempi määrittely sisältää myös yksilön sisäiset prosessit.

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi ja tutkimaton tieteen alue. Englanninkieliset termit self-management ja self-leadership otettiin käyttöön 1980-luvulla ja eri tieteenalojen lähestymistavat ovat tuottaneet erilaisia näkökulmia itsensä johtamiseen. Kokonaisnäkemystä ei ole pystytty tarjoamaan, koska yksittäinen tiede tarjoaa vain kapean näkökulman aiheeseen. Itsensä johtamisessa tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 27–28)

Itsensä johtaminen on tutkimusperinteen valossa sekä opittua että harjoittelun tulosta ja ainakin jossain määrin piirrettyyppinen ominaisuus. Kehittyvä itsensä johtaminen on alati muuttuva laaja ilmiö, joka saa jatkuvasti uusia muotoja. Itsensä johtamisen tutkimus nojautuu valtaosin niin kutsuttuun RSLQ-mittariin (The revised self-leadership questionnaire). Mittari on kehitetty itsensä johtamisen mittaamiseen ja on paranneltu versio aikaisemmin rakennetusta mittarista. Se sisältää 35-väitettä onnistumisen visualisoinneista, sisäisestä puheesta ja rakentavista ajatusmalleista. Mittari perustuu itsearviointiin ja mittaa kohtuullisen luotettavasti yksilön itsensä johtamista käyttäytymisenä, luonnollisena palkitsevuutena ja kognitiivisena työskentelynä. (Niinivaara, 2019, luku Miten itsensä johtaminen havaitaan? kolmas kappale)

Itsensä johtamisen määrittely on edennyt käyttäytymisen tarkastelusta, yksilön sisäiseen maailmaan ja edelleen yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä moraalikäsitteisiin. Vertailevaa tutkimusta itsensä johtamisesta on tehty ainakin Saksassa, Kiinassa, Yhdysvalloissa ja Portugalissa. Sen on havaittu olevan muokattavissa tai ylittävän kulttuurirajoja. Vaikka tutkimuksellinen tarkastelutapa perustuu edelleen valtaosin mittaamiseen ja suorituksiin, on itsensä johtaminen ilmiönä kokonaisvaltaisesti elämässä läsnä. (Niinivaara, 2019, luku Tutkimusperinteen ja kokemusta korostavan näkökulman integraatio, seitsemäs kappale)

Laadullinen tutkimusote itsensä johtamisen tutkimuksessa on edelleen vielä varsin harvinainen. Erityisesti, kun itsensä johtaminen liitetään organisaatiotasolle ja johtamiseen, on aineistoa varsin vähän löydettävissä. Esimiehen itsensä johtamista käsittelevää laadullista tutkimusta on tehty Suomessa lähinnä korkeakoulujen opinnäytetöinä. Kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia on tehty tiimijohtamisesta ja työntekijöiden itsensä johtamisesta. Esimiesnäkökulma on tutkimuksissa

useimmiten tiimin tai työntekijän itsensä johtamisen mahdollistaja ja tukija. Lisätutkimustarvetta itsensä johtamiseen on.

## **4 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä**

Tässä luvussa käsitellään systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodologiset lähtökohdat. Ensin määritellään käytettyjen menetelmien teoria ja sen jälkeen kuvataan tämän tutkimuksen toteutus.

### **4.1 Lähtökohdat ja toteutus**

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä. Erona katsausten välillä on se, että systemoidun katsauksen tekee yleensä yksi tutkija. Systemaattista kirjallisuuskatsausta sitä vastoin tekee sen eri vaiheissa kaksi tai useampi tutkija.

Kirjallisuuskatsaukset etenevät toteutukseltaan muuten samalla tavalla mutta systemoitu katsaus ei ole yhtä järjestelmällinen ja kokonaisvaltainen aineiston arvioinnin, analyysin ja synteessin suhteen kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Suhonen, Axelin & Stolt, 2016, s. 14)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus etenee viiden vaiheen kautta, alkaen tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen määrittelystä. Katsauksen tarkoituksen määrittely antaa suunnan koko prosessille ja tutkijan aito kiinnostus vahvistaa tutkimuksen loppuun saattamista. On tärkeä tunnistaa mahdolliset aiheeseen liittyvät ennako-oletukset tai toiveet tietynlaisista tuloksista, koska ne voivat vääristää todellista kuvaa. Katsauksen tarkoitus on tuottaa tietoa objektiivisesti. Tutkimuskysymyksen määrittelyä seuraa kirjallisuushaku ja aineiston valinta. Kolmas vaihe on valittujen alkuperäisaineistojen arviointi ja sen jälkeen suoritetaan analyysi ja tulosten raportointi. Yksityiskohtainen metodi määräytyy katsauksen tarkoituksen ja aineiston perusteella. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, ss. 23–24)

Tämän tutkimuksen teon menetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsaus, koska tavoitteena on saada tiivis kuvaus siitä, mitä tieteellisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa kerrotaan itsensä johtamisesta ja millaisia menetelmiä itsensä johtamisen onnistumisessa käytetään. Systemoitu kirjallisuuskatsaus valittiin, koska tekijöitä tutkimuksessa on yksi ja haluttiin menetelmällisesti seurata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen rakennetta. Valittu menetelmä antaa tutkimuksen etenemiselle selkeän

rungon ja vahvistaa näin osaltaan tutkimuksen pysymistä oikeassa suunnassa etsien vastauksia tutkimuskysymykseen.

Tämä tutkimus on saanut alkunsa tutkijan omasta kiinnostuksesta johtamisen ja esimiestyön kehittämisestä. Tutkijan oma kokemus esimiestyöstä yli kymmenen vuoden ajalta kolmessa eri kuntaorganisaatioissa, on innostanut pohtimaan esimiestyön tulevaisuutta. Tutkija tiedostaa oman kiinnostuksensa itsensä johtamisen kehkeytyvästä luonteesta valtavana mahdollisuutena mutta ottaa tietoisesti aineistosta esiin nousevat näkökulmat tutkijan objektiivisuudella analysoitaviksi. Tämän tutkimuksen taustalla on siis tutkijan oma vahva kiinnostus aiheeseen ja se antaa energiaa toteuttaa tutkimuksen eri vaiheet.

## **4.2 Alkuperäistutkimusten haku ja valinta**

Katsauksen toinen vaihe sisältää varsinaisen kirjallisuushaun ja kirjallisuuden valintaprosessin. Tätä voidaan käsitellä myös erillisinä vaiheina ja systemaattisuuden taso riippuu toteutettavasta katsaustyyppistä. Hakuprosessi on luotettavuuden kannalta keskeisin vaihe. Tarkoituksena on tunnistaa ja löytää kaikki tutkimuskysymykseen vastaava materiaali. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 25)

Hakustrategiaan kuuluu keskeisesti myös mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen. Niillä varmistetaan, että katsaus pysyy suunnitellussa fokuksessa. Osa kriteereistä voi olla myös käytännön syistä apuna tutkijalle, kuten päätös ottaa mukaan vain julkaistut aineistot ja rajaamalla julkaisuvuotta. Näin voidaan aineiston kokoa hallita. Mukaanottoa vain julkaistuille aineistoille puoltaa myös se, että julkaistu aineisto vertaisarvioidaan. Vertaisarviointiprosessi lisää julkaistun aineiston luotettavuutta ja siten voidaan katsoa lisäävän myös katsauksen luotettavuutta. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, ss. 25–26)

### **4.2.1 Aineiston haku**

Tähän kirjallisuuskatsaukseen määriteltiin hakusanoja ja valittavia tietokantoja yhdessä Hämeen ammattikorkeakoulun informaattikkojen kanssa. Opinnäytetyössä käytetyt artikkelit ja tutkimukset on haettu laaja-alaisista sähköisistä tietokannoista: Ebsco Business Source Elite, Emerald Insight, Finna.fi, Google Scholar ja Web of Science. Eri tietokantojen käytöllä pyrittiin varmistamaan eri

tieteenalojen mukana olo. Katsauksessa ei suosittu mitään tiettyä tieteenalaa vaan hakujen kautta mukaan pääsy oli mahdollista laajalle aineistolle. Tutkimuksessa käytetyt tietokannat on tarkemmin kuvattu taulukossa yksi. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Aineiston hakuun käytetyt tietokannat.

Tietokannan nimi	Kuvaus
Ebsco business Source Elite	Liiketalouden alan lehtiä ja yritysraportteja.
Emerald Insight	Tieteellisiä lehtiä. Aihealueet: strategiatyö, johtaminen, markkinointi, HR sekä teknologia.
Finna.fi	Suomen kirjastojen, arkistojen ja museoiden aineistot. Sisältää myös tietoa kotimaisista lehtiartikkeleista. Kansalliskirjasto.
Google Scholar	Googlen tieteellisen tiedon hakuun erikoistunut hakukone.
Web of Science	Viitetietokantoja, joissa on artikkelitietojen lisäksi tietoa artikkelien saamista viittauksista. Sisältää: Science Citation Expanded®, Social Sciences Citation Index®, ja Arts & Humanities Citation Index™-tietokannat. Sisältää myös Journal and Highly Cited Data -aineiston.

Hakuprosessia testattiin eri tietokannoista tekemällä testihakuja, joilla hahmotettiin hakusanojen toimivuutta ja mahdollista aineistojen määrää. Testihaku tehtiin hakusanoilla johtaminen / leadership ja management. Varsinainen haku toteutettiin hakusanoilla itsensä johtaminen / self-leadership ja itsensä johtamisen kehittäminen / self-leadership development. Varsinaisesta hausta jätettiin pois englanninkielinen ilmaisu self-management, koska se tuotti hakutuloksiin lähinnä johtamisen sisällöllisiin tehtäviin liittyviä aineistoa. Ilmaisu self-leadership kuvasi tarkemmin tutkimuksen tarvetta aineistohaussa itsensä johtamisesta.

Tämän tutkimuksen aineistohaussa oli pyrkimyksenä tavoittaa mahdollisimman tuoretta tietoa. Tarkennettu haku sisälsi vuosirajauksen vuonna 2012 tai sen jälkeen julkaistut artikkelit ja tutkimukset. Aineistossa haettuna teemana olivat itsensä johtaminen ja itsensä johtamisen kehittäminen, näkökulma esimiestyössä. Esimiestyötä (managerial work) kokeiltiin hakusanana mutta se ei oleellisesti parantanut hakutulosta, tuotti vain lähinnä johtamisen sisällöllisiin tehtäviin ja johtamisen rakenteisiin liittyviä osumia, joten se jätettiin tiivistelmän lukemisvaiheessa tarkasteltavaksi. Tietokannan Finna.fi osalle asetettiin lisärajaukseksi vaatimus vähintään opinnäytetöistä pro gradu -tutkielma tai ylempi AMK. Lisäksi tietokanta Finna.fi kohdalla lisätettiin

hakusanaksi esimiestyö, koska muista hakukoneista poiketen Finna.fi tietokanta tuotti näin toivotun tuloksen. Epäsopivien, yleisellä tasolla johtamista käsittelevien löydösten määrä väheni ja tulokset vastasivat laadultaan paremmin tutkijan tarvetta.

#### **4.2.2 Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit**

Katsauksen kelpoisuuskriteerit kohdistuvat maantieteellisiin, kielellisiin, julkaisuaikaan ja -kanaviin liittyviin seikkoihin. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit kohdistuvat tutkittavan aiheen kohderyhmään tai toimintoon ja tutkittavan aiheen tuloksiin ja tutkimusasetelmaan. Jos kriteerit ovat liian rajoitetut, on riski, ettei kaikkia sopivia tutkimuksia tavoiteta ja katsauksen tulosten yleistettävyyden vähenee. Määrittely saattaa myös osoittaa, ettei aihealueelta ole riittävästi tutkimustietoa. Toisaalta liian laajat kriteerit saattavat tuottaa vaikeasti vertailtavaa ja yhdistettävää tietoa. Katsauksen tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä riippuu, kuinka kriteerit ovat tarpeen määrittää. (Valkeapää, 2016, s. 57)

Tässä katsauksessa mukaanotto- ja poissulkukriteerejä pohdittiin testihakua ja PICOS tarkastelua apuna käyttäen. Yleisesti johtamiseen liittyvää aineistoa on paljon saatavilla mutta julkaisuaika ja kohteen tarkempi määrittely tuotti merkittäviä eroja aineistomäärissä. Maantieteellistä kriteeriä ei asetettu mutta mukaanottokriteeriksi määritettiin kielivaatimuksena joko englannin tai suomen kieli. Muiden kielten poissulku ei vähentänyt haun osumamäärää juuri ollenkaan mutta oli tärkeä katsauksen tekemisen sujuvuuden kannalta. Julkaisuaikaan liittyväksi kriteeriksi asetettiin vuonna 2012 tai sen jälkeen julkaistu aineisto. Näin tavoitettiin mahdollisimman uutta tutkittua tietoa tutkimusaiheesta.

Kohderyhmävalinnalla ja aineiston sisältämän tutkimusasetelman kriteerillä pyrittiin löytämään katsauksen vaativa näkökulma mahdollisimman tarkasti. Testausvaiheessa kohderyhmäksi valittiin esimiestyö ja johtajuus, mutta testausvaiheessa aineistoa rajautui niin paljon pois, että kohderyhmäkuvaukseen lisättiin laajennus työyhteisö, organisaatio. Poissulkukriteerinä oli suppean näkökulman aineisto, jossa käsiteltiin itsensä johtamista vain työntekijän tai tiimin kannalta ja esimies nähtiin sen mahdollistajana ei aktiivisena toimijana. Toisin sanoen taustalla oli aina vaatimus, että aineisto vastaa tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit määriteltiin tarkemmin taulukossa kaksi. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

<b>Mukaanottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Vuonna 2012 ja sen jälkeen julkaistut tieteelliset artikkelit tai tutkimukset	2011 tai aikaisemmin julkaistut tieteelliset artikkelit tai tutkimukset
Artikkelit tai tutkimukset, jotka käsittelevät johtamista, itsensä johtamista näkökulmista: esimiestyö, johtajuus, työyhteisö, organisaatio.	Artikkelit tai tutkimukset, jotka käsittelevät johtamista vain yleisellä tasolla, tiimien itsensä johtamista tai työntekijöiden itsensä johtamista.
Esimies/johtaja aktiivinen toimija	Esimies/johtaja ei ole aktiivinen toimija vaan näkymätön tai taustalla oleva mahdollistaja.
Julkaisukieli suomi tai englanti	

#### 4.2.3 Aineiston valinta

Kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaprosessin tavoitteena on taata, että kaikki tarkoituksenmukaiset aineistot saadaan sisällytettyä mukaan. Valintaprosessin tulee olla tarkka ja dokumentoida selkeästi niin, että se voidaan halutessa toistaa. Systemaattisessa katsauksessa on keskeistä, että mukana on kaksi tutkijaa. Kahden itsenäisen tutkijan työskentelyn perusteella relevantit tutkimukset löydetään kattavasti. (Valkeapää, 2016, ss. 61–64)

Tietokantahakujen jälkeen valintaprosessi etenee otsikoiden, tiivistelmien ja kokotekstin tarkastelun avulla. Perusteena käytetään määriteltyjä mukaanotto- ja poissulkukriteerejä. Mikäli voidaan heti todeta, ettei joku artikkeli otsikon tai tiivistelmän perusteella vastaa kriteereitä se kirjataan pois. Koko tekstejä luettaessa on hyvä tarkastella myös lähdeluettelot ja tarpeen mukaan ottaa niitä myös valintaprosessiin mukaan. Aineiston valinta on hyvä kuvata informatiivisella tavalla. (Niela-Vilen & Hamari, 2016, s. 27; Valkeapää, 2016, s. 62)

Tässä tutkimuksessa seurattiin aineiston valinnassa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä, mutta tarkastelu ei ole systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa aivan niin systemaattinen ja laaja, koska tutkijoita on vain yksi. Luotettava aineiston valinta pyrittiin tekemään hyvällä dokumentaatiolla prosessin eri vaiheissa. Valintaprosessin eteneminen kuvattiin käyttäen taulukkoa ja kuvaa sekä sanallista raportointia.



Suoritettu haku tuotti yhteensä 1080 aineistoviitettä. Esivalinta eli tunnistaminen tehtiin otsikkotason tarkastelulla. Tunnistamisessa huomioitiin myös mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Osa haun tuloksista rajattiin jo otsikon perusteella selkeästi pois. Epävarmoissa tapauksissa tunnistamisessa otettiin avuksi tiivistelmän lukeminen. Tunnistamisen jälkeen seulontaan jatkava määrä oli 29 aineistoa.

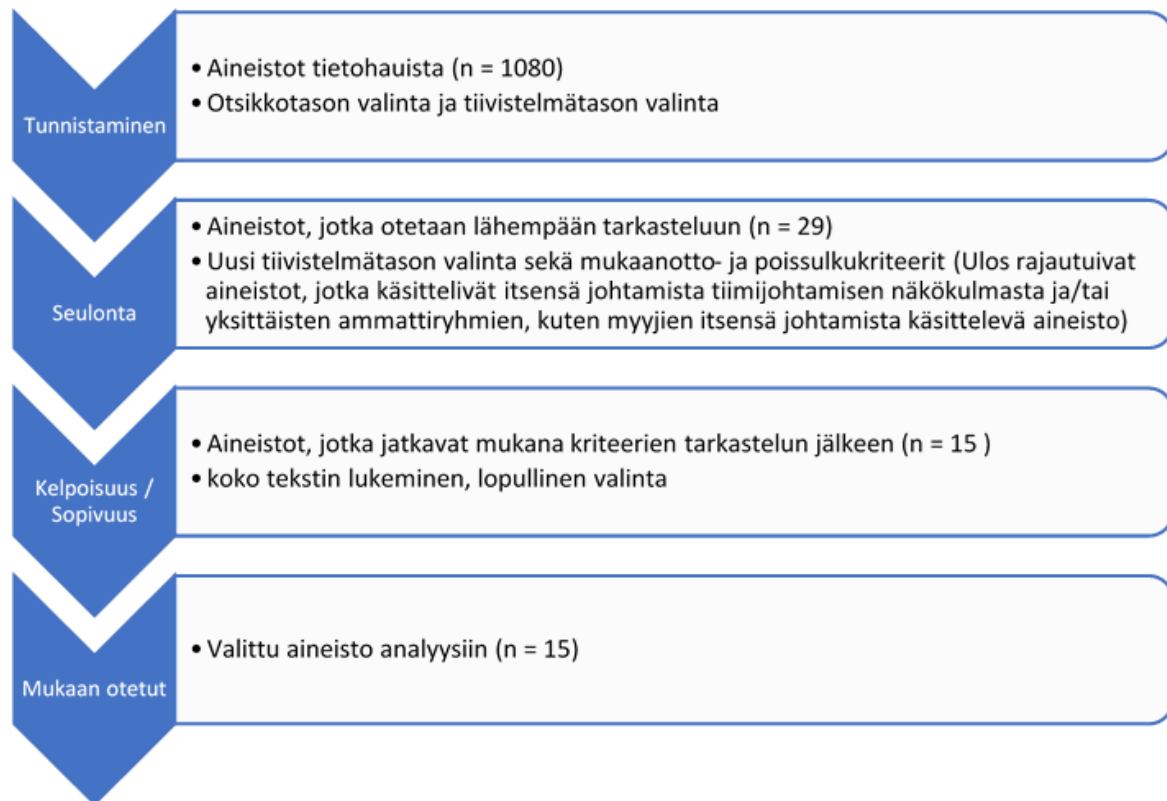
Seulonnessa tehtiin uusi tiivistelmätason valinta ja uusi kriteerien tarkistus. Aineistoista 14 rajattiin pois, koska ne eivät tuottaneet lisäarvoa katsaukselle. Tässä vaiheessa poisrajattu aineisto käsitteli joko yksittäisen ammattiryhmän, kuten esimerkiksi puhelinmyyjien itsensä johtamista tai tiimien itsensä johtamista. Osa tässä vaiheessa pois rajautuneita aineistoista käsittelivät johtamista yleisellä tasolla. Aineistossa mainittiin itsensä johtaminen mutta ei niin oleellisella tavalla, että aineisto olisi tullut valituksi. Tarkistuksessa käytettiin tiivistelmätason lisäksi tarvittaessa aineiston tulosten tai johtopäätösten tarkastelua. Näin saatiin kattavampi käsitys aineiston tuottavuudesta, sillä osassa aineistoista tiivistelmäosa oli varsin suppea. Varmistavaan vaiheeseen eteni 15 aineistoa.

Varmistava valinta tehtiin koko aineiston tekstin tarkastelun kautta. Yhteensä 15 aineistoa eteni valinnan viimeiseen, lopullisen katsauksen sopivuuden määrittävään vaiheeseen. Mukana oli tieteellisiä tutkimusartikkeleita, opinnäytetöitä ja artikkeleita erilaisista tieteellisistä julkaisuista. Aineiston lähdeluettelojen tarkastelun kautta vahvistui kahden aineiston mukana pysyminen. Tutkimuksen aineistoksi valittiin lopulta kaikki viimeiseen tarkasteluun pääsystä 15 artikkelia tai tutkimusta.

Seuraavaksi kuvataan valintaprosessi taulukon ja kuvan avulla. Taulukko (Taulukko 3.) ja kuva (Kuva 3.) avaavat aineiston valintaprosessia hiukan eri näkökulmista. Taulukon kautta saadaan näkymä, kuinka valintaprosessi eteni eri tietokantojen ja hakusanojen osalta. Kuva korostaa valinnan eri vaiheita aineiston tarkasteluun liittyvän etenemisen osalta.

Taulukko 3. Aineiston valinta tietokantojen ja hakusanojen kautta.

<b>Tietokanta</b>	itsensä johtaminen / self-leadership AND itsensä johtamisen kehittäminen / self-leadership development  vuosirajaus 2012-	Otsikon tarkastelu  (Harkinnan apu tiivistelmä)	Tiivistelmän tarkastelu  (Harkinnan apu tulokset / johtopäätös)	<b>Koko tekstin perusteella tarkastelu ja valitut</b>
Ebsco Business Source Elite	94	2	1	<b>1</b>
Emerald Insight	308	6	5	<b>5</b>
Finna.fi	(2273) rajaus artikkeli, opinnäyte -> lisärajaus esimiestyö 406	6	3	<b>3</b>
Google Scholar	230	5	2	<b>2</b>
Web of Science	42	10	4	<b>4</b>
<b>yhteensä</b>	(2947) -> Finna.fi lisärajaus huomioitu <b>1080</b>	29	15	<b>15</b>



Kuva 3. Tutkimusaineiston valinnan systemaattinen eteneminen.

Tähän kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittu aineisto luettiin kokonaan vähintään kaksi kertaa. Osa aineistosta luettiin useamman kerran, erityisesti tiivistelmän, käytettyjen menetelmien ja tulosten tai johtopäätösten osalta. Valituista aineistoista valtaosa, yhteensä 12 aineistoa oli englanninkielisiä julkaisuja ja 3 suomenkielisiä. Muutamia englanninkielisiä käsitteitä oli tarkistettava useampaan kertaan, että saatiin vahvistusta tulkinnalle, mitä kyseisen aineiston kirjoittaja tarkoitti kirjoituksessaan. Valittu aineisto kuvataan tarkemmin ja aineistokohtaisesti taulukossa viisi, raportin kohdassa, aineiston esittely.

### 4.3 Alkuperäistutkimusten laadun arviointi

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa alkuperäistutkimusten laadun arvioinnilla pyritään lisäämään yleistä luotettavuutta. Laadun arvioinnissa päätetään minimilaatutaso mukaan otettaville tutkimuksille. Laadun arviointiin on laadittu erilaisia mittareita ja kriteeristöjä. Jos sopivaa laadunarvioinnin mittaristoa ei löydy, voi tutkija kehittää myös oman. (Kontio & Johansson, 2007, ss. 101–103)

Tässä tutkimuksessa alkuperäistutkimukset ovat vertaisarvioitu ja tarkastettu ennen julkaisemista. Laatu arvioitiin tämän lisäksi käyttäen Hoitotyön tutkimussäätiön tarkistuslistoja (Hotus, n.d.). Hoitotyön tutkimussäätiö on kansainvälisen tutkimus- ja kehittämiskeskuksen, Joanna Briggs Instituutin (JBI) yhteistyöorganisaatio. Hoitotyön tutkimussäätiö on kääntänyt suomeksi JBI-katsauksissa käytetyt arviointikriteerit. Laadunarviointiin pohdittiin myös oman arviointikriteeristön laadintaa mutta päädyttiin käyttämään olemassa olevia tarkistuslistoja, koska niiden mittarit kohdistuvat systemaattisesti samoihin tarkastelukohtiin ja valittavana oli erilaisille aineistoille kohdentuvia kriteeristöjä. Tarkistuslistat sisältävät sarjan kriteereitä, joiden toteutumista arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?) ja Ei sovellettavissa (n/a). Tämän tutkimuksen laadunarvioinnissa käytettiin neljää arviointikriteeristöä: arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle, arviointikriteerit asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille, arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle sekä kriittisen arvioinnin tarkistuslista satunnaistetulle kontrolloidulle tutkimukselle. Aineistojen saamat laatus pisteet ovat nähtävissä myöhemmin aineistoa esiteltäessä taulukossa viisi. (Taulukko 5.)

#### **4.4 Aineiston käsittely**

Kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittely tulee ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun alkuperäistutkimukset on valittu ja niiden laatu on arvioitu. Tutkija joutuu tekemään valinnan, miten hän aikoo käsitellä aineistonsa ja esittää tulokset. Aineiston käsittelyn tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman kattava ja luotettava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely sisältää kolme päävaihetta, joita ovat käsittelymenetelmänvalinta, valitun aineiston esittely ja valitun aineiston tulosten esittely. (Kangasniemi & Pölkki, 2016, s. 80)

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tyypillisesti koota yhteen jo olemassa olevaa tietoa. Aineiston käsittelymenetelmän valintaan vaikuttaa aineiston heterogeenisyys ja lukumäärä. Käsittelymenetelmän valintaan vaikuttava tekijä on myös se, millaista tietoa katsauksella halutaan tuottaa. (Kangasniemi & Pölkki, 2016, s. 82)

##### **4.4.1 Aineiston käsittelymenetelmän valinta**

Aineiston käsittelymenetelmän valinnan tavoitteena voi olla aikaisemman tutkimusten ja tulosten yhdistäminen, kokonaisuuden rakentaminen, tiedon pilkkominen tai vertailu.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittely voi edetä esimerkiksi teema-analyysin menetelmien mukaisesti. Aineistoon perehtymisen jälkeen siitä nimetään sisältölähtöisesti teemat, joiden muodostumista ohjaavat tutkimuskysymykset. Teemat tarkoittavat aineistossa ilmeneviä ja toistuvia sisältöjä, joissa pääsisällöt tulevat esiin. Etsitään yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia, minkä perusteella syntyy kuvailevia teemoja. Tulkintaprosessin avulla on mahdollista luoda analyttisiä teemoja, uusia rakenteita ja selityksiä tai hypoteeseja. (Kangasniemi & Pölkki, 2016, s. 87)

Tämän tutkimuksen aineiston käsittelymenetelmäksi valittiin teema-analyysi. Aineiston analyysissa haettiin toistuvia sisältöjä itsensä johtamisen kuvauksiksi kohti ilmiön määrittelyä.

Tutkimuskysymykseen esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmistä haettiin sisältöjä, jotka kertoivat valitusta toiminnan muutoksesta, mukaan lukien uusi tapa, vanhan toimintatavan heikentäminen tai vahvistaminen. Valittu toiminta liittyy aktiiviseen, tiedostavaan toimijaan. Toiminnan muutos voi tarkoittaa laajasti ulkoisesti havaittavan käytöksen ja sisäisen ajattelun muutosta. Onnistuminen irrotettiin omaksi kuvailevaksi teemaksi, koska onnistumispuhe on tutkimuksen kantava voima. Aineistosta etsittiin onnistumispuheen kautta sisältöjä, jotka vaikuttivat onnistumiseen. Aineistoa analysoitaessa edettiin teemataulukon mukaisesti. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Analyysissä käytetty teemarakenne.

<b>Itsensä johtaminen</b>		
kuvailevat sisällöt		
<b>Esimiehen itsensä johtaminen</b>		<b>Onnistuminen itsensä johtamisessa</b>
kuvailevat sisällöt	menetelmät	kuvailevat sisällöt (vaikuttavat tekijät)

Näin muodostui kuvailevia sisältöteemoja, jotka toistuessaan jäsenyivät kokonaisuuksiksi kuvaamaan yläteemaa. Analyysissa lisäksi kaikki yllättävä ja poikkeava sisältö poimittiin omaksi sisältöryhmäksi. Sisältöteemat koodattiin aineiston analyysissä värikoodein. Itsensä johtamista kuvailevat sisällöt sinisellä, itsensä johtamisen menetelmä viittaukset punaisella, erityiset huomiot suhteessa esimiehisyyteen punaisella alleviivaten ja onnistumista kuvaavat sisällöt vihreällä. Poikkeava sisältö ja yllättävät löydöt koodattiin keltaisella.

#### 4.4.2 Aineiston esittely

Aineiston käsittelymenetelmän valinnan jälkeen on valitun aineiston esittely. Aineiston esittelyn tarkoituksena on lisätä järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Aineiston esittelyn perusteena on tarkoituksenmukaisuus ja se on sidoksissa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tyypillisesti aineistosta esitellään julkaisua koskevat tiedot, kuten kirjoittajia, julkaisuajankohtia ja kirjoittajien maata koskevat tiedot. Menetelmällisiä tietoja esitellään kuvaamaan, miten ilmiöstä on tuotettu tietoa, kuten aineiston lähestymistavat, keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Menetelmien tarkastelun avulla voidaan arvioida alkuperäisaineistossa tuotetun tiedon menetelmällisiä vahvuuksia tai heikkouksia. Riippuen aineiston määrästä, voidaan alkuperäisaineistoa esitellä joko sanallisesti tai kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä. Esittely voi olla valittujen tietojen sanallinen yhteenveto. Esittelyn keinona voidaan käyttää myös erilaisia taulukoita, kuvioita tai diagrammeja. (Kangasniemi & Pölkki, 2016, ss. 83–84)

Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto esitellään taulukossa viisi. Tietoina taulukossa ovat artikkelien ja tutkimusten tekijätiedot, julkaisijataho ja julkaisuvuosi. Lisäksi aineiston käsittelemä teema, kuvaus toteutuksesta sekä keskeiset tulokset ja laadunarvioinnista saadut pisteet. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Aineiston tarkempi esittely.

Artikkelin / tutkimuksen tekijä, julkaisija, aika, maa	Artikkelin /tutkimuksen tavoitteet	Aineiston kuvaus	Keskeiset tulokset	Pisteet
1. Mäntylä, Katja  Hallintotiede / Johtamisen psykologia Lapin yliopisto.  2012 Suomi	Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista	Pro gradu - tutkielma  Haastattelu-tutkimus  N: 5 esimiestä	Keinot eivät ole tärkeintä vaan kokemuksellisuus. Näkökulma kokemuksesta itsessään tärkeä. Ajatus sallivasta ja sallitusta itsensä johtamisesta.	9/10
2. Unsworth, K. L., & Mason, C. M.  Journal of Occupational Health Psychology, 17(2), 235–245  2012 Iso-Britannia	Itsensä johtamisen vaikuttavuus kuormittumiseen	Tutkimus-artikkeli  kokeellinen tutkimus ja pitkittäis-tutkimus	Itsensä johtamisen menetelmien käyttäminen auttaa käsittelemään sen hetkisiä stressitekijöitä. Auttaa ennalta ehkäisemään kuormittavien tilanteiden syntymistä.	11/13
3. Tom Karp  Journal of Management Development Vol. 32 No. 1, 127–140  2013 Norja	Johtajan suhtautuminen johtajuuteen ja itsensä kehittämisen osa-alueet	Lehtiartikkeli	Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Itsetuntemuksen kehittämisessä tärkeätä tunnistaa ja käsitellä omia odotuksia, toiveita ja esteitä.	6/6
4. Steven G. Rogelberg, Logan Justice, Phillip W. Braddy, Samantha C. Paustian-Underdahl, Eric Heggstad, Linda Shanock, Benjamin E. Baran, Tammy Beck, Shawn Long, Ashley Andrew, David G. Altman, John W. Fleenor  Journal of Managerial Psychology Vol. 28 No. 2, 183–201  2013 Yhdysvallat	Tutkimus tehokkaan mielen voimasta. Itselle puhumisen tehokkuus ja haasteet.	Laadullinen tutkimus  N: 189 johtajaa	Rakentava itselle puhuminen liittyy positiivisesti toisten johtamisen tehokkuuteen (myös luovuuteen ja omaperäisyyteen) Itselle vahingollinen puhe vaikuttaa negatiivisesti luovuuteen ja omaperäisyyteen.	10/10
5. Showry, M., & Manasa, K. V. L.  IUP Journal of Soft Skills, vol. 8(1), 15–26.  2014. Intia.	Tietoisuus itsestä - Avain tehokkaaseen johtajuuteen	Lehtiartikkeli	Itsensä tunteminen on yksi johtajuuden tehokkuuteen vaikuttavista kivijaloista. Se on tärkeämpi onnistumisessa kuin älykyys tai johtamisessa tarvittavat tekniset taidot.	5/6

Aineiston esittely jatkuu seuraavalla sivulla.

Artikkelin / tutkimuksen tekijä, julkaisija, aika, maa	Artikkelin /tutkimuksen tavoitteet	Aineiston kuvaus	Keskeiset tulokset	Pisteet
6. Cam Caldwell & Linda A. Hayes  Journal of Management Development Vol. 35 No. 9, 1163–1173  2016 Yhdysvallat	Itsensä tunteminen ja johtajan vaikuttavuus	Lehtiartikkeli	Itsensä tunteva johtaja voi valita tehokkaat toimintatavat toimia toisten kanssa. Sitoutuminen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen erottaa menestyvän johtajan heikosta johtamisesta. Empaattiseen kohtaamiseen tarvitaan tietoisuutta itsestä.	6/6
7. Rob Moodie  Journal of Public Health Research; vol. 5:679  2016 Australia ja Malawi	Itsestä oppimista ja johtamistaitoa kansanterveydelle	Lehtiartikkeli	Itsetuntemus johtamistyössä tärkeä. Johtamisen koulutusta tarvitaan hoitotyöhön.	6/6
8. Veli-Matti Salmela  Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen Tutkimusyksikkö Terveyshallintotiede Oulun yliopisto  2016 Suomi	Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta	Pro gradu - tutkielma  Haastattelu- tutkimus  N: 10 esimiestä	Itsensä johtaminen on harjoiteltavissa oleva taito. Jokaisella on kyky oppia vaadittavat taidot tulla tehokkaaksi itsensä johtajaksi.	10/10
9. Unsworth, KL and Mason, CM  Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89 (4), 711–733  2016 Iso-Britannia ja Australia	Minä-pysyvyyden tärkeydestä itsensä johtamisessa	Tutkimus- artikkeli	itsensä johtamisen taidot ja itsensä kanssa yhteydessä olevan suoritus paranee koulutuksessa. Jos minä yhteyttä ei ole, saattaa suoritus jopa heiketä. Omiin arvojen tiedostaminen vahvistaa tehtävään sitoutumista ja suoriutumista.	10/10
10. Larsson, P. & Rundwall, P.  Business administration - Strategic management  2017 Ruotsi.	Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden soveltaminen itsensä johtamisessa esimiestyössä	Haastattelu- tutkimus  N: 3 johtajaa	Itsensä johtamista sovelletaan työrooliin perustuen. Itsensä johtaminen jää organisaation tehtävien alle. Tasapainon löytymisestä ja itsensä kehittämisestä on vastuussa itse.	10/10
11. Laura Paglis Dwyer  Journal of Management Development Vol. 38 No. 8, 637–650  2019 Yhdysvallat	Luottamuksesta omiin kykyihinsä johtamisessa ja päätelmiä johtamisen kehittämisestä	Kirjallisuus- katsaus	Johtajan luottamus omiin kykyihin johtaa vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Vaikuttaa yksilön halukkuuteen ottaa haastava tehtävä ja sitkeyteen sekä pysyvyyteen haasteita kohdatessa.	6/6

Aineiston esittely jatkuu seuraavalla sivulla.



Artikkelin / tutkimuksen tekijä, julkaisija, aika, maa	Artikkelin /tutkimuksen tavoitteet	Aineiston kuvaus	Keskeiset tulokset	Pisteet
12 Silke Rupperecht, Pia Falke, Niko Kohls, Chris Tamdjidi, Marc Wittmann and Wendy Kersemaekers  Frontiers in Psychology Vol.10 No.1081  2019 Saksa	Johtajien kokemuksia tietoisien läsnäolon koulutuksen vaikutuksista työelämässä ja johtamiskykyyn	Haastattelu-tutkimus  13 johtajaa	Tietoisien läsnäolon harjoittelemisella oli vaikutusta itsensä johtamisessa osallistujien tietoiseen tehtävien hallintaan, huolenpitoon itsestä sekä itsesääteelyyn. Lisäksi johtajuuteen yhteydessä toisiin ja muutoksiin sopeutumisessa.	10/10
13. Turhanen, Seija.  Karelia ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketalouden koulutusohjelma.  2019 Suomi	Itsensä johtaminen esimiestyössä ja organisaation tuki	Opinnäytetyö (ylempi AMK)  Puolistrukturoidu teema-haastattelu	Mikäli työmäärän hallintoiintiin liittyvät osatekijät eivät ole tasapainossa työn vastuun kanssa, ei itsensä johtamisessa onnistuta. Johtaminen vaatii itsensä tuntemista. Merkityksellistä: 3 x V (vapaus, vastuu ja vaikuttaminen) sekä 3 x T (tuki, työmäärä ja tavoitteet)	9/10
14. Goldsby E, Goldsby M, Neck CB, Neck CP.  Administrative Sciences. 10(3):38.  2020. Yhdysvallat	Ajanhallinnan kehittäminen itsensä johtamisessa.	Tutkimus-artikkeli	Enemmän työtunteja ei tarkoita parempaa tuottavuutta. Tietoinen työajan kohdentaminen tarvittavaan kohtaan on tärkeitä.	6/6
15. Majd Megheirkouni & Ammar Mejheirkouni  Journal of Management Development Vol.39 No.1  2020 Iso-Britannia ja Syyria	Johtajuuden kehityksen suuntaukset ja haasteet 2000-luvulla.	Kirjallisuus-katsaus	Johtajuuden kehitystä ei voida erottaa kontekstista. Johtajuuden kehittämisohjelmissa yhdistettävä nykyiset haasteet ja johtamisteoriat Organisaation kulttuuri ja rakenteet ovat tärkeä perusta johtajuuden kehittämiselle.	8/11

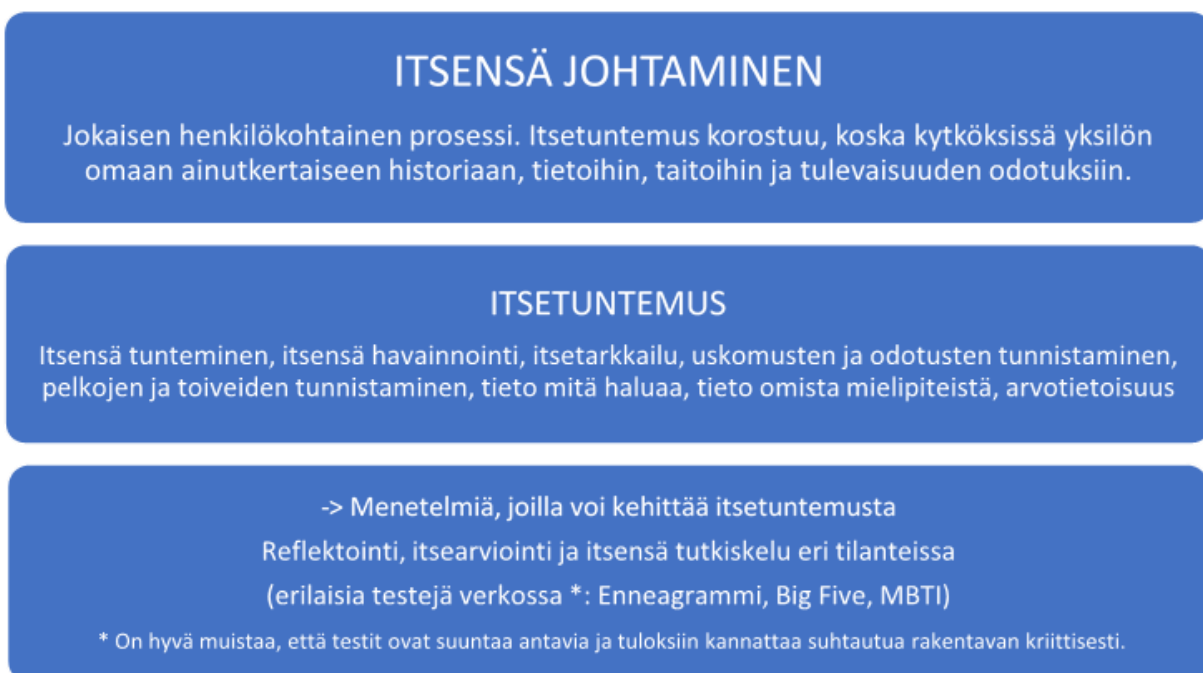
## 5 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä tarkoitetaan itsensä johtamisella, ja mitä ovat esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmät. Tässä luvussa tarkastellaan saatuja tuloksia. Ensin tarkastellaan itsensä johtamisen määrittelyä ja sen jälkeen esimiehen itsensä johtamisen onnistumisen menetelmiä.

## 5.1 Itsensä johtamisen määrittelyä

Tutkimusaineisto tuotti paljon kuvailevaa määrittelyä itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisen prosessinomaisuus ja kokonaisvaltaisuus näkyvät kuvauksissa. Kokonaisvaltaisuuudella tarkoitettiin yksilön hyvinvointia, huomioiden vaikuttavuutta kaikilla osa-alueilla, niin työssä kuin vapaa-ajalla. Prosessinomaisuudella tarkoitettiin jatkuvuutta, etenevää luonnetta ja kehittymistä yksilöllisissä vaiheissa. Itsensä johtamista ohjaa ulkoiset ja sisäiset voimat, motivaatiot. Tuloksissa korostui itsensä tuntemisen tärkeys ja jokaisen oma vaikuttamisen mahdollisuus kehitymisessä.

Määrittelyä kuvassa neljä. (Kuva 4.)



Kuva 4. Itsensä johtamisen määrittelyä.

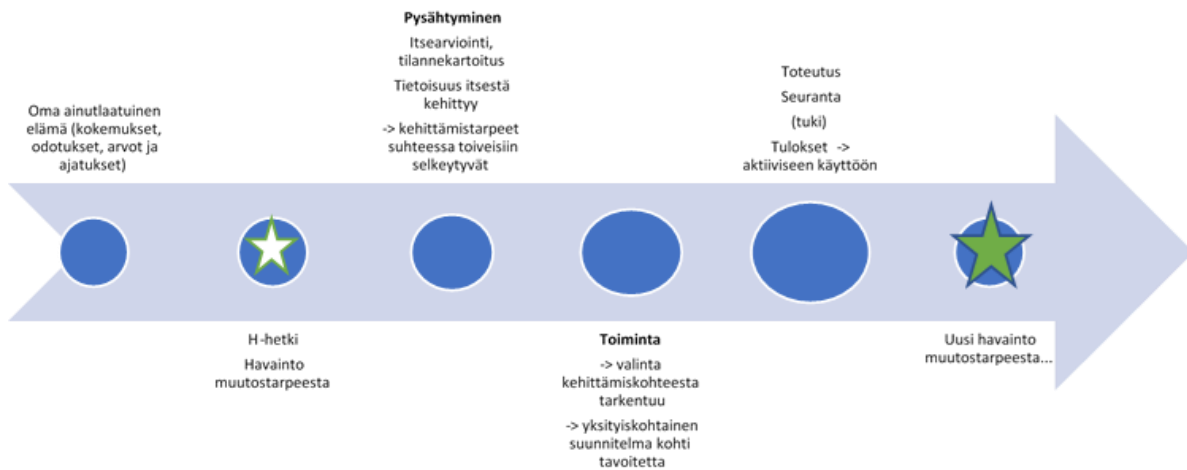
Showryn ja Manasan (2014, s. 17–18) artikkelissa korostettiin kyvykkyyttä johtajuudessa onnistumisessa. Kyvykkyys koostuu kahdesta osasta, sisäisestä ja ulkoisesta kyvykkyydestä. Sisäinen kyvykkyys on käsitys itsestä ja omista voimavaroista, ulkoinen kyvykkyys ymmärrys siitä, kuinka muut kokevat itsensä objektiivisen palautteen kautta. Tietoisuudella on kaksi olennaista osaa, itsearviointi ja sosiaalinen vertailu. Itsensä tunteminen on paljon tärkeämpää johtajuudessa onnistumisessa kuin älykkyys tai johtamisessa tarvittavat tekniset taidot. Artikkelissa nostettiin haasteena tehokkuuden paine. Johtajan on esitettävä kaikkietietävää ja osaavaa, ettei tulisi

leimatuksi heikoksi. Vaikka oma haavoittuvuutensa ilmaiseminen ja avun tarpeen tunnistaminen ja tuen pyytäminen on itse asiassa todellista vahvuutta.

Itsensä johtaminen on arvotietoisuutta. Se on jatkuva prosessi, jossa käyttäytymis- ja oppimisstrategioilla säädellään omaa toimintaa, suhteita toisiin, tehdään valintoja, kuinka johdetaan itseä ja muita. Itsensä johtaminen on rakentavaa ajatusten ohjaamista. Itsetuntemusta tulee kehittää ja silloin on tärkeä tunnistaa ja käsitellä omia odotuksia, toiveita ja esteitä. (Unsworth & Mason, 2012, 15; Golsby ym., 2020, s. 10; Karp, 2013, s. 133)

Artikkeleissa kuvattiin itsensä johtamista jokaisen mahdollisuutena. Itsensä johtaminen on harjoiteltavissa oleva taito. Jokaisella on kyky oppia vaadittavat taidot tulla tehokkaaksi itsensä johtajaksi. Itsensä tunteva johtaja voi valita tehokkaat toimintatavat toimia toisten kanssa. Sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen erottaa menestyvän johtajan heikosta johtamisesta. Empaattiseen kohtaamiseen tarvitaan tietoisuutta itsestä. (Caldwell & Hayes, 2016, s. 1169; Salmela, 2016, s. 53)

Tutkimusaineistoa lähestyttiin itsensä johtamisen osalta tässä tarkastelussa aikajanan perspektiivistä. Hahmottelu aikajanelle tarkoittaa etenevää ja kehittyvää, ilman että itsensä johtamisella olisi varsinaista alku- tai päätepistettä. Itsensä johtamisen aktiivinen kehittämisprosessi voi alkaa milloin vain, se vaatii vain tiedostamisen muutostarpeesta. Prosessi aktivoituu muutostarpeen havainnosta, sitä seuraa pysähtyminen ja tilanteen arviointi. Tilanteen arviointi tarkoittaa itsearviointia, jossa huomioidaan vallitseva tilanne, mennyt historia ja kartoitetaan kehittämistarpeet tulevaisuudelle. Kehittämistarpeiden tarkennuttua, valitaan tavoitteista tilanteeseen sopivin ja laaditaan suunnitelma sen toteuttamiselle. Etenemistä seurataan ja suunnitelmaa tarkistetaan tarvittaessa joko itse tai mahdollisten tukihenkilön kanssa. Havainnoidaan myös vaikutuksia ympäristöön, ja pyydetään palautetta. Toimiva muutos jätetään käyttöön ja tarvittaessa aloitetaan uuden tavoitteen kanssa eteneminen. Itsensä johtamisen aktiivinen kehittämisprosessi kuvassa viisi. (Kuva 5.)



Kuva 5. Itsensä johtamisen aktiivinen kehittämisprosessi.

## 5.2 Menetelmiä esimiehen itsensä johtamisen onnistumiseen

Tutkittavat aineistot nostivat kaikki johtajuudessa onnistumisen yhteyteen itsetuntemuksen tärkeyden. Sen joko oletettiin tai edellytettiin olevan hyvällä tasolla tai odotettiin, että sitä on kehitettävä, jotta suoriutuminen johtamisesta ylipäänsä olisi mahdollista. Tästä vedettiin johtopäätös tutkimuskysymykseen esimiehen itsensä johtamisen onnistumista auttavista keinoista, että itsetuntemuksen vahvistaminen on edellytys ja se parantaa merkittäväällä tavalla onnistumisen mahdollisuuksia. Lisäksi korostettiin tietoisuutta oman toiminnan vaikutuksista toisiin ja ymmärrystä siitä, kuinka suhde toisiin muodostettiin. Itsensä johtamisen menetelmien harjoittaminen tuotti kokemusta paremmasta kyvykkyydestä ja vahvisti työn hallinnan tunnetta. Menetelmiä itsensä johtamisen onnistumiseen etsittäessä, löydettiin enemmänkin vahvistusta tunnettuihin, mahdollisiin menetelmiin. Tuloksena löydettiin vastauksia menetelmien vaikuttavuuksista joko itsearviointien kautta tai tutkimuksista, joissa oli harjoiteltu tiettyä menetelmää.

Ainoastaan silloin, kun esimies kykenee muokkaamaan ajattelutapaansa ja omia tunteitaan joustavampaan ja entistä kypsempään suuntaan, hän voi saada muut innolla mukaan suorittamaan organisaatiossa tarvittavia toimintoja. Vuorovaikutuksen kehittäminen vaatii esimieheltä oman sisäisen maailman työstämistä. (Juuti, 2016, s. 156)

Voimavarat saa käyttöön monilla tavoilla. Hiljentymisen ja mietiskely ovat ikivanhoja keinoja mielen tasapainottamiseksi. Uudempia keinoja ovat kannustava puhe ja mielikuvaharjoittelu. Ihmisen elämässä ja toiminnassa monet ilmiöt ovat taipuvaisia kasautumaan. Hyvinvointi kasautuu toisille ja pahoinvointi toisille. Toisaalta kumulatiivisuus antaa myös mahdollisuuksia. Kun myönteisiä muutoksia saadaan edes hiukan aikaan, ne alkavat vahvistaa myönteistä kehitystä myös muilla elämäalueilla. On lähes samantekevää, mistä kehittymisen aloittaa, kunhan sen aloittaa. Pienetkin muutokset auttavat. Lisääntyvä itsevarmuus antaa taas voimia uudennäköisiin kokeiluihin. (Juuti, 2015, ss. 86–87)

Unsworthin ja Masonin (2012, s. 14–15) artikkelissa kuvattiin tutkimusta itsensä johtamisen menetelmien harjoittamisen vaikutusta kuormittaviin tilanteisiin. Tutkimus oli kokeellinen tutkimus, jossa koeryhmä sai koulutusta ja vertaisryhmä ei. Koulutusta saaneet harjoittelivat käyttäytymisen säätelyyn liittyviä toimintatapoja ja rakentavia ajatusmalleja itsensä johtamisen menetelminä. Todettiin, että itsensä johtamisen menetelmien käyttäminen auttaa käsittelemään sen hetkisiä stressitekijöitä (kuormittavista tilanteista selviämässä) ja mikä tulevaisuuden kannalta vielä tärkeämpää, auttaa ennalta ehkäisemään kuormittavien tilanteiden syntymistä.

Aineistoissa nostettiin koulutukseen liittyen erilaisia näkökulmia. Vaikuttamisen mahdollisuus koulutustarjontaan nähtiin pääosin positiivisena. Koulutuksen ja opintojen koettiin hyödyttävän vasta yhdistämällä ne kokemukseen työssä. Lisä- ja täydennyskoulutukset nähtiin tärkeinä osaamisen kehittämisen kannalta. Mutta se, kuinka koulutuksia tarjottiin tai kuinka niihin hakeuduttiin, näyttöä myös haasteena. Riskinä nähtiin se, että organisaatiot eivät enää rahoita pitkiä koulutuksia vaan sen sijaan olisivat mahdollisesti valmiita panostamaan lyhyempiin tarvelähtöisiin koulutuksiin. Tämä vaikuttaa toimivalta mutta edellyttää, että esimies havainnoi aktiivisesti omia kehittymistarpeitaan ja motivoituu ehdottamaan tarvitsemaansa koulutusta. Riskinä on, että arvio tarpeesta hämärtyy, jolloin yksi ei katso tarvitsevänsä mitään koulutusta ja toinen osallistuisi kaikkiin tarjolla oleviin koulutuksiin. Organisaatiokulttuurin on oltava luottamuksellinen ja avoin aktiiviselle kehittämiselle. (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020, s. 103, Salmela, 2016, s. 30)

Mäntylän (2012, s. 29) pro gradu -tutkielmassa muodostettiin tutkimuksen tuloksena määritelmät sallivasta ja sallitusta itsensä johtamisesta. Salliva itsensä johtaminen kuvattiin yksilötason johtajan ymmärryksenä omasta rajallisuudesta ja inhimillisyydestä toimijana. Inhimillisyyden

sallimana esimies voi tukea itseään johtamistyön haasteissa, uskaltaa pyytää apua ja on valmis jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Sallittu itsensä johtaminen kuvattiin itsensä johtamisen organisatoriseksi puoleksi. Se on esimiehen itsensä johtamisen tukemista sallimalla se eri keinoja käyttäen organisaatiossa. Esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainottamista toimivilla työaikarakenteilla ja vertaistuen mahdollistamista.

Ajanhallintaa käsittelevässä tutkimusartikkelissa todettiin, että kannattaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Usean psykologin arvion mukaan niin kutsuttua multitaskausta (multitasking) ei ole. Ihminen voi keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Kuvitellessaan tekevänsä useampaa asiaa samanaikaisesti henkilö todellisuudessa vain siirtää keskittymistään asioista toisiin pyrhdyksin ja tuolloin uudelleen orientoituminen vie kuvitellun tehokkuuden pois. (Goldsby ym., 2020, ss. 6–7)

Itsensä johtamisen strategiat jaettiin sekä teoriakirjallisuudessa ja teorialähtöisesti tutkimusaineistoissa kolmeen ryhmään. Niitä ovat: 1) käyttäytymiseen liittyvät strategiat, 2) luonnollisen palkitsemisen strategiat sekä 3) rakentavien ajattelumallien strategiat. (Neck, Manz & Houghton, 2020, s. 17)

Esimerkkinä rakentavista ajattelumalleista yhdysvaltalaisessa tutkimusartikkelissa selvitettiin johtajan itselle puhumisen tavan yhteyttä johtamistehokkuuteen ja johtajan kokemukseen työn kuormituksesta. Tutkimuksessa kerättiin johtajien itselle kirjoittamia kirjeitä osana viiden päivän johtamiskoulutusta. Ennen osallistumista teetettiin 360-asteen palautearviointi ja kerättiin työympäristöön liittyvä kysely, jossa oli mukana mittari työnkuormitukselle. Tuloksena todettiin, että rakentavalla itselle puhumisella on todellakin merkitystä. Kyky johtaa toisia lisääntyi ja työn kuormituksen kokemus vähentyi. (Rogelberg ym., 2013, s. 193)

Aineistoista löydettiin erilaisia menetelmiä itsensä johtamiseen. Menetelmien koonti ei sisällä yksittäiseen tarpeeseen vastaavia keinoja esimerkiksi esimiestyön hektisyyden hallitsemisesta (esimerkiksi sähköinen kalenteri, tauot, priorisointi, delegointi) tai johtamisrakenteen luomisesta (esimerkiksi informaatiokulku organisaatiossa). Tämä rajaus tehtiin tietoisesti, jotta pitkät tarvelistat eivät peittäisi alleen sitä, mistä itsensä johtamisessa on kyse. Ne voivat kuitenkin nousta kehittämiskohteeksi reflektoinnin kautta esimiestyön arjessa. Jos esimerkiksi ajanhallinta nousee kehittämistarpeena esiin, tarkoittaa se itsensä johtamisen menetelminä sitä, että esimerkiksi on syytä pohtia, kuinka suhtautuu ylipäänsä ilmiöön kiire. Mihin se liittyy, tehtävien määrään, omaan

jaksamiseen vai pelkoon epäonnistumisesta? Eri havainnot johdattaisivat kukin omalle etenemisreitilleen. Tehtävien määrä kenties keskusteluun oman esimiehen kanssa, jaksaminen etenisi ravitsemuksen, liikkuminen ja unen tasapainon tarkistamiseen ja pelko epäonnistumisesta pohdintaan omista odotuksista.

Toisaalta konkreettinen tekeminen voisi perinteisen ongelmanratkaisun kautta olla, että päättää joka perjantai päivittää sähköisen kalenterinsa ja varaa aikaa sitä ennen reflektoinnille. Kyse on siis havainnosta ja valinnasta, kuinka päättää edetä. Kuinka tärkeä asia itselle on ja hoitaako oireen vai pureutuuko syvemmälle. Itsensä johtaminen pureutuu lähtökohtaisesti syvemmälle. Menetelmiä kuvataan tarkemmin kuvassa kuusi. (Kuva 6.)

Esimiehen itsensä johtaminen -> menetelmiä				
<b>Käyttäytymisen säätely</b> Tavoitteiden asettaminen, itsensä tarkkailu, itsensä palkitseminen (ja rankaiseminen täydentävänä menetelmänä) -> tietoisuus vahvistuu, haasteellinenkin tehtävä suoritetaan	<b>Luonnollinen palkitseminen</b> Miellyttävien asioiden lisääminen tehtävään, epämiellyttävien ajatusten vähentäminen -> tunne osaamisesta ja päättävyydestä auttaa onnistumaan	<b>Rakentavat ajatusmallit</b> Positiivinen sisäinen puhe, toimimattomien uskomusten ja olettamusten tunnistaminen ja korvaaminen, mielikuviutus (mielikuva-harjoittelu) -> rakentava tapa ajatella vaikuttaa positiivisesti suoriutumiseen	<b>Yhteen asiaan kerrallaan keskittyminen (multitaskausta ei ole)</b> Tietoisien läsnäolon vahvistaminen (mindfulness) esim. kävely, hetki ennen kokousta, dialogi -> vahvistaa tehtävistä suoriutumista, muutoksien käsittelyä, omasta hyvinvoinnista huolehtimista, tunteiden säätelyä ja yhteyttä toisiin	<b>Työympäristön muokkaaminen miellyttäväksi</b> Tavoitteisiin suuntaavat vinkit ympäristössä Muistilistat, muistutukset -> auttaa fokuksen pysymisessä, vähentää muistikuormitusta

Kuva 6. Esimiehen itsensä johtamisen menetelmiä.

### 5.3 Onnistumispuhetta itsensä johtamisen onnistumisesta

Kirjallisuuskatsauksen aineistoista löydettiin kuvauksia itsensä johtamisen onnistumisesta, sujuvuudesta ja toimivuudesta. Useimmiten kerronta oli tulevaisuuteen suuntaavaa. Itsensä johtamisen todettiin vaativan tietoisuutta itsestä. Tietoisuuden itsestä määriteltiin koostuvan

itsearviointista ja sosiaalisesta vertailusta. Kun tunsi itsensä, ymmärsi kehittämistarpeen ja osasi määrittää itselleen tavoitteen. Lisäksi tarvittiin asenne ja motivaatio sekä toimeen ryhtymisen tahto. Organisaation ja läheisten tuki ja ymmärrys vaikuttivat positiivisesti onnistumiseen.

Itsensä johtaminen ei ole irrallinen ympäristöstään. Turhasen (2019, s. 76) opinnäytetyössä haastattelututkimuksen tuloksena todettiin, että positiivista vaikutusta esimiestyöhön toivat kokemus vapaudesta, vastuusta ja vaikuttamisesta. Ne toivat hyvinvointia ja onnistumista mutta saattaa irrallaan kääntyä itseään vastaan, jos omille kehittämiskohteille sokeuduttiin. Itsensä johtamisen onnistumisessa oli tärkeä tuntea itsensä. Tutkimuksessa korostettiin organisaation tuen merkitystä esimiehen onnistumisessa itsensä johtamisessa. Riittävä määrä ja riittävän kattavat ohjeistukset toimimiseen mutta sopivasti liikkumavaraa antoivat mahdollisuuksia tehdä ainutlaatuisempia, eri tilanteisiin sopivampia päätöksiä. Tuen tarjoaminen, työmäärän hallinnointi ja tavoitteiden asettaminen henkilökohtaiselle kehitykselle todettiin olevan esimiehen kehittymisen edellytyksiä. Itsensä tuntemisen kehittämisen lisäämiseksi opinnäytetyössä nostettiin esille oman arvotietoisuuden vahvistamiseksi arvokello ja arvojen esiintymistä arjessa havainnoiva taulukko. Tarkoituksena oli nimetä ja löytää itselle tärkeät arvot. Näin voitiin tarkastella arvon esiintyvyyttä arjen toimissa sekä laatia tarvittaessa suunnitelma vahvistamaan tietyn arvon näkyvyyttä.

Artikkelissa hoitotyön johtamiskoulutuksesta, todettiin että kaikki itsearviointit ja erilaiset persoonallisuuksien piirretestit, kuten esimerkiksi Myers-Briggs tyyppi-indikaattori tai Enneagrammi olivat hyviä, koska ne johtavat kaikki pohdintaan ja arviointiin itsestä suhteessa toisiin. Itsetuntemuksen lisääminen johtamiskoulutuksiin nähtiin erittäin tarpeellisena. Tärkeänä pidettiin myös palautteen pyytämistä, sen käsittelemistä ja että työn ulkopuolella osallistuu erilaisiin aktiviteetteihin, lukee ja harrastaa. Pidettiin tärkeänä tutustua itseensä erilaisissa ympäristöissä ja vuorovaikutussuhteissa. (Moodie, 2016, ss. 4–5)

Eettistä johtamista käsittelevässä tutkimusartikkelissaan Caldwell ja Hayes (2016, s. 1163) totesivat, että johtajalla on moraalinen velvollisuus kehittää itsetuntemustaan. Kun annamme oman valon loistaa, me alitajuisesti annamme toisille ihmisille luvan tehdä samoin. Kun olemme vapautuneet omista peloistamme, läsnäolomme vapauttaa automaattisesti myös toiset.



Yhdistettäessä itsensä johtamisen käyttäytymisen strategioita ja arvotietoisuuden vahvistaminen, todettiin tuloksena onnistumista tehtävien suorittamisessa ja niihin sitoutumisessa. Tutkimuksessa käytettiin käyttäytymistä ohjaavia strategioita, kuten tavoitteen asettaminen, tehtäviin suuntaavien muistutusten käyttäminen ja itsensä palkitseminen. Itsensä johtaminen ja siinä onnistuminen on yhteydessä siihen, että jos tehtävä ja omat arvot ovat saman suuntaiset, motivaatio suorittaa tehtävä kasvaa, halu ja kiinnostus tehtävää kohtaan on vahvempi kuin jos sidosta omien arvojen kanssa ei ole. (Unsworth & Mason, 2016, s. 23)

Artikkelissa johtajuuden kehittymisestä, tuotiin esiin johtamisen historian merkitys. Johtamisen koulutusta kehittäessä on hyvä tuntee johtamisen kehityksen historia. Kunkin teorian katsottiin vastaavan aikanaan käsillä olleeseen tilanteeseen. Tämän päivän johtamisteoriat ovat vailla laajaa tutkimusta ja mittareita, ne kehittyvät ja muovautuvat edelleen. Ihmisten ajatus johtamisesta on kypsynyt ja niin tulisi johtamisen kehittämisen tekojenkin muuttua. Tulevaisuuden johtamisen haasteisiin ei vastata pelkästään yhden perinteisen johtamisteorian opeilla. Teorioita tulisi tarkastella laajasti ja huomiota tulisi kohdistaa myös organisaation ulkopuolelle, koska organisaatio ei ole irrallaan ympäröivästä maailmasta. Itsensä kehittämisen aloitteet ovat hyviä, osaamisen täydentäviä menetelmiä, mutta organisaatioissa olisi hyvä tutustua myös palvelevan johtamisen, eettisen johtamisen, itsensä johtamisen ja tiimin johtamisen teoriaan ja käyttäytymismalleihin. Johtamisen teorit ja johtamisen kehittämisen teorit eivät ole eristyksissä toisistaan, eikä työelämän haasteidenkaan tulisi olla teorioista irrallaan. (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020, s. 113)

#### **5.4 Yllättäviä löydöksiä ja kritiikkiä**

Saksassa tehdyssä itsearviointitutkimuksessa tutkittiin tietoisien läsnäolon (Mindfulness) vaikutusta johtajien kokemana työelämään ja johtamiskykyyn. Tutkimustulokset osoittivat, että tietoisien läsnäolon harjoittamisella oli vaikutusta itsensä johtamisessa osallistujien tietoiseen tehtävien hallintaan, huolenpitoon itsestä sekä itsesäätelyyn. Lisäksi havaittiin positiivisia vaikutuksia johtajuuteen yhteydessä toisiin ja muutoksiin sopeutumisessa. Tutkimuksen tekemisen taustalla oli yllättävä tulos aikaisemmasta pilottitutkimuksesta. Havaittiin, että harjoitusta tehneiden osallistujien itsetuntemuksen kehittyessä, osa oli tiedostanut työympäristön heikot olosuhteet oman hyvinvointinsa vaaratekijänä ja työhön sitoutuminen oli laskenut. Toisessa havainnossa henkilön oma arvotietoisuuden vahvistuminen oli avannut silmät organisaation ja omien arvojen

ristiriitaan. Tämä oli johtanut jopa irtisanoutumisiin. Työhön sitoutumisen vaarantuminen katsottiin olevan mahdollinen syy, että johtajien itsensä johtamista ei ole tutkittu niin paljon, kuin työntekijöiden tai tiimien itsensä johtamista. Eikä johdon tutkijat sitoutuneet tähän haasteeseen riittävästi. Tutkimustietoa on siis edelleen varsin rajallisesti. (Rupprecht ym., 2019, s. 3)

Kirjallisuuskatsausartikkelissa, joka käsitteli tutkimuksia johtajan omiin taitoihin luottamisen vaikutuksesta työssä suoriutumiseen, nousi esiin myös kritiikkiä. Tutkimustulos osoitti, että johtajan luottamus omiin kykyihin vahvistaa positiivisesti työssä suoriutumista ja vaikuttaa halukkuuteen ottaa vastaan haastavia tehtäviä sekä sitoutua suoritukseen. Mutta liiallinen omiin kykyihin luottaminen voi johtaa liiallisiin odotuksiin, liialliseen riskinottoon sekä vähäisiin jatkokoulutus- tai kehittämistoimenpiteisiin osallistumiseen. Näin tuloksena on epäonnistumisen kierre, mikä heikentää suorituskyykyä. Tästä todettiin olevan vielä liian vähän tutkimusta, joten se olisi artikkelin kirjoittajan mukaan varsin kiehtova jatkotutkimuskohde. (Dwyer, 2019, s. 642)

Larssonin ja Rundwallin (2017, s. 57) haastattelututkimuksessa tuli esille, että itsensä johtaminen jää usein organisaation tehtävien alle. Tunne siitä, että omille tavoitteille ei ole aikaa, koska organisaation tavoitteet vaativat kaiken ajan. Tasapaino olisi löydettävä, muuten motivaatio ja oman johtamistyön tarkoitus on vaarassa kadota. Toisaalta tutkimuksessa muistutettiin, että tasapainon löytymisestä ja itsensä kehittämisestä on vastuussa jokainen johtaja ihan itse.

Vastaavasta organisaation jalkoihin jäämisestä kuvailtiin myös Salmela (2016, s. 5) pro gradu-tutkielmatyössä. Yhteiskuntamme monet instituutiot eivät kannusta itsensä johtamisen harjoittamiseen, vaan enemmänkin riippuvuuteen muista. Yksilöt oppivat tulemaan riippuvaisiksi johtohahmoista, jotka tekevät päätöksiä heidän puolestaan. Lisäksi useimmilla henkilöillä ei ole työssään tai yksityiselämässään luontevaa mahdollisuutta oppia itsensä johtamista.

Kritiikkiä esiintyi tuloksissa itsensä johtamisen tutkimuksessa myös mittaamisen ja mittaamisen kohdentumisen suhteen. Tällä hetkellä käytössä olevaa mittaria RSLQ (the revised self-leadership questionnaire) eivät kaikki tutkijat täysin hyväksy mutta toisaalta se on toistaiseksi ainut laajasti tunnettu mittari. Itsensä johtaminen liittyy yksilön tunteiden säätelyyn ja ajattelun prosesseihin ja niiden tutkiminen on tutkijoiden keskuudessa todettu hankalaksi. Tästä syystä tutkimus keskittyy usein käyttäytymistä ohjaaviin prosesseihin. (Larsson & Rundwall, 2017, s. 3)

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa kuvataan kirjallisuuskatsauksen tekijän, tutkijan pohdintaa opinnäytetyön eri vaiheissa. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja tulevaisuuden jatkotutkimusaiheita.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että se raportoitiin selkeästi ja avoimesti. Eri tavoin kuvaamalla avattiin, mitä on tehty missäkin katsauksen vaiheessa. Luotettavuutta voi heikentää se, että tekijöitä oli vain yksi. Katsauksen tekoon osallistui välillisesti läheisiä, kuten puoliso, sisaruksia ja ystäviä. He toimivat tarpeellisina pohdinnan peileinä opinnäytetyön tekemisen matkan varrella.

Katsaukseen valittu aineisto koostui korkeakoulujen opinnäytetöistä ja tieteellisistä artikkeleista, joita julkaistaan tieteellisissä lehdissä. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Artikkelit on vertaisarvioitu ja hyväksytty julkaistaviksi. Aineiston taustalla on näin laajemman tiedeyhteisön kokemus. Tutkimusaineistomäärä oli 15 aineistoa. Määrä tuntui tutkimuksen teon edetessä jopa liian suurelta, koska tulokset alkoivat toistua tai tuottivat eri lähestymistavoista riippumatta saman päätelmän. Toisaalta se todennäköisesti kertoo juuri riittävästä tutkimusaineistomäärästä, vaikka tutkimuksen tekijän näkökulmasta se alkoi antaa viitteitä toistosta.

Kirjallisuuskatsauksen aineistot, olivat suurimmaksi osaksi englanninkielisiä. Aineistoa käsitellessä käytettiin tarvittaessa apuna sanakirjaa käännettäessä englanninkielistä tekstiä. Artikkeleissa saatettiin käyttää hyvin erilaisia ilmaisuja ja niiden tarkoituksen varmistamiseen tarvittiin muutamassa kohdin lisäapua. Esimerkiksi sana self-concordance käsitteelle ei löydetty yhtä sopivaa käännettä suomen kielellä. Sanakirjan lisäksi etsittiin apua myös YSO-sanastopalvelusta. Sanan sisältäneen tekstin kuvausten kautta lopulta tarkentui, että käsitteellä tarkoitettiin minän eheyttä, pysyvyyttä tai itsensä kanssa sopuinnussa olemista, viitaten arvotietoisuuteen.

Opinnäytetyöprosessin aikana kirjallisuuskatsauksen tekijälle tarjoutui tilaisuus tutustua menetelmiin, joiden avulla itsetuntemusta voisi vahvistaa. Kahteen kartoitukseen tekijä oli saanut mahdollisuuden tutustua jo aikaisemmin, työn tai harrastuksen kautta. Tuttuja ennestään olivat MBTI eli Myers Briggs tyyppi-indigaattori sekä 360-asteen palaute. Nyt tutustuttiin lähemmin malleihin nimeltä Enneagrammi ja Big Five. Erilaiset persoonallisuustestit, piirretestit tai muut vastaavat ovat hyvä mahdollisuus lisätä itsetuntemusta. On hyvä kuitenkin tutustua testin

taustoihin, jotta ymmärtää myös testin lähtökohdat ja kuinka saatuja tuloksia tulisi tulkita. Varsinainen, pidempiaikainen hyöty, jonka testeistä voi saada alkaa testituloksen käsittelystä ja lukuisista kysymyksistä, joita testi toivottavasti tekijässä herättää.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen oli erittäin mielenkiintoinen prosessi. Aihe esimiehen itsensä johtamisesta houkutteli kokonaisvaltaisuudellaan tutkijaa perehtymään itsensä johtamisen ilmiöön suurella mielenkiinnolla. Aihe kannatteli helposti opinnäytetyön tekemisen alusta loppuun ja on todennäköisesti vielä suuremmassa roolissa tekijän omassa elämässä myös tulevaisuudessa. Hyötyä opinnäytetyön aikana käydyistä pohdiskeluista riittää jatkokäsittelyyn niin työhön kuin vapaa-ajallekin. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa tehty valinta tutkimustavasta eli systemoitu kirjallisuuskatsaus, oli ehdottomasti hyvä valinta. Siinä annettiin selkeät ja toimivat raamit edetä ja käsitellä monien teorioiden ilmiötä nimeltä itsensä johtaminen. Katsauksen teko auttoi tekijäänsä myös löytämään uudelleen tutkimusartikkelien maailman.

## 6.1 Jatkotutkimusehdotuksia

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistoissa ja raportin teorialähteissä kerrottiin lähes poikkeuksetta tarpeesta jatkotutkimukselle. Itsensä johtamista on tutkittu suhteellisen vähän, erityisesti johtajien näkökulmasta. Mikäli itsensä johtamisen näkee yhtenä peruspilarina johtamisosaamisessa, edellytyksenä toisten johtamisessa, on välttämätöntä tehdä laajaa jatkotutkimusta aiheesta. Itsensä johtaminen on valtava mahdollisuus niin yksilöille kuin organisaatioille, eikä tämän ilmiön vaikuttavuudesta tiedetä vielä riittävästi.

Tarvitaan lisää haastattelututkimuksia itsensä johtamisen kokemuksista. Organisaation arvoihin sitoutumisen ja itsensä johtamisen suhde olisi mielenkiintoinen selvittää. Varhaisissa itsensä johtamisen tutkimuksissa oli noussut esiin, että organisaatiotasolla ei olla tehty itsensä johtamisesta tutkimuksia niin paljon, koska se saattaa vähentää sitoutumista organisaation arvoihin. Ei toki ole pelkästään huono asia, jos työntekijä havaitsee arvostiriidan omien ja organisaation arvoissa. Vaikka irtisanoutuminen on toki suuri ratkaisu. Ehkä irtisanoutunut työntekijä etsii omien arvojensa mukaisen työpaikan ja elää sen jälkeen merkityksellisempää elämää ja voi hyvin. Tai ehkä organisaatiossa havaitaankin, että arvopohjassa on korjaamista tai se näkyy vääristyneesti toiminnassa ja toimintaa korjataan. Työympäristön heikosta tilanteesta voisi ajatella, että siinä havainnossa on hyvä mahdollisuus laittaa asiat parempaan kuntoon yhdessä.

Työhyvinvointi paranisi koko yhteisössä ja ymmärrys arvoista vahvistuisi. Vai onko niinkin voimakkaan reaktion, kuin irtisanoutumisen taustalla ennemminkin kyse siitä, että henkilökohtainen kriisi mullistaa yksilön arvoasetelmat, ja kaikki vanha on tästä syystä vain jätettävä taakse.

Entä tarvitaanko aina kriisi, jotta ihminen pysähtyy ja alkaa havainnoimaan omia ajatuksia, uskomuksia ja käsityksiä? Vaikka usein näyttää niin olevankin, uskon että kaikki eivät tarvitsisi elämän suurta tragediaa alkaakseen elämään merkityksellistä elämää. Se on surullista, jos vasta jonkin järkyttävän kokemuksen kautta olisi mahdollista herätä elämälle. Silloinhan pitäisi ikään kuin toivoa ja odottaa, että oma vuoro kriisille osuisi kohdalle, sopivan kokoisena tiettenkin ja sitten voisi laittaa elämänsä järjestykseen. Joku mahdollisesti kiirehtisi ottamaan erilaisia riskejä, että tulisi tarvittava takapakki nopeammin (ehkä hallitummin?), ja pääsisi takaisin kiinni elämään. Onko itsensä johtaminen kriisin kautta vaikuttavampaa kuin ilman kriisiä?

On toki vaikeata sanoa, mikä tapahtuma on mitenkään järkyttävää kenellekin, mielensä kun voi pahoittaa niin monesta syystä. Muutamia vuosia on puhuttu paljon resilienssistä, psyykkisestä palautumiskyvystä, kyvystä kohdata vaikeuksia ja selvitä niistä tai niiden kanssa. Resilienssi on siis tullut voiteluaineeksi vanhan elämän ja merkityksellisen elämän erottavan kriisin ympärille. Muutokset ja niihin suhtautuminen on merkittävä osa itsensä johtamista.

Jatkotutkimusta voisi tehdä myös vallitsevan COVID-19, koronapandemian mukanaan tuomasta etätöiden ja etäopiskelun määrän kasvun vaikutuksista suhteessa itsensä johtamiseen. Tällä hetkellä valtava määrä organisaatioita johdetaan etänä. Työt ovat toisilla lisääntyneet, toisilla vähentyneet pandemian monien kerrannaisvaikutusten kautta. On opeteltu uusia digitaalisia taitoja tai päivitetty vanhaa teknistä osaamista tähän päivään. Kuinka itsensä johtaminen onnistuu nyt, kun peilaavat palautekanavat siirtyivät verkkoon? Mitä erityistä huomiota tilanne vaatii?

Lisäksi rekrytoitaessa henkilökuntaa, erityisesti johtotehtäviin, voisi olla tarkoituksenmukaista mitata itsensä johtamista. Itsensä johtaminen on kokonaisuuden hallinnan ja muutoksen keskellä elämisen kannalta yhä tärkeämpää osaamista maailmanlaajuisesti, nykyhetken ja tulevaisuuden avainosaamista. Miten ja missä vaiheessa mittaus olisi tarkoituksenmukaista tehdä? Entä olisiko opiskelijoille opetettava itsensä havainnointitaitoja, itsensä johtamista ja itsesäätelyä? Mielestäni olisi, ehdottomasti. Monessa työpaikassa ja koulussa tehdään erilaisia itsearviointeja tai

tutustutaan itsearviointitesteihin. Tämä on mielestäni erittäin hyvä asia, kun vielä muistamme, että testit ovat suuntaa antavia kuvauksia ja ymmärretään ne osana lisäämään itsensä tuntemusta ja tarjoamaan mahdollisuuksia kehittyä.

## 6.2 Pieni ajatus tulevaisuudelle

Sydänmaanlakka (2019, s. 146) kuvaa tulevaisuuden johtajuuden olevan innostumista, innostamista ja innovointia. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvan uudistumisen positiivisen kierteen, ollakseen olemassa. Näin varmasti on, niin organisaation tasolla kuin yksittäisen yksilönkin tasolla. Pienistä puroista koostuvat suuretkin vesistöt. Vaikka tuntuisi, että on vain pieni ihmismurunen jättimäisessä maailmassa, eikä omilla valinnoilla olisi kauas kantoisia vaikutuksia, niin todellisuudessa meitä ihmismurusia on lähes kahdeksan miljardia ja sitä kautta valinnoilla alkaa olla merkitystä. Jokainen johtaa itseään, passiivisemmin tai aktiivisen tietoisesti. Valinnat vaikuttavat omaan elämäämme mutta myös toisten elämään sekä ympäristöömme voimakkuutta ja nopeutta vaihdellen, halusimme tai emme. Se on mahdollisuus, joka tulee käyttää viisaasti. Tiede ja teknologia ovat kehittyneet ja kehittyvät edelleen, ja niiden tarjoamien voimien johtaminen älykkäästi on tulevaisuuden haaste koko ihmiskunnan ja maapallon hyvinvoinnin kannalta.

Muutoksia on ollut aikaisemminkin ja tulee olemaan jatkossakin. Toiset muutokset vaikuttavat paikallisesti, toiset laajemmin. Itsensä tunteva ja toimintaansa tietoisesti säätelevä ihminen on mahdollisesti toimintakykyinen myös huomenna. Lohdullista on, että itsensä johtamisen kehittäminen on mahdollista jokaiselle. Ja edelleen saattaa helpottaa käsitys siitä, että on sama mistä aloittaa. Tärkeintä on vain se yksi pieni asia, että todella aloittaa.

## Lähteet

- Ajanko, S. (2016). Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Caldwell, C. & Hayes, L. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 9, 1163–1173. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0011>
- Dwyer, L. (2019). Leadership self-efficacy: review and leader development implications. *Journal of Management Development* Vol. 38 No. 8, 637–650. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0073>
- Enneagrammi. (n.d.). Enneagrammin perusteita. Haettu 29.9.2020 osoitteesta <https://www.enneagram.fi/>
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C.B. & Neck, C.P. (2020). Under Pressure: Time Management, Self-Leadership, and the Nurse Manager. *Administrative Sciences* 10(3):38. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>
- Gothóni, R. (2020). Kuuntelijan käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hotus. (n.d.). Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). Hoitotyön tutkimussäätiö. Haettu 13.10.2020 osoitteesta <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2017). Jaetun johtajuuden taito. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. (2013). Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kangasniemi, M. & Pölkki, T. (2016). Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteissä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A:73/2016, ss. 80–93.

- Karp, T. (2013). Developing oneself as a leader. *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 1, 127–140 2013. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/02621711311287080>
- Kaski, S. & Kiander, T. (2007). *Minä johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kontio, E. & Johansson, K. (2017). Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimuksen laatuun. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri, (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A:52/2007, ss. 101–106.
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2015). *Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Viro: Printon.
- Larsson, P. & Rundwall, P. (2017). *Self-leadership in managerial work: the case of middle managers*. Opinnäytetyö. Halmstad University, School of Business, Engineering and Science. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1107923>
- Martela, F. (2020). *Elämän tarkoitus. Suuntana merkityksellinen elämä*. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Megheirkouni, M. & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, Vol.39 No. 1. Haettu 29.9.2020 osoitteesta <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1108/JMD-04-2019-0114>
- Moodie, R. (2016). Learning about self: leadership skills for public health. *Journal of Public Health Research*, vol. 5:679. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.4081/jphr.2016.679>
- Mäntylä, K. (2012). *Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista*. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede johtamisen psykologia. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201212111289>
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). *Self-leadership: the de-finitive guide to personal excellence*. 2. painos. Kalifornia, Thousand Oaks: SAGE Publications.



- Nieva-Vilén, H. & Hamari, L. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteissä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A:73/2016, ss. 23–34.
- Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), Johtamisen psykologia. PS-kustannus.
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, R. & Kersemaekers, W. (2019). Mindful Leader Development: How Leaders Experience the Effects of Mindfulness Training on Leader Capabilities. *Frontiers in Psychology*, Vol.10 Article Number: 1081. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01081>
- Salmela, V-M. (2016). Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö Terveyshallintotiede. Oulun yliopisto. Haettu 16.9.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201612103245>
- Salmimies, R. (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Hämeenlinna: Grano Oy.
- Showry, M. & Manasa, K. V. L. (2014). Self-Awareness - Key to Effective Leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, vol. 8(1), 15–26. Haettu 29.9.2020 Ebsco Business Source Elite – tietokanta.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) (2016). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turun yliopisto.
- Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos, ss. 7–22. Turun yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi? Helsinki: Alma Talent.

Talvio, M. & Klemola, U. (2017). Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Turhanen, S. (2019). Itsensä johtaminen esimiestyössä ja organisaation tuki. Opinnäytetyö.

Johtamisen ja liiketalouden koulutusohjelma. Karelia-ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 28.9.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019110520632>

Unsworth, K. L. & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 235–245. Haettu 28.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0026857>

Unsworth, K.L. & Mason, C.M. (2016). Self-concordance strategies as a necessary condition for self-management. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (4), 711–733. Haettu 29.9.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/joop.12149>

Valkeapää, K. (2016). Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa.

Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) 2. painos. ss. 56–66. Turun yliopisto.

Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.