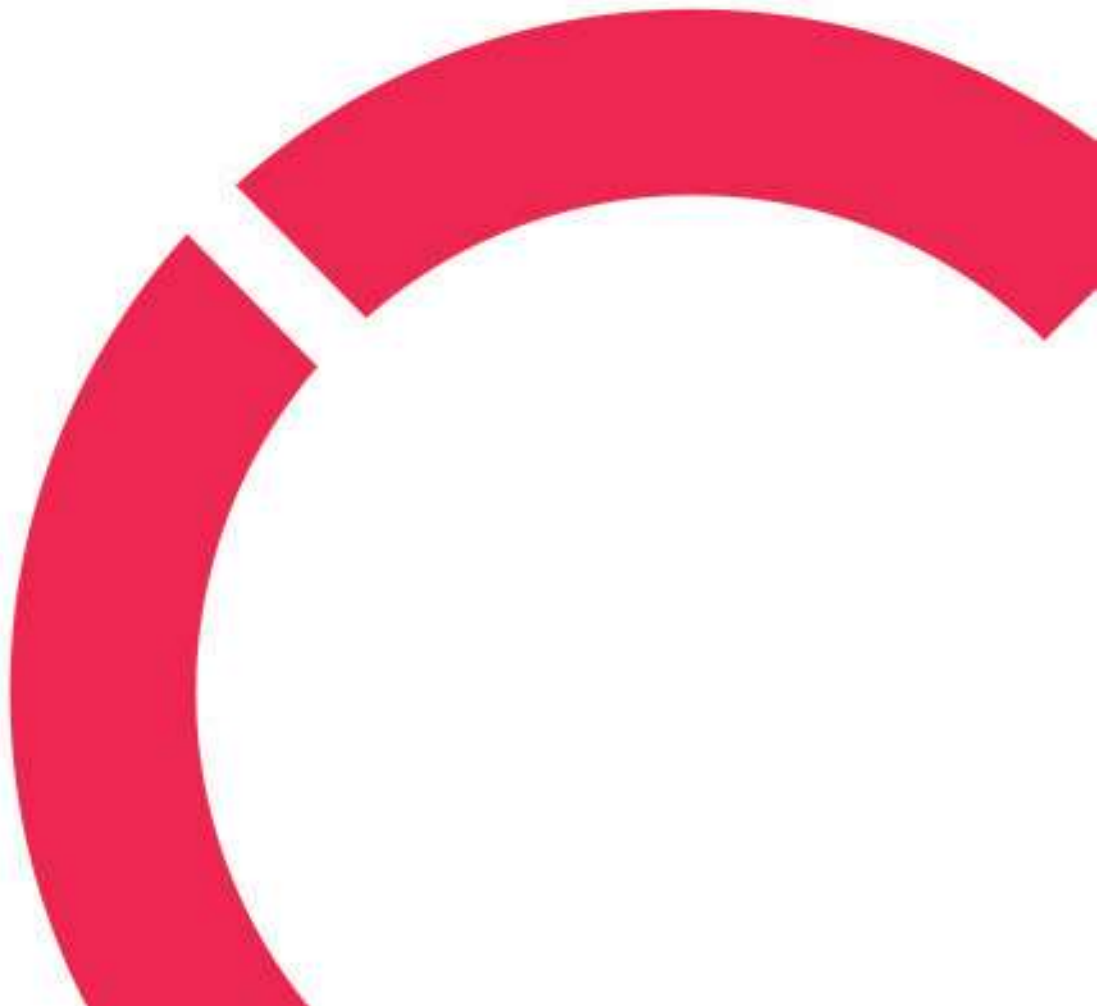


Sanna Pirkola

ITSENSÄ JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi koulutus
Huhtikuu 2024**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Helmikuu 2024	Tekijä/tekijät Sanna Pirkola
Koulutus Tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ITSENSÄ JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatioSSA		
Työn ohjaaja Ann-Christine Johnsson		Sivumäärä 28
Työelämäohjaaja		
<p>Työelämä muuttuu jatkuvasti. Muutokset kuormittavat työntekijöitä. Yhä enemmän puhutaan itsensä johtamisen merkityksestä, joka tukee yksilön, tiimin ja organisaation tavoitteita. Se on merkittävä työelämätaito, joka vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.</p> <p>Työn pääteemat ovat itsensä johtaminen ja asiantuntijaorganisaatio käsitteenä, itsensä johtamisen strategiat sekä itsensä johtamisen merkitys yksilö-, tiimi- ja organisaatio tasolla. Podin työssä mitä ovat itsensä johtamisen ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä. Itsensä johtamista voidaan harjoittaa kolmen eri strategian kautta, jotka ovat käyttäytymiseen keskittyvä, luontaisen palkitsemisen strategia ja rakentavien ajatusmallien strategia. Teoriaosassa käsitellään myös mitä itsensä johtaminen merkitsee yksilölle, tiimille ja organisaatiolle.</p> <p>Työn tarkoitus on auttaa minua johtamaan itseäni paremmin. Työ käsitteli johtopäätösten lisäksi, näin johdan itseäni kohdan sekä huoneentaulun. Näihin kohtiin on helppo palata, kun haluaa kirkastaa ajatusta itsensä johtamisesta.</p>		
Asiasanat Asiantuntijaorganisaatio, itsensä johtaminen, käyttäytymiseen keskittyvä strategia, luontaisen palkitsemisen strategia, rakentavien ajatusmallien strategia		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date February 2024	Author Sanna Pirkola
Degree programme SELF-LEADERSHIP IN AN EXPERT ORGANIZATION		
Name of thesis Ann-Christine Johnsson		
Centria supervisor		Pages 28
Instructor representing commissioning institution or company		
<p>Working life is constantly changing. These changes burden employees. There is increased talk about the importance of self-leadership, which supports the goals of the individual, the team and the organization. It is a significant workplace skill that impacts the overall well-being of the individual.</p> <p>The main themes of the thesis were self-leadership and the concept of an expert organization, strategies of self-leadership, and the significance of self-leadership at the individual, team and organizational levels. The thesis explained the distinctive features of self-leadership and the expert organization. Self-leadership can be practiced through three different strategies: behavioral strategy, natural reward strategy and constructive thought patterns. The theoretical framework also addressed what self-leadership means for the individual, the team and the organization.</p> <p>The purpose of this thesis was to help the writer lead herself better. In addition to the conclusions, the thesis included a section on managing oneself and a room sign. It's easy to revisit the points on the room sign.</p>		
Key words Behavioral strategy, expert organization, natural reward strategy, self-leadership, strategy of constructive thought patterns		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 ITSENSÄ JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ JA STRATEGIAT	3
2.1 Itsensä johtamisen strategiat	5
2.2 Käyttäytymiseen keskittyvä strategia	6
2.3 Luontaisen palkitsemisen strategia	7
2.4 Rakentavien ajatusmallien strategia	8
3 ASIANTUNTIJAORGANISAATIO KÄSITTEENÄ	10
4 ITSENSÄ JOHTAMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA	12
4.1 Yksilötasolla	12
4.2 Tiimitasolla	14
4.3 Organisaatiotasolla	16
5 ITSENSÄ JOHTAMINEN ARJESSA JA HUONEENTAULU	18
LÄHTEET	27
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Itsensä johtamisen strategiat	9
TAULUKKO 2. Huoneentaulu	25

1 JOHDANTO

Työelämä ja työn tekemisen tavat muuttuvat nykypäivänä nopeasti. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän oman toiminnan ohjaamista, syvempää asiantuntijuutta ja isojen kokonaisuuksien hallintaa. Nämä taidot puolestaan tukevat kokonaisvaltaista elämänhallintaa ja omaa hyvinvointia. Opinnäyte-työni aiheeksi valikoitui itsensä johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa, koska koen sen tärkeäksi omaan työhöni ja hyvinvointiini vaikuttavaksi asiaksi. Mankan (2006, 153–155) mukaan yksilön johta-essa itseään hän kokee hallinnan tunnetta niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Hallinnan tunne on yksi tärkein osa-alue oman hyvinvoinnin näkökulmasta. Se tukee yksilön motivaatiota, tavoitteiden asetta- mista, kykyä hallita ja tulkita omia tunteita. Työn tavoitteena on jäsenellä itsensä johtamisen keinoja, joilla johdan itseäni asiantuntijana – saavuttaen tehokkaan työotteen hyvinvointia unohtumatta.

Itsensä johtaminen on avain tehokkaaseen työskentelyyn, mikä tukee organisaation strategisia tavoit- teita mutta vaikuttaa myös kokonaisvaltaisesti työntekijään. Omien taitojen analysointi, ajanhallinta ja itsensä motivointi ovat tässä tärkeitä avaintaitoja. Itsensä johtamista voidaan kuvata henkilökohtaisena päätöksenä, jossa yksilö tekee ratkaisun omaan työelämään liittyvistä muutoksista ymmärtäen niiden kokonaisvaltaisen merkityksen itselleen. Asiantuntijuuden näkökulmasta tämä auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja menestymään vaativassa työympäristössä. (Sydänmaalakka 2022, 14–15.)

Työn tavoitteena on tukea työtäni asiantuntijaorganisaation asiakkuusjohtajana. Tein siis työni vah- vasti niistä lähtökohdista, jotka olen kokenut tarpeellisiksi omassa työssäni. Avaan itsensä johtamisen käsitettä hyödyntäen muun muassa Pentti Sydänmaalakan (2022) näkemyksiä itsensä johtamisen eri osa-alueista. Asiantuntijaorganisaatiossa työtä tehdään usein erilaisissa tiimeissä, jossa yhteistyötaidot korostuvat. Kun yksilö osaa johtaa itseään, hän osaa kommunikoida selkeästi. Hänellä on silloin myös kykyä kuunnella muita ja rakentaa yhteistyötä tukevia suhteita, jotka edistävät koko organisaation toi- mintaa. Näihin tavoitteisiin pyrkiessä en ole siis hyödyntänyt erilaisia tutkimusmenetelmiä vaan pereh- tynyt kattavasti asiaan liittyvään kirjallisuuteen.

Pohdin itsensä johtamista kolmen eri strategian avulla, joissa hyödynnän Neckin & Houghtonin (2006) näkemyksiä. Käyttäytymiseen keskittyvään strategiaan kuuluvat itsensä havainnointi ja omien tavoit- teiden asettaminen. Luontaisen palkitsemisen strategia korostaa suoritettavaan tehtävään liittyvää si- säistä motivaatiota. Rakentavien ajatusmallien strategia käsittelee uskomusten analysointia ja kehittä- mistä. Tähän liittyvät tavat, joilla harjoitamme sisäistä puhettamme.

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa yksilöt ovat syvällisesti perehtyneitä erityisalojensa mahdollisuuksiin ja haasteisiin, itsensä johtaminen on korvaamaton taito. Asiantuntijoiden johtaminen vaatii tasapainoilua ja tunneälyä – se on tasapainoilua tasapainon ja ohjauksen välillä. Asiantuntijaorganisaatiossa itsensä johtaminen on strategista tasapainoilua vapauden ja ohjauksen välillä. Onnistunut itsensä johtaminen luo puitteet luovuudelle, innovaatioille ja pitkäjänteiselle kehitykselle. Onnistuessaan se luo pohjan tehokkaalle tekemiselle ja innostavalle työilmapiirille, jotka ovat välttämättömiä asiantuntijan, tiimin ja organisaation menestyksen kannalta.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ JA STRATEGIAT

Johtajuus on yhtä vanha kuin ihmisen olemassaolo. Delfin oraakkelin muinainen viisaus korosti itsensä tuntemisen tärkeyttä. Tämä on myös aina ollut johtamisen peruseriaate. Jotta voi johtaa muita, tulee ensiksi tuntea itsensä ja siten osata johtaa itseään. Ihminen on pyrkinyt aina irtautumaan sekä ulkoisten että sisäisten ärsykkeiden vallasta ja elämään tässä ja nyt. (Sydänmaalakka 2006, 60.)

Charles Manz käytti jo 1980-luvulla itsensä johtamisesta englanninkielistä käsitettä ”self-management” (Neck & Houghton 2006, 270). Itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilö valitsee ja kokee sillä hetkellä epämiellyttäviä asioita saavuttaakseen pidemmällä tähtäimellä hyvän olon. Tällöin siis yksilö on valmis sietämään epämiellyttäviä tunteita hetken aikaa, saavuttaakseen pidemmän aikavälin tyydytyksen. (Neck & Houghton 2006, 280.) Tällaista epämiellyttäväksi tiedostettua käyttäytymistä jatketaan sen vuoksi, että lopussa yksilöä odottaa palkinto suorituksestaan.

Termi ”self-leadership” on puolestaan syntynyt 1980-luvun puolivälissä edellä mainitusta termistä ”self-management”. Sen koetaan olevan terminä laajempi (Neck & Houghton 2006, 280). Sillä tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö hallitsee omaa käyttäytymistään johtaen itseään erilaisia käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita hyödyntäen. Ydin on nimenomaan itseensä vaikuttamista, joka vaatii sekä itseohjautuvuutta että omaa motivaatiota. Tällöin tekeminen on yksilöä motivoivaa eikä sitä tehdä vain siksi, että yksilön on pakko toimia jollain tietyllä tavalla tai ulkoisten vaikutusten vuoksi. (Neck & Houghton 2006, 270–271.)

Tavoitteiden asettaminen, uuden oppiminen ja luovuus ovat itsensä johtamisen keskeisiä elementtejä. Näiden taitojen lisäksi yksilön tulee osata ohjata itseään ottamaan vastuuta asioista ja saattamaan ne loppuun. (Vuori 2021, 352.) Sydänmaalakka (2022, 26) puolestaan toteaa itsensä johtaminen olevan jatkuva oppimis- ja vaikuttamismatka omaan itseensä. Aikaisemmat epäonnistumiset tulee kääntää oppimiskokemuksiksi. Itseään johtava yksilö tulee hyvin tietoiseksi omasta kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan, minkä jälkeen hän pystyy paremmin ohjaamaan ajatuksiaan ja toimintojaan. Kun yksilö tiedostaa käyttäytymisensä ja osaa hyödyntää samaansa tietoa, hän voi asettaa itselleen tehokkaammin realistisia tavoitteita. Kun yksilö saavuttaa tavoitteensa, tulee hänen palkita itsensä, vaikka hyvin pienelläkin asialla. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

Perinteinen johtaminen motivoi alaisiaan tulosten saavuttamiseksi, kun itseään johtavat voivat hyödyntää itsensä johtamisen strategioita parantaakseen työn mielekkyyttä (Harari, Williams, Castro & Brant 2021, 890). Sydänmaalakan (2006, 63–64) mielestä itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta ja sen merkitys on kasvanut yritysmaailmassa viimeisten vuosikymmenten aikana. Osasyyn tähän on voimakkaasti muuttuva liiketoimintaympäristö, jossa edellytetään yhä enemmän joustavuutta, reagointikykyä, luovuutta ja oppimistaitoja. Sitä minkälaisia johtajia tai työntekijöitä tulevaisuus tarvitsee, on vaikea arvioida. Yksi asia on kuitenkin varma – johtajan tai työntekijän tulee osata johtaa itseään. Omassa työssäni kohtaan päivittäin asioita, jotka vaativat uuden tiedon omaksumista, esimerkiksi ohjeistuksen muuttumisen myötä. Uusi tieto tulee osata viedä käytännön tasolle ja kertoa ymmärrettävästi myös asiakkaalle. Tämä vaatii minulta asiantuntijana oppimistaitoja ja luovuutta.

Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja lisää sisäisiä voimavarojamme. Sitä voidaan myös kutsua työkaluksi väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Ihmiseltä vaaditaan sisäistä tutkiskelua, jotta hän voi vapautua ulkoisista ärsykkeistä. Sisäinen tutkiskelu voi olla päivittäinen meditaatiohetki tai päiväkirjaan kirjoittaminen, jotka rauhoittavat oman mielen. Tämän myötä voi oppia tuntemaan itsensä paremmin. Itsetutkiskelu ja itsereflektointi ovat tärkeitä yksilön kehittymisen kannalta. (Sydänmaalakka 2006, 67.)

Aarnikoivun (2010, 99) mielestä itsensä johtaminen on yksi menestyksen avain nykypäivän työelämässä. Hänen mukaansa meidän täytyy tuntea itsemme - olla sinut itsemme sekä työmme kanssa. On kuitenkin tunnistettava rajansa, mutta samalla omata uskallusta kokeilla ja rikkoa rajojaan. Itsensä johtamista tapahtuu lähes koko ajan. Teemme jatkuvasti pieniä tai isoja valintoja esimerkiksi siitä, mitä teemme seuraavaksi, mihin suuntaan kiinnostukseni. (Aarnikoivu 2010, 99–100.) Punnitsen usein työssä omia rajojani. Aikataulut määrittävät työtäni. Silloin täytyy tunnistaa, mikä on mahdollista tehdä aikataulun puitteissa.

Käyttäytymisessämme näkyy se, mihin kohdistamme ajattelumme. Itseään johtava ihminen pohtii, onko oma toiminta arvojen ja oman hyvinvoinnin mukaista. Tällainen ajattelu vaatii yksilöltä itsetuntemusta. Itsetuntemus on taitoa tunnistaa omat ajatukset, tunteet, tarpeet ja toiveet. Yksilöllä tulee olla kyky erottaa nämä ulkoisesta maailmasta. (Mieli ry 2024.) Tämä vaatii kykyä pysähtyä ja käydä jatkuvaa dialogia itsensä kanssa. Meidän on kyettävä arvioimaan ja analysoimaan omaa toimintaa ja tilannetta. Omien tarpeiden, tavoitteiden ja niiden toteutumisen seuranta ovat myös tärkeitä. Nämä ovat avainasioita itsensä johtamiseen ja tasapainoon työ- ja yksityiselämän välissä. (Aarnikoivu 2010, 99–100.)

Sarasvuon (1998, 22–23) mukaan meidän on tärkeä säilyttää hallinnan tunne, koska yksilö tekee aina itse lopulliset päätökset. Hyvä itsensä johtaminen synnyttää kyvyn ja tunteen hallita elämää. Se puolestaan synnyttää tyytyväisyyttä tunnemaailman tasolla. Tämä tunne on yksi hyvinvointimme perusta. Itsensä johtamisen myötä voi elää enemmän ja antoisammin. Asiantuntijatyössäni hallinnan tunne on yksi merkittävimmistä asioista. Kun koen selviäväni töistä, saa se minussa aikaan rauhallisuuden tunteen. Silloin pystyn keskittymään oleelliseen ja työn tekeminen on tehokkaampaa.

2.1 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen työkaluina käytetään muun muassa käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita. Itsensä johtamista voidaan tarkastella kolmesta strategisesta näkökulmasta, jotka ovat tiivistetty taulukkoon 1. Ne ovat käyttäytymiseen keskittyvä strategia, luontaisen palkitseminen strategia ja rakentavien ajatusmallien strategia. Itseään johtava yksilö käyttää yhtäaikaisesti jopa kaikkia kolmea edellä mainittua strategiaa tai vain osaa niistä, riippuen yksilön tarpeesta. (Neck & Houghton 2006, 270.)

TAULUKKO 1. Itsensä johtamisen strategiat (mukaihen Neck & Houghton 2006, 271–271)

	Itsensä johtamisen strategiat	
Käyttäytymistä ohjaavat	Luontainen palkitseminen	Rakentavat ajatusmallit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Itsensä tarkkailu (miksi ja milloin käyttäytyy tietyllä tavalla) ▪ Tavoitteiden asettaminen ▪ Itsensä palkitseminen ▪ Itsensä rankaiseminen ja rakentavan palautteen antaminen itselleen ▪ Itsensä ohjaaminen (listat, muistiinpanot, motivaatioviestit, (yms.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luontaisiin palkintoihin keskittyminen 1. Tehtävän muokkaaminen itseään motivoivaksi, jolloin suoriutuminen muuttuu palkitsevaksi. 2. Keskittymällä tehtävän positiivisiin ja palkitseviin puoliin, negatiivisten puolien sijaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virheellisten ja haitallisten uskomusten tunnistaminen ja muuttaminen. ▪ Suoritusten positiivinen hahmottaminen ennen tehtävän tekemistä. ▪ Sisäinen itsepuhe (negatiivisen sisäisen puheen muuttaminen positiiviseksi).

Itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen koetaan kannattavaksi, sillä niiden käyttämisellä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia yksilön työn mielekkyyteen ja siihen, kuinka yksilö sitoutuu omaan työhönsä (Harari ym. 2021, 905). Müller ja Niessen puolestaan (2018, 76) toteavat, että yksilön käyttäessä itsensä johtamisen strategioita, on hänen käyttäytymiseensä keskittyvän strategian avulla mahdollista suoriutua pakollisista ja epämiellyttävistä tehtävistä. Rakentavien ajatusmallien strategian avulla yksilö pyrkii muuttamaan omia haitallisia ajatusmallejaan. Luontaisen palkitsemisstrategian avulla yksilö voi puolestaan muovata työtään innostavammaksi ja kasvattaa omaa sisäistä motivaatiota. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

2.2 Käyttäytymiseen keskittyvä strategia

Omien tavoitteiden asettaminen, itsensä havainnointi, ohjaaminen, palkitseminen ja rankaiseminen kuuluvat käyttäytymiseen keskittyvään strategiaan. Sen avulla yksilö ymmärtää ja parantaa itsetietoisuuttaan ja käyttäytymistään. Oman käyttäytymisen hallinta on tärkeää erityisesti tehtävissä, jotka koetaan epämiellyttäväksi, mutta jotka ovat kuitenkin välttämätön tehdä. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

Itseään havainnoiva yksilö tiedostaa miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa. Tämä on välttämätöntä, jotta yksilö voi muuttaa haitallisia toimintatapojaan. Se on ensimmäinen askel kohti tehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa. (Neck & Houghton 2006, 271–272.) Tyypillisiä ei-toivottuja ajatusmalleja yksilölle ovat esimerkiksi kaikki tai ei mitään -ajattelu. Tällöin yksilö ei huomioi yksittäisiä asioita matkan varrella vaan keskittyy vain ja ainoastaan lopputulokseen. (Goldsby, Goldsby, Neck & Neck 2020, 9.) Jos keskityn työssäni vain lopputulokseen, törmään erilaisiin ja mittaviin haasteisiin. Nämä aiheuttavat epä mukavuuden tunteen ja kuormittavat mieltäni. Silloin vain suoritan asioita, enkä opi uutta.

Tutkimusten mukaan omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen lisää merkittävästi yksilön suorituskykyä ja työpanosta. Neckin & Houghtonin (2006, 271–272) mukaan yksilön havainnoidessa itseään, hän osaa asettaa itselleen realistisia ja motivoivia tavoitteita. Asettaessani itselleni tavoitteita työssä, sanotan ne samalla asiakkaalle aikamääreineen. Näin tavoitteista tulee realistisia ja ne auttavat minua etenemään kohti suuremman kokonaisuuden hoitamista. Samalla asiakas on otettu huomioon ja hän on mukana aivan eri tavalla, mikä tehostaa asioiden etenemistä.

Itsensä palkitseminen on positiivinen kannustin itsensä johtamisessa. Kun palkitseminen yhdistetään itse asetettuihin tavoitteisiin, auttavat ne merkittävästi oman motivaation ylläpidossa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitseminen voi olla mitä tahansa. Se voi olla aineetonta, kuten itsensä onnitelu tärkeästä saavutuksesta. Palkitseminen voi olla myös aineellista, kuten lomamatka tai uudet kengät. Itsensä johtaminen voi olla hyvin konkreettista. Se voi olla muistilappuja työpöydällä, näytönsäästäjä tai motivoiva juliste, joka muistuttaa ja ohjaa yksilöä kohti tavoitetta. (Neck & Houghton 2006, 271–272.) Oman työn näytönsäästäjä muistuttaa minua työssä meneillään olevista kampanjoista.

Neck & Houghton (2006, 272) toteavat, että itsensä rankaisemisen tulisi koostua positiivisesta sävystä ja tavasta puhua itselleen. Siinä epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät käydään itsensä kanssa rakentavasti läpi. Tämän tarkoituksena on nimenomaan saada muutos aikaan yksilön omassa toiminnassa huomioiden aikaisemmin tehdyt virheet. Mikäli itsensä rankaiseminen on liiallista, johtaa se syyllisyyden tunteeseen, jolla on yleensä lamaannuttava vaikutus. Omassa asiantuntijatyössä huomaan välillä puhuvani itselleni negatiiviseen sävyyn. ” Kuinka en tajunnut tuota tai miksi tein asian näin?” Tämä on omiaan lisäämään stressin ja ahdistuksen tunteita. Neckin & Houghtonin (2006, 272) mukaan tällaisesta ajattelusta on haittaa yksilön toimintakyvylle eikä se ole toimintaa korjaavaa eikä haitallisia toimintamalleja vähentävää. Heidän mukaansa erityisesti positiivinen itsepuhe auttaa edistämään mielen keveyttä ja mahdollistaa tavoitteisiin suuntaavia ajatusmalleja, jotka lisäävät puolestaan positiivisuutta erilaisten haasteiden ja ongelmien edessä. (Neck & Houghton 2006, 278.)

2.3 Luontaisen palkitsemisen strategia

Luontaisen palkitsemisen strategian tarkoituksena on luoda ja mahdollistaa tilanteita, joissa yksilö on luontaisesti motivoitunut johonkin kyseiseen tehtävään. Tämä strategia voidaan jakaa kahteen ydinajatukseseen. Tehtävän yhteyteen voidaan luoda jotain itseään miellyttävää, jotta tehtävä koetaan luonnollisesti palkitsevaksi. Toisaalta voidaan pyrkiä siirtämään ajatukset pois epämiellyttävistä piirteistä ja kohdistaa ajatukset palkitseviin puoliin. (Neck & Houghton 2006, 272.) Kun omassa työssäni hoitamani asia on merkityksellinen asiakkaalle, on se myös minulle luonnollisesti palkitseva. Asian vaa- tiessa paljon työtä, kohdistan ajatukseni asiakkaan tyytyväisyyteen. Tämä luo kestävää pohjaa hyvän asiakassuhteen jatkumiselle.

Molemmat ydinajatuksukset synnyttävät yksilössä pätevyyden ja kyvykkyyden tunteita sekä luovat sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Luonnolliset palkitsemisstrategiat ovat käyttäytymiseen liittyviä malleja, joiden tarkoituksena on tehdä tehtävistä miellyttävämpiä ja nautinnollisempia. (Müller & Niessen 2018, 75.) Goldsby ym. (2020, 8) huomioivat työntekijöiden mahdollisuuden kysyä itseltään, mikä on työn alkuperäinen tarkoitus, miksi työntekijä haluaisi kyseiseen tehtävään? Näin työntekijän huomio kiinnittyy luonnollisesti palkitseviin intresseihin ja työn merkityksellisyyteen eikä esimerkiksi työn aikataulutukseen. Tämä synnyttää työntekijässä positiivisen tunteen. (Harari ym. 2021, 895.)

2.4 Rakentavien ajatusmallien strategia

Rakentavien ajatusmallien avulla yksilö pyrkii muuttamaan omaa toimintaansa toivottuun suuntaan. Positiivisen itsepuheen ja mielikuvaharjoitusten avulla yksilö haastaa omia käsittämättömiä ja järjenvastaisia ajatuksiaan. (Inam, Ho, Sheikh, Shafqat & Najam 2021, 3.) Kun työntekijä pyrkii muuttamaan omia ajatusmallejaan itseään hyödyttävällä tavalla, on hänen itsensä johtamisen kehittyminen mahdollista (Neck, Manz & Houghton 2020, 97). Omien ajatusmallien muuttaminen vaatii vahvaa tiedostamista ja pitkäjänteistä työskentelyä.

Ajatusmalli on joukko erilaisia uskomuksia, joita me kukin kokoamme omasta mielestä ja maailman toiminnasta. Ajatusmalli saa meidät toimimaan juuri tietyllä tavalla, mikä loppujen lopuksi määrittää toimintamme tuloksen. (Sanz 2022.) Yksilön kokiessa stressaavia tai haastavia tilanteita, kehittyy näistä ajattelun vääristymä ja sen seurauksena haitallinen toimintamalli. Tämä voi puolestaan laukaista surullisuuden tunteen, joka voi pahimmallaan johtaa masennukseen ja heikkoon henkiseen hyvinvointiin. Yksilö pystyy valitsemaan tavan, miten ajattelee. Negatiivinen ajattelu on sallittua, mutta se pitää kyetä tunnistamaan. Kun osaamme tunnistaa negatiiviset tunteet, osaamme myös kontrolloida tunteita omalla toiminnallamme. Tärkeää on siis oppia tunnistamaan omia tunteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä havainnoimalla kehomme erilaisia viestejä. (Houghton & Jinkerson 2007, 46–47.)

Kun yksilö kuvittelee mielessään etukäteen, miten toimii ja mitä tulee tekemään oletetussa tilanteessa, vahvistaa se yksilön itseluottamusta omaan toimintaan. Tämä taas edesauttaa puolestaan tehtävässä suoriutumista. (Goldsby ym. 2020, 9.) Työssäni ennakoin tärkeän asiakkaan tapaamista miettimällä, mitä sanon ja miten toimin jännittävässä tilanteessa. Tämä on toimiva tapa rauhoittaa omaa mieltäni ja keskittyä olennaiseen.

Itsepuhe on puhetta, mitä sanomme itsellemme ääneen tai mielessämme. Itsepuhe pitää sisällään aina omaa henkistä itsearviointia. Tämä on keskeistä oman itsetuottamuksemme rakentamiselle. (Neck & Houghton 2006, 272.) Itsepuheen kautta yksilö pyrkii katkaisemaan esimerkiksi negatiivisia ajattelumalleja. Itsepuheen katkaiseminen on keino hallita negatiivisia ajattelumalleja ennen kuin ne menevät liian pitkälle ja vaikuttavat yksilön suoriutumiseen. (Goldsby ym. 2020, 9.) Neck ym. (2020, 190) puolestaan toteavat, että itsepuhe on aina oman ajattelun ohjaamaa ja se voi olla luonteeltaan esimerkiksi itsensä rauhoittamista tai kannustamista. Tällöin on kykeneväinen suoriutumaan tulevasta tehtävästä. Omassa työssäni harjoitan paljon itsepuhetta: ”Sinä pystyt siihen”, ”Nyt rauhoitut”, ”Asiat järjestyvät ” ovat käytetyimpiä lauseitani. Ne auttavat minua keskittymään stressaavissa tilanteissa.

Mielikuvaharjoittelu ja positiivinen itsepuhe tukevat yksilön optimistista ajattelutapaa, sillä nämä lisäävät sinnikkyyttä haasteiden edessä (Neck & Houghton 2006, 278). Mielikuvaharjoittelu ja itsepuhe ovat Inamin ym. (2021, 4) mukaan yhteydessä positiivisiin seurauksiin. Näitä ovat esimerkiksi suoriutumiskyvyn parantuminen ja uusien asioiden oppiminen, jotka puolestaan tukevat taas itsensä johtamista.

3 ASIANTUNTIJAORGANISAATIO KÄSITTEENÄ

Organisaatio on yritys, virasto, ympäristö tai yhtiö, joka tuottaa erilaisia prosesseja. Prosessi on puolestaan eräänlainen tapahtumaketju- tai sarja, joka toistuu uudelleen ja uudelleen. Se tähtää ja tuottaa aina jonkinlaisen valmiin asian tai tuotteen, jotka tuottavat yritykselle lisäarvoa ja pääomaa. Organisaatio määritellään yläkäsitteenä esimerkiksi yritykselle tai yhtiölle. Se sisältää myös muita tekijöitä, joilla on vaikutus yrityksen tai yhtiön toimintaan. (Pesonen 2007, 12–13.)

Erilaiset tavarat kuuluvat arkeemme ja yritys yleensä mielletään tällaisen tavaran valmistajaksi. Kuitenkin osa ihmisistä työskentelee aloilla, missä ei valmisteta konkreettista tuotetta tai tavaraa. Tällöin on usein kyse palveluita tuottavasta yrityksestä. (Pesonen 2007, 19–20.) Sveibyn (1990, 36) mukaan puhuttaessa asiantuntijaorganisaatiosta, se käsitetään palveluyrityksen erikoissalana. Muita palveluiden tuottajia ovat esimerkiksi kaupat, koulut, rahoitusyhtiöt tai lääkäriasemat. Kauppoja ovat esimerkiksi auto- tai elintarvikekauppa, lippupalvelu tai tukku. Tavaroiden valmistajia ovat leipomo, paperi- tai vaatetehdas. (Pesonen 2007, 20–21.)

Asiantuntijaorganisaation tehtävänä on ratkaista asiakkaan ongelmia. Tällöin asiakkaalta itseltään puuttuu tieto ongelman ratkaisemiseksi. (Pesonen 2007, 25.) Sveibyn (1990, 37) mukaan asiantuntijaorganisaation keskeinen tunnusmerkki on, ettei sen palvelua voida suoraan tuottaa tietyn kaavan mukaisesti. Silloin asiantuntijoiden toimintaan vaikuttaa heidän persoonansa ja luovuutensa. Asiakas siis ostaa osaamista, mitä hänellä itsellään ei ole. Joskus ostettava tuote voi olla asiantuntijan suunnittelun tulos. Esimerkiksi arkkitehti suunnittelee ja piirtää asiakkaalle talon asiantuntijatyönä. Tästä syntyy viime kädessä konkreettinen tuote, joka on asiantuntijan ajattelun tulos. (Pesonen 2007, 25.)

Asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuu ainutkertaisia asioita, joihin asiantuntijan tulee käyttää osaamistaan ja luovaa ajattelua. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä ovat:

- Työhön sisältyy vaativaa analysointia, suunnittelua ja ongelmanratkaisua.
- Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät ovat korkeasti koulutettuja, kokeneita ja omaavat tietyn pätevyyden työnsä tueksi.
- Kokeneemmat osaajat opastavat nuorempia tekijöitä.
- Asiantuntijaorganisaation osaava henkilöstö on yrityksen pääoma. Uuden työvoiman kouluttaminen on kallista ja aikaa vievää.

- Asiantuntijatyötä tehdään usein säännöllisen työajan puitteissa (8–16). (Sipilä 1996, 23; Sveiby 1990, 40; Pesonen 2007, 30.)

Kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa on myös rutiinitehtäviä, jotka eivät suoranaisesti tue edellä mainittua määritelmää. Asiantuntijaorganisaatiossa rutiinitoimenpiteet eivät ole kuitenkaan suuremmassa roolissa kuin asiakkaille tarjottavat palvelut. (Sveiby 1990, 42.) Pesonen (2007, 29) toteaa, että asiantuntijaorganisaatiossa työtä tehdään asiakkaan ja hänen tarpeidensa kanssa, mutta myös itsenäinen työskentely on merkittävässä roolissa asiakkaan asian hoitamiseksi. Esimerkiksi omassa organisaatiossani asiantuntijat ratkaisevat vakuuttamisen, sijoittamisen, lainoihin ja päivittäisiin raha-asioihin liittyviä asiakkaiden toimeksiantoja. Asiantuntijat ovat yrityksen tärkein pääoma, koska yritys itsessään ei tuota vain yhtä, monistettavaa palvelua.

4 ITSENSÄ JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa

Itsensä johtaminen on tärkeä osa työelämää. Se on kuitenkin enemmän kuin pelkkä työelämätaito. Sen avulla harjoitetaan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja opetellaan oman elämän tasapainoa ja työnhallintaa. Näistä muodostuu pitkälti yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Sydänmaalakka 2022, 22.)

Sarasvuo (1998, 22) toteaa, että emme voi hallita aikaa – saatikka elämää, mutta voimme kuitenkin harjoittaa itseämme johtamista. Sydänmaalakan (2022, 23) mukaan meillä jokaisella tulisi kuitenkin olla tunne, että hallitsemme asioita ja voimme vaikuttaa omaan elämäämme parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedämme, että elämä välillä yllättää. Elämäntapaan kuuluu vastuunkanto omasta elämästä. Meidän tulee tiedostaa oma osaamisemme sekä kehittää ja soveltaa näitä taitoja niin työ- kuin siviilielämässä. Elämäntapaan vaikuttavat aina yksilön fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, tunnetaidot sekä sosiaaliset ja henkiset voimavaramme.

Monet kokevat tänä päivänä olevansa hukassa ja etsivät elämän tarkoitusta. On halu toteuttaa itseään ja etsiä merkitystä elämälleen, mutta asiat saatetaan kokea haasteellisiksi. On tärkeää, että vaalimme positiivista asennetta ja osaamme pysähtyä asioiden äärelle. Emme saa unohtaa itseämme ja meidän tulee oppia arvostamaan itseämme. Meidän tulee keskittää voimavaramme meille tärkeisiin asioihin, kuten perheeseen, parisuhteeseen ja työhön. Näiden perusasioiden kautta voimme olla tyytyväisiä ja onnellisia. Yllätyksellinen elämä vaatii meiltä monia itsensä johtamisen taitoja. (Sydänmaalakka 2022, 24.)

4.1 Yksilötasolla

Etätyöt yleistyivät pandemian myötä, digitalisaatio kehittyi hurjaa vauhtia luoden uusia työpaikkoja ja yleinen informaatiotulva on valtava. Yksilöt eivät kykene omaksumaan tätä kaikkea, mikä puolestaan vaikuttaa ihmisen keskittymiskykyyn ja hyvinvointiin. (Helsingin Yliopisto 2022.) Työterveyslaitoksen julkaisussa ”Kuinka suomi voi?” (Työterveyslaitos 2023) todetaan, että työkyky ja työnimu ovat laskeneet vuoteen 2019 verrattuna. Työuupumuksen riskit ja kognitiiviset häiriöt, kuten muistin, ajattelun ja tarkkaavaisuuden häiriintyminen ovat lisääntyneet. On selvää, että itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta.

Neckin & Houghtonin (2006, 271–273) mukaan itsensä johtamisella on todettu olevan useita hyötyjä yksilölle itselleen. Itsensä johtaminen on kokonaisuus, jota voidaan ohjata ja kehittää. Tämä ilmenee

yksilössä monin eri tavoin. Yksilö havainnoi ja ohjaa itseään, asettaa itsellensä tavoitteita, palkitsee ja rankaisee itseään käyttäytymisensä perustella. Kun tähän nivotaan luontaiset menetelmät, jossa yksilö pyrkii löytämään sisäisen motivaation tehtävään ja osaa rakentaa omia motivoivia elementtejä sekä rakentavien ajatusmallien kautta kehittää itseään, esimerkiksi itsepuheen tai mielikuvaharjoittelun kautta, puhutaan laajasta kokonaisuudesta.

Käyttäytymiseen keskittyvän strategian mukaan itsensä havainnointi johtaa tietoisempaan minään ja lisää itsetuntemusta. Tämä taas edistää tehokkaampaa suorittamista. Yksilön kiinnittäessä huomiota käyttäytymiseensä, hän oppii analysoimaan kehityskohteitaan ja haitallisia toimintamallejaan. Samalla hän tunnistaa, mitkä tavat toimivat ja mistä hänen tulee luopua. Realistiset tavoitteet lisäävät pitkäjänteisyyttä, haastetta ja ponnisteluja. Kun tähän lisätään itsensä palkitseminen tai rankaiseminen, tehostaa nämä käyttäytymiseen liittyvää strategiaa. (Neck & Houghton 2006, 277.)

Luontainen palkitsemisstrategia hyödyttää yksilön itsesääntelyä. Se on analyysi omasta toiminnasta ja tunteista, joissa suorituskykyä mitataan niiden kautta. Kun yksilö kiinnittää huomioita työnsä positiivisiin puoliin, se kehittää henkilön kykyä tunnistaa haitalliset tunteet. (Neck & Houghton 2006, 277.)

Neckin & Houghtonin (2006, 278) mukaan rakentavien ajatusmallien strategia tähtää viime kädessä itsesääntelyyn ja tehokkuuteen. Kun yksilö tunnistaa omia negatiivisia uskomuksia ja arvioi niitä esimerkiksi mielikuvaharjoittelun tai positiivisen itsepuheen kautta, vahvistaa tämä yksilön itsesääntelyä. Positiivisten ajatusmallien käyttäminen lisää puolestaan positiivista vireyttä.

Itsensä johtamisella on todettu olevan siis monenlaisia hyötyjä sekä henkilölle itselleen että organisaatiolle, jossa henkilö toimii. Itsensä johtaminen ilmenee monin eri tavoin konkreettisella tasolla, mutta on yksilöriippuvaista. Se voi näkyä esimerkiksi innovatiivisena toimintana, työn imun lisääntymisenä ja vahvana itsetuntona. Itsensä johtamisen kokonaisuus on merkittävä työkalu omien tavoitteiden saavuttamisessa, negatiivisten tunteiden käsittelyssä ja stressinhallinnassa. (Niinivaara 2019, 50–51.)

Sydänmaalakan (2014, 141–142) mukaan itsensä johtamisesta on tullut nykypäivän työelämän tärkeä voimavara oman jaksamisen kannalta. Kun työelämässä on kiire ja muutosten aikakausi, edellyttää se yksilöltä uudistumista ja joustavaa työtettä. Itsensä johtamisesta on hyötyä koko työyhteisölle, mutta ennen kaikkea yksilölle itselleen. Itseensä tutustuminen, tavoitellen omaa kokonaisvaltaista hyvinvoin-

tia, on yksilön kivijalka. Olen huomannut kiireisen työpäivän vaikuttavan myös vapaa-aikaani. Ylikierrokset vaikuttavat keskittymiseeni ja työasiat tulevat mieleen. Kierrosten laskeminen vaatii työtä, jotta kehon ja mielen saa rentoutettua.

4.2 Tiimitasolla

Johtajan tulee ensimmäisenä johtaa itseään. Sen osatessaan hän tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet mahdollistaen kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa. Se tuo mukanaan tehokkuutta ja halua uudistua. Johtajan tulee johtaa omalla esimerkillään tiimejä, jolloin voidaan puhua tasapainoisesta johtamisesta. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa suoraan tiimin ja sen kautta koko organisaatioon. Itseään johtava johtaja voi kokonaisvaltaisesti hyvin ja hänellä riittää energiaa ja motivaatiota myös tiimin johtamiseen. Johtaminen ei ole vain konkreettista tekemistä vaan se on myös läsnä olemista. (Sydänmaalakka, 2022, 10–11.)

Aarnikoivun (2010, 114–117) mukaan jokaisella työntekijällä on vaikutus työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Itsensä johtamisella on siis vaikutusta myös tiimin toimintaan. Tiimin tehtävien hoitaminen edellyttää yhteistyötä tiimin sisällä. Tiimin toiminta tuo lisäarvoa organisaation toimintaan.

Organisaatioiden kilpailukyky on entistä enemmän riippuvainen henkilökunnasta. Odotukset kohdistuvat suoritukseen ja tiimin tehokkuuteen. Tulosten odotetaan syntyvän tiimeissä nopeasti. Asiantuntijaorganisaatio vaatii itseään johtavien yksilöiden lisäksi tiimejä toimimaan tehokkaasti. Siksi puhutaankin itseohjautuvista tiimeistä. (Sydänmaalakka 2012, 232–233.)

Bishop & Scottin (2000, 439–440) mukaan itseohjautuva tiimi on organisaation sisällä toimiva yksikkö, joka tarvitsee itseään johtavia yksilöitä toimiakseen tehokkaasti. Tällaisella tiimillä on korkea itsemääräämisoikeus, joka liittyy työn aikataulutukseen, tehtävien jakautumiseen, tauottamiseen ja uusiin osallisiin. Itseohjautuvan tiimin merkittävin ero perinteiseen tiimirakenteeseen verrattuna on siinä, että itseohjautuvan tiimin työtehtävillä on selkeä keskinäinen riippuvuus. Tällöin työtä kannattaa tehdä yhdessä ohjaten. Kun työntekijät havaitsevat töidensä merkittävän riippuvuussuhteen, he tulevat samalla tietoisemmaksi oman työpanoksensa merkityksestä tiimille sekä koko organisaatiolle. Tätä kautta työ koetaan itselleen mielekkäämmäksi, työn eteen ollaan valmiimpia tekemään enemmän ja sillä on positiivinen vaikutus koko organisaatioon.

Itseohjautuva tiimi tarvitsee esihenkilön tai valmentajan, koska he tarjoavat tiimeille tarvittavaa ohjausta tiimin kokiessa sen tarpeelliseksi. Esihenkilö tai valmentaja ei kuitenkaan määrää työn tekemisen tahtia, tehtävän strategioita tai taukoja, vaan ne kuuluvat itseohjautuvan tiimin päätöksentekoon. Itseohjautuvan tiimin esihenkilöt tai valmentajat ovat normaaliin tiimirakenteeseen nähden etäämmällä tiimistään, antaen niille tilaa toimia. Esihenkilöllä on kuitenkin merkittävä rooli siinä, miten tiimin jäsenet kokevat sitoutuneensa organisaatioon. Se näkyy tyytyväisyytenä ja haluna tehdä organisaation ja tiimin eteen enemmän töitä. Tällainen malli lisää yhdenmukaisuuden tunnetta organisaation, tiimin ja yksilön välillä, joka vahvistaa yksilön sitoutumista organisaatioon. (Bishop & Scott 2000, 441.)

Bishopin & Scottin (2000, 441) mukaan tiimit ja yksilöt odottavat oikeudenmukaista kohtelua sekä sitä odotetaan myös tiimin muilta jäseniltä. Itseohjautuvan tiimin keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää tiimin toiminnan kannalta. Kun itseohjautuvassa tiimissä painotetaan yksilön roolia tiimin jäsenenä sekä panostusta ja suorituskykyä, vaikuttaa tämä myös tiimin sisällä toimiviin yksilöihin. Jäsenet peilaavat omaa toimintaansa toisten jäsenten toimintaan. Kun tiimin jäsen tekee töitä yhteisen päämäärän eteen, on todennäköistä, että näin tekee myös tiimin toinen jäsen. Näin itseohjautuva tiimi pääsee tavoitteeseensa.

Itseohjautuva tiimi luo selkeät tavoitteet ja suunnan tekemiselle. Suurin osa viestinnästä tapahtuu tiimin sisällä ja näin ollen välillä tiimin tekeminen voi vaarantua ristiriitojen vuoksi. Ristiriitoja voivat olla esimerkiksi tiimin tekemisen ristiriitaisuus organisaation ohjeisiin tai sääntöihin peilaten. Mikäli konflikteja syntyy, tällä on merkitys itseohjautuvan tiimin toimintaan. Konfliktin myötä yksilön panostus tehtävää kohtaan heikentyy, joka heikentää puolestaan tiimin toimintaa ja se jättää yksilön hämmentyneeksi tiimin tavasta toimia. Konflikti aiheuttaa sekä yksilössä, että tiimissä lisääntyneitä stressiä vaikuttaen työn tekemisen tehokkuuteen. (Bishop & Scott 2000, 442.)

Resurssien puute saattaa aiheuttaa haastavia tilanteita tiimissä. Organisaation ja esihenkilön tehtävä on tarjota työntekijöilleen riittävät resurssit. Mikäli tiimissä koetaan, ettei heillä ole tarvittavia resursseja, se voi aiheuttaa ristiriidan. Tällöin yksilö tiimin jäsenenä kokee, ettei heillä ole yhteistä näkemystä asiasta ja eivätkä he voi tuottaa tiiminä toivottavaa lopputulosta. Pahimmillaan vaikutukset saattavat näkyä organisaatiolle työntekijän irtisanoutumisena. Itseohjautuvan tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että käytettävissä on tarvittavat resurssit, ja vuorovaikutus on vahvaa esihenkilöön päin. (Bishop & Scott 2000, 443.)

4.3 Organisaatiotasolla

Sydänmaalakan (2021, 219–221) mukaan organisaatio tarvitsee itsensä johtavia yksilöitä sekä itseohjautuvia tiimejä. Organisaation tulee pitää yllä jatkuvaa halua uudistua muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailukykyä säilyttämiseksi. Jotta jatkuva uudistuminen on mahdollista, organisaatio tarvitsee selkeän vision ja strategian. Ne eivät muutu muutoksen myötä, vaan sen sisällä olevat osa-alueet ovat liikkuvia ja muuttuvia organisaation osia. Asiantuntijuutta vaativa osaaminen tulee säilyttää omassa organisaatiossa, joissa yksilöt työskentelevät eri tiimeissä. Älykäs organisaatio kykenee itse johtamaan toimintaansa. Siellä on osaamista käsitellä saatavilla oleva tieto ja ymmärtää sen tarkoitus oman liiketoiminnan kannalta.

Organisaation visio ja strategia ovat suurten kehysten muodostamista. Vision ja strategian myötä organisaatio määrittelee itselleen ja työntekijöilleen päämäärän ymmärrettävällä tasolla. Näiden määrittämistä voidaan lähestyä kolmen kysymyksen kautta. ”Mitä olemme myymässä?” tarkoittaa mitä tuotetta tai palvelua asiakkaalle halutaan tarjota, miten sitä kehitetään ja miten se toteutetaan. ”Kenelle myymme?” tarkoittaa sen asiakaskunnan määrittämistä, joka tarvitsee meidän palveluitamme tai kenen ongelmia haluamme ratkaista. ”Miten toimimme?” määrittää sen, miten tulee toimia, jotta kaksi ensimmäistä kohtaa täyttyy. Onko meidän kilpailuvalttimme hinta vai kerrommeko ainutlaatuisista palveluistamme, jolla erottaudumme. (Pesonen 2007, 62.)

Organisaatiota, jolla on visio ja strategia, voidaan johtaa helpommin. Visio on tunteita herättävä, johon kytkeytyy unelmia ja toiveita. Strategia on enemmän konkretiaa. Se antaa meille päämäärän ja kyvyn tehdä oikeita valintoja ja se toimii myös erottautumistekijänä. Nykypäivän organisaatiota voidaan kuvata arvojohdettavaksi. Strategian ja vision myötä, sille on määritetty arvot, jonka mukaan yrityksessä toimitaan ja ne tukevat myös luotuja visioita ja strategioita. Yrityksen omien arvojen lisäksi nykypäivän organisaation tulee omata yksilön kunnioittamista, jatkuvaa oppimista ja kestävää kehitystä. Nämä vaikuttavat yksilön valintaan, missä hän haluaa työskennellä. (Sydänmaalakka 2012, 222–229.)

Kun organisaatio kykenee parantamaan toimintaansa usealla osa-alueella, voidaan puhua laatujohtamisesta. Laadukkaan johtamisen tulee näkyä yrityksen toimintatavoissa ja sisäisissä toimintamalleissa. Yritys tarvitsee yhteisiä toimintamalleja, jotka ovat luotu joko asiakkaan tai sisäisten toimintojen tarpeesta. Toimintamalleja tulee kyetä muuttamaan toiminnan muuttuessa. Laadukas tekeminen ja työn

tulos on aina viime kädessä kiinni yksilön suorittamisesta ja asenteesta. Voidaan puhua laadukkaasta työn tuloksesta, kun siinä toteutuu ajatus, että kukin tekee aina parhaansa. (Sydänmaalakka 2012, 223.)

Sydänmaanlakan (2012, 223) mukaan organisaatiossa tulee johtaa myös osaamista sekä henkilöstöä. Organisaation sisällä toimitaan usein tiimeissä. Kun johdetaan osaamista, sillä saadaan varmistettua asetetut tavoitteet ja tulokset sekä oikean tiedon saaminen läpi organisaation. Henkilöstö on puolestaan etenkin asiantuntijaorganisaation pääoma, jota tulee vaalia ja kehittää. Ilman henkilöstöä yritys ei toimi. Tästä syystä henkilöstöjohtamiseen panostetaan yrityksissä koko ajan enemmän. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan erilaisilla kyselyillä. Omassa työssäni tyytyväisyyttä mitataan puolen vuoden välein työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn tulokset käydään läpi tiimeissä ja koko organisaatiossa.

Organisaatio tarvitsee kokonaisvaltaista johtamista. Johtaminen vaatii hyvää kykyä hahmottaa isoja kokonaisuuksia. Johtajan tulee osata hahmottaa asioita yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. (Sydänmaalakka 2012, 224–225.) Sydänmaalakka (2012, 227) toteaa, että ihmisen tulee olla kaikessa johtamisessa keskiössä, kun asiaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Lisäksi meidän tulisi panostaa etenkin neljään eri kohtaan nykypäivän johtamisessa. Visiojohtamisella määritellään tarkoitus sille, miksi toimimme juuri näin. Sen on tarkoitus herättää tunteita ja saada aikaan innostusta läpi organisaation. Strateginen johtaminen antaa työntekijöille suunnan tekemiseen. Sen avulla muodostetaan isompia ja toimivampia kokonaisuuksia johtamisen tueksi. Suoritusten johtaminen on sitä, miten toimimme joka päivä ja miten pääsemme kohti asetettuja tavoitteita. Osaamista johdetaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja näiden osa-alueiden tulee sulautua viime kädessä yhteen. Se on keino johtaa tehokkaasti ja siinä jokaisella yksilöllä on vastuunsa. Itsensä johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa yksilötasoinen toiminta. Itsensä johtaminen luo kivijalan kaikelle johtamiselle. Tämän päivän ja tulevaisuuden työelämä tarvitsee yksilöitä, jotka omaavat vahvan itsetuntemuksen ja ovat joustavia, nopeita sekä halukkaita kehittämään itseään. (Sydänmaalakka 2012, 227–233.)

5 ITSENSÄ JOHTAMINEN ARJESSA JA HUONEENTAULU

Itsensä johtaminen ja siinä käytettävät strategiat ovat työkaluja muutosten maailmassa. Työelämän muutokset haastavat yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita. Kun muutoksia tulee paljon, työntekijät kaipaavat johtajuudelta ihmisläheisyyttä, joissa korostuvat vuorovaikutus- ja tunnetaidot. Itsensä johtaminen on siis tarpeellinen taito. Se mahdollistaa yksilön henkilökohtaisen tehokkuuden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin.

Työskentelen asiantuntijaorganisaatiossa asiakkuusjohtajana. Keskeinen elementti työssäni on itsensä johtaminen. Päivittäin priorisoin työtehtäviäni ja asetan tavoitteita omalle tekemiselleni. Toimin alalla, jossa sääntely on vahvasti tekemistä ohjaavaa. Informaatiotulva on jatkuvaa ja työssäni täytyy olla kykyä tunnistaa oleellinen tieto. Työhöni liittyy paljon muistettavia asioita, joita olemassa olevat järjestelmät eivät vielä tue. Lukuisten asioiden muistaminen haastaa omaa kapasiteettia ja vireystasoa.

Strategiat antavat yksilölle mahdollisuuden kehittää omaa suorituskyykyään. Itseään johtava työntekijä kykenee asettamaan tavoitteita, hän on itseohjautuva ja omaa positiivisen ajatustavan. Nämä ovat menestymisen avaimia työelämässä. Itsensä johtamisen strategiat toimivat siltana yksilön ja tiimin välillä vahvistaen yhteistyötä sekä luoden maaperän luovalle ongelmanratkaisulle. Mikäli yksilö ei osaa johtaa itseään eikä analysoida omaa käytöstään, hänen käyttäytymisensä näyttää hapuilevana. Silloin hypitään asioiden välillä eikä niitä saada valmiiksi. Stressi lisääntyy ja se voi ilmetä esimerkiksi työkeänä käyttäytymisenä. Tämä puolestaan luo negatiivisen ilmapiirin. Itseään johtava tunnistaa omat kykynsä ja luottaa niihin. Se, mitä muut ajattelevat hänestä, ei ole merkityksellistä, vaan hän osaa itse analysoida itseään. Tämä näkyy itsevarmuutena ulospäin.

Itsensä johtaminen vaikuttaa paitsi yksilöön myös tiimiin, jossa yksilö toimii. Itsensä johtaminen vahvistaa kykyä työskennellä tiimissä. Yksilöt, jotka hallitsevat nämä taidot ovat motivoituneita ja vastuullisempia omassa roolissaan tiimin jäsenenä. Olen useasti kokenut olevani hämmentynyt joidenkin toisten ajatuksista tai toimintatavoista. Jos näitä ei käydä läpi yhdessä, vaikuttaa tämä hyvin pitkään toisesti työn tekemiseen. Se luo epävarmoja tunteita, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja yksilön omaan henkiseen hyvinvointiin. Se syö myös työn tekemisen tehokkuutta. Mielestäni esihenkilöt ovat näiden asioiden tunnistamisessa ja esille ottamisessa tärkeässä roolissa.

Tiimin tavoitteet ja yhteinen tekeminen ovat perusta tiimityölle. Omassa työssäni olen huomannut, että suurimmat haasteet liittyvät juuri tiimityöskentelyyn. Olemme yksilöitä, joilla on erilaiset taidot ja tavat ajatella sekä toimia. Henkilö, joka ei omaa itsensä johtamisen taitoja, on myös heikko tiimityöskentelijä. Kun yksilö ei ole tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, hänellä ei ole kykyä hallita stressiä. Törmään usein tilanteisiin, jossa huomaan, ettei tiimin dynamiikka toimi. Tällaiset tilanteet juontuvat juuri siitä, kuinka ajattelemme ja toimimme. Jos tiimi ei toimi, se vaikuttaa tiimissä työskenteleviin yksilöihin ja koko organisaatioon. Asiantuntijaorganisaation näkökulmasta itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa. Se on yksi organisaation menestyksen avain. Asiantuntijaorganisaatio vaatii itsessään asiantuntijalta korkeaa osaamistasoa ja kykyjä työskennellä itsenäisesti, itseään ohjaten.

Kun yllä mainittujen asioiden lisäksi elämme alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, itsensä johtamisen merkitys osoittautuu tärkeäksi palaseksi organisaatioiden sopeutumiskyvyn kannalta. Kun organisaatiossa on luovia, positiivisen ajattelun omaavia ja itsetunnoltaan vahvoja tekijöitä, auttaa se myös organisaatiota pysymään innovatiivisena ja joustavana. Mielestäni organisaatiot voivat vahvistaa omaa kilpailukykyään tarjoamalla alaisilleen koulutusta ja resursseja, jotka käsittelevät itsensä johtamista. Organisaatioiden tulee luoda ilmapiiri, jossa työkuulttuuri on kannustava ja avoin. Siellä vallitsee myös vahva palautekuulttuuri. Näiden tekijöiden varmistaminen edistää itsensä johtamisen juurtumista koko organisaatiotasolla.

Kokonaisuutena itsensä johtaminen ei ole vain yksittäinen taito, vaan se on mielestäni kokonaisvaltaisen lähestymistapa. Suurin hyötyjä itsensä johtamisesta on yksilö, mutta se on myös strateginen voimavara tiimille ja koko organisaatiolle, kun puhutaan menestyvästä yrityksestä. Meillä jokaiselle on mahdollisuus valita, miten suhtaudumme erilaisiin tilanteisiin tai toisiin ihmisiin. Kaikki tunteet ovat sallittuja, mutta meidän tulee osata käsitellä niitä mielessämme. Ajattelun kautta voimme hallita tunteita. Tunteet vaikuttavat puolestaan tekemiseen.

Asiakkuusjohtajana mietin päivittäin, kuinka johdan itseäni. Työni on asiakkaan ongelmien ratkaisua ja siihen liittyy paljon muuttuvia tilanteita. Työni pitää sisällään ajanhallintaa ja tehokkuusvaateita. Teen useita päätöksiä päivän aikana, jotka vaikuttavat asiakkaan tilanteeseen ja tulevaisuuteen. Työni käsittää myös paljon erilaista viestintää. Olen yhteydessä asiakkaisiin ja kollegoihin. Työskentelen erilaisissa tiimeissä ja viestin merkittävistä asioista organisaation tasolla. Opettelen päivittäin uutta ja sovellan opittua käytännön työssä. Asiakkailta ja organisaation sisältä tulee erilaisia vaateita aikataulujen

suhteen. On tärkeää osata priorisoida asioita hallinnantunteen säilyttämiseksi. On myös jaettava kokemuksia muiden kanssa ja tuotava ne rohkeasti esille oman kehittymisen varmistamiseksi.

Asiantuntijana arvostan vapautta hoitaa vastuualuettani. Onnistuessaan se luo kyvykkyyden ja luottamuksen tunteita. Vapaus tuo mukanaan kuitenkin myös vastuuta. Olen vastuussa valinnoista, päätöksistä ja työni tuloksista. Työskentelemme tiimeissä, mutta lopulliset tulokset tehdään aina yksilötasolla. Organisaatio asettaa meille omat henkilökohtaiset tavoitteet sekä lisäksi tiimin ja organisaatiotason tavoitteet. Näihin kaikkiin voin vaikuttaa omalla jokapäiväisellä toiminnallani. Itsensä johtaminen näkyy siinä, että osaan asettaa itselleni henkilökohtaisia välietappeja, jotka vievät kohti ulkoisesti asetettuja tavoitteita. Minulla tulee olla kyky pilkkoa annetut tavoitteet arjen työhöni sopiviksi. Kirjaan välietapit ylös ja seuraan niitä jatkuvasti. Seuraamme edistymistä myös kuukausittain esihenkilöni kanssa.

Työssäni kohtaan päivittäin erilaisia ongelmatilanteita. Ne voivat tulla suoraan asiakkaalta tai organisaatiolta. Asioiden kiireellisyys ja monimutkaisuus luovat tilanteita, jossa joutuu miettimään toimintatavat uudelleen. Näiden ongelmakohtien tunnistaminen ja ratkaiseminen antavat mahdollisuuden kehittyä työssä. Minun tulee osata arvioida suoritustani yksilönä. Saadessani asiakkaan asian päätökseen, arvioin koko prosessia. Kuinka toimin? Mitkä tukivat lopputulosta? Mitä olisin voinut tehdä toisin? Harjoitan säännöllisesti oman toiminnan reflektointia ja toimintamallieni vaikutusten arviointia. Toiminta eri yhteistyökumppaneiden kanssa vaatii mukautumista. Kun tunnistan, kuinka toimin erilaisten persoonien kanssa, kehittyä kykyäni arvioida omaa suoritustani. Tämä puolestaan kasvattaa itseluottamusta, vapauttaa energiaa ja sisäisiä voimavaroja muihin työtehtäviin.

Työni on suurelta osin asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. On kuitenkin tunnistettava tilanteet, joissa en voi auttaa asiakasta. Silloin täytyy osata asettaa rajat. Ikävä viesti tulee kertoa asiakkaalle rehellisesti mutta jämäkästi. Jos en tunne itseäni, en osaa myöskään samaistua asiakkaan asemaan. Kirjaan säännöllisesti ylös asioita, joista olen saanut positiivista palautetta. Näihin on helppo palata silloin, kun koen jonkun tilanteen vaikeaksi. Kiinnitän säännöllisesti huomiota siihen, kuinka puhun itselleni. Itsepuheen tulisi olla positiivista ja rakentavaa, ei lamauttavaa.

Asiantuntijatyöni on asiakaspalvelua. Kun pystyn auttamaan asiakasta, se tuo työhöni merkityksellisyyttä. Välillä huomaan, että rutinoitunut työni tekemiseen. On syytä pysähtyä miettimään, mitä olen työlläni saanut aikaan. Työn tekeminen on jatkuvaa dialogia itsensä kanssa. Työssäni teen paljon mitakaavaltaan erilaisia päätöksiä. On tärkeää pysähtyä onnistumisten äärelle ja palkita niistä itseään.

Teen työtä, jossa hamutaan helposti vain lisää ja lisää. Tällöin pienet onnistumiset menettävät merkityksensä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli hyvää harjoitusta itsensä johtamisessa. Tein ensimmäisen kerran laajempaa kirjoitustyötä enkä osannut arvioida siihen tarvittavaa aikaa ja voimavaroja. Tunnistin välillä voimakkaita epävarmuuden, stressin ja rauhattomuuden tunteita. Työni pilkkominen pienemmiksi tavoitteiseksi kuitenkin vähensi noita epämiellyttäviä tunteita. Pilkkomalla keskittymiskykyni parani ja työni edistyi. Otin tavaksi käydä päivän päätteeksi läpi aikaansaannokseni ja miettiä mistä jatkaisin seuraavan päivänä. Kirjasin ylös itselleni toimivia tapoja huoneentauluun, jotka ovat esitetty tarkemmin alla olevassa taulukossa 2. Nämä tukevat minua myös asiantuntijatyössä. Tämä päivittäinen itse-reflektiorituaali toimi siltana vapaa-aikaan siirtymiselle.

TAULUKKO 2. Huoneentaulu

Huoneentaulu itselleni itseni johtamisesta
<ul style="list-style-type: none">▪ Aseta konkreettisia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja ota vastuu niihin pyrkimisestä.
<ul style="list-style-type: none">▪ Keskity oppimaan vaikeuksista ja käytä niitä mahdollisuutena oppia ja kasvaa.
<ul style="list-style-type: none">▪ Arvioi omaa suoritustasi ja reflektoi toimintaasi säännöllisesti. Tämä vapauttaa energiaa ja lisää sisäisiä voimavarojasi.
<ul style="list-style-type: none">▪ Tutustu itseesi, niin tunnistat rajasi ja uskallat kokeilla uutta.
<ul style="list-style-type: none">▪ Käy jatkuvaa dialogia itsesi kanssa, onko toimintasi arvojesi mukaista. Tämä kertoo sinulle työsi merkityksellisyydestä.
<ul style="list-style-type: none">▪ Itsesi johtajana teet kaikki päätökset, koet onnistumiset, joista voit palkita itsesi. Hallinnan tunne tuottaa sinulle tyytyväisyyttä.

Opin kirjoittamisen aikana paljon. Huomasin olevani epävarma siitä, mitä teen, mutta ongelmien ratkaiseminen toi onnistumisen tunteita. Asiat ei kuitenkaan aina menneet suunnitellusti. Oli tärkeää tunnistaa, ettei vaikeudet kuitenkaan tarkoittaneet sitä, ettei työ valmistuisi. Suoritin säännöllisesti oman toiminnan tarkastelua. Olenko tehnyt oikeita asioita? Kuinka olen niitä tehnyt? Onko toimintatapani

tehokas? Olenko saanut asioita aikaan? Jos tekemäni huoneentaulu (TAULUKKO 2) tulee olemaan työpöydälläni, koen tämän kirjoitustyön edistäneen erityisesti itsensä johtamisen taitoja kokonaisuudessaan.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. *Työelämä menesty & voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Bishop, J. W., & Scott, K. D. 2000. *An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment*. *Journal of Applied Psychology* 85(3), 439-450. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>. Viitattu 16.1.2024.

Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C. & Neck, C. 2020. *Under Pressure: Time Management, Self-Leadership, and the Nurse Manager*. *Administrative Sciences*, 10(3), 38. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>. Viitattu 14.1.2024.

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. 2021. *Self-leadership: A metaanalysis of over two decades of research*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(4), 890–923. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/joop.12365>. Viitattu 10.1.2024.

Helsingin yliopisto. 2022. *Itsensä johtaminen: entä jos siinä ei olisikaan kyse vain itsestä?* Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/itsensa-johtaminen-enta-jos-siina-ei-olisikaan-kyse-vain-itsesta/>. Viitattu 16.1.2024.

Houghton, J. D. & Jinkerson, D. L. 2007. *Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination*. *Journal of business and psychology*, 22(1), 45–53. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9046-9>. Viitattu 12.1.2024.

Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. *How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?* *Current psychology* (New Brunswick, N.J.), 1–14. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>. Viitattu: 14.1.2024.

Manka, M-L. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mieli Ry. 2024. *Tutustu itseesi*. Saatavissa: <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/itsetuntemus-ja-itsetunto/tutustu-itseesi/>. Viitattu 12.2.2024.

Müller, T. & Niessen, C. 2018. *Self-leadership and self-control strength in the work context*. *Journal of managerial psychology*, 33(1), 74–92. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2017-0149>. Viitattu 12.1.2024.

Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence (Second edition)*. SAGE Publications Inc.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. *Two decades of self-leadership theory and research; Past developments, present trends, and future possibilities*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>. Viitattu 16.1.2024.

Niinivaara, J. 2019. *Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena*. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor Oy.

Sanz, E. 2022. *Mielen Ihmeet*. Saatavissa: <https://mielenihmeet.fi/ajattelumallit-miten-menteliteetti-vaikuttaa-menestykseen/>. Viitattu 14.1.2024.

Sarasvuo, J. 1998. *Vapaus!: itsensä johtamisen mahdollisuudet*. Helsinki: Writers' House Oy.

Sipilä, J. 1996. *Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia?* 2. painos.

Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Sveiby, K. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Sydänmaalakka, P. 2006. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sydänmaalakka, P. 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaalakka, P. 2022. *Johtajan kokonaiskuntoisuus*. Viro: Meedia OÜ.

Työterveyslaitos. 2023. *Miten Suomi voi?* Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Viitattu 9.1.2024.

Vuori, J. 2021. *Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta*. Työelämän tutkimus. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>. Viitattu 8.1.2024.

