



Esimiehen itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen merkitys esimiestyössä esimiehen näkökulmasta

Essi Hietanen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

HIETANEN, ESSI:

Esimiehen itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen merkitys esimiestyössä esimiehen näkökulmasta

Opinnäytetyö 27 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Marraskuu 2021

Esimiestyö voi olla hyvin haastavaa ja hektistä. Kiireen keskellä voi helposti unohtaa itsensä. Tämän vuoksi opinnäytetyössä keskityttiin esimiehen itsensä johtamisen merkitykseen esimiehen itsensä kannalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiehen itsensä johtamisen merkitystä esimiehen itsensä näkökulmasta katsottuna. Ensin rakennettiin teoriaosuus, jonka pohjalta luotiin haastattelulomake. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä. He antoivat vastauksensa pohjautuen omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä.

Esimiehen itsensä johtaminen osoittautui tutkimuksen myötä erittäin merkittäväksi esimiehen itsensä kannalta. Tutkimustulosten perusteella esimiehen itsensä johtaminen on laaja-alainen kokonaisuus, jolla on vaikutus moneen. Itsetuntemus nousi merkittävään asemaan tavoiteltaessa hyvää itsensä johtamista.

Tutkimuksen johtopäätöksenä esimiehen itsensä johtamisen voidaan osoittaa olevan erittäin merkittävässä roolissa esimiehenä onnistumisen kannalta. Esimiehen itsensä johtamisen merkitys ei ole alaan sidonnaista. Koska tutkimuksessa käy ilmi useampi syy, minkä vuoksi hyvä esimiehen itsensä johtaminen on tärkeää, voidaan sen osoittaa olevan välttämätöntä esimiestyössä. Tulosten mukaan oli ilmeistä, että itsensä johtaminen on jatkuva prosessi, eikä siinä ole koskaan valmis.

Koska esimiehen hyvä itsensä johtaminen osoittautui niin merkittäväksi, voisi aiheutta lähteä tutkimaan enemmän. Jatkotutkimusehdotuksena on lähteä selvittämään, miten työnantaja voisi tukea esimiehiään kohti onnistunutta itsensä johtamista sekä ohjeistaa heitä sen jatkuvaan kehittämiseen.

Asiasanat: itsensä johtaminen, esimiestyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HIETANEN, ESSI:

Self-management While Working in a Supervisory Position

The Importance of Self-management While Working in a Supervisory Position

Bachelor's thesis 27 pages, appendices 1 page

November 2021

Working in a supervisory position can be very challenging and hectic. A busy work schedule may lead to forgetting to take care of oneself. This is why this thesis focused on self-management especially of people in a supervisory position.

The goal of this thesis was to explore the importance of self-management as viewed by people working in supervisory positions. The theory of self-management was first laid out and explained, and then a questionnaire was created on the basis of the theory. The actual research interviews were conducted by sending the questionnaire to persons working in supervisory positions.

Based on the research interview answers, it was discovered that self-management was extremely crucial for the supervisors themselves. The results proved self-management to be a large-scale concept that impacts many if not all the aspects of work. Self-awareness and knowledge of oneself are important factors in striving towards great self-management.

The conclusion of the research is that the self-management of a person working in a supervisory position plays a big part in their succeeding in their role. Its importance does not depend on the field of work. The results also showed that self-management is an ongoing process that is never completed. One must always strive to improve themselves.

Because of the discovered importance of self-management while working in a supervisory role, it would be appropriate to do more research on the topic. One topic for a follow-up research would be how an employer could support their supervisory employees in successful self-management.

Key words: self-management, supervisory position

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	7
	2.1 Itsensä johtaminen käsitteenä.....	7
	2.2 Oy Minä Ab -malli.....	7
	2.2.1 Fyysinen itsensä johtaminen	9
	2.2.2 Psyykinen itsensä johtaminen	9
	2.2.3 Sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen itsensä johtaminen .	10
	2.3 Motivaatio.....	11
3	ESIMIESTYÖ JA ESIMIEHEN ITSENSÄ JOHTAMINEN	13
	3.1 Esimiestyö.....	13
	3.2 Esimiehen itsensä johtaminen.....	14
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	16
	4.1 Käytetty tutkimusmuoto.....	16
	4.2 Tutkimusmenetelmä.....	16
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	18
	5.1 Itsensä johtamisen merkitys.....	18
	5.2 Itsetuntemus, arvot ja motivaatio.....	18
	5.3 Itsensä johtamisesta apua haasteiden keskellä.....	19
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	21
	6.1 Tutkimuksen johtopäätökset.....	21
	6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	21
	6.3 Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimusidea	22
	LÄHTEET	24
	LIITTEET	27
	Liite 1. Sähköpostihaastattelulomake.....	27

1 JOHDANTO

Esimiehenä työskentely voi olla välillä hyvinkin hektistä ja haastavaa. Töiden aiheuttaman kiireen keskellä sitä helposti unohtaa itsensä ja itsensä johtamisen. Esimiehen itsensä johtaminen on tärkeää erityisesti henkilön itsensä kannalta. Se vaikuttaa niin työskentelyyn, kuin vapaa-aikaankin. Tämä on se ajatus, josta opinnäytetyön aihe sai alkunsa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja pyrkiä vastaamaan kysymykseen, miksi hyvä itsensä johtaminen on tärkeää esimiehen itsensä kannalta katsottuna. Opinnäytetyön näkökulmaksi valikoitui juuri tämä näkökulma, koska itsensä johtaminen on jokaisen omalla vastuulla, eikä kukaan voi tehdä sitä puolestamme. Esimiehen itsensä johtamisen merkityksestä kertoo myös se, että nykyisten johtamisteorioiden mukaan kaiken johtamisen lähtökohta on esimiehen itsensä johtaminen (Sydänmaalakka 2006, 29). Sydänmaalakka (2006, 28) esittääkin kirjasaan tähän ajatuksia herättelevän kysymyksen:

Mikä on ihmiselle tärkeämpää, kuin oppia johtamaan itseään ja elää täysipainoista ja onnellista elämää? (Sydänmaalakka 2006, 28.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se tarjoaa määrällistä tutkimusta paremmin yksilölle mahdollisuuden kertoa mielipiteitään ja näkemyksiään tutkimuksessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin (Tilastokeskus n.d.). Tämä mahdollistaa haastattelussa saavutettavien vastausten syvemmän tason, mikä puolestaan tukee opinnäytetyön aihetta.

Haastattelu toteutettiin sähköpostikyselynä. Lomake lähetettiin kuudelle esimiesasemassa työskentelevälle henkilölle. Vastausten perusteella pyrittiin selvittämään, miten esimiesasemassa työskentelevät henkilöt kokevat itsensä johtamisen ja sen tärkeyden yksilön näkökulmasta. Opinnäytetyön johtopäätökset syntyivät teoriaosuuden ja haastatteluiden pohjalta.

Tutkimuskyselylomakkeessa oli kahdeksan avointa kysymystä, joista osa sisälsi tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastattelulomakkeen kysymykset muodostettiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta sekä siihen perustuen. Näin varmistettiin,

että teoriaosuus ja haastatteluosuus ovat toisiaan tukevia, jolloin opinnäytetyöstä syntyy eheä kokonaisuus.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

2.1 Itsensä johtaminen käsitteenä

Itsensä johtamisen voidaan katsoa olevan oman tietoisuuden laaja-alaista, käytännöllistä ja syvällistä kehittämistä (Sydänmaanlakka 2006, 34). Sitä voidaan pitää kaiken johtamisen perustana, koska kaiken johtamisen kannalta tärkeintä on se, miten johdat itseäsi. Se on ”vaikutusyritys” juuri omaan itseensä. (Hälsa 2020.) Kun esimiehen itsensä johtaminen on kunnossa, voi hän toimia hyvänä esimiehenä alaisilleen.

Yksinkertaisuudessaan itsensä johtaminen koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Keholla tarkoitetaan fyysistä kuntoa, mieli kattaa muun muassa oppimisen, ajattelemisen ja luovuuden, tunteisiin lukeutuvat emotionaaliset ja sosiaaliset toiminnot. Arvot ovat henkisiä toimintoja, jotka liittyvät juuri yksilön kokemaan merkitykseen ja tarkoitukseen. Viidennellä osiolla eli työllä tässä tarkoitetaan kaikkia ammatillisia toimintoja ja taitoja. Tämän kokonaisuuden itsensä johtamisesta muodostaa Sydänmaanlakan luotsaaman Oy Minä Ab -mallin. (Hälsa 2020.)

2.2 Oy Minä Ab -malli

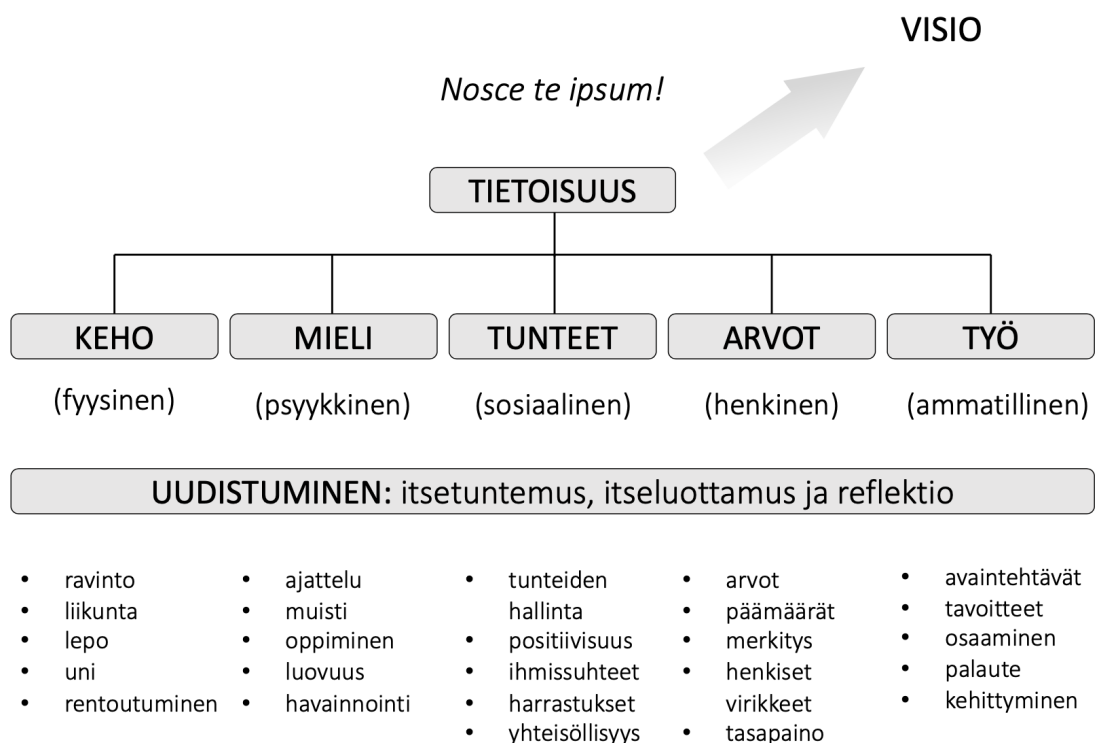
Oy Minä Ab -malli on teoreettisten juurten pohjalta luotu konkreettinen malli jäsentää itsensä johtaminen selkeästi hahmoteltaviin osiin. Malli kietoo sisäänsä erilaisista johtamisteorioista kerättyjä oivalluksia. Myös itsensä johtamisesta olevat tieteelliset teoriat ovat sisällytetty Oy Minä Ab -malliin. (Sydänmaanlakka 2006, 28.)

Oy Minä Ab -mallin ajatuksena on, että jokainen toimii oman ”yrityksensä” toimitusjohtajana, ja on näin ollen vastuussa siitä kuinka hyvin oma yritys toimii ja voi. Yrityksellä tässä viitataan jokaisen omaan rakenteeseen, jota on tarpeen osata johtaa hyvin. Mallin mukaan yrityksemme koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat

fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen osasto. (Sydänmaanlakka 2006, 30.)

Reflektointi on tärkeä taito onnistuneessa itsensä johtamisessa. Kaiken itsensä johtamisen perustana on itsensä tunteminen, ja työkaluina toimivat oma persoona ja persoonallisuus. Avaimena tietoisuuteen näistä toimii itsetutkiskelu. Sen avulla pyritään arvioimaan ja tutkimaan itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 33.)

Oy Ab Minä -mallin kattokäsitteenä on tietoisuus. Psykologiassa tietoisuus jaetaan kolmeen kategoriaan, jotka ovat havaintotietoisuus, minätietoisuus ja kuvitteellinen tietoisuus. Jokainen luo oman tietoisuutensa valitsemalla, mihin huomiota kiinnittää. Tietoisuuden ajatellaan olevan valveillaoloa. Psykologiassa tietoisuus määritellään hieman syvemmin. Sen mukaan tietoisuus määritellään sellaiseksi mielen tasoksi, joka pystytään halutessa tiedostamaan. (Sydänmaanlakka 2006, 58.)



KUVIO 1. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio. (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

2.2.1 Fyysinen itsensä johtaminen

Fyysinen hyvinvointi koostuu periaatteessa itsestään selvistä osista, mutta ne ovat asioita, jotka juuri sen vuoksi saattavat helposti jäädä taka-alalle. Yksinkertaisuudessaan fyysinen hyvinvointi pitää sisällään ravinnon, liikunnan, levon, unen sekä rentoutumisen ja on näin kehon kokonaisvaltainen kokonaisuus (Sydänmaanlakka 2006, 29).

Sydänmaanlakka (2006, 98) toteaa kirjassaan fyysisellä kunnolla olevan suora yhteys työssä jaksamiseen, tehokkuuteen, luovuuteen sekä yleiseen hyvinvointiin. Hyvä fyysinen kunto ei siis ole ainoastaan sitä, että jaksaa juosta kaikkein pisimpään tai harjoitella kuntosalilla kaikkein suurimmilla painoilla. Fyysisellä kunnolla on hyvin laaja-alaiset vaikutukset, minkä vuoksi se on myös tärkeä osa-alue itsensä johtamisessa.

Kehotietoisuus on avain fyysisen kunnan johtamiseen. Keho voi viestiä erilaisten tuntemusten avulla asioista jo paljon ennen kuin mieli tiedostaa niitä. Oman kehon kuuntelua on tärkeä harjoittaa, koska se auttaa kehittämään kehotietoisuutta. Mikäli omasta kehosta vieraantuu, voi kehotietoisuus heiketä. Kehotietoisuus onkin jatkuva projekti, minkä vuoksi siihen on hyvä kiinnittää tietoisesti huomiota koko ajan. (Karhumäki 2016.)

2.2.2 Psyykinen itsensä johtaminen

Ajattelu, muisti, oppiminen, luovuus ja havainnointi, tätä kaikkea on mieli (Sydänmaanlakka 2006, 29). Mielen johtaminen on psyykkistä itsensä johtamista. Se koostuu ajatuksista, mielikuvista ja tunteista. Se on kokemus- ja elämysmaailmamme, joka pitää sisällään tunteita, arvoja, ajatuksia, sanoja, mielikuvia, tarpeita, käsitteitä ja motiiveja. Sen tehtävänä on vastaanottaa uusia ärsykeitä jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2006, 131.)

Yksi suurimmista haasteita mielen johtamisessa on löytää rauha mieleen. Mieli harhailee menneisyyden ja tulevaisuuden välissä, vaikka tärkeintä olisi saada se

pysähtymään ja rauhoittumaan juuri tähän hetkeen. Tämän taidon voi oppia harjoittelemalla ja matkaamaan itseensä. (Sydänmaanlakka 2006, 131.) Ajatuksia ja mieltä ei voi pysäyttää, mutta Sydänmaanlakka (2006, 132) toteaaakin kirjassaan jonkun viisaan todenneen, että aaltoja ei voi pysäyttää, mutta niillä voi oppia surffaamaan. Itse tulkitseen tämän niin, että itse ei voi hallita, mitä ajatuksia ja tunteuksia tulee, mutta mielen harjoittelun avulla pystyy vaikuttamaan mihin niistä tarttuu ja mitkä niistä päästää menemään ohi.

Mielen jatkuvaa työstämistä voidaan pitää hyvin tärkeänä sen kokonaisvaltaisen vaikutuksen vuoksi. Oma mieltä on tärkeää pysähtyä kuuntelemaan. Rantala (2019, 92) kirjoittaa mielestäni asiasta hyvin kirjassaan.

Hänen kirjoituksensa menee seuraavasti: Jos et koskaan kuuntele omaa mieltäsi, paljon tärkeää tietoa menee ohi. Jos et koskaan tyhjennä päätäsi, voi käydä niin, että se tulee liian täyteen eikä enää jaksa. (Rantala 2019, 92.)

Psykologi Silénin (2019) mukaan psyykkinen hyvinvointi mahdollistaa kykenemisen opiskeluun ja työn tekemiseen, rakastamiseen ja välittämiseen sekä onnellisuuden tunteen kokemiseen. Ennen kaikkea se luo tunteen, että kyllä elämä kantaa. Psyykkinen hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokonaisuus, minkä vuoksi huono psyykkinen kunto heijastuu helposti myös fyysiseen kuntoon. Tämä pätee toki myös toisin päin. Tekemällä itselleen hyvältä tuntuvia asioita ja elämällä terveellisillä elämäntavoilla huolehditaan psyykkisestä hyvinvoinnista (Verkko Varia n.d.).

2.2.3 Sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen itsensä johtaminen

Sosiaalinen itsensä johtaminen on tärkeässä asemassa, mitä tulee yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Merkittävin tekijä, joka toimintaamme ohjaa, on tunteet. Tunteiden voidaan sanoa olevan ihmisen olemuksen ydin. Olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Jotta voidaan pääosin tarttua positiivisiin tunteisiin, on tunteita osattava johtaa ja hallita. Tunneälykkyyden hallintaa voidaankin pitää avaimena hyvään sosiaaliseen kuntoon. (Sydänmaanlakka 2006, 173–175.)

Hyvä tunneälykyys on tärkeä ominaisuus esimiehelle, koska se on apuna tunteiden ymmärtämisessä ja käsittelemisessä. Näiden vuoksi siitä on apua esimerkiksi stressinhallinnassa ja yllättävien tilanteiden kohtaamisessa. (Esimiesliitto n.d.)

Myös arvot ovat tunteita ja ajatuksia, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Arvot ovat valintoja asioista, joita yksilö pitää tärkeänä. Hyvä henkinen kunto vaatii tietoisuuden omista arvoista. On tärkeää osata soveltaa omia arvoja käytäntöön elääkseen elämää, mikä tukee omaa arvomaailmaa. Tämä mahdollistaa kokemuksen syvemmästä merkityksestä ja tarkoituksesta elämälle. (Sydänmaanlakka 2006, 207–209.)

Ammatillisen itsensä johtamisen tavoitteena voidaan todeta olevan tasapainon saavuttaminen eri elämän osa-alueilla, minkä vuoksi se on tärkeä osa kokonaiskuntoa eli kokonaisvaltaista mielen ja kehon hyvinvointia. Yksinkertaisuudessaan ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että ihmisellä on työelämässä tärkeä tehtävä ja konkreettiset tavoitteet. Riittävä palautteen saaminen, hyvä osaaminen ja mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ovat myös tärkeitä hyvän ammatillisen kunnan saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 227.)

2.3 Motivaatio

Motivaatio ajaa ihmiset toimimaan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista edistävällä tavalla (Kukkola 2016). Motivaatio perustuu yksilön omiin motiiveihin eli siihen, minne halutaan, mitä viettejä on sekä mitä palkkiota odottaa. Kaplan (2017) totesi artikkelissaan, että motivoitunut ihminen pystyy mihin vaan. Tämä kiteyttää hyvin motivaation merkityksellisyyden. Jos jotakin haluaa saavuttaa, sen kyllä kykenee saavuttamaan, kunhan on motivoitunut. Motivaatio on peruslähde tekemiselle ja syy miksi asioita jaksetaan tehdä. Jos motivaatio katoaa tai on jo alusta asti puuttunut, voi työmäärä johtaa loppuun palamiseen, joten motivaation merkitys on suuri.

Motivaation taso on kuitenkin vaihteleva, joten sen ylläpitämiseksi on nähtävä vaivaa. Motivaatio ei aina synny itsestään, saati kestää huipussaan ”maaliin

asti”. Pienistä onnistumisista iloitseminen matkalla kohti varsinaista määränpäättä auttaa ylläpitämään motivaatiota. Ei kannata miettiä vain yhtä suurta maalia, koska silloin jää helposti huomaamatta, mitä kaikkea on jo saavutettu. Uutta puh-
tia motivaatioon saa pohtimalla mihin on jo tultu.

Kaplan (2017) totesi artikkelissään, että: ”goals are dreams with deadlines”. Suo-
raan käännettynä: ”tavoitteet, ovat unelmia, joilla on määräaika”. Mikä tarkoittaa
sitä, että useimmiten ne isoimmat maalit, joita kohti pyritään, ovat unelmia, jotka
halutaan saavuttaa. Unelmat kertovat siitä, että ollaan kiinnostuneita asiasta ja
siitä mitä tehdään. Kiinnostuneisuus asioita kohtaa lisää automaattisesti motiva-
tiota. Motivoituminen epäkiinnostavaa asiaa kohtaa on usein hyvinkin hankalaa,
koska motivaatio ei ole jo syntynyt vaan se pitää saada luotua itse. (Kaplan 2017.)
Sisäinen motivaatio on kuitenkin usein muita motivaatio lähteitä tehokkaampaa
(Kukkola 2016).

3 ESIMIESTYÖ JA ESIMIEHEN ITSENSÄ JOHTAMINEN

3.1 Esimiestyö

Vastuut, tehtävät ja roolit; tätä on esimiestyö. Näiden kolmen osa-alueen avulla voidaan määritellä esimiestyö. Vastuu kattaa sekä asioiden että ihmisten johtamisen. Asioiden johtaminen on organisointia, toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, arviointia ja kontrollointia. Ihmisten johtamista voidaan puolestaan kuvata tavoitteena saada työntekijät toimimaan tavalla, joka edistää tavoitteiden saavuttamista. (Tilastokeskus n.d.)

Myös Ala-Turkian (2020) mukaan esimiestyö on kiteytettynä ammatti sekä vastuullinen tehtävä. Hänen mukaansa esimiehen kolme tärkeintä ominaisuutta on vuorovaikutus, viestintä ja läsnäolo. Jotta esimies pärjää tehtävässään, on häneltä löydyttävä tietoa, taitoa ja ennen kaikkea tahtoa toimia asemassaan. Vaikka tietoa ja taitoa löytyisi yllin kyllin, ilman tahtoa on vaikea toimia esimiestyössä. Siksi sitä onkin hyvin tärkeää löytyä. (Ala-Turkia 2020.)

Itsetuntemus on kykyä havaita ja tunnistaa omia tunteita, tarpeita, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtää miksi kukin kokee ja tuntee asioita niin kuin tuntee. Se auttaa meitä vastaamaan kysymyksiin kuka ja millaisia olemme. (Nyyti ry 2019.) Näiden asioiden vuoksi itsetuntemuksen voidaan todeta olevan johtamisen ydintaito. Kun tunnistaa omia ajatuksia ja on tietoinen tunteistaan, helpottaa se myös ymmärtämään muiden ajatuksia ja toimintaa. (Stara n.d.)

Esimiehen onnistuminen ei ole vain hänen itsensä onnistumista. Se on koko hänen johdettavanaan olevan kokonaisuuden onnistumista. Kun esimies osaa tehtävänsä, hän saa aikaan johtamassaan kokonaisuudessa onnistumisia, siksi esimiehen onnistumista voidaan mitata tämän johdettavien pärjäämisellä. (Erämetsä 2009, 27.)

3.2 Esimiehen itsensä johtaminen

Jotta esimies voi olla hyvä johtaja, on hänen huolehdittava itsensä johtamisesta. Itsensä johtamista voidaan usein pitää muiden johtamista haasteellisempänä. Kuten muitakin taitoja, myös itsensä johtamista voi kehittää ja opetella. Esimiehen on tärkeää pyrkiä kohti tasapanoista itsensä johtamista. Omien vahvuuksien ja puutteiden tiedostaminen on tärkeää, kun halutaan saavuttaa parempaa itsensä johtamista. (Jääskeläinen 2020.)

Jääskeläinen (2020) toteaa itsensä johtamisessa olevan pohjimmiltaan kyse siitä, että osaa hallita omaa energiaa ja tiedostaa oman huomion kiinnittymisen. Energian hallintaa voidaan sanoa fyysiseksi itsensä johtamiseksi. Energian hallinta alkaa riittävästä unenmäärästä, monipuolisesta ruuasta ja liikunnasta. Huomion kiinnittäminen on puolestaan keskittymistä. Kun huomio kiinnitetään johonkin tiettyyn asiaan, vahvistuvat aivoissa asiaan liittyvät kytkökset, mikä auttaa kehittymistä kyseisellä osa-alueella. (Jääskeläinen 2020.)

Itsensä johtaminen on esimiehelle tärkeä taito. Esimiehen on tunnettava itsensä hyvin, mikä mahdollistaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamisen. Kun ne tiedostetaan, on niitä mahdollista kehittää. Esimiehellä onkin tärkeää olla halu jatkuvasti kehittää itseään ja kasvaa sekä ihmisenä, että esimiehenä. Omiin kykyihin luottaminen on tärkeää. Esimiehenä on myös osattava ottaa palautetta vastaan ja kyettävä kehittämään sitä hyödyntämällä. (Puustinen 2019.)

On tärkeää, että esimiehellä on motivaatiota ja aito halu toimia työssään. Motivoituneen esimiehen voidaan todeta lähtökohtaisesti olevan parempi itsensä johtaja, sillä se mahdollistaa aktiivisemmän ja innovatiivisemmän työminän. (Nivala n.d.) On tärkeää olla kiinnostunut ja innostunut kehittämään itseään ja oppimaan lisää (Rissanen 2017).

Kiire on asia, joka tulee lähes poikkeuksetta jossakin kohtaa vastaan työssä kuin työssä. Kiire on tuttua etenkin esimiehille, koska heillä on lopullinen vastuu huolehtia työyhteisön kiireestä selviämisestä. Esimiehen itsensä johtaminen on avaimena myös kiireestä selviämisessä. Jokaisessa tapauksessa kiire on yksilöl-

listä ja näin myös sen syntyminen on yksilöllistä. Itsensä johtamisen taito korostuu, kun kiirettä ruvetaan purkamaan. Silloin tarvitaan taito osata kuunnella itseään ja johtaa itseään. On tärkeä tunnistaa myös kiireeseen johtaneet tekijät, jotta niitä pystytään ratkomaan. (Salin 2017.)

Yksi tärkeä esimiestaito on työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Hyvä esimies osaa myös tarvittaessa sanoa ei, kun sille on aihetta. (Silta, 2018.) Esimiehen voimavarojen kestämissä kannalta nämä ovat tärkeitä taitoja. Itsensä ja jaksamisensa tunteminen auttaa tiedostamaan, milloin tulee sanoa jollekin ei. Voimavarojen kannalta työn ja vapaa-ajan erottaminen on merkittävässä roolissa, jotta palautumiselle jää riittävästi aikaa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Käytetty tutkimusmuoto

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmuoto. Laadullinen tutkimus mahdollistaa määrällistä tutkimusta paremmin haastateltaville mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin esitetyistä kysymyksistä (Pitkäranta 2014, 13). Tästä syystä laadullinen tutkimus soveltuu määrällistä tutkimusta paremmin vastaamaan tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen.

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan selvittää syvällisempiä yksityiskohtia, jotka auttavat ymmärtämään johtopäätösten merkityksen. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään, kun pyritään mittaamisen sijaan enemmän kuvailemaan tutkittavaa aihetta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisemmän selvittämisen ihmisten ajattelumaailmasta. Syvällisempi tutkimuskysymysten selvittäminen on kuitenkin tulosten analysoimista haastavampaa. (Surveymonkey n.d.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin haastatteluna. Tarkemmin haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Sen katsottiin olevan sopiva metodi, koska haastateltaville haluttiin esittää avoimia kysymyksiä, jolloin he pystyvät antamaan vapaita vastauksia. Kun vastausvaihtoehdot ei ole valmiiksi annettu, voi haastattelussa ilmetä asioita ja näkemyksiä, joita ei ennakkoon osattu odottaa. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Nykyisen maailmantilanteen ja COVID-19-epidemian aiheuttamien haasteiden vuoksi katsottiin parhaaksi toteuttaa haastattelu sähköpostihaastatteluna. Se rajaa osaltaan pois kasvotusten tehtävän haastattelun myötä mahdollisesti syntyvää avointa keskustelua, mutta toisaalta sähköpostimuotoinen toteutus antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata rauhassa ajatuksella ja ajan kanssa esitettyi-

hin kysymyksiin. Sähköpostimuotoinen haastattelu myös helpottaa haastateltavien osallistumista tutkimukseen, koska haastattelu ei ole aikaan tai paikkaan sidonnainen.

Haastattelulomake (liite 1) lähetettiin kuudelle esimiesasemassa työskentelevälle henkilölle. Lomakkeessa oli kahdeksan avointa kysymystä. Osa kysymyksistä sisälsi tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastateltavilta oli ennakkoon kysytty halukkuutta lähteä mukaan, minkä vuoksi jokaiselta, jolle haastattelu lähetettiin, saatiin vastaukset haastatteluun. Haasteltavat henkilöt pysyvät koko opinnäytetyön ajan anonyymeina. Vastauksia purettaessa heitä kuvataan kirjaimin A, B, C, D, E ja F. Tällä tavoin pystytään erottelemaan henkilöiden vastauksia toisistaan ja tarjota lukijalle mahdollisuus ymmärtää, mitkä ovat saman ihmisen vastauksia ja näkemyksiä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Itsensä johtamisen merkitys

Itsensä johtamista pidetään hyvänä elämänhallintana. Se on elämän tasapainottamista. Itsensä johtamisen avulla voidaan varmistaa yksilön jaksaminen niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Tutkimustuloksissa korostuu, kuinka tärkeää on osata erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Niiden erottaminen on tärkeää, koska vapaa-ajalla ladataan energiavarastoja. Jos työt tulevat jatkuvasti kotiin, on energian kerääminen vaikeaa. Hyvä itsensä johtaminen mahdollistaa näiden erottamisen. Jos itsensä johtaminen on heikolla tasolla, tulee työasiat helposti töistä mukaan kotiin.

Itsensä johtaminen koetaan tärkeäksi yleisesti elämässä, mutta erityisesti esimiestyössä sitä pidetään erittäin merkittävänä. Itsensä johtamisen merkityksen koetaan korostuneen entisestään aloittaessa työskentelyn esimiesasemassa. Haastateltava D toteaa, että on vaikeaa toimia esimiehenä ja johtaa muita, ellei kykene ensin johtamaan itseään. Myös haastateltava F:n kokemus tukee tätä ajatusta. Hän toteaa, että kun ymmärtää ja osaa johtaa itseään, mahdollistaa se kyvyn tukea ja motivoida muita. Haastateltava C puolestaan kokee itsensä johtamisen mahdollistavan parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamisen.

Tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen koetaan auttavan armollisuudessa itseään kohtaan. Haastateltava A toteaa, miten tärkeää on antaa itselle luvan nauttia. Se että osaa antaa itselle luvan nauttia, mahdollistaa se nauttimisen ilman huonoa omatuntoa.

5.2 Itsetuntemus, arvot ja motivaatio

Tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen on jatkuva prosessi. Se on projekti, joka ei ole koskaan valmis. Projekti, jota on syytä jatkuvasti kehittää. Itsetutkiskelun avulla voidaan löytää uusia piir-

teitä itsestään. Haastateltava F toteaaakin itsensä johtamisen olevan itselleen parhaiden toimintatapojen löytämistä, eikä itsensä väkisin sovittamista johonkin ”normaaliin” muottiin. Toteutuakseen tämä vaatii hyvää itsetuntemusta.

Itsetuntemuksen merkitys käy vahvasti ilmi tutkimustuloksissa. Myös tutkimus osoittaa sen olevan perusta itsensä johtamiselle. Haastateltava F toteaaakin heti ensimmäisenä itsensä johtamisen lähtevän liikkeelle itsensä tuntemisesta. On tunnistettava niin vahvuudet kuin heikkoudet. Heikkouksien tunnistaminen mahdollistaa niiden kehittämisen sekä hyväksymisen. Tunnistamisen lisäksi oleellisenä pidetään myös kykyä osata hyödyntää näitä.

Tärkeys toimia omien arvojen mukaan ja kyky osata toimeenpanna ne myös käytännössä olivat asioita, jotka kävivät ilmi tutkimuksessa. Jotta arvojen mukaan voidaan toimia, on niiden tiedostaminen kaikkein tärkeintä. On tärkeää löytää keino toimia omien arvojen mukaisesti. Haastateltava B toteaaakin olevan tärkeää osata tiedostaa itselleen tärkeät asiat ja pitää niistä kiinni.

Haastateltava F toteaa itsensä johtamisen tekevän johtamisesta ja työnteosta mielekästä ja tavoitteellista. Hän myös kokee itsensä kehittämisen ja johtamisen motivoivan ja antavan päämäärän. Tällä tavoin voidaan löytää itsestään kehitettävää, mikä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen niin työssä kuin itsensä johtamisessa.

5.3 Itsensä johtamisesta apua haasteiden keskellä

Esimiestyö tuo mukanaan lisää vastuuta ja sitä myötä työn kuormittavuus lisääntyy. Työn haastavuus yleisesti ottaen kasvaa noustessa esimiesasemaan, mikä mahdollisesti lisää työn kuormittavuutta. Kuormittavuuden lisääntyminen lisää itsensä johtamisen merkitystä. Esimiehen on tärkeää tunnistaa milloin omat resurssit tulevat vastaan ja osata sanoa ei, kun siihen on tarvetta.

Kaikesta ei voi eikä tarvitsekaan selvitä yksin. Esimiehen on tärkeää osata delegoida tehtäviä ja pyytää apua silloin, kun omat resurssit eivät enää riitä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää tunnistaa omat rajat ja myös toimia niiden mukaan

käytännössä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että itsensä johtaminen mahdollistaa armollisuuden itseä kohtaan. Näin voidaan taata esimiehen oma jaksaminen ja estää loppuunpalaminen.

Mikäli esimies joutuu jatkuvasti käyttämään voimavarojaan itsensä kannattelemiseen ja omaan selviytymiseen päivästä toiseen, on hänen vaikeaa myöskään antaa alaisilleen mitään. Muiden motivointi ja kehittäminen on vaikeaa, jos omakaan jaksaminen ei ole kohdillaan. Itsensä johtamisen ja itsensä tuntemisen avulla tältä pystytään välttymään.

Stressiä voi olla mahdotonta estää etenkin esimiestyöasemassa, mutta siihen miten sitä käsittelee voi vaikuttaa, mikäli itsensä johtaminen on kohdillaan. Haastateltava E korostaa, kuinka tärkeää on kuunnella stressiä, sillä se kertoo aina jostain. Kun stressiä osaa kuunnella ja sen tiedostaa, on sitä helpompi käsitellä ja suhtautua siihen tilanteeseen sopivalla tavalla. Stressinhallinnassa ja tulkitsemisissä korostuu tunneälykkyyden tärkeys.

Esimiestyössä tulee vastaan monenlaisia yllättäviäkin haasteita ja vastoinkäymisiä. Tutkimuksessa tulee ilmi, miten tärkeää on kyky osata erottaa asiat, joihin ei voi itse vaikuttaa ja ne asiat, joihin taas voi vaikuttaa. Mielenhallinnan avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten haasteisiin ja vastoinkäymisiin suhtautuu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiehen itsensä johtamisen merkitystä esimiehen itsensä näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin esimiestyössä työskenteleviä henkilöitä haastatteleamalla. Haastateltavat esimiehet edustivat useaa eri alaa. Jokaisen haastateltavan kohdalla itsensä johtamista pidettiin erittäin tärkeänä. Sen merkityksen koettiin kasvaneen esimiestyön alettua. Tutkimuksen perusteella esimiehen itsensä johtamisen tärkeyden voidaan todeta olevan alasta riippumatonta.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta esimiehen itsensä johtamisen merkityksen olevan erittäin suuri. Sitä voidaan pitää välttämättömyytenä esimiestyössä toimimiseen. Tutkimuksessa tuli esille monta merkittävää syytä, minkä vuoksi hyvä itsensä johtaminen on tärkeää, mihin kaikkeen siitä on hyötyä ja mitä kaikkea se mahdollistaa. Johtopäätöksenä tästä voidaan sanoa, että jokaisen esimiestyötä tekevän on tärkeää panostaa itsensä johtamiseen. Se on avainasemassa esimiestyössä.

Itsensä johtajana ei koskaan voi olla valmis. Tutkimustuloksiin perustuen voidaan todeta, että itsensä johtaminen on jatkuva prosessi. Sen kehittämiseen on syytä panostaa jatkuvasti. Omien kehittämiskohteiden tiedostaminen ja itsetuntemus ovat erittäin tärkeitä itsensä johtamisen kehittämisen kannalta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuutta esimiesasemassa työskentelevää henkilöä. Koska haastateltavat ovat esimiestyössä, ovat he avainasemassa tutkittaessa esimiehen itsensä johtamisen merkitystä esimiehen näkökulmasta. Haastateltavat antoivat vastaukset omaan kokemukseen ja tietämykseen perustuen. Tutkimukseen saadut vastaukset olivat hyvin antoisia ja kattavia, sekä tuki-

vat hyvin opinnäytetyön aihetta. Opinnäytetyön teoriaosuuden ja tutkimushaastattelun vastausten avulla kasattiin kokonaisuus vastamaan työn tutkimuskysymykseen.

Haastattelun otanta ei ollut kovinkaan suuri, mutta jo tämän kokoisen otannan avulla pystyttiin riittävällä varmuudella muodostamaan vastaus tutkimuskysymykseen. Kaikissa saaduissa vastauksissa korostui selkeästi useampi samankaltainen ajatus tai näkemys, vaikkakin jokainen haastateltava oli vastannut kysymyksiin luonnollisesti omalla tyylillään. Tähän perustuen voidaan todeta opinnäytetyön olevan luotettava otannan koosta huolimatta.

6.3 Opinnäytetyön arviointi ja jatkotutkimusidea

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan opettavainen projekti. Koska aihe oli mielenkiintoinen, oli opinnäytetyötä antoisaa tehdä. Teoriaosuuden koamisessa oppi paljon uutta. Itsensä johtaminen käsitteenä on sellainen, mihin oli mielekästä syventyä tarkemmin. Erityisesti haastattelututkimukseen saatujen vastausten purkaminen oli antoisa kokemus. Vastaukset olivat todella hyviä ja ajatuksia herättäviä sekä ennen kaikkea todella inspiroivia.

Itsensä johtaminen on käsitteenä hyvin laaja-alainen, mikä loi haasteita selkeän teoriaosuuden luomisessa. Aiheesta löytyi tietoa monenlaisista lähteistä, varmaankin juuri laaja-alaisuuden vuoksi. Tiedonkeruussa oli kuitenkin haasteita siinä vaiheessa, kun piti selvittää, millaista itsensä johtamista juuri esimiesasemassa työskentelyssä tarvitaan. Lähteiden löytyminen tästä osoittautui jokseenkin haastavaksi. Mielestäni tämä lähteiden puutteellisuus viestii hyvin, miksi opinnäytetyön aihe on tärkeä.

Tällaisen kokonaisuuden luominen vaatii hyvää perehtymistä aiheeseen ja erilaisten osioiden luomista. Vielä kun huomioidaan, että opinnäytetyön pitää edetä johdonmukaisesti ja olla selkeä kokonaisuus, jossa osiot seuraavat ja tukevat toisiaan. Vaikka opinnäytetyö muokkaantui pitkin matkaa, oli hyvästä pohjasuunnittelusta paljon hyötyä.

Opinnäytetyö on osoittanut esimiehen itsensä johtamisen erittäin merkittäväksi esimiehen itsensä kannalta. Tämän myötä olisi mielekästä halutessaan lähteä työstämään lisää aihetta ja alkaa tutkimaan, miten työnantajat voisivat tukea esimiesten itsenä johtamista ja varmistaa sen onnistumisen ja jatkuvan kehittämisen.

LÄHTEET

- Ala-Turkia, N. 2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet. Blogi-kirjoitus. Luettu 02.09.2021 <https://blogi.savonia.fi/monipuolinenesimiestyoportfolio/2020/12/13/johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimiesliitto. n.d. Tunneäly on työelämässä vahvuus. Luettu 07.10.2021. <http://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2014-2/files/assets/common/downloads/page0014.pdf>
- Haastateltava, A. 2021. Esimiehen haastattelu. Sähköpostihaastattelu. Luettu 27.10.2021.
- Haastateltava, B. 2021. Esimiehen haastattelu. Sähköpostihaastattelu. Luettu 27.10.2021.
- Haastateltava, C. 2021. Esimiehen haastattelu. Sähköpostihaastattelu. Luettu 27.10.2021.
- Haastateltava, D. 2021. Esimiehen haastattelu. Sähköpostihaastattelu. Luettu 27.10.2021.
- Haastateltava, E. 2021. Esimiehen haastattelu. Sähköpostihaastattelu. Luettu 27.10.2021.
- Haastateltava, F. 2021. Esimiehen haastattelu. Sähköpostihaastattelu. Luettu 27.10.2021.
- Hälsa. 2020. Itsensä johtaminen ja uudistuminen. Blogi-kirjoitus. Julkaistu 05.02.2020. Luettu 25.08.2021. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/itsensa-johtaminen-ja-uudistuminen/>
- Jääskeläinen, Henni. 2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Luettu 17.10.2021. <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>
- Kaplan, E. 2017. How to Stay Insanely Self-Motivated, According to Science. Blogi-kirjoitus. Luettu 02.09.2021. <https://medium.com/the-mission/how-to-create-insane-change-in-your-life-according-to-science-bb3cddd1022>
- Karhumäki, Aune. 2016. Tämä on hyvän itsetuntemuksen perusta. Luettu 27.10.2021. <https://www.terve.fi/artikkelit/tama-on-hyvan-itsetuntemuksen-perusta>
- Kukkola, E. 2016. Itsensä johtaminen 1: Motivaatio ja tavoitteellisuus. Blogi-kirjoitus. Luettu 02.09.2021. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/04/02/itsensa-johtaminen-1-motivaatio-ja-tavoitteellisuus/>

Nivala, M. n.d. Motivaation merkitys ja sen johtaminen. Luettu 10.10.2021.
<https://mercuri.fi/insights/motivaation-merkitys-ja-sen-johtaminen/>

Nyyti ry. 2019. Itsetuntemus ja itsetunto. Luettu 20.10.2021. <https://www.hyvakysymys.fi/kurssi/et/itsetuntemus-ja-itsetunto/>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Puustinen, U. 2019. Pomoksi ei synnytä vaan opitaan: Nämä 10 asiaa tekevät hyvän esimiehen-testaa, onko sinussa pomoainesta. Luettu 10.10.2021
<https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/pomoksi-ei-synnyta-vaan-opitaan-nama-10-asiaa-tekevät-hyvan-esimiehen-testaa-onko-sinussa-pomoainesta/>

Rantala, T. 2019. Pieni kirja johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.

Rissanen, R. 2017. 7 Vinkkiä parempaan esimiestoimintaan. Artikkelit. Luettu 10.10.2021. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2017-q4/7-vinkkia-parempaan-esimiestoimintaan/>

Saarinen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Luettu 28.08.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Salin, Marianna. 2017. Johtaminen ja esimiestyö. Itseään johtava pääsee helpommalla. Luettu 20.10.2021. <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/itseaan-johtava-paasee-helpommalla/>

Silén, E. 2019. Psyykinen hyvinvointi. Video. Julkaistu 21.03.2021. Katsottu 28.08.2021. <https://www.hyvakysymys.fi/video/psyykinen-hyvinvointi/>

Silta. 2018. 5 tärkeintä esimiestaitoa. Blogi-kirjoitus. Luettu 10.10.2021.
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/5-tärkeintä-esimiestaitoa>

Stara, Minna. n.d. Tunneälykäs lähijohtaja mahdollistaa tiimin onnistumisen. Luettu 20.10.2021. https://www.staraconsulting.fi/ajankohtaista/tunnealykas-lahijohtaja-mahdollistaa-tiimin-onnistumisen/?gclid=CjwKCAjw2bmLBhBREi-wAZ6ugozY6zEUD8QnMgoVLO1WOWjP3xg3H6vLKSPNhS-qd69VQP09Irxaa-oRoCzewQAvD_BwE

Surveymonkey. n.d. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Luettu 27.08.2021. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Tilastokeskus. n.d. Käsitteet. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettu 11.08.2021.
https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työturvallisuuskeskus. n.d. Johtaminen ja esimiestyö. Luettu 01.09.2021.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#6e6bb1c1

Verkko Varia. Vantaan ammattiopisto. Psyykinen hyvinvointi työelämässä. Psyykinen hyvinvointi. Päivitetty 28.06.2016. Luettu 28.08.2021.
<http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/psykologia/opiskelijalle/aloitus/teema-1-oma-psykinen-hyvinvointi/>

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostihaastattelulomake

1. Mitä itsensä johtaminen mielestäsi on? Mistä se rakentuu ja mitä se pitää sisällään?
2. Mitä mielestäsi on hyvä itsensä johtaminen?
3. Kuinka tärkeänä koet itsensä johtamisen? Miksi?
4. Miten näkemyksesi on muuttunut itsensä johtamisesta ja sen merkityksestä, kun olet aloittanut työskentelyn esimiesasemassa?
5. Miten koet hyvän itsenä johtamisen edesauttavan itseäsi esimiehenä työssäsi?
6. Pyritkö tietoisesti kehittämään itsesi johtamista? Jos pyrit, miten ja miksi?
7. Miten itsensä johtaminen kohdallasi mielestäsi toteutuu?
8. Koetko itsensä johtamisen helpottavan vastaanottamaan asioita /kohtaamaan vastoinkäymisiä, joihin et voi itse vaikuttaa? Jos koet, niin miten?