

Jaana Hakala

Itsensä johtamisen taidot esihenkilön tukena hybridityön johtamisessa

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen
ja johtamisen koulutus

Syksy 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Hakala Jaana

Työn nimi: Itsensä johtamisen taidot esihenkilön tukena hybridityön johtamisessa

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: itsensä johtaminen, esihenkilötyö, hybridityö, mieli, ajattelu, tunteet

Tämän päivän paineistettu työelämä ja nopeasti muuttuva työympäristö ovat korostaneet itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä. Hybridityön johtaminen vaatii uudenlaista johtajuutta, jossa korostuu avoin, rehellinen ja molemmin puolinen kommunikaatio työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Tämän työelämälähetyksen opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi ja tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Toimeksiantajana toimi palkkahallinnon alalla toimiva Yritys X, jossa työtä tehdään hybridimallilla. Tutkimuksen toteutukseen osallistui yhden yksikön esihenkilöt.

Tutkimusstrategiana toimi laadullinen tutkimus, jossa keskeisessä osassa on ihminen tutkittaessa ihmisen ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja, sekä teorian tieto sen toimiessa aineistonkeruun perustana. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti kolmessa eri syklissä. Toimintatutkimuksen avulla toimeksiantajayrityksen esihenkilöt saatiin osallistettua tutkimuksen toteutukseen. Ensimmäisen syklin muodosti kirjallisuuskatsaus, joka toimi myös opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä. Kirjallisuuskatsaus koostui henkilöstöjohtamisen, esihenkilötyön, hybridityön teoriasta sekä itsensä johtamisen teorioista ja näkökulmista. Toisessa syklissä suunniteltiin ja toteutettiin esihenkilöille suunnattu itsensä johtamisen valmennus sekä kehittämismenetelmänä toiminut aivoriihimenetelmän mukainen työpaja. Kolmannessa syklissä analysoitiin palautekyselyn avulla saatu aineisto sekä käsiteltiin tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä.

Tutkimuksen tuotoksena syntyi valmennus, jossa keskityttiin oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtamisen kokonaisuuksiin. Valmennus sisälsi myös itsensä johtamisen teorioita ja määritelmiä, konkreettisia itsensä johtamisen kehittämisen keinoja sekä erilaisia pohdinta- ja harjoitustehtäviä. Valmennus herätti esihenkilöiden kiinnostuksen aihetta kohtaan ja antoi hyvät valmiudet lähteä kehittämään itsensä johtamisen taitoja. Esihenkilöt kokivat omien tunteiden ja ajattelun johtamisen auttavan ymmärtämään muita, tunnistamaan omien alaistensa tunteita sekä myös reagoimaan niihin. Tunteiden ja ajattelun johtamisen koettiin auttavan myös stressinsietokyvyn parantamisessa. Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan hybridityön johtamisessa ja omien ajatusten ja tunteiden johtaminen ovat tärkeitä opittavissa olevia taitoja. Ajattelulle tulee antaa tilaa ja haastaa työyhteisöä myös ajattelemaan eri tavalla. Itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi ei löydy yhtä oikeaa keinoa, vaan jokaisen on löydettävä itsellensä sopivimmat. Itsensä johtamisen valmennus toimii hyvänä tukena itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä ja hybridijohtamisen tukemisessa.

Abstract

Author: Hakala Jaana

Title of the Publication: Self-leadership skills to support supervisors in hybrid work management

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

Keywords: self-leadership, supervisor work, hybrid work, mind, thoughts, emotions

Today's pressurised working life and rapidly changing work environment have highlighted the importance of self-leadership skills. Hybrid work management requires a new kind of leadership that emphasizes open, honest and mutual communication between employees and supervisors. The purpose of this work-life-oriented thesis was to plan, implement and evaluate self-leadership coaching aiming at developing supervisors' self-leadership skills, and the aim was to increase supervisors' understanding of self-leadership skills and ways to develop them in order to support hybrid leadership. The client was Company X which operates in the field of payroll administration where work is carried out by using a hybrid model. The supervisors of one unit participated in the implementation of the study.

The research strategy was qualitative research in which people play a key role in studying human thoughts, feelings, perceptions and interpretations, as well as theoretical knowledge as the basis for data collection. The study was carried out according to the methodology of action research in three different cycles. With the help of the action study, the supervisors of the client company were involved in the implementation of the study. The first cycle consisted of a literature review which also served as the theoretical framework for the thesis. The literature review consisted of the theory of human resource management, supervisor work, hybrid work and the theories and perspectives of self-management. In the second cycle, self-leadership coaching and a brainstorming workshop for supervisors were planned and implemented. In the third cycle, the data obtained through the feedback survey was analysed and the results and the conclusions of the study were discussed.

The result of the research was coaching which focused on managing one's own mind, thoughts and emotions. In addition, the coaching included theories and definitions of self-leadership as well as concrete ways of developing self-leadership and various reflection and practice exercises. The coaching aroused supervisors' interest in the topic and provided them with good skills for developing their self-management skills. The supervisors felt that managing their own emotions and thinking helped them understand others, to recognize the feelings of their employees and also to react to their feelings. Managing emotions and thinking was also found helpful in improving stress tolerance. Self-leadership skills are needed in hybrid work management, and managing one's own thoughts and feelings are important skills that can be learned. You need to give space for thinking and challenge the work community to think differently. There is not a single way to develop self-management skills, but everyone has to find the most suitable ones for themselves. Self-leadership coaching serves as a good support for developing self-leadership skills and in supporting hybrid leadership.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja eri syklien tarkoitukset.....	3
1.2	Laadullinen tutkimus menetelmäsuuntauksena	4
1.3	Toimintatutkimus metodologiana.....	5
1.4	Opinnäytetyön projektiorganisaatio	8
1.5	Lähteet.....	10
2	Kirjallisuuskatsaus (sykli 1.) (suunnittelu).....	14
2.1	Aineiston haku tietokannoista ja aineiston analyysi (toiminta ja havainnointi)	15
2.2	Henkilöstöjohtaminen	17
2.2.1	Esihenkilötyö, esihenkilön rooli ja tehtävät	18
2.2.2	Hybridityö ja sen johtaminen	20
2.3	Itsensä johtaminen.....	22
2.3.1	Itsensä johtamisen teorioita	24
2.3.2	Oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtaminen.....	36
2.3.3	NLP – itsensä johtamisen kehittämisen menetelmä.....	55
2.3.4	Itsensä johtamisen taitojen merkitys esihenkilötyössä	61
2.4	Tulokset ja johtopäätökset (reflektointi).....	65
2.5	Lähteet.....	67
3	Itsensä johtamisen valmennuksen suunnittelu ja toteutus (sykli 2.).....	74
3.1	Johdanto (suunnittelu)	74
3.2	Valmennuksen suunnittelu ja toteutus (toiminta)	75
3.3	Lähteet.....	79
4	Itsensä johtamisen valmennuksen analysointi ja tulkinta (sykli 3.)	80
4.1	Valmennuksen ja palautekyselyn analysointi (havainnointi)	81
4.2	Tulokset ja johtopäätökset (reflektointi).....	83
4.3	Lähteet.....	85
5	Pohdinta	87
5.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	90
5.2	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	94
5.3	Jatkokehittämismahdollisuudet	96
5.4	Lähteet.....	97

Liitteet (3)

1 Johdanto

Johtamisesta on tullut tärkeä ydinosaaminen ja kilpailutekijä kaikille organisaatioille, minkä vuoksi monet organisaatiot pyrkivät järjestelmällisesti parantamaan johtamistaan. Nykyaikaa kuvaa osuvasti jatkuvasti muuttuva ja yllätyksellinen toimintaympäristö, joka asettaa monia eri haasteita johtamiselle yritysten siirryttyä verkosto- ja digitalouteen. (Sydänmaanlakka 2014, 8.; Sydänmaanlakka 2019, 4.) Pystyäkseen vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin ja hyödyntämään työelämän tuomat mahdollisuudet, on yritysten kasvatettava työelämävalmiuksia. Digitalisaation myötä, erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä, työ on irtautunut paikasta ja ajasta. Koronapandemia on vauhdittanut muutosta ja työn teon paikat ja ajat ovat monimuotoistuneet. Etätyössä työtä tehdään pääasiallisesti työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Hybridityöllä puolestaan tarkoitetaan työskentelymallia, jossa voidaan yhdistää etätyö ja päätyöpaikalla tehtävää läsnätyötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018; Työterveyslaitos 2023.) Digiosaamisen ja teknologiatuntemuksen lisäksi on pyrittävä inhimillisen, yhteisöllisen ja organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Nykypäivän työelämässä korostuu tietotyö, jossa vaaditaan vahvaa asiantuntijaosaamista ja itseohjautuvuuden taitoa. Työelämän muuttuessa tarvitaan uutta osaamista ja uudenlaista johtamista. Tulevaisuudessa korostuvat oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen, itsensä johtaminen ja yhteistyötaidot. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018; Sjöblom 2022.)

Yrityksen menestyksen edellytyksenä voidaan pitää tarpeellista määrää yritykseen sitoutunutta ja työhönsä motivoitunutta henkilöstöä, joilla on yrityksen toiminnan edellyttämää vahvaa ja jatkuvasti kehittyvää osaamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM = human resource management) on organisaation toiminto, jonka vastuulla on houkutella, sitouttaa ja johtaa ihmisiä, jotka muodostavat organisaation. Henkilöstöjohtaminen on yksi keskeinen johtamisen kenttä ja sen onnistuminen on tärkeässä asemassa siinä, tuleeko yrityksen henkilöstöstä sille menestystekijä vai ei. Esihenkilötyön laatu vaikuttaa merkittävästi henkilöstön inhimillisten voimavarojen, kuten osaaminen, työhyvinvointi, motivaatio sekä suoriutuminen, ominaisuuksiin. Esihenkilöitä ovat organisaatiossa kaikki, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä. (Bogardus 2004, luku 1.; Viitala 2013, 3; Viitala 2021, 10, 37, 49.) Nykypäivänä esihenkilöiden rooli on moniulotteinen ja esihenkilötyön voidaan sanoa olevan asiakaspalveluammatti, joka vaatii esihenkilöltä monia eri piirteitä. Hyvä esihenkilö osaa kuunnella, nähdä, olla läsnä ja tukea työntekijöitä samalla, kun ohjaa ja johtaa työyhteisöä kohti yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Aho 2021.)

Itsensä johtamisen merkitys on kasvanut toimintaympäristöjen muuttuessa nopeasti. Nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuttaa ja jatkuvaa uudistumiskykyä. (Sydänmaanlakka 2014, 16; Salminen 2011, 182). Sydänmaanlakan (2014, 5) mukaan kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, mitä voidaan pitää johtamisen ytimenä. Itsensä johtamisen tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi ja kokonaiskuntoisuus. Sen avulla pyritään opettelemaan parempaa oman elämän hallintaa ja työnhallintaa. Hyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii itsensä johtamisen osaamista, johon älykäs itsensä johtaminen antaa valmiuksia. (Sydänmaanlakka 2022, luku 1). Itsensä johtamiseen liittyvien taitojen, kuten aktiivisen oppimisen, resilienssin, stressinsietokyvyn ja joustavuuden, voidaan sanoa olevan työelämän keskeisimpien taitojen joukossa. Itsensä johtamisen avulla on pyrkimys opetella parempaa oman elämän hallintaa ja työnhallintaa. (Sydänmaanlakka 2022, 22.)

Sydänmaanlakan (2015, luku 6) mukaan älykkään johtamisen mallin voidaan katsoa tapahtuvan seitsemällä tasolla: itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään itsensä johtamiseen oman mielen, ajattelun ja tunteiden johtamisen näkökulmasta. Itsensä johtaminen on yksi älykkään johtamisen mallin seitsemästä tasosta. Kaiken johtamisen lähtökohtana on itsensä johtaminen. Oppiakseen johtamaan muita, on ensin opittava johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2015, luku 6.) Itsensä johtaminen on hyvin henkilökohtainen prosessi johtajan, johdettavan ja johtamisen ollessa kaikki samaa kokonaisuutta. Sen voidaan sanoa olevan konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä. (Sydänmaanlakka 2017, 16–17.) Esihenkilölle taito hallita omia tunteitaan, ajatteluaan ja käyttäytymistään on tärkeää, koska ilman itsensä hallintaa esihenkilö ei kykene pitkäjänteiseen toimintaan suurten päämäärien saavuttamiseksi. (Salminen 2011, 182). Åhmanin (2008, 15) mukaan johtaja ei voi menestyä, ellei hän ymmärrä entistä paremmin ihmisen mieltä sekä omaansa että toisten. Itsensä johtamisen laaja kenttä rajattiin tässä opinnäytetyössä koskemaan omien tunteiden ja ajattelun johtamista.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii palkkahallinnon alalla toimiva Yritys X, jolla on yksiköitä Suomessa usealla eri paikkakunnalla. Tarve esihenkilöiden itsensä johtamisen kehittämisestä on noussut toimeksiantajayrityksen tarpeesta ja halusta kehittää itsensä johtamisen taitoja, yrityksen strategiasta ja visiosta sekä opinnäytetyön tekijän omien kokemusten perusteella työskentelyään esihenkilönä useita vuosia. Yritys X:ssä tehdään työtä hybridimallissa, mikä haastaa päivittäistä johtamistyötä, koska suurin osa työstä tehdään etänä ja lähikontaktit ovat minimissään. Esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittäminen ja omien tunteiden ja ajattelun hallinta on välttämätöntä, jotta esihenkilöiden on mahdollista oppia tuntemaan ja ymmärtämään omia

työntekijöitään ja heidän käyttäytymismallejaan paremmin. Tätä kautta myös johtamisen laatu paranee.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja eri syklien tarkoitukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja lähestymistavaksi toimintatutkimus sen vuoksi, että kehittämistyöhön haluttiin osallistaa myös toimeksiantajayrityksen esihenkilöt. Kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti kolmessa eri syklissä edeten aina edellisen syklin pohjalta seuraavaan sykliin (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78).

Ensimmäinen sykli toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, ja sen tarkoituksena on kuvata opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, joka koostuu henkilöstöjohtamisen, esihenkilötyön, hybridityön teoriasta sekä itsensä johtamisen teorioista ja näkökulmista. Ensimmäisen syklin tutkimuskysymyksiä ovat: *Mitä hybridityö ja sen johtaminen on? Mitä itsensä johtaminen on?* Kirjallisuuskatsaus toimii pohjana kehittämistyön seuraavalle syklille, jossa suunnitellaan ja toteutetaan palkkahallinnon alalla toimiville esihenkilöille itsensä johtamisen valmennus. Toisessa syklissä haetaan vastausta omien tunteiden ja ajattelun johtamiseen liittyviin kysymyksiin; *Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa?* Kehittämismenetelmänä käytetään aivoriihimenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä palautekyselyä. Viimeisessä syklissä analysoidaan aivoriihimenetelmän soveltuvuutta kehittämismenetelmänä sekä palautekyselyn avulla saatu palaute sekä käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tästä kehittämistyöstä rajataan ulkopuolelle tutkiminen, miten esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot kehittyvät valmennuksen avulla. Tästä syystä valmennuksen aineiston analyysivaihe on haluttu erottaa omaksi sykliseksi.

1.2 Laadullinen tutkimus menetelmäsuuntauksena

Tieteellinen tutkimustyö vaatii aina jonkinlaisen aineiston sekä tutkimusmenetelmän (Hakala, 2018, 14). Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina, jotka puolestaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisena. (Vilkkä 2021, 118.) Puusan ja Juutin (2020, luku 4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on ihminen sekä tutkimuksen kohteena että tutkimuksen tekijänä, ja tyypillisesti siinä keskitytään tutkimaan ihmisen ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja erilaisista asioista. Vilkkä (2021, 118) toteaa laadullisen tutkimuksen tavoitteena olevan tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta.

Tutkimuksessa keskeinen elementti ja tärkeä vaihe on tutkimuskysymyksen tai -ongelman muotoilu, koska sen avulla tutkimus kohdennetaan tiettyyn tarkasti rajattuun ja huolellisesti käsitteellistettyyn teemaan (Heikkinen 2018, 220). Laadullisessa tutkimuksessa teoria on keskeisessä osassa sen toimiessa aineistonkeruun perustana sekä myös tutkimuksen johtopäätösten peilinä (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Tutkimusaineistoa voi kerätä monella tavalla, kuten haastattelun, kyselyn, havainnoinnin tai erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon avulla. Aineistonkeruumenetelmiä voi käyttää rinnakkain tai yhdistelemällä niitä eri tavoin. (Vilkkä 2021, 122; Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.) Laadullisen tutkimuksen avulla ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.)

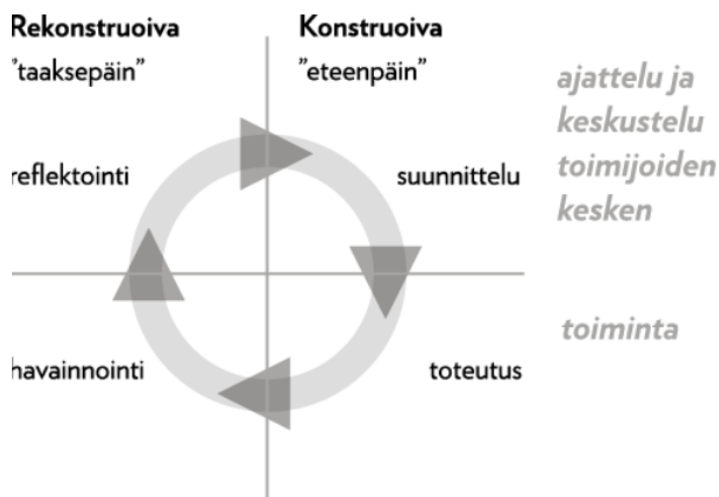
Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineiston kokoa ei säätele määrä vaan laatu (Vilkkä 2021, 150). Keskeistä on aineiston mahdollisimman tarkka rajaus, joka tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa teoreettista kattavuutta silmällä pitäen (Eskola & Suoranta 2003, 64). Laadullinen tutkimusprosessi elää ja muovautuu koko tutkimuksen keston ajan. (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Pelkistetysti tutkimusprosessi alkaa tutkimusidean syntymisestä, josta siirrytään kohti tarkempaa tutkimusongelman määrittelyä. Tästä prosessi jatkuu tutkimussuunnitelman tekemisellä, toteutuksella (kenttäjakso) päättyen valmiiseen tutkimusraporttiin. (Eskola & Suoranta 2003, 34–36; Heikkinen 2010 ym., 115; Alasuutari 2011, luku 13.)

1.3 Toimintatutkimus metodologiana

Kehittäminen on konkreettisesta toimintaa, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä voidaan pyrkiä mm. toimintatavan kehittämiseen, joka voi suuntautua suppeimmillaan yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen tai koko organisaation yhteisen toimintavan selkiyttämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Tätä opinnäytetyötä ohjaa laadullinen toimintatutkimuksen metodologia.

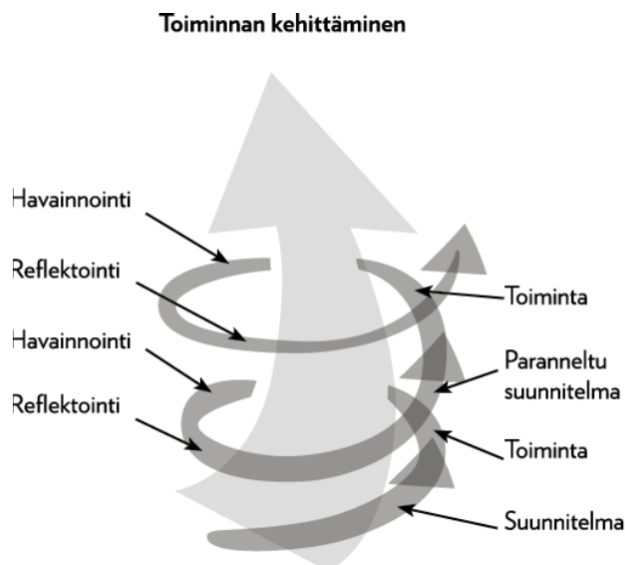
Toimintatutkimus (action research) on Kurt Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt suuntaus, joka korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia, ja sen ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Toimintatutkimusta voidaan pitää lähestymistapana, jossa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus (Heikkinen 2015, 204). Kuulan (2006) mukaan toimintatutkimuksessa tutkitaan, yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja etsitään ratkaisuja ongelmiin. Olennaista on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden osallistaminen tutkimukseen mukaan. Toimintatutkimuksen avulla tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi, ja sille tyypillisiä piirteitä ovat: käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa sekä tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö. (Heikkinen 2010, 16; Kuula 2006.) Toimintatutkimukseen liittyy keskeisenä elementtinä oppiminen. Yrityksen tavoitteena toimintatutkimuksen avulla on lisätä organisaation itseyymmärrystä, kehittää konkreettisia muutostoimia ja viedä niitä käytäntöön. (Juuti & Puusa 2020, luku 17.)

Tutkimuksen tekeminen voidaan hahmottaa vaihe vaiheelta johdonmukaisesti etenevänä prosessina. Toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu uutta rakentavia ja tulevaisuuteen suuntaavia vaiheita sekä jo toteutuneen toiminnan havainnointia ja arviointia. (Heikkinen ym. 2010, 78.) Toimintatutkimuksen yksi tärkeä piirre on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Toimintatutkimusta hahmotellaan usein reflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Näin ollen toimintatutkimuksen voidaan sanoa koostuvan neljästä eri vaiheesta: suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, havainnointi- ja aineistonkeruuvaihe sekä arviointi- ja reflektointivaihe. Nämä neljä eri vaihetta muodostavat toimintatutkimuksen syklin, kuva 1. (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 24.) Heikkisen ym. (2010, 79) mukaan sykli voi alkaa mistä vaiheesta tahansa, ja usein sen alkua on mahdotonta paikantaa.



Kuva 1. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 25).

Kuvassa 1 esitetty nelikenttä jakaa prosessin erilaisiin ajattelun ja toiminnan vaiheisiin. Kuvion vaaka-akseli kuvaa eteenpäin vievän ja taaksepäin katsovan ajattelun ja toiminnan ulottuvuuksia. Pystyakseli puolestaan kuvaa periaatteellista erottelua ajattelun ja toiminnan välillä, jota on vaikea tehdä käytännön toiminnassa, koska vaiheet ovat luonnostaan sisäkkäin ja limittäin. Esimerkiksi itsensä johtamisen kehittämisen keinoja soveltaessa (toteutus) esihenkilö huomaa (havainnointi), miten hänen uusi toimintansa alkaa vaikuttaa. Samalla esihenkilö jo pohtii (reflektoi), miten voisi edelleen kehittää itsensä johtamisen taitojaan ja soveltaa niitä käytännössä (suunnittelu). (Heikkinen ym. 2023, 24–26.) Juutin ja Puusan (2020, luku 17) mukaan toimintatutkimuksen keskeisiin piirteisiin kuuluu pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. Toimintatutkimus päättyy harvoin vain yhteen sykliin, vaan käyntiin saatu kehittämistyö johtaa usein uusiin kehittämisideoihin, jolloin sykliä saattaa seurata toinen, kolmas tai useampi sykli. (Heikkinen ym. 2023, 24–26.) Useat peräkkäiset syklit muodostavat kuvassa 2 esitetyn mukaisen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä (Heikkinen ym. 2010, 80).



Kuva 2. Toimintatutkimuksen spiraali mukailten (Heikkinen, Kaukko & Salo 2023, 27).

Tutkimustyö on harvoin harmonista ja selkeästi vaiheesta toiseen etenevää, systemaattista työskentelyä. Toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat kehittyvät yleensä vähitellen eikä siitä voi etukäteen kirjoittaa täsmällistä tutkimussuunnitelmaa, vaan tutkija oppii tutkimuksen edetessä lisää tutkimuskohteestaan ja menetelmistään. (Heikkinen ym. 2010, 86.) Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa hahmotellaan tutkimusasetelmaa ja -tehtävää koskevia kysymyksiä ja ideoidaan kenttätöitä. Tutkija tutustuu kirjallisuuteen ja täsmentää näkökulmaansa aikaisempien tutkimusten, keskeisten käsitteiden ja teoriasuuntausten pohjalta. (Huovinen & Rovio 2010, 96.) Toimintatutkimuksen intressinä on selvittää, kuinka asioiden tulisi olla (Heikkinen 2018, 220). Toiminnallisen suunnitelman avulla on tarkoitus vastata tutkimuksen toteuttamisen käytännöllisiin ongelmiin, kuten tutkimuskohteen löytämiseen, tutkimuslupien hankkimiseen, toimintaan kentällä, aikatauluihin, palaverihin sekä aineiston hankintaan ja käyttöön. Tutkijan on valittava menetelmänsä ja verrattava valintaansa suhteessa muihin tutkimussuunnitelmiin ja -asetelmiin. Toimintatutkimukseen kuuluu tietty arvaamattomuus, eikä tutkija voi varautua ennalta kaikkiin kehittämisprosessissa esiin nouseviin kysymyksiin. (Huovinen & Rovio 2010, 96.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Opinnäytetyö koostuu yhteensä kolmesta eri syklistä. Ensimmäisen syklin muodostaa kirjallisuuskatsaus, joka koostuu henkilöstöjohtamisen, esihenkilötyön, hybridityön ja itsensä johtamisen teoreettisesta viitekehuksesta. Kirjallisuuskatsaus luo lähtökohdan seuraavalle syk-

lille, jossa itsensä johtamisen teoriaan pohjautuen suunnitellaan ja toteutetaan itsensä johtamisen valmennus. Viimeisessä syklissä analysoidaan valmennuksen yhteydessä toteutettava aivoriihimenetelmän avulla kerättävä aineisto sekä palautekyselyn avulla saatava aineisto.

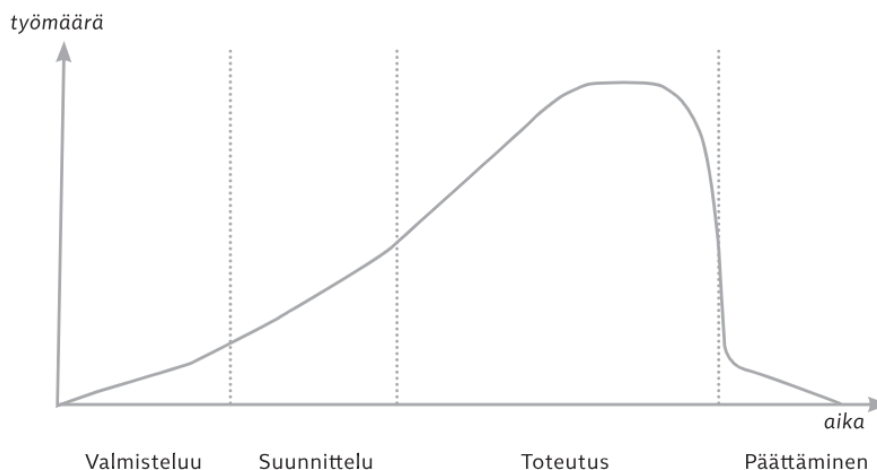
1.4 Opinnäytetyön projektiorganisaatio

Toimintaympäristön dynaamisuus ja työyhteisöjen strategisen sykkeen kiihtyminen ovat lisänneet yrityksissä huomion kiinnittämistä oman toiminnan tehostamiseen ja kykyyn selviytyä muutoksista, mikä puolestaan on lisännyt projektinomaisesti organisoitua toimintaa monilla eri aloilla. (Ruuska 2007, 11; Mäntyneva 2016, 9.) Sana projekti on peräisin latinasta tarkoittaen ehdotusta tai suunnitelmaa. Projektin voidaan määritellä olevan joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. (Ruuska 2007, 18–19.) Karlssonin ja Marttalan (2001, 11) mukaan projekti on kestoltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä.

Projektin taustalla on usein toimintaympäristön muutoksesta johtuva muutostarve (Pirinen 2023, 17). Projekteja voidaan luokitella niiden tavoitteen ja toiminnan luonteen mukaisesti. Toiminnan kehittämisprojektien tavoitteena on parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta niiden keskittyessä esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Mäntyneva 2016, 11–12.) Mäntynevan (2016, 11) mukaan projektimainen työskentely soveltuu erityisesti sellaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin, joissa organisaation pitää vastata tiettyyn kehittämishaasteeseen, kuten tässä opinnäytetyössä vastataan palkkahallinnon alalla toimivan Yritys X:n esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämishaasteeseen. Itsensä johtamisessa tavoitteena on hyvinvointi ja itsensä toteuttaminen. Muutosten johtaminen kuuluu esihenkilön perustehtäviin sen ollessa heidän jokapäiväistä toimintaansa (Pirinen 2015). Kaiken johtamisen voidaan sanoa alkavan itsensä johtamisesta, ja opittuamme johtamaan muita voimme oppia johtamaan muita. (Sydänmaalakka 2010.)

Opinnäytetyöprosessi on verrattavissa projektiin sen sisältäessä projektille tyypillisiä piirteitä, kuten tavoite, elinkaari, itsenäinen kokonaisuus, ryhmätyöskentely, vaiheistus sekä tilaustyö. Projektilla, samoin kuin opinnäytetyöllä, on selkeä tavoite, toiminta ei ole jatkuvaa ja se on loogisesti rajattu itsenäinen kokonaisuus ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä. Projekti perustuu aina asiakkaan tilaukseen, ja sillä on kuvattavissa tietty elinkaari eli vaiheistus.

(Ruuska 2007, 19–20.) Kuvassa 3 esitetty projektin elinkaari on verrattavissa opinnäytetyön elinkaareen sen sisältäessä seuraavat vaiheet: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. (Mäntyneva 2016, 15–16.)



Kuva 3. Esimerkki projektin elinkaaren vaiheista ja työmäärästä (Mäntyneva 2016, 16).

Projektin tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää siinä mukana olevia ihmisiä (Karlsson & Marttala 2001, 103). Projektia varten perustetaan projektiryhmä, jolla tarkoitetaan kuhunkin projektiin nimettyjä asiantuntijoita, jotka vastaavat projektin käytännön toteutustyöstä oman erityisalueensa osalta (Ruuska 2007, 150). Muutoksen onnistumisen yhtenä edellytyksenä voidaan pitää oikeaa osaamista projekti- ja ohjausryhmässä (Pirinen 2023, 381). Projektioorganisaatio toteuttaa projektin, ja sen suorituskyky on riippuvainen sen käytössä olevista henkilöresursseista ja osaamisesta. Projektioorganisaatio koostuu projektiryhmästä ja ohjausryhmästä. Ohjausryhmän tehtävänä on mm. valvoa ja ohjata projektin johtamista ja toteutumista sekä hyväksyä projektin tulokset ja tukea projektipäällikköä tarpeen mukaan. (Mäntyneva 2016, 19–21; Pirinen 2023, 399.)

Projekti tarvitsee myös projektipäällikön, jonka tehtävänä on laatia projektisuunnitelma, käynnistää ja ohjata projektin työskentelyä, huolehtia viestinnästä ja raportoinnista. Projektipäällikkö on keskeisessä roolissa projektissa hänen toimiessa moninaisissa eri työrooleissa projektissa. Projektipäällikön rooliin kuuluu myös muiden projektiryhmään kuuluvien sitouttaminen ja hyvän ryhmähengen edistäminen. (Mäntyneva 2016, 21, 31, 33.) Opinnäytetyön tekemistä varten perustettiin kuvassa 4 esitelty projektiryhmä, jonka projektipäällikkönä toimii opinnäytetyön tekijä. Ohjausryhmä koostuu ohjaavasta opettajasta, opinnäytetyön tekijästä sekä opinnäytetyön tilaavan yrityksen edustajasta. Käytännössä opinnäytetyön projekti- ja ohjausryhmä koostuu samoista henkilöistä.



Kuva 4. Opinnäytetyön projektiorganisaatio.

1.5 Lähteet

Aho, S-M. (2021). Proakatemia. Millainen on hyvä esihenkilö? Saatavilla 25.2.2024 <https://essee-pankki.proakatemia.fi/millainen-on-hyva-esihenkilo/>

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Kamk-Finna/ Ellibs e-kirjasto.

Bogardus, A. M. (2004). Human resources jumpstart. SYBEX. Kamk/Ebook Central Academic Complete.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakala, J. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (14–26.) Keuruu: PS-kustannus.

Heikkinen, H. (2010). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (16–38.) Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2010). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (144–162.) Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2010). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (78–93.) Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. (2015). Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (204–219.) Juva: PS-kustannus.

Heikkinen, H. (2018). Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (215–230.) Keuruu: PS-kustannus.

Heikkinen, H., Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten se tehdään. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. (17–38.) Tampere: Vastapaino.

Huovinen, T. & Rovio, E. (2010). Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (94–113.) Helsinki: Kansanvalistusseura.

Karlsson, Å. & Marttala, A. (2001). Projekti-kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kuula, A. (2006). Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 10.3.2024 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Mäntyneva, M. (2016). Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kamk-Finna/Kauppakamaritieto Ammattikirjasto.

Pirinen, H. (2015). Esimies muutoksen johtajana. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (luku 4.) Kamk-Finna/ Ellibs e-kirjasto.

Ruuska, K. (2007). Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. (2011). Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sjöblom, K. (2022). Itsensä johtaminen. Nykypäivän työelämä vaatii oman hyvinvoinnin johtamisen taitoja. Saatavilla 20.11.2023 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nykypaivan-tyoelama-vaatii-oman-hyvinvoinnin-johtamisen-taitoja/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018). Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Saatavilla 20.11.2023 <https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme->

Sydänmaalakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Sydänmaalakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.

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

Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi? Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

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

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Työterveyslaitos. (2023). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavilla 20.11.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-kustannus.

Åhman, H. (2008). Hullut johtajat ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: Kirjapaja.

2 Kirjallisuuskatsaus (sykli 1.) (suunnittelu)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Jokaisen tutkimuksen perustaksi tehdään kirjallisuushaku ja -katsaus tutkimusaiheeseen kohdistuneisiin aikaisempiin tutkimuksiin (Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 7). Valmennus pohjautuu opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen, joka muodostaa myös opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja ensimmäisen syklin. Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan henkilöstöjohtamisen ja itsensä johtamisen kokonaisuuksiin. Henkilöstöjohtamisen osuudessa (kappale 2.1) tutustutaan tarkemmin esihenkilötyöhön, esihenkilön rooliin ja tehtäviin sekä hybridityöhön ja sen johtamiseen. Itsensä johtamisen osuus (luku 2.2) koostuu itsensä johtamisen eri teorioista ja oman mielen johtamisen, ajattelun ja tunteiden kokonaisuuksista. Lisäksi tutustutaan NLP-malliin, joka esitellään esihenkilöille suunnatussa valmennuksessa yhtenä itsensä johtamisen kehittämisen menetelmänä.

Salmisen (2023, 4) määritelmän mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla tehdään tutkimusta tutkimuksesta eli kootaan tutkimuksien tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille. Suhonen ym. (2016, 7) kertoo kirjallisuuskatsauksen tärkeimmän tehtävän olevan kehittää tieteenalan teoreettista ymmärrystä ja käsitteistöä, kehittää teoriaa tai arvioida olemassa olevaa teoriaa, minkä lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista muodostaa kokonaiskuva tietystä aihealueesta tai asiakokonaisuudesta. Vilkan (2023, luku 1.1.1) mukaan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena voi olla esimerkiksi käytäntöjen ohjaaminen tai erilaisten työkalujen ja menetelmien löytäminen.

Kirjallisuuskatsaukselle ominaisia piirteitä ovat kurinalaisuus, joka kuvaa pyrkimystä tutkimuksen aikaiseen luotettavuuteen, pätevyyteen ja yleistettävyyteen, sekä läpinäkyvyys, jolla viitataan toistettavuuteen. Hakuprosessi tulee kuvata sellaisella tarkkuudella, jotta se on toistettavissa. (Vilka 2023, luku 1.1.2; Malmivaara 2008, 275.) Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa pääsääntöisesti kolmeen eri päätyyppiin: kuvailemaan, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin (Suhonen ym. 2016, 8; Salminen 2023, 7). Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus toteutetaan systemaattisena eli järjestelmällisenä kirjallisuuskatsauksena, joka on parhaiten tunnettu katsauksen laji. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus pyrkii olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden systemaattiseen löytämiseen, laadun tarkasteluun, analyysiin ja synteisiin. (Suhonen ym.

2016, 13.) Vilkan (2023, luku 1.1.2) mukaan systemaattisuudella tarkoitetaan sitä, että kirjallisuuskatsaus noudattaa tiettyä järjestelmällisesti etenevää protokollaa.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittelemine on kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe (Niela-Vilén & Hamari 2019, 24). Opinnäytetyön ensimmäisessä syklissä haetaan vastausta kysymyksiin: *Mitä hybridityö ja sen johtaminen on? Mitä itsensä johtaminen on?*

2.1 Aineiston haku tietokannoista ja aineiston analyysi (toiminta ja havainnointi)

Kirjallisuuskatsauksen toinen vaihe sisältää aineiston haun sekä relevantin kirjallisuuden valintaprosessin (Niela-Vilén & Hamari 2016, 25). Kirjallisuuskatsauksessa, kuten kaikessa tutkimustyössä, tulee lähtökohtana olla huolellisesti pohditut ja määritellyt tutkimuskysymykset, joihin kirjallisuushaun tulisi pohjautua. (Malmivaara 2008, 274–275). Vilkan (2023, luku 1.4.4) mukaan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa pyritään löytämään aina kattavalla hakuprosessilla tarkoituksenmukaisimmat ja laadukkaimmat alkuperäistutkimukset. Tietokantahakuja varten tarvitaan soveltuvat hakusanat ja -lausekkeet, joiden määrittely perustuu tutkijan itse määrittelemiin keskeisiin käsitteisiin. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 25–26.) Malmivaaran (2008, 275) mukaan hakuprosessin tulee olla läpinäkyvä ja tuottaa mahdollisimman kattavasti tutkimukset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Hakuprosessi tulee kuvata niin tarkasti, että lukija pystyy sen halutessaan toistamaan (Niela-Vilén & Hamari 2016, 27).

Hakustrategiaan kuuluu keskeisenä osana mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen pätevien ja kattavien kriteerien helpottaessa relevantin kirjallisuuden tunnistamista ja vähentäessä virheellisen ja puutteellisen katsauksen mahdollisuutta. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit varmistavat myös sen, että aineisto pysyy hallittavissa, ja toimivat näin ollen myös tutkijalle käytännön apuna. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26.) Sisäänotto- ja poissulkukriteerit tämän tutkimuksen osalta on esitetty kuvassa 5. sivulla 16.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Suomenkieliset julkaisut (kirjallisuus, artikkelit) vuosilta 2003–2024	Suomenkieliset julkaisut ennen vuotta 2003
Tieteelliset tutkimusartikkelit tai väitöskirjat	Opinnäytetyöt tai Pro Gradu -tutkielmat
Suomen tai englannin kieli	Muu kuin suomen tai englannin kieli
Julkaisun ilmainen saatavuus	Maksulliset julkaisut

Kuva 5. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tutkimuskysymysten, avain- ja asiasanojen asettamisen jälkeen valitaan tietokannat, joista oletetaan oleellisten tutkimuskohteiden löytyvän. Tiedon hakuun käytettäviä tietokantoja on mm. e-kirjatietokannat, e-lehtitietokannat, hakuteokset, kokoelmatietokannat, opinnäytteet ja sanomalehdet. (Vilka 2023, luku 2.1.3.) Tässä tutkimuksessa käytetyt tietokannat ja hakusanat on kuvattu kuvassa 6.

Tietokanta	Hakusanat
Finna.fi	johtaminen, esimiestyö, esihenkilötyö, työelämän muutokset, henkilöstöjohtaminen, hybridityö, etätyö, monipaikkainen työ, muuttuva työympäristö, itsetuntemus, itsensä johtaminen, itsensä johtaminen, itsetuntemus, mieli, tunteet, ajattelu, tunneäly, oman mielen johtaminen, tunteiden hallinta, mielenrauha, ajatukset, sisäinen puhe, NLP
Alma Talent Bisneskirjasto	
Alma Talent Verkkokirjahylly	
Kauppakamaritieto	
Kamk verkkokirjasto	
Kajaanin verkkokirjasto - Kainet.finna.fi	
Sotkamon verkkokirjasto – sotkamo.finna.fi	
Google-haku	sefl-leadership, self-management
Ebook Central	

Kuva 6. Käytetyt tietokannat ja hakusanat

Mukaanotto- ja poissulkukriteerit ohjaavat tutkimusten valintaa ja hakuprosessin aikana tehdyt muistiinpanot valituista aineistoista ovat tarpeellisia (Niela-Vilén & Hamari 2016, 27). Sisäänotto- ja poissulkukriteereiden määrittelyn avulla haluttiin varmistaa, että kirjallisuuskatsauksessa käytettävä aineisto on ajantasaista, laadukasta ja luotettavaa, minkä vuoksi mm. rajattiin suomenkielistä aineistoa julkaisuvuoden perusteella ja jätettiin haun ulkopuolelle opinnäytetyöt ja pro gradu -tutkielmat. Hakuprosessissa hyödynnettiin kuvan 4 mukaisia tietokantoja ja hakusanoja. Haut tuottivat tuloksia runsaasti ja aineiston valikointiin käytettiin paljon aikaa varmistaen, että aineistot vastaavat kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin: *Mitä hybridityö ja sen johtaminen on? Mitä itsensä johtaminen on?* Itsensä johtaminen rajattiin koskemaan oman mielen, ajattelun ja tunteiden johtamista, mikä oli myös otettava huomioon aineistoa haettaessa ja analysoidessa. Google-haun avulla saatuja tuloksia analysointiin sen perusteella, miten luotettavia lähteitä haku

tuotti ja vasta sen perusteella lähdettiin tarkemmin valikoimaan, mitä lähteitä kirjallisuuskatsauksessa voitaisiin hyödyntää. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mahdollisimman hyvä kokonaiskuva, minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettyihin sähköisten ja perinteisten kirjajulkaisujen selaamiseen käytettiin paljon aikaa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95). Kirjallisuuskatsaukseen valittiin ne aineistot, jotka parhaiten vastasivat sisällöltään tutkimuskysymyksiin sekä olivat luotettavuuden ja laadun arvioinnin mukaan päteviä mukaan otettaviksi.

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM = human resource management) on organisaation toiminto, jonka vastuulla on houkutella, sitouttaa ja johtaa ihmisiä, jotka muodostavat organisaation. Henkilöstöhallinto on mukana monissa eri vaiheissa kuten rekrytoinnissa, työntekijän valinnassa ja työntekijöiden poistumisessa organisaatioista toimitusjohtajasta tuotantolinjan työntekijään. Henkilöstöjohtaminen on yksi nykyaikaisen organisaation viidestä perustoiminnosta. (Bogardus 2004, luku 1.) Henkilöstöjohtamista voidaan pitää yrityksen johtamisen alueena, jolla huolehditaan liiketoiminnassa tarvittavan työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä ja sitoutumisesta, organisaation kulttuurista sekä kilpailuedun säilyttämisestä. (Viitala 2021, 3.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että yrityksessä on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa suorittamassa yrityksen tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisia tehtäviä, vahvistaa yrityksessä työskentelevien ihmisten suorituskykyä, optimoida henkilöstökustannuksia sekä varmistaa, että henkilöstöjohtaminen toteutuu lakien ja sopimusten mukaisesti. Lisäksi henkilöstöjohtamisella vahvistetaan yrityksen edellytyksiä kehittyä ja uudistua sekä huolehditaan hyvästä työnantajakokemuksesta- ja kuvasta. (Viitala 2021, 11.)

Henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttavat liiketoiminnan tarpeet, joustavuus ja sitoutuminen. Johtajuus on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, ja sitä voidaan pitää johtamisen inhimillisenä osana ja esihenkilötyön keskeisenä alueena. (Kujanpää 2017, 18, 32.) Henkilöstöjohtaminen sekoitetaan joskus esihenkilötyöhön niiden liittyessä läheisesti toisiinsa. Esihenkilöt toteuttavat työssään monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä, kuten palkitsevat, ohjaavat, motivoivat ja arvioivat työntekijöitä. Lisäksi esihenkilöllä on merkittävä rooli yrityskulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. (Viitala 2013, 21; Viitala 2021, 17.) Johtamisen tehtävänä on saada henkilöstö työskentelemään tiettyyn, organisaation haluamaan suuntaan. Työntekijät ja työryhmät tulee

saada itsenäisesti tavoittelemaan asetettuja tavoitteita sekä ottamaan entistä enemmän vastuuta työnsä ja toimintansa kehittamisestä. (Järvinen 2014, 24.)

Johtamisella on suuri merkitys monien eri tekijöiden vaikuttaessa henkilöstötoimintoihin, kuten työvoiman moninaistuminen, alati muuttuvat osaamisvaatimukset sekä työntekijöiden sitoutuminen. Esihenkilöiden ihmisläheinen johtamistyyli ja alaistaidot yhdessä voivat vaikuttaa merkittävästi johtamisen onnistuneeseen toteutumiseen. (Kujanpää 2017, 38.) Tutkimukset ovat osoittaneet esihenkilötyön vaikuttavan muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä osaamisen kehittymiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen (Viitala 2021, 50.) Kappaleissa 2.1 ja 2.2 perehdytään tarkemmin esihenkilötyöhön sekä hybridityöhön ja sen johtamiseen.

2.2.1 Esihenkilötyö, esihenkilön rooli ja tehtävät

Esimies-sanan tilalle on tullut uusia termejä kuten esihenkilö ja lähijohtaja. Esihenkilö-sanaa käytetään yhä yleisimmin asiallisissa yhteyksissä, kun pyritään sukupuoleen viittaamattomiin ilmauksiin. (Eronen 2013.) Tässä opinnäytetyössä on haluttu käytettävän termejä esihenkilö ja esihenkilötyö.

Esihenkilötyön tarve on voimistunut työelämän vaatimusten kasvaessa ja moninaistuessa. Johtamisen merkitystä ei tulisi vähätellä, koska johtamisesta on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä menestys- ja kilpailutekijöistä. Esihenkilötyö on vallan käyttöä, joka perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin. Esihenkilön on käytettävä asemaansa ja työnjohto-oikeuttaan työnantajan ja henkilöstön parhaaksi. Käytännössä esihenkilö joutuu välillä siirtämään omat tarpeensa sivuun ja ajamaan työpaikan etua. (Järvinen 2020, 18–20.)

Esihenkilöitä ovat kaikki, joilla on johdettavanaan työntekijöitä (Viitala 2021, 49). Esihenkilötyö on vahvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen perustuva ammatti esihenkilön pääasiallisen tehtävän ollessa työntekijöiden tukeminen ja heidän energiansa kohdentaminen yrityksen tavoitteiden suuntaiseksi. Esihenkilötyöhön ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Esihenkilön tehtävänä on vastata henkilöstön ja toisaalta koko organisaation työn tuloksellisuudesta ja laadusta. (Järvinen 2012b,80, 139.) Salmisen (2011, 25) mukaan esihenkilön tehtävänä on myös resurssien jakaminen ja sisäisten ristiriitojen ratkaiseminen. Esihenkilötyö pitää sisällään kaiken päivittäisen työn, jota esihenkilö tekee työskennellessään johtamiensa ihmisten kanssa (Salminen 2011, 28). Esihenkilötyötä voidaan pitää taitolajina - esihenkilöiden pitää osata kuunnella, toimia esimerk-

kinä, olla jäməköitä ja joustavia. Näiden lisäksi esihenkilöllä tulee olla riittävästi substanssiosaamista, heidän tulee antaa työntekijöiden kehittyä ja toteuttaa muutoksia. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015.)

Järvisen (2012, 13) mukaan esihenkilön on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä, ja miten hän jakaa työajan varsinaisen esihenkilötyön ja muiden tehtävien, kuten suorittavan työn ja asiantuntijatyön välillä. Esihenkilötyön onnistumisen lähtökohtana on ymmärrys oman tehtävän merkityksestä, halu kuunnella ja hyödyntää työyhteisön osaamista ja mielipiteitä sekä päätösten ja ratkaisujen tekeminen tarpeen vaatiessa. Onnistuakseen esihenkilötyössä esihenkilö tarvitsee paljon organisaation ja oman esihenkilön tukea sekä monipuolista koulutusta (Järvinen 2020, 199).

Haastavan esihenkilötyöstä tekee se, että jokainen johdettava on erilainen eikä ihmisten johtamiseen liittyviin kysymyksiin ole yksiselitteistä kaavaa tai mallia. Tämän vuoksi esihenkilön tulisi tuntea johdettaviaan, jotta voi käsitellä heitä yksilöllisesti. Lisäksi esihenkilön on osattava ottaa huomioon ihmisten tunteet, tottumukset ja erilaiset tarpeet, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. (Järvinen 2020, 20–21.) Esihenkilö toimii tehtävässään kahden melko erilaisen minuuden varassa; persoonallinen minä ja ammatillinen minä. Jälkimmäinen erottaa esihenkilön muista työyhteisön jäsenistä, ja tämän roolin vuoksi esihenkilöön kohdistuu tietynlaisia odotuksia sekä tunnevaltaisia ja epärealistisia toiveita (Järvinen 2012b, 140–141; Järvinen 2014, 259.) Esihenkilö työskentelee näin ollen monien ristikkäisten vaatimusten, odotusten ja ristiriitojen keskellä, minkä vuoksi esihenkilön on huolehdittava omasta jaksamisestaan. (Järvinen 2020, 198).

Koska työ on merkittävä osa ihmisen elämää, tulisi jokaisen pitää huolta omasta ammatillisesta kunnostaan. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että henkilöllä on selkeät tehtävät ja tavoitteet, henkilö saa työstään riittävästi palautetta, hänellä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään. Ammatillinen kunto mahdollistaa työn ja muiden elämänalueiden tasapainottamisen. (Sydänmaanlakka 2006, 227.) Onnistuakseen työssään pitkällä aika välillä esihenkilön on tärkeää säilyttää tunne-etäisyys työhönsä, jotta hän kykenee arvioimaan, miten on järkevää kulloinkin toimia. Esihenkilön on hallittava ja tunnistettava omat tunteensa; ei saa provosoitua provosoitaessa ja maltti tulisi säilyttää tilanteessa kuin tilanteessa. Negatiivisia tunteita (esim. ärtymys, kiukku, pettymys) ei pidä pyrkiä poistamaan vaan on tärkeää säilyttää yhteys omiin tunteisiin. Tunteet antavat esihenkilölle tietoa hänen omasta mielentilastaan ja jaksamisestaan, mikä mahdollistaa kuormittumisen säätelyn ja palautumisen. (Järvinen 2012b, 23–24.)

Sydänmaanlakan (2006, 5) mukaan johtamisen opettelu tulisi aloittaa itsestä. Esihenkilön tulisi harrastaa itsetutkiskelua ja miettiä, millainen esihenkilö hän on. Itseymmärryksen kasvaessa lisääntyy ymmärrys myös toisten käyttäytymisestä. (Järvinen 2020, 204–205.) Salmisen (2011, 166) mukaan itsetuntemuksen kasvu paljastaa kunkin omat vahvuudet ja kehitystarpeet. Kamenskyn (2023, 65, 70) määritelmän mukaan hyvä johtaja on sellainen, joka osaa johtaa itseään ja saa näin myös muut seuraamaan itseään.

2.2.2 Hybridityö ja sen johtaminen

Tietotyöläisten työympäristössä ja työskentelytavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen parin vuoden aikana (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 9). Koronapandemia vaikutti merkittävästi työelämään ja siihen, milloin, missä ja miten työntekijät työskentelevät. Tämä näkyy laajalle levinneenä etätyönä, kun pandemia pakotti etätöihin kaikki, joille se suinkin oli mahdollista. Se, missä määrin työntekijät pystyvät sopeutumaan etätöihin, on ratkaisevan tärkeää yksilön itsensä (esim. mielenterveys, hyvinvointi, työtyytyväisyys) ja koko yrityksen kannalta. (van Zoonen 2021; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 9.) Koronapandemian tuoma muutos oli hyppy kohti modernia työelämää, jossa ihmiset voivat työskennellä lähes mistä tahansa ja mille tahansa yritykselle. Myös meillä Suomessa muutos oli mittava, ja monissa yrityksissä siirryttiin etätöihin lyhyellä varoitusajalla. (Hietala, Kaivanto, Pystynen & Valvisto 2023, luku 3.1.12.)

Etätöillä tarkoitetaan ansiotyötä, joka toteutuu pääasiassa ulkopuolella, esimerkiksi kotona (Työterveyslaitos 2023). Tähtisen ja Kempvaisen (2021) mukaan etätö on joustavaa, vapaaehtoisuuteen ja sovittuihin sääntöihin perustuvaa työskentelyä, jossa työtä tehdään kokonaisesti tai osittain varsinaisen työpaikan ulkopuolella, ja sitä koskevat samat työlainsäädännön säännökset kuin perinteistä työpaikalla tehtyä työtä. Etätö edellyttää kaikkien osapuolten (työntekijä, esihenkilö ja työnantaja) välistä luottamusta, pelisääntöjä ja sopimuksia sekä työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemista. Etätö on tuonut positiivisia vaikutuksia kuten lisännyt työhön keskittymistä, oman työn hallintaa, arjen ja työn välistä joustavuutta sekä säästänyt työmatkoihin kuluva aikaa. Yritysten on kuitenkin pohdittava, mikä on heille tarkoituksenmukaisin tapa tehdä etätöitä ja työpaikalla tehtävää työtä. (Mannermaa 2022, luku 5.11.) Boijer-Spoof Heikinheimon ja Ilmivallan (2022, 9) mukaan toinen merkittävä muutos työelämässä käynnistyi loppuvuonna 2021, kun yrityksissä alettiin siirtyä kohti uudenlaista, etä- ja läsnätyötä yhdistävää työelämää. Tätä etä- ja läsnäolon yhdistävää työtä kutsutaan hybridityöksi, jossa erityisesti työntekijöillä on enemmän vaikutusvaltaa työolosuhteisiinsa kuin koskaan aikaisemmin (Mannermaa 2022, luku

5.11.; Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 9). Hybridityössä työntekijä voi työskennellä sovittun mukaisesti osan viikosta tai kuukaudesta kotona etätöissä ja osan läsnäoloissa (Työterveyslaitos 2023).

Hybridityöhön siirtyminen on herättänyt yrityksissä monia eri kysymyksiä: Miten ihmiset saadaan takaisin toimistolle? Mitä on hybridityön johtaminen? Miten vaalitaan yhteisöllisyyttä ja sitoutumista? Miten tunnistetaan ajoissa, jos joku on ylikuormittunut, epämotivoitunut, alisuoriutuu tai voi muuten huonosti? (Lindström & Savaspuro 2023, 59.) Etä- ja hybridityöhön liittyy haasteita, joihin niin yritysten kuin ihmistenkin on pystyttävä vastaamaan. Esihenkilötyön näkökulmasta sosiaalisen kanssakäymisen puute, kasvokkain käytävän kommunikaation vähäisyys, kodin häiriötekijät ja tiedon siirtymisen haasteet aiheuttavat uudenlaista pohdittavaa. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12.) Pirisen (2023, 231) mukaan hybridityössä on varmistettava, että tarvittava tieto on kaikille saatavilla yhtä hyvin.

Hybridityön käytäntöjä haetaan kiivaasti ja käytännöt yritysten välillä ovat kirjavia. Hybridi- ja etätyömallit herättävät tunteita ja jakaa mielipiteet puolesta ja vastaan. Osalle työntekijöistä etätyöstä on tullut saavutettu etu, josta ei olla valmiita luopumaan edes silloin, kun työtehtävät vaativat läsnäoloa. (Lindström & Savaspuro 2023, 62–64.) Onnistuneen etätyöskentelyn edellytyksenä on luottamuksen kulttuuri, selkeät yhteiset raamit ja tavoitteet. Esihenkilön tärkein tehtävä on luoda tiimiin luottamusta tiimiläisten välille ja omaa rooliaan kohtaan. Kasvokkain käytävän kommunikaation puuttuessa kirjalliset viestit saatetaan tulkita helposti väärin, mikä lisää psykologisen turvallisuuden merkitystä, jotta virheellisistä tulkinnoista johtuvista ristiriidoilta vältyttäisiin. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa stressin oireita, pystyä kuuntelemaan työntekijöiden ahdistusta ja huolia sekä suhtautua empaattisesti heidän haasteisiinsa. Jokainen etätyötä tekevä työskentelee kotonaan erilaisessa työympäristössä: osalla on perhettä, osa elää yksin, osalla on oma työhuone ja osalla ei. Toisilla on puolestaan paremmat IT-taidot kuin toisilla. Esihenkilön on hyvä ymmärtää nämä erilaiset lähtökohdat ja yksilölliset erot ja osoittaa joustavuutta erilaisia tilanteita kohtaan. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12.)

Hybridityön johtaminen vaatii uudenlaista johtajuutta, jossa korostuu avoin, rehellinen ja molemmin puolinen kommunikaatio työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Viestintää voidaan toteuttaa monella eri tavalla kullekin tiimille sopivilla työkaluilla, ja esihenkilöiden tulee rohkaista tiimiään aktiiviseen kommunikointiin. Hybridityössä on otettava huomioon perehdyttämisen onnistuminen myös etänä. Uuden henkilön perehdyttämissuunnitelma on hyvä suunnitella jo hyvissä ajoin etukäteen ja varmistaa toimivat kommunikaatioyhteydet muihin tiimin jäseniin ja avainhenkilöihin. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12; Sydänmaanlakka 2024, 81.)

Vaikka etätyöskentely lisää monella tapaa hyvinvointia, voi sosiaalisten kontaktien puuttuminen lisätä yksinäisyyden ja joukkoon kuulumattomuuden tunnetta. Työyhteisön on tärkeä löytää itselle parhaimmat keinot lisätä yhteisöllisyyden tunnetta, tehtiinpä työtä sitten etänä tai toimistolla. Esihenkilöllä tulee olla riittävästi tietoa etänä työskentelevien työntekijöidensä työhyvinvoinnista. On helpompi tarkkailla muun muassa kuormittumiseen viittaavia merkkejä työntekijöiden työskennellessä toimistolla. Monelle työ- ja vapaa-ajan erottaminen voi olla etätyössä vaikeampaa, minkä vuoksi työpäivät voivat venyä tarpeettoman pitkiksi. Hyvinvoinnin tukemisen kannalta tärkeä teema on joustavuus, joka tulee mahdollistaa hybridityön johtamisessa. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12; Pirinen 2023, 229.)

Työn merkityksellisyys korostuu etänä työskennellessä sen lisätessä työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen, minkä vuoksi esihenkilön on hyvä säilyttää valmentava ote johtamisessa ja pyrkiä auttamaan ihmisiä reflektoimaan omaa tilannettaan säännöllisesti. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12.) Etätyöaika on lisännyt itsensä johtamisen taitojen merkitystä ja nykypäivän työelämässä on välttämätöntä hallita myös omaan työhyvinvointiin liittyvät itsensä johtamisen taidot (Sjöblom 2022). Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijöitään opettelemaan itsensä johtamisen taitoja, kuten työn suunnittelua, ennakointia, aikataulutusta, hyvinvoinnin tarkastelua, arjen organisoimista ja omissa tavoitteissa pysymistä. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12.)

2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen tärkeys on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Syynä siihen on nopeasti muuttuva työympäristö, joka edellyttää joustavuutta ja jatkuvaa uudistumiskykyä. (Sydänmaanlakka 2014, 141.) Itsensä johtamisen käsite syntyi 1980-luvun puolivälissä johdanteena itseohjautuvuudesta, jonka juuret ovat kliinisessä itsekontrolliteoriassa (Neck & Houghton 2006, 270). Timm & Crispin (1993, 4) mukaan hyväksyttävä itsensä johtamisen määritelmä olisi: "Itsensä johtaminen on prosessi, jossa maksimoimme aikamme ja kykymme saavuttaaksemme arvokkaita tavoitteita, jotka perustuvat terveeseen arvojärjestelmään." Määritelmässä on tärkeää huomioida avainsanat, jossa prosessilla tarkoitetaan sitä, että itsensä johtaminen on jatkuvaa prosessinomaista tekemistä. Ajalla ja kyvyillä puolestaan tarkoitetaan ainutlaatuisia henkilökohtaisia resursseja, joita kukin yksilönä hallitsee. Tavoitteet ovat ponnistelujen tuloksia, suunniteltuja saavutuksia. Arvojärjestelmä käsittää ne asiat, joita todella arvostamme, ja joita kohti liikumme. Henkilökohtaisten arvojen ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää itsensä johtamisprosessin kannalta.

Sydänmaanlakan (2014, 14) mukaan itsensä johtaminen on itseensä tutustumista – matka itseemme. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tullaan syvästi tietoiseksi kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, minkä jälkeen pystyy paremmin ohjaamaan omia tekoja, ajatuksia ja tunteita. Pystyäksemme hahmottamaan todellisuuden, jossa elämme, on tutustuttava ensin itseensä. Itsensä johtamisen perimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus on yksi älykkään itsensä johtamisen päämääristä. Kokonaiskuntoisuusmalli on konkreettinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa itsensä johtamiseen. Tutustutaan tähän malliin tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Sydänmaanlakka 2014, 142–143.)

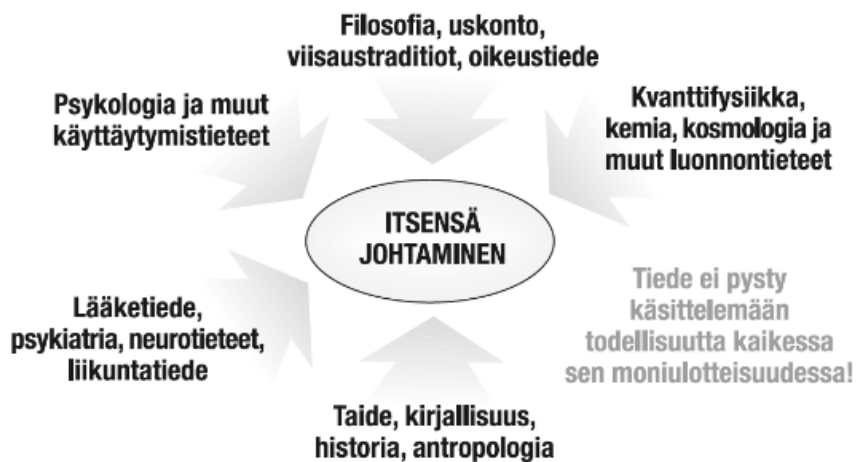
Kamensky (2023, 66, 70) on nostanut itsensä johtamisen yhdeksi hyvän ihmisten johtamisen osaluokista. Hänen mukaansa johtaja ei ole kykenevä saamaan muita seuraamaan itseään, ellei hän osaa johtaa itseään. Esimerkillisyys on kaiken lähtökohta hyvässä johtamisessa. Salmisen (2011, 181–182) mukaan se, mitä olemme tänään, on seurausta kaikista niistä kokemuksista, joita olemme tähän mennessä kohdanneet. Itsensä johtamisen kannalta tätä näkökulmaa voidaan pitää hedelmällisenä, koska itsensä johtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, miksi olemme sellaisia kuin olemme. Ihminen ei ole muusta maailmasta riippumaton olento, vaan se, mitä olemme, riippuu lukuisista itsemme ulkopuolisista tekijöistä, kuten esimerkiksi geeniperimästä ja kasvatuksesta, ja siitä mitä syömme, juomme ja hengitämme. Todettakoon meidän olevan monessa mielessä ympäristömme tuotetta, mutta emme kokonaan, pystyestämme vaikuttamaan itseemme ja muihin teoillamme ja ajatuksillamme.

Jääskeläisen (2020) mukaan itsensä johtaminen on kyvykkyyttä sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Itsensä johtamiseen kuuluu rohkeus siirtyä omalle epämukavuusalueelle, minkä lisäksi itsensä johtaminen vaatii sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä odottaa, että tulokset ovat nähtävillä. Itsensä johtamisessa voidaan sanoa olevan kyse energian hallinnasta ja oman huomion kiinnittämisen tiedostamisesta. Energian hallinnalla tarkoitetaan energiatason ylläpitämistä ja kohdentamista omien päämäärien kannalta tehokkaasti. (Jääskeläinen 2020.) Itsensä johtamista voidaan pitää myös oman työn suunnittelemisena, seuraamisena ja tarvittaessa muuttamisena parempaan suuntaan. Itsensä johtaminen on myös tunteiden ja käyttäytymisen säätelyä, joka vaatii itsekuria ja pitkäjänteisyyttä. (Omapaja 2019.) Itsensä johtaminen ei ole helppoa oman itsemme lisäksi ulkoisten tekijöiden vaikuttaessa onnistumiseen. Haasteita itsensä johtamiseen tulee tilanteissa, joissa tulisi muuttaa vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Tämä johtuu osittain siitä, että suurin osa teoista ja ajatuksista on automaattisia. Haasteiden ylipääsemisessä auttaa sisäinen puhe, joka ohjaa meidän tapojamme ymmärtää ja kohdata niitä. (Jääskeläinen 2020.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen, ja tarkastellaan itsensä johtamista jatkuvana oppimis- ja vaikuttamisprosessina oman mielen, ajatusten ja tunteiden hallinnan näkökulmasta (vrt. Sydänmaanlakka 2014, 14; Åhman & Gustafsborg 2017, 204). Haasteista ja vaatimuksista huolimatta on tärkeää olla itselle armollinen ja pitää mielessä, että itsensä johtaminen on myös kykyä hyväksyä itsensä vajavaisuudet ja epätäydellisyydet. (Jääskeläinen 2020; Pahkin 2021.) Seuraavassa kappaleessa tutustutaan tarkemmin itsensä johtamisen teoria- ja tutkimusperustaan.

2.3.1 Itsensä johtamisen teorioita

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi ja tutkimaton länsimaisen tieteen alue. Englanninkieliset termit self-management (itseohjautuvuus) ja self-leadership (itsensä johtaminen) on otettu käyttöön vasta 1980-luvulla. Ihmistä on tutkittu monien eri tieteenalojen näkökulmasta, mutta varsin kapein näkökulmin. Näitä eri näkökulmia tarjoaa muun muassa psykologia, kasvatustiede, lääketiede, filosofia, kirjallisuus sekä historia, ja ovat nähtävillä kuvassa 7. (Sydänmaanlakka 2017, 27–28.)



Kuva 7. Erilaisia näkökulmia itsensä johtamiseen (Sydänmaanlakka 2010, luku 1)

Penttinen (2022, 2) on väitöskirjassaan *Itsensä johtamisen konsepti puolustusvoimissa. Yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa* tuonut esille, että itsensä johtamisen käsitteen alkuna voidaan pitää Charles C. Manzin vuonna 1986 julkaisemaa *Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations* -artikkeli. Näin Manzin luoma aiem-

paa kokonaisvaltaisempi itsensä johtamisen käsite laajensi silloista näkemystä itsensä johtamisesta yhdistäen käyttäytymiseen, sisäiseen motivaatioon ja kognitioihin pohjaavat itseensä vaikuttamisen strategiat. Itsensä johtamiselle löytyy monia eri määritelmiä, näkökulmia ja teorioita. Seuraavaksi tutustumme muutamien ulkomaalaisten ja suomalaisten tutkijoiden teorioihin itsensä johtamisesta.

Albert Bandura (1977) on luonut sosiaalisen oppimisen teorian ja pystyvyyden teorian. Sosiaalisen oppimisen teoriassa korostuu sijaisoppimisen eli mallintamisen, vertauskuvallisen ja itsesäätelyprosessien merkittävä rooli psykologisessa toiminnassa. Ihmisen ajatteluun, vaikutuksiin ja käyttäytymiseen voi vaikuttaa merkittävästi niin havainnointi kuin suora kokemus. Sosiaalisen oppimisen teoria lähestyy ihmisen käyttäytymisen selittämistä kognitiivisten, käyttäytymis- ja ympäristötekijöiden jatkuvana vastavuoroisena vuorovaikutuksena. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan ihmisillä ei ole synnynnäisiä käyttäytymismalleja alkeisrefleksejä lukuun ottamatta vaan heidän on opittava ne.

Banduran (1977, 22–28) mukaan havaitsemalla oppimisenmalli voidaan jakaa neljään prosessiin: tarkkaavaisuus, säilyttäminen, suorittaminen eli opitun reaktion tuottaminen ja motivaatio. Ihmiset eivät voi oppia havainnoimalla elleivät he huomioi ja havaitse tarkasti mallinnetun käyttäytymisen merkittäviä piirteitä. Toinen merkittävä havainnointiin perustuvaan oppimiseen liittyvä prosessi koskee sellaisten toimintojen säilyttämistä, joita on mallinnettu joskus. Ihmiseen ei voi vaikuttaa havainnoimalla mallinnettua käyttäytymistä, jos he eivät muista sitä. Havaintoon perustuva oppiminen perustuu pääasiassa kahteen järjestelmään: mielikuvitus- ja verbaaliseen (sanallinen, kirjoitettu, puhuttu) järjestelmään. Kolmas osa mallintamista on symbolisten (vertauskuvallisten) esitysten muuntaminen asianmukaisiksi toiminnoiksi. Käyttäytymisen alkuvaiheessa reaktiot valitaan ja järjestellään tietoisella tasolla. Se, kuinka paljon havainnollista oppimista käyttäytymisessä näytetään, riippuu osittain kunkin henkilön saatavilla olevista taidoista. Sosiaalisen oppimisen teoriassa tehdään ero omaksumisen ja suorituksen välillä, koska ihmiset eivät toteuta kaikkea oppimaansa. He omaksuvat todennäköisemmin mallinnetun käyttäytymisen, jos se johtaa heidän arvostamiinsa tuloksiin, kuin jos sillä on palkitsemattomia tai rankaisevia vaikutuksia. Kuvassa 8 on nähtävillä havainnollista oppimista ohjaavat prosessit.

Tarkkaavaisuus	Säilyttäminen	Suorittaminen	Motivaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Mallintamisen edistäminen • erottuvuus • luontainen vetovoima • monimutkaisuus • yleisyys • toiminnallinen arvo • havainnoitsijan ominaisuudet • aistien kapasiteetti • innostumisen taso • havaittavissa oleva joukko • aiempi vahvistus 	<ul style="list-style-type: none"> • symbolinen koodaus • kognitiivinen organisaatio • symbolinen harjoittelu • motorinen harjoittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • fyysiset valmiudet • rakenneosien vastausten saatavuus • jäljennösten (kopioiden) itsetarkkailu • palaute oikeellisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> • ulkoinen vahvistus • sijaisvahvistaminen (oppiminen muiden saamista palkkioista tai rangaistuksista) • itsensä vahvistaminen

Kuva 8. Havainnollista oppimista ohjaavat prosessit sosiaalisen oppimisen analyysissä (Mukaiillen Bandura 1977, 23)

Bandura (1977, 79) kehitti edelleen näkemystään kognitiivisten prosessien osuudesta sosiaalisessa oppimisessä, ja korosti tässä erityisesti yksilön omaa toimintaansa koskevien tulosodotusten vaikutusta, mitä kutsutaan pystyvyydeksi. Pystyvyyden tunne voidaan määritellä yksilön uskoon kyvyistä vaikuttaa oman elämänsä merkittävimpiin tapahtumiin, millä on myös merkittävä vaikutus motivaatioon ja oppimiseen. (Ahokas 2024.) Psykologiset menettelyt, olivatpa ne millaisia tahansa, muuttavat henkilökohtaiseen tehokkuuteen liittyviä odotuksia. Sosiaalisen oppimisen ja pystyvyyden teorioissa voidaan erottaa tehokkuus- ja tulosodotukset toisistaan yksilön uskoessa tietyn toimintatavan tuottavan tiettyjä tuloksia, mutta kyseenalaistaessa sen, onko kuitenkaan kykenevä suoriutumaan annetusta toimesta. (Bandura 1977, 79.)

Ryan ja Deci (2000, 68–76) ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, joka koostuu kolmesta perustarpeesta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Teorian mukaan nämä perustarpeet muodostavat ihmisen hyvinvoinnin perustan ja ovat välttämättömiä luontaiselle kasvulle, sosiaaliselle kehitykselle sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Itseohjautuvuusteorian voidaan sanoa olevan lähestymistapa ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen. Teoriassa korostetaan ihmisen kehittyneiden sisäisten voimavarojen merkitystä persoonallisuuden kehitykselle ja käyttäytymisen itsesäätelylle. Omaehtoisuudella eli autonomialla tarkoitetaan ihmisen kokemusta siitä, että on vapaa päättämään itse tekemisistään. Autonomian edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus. Tekeminen ei ole ulkoa ohjattua, vaan motivaatio lähtee jokaisesta itsestä eli henkilö kokee asian omakseen. Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta osaamisestaan ja siitä, että saa asioita aikaan. Toisin sanoen kyvykkääksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Henkilön on mahdollista saavuttaa niin kut-

suttu flow-tila. Kolmas sisäisen motivaation lähde, yhteisöllisyys, tarkoittaa ihmisen sosiaalisuutta. Jokainen yksilö tarvitsee ihmissuhteita, joissa tuntee tulewansa kohdatuksi aidolla ja merkityksellisellä tavalla. (Ryan & Deci 2000, 68–76.)

Martelan (2017, 12) mukaan itseohjautunut henkilö on kyvykäs ja motivoitunut toimimaan itsenäisesti. Itseohjautuvuusteoriassa motivaatio eritellään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Toiminta-akatemia 2024). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat arvokkailta. Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä, eikä suoritettavasta tehtävästä olla juurikaan kiinnostuneita. Suoritamme käsillä olevan tehtävän vain saadaksemme jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääksemme jonkin ulkoisen rangaistuksen. Käytännössä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat läsnä samaan aikaan ja toimivat arkikokemuksen näkökulmasta pitkälti toisiinsa kietoutuneina. (Martela & Jarenko 2015, 25–28.)

Neck & Houghton (2006, 270–272) ovat todenneet itsensä johtamisen olevan prosessi, jonka avulla yksilöt hallitsevat omaa käyttäytymistään, ohjaavat ja johtavat itseään käyttämällä erityisiä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita. Itseohjautuvuus on itseensä vaikuttamisen prosessi, jonka avulla ihmiset saavuttavat itseohjautuvuuden ja itsemotivaation, jotka ovat välttämättömiä suorituskyvyn kannalta. Itsensä johtamisen strategioita on yhteensä kolme. Käyttäytymiskeskisellä strategialla, pyritään lisäämään yksilön itsetietoisuutta, jotta käyttäytymisen hallinta, erityisesti välttämättömiin mutta epämiellyttäviin tehtäviin liittyvän käyttäytymisen hallinta, helpotuisi. Käyttäytymiseen keskittyviä strategioita ovat muun muassa itsehavainnointi, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen ja itseohjautuvuus. Itsehavainnointiin kuuluu tietoisuuden lisääminen siitä, milloin ja miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla. Tämyntyyppinen itsetuntemus on välttämätön ensimmäinen askel kohti tehottomien ja tuottamattomien käyttäytymistapojen muuttamista tai poistamista. Kun yksilöillä on tarkat tiedot nykyisestä käyttäytymisestä ja suoritustasosta, he voivat tehokkaammin asettaa itselleen käyttäytymistä muuttavia tavoitteita.

Yhtenä itsensä johtamisen strategiana voidaan pitää itsesäätelyä, jota voidaan verrata mekaanisen termostaatin toimintaan. Termostaatti havaitsee lämpötilan vaihtelut tiettyyn standardiin nähden ja ilmoittaa sopivista toimista poikkeaman pienentämiseksi. Vastaavasti käyttäytymisen itsesäätelyprosessissa ympäristössä tapahtuvaa toimintaa tarkkaileva anturi tuottaa signaalin, jota verrataan asetettuun standardiin tai haluttuun tilaan. Jos on olemassa eroavaisuuksia tai virheitä, käyttäytymisen muutosta helpotetaan ponnistelujen mukauttamisella. Vaihtoehtoisesti käyttäytymisstandardi voidaan tietoisesti arvioida uudelleen ja säätää alaspäin, jotta se vastaa

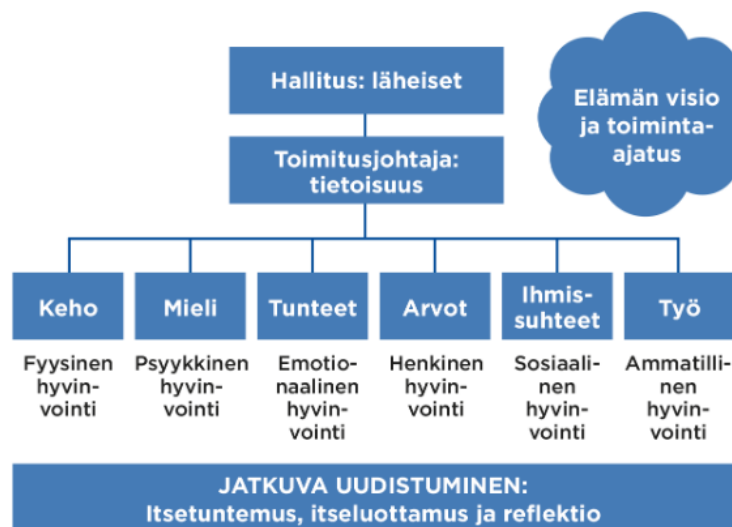
suoritus tasoa. Kummassakin tapauksessa tavoitteena on todellisen suoritus tason ja standardin tai tavoitteen välisen eron pienentäminen. Itsesäätelyteoria viittaa myös siihen, että kohdatus saan ongelmia ja ristiriitaisuuksia tavoitteiden saavuttamisessa ne yksilöt, jotka ovat vakuuttuneita tai toiveikkaita (eli joilla on positiivisia odotuksia tavoitteiden saavuttamisesta), pyrkivät jatkamaan tai jopa lisäämään ponnistelujaan, kun taas ne yksilöt, joilta puuttuu vakuuttuneisuutta tai toivoa (eli joilla on negatiivisia odotuksia tavoitteiden saavuttamisesta), pyrkivät etsimään vaihtoehtoisia tavoitteita tai irrottautumaan kokonaan. Lyhyesti sanottuna itsesäätelyteoria on laaja kuvaileva näkemys ihmisen käyttäytymisestä, jolla pyritään selittämään, miten käyttäytyminen tapahtuu. (Neck & Houghton 2006, 275–277.)

Charles Manz ja Christopher Neck (1992) puhuvat omien ajatusten johtamisesta, johon sisältyy kolme osa-aluetta: uskomusten ja olettamusten, sisäisen puheen sekä mielikuvien hallinta. Pääpaino ajatuksellisen itsensä johtamisen mallissa on se, että jokainen voi vaikuttaa itseensä tai johtaa itseään käyttämällä tiettyjä kognitiivisia strategioita, jotka keskittyvät yksilölliseen itsekeskusteluun ja mielikuviiin. Käyttäytymiseen keskittyvien ja luonnollisten palkitsemisstrategioiden tavoin myös rakentavat ajattelustrategiat voivat parantaa itsesäätelyn tehokkuutta. Esimerkiksi strategialla, jossa arvioidaan ja haastetaan toimimattomia uskomuksia ja oletuksia, voi olla myönteinen vaikutus itsesäätelyyn liittyviin palauteprosesseihin. Yksilöt vääristävät usein palautetta ollakseen lähempänä sitä, mitä he odottavat tai haluavat nähdä. Kohtaamalla vääristymiin johtavat uskomukset ja oletukset ja korvaamalla ne realistisemmilla ja vähemmän negatiivista toimintaa aiheuttavilla uskomuksilla ja oletuksilla palaute voi muuttua vähemmän vääristyneeksi ja itsesäätely tehokkaammaksi. Itsepuhe- ja mielikuvastrategioita voidaan käyttää erityisesti myös yksilön itsesäätelyn parantamiseen. Itsensä johtamisessa yhdistyvät itsehallinnan ja itsekontrollin ehdottamat käyttäytymisstrategiat kognitiivisiin strategioihin, jotka perustuvat sisäisen motivaation ja rakentavan ajattelun käsitteisiin. (Neck & Houghton 2006, 276–279.) Itsepuhetta ja mielikuvia on tutkittu ja testattu eri tieteenaloilla, kuten urheilupsykologiassa, kliinisessä psykologiassa, neuvontapsykologiassa, kasvatustieteessä ja viestinnässä (Neck & Manz 1992).

Helena Åhmanin (2003, 223) teoria perustuu oman mielen johtamiseen. Ihmisen mieleen on katsottu kuuluvan kognitiivinen alue (ajatukset), affektiivinen alue (tunteet) ja konatiivinen alue (tahto). Uskomukset, asenteet, minäkäsitys, itsetuntemus, tavoitteellisuus, arvot, ihmiskäsitys ja vuorovaikutus muodostavat oman mielen johtamisen kokonaisuuden. Ajatukset, tunteet ja arvot voidaan sanoa olevan osa itseä. (Sydänmaanlakka 2017, 35–36.) Liukkosen (2020, 27) mukaan kaikkiin suorituksiimme vaikuttaa kolme toimintajärjestelmää: ajatukset, tunteet ja elimistö-sämme tapahtumat. Ajatukset ja mielikuvat vaikuttavat tunteisiimme ja elimistön toimintoihin, ja

se millaiseksi koemme ympäristön, johtaa tilanteen tulkintaan mielessämme. Åhman (2003, 223) määrittelee oman mielen johtamisen ja kehittämisen seuraavasti: ”oman mielen johtaminen on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi eli menestyksen saavuttamiseksi. Oman mielen kehittäminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla pyritään omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla.”

Nosce te ipsum - tunne itsesi. Jo Stoalaiset ovat esittäneet, että kukin elävä olento ottaa omakseen oman rakenteensa. Joogafilosofian mukaan itsensä johtaminen on kehon ja mielen kokonaisvaltaista hallintaa, kun taas tietoisuustutkimus korostaa oman tietoisuuden merkitystä sille, millaisen todellisuuden luomme ja kohtaamme. Näiden kolmen teorian yhdistelmänä on syntynyt itsensä johtamisen Oy Minä Ab-malli. Jokaisella meillä on oma yrityksemme, jonka toimitusjohtajana toimii ydinminuutemme eli tietoisuutemme. Yritys koostuu kuudesta osastosta: keho, mieli, tunteet, arvot, ihmissuhteet ja työ, joita meidän on opittava hallitsemaan itseämme johdettaessa. Nämä kuusi osastoa hoitavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Kuvassa 9 on kuvattuna Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio kokonaisuudessaan. (Sydänmaanlakka 2008, 29–30; Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)



Kuva 9. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)

Ensimmäisenä tarkastelussa oleva kehon osasto vastaa fyysisistä toiminnoista, kuten syömisestä, liikkumisesta, lepäämisestä ja nukkumisesta, ollen näin kaiken perusta. Kehon voidaan sanoa olevan mielen temppele, joka tulee pitää hyvässä kunnossa muun muassa kehotietoisuutta kehittämällä. Keho on kaikille tutuin osasto, jonka merkittävyttä emme aina tiedosta, ja josta emme

pidä riittävän hyvää huolta. Toisena osastona on mieli ja psyyke, joiden toimintoja ovat havaitseminen, ajatteleminen, muistaminen ja oppiminen. Oman mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista. Mielen avulla syntyy ja kehittyy yksilön tietoisuus (havaintotietoisuus, minätietoisuus ja kuvitteellinen tietoisuus) ja sitä kautta oma persoona ja ego. Luovuuden voidaan sanoa olevan yksi mielen korkeimmista saavutuksista. (Sydänmaanlakka 2010, luku 1; Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)

Kolmantena osastona olevat tunteet auttavat ymmärtämään sekä omia että toisten tunteita sekä luomaan hyviä vuorovaikutussuhteita. Tunteet ovat usein tiedostamattomia ja ne liittyvät ihmisen aivotoimintojen varhaiseen kehitykseen. Tunteet ovat elämän energiaa, jotka saavat meidät liikkeelle. Tunteet ovat jokaiselle tuttuja, mutta niitä ei systemaattisesti analysoida tai kehitetä niiden hallintaa. Itsensä johtamisen avainasemassa on tunneälykyys ja emotionaalinen hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2010, luku 1; Sydänmaanlakka 2022, luku 2).

Neljäs osasto koostuu arvoista ja henkisestä hyvinvoinnista. Tällä osastolla hoidetaan henkisiä toimintoja, jotka liittyvät yksilön kokemaan merkitykseen ja tarkoitukseen. Henkisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön konkreettista tarvetta kokea eheyttä ja yhteyttä. Ihmisten tämän päivän yksi suurimmista ongelmista on merkityksettömyden tunne. Arvoilla on olennainen osa yksilön elämän ohjaamisessa, minkä vuoksi on tärkeää pysähtyä aika ajoin analysoimaan omia arvojaan peilaten niitä omaan käyttäytymiseen. (Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)

Sosiaalisen hyvinvoinnin keskiössä ovat ihmissuhteet ja vuorovaikutus muiden kanssa. Oy Minä Ab:n viidennellä osastolla hoidetaan sosiaalisia toimintoja. Sosiaalisesti älykäs ihminen hallitsee vuorovaikutuksen muiden kanssa pystymällä avoimeen ja arvostavaan vuorovaikutukseen olematta alistuva ja aggressiivinen. Hyvät ihmissuhteet luovat sosiaalista hyvinvointia ja pääomaa. (Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)

Kuudennella työn osastolla hoidetaan ammatillisia toimintoja, jotka liittyvä työhön ja ammatilliseen hyvinvointiin. Työllä ei tarkoiteta tässä mallissa pelkästään palkkatyötä vaan kaikkea tekemistä, jonka kautta liitymme ympäristöömme. Työ on tärkeässä roolissa tässä kokonaisuudessa, minkä vuoksi olisi hienoa, jos jokainen kokisi työnsä elämäntehtävänä tai kutsumuksena. Ammatillinen hyvinvointi koostuu selkeistä työtehtävistä ja tavoitteista, riittävästä osaamisesta, suorituksista saaduista palautteista sekä jatkuvasta osaamisen kehittymisestä työssämme. (Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)

Oy Minä Ab -mallissa jatkuva uudistuminen on tärkeää, minkä vuoksi on osatta johtaa uudistumisprosessia, joka tapahtuu kaikilla kuvatuilla kuudella perusosastolla. Uudistumisprosessi vaatii

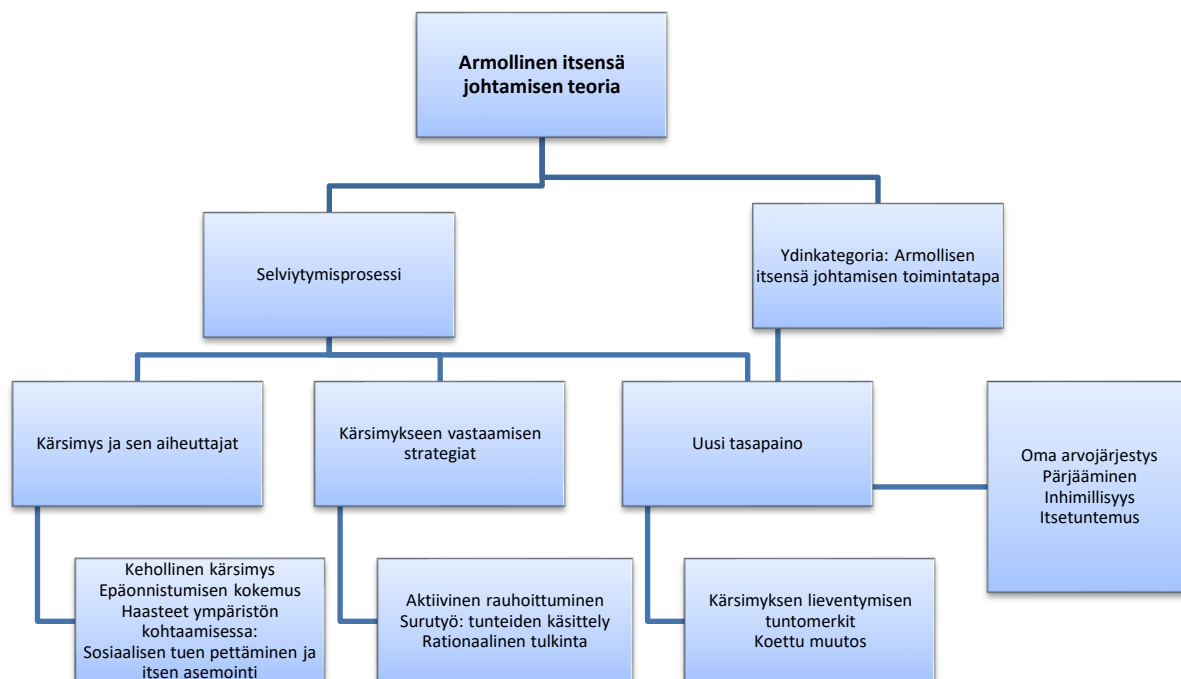
hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta ja reflektointitaitoa eli syvällistä pohdintaa itsensä kanssa. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä yleensä myös hallitus, niin myös Oy Minä Ab:llä. Hallituksen muodostavat kullekin tärkeät ihmiset ja läheiset, kuten puoliset, lapset ja tärkeimmät ystävät. Älykäs itsensä johtaminen ei ole vain itsekeskeistä narsismia vaan omasta ja läheistensä hyvinvoinnista huolehtimista. (Sydänmaanlakka 2022, luku 2.)

Sydänmaanlakka (2022, 32) lähestyy itsensä johtamista kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa kokonaiskuntoisuus muodostuu seitsemästä eri osa-alueesta, joita ovat fyysinen, psyykinen, emotionaalinen, henkinen, sosiaalinen ja ammatillinen hyvinvointi. Viimeisenä kokonaiskuntoisuuden osa-alueena pidetään kykyä uudistua jatkuvasti kuudella muulla osa-alueella. Kuvassa 10 on esiteltynä kokonaiskuntoisuuden eri osa-alueet. Fyysistä kuntoa voidaan pitää kokonaiskuntoisuuden lähtökohtana sen koostuessa terveellisistä ruokailutottumuksista, riittävästä liikunnasta, levosta ja unesta. Psyykkisen kunnon avulla huolehditaan ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvästä hallinnasta. Emotionaalinen kunto on omien tunteiden tiedostamista, hallintaa ja ilmaisemista sekä kykyä oman positiivisuuden säilyttämisestä. Henkisen kunnon avulla pystytään osoittamaan, että oman elämän tarkoitus, arvot ja päämäärät ovat selkeät, ja että koemme syvällistä merkityksellisyyttä. Sosiaalinen kunto on hyvää vuorovaikutusta esimerkiksi parisuhteessa, perheessä, ystävien ja kollegoiden kesken. Ammatillinen kunto pitää sisällään selkeät tavoitteet, riittävän osaamisen, palautteen saamisen sekä jatkuvan kehittymisen. Uudistumiskunto tarkoittaa jatkuvaa uudistumista kaikilla kokonaiskuntoisuuden osa-alueilla. Jatkuva uudistuminen vaatii uskallusta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja haastaa itsensä oppimaan uusia asioita. Tilanne eri osastojen välillä voi olla erilainen ja vaihdella ajan ja tilanteiden mukaan esimerkiksi jonkin osa-alueen jäädessä huonommalle huomiolle hetkeksi. Mitään osa-aluetta ei saisi laiminlyödä pitkäaikaisesti, ja tärkeintä olisi löytää tasapaino näiden kaikkien osa-alueiden välillä. (Sydänmaanlakka 2022, 33–34.)



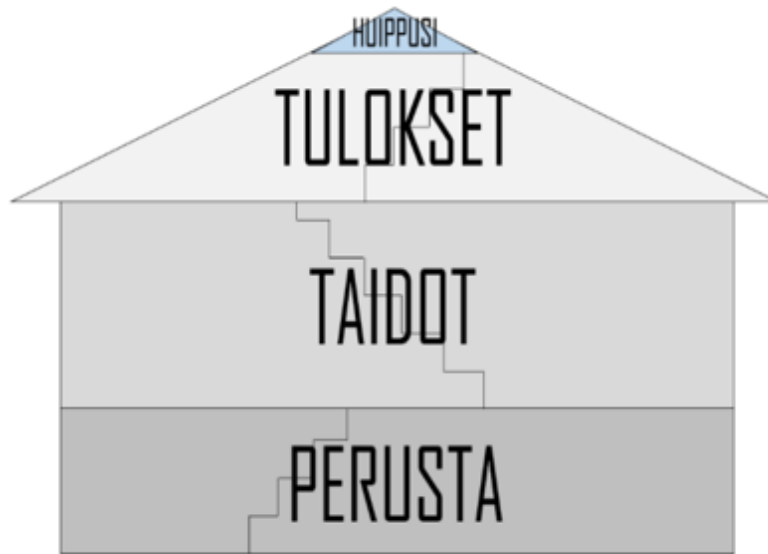
Kuva 10. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka 2022, 33.)

Kohtakankaan (2019) tutkimusten pohjalta on rakentunut kuvassa 11 esitetty armollisen itsensä johtamisen substantiivinen teoria. Teoriaan sisältyy selviytymisprosessin kuvaus ja armollisen itsensä johtamisen toimintatapa. Selviytymisprosessin kolme vaihetta kuvaavat ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen johtamisen keinoja. Armollinen itsensä johtamisen toimintatapa kuvastaa selviytymisestä opittua itsensä johtamisen ja itsemyötätunnon yhdistelmä.



Kuva 11. Armollinen itsensä johtamisen teoria (mukaillen Kohtakangas 2019, 90)

Tossavainen ja Peltonen (2020, 17–23) esittelevät Psykkinen valmennus -kirjassaan talomallin, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöä pääsemään kohti huippuaan ja menestymään. Tässä yhteydessä menestymisellä tarkoitetaan oman itsensä näköisen elämän elämistä, jossa ihminen toteuttaa itselleen tärkeitä asioita, kokee henkilökohtaista kasvua ja saavuttaa tavoitteitaan. Ihmisen voidaan sanoa olevan talomalli pienoiskoossa, joka koostuu vankasta perustasta, taidoista, tuloksista ja huipusta. Talomallissa (kuva 12) vahva perusta kuvastaa itsetuntemusta, jonka oleelliset kysymykset ovat: Kuka olen? Mitä haluan? Miksi haluan? Perustan päälle jokainen rakentaa omaa elämäänsä niillä taidoilla ja työkaluilla, joita sillä hetkellä on käytössä. Saavuttaaksemme parempia tuloksia ja päästäksemme huipulle tarvitsemme parempia taitoja ja työkaluja. Talomalli auttaa kehittämään psyykkisiä taitoja itsetuntemuksen kautta ja kulkemaan haluttuun suuntaan, olipa kyseessä sitten tavoitteen saavuttaminen, tapojen muuttaminen tai huippusuoritus. Talomallissa tapojen muuttamisessa ja luomisessa noudatetaan 1 %:n sääntöä eli haetaan pieniä säännöllisiä muutoksia pitkällä aikavälillä, ja näin ollen on mahdollista saavuttaa suuriakin muutoksia.



Kuva 12. Yksinkertaistettu psyykkisen valmennuksen talomalli (Tossavainen & Peltonen 2020, 17).

Uusitalo (2023, 7) tuo esille termin positiivinen psykologia, jonka ydinideana on havaita hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuuksia, joiden avulla sekä oma että toisten vointi paranee. Positiivisen psykologian tutkimuksellisenä ja inspiraationaalisenä alkusysäyksenä voidaan pitää American Psychologist -lehden juhlanumeroa vuodelta 2000. Artikkelissa Martin Seligman ja Mihály Csíkszentmihályi yhdessä työtovereidensa kanssa kirjoittivat kaikkiaan 15 artikkelia tekijöistä, joiden avulla inhimillistä kukoistusta on mahdollista saavuttaa, kuten toiveikkaus, viisaus, luovuus, rohkeus ja sinnikkyys. Tämän vuosituhanen puolella positiivinen psykologia on laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, jonka kenttään kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöiden tutkimista mitä erilaisimmissa yhteyksissä päiväkodeista puolustusvoimiin. Perimämme vaikuttaa siihen, miten voimakkaasti koemme positiivisia ja negatiivisia tunnetiloja sekä kehomme fyysiseen tapaan reagoida ärsykkeisiin, esimerkiksi toiset punastuvat toisia helpommin. Positiivisen psykologian keskeisempiin tutkimuskohteisiin kuuluu subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus. (Uusitalo 2023, 8–10.)

Positiivista psykologiaa voidaan kuvata myös onnellisuuksien psykologiana. Siihen kuuluu neljä eri onnellisuutta: myönteiset tunteet, elämäntyytyväisyys, merkityksellisyys sekä näitä haastavat psykologista toimintakykyä painottavat onnellisuusperspektiivit, jotka katsovat elämän arvokkuutta laajemmin kuin pelkkien yksittäisten tunteiden tai arvioiden näkökulmasta (Martela 2023, 34, 38). Lipposen (2023) mukaan elämään kuuluu myös kielteisiä tunteita ja tapahtumia, jotka ovat olennaisia osatekijöitä hyvässä elämässä. Onnellisuus ei ole pysyvä olotila tai olosuhde vaan

se on riittävän myönteistä ja tasapainoista suhdetta itsen, toisten ihmisten ja maailman kanssa. Resilienssi on vaikeuksien rakentavaa kohtaamista. Kun halutaan ymmärtää onnellisuutta, on myös ymmärrettävä, miten haasteet ja hankaluudet kohdataan elämässä. Resilienssin voidaan sanoa olevan taitoa hyväksyä vaikeudet osaksi onnellista elämää, saada omat selviämiskeinot ja ympäristön resurssit käyttöön ja selvitä vaikeuksien kanssa. (Lipponen 2023, 59–60.)

Merkityksellisyys on osa positiivista psykologiaa. Merkityksellisyys eli merkityksellisyyden kokemus on kognitiivinen ja emotionaalinen arvio siitä, onko elämällä tarkoitus ja arvo. Merkityksellisyyden ydinelementteinä voidaan pitää sosiaalisuutta ja myötätuntoa. Sosiaalisuuteen kuuluu olennaisena osana muun muassa hyvät ihmissuhteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja toisten hyväksyntä. Merkityksellisyyden lähteenä myötätunto ei ole pelkästään tunnetta, kuten empatiaa, vaan myös aktiivista toimintaa ja valmiutta toimia. Myötätunnon osoittamisen tai vastaanottamisen voidaan sanoa olevan yksi syvimmän merkityksellisyyden kokemuksen tuottavista asioista. Merkityksellisyyden kokemisen puute voi olla syynä masennukseen. Työelämän merkityksellisyydessä liikutaan ytimeltään aivan samoissa teemoissa kuin merkityksellisyydessä laajemmin; itsensä toteuttaminen, sosiaalisuus ja myötätunto. Työelämän merkityksellisyyttä tarkastellaan ihmisen kokemuksena oman työn tärkeydestä, tarkoituksesta ja merkitsevyydestä. Etätyö haastaa työelämän merkityksellisyyden kokemuksia etätyön syövyttäessä yhteyden kokemusta työtovereihin sekä herkkyyttä ja helppoutta myötätunnon tarjoamiselle ja pyytämiselle. Esihenkilöillä ja johtajilla on työelämässä tärkeä rooli merkityksellisyyden kokemusten mahdollistajana ja ylläpitäjänä. (Pessi & Spännäri 2023, 84–102.)

Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä osiossa keskitytään oman mielen johtamisen, ajattelun ja tunteiden tutkimiseen. Taustalla ovat tutkimuskysymykset:

Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa?

Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää?

Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa?

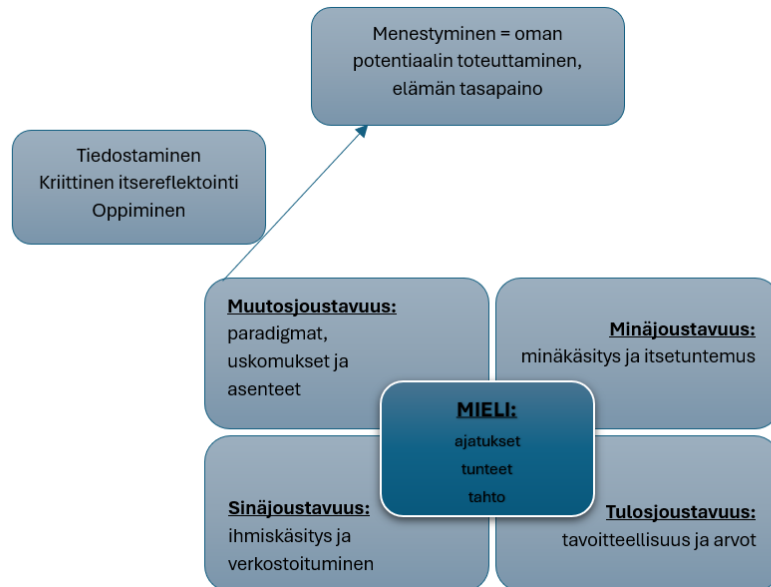
2.3.2 Oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtaminen

Mielen avulla syntyy ja kehittyy yksilön tietoisuus ja sitä kautta jokaisen oma persoona (Sydänmaanlakka 2022, luku 2). Ajatukset ja mielikuvat vaikuttavat kaikkiin suorituksiimme sekä tunteisiimme. Se millaiseksi koemme ympäristön vaikuttaa tilanteen tulkintaan mielessämme. (Liukkonen 2020, 27.) Tunteiden avulla hoidetaan emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja, ja varmistetaan tietoisuus omista tunteista ja muiden tunteiden ymmärtäminen (Sydänmaanlakka 2010, luku 1). Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin omaa mieltä, ajattelua ja tunteita sekä niiden johtamista.

Mieli

Oman mielen johtaminen on käsite, joka kuvaa tunteisiin, ajatuksiin, tahtoon sekä suoritukseen vaikuttavia asioita. Mielen voidaan siis määritellä olevan ajatusten, tunteiden ja tahdon summa. (Åhman 2003, 132–133.) Åhmanin ja Gustafsbergin (2017, 204) mukaan mieli, ajatukset, tunteet ja keho ovat kokonaisuus, jotka vaikuttavat toisiinsa siten, että kehon ärsykkeet vaikuttavat mieleen, tunteisiin ja ajatuksiin. Tunteet puolestaan saavat kehon toimimaan ja herättämään näin ajatuksia. Ajatukset vaikuttavat puolestaan tunteisiin ja kehon toimintoihin. Teoreettisesti ajatuksellinen (kognitiivinen) puoli perustuu itsensä johtamiseen ja se ilmenee omien ajattelutapojen (paradigmat), uskomusten ja asenteiden tiedostamisena. Tunteet eli affektiivinen puoli perustuu inter- ja intrapersoonallisen älykkyyden määritelmään, jossa interpersoonallinen osa-alue ilmenee myönteisenä ihmiskäsityksenä ja verkostoitumisena, ja intrapersoonallinen osa-alue hyvänä itsetuntemuksena ja myönteisenä minäkäsityksenä. Itsensä johtamiseen kuuluu myös tahtoon (konatiivisia) liittyviä elementtejä, jotka ilmenevät tavoitteellisuutena ja arvoina. (Åhman 2003, 132–133, 223; Åhman 2008, 31.)

Åhmanin (2003, 222) mukaan oman mielen johtaminen koostuu neljästä eri osaprosessista (kuva 13). Kehittyminen vaatii jatkuvaa oppimista, huolellista itsereflektiota ja tiedostamista kaikilla prosessin eri osa-alueilla.

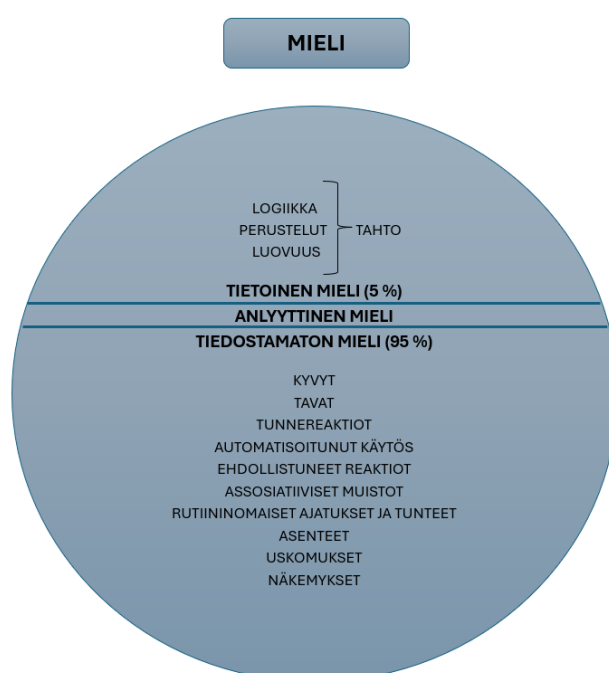


Kuva 13. Oman mielen johtamisen osaprosessit (Åhman 2003, 222).

Prosessin ensimmäisessä osa-alueessa eli minäjoustavuudessa (minäkäsitys ja itsetuntemus) yksilö tuntee omat hyvät ja huonot puolensa sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen itseensä ja ympäristöönsä. Toinen osa-alue koostuu tulosjoustavuudesta, jossa jokainen yksilö valikoi omat tavoitteensa, tiedostaa motivoitumistapansa, kykenee toimimaan tavoitteiden suuntaisesti sekä tiedostaa omat arvonsa ja toimii niiden mukaisesti. Kolmannessa osa-alueessa eli sinäjoustavuudessa yksilö tiedostaa ihmiskäsityksensä ja sen merkityksen toimisessaan toisten kanssa sekä kykenee vuorovaikutukseen verkostoissa. Viimeisen osa-alueen muodostaa muutosjoustavuus, jossa yksilö tiedostaa omat ajattelutapansa (paradigmat), uskomuksensa ja asenteensa sekä niiden merkityksen ja on kykenevä muuttamaan niitä tarvittaessa. (Åhman 2003, 220–222.)

Oman mielen johtamisen kehittäminen voidaan nähdä prosessina, jossa pyritään vaikuttamaan ja oppimaan itsestä. Tavoitteena on ohjata omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa kriittisen itsereflektion ja tietoisuuden avulla. (Åhman 2003, 223). Sydänmaanlakka (2010, luku 4) on kuvannut mielen olevan sisäinen kokemus- ja elämysmaailma, jossa mieli on ikään kuin elämysten ja kokemusten varasto, valikoija ja tulkitsija. Mieleen ajatellaan kuuluvan tiedonhankinnan prosessit (havaitseminen, muistaminen, kuvitteleminen, päättelyminen, vertaileminen ja erotteleminen), tuntemisen prosessit (pelkääminen, rakastaminen, sureminen ja nauttiminen) sekä tahdon prosessit (valitseminen, päättäminen ja aikominen). Näiden prosessien avulla voimme johtaa elämäämme ja toisia sekä luoda kokemuksia joka päivä. Kyseessä on johtamistaito, johon kukin voi itse vaikuttaa, ja jota voi kehittää (Åhman 2008, 31.) Sydänmaanlakan (2022, 53) mukaan mielen eli psyyken perustoimintoja ovat havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu, intuitio ja kehittynyt tietoisuus.

Psyykinen hyvinvointi on mielen prosessien tehokasta ja jatkuvasti uudistuvaa hallintaa, mikä edellyttää pysähtymistä, harjoittelua ja hiljentymistä. Oman mielen hallinta tarkoittaa sitä, että pystyy hallitsemaan ajatuksiaan, mielikuviaan ja tunteitaan – me hallitsemme ajatuksiamme eivätkä ajatukset meitä. (Sydänmaanlakka 2022, 53–55.) Dispenza (2021, 152–157) jakaa mielen kuvan 14 mukaisesti kolmeen osaan. Tietoinen mieli, joka kattaa vain pienen osan koko mielestä, koostuu muun muassa loogisesta ajattelusta, järkeilystä ja luovuudesta. Näistä näkökulmista muodostuu vapaatahto. Tietoisen mielen eksplisiittiseen muistiin tallentuvat muistot, jotka ovat toistettavissa. Ne ovat oppimiamme tietoja sekä elämämme aikana saatuja kokemuksia.

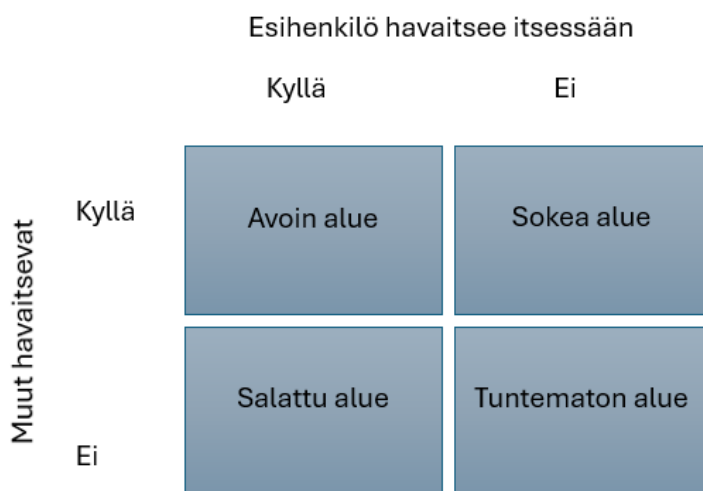


Kuva 14. Tietoinen, analyttinen ja tiedostamaton mieli (Dispenza 2021, 156).

Analyttistä (kriittinen) mieltä voidaan pitää tietoisen mielen erillisenä osana, joka erottaa sen tiedostamattomasta mielestä. Analyttinen mieli on osa tietoista ajattelua, joka tapahtuu aivo-kuoressa eli siinä aivojen osassa, jossa on tietoisuus: ajattelu, havainnointi, muistaminen ja ongelmanratkaisu. Analyttinen mieli analysoi, vertaa, arvostelee, harkitsee, tutkii, kysyy, kärjistää, tarkastelee, perustelee, järkeilee ja pohdiskelee hyödyntämällä aiemmista kokemuksista oppimaansa ja soveltaen sitä tulevaan. Tiedostamaton mieli hallitsee suurinta osaa (95 %:a) toiminnastamme, kuten automaattisia kykyjä, tapoja, tunnereaktioita ja rutiininomaisia ajatuksia. Tiedostamattoman mielen muistia kutsutaan implisiittiseksi muistiksi, jonne tallentuu automatisoi-

tunut eli tiedostamaton tekeminen. Keho tunnistaa rutinoituneen tekemisen yhtä hyvin kuin aivot, kuten pyörällä ajamisen, kengännauhojen sitomisen, lukemisen, puhumisen ja PIN-koodin naputtamisen. Näitä automatisoituneita taitoja tai tapoja ei tarvitse analysoida tai tietoisesti ajatella, koska ne on ohjelmoitu käyttöjärjestelmäämme. (Dispenza 2021, 157–158.)

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018, 25–27) ovat tuoneet esille neljä tosiasiaa, jotka jokaisen tulisi tietää omasta mielestään; emme hallitse mieltämme siinä määrin kuin luulemme, emme ole rationaalisia vaan teemme valintoja tunteiden pohjalta, emme havaitse asioita sellaisina kuin ne ovat vaan sellaisina kuin me itse olemme (ts. mieli luo todellisuutesi), emmekä ole yhtä kuin ajatuksemme. Tutkimusten mukaan mieltä harjoittamalla aivojen fysiologinen rakenne voi muuttua, millä voi olla positiivisia vaikutuksia keskittymiseen, ystävällisyyteen ja kärsivällisyyteen. Salminen (2011, 168) puolestaan jakaa oman mielen neljään osa-alueeseen sen mukaan, miten me ja muut tunnistavat ajatteluumme ja käyttäytymistämme, ja mitkä ovat näkyviä ja salattuja puoliamme. Nämä neljä osa-aluetta on kuvattu Joharin ikkunamallin mukaisesti, kuvassa 15.



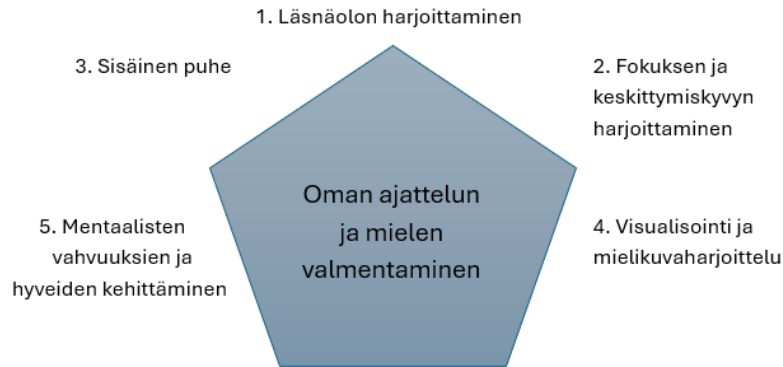
Kuva 15. Joharin ikkuna Salmista (2011, 169) mukailten.

Mielemme avoimeen alueeseen kuuluvat sellaiset tunteet, ajatukset ja mielipiteet, jotka itse havaitsemme ja tiedostamme, ja jotka ovat muidenkin ihmisten havaittavissa. Henkilö, jonka avoin alue on suuri, kommunikoi runsaasti, selkeästi ja suoraan, ja häntä on helppo ymmärtää ja viestiä hänen kanssaan. Henkilö, jonka avoin alue on pieni, ja muilta salattu alue on suuri, on muita todennäköisemmin vuorovaikutusongelmia. Tällainen henkilö ei ole halukas tai kykenevä viestimään itsestään, ajatuksistaan tai tunteistaan muille. Esihenkilönä tällainen henkilö koetaan etäiseksi, epäaidoksi ja hänen on vaikea nauttia luottamusta organisaatiossaan. Sokeat alueet

koostuvat asenteista, käyttäytymistavoista ja luonteenpiirteistä, joita emme itse havaitse, mutta jotka muut ihmiset huomaavat. Esihenkilötyölle on haitallista, jos sokea alue on kovin suuri. Saamalla riittävästi palautetta, esihenkilön on mahdollista oppia tuntemaan paremmin itsensä. Tuntematon alue puolestaan koostuu niistä motiiveista, tunteista ja puolustusmekanismeista, joita emme itse kykene tunnistamaan ja joita muutakaan eivät havaitse. Suurin osa ajatuksistamme, tunteistamme, asenteistamme ja ajattelua ohjaavista malleista voidaan sanoa olevan piilossa veden pinnan alla. Alitajuiset voimat ohjaavat monin tavoin sekä ajatteluamme että käyttäytymistämme. (Salminen 2011, 168–170.)

Mieli ottaa vastaan jatkuvasti ulkoisia ärsyksiä työstäessä samanaikaisesti sisäisiä ärsyksiä, kuten muistoja, pelkoja ja haluja (Sydänmaanlakka 2010, luku 4). Åhmanin ja Gustafsbergin (2017, 15) mukaan ihmismieli ei pysty käsittämään kaikkea ympärillensä olevaa tietoa, vaan ihminen on kykenevä näkemään siitä vain osia. Saatavilla olevaa tietoa suodatetaan aiempiin kokemuksiin pohjautuen, ja näin ollen ihmismieli tulee tulkinneeksi mitä tahansa tilannetta osin virheellisesti. Hyvä tilannetaju auttaa tiedon käsittelyn tarkkuudessa. Ihminen pystyy havaitsemaan vain pienen ja rajallisen osan todellisuudesta. Siihen, mitä havaitsemme, riippuu siitä, mihin suuntaamme tarkkaavaisuutemme sekä millaisia aikaisempia kokemuksia meillä on. Aiemmin syntyneiden havaintojen pohjalta syntyneet mielikuvat ja ennako-odotukset voivat vahvistua, minkä vuoksi kykyä havaita ja aistia todellisuutta monipuolisesti sekä tietoista läsnäoloa on tärkeä kehittää. (Sydänmaanlakka 2010, luku 4.2.)

Yksi ihmisen tärkeimmistä tavoitteista on mielenrauhan löytäminen, mikä vaatii systemaattista harjoittelua ja tekemälle matkaa itseensä (Sydänmaanlakka 2010, luku 4). Oman mielen valmentamisen vaikutukset aivojen toimintaan, yksilön ajatteluun ja tunteisiin ovat herättäneet mielenkiintoa erityisesti neurotieteessä, joka tutkii aivojen ja hermoston toimintaa. Oma mieltään valmentavan voidaan sanoa olevan sopeutuvampi päivittäisiin tunnevaihteluihin ja kyvykkäämpi säätämään omia tunnetilojaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 83–85.) Sydänmaanlakan (2010, luku 4.6) mukaan meditaatio on mielen kouluttamista ja harjaannuttamista toimimaan tehokkaammin. Meditaatioharjoitusten avulla mahdollista selkiyttää mieli ja tunteet sekä havainnoida omaa ajattelua. Leppänen ja Rauhala (2012, 83–85) kuvaavat oman mielen valmentamista kuvan 16 mallin mukaisesti.



Kuva 16. Oman ajattelun ja mielen valmentamisen malli (Leppänen & Rauhala 2012, 86).

Leppäsen ja Rauhalan (2012, 86) oman ajattelun ja mielen valmentamisen mallissa lähdetään liikkeelle läsnäolon harjoittamisesta. Tietoinen läsnäolo eli tietoisuustaidot ovat paras tapa kehittää tunneälyä, tunnistaa tunteita, ajatuksia ja oman mielen malli sekä kehittää itsehillintää. Tietoinen läsnäolo on opittavissa oleva taito, jota voi harjoittaa työpäivän aikana esimerkiksi keskittymällä hengitykseen muutaman minuutin ajan. Fokus ja keskittymiskyky on mahdollista säilyttää keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan, harjoittamalla tietoista läsnäoloa sekä huolehtimalla siitä, että päivittäiseen rutiiniin kuuluu hetkiä, jolloin on mahdollista jäsentää asioita, esimerkiksi päivittäiset rauhalliset kävelyhetket. Näin luomme tilaa ajattelulle. (Leppänen & Rauhala 2012, 87–91.) Sisäisen puheen voidaan kuvata olevan tiivistettyä ja lyhennettyä puhetta, joka muodostaa mielen. Sisäinen puhe auttaa tarkastelemaan sitä, miten merkityksiä luodaan elämässä ja muutostilanteissa. (Kurvinen 2015, 4, 184.) Sisäinen puheemme laatu vaikuttaa elämämme laatuun, minkä vuoksi on tärkeää hyväksyä oma sisäinen puhe ja pyrkiä tulemaan tietoiseksi sisäisistä dialogeista ja mahdollisista ajatteluvirheistä (esim. mustavalkoajattelu, itseensä ottaminen, toisen mielen lukeminen, vertailu muihin). Ajatusten valmentamisen avulla on mahdollista kehittää mentaalisia ominaisuuksia ja hyveitä: itsetuntoa, ei-tuomitsevaa asennetta, ystävällisyyttä, viisautta, myötätuntoa, pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Tyypillinen harjoitus kestää n. 10–15 minuuttia, jossa alkuun tehdään muutaman minuutin hengitys- ja rentoutusharjoitus, ja päätetään mentaalinen ominaisuus tai hyve, jota halutaan kehittää. Mielikuvaharjoittelussa keskitytään positiivisten mielikuvien avulla näkemään itsensä suorittamassa tulevaa tapahtumaa. (Leppänen & Rauhala 2012, 92–98.) Mielikuvaharjoittelussa tapahtuman tai asiaan liittyvät tunteet, näköhavainnot aja äänet kuvitellaan sellaisena kuin ne tositilanteessa ovat (Mannila 2022).

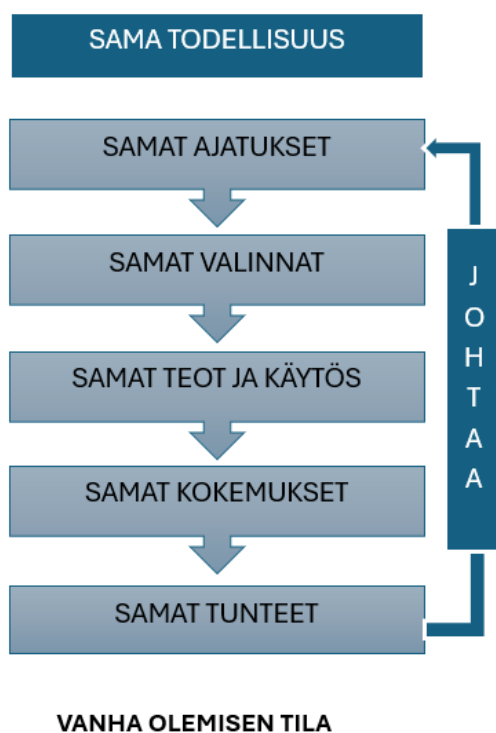
Elämme ja koemme elämää hyvin paljon omien uskomusten, odotusten, mielikuvien sekä mielen tilannetietoisuuden kautta (Åhman & Gustafsberg 2017, 252). Oman mielen johtamisen tärkeys korostuu organisaatioympäristön muuttuessa postmodernimpaan suuntaan. Odotettu lopputulos onnistuneesta oman mielen johtamisesta on menestyminen, joka koetaan oman potentiaalini toteutumisenä ja elämän tasapainona. Oman potentiaalini toteutuminen on mahdollista havaita myös työsuorituksissa. (Åhman 2003, 223.)

Ajattelu

Ajattelu on prosessi, jossa hyödynnetään mielen sisäistä, varastoitunutta tietoa ja ympäristöstä tulevaa aisti-informaatiota, ja jonka tuloksena syntyy ajatuksia (Åhman 2012, 193; Sydänmaanlakka 2022, 55). Ajattelun ja ajatusten voidaan kuvailla olevan sisäistä ääntämme (Åhman & Gustafsberg 2017, 204). Sydänmaanlakan (2010, luku 4.5.) mukaan ajattelu on mielessä olevan tiedon käsittelyä, ja sen välineitä ovat kieli, äänneet, käsitteet ja mielikuvat. Näiden avulla ohjaamme toimintaamme, kommunikoimme ja jäsenämme ympäristöämme. Ajattelua tarvitaan muun muassa havaitsemiseen, muistamiseen, oppimiseen, ongelmanratkaisuun ja luovuuteen. (Sydänmaanlakka 2010, luku 4.5.) Ajattelu on työväline, joka auttaa sopeutumaan mm. työelämän haasteisiin. Ajattelun voidaan sanoa olevan kaiken toiminnan pohja, koska epäonnistunut ajattelu johtaa huonoihin päätöksiin ja epäonnistuneeseen toimintaan. Ajattelulle onkin varattava hyvin aikaa työelämän kasvavien vaatimusten muodostaessa haasteita ajattelulle eli psykologisille ja kognitiiviselle kapasiteetille. (Leppänen & Rauhala 2012, 209–211). Ajattelu ilmenee esimerkiksi päätöksentekona, arvosteluna, mielipiteen muokkaamisena, järkeilynä ja ongelmanratkaisuna (Sydänmaanlakka 2022, 55). Ajatukset ovat sisäistä puhetta, lauseita, joita kerromme itsellemme, ja joista osasta olemme tietoisia ja osasta emme. Ajatukset vaikuttavat kaikkeen toimintaamme ja mielialaamme, ja niillä voi tehdä erialaisia asioita, kuten todeta asioita, motivoida itseämme, lanistaa itseämme, suunnitella etukäteen, murehtia menneitä, jäsentää asioita tai haaveilla. (Nyyti ry 2019.)

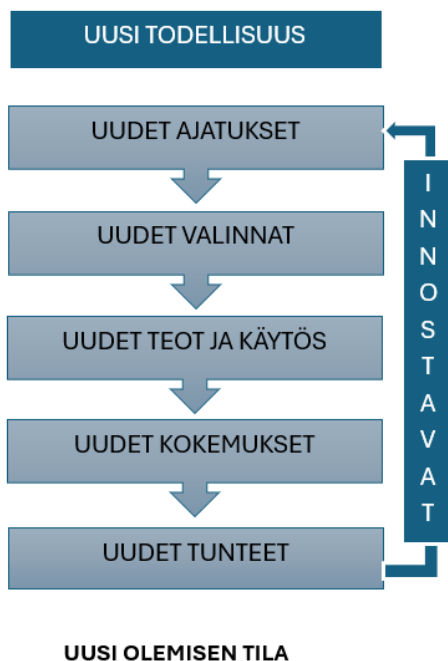
Erilaisia ajatuksia risteilee mielessämme jatkuvasti, minkä vuoksi on tärkeää oppia tunnistamaan ajatuksia ja erottamaan, milloin joku asia on tosi ja milloin kyse on omasta tulkinnasta. (Nyyti ry 2019.) Ajattelemme päivässä noin 60 000–70 000 ajatusta, joista 90 prosenttia on täsmälleen samoja, joita ajattelimme edellisenä päivänä. (Dispenza 2021, 60.) Nyyti ry (2019) luokittelee ajatukset seuraavasti: neutraalit ajatukset, myönteiset ja kielteiset ajatukset, rakentavat ja tuhoavat ajatukset sekä hyödylliset ja hyödyttömät ajatukset. Myönteisillä, rakentavilla ja hyödyllisillä ajatuksilla on mahdollista kohentaa mielialaa ja nähdä enemmän mahdollisuuksia, kun taas kielteiset, tuhoavat ja hyödyttömät ajatukset laskevat mielialaa ja saavat tuntemaan olon kurjaksi.

Toimintamme päivittäin on hyvin rutiininomaista esimerkiksi tehdessämme asioita aina samassa järjestyksessä. Ajaudumme kuvan 17 mukaiseen kierteeseen, jossa samat ajatukset johtavat samoihin valintoihin, ja samat valinnat samaan käyttäytymiseen. Sama käyttäytyminen puolestaan johtaa samoihin kokemuksiin, ja samat kokemukset samoihin tuntemuksiin. Samat tuntemukset johtavat taas samoihin ajatuksiin, ja näin ollen kierre alkaa alusta. (Dispenza 2021, 60.)



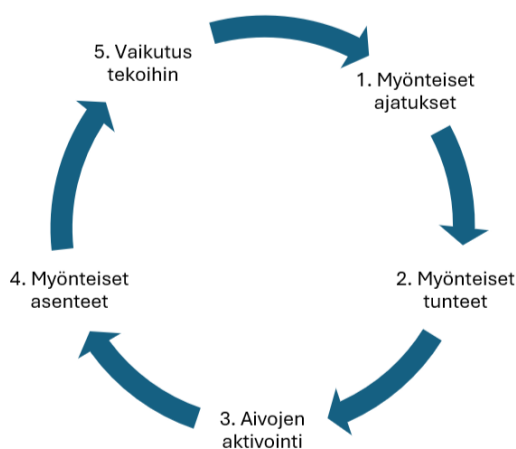
Kuva 17. Näin luomme saman todellisuuden ajatusten voimalla (Dispenza 2021, 61).

Persoonallisuus luo jokaisen henkilökohtaisen todellisuuden. Persoonallisuus koostuu siitä, miten ajatellaan, miten toimitaan, ja miten tunnetaan. Uuden todellisuuden luomiseksi on ryhdyttävä tutkimaan ja pohtimaan ajatuksia, joita ajatellaan, ja muuttamaan niitä. On tiedostettava tiedostamattomat käyttäytymismallit, jotka ovat johtaneet kokemaan samoja kokemuksia yhä uudestaan. On tehtävä uusia valintoja, toimittava toisin ja luotava uusia kokemuksia. Tällä tavoin on mahdollista luoda kuvan 18 mukainen uusi todellisuus, jossa uudet ajatukset johtavat uusiin valintoihin, uudet valinnat uuteen käyttäytymiseen ja uusi käyttäytyminen uusiin kokemuksiin. Uudet kokemukset luovat uusia tuntemuksia, ja uudet tuntemukset ja tunteet innostavat ajattelemaan uusilla tavoilla. (Dispenza 2021, 62–65.) Ajattelu muuttuu, kun alamme ajatella, tuntea, uskoa ja toimia toisin. Vasta tiedostettaessa erilaiset hetket ja tilanteet sekä niihin liittyvät asiayhteydet ja pinttyneet ajatustavat, on mahdollista muuttaa omaa ajattelutapaa. Oman ajatteluprosessin tiedostaminen vaatii paljon energiaresursseja. (Åhman & Gustafsberg 2017, 202.)



Kuva 18. Näin luomme uuden todellisuuden ajatusten voimalla (Dispenza 2021, 64).

Åhman ja Gustafsberg (2017, 204) kuvaavat ajatusten syntymistä ajatusten muodostumisen ketjuna, kuva 19. Mallin ensimmäisessä vaiheessa ajatukset, tunteet ja mieli saavat aivot erittämään kehomme toimintoihin vaikuttavia hormoneita ja välittäjäaineita. Tämä prosessi vaikuttaa tilan tietoisuuteen sekä ajan kuluessa myös energiatasoihin. Mieli, ajatukset, tunteet ja keho vaikuttavat kokonaisuutena toinen toisiinsa kehon ärsykkeen vaikuttaessa mieleen, tunteisiin ja ajatuksiin, tunteiden saadessa kehon toimimaan ja herättämään näin ajatuksia, jotka puolestaan vaikuttavat sekä tunteisiin että kehon toimintoihin.



Kuva 19. Ajatusten muodostumisen ketju (Åhman & Gustafsberg 2017, 205).

Ketjua jatkettaessa tunne johtaa toimintaan, ja toiminnan jatkuessa pitkään samankaltaisena, voi toiminta muuttua intuitiiviseksi eli rutiininomaiseksi (tavat ja tottumukset). Omia suhtautumistapoja, motiiveja ja käyttäytymistä on mahdollista muuttaa tunnistamalla ja muokkaamalla omia ajatusrakenteita. (Åhman & Gustafsberg 2017, 204–205.) Åhmanin ja Gustafsbergin (2017, 199) mukaan ihmisiä ohjaa kaksi ajattelun tasoa: tietoinen eli niin sanottu hidas ajattelu ja tiedostamaton eli niin sanottu automaattinen ja nopea ajattelu.

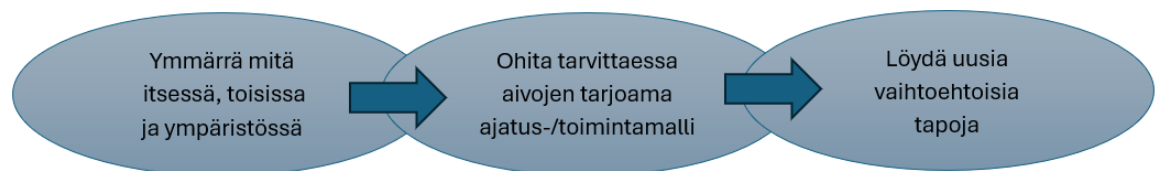
Sydänmaanlakan (2010, luku 4.5.) mukaan ajattelu voidaan jakaa käsitteelliseen ja mielikuviin pohjautuvaan ajatteluun. Käsitteellinen ajattelu liitetään helposti perinteiseen älykkyyteen, jossa on kyky ajatella loogisesti ja ratkaista esiin tulevat ongelmat tarkoituksenmukaisesti. Suurin osa ajattelusta on mielikuviin pohjautuvaa; kokemukset, muistot ja elämykset. Ajattelussa mielikuvat edustavat todellisuutta, ja ajattelu on sisäisen puheen ja mielikuvien hallintaa. (Sydänmaanlakka 2010, luku 4.5.) Asenteet syntyvät ajatusten ja tunteiden muuttuessa automaattiseksi toiminnaksi, ja samojen aseteiden toistuminen ja niiden liittäminen yhteen synnyttää uskomuksia. Uskomukset ovat ajatusten ja tunteiden yhdistelmiä. Koska uskomukset perustuvat kokemuksiin, voidaan niiden todeta olevan peräisin menneisyydestä, ja joskus jo yksi vahva kokemus riittää kestävän uskomuksen syntyyn. Tämä perustuu siihen, että uskomuksilla on itseään vahvistava luonne. Vaikka uskomukset ovat jossain vaiheessa olleet totta, ei se tarkoita sitä, että ne olisivat totta tässä hetkessä. (Dispenza 2021, 179, 185; Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 65.) Parpein (2018, luku 3.1.) mukaan uskomukset ovat henkilökohtaisia tietorakenteita, jotka perustuvat omaan tietämykseen sekä aiempiin omakohtaisiin kokemuksiimme. Uskomukset vaikuttavat ajatteluun, toimintaamme ja tunteisiimme, ja ovat toimeenpanon ja johtamisen lähtökohta. Henkilökohtaisilla uskomuksilla voi olla suurempi merkitys käytännön tavoitteen saavuttamisessa kuin osaamme ajatella. Tämän vuoksi on tärkeää käsittää uskomusten yhteys työskentelyyn sekä ymmärtää niiden pysyvyyden ja muutosalttiuden lähtökohdat. Uskomusten vahvan roolin sisäistäminen, hyväksyminen ja ennen kaikkea hyödyntäminen työelämässä edellyttää johtamiselta nykyistä syvempää psykologista pelisilmää.

Uskomukset voivat joko avartaa tai rikastuttaa elämää tai ne voivat rajata ja kahlita sitä. Uskomusten olemassaolo on hyvä asia, sillä mieli tarvitsee positiivisia, mielialaa myönteisesti muokkaavia käsityksiä, ja ne helpottavat ja nopeuttavat reagointia etenkin uusissa tilanteissa. Tärkeää on se, mihin suuntaan uskomukset ohjaavat toimintaa ja tunteita. Yksittäisistä haitallisista ajatuksista voi ajan saatossa muodostua toistuvia haitallisia eli rajoittavia ajatusmalleja, jotka estävät toimimasta halutulla tavalla. Rajoittavia uskomuksia ovat esimerkiksi: kielteinen sisäinen puhe, yleistäminen, joko -tai ajattelu, negatiivinen ennustaminen, ajatusten lukeminen, pitäisi – täytyisi

-ajattelumalli sekä liioittelu. (Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 65–66; Nyyti ry 2019.) Uskomusten muuttaminen ei ole helppoa. Ensin on hyväksyttävä, että uskomusten muuttaminen on mahdollista ja sen jälkeen muutettava energiatasoa korkeamman tunnetilan avulla ja annettava muutoksen tapahtua. (Dispenza 2021, 179, 185,187.) Oman mielen ohjaamista on mahdollista kehittää NLP-menetelmän eli neurolingvistisen ohjelmoinnin avulla. NLP-malli korostaa positiivisten mielikuvien ja ilmaisujen käyttöä yritettäessä muuttaa yksilön käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2010, luku 4.5.) NLP-mallista on kerrottu lisää kappaleessa 3.3.

Åhmanin ja Gustafsbergin (2017, 11, 190) mukaan ajattelu vaikuttaa tilannetajuntaamme niin kriisitilanteissa kuin myös kaikkien arjessa, ja ilman kirkasta tilannetietoisuutta todellisuuden tulkitakyky voi vaurioitua yllättävänkin pahoin huomaamatta sitä edes itse. Ajattelu on taito, jota jokainen voi, ja kannattaa kehittää. Muutoin riskinä on urautuminen ja näkökyvyn kapeneminen. Organisaatioissa tulisi vaatia enemmän hyvää ajattelua, houkutella ajattelemaan erilaisilla tavoilla ja pysähtyä pohtimaan, mitä ihan oikeasti itse ajattelee. Ajattelun laajentamiseen kuuluu analysointikyky, ajattelun joustavuus ja selkiyttäminen. Tehokkaan ajattelun tarkoitus on aktivoida, välttää vastakkainasettelu, säästää aikaa, tuottaa ideoita ja auttaa lisäämään tilannetajua hankalissa tilanteissa. (Åhman & Gustafsberg 2017, 192; Åhman 2012, 195.) Oman ajattelutyyppin (luova, rationaalinen, abstrakti, konkreettinen, ideoiva) ymmärrys auttaa laajentamaan omaa ajattelua sekä huomaamaan ja hyödyntämään muiden erilaisia ajattelutapoja. (Åhman 2012, 193–196.)

Aivoihimme on sisäänrakennettu mekanismi, joka saa menemään lähemmäs miellyttäviä asioita ja pyrkimään pois päin epämiellyttävästä. Esihenkilötyössä tärkeää osata ohittaa tämä mekanismi ja oma ajatus ja mennä tietoisesti mahdollisimman lähelle esim. hankalaksi tai epämiellyttäväksi koettua ihmistä. Tätä taitoa on mahdollista opetella esimerkiksi ajattelun suuntaamisen mallilla, joka on esitetty kuvassa 20. (Åhman & Gustafsberg 2017, 194.)



Kuva 20. Ajattelun suuntaaminen, mukaillen Åhman ja Gustafsberg 2012, 195.

Organisaatioissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota ajattelun johtamiseen sen vuoksi, että ajattelussamme saattaa olla yllättävän paljon virheitä esimerkiksi liian kapeakatseisen ajattelutavan vuoksi. Ajattelemaan pysähtyminen on yksi tärkeimmistä taidoista organisaatiossa, minkä vuoksi

ajattelulle tulisi luoda tilaa. Ajattelutilaa voidaan luoda mieleen kuvan 21 mukaisilla keinoilla. (Åhman 2012, 196, 199.)



Kuva 21. Tilan järjestäminen mieleen (Åhman 2012, 200).

Ajattelutilaa voidaan luoda aivojen organisoinnilla. Tällöin tulisi välttää aikatauluttamasta monia, monimutkaista ajattelua vaativaa asiaa peräkkäin, ja muistaa, että tietoinen ajattelu on rajallinen ja häiriöherkkä resurssi. Ajattelutilaa kannattaakin organisoida tietoisesti, koska aivomme tottuvat melkein mihin tahansa, myös huonoon organisoitumiseen. Ajattelutilaa on mahdollista luoda myös tyhjentämällä mieli. On hyvä saada ajatukset ennen ongelmanratkaisua johonkin muualle. Mielen tyhjennystapoja on useita; syvään hengittäminen, musiikin kuunteleminen tai lyhyt ulkoiluhetki. Ajatteluagendan avulla on mahdollista suunnata ajattelu ja mielikuvat oikeisiin asioihin. Esimerkiksi muotoilemalla ”Työhyvinvoinnin haasteet” -otsikon sen sijaan otsikolla ”Mitkä voisivat olla työhyvinvoinnin kolme uutta mahdollisuutta? (ideointi)”, suunnataan mielikuva suoraan ratkaisuihin. Ajattelutilaa voi saada aikaan myös leimaamalla huolestuttavat ajatukset, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että väsyneenä ollessa kielteisen, ongelmallisen tai lannistavan ajatuksen tullessa mieleen, voidaan todeta ajatuksen johtuvan siitä, että on väsynyt. Häiriöllä on suuri vaikutus ajatteluun, minkä vuoksi on tärkeää rauhoittaa tilanne. Jos tietoinen mieli on muussa käytössä, ajattelee se laiskasti ja uskomme hullujakin juttuja. Ajattelutilan varmistamisella ajattelu on tehokkaampaa. (Åhman 2012, 200–202.) Neuvonen (2014, luku 3) on nostanut esille kolme ajattelun hyvitetä: kärsivällisyys, uteliaisuus ja suhteellisuudentaju. Kärsivällisyys on malttia ajatella, kykyä kestää epävarmuutta, jäähdyttää kuumia tunteita ja kykyä suunnitella toimintaansa taitavasti. Uteliaisuutta harjoittelemalla pidetään mieli avoimena ja mahdollistetaan

jatkuva oppiminen, ymmärryksen syventäminen ja olennaiseen keskittyminen. Suhteellisuuden-taju on puolestaan kykyä ketterään ja todenmukaiseen ajatteluun.

Liukkosen (2020, 23) mukaan ajatukset vaikuttavat tunteisiin, ja tunteet ohjaavat sitä, mitä havaitsemme ympäristöstämme, ja millaisen tulkinnan teemme eri elämäntilanteista. Organisaatiossa ajattelu ja tunteet muodostavat toisiinsa kietoutuvan verkon, ja tunteiden rakentaminen on kriittistä jokaisella esihenkilöllä, koska se on kriittistä kaikelle inhimilliselle toiminnalle (Åhman 2012, 229).

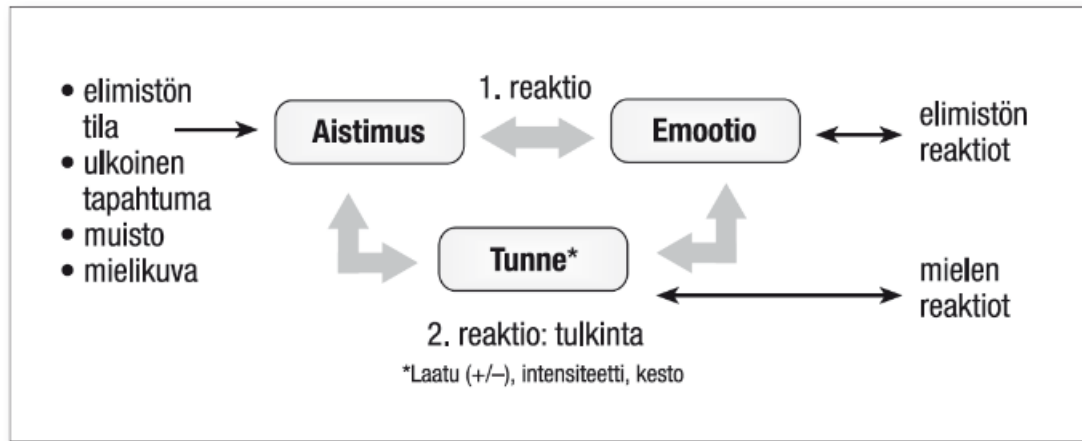
Tunteet

Tunne on elämys ja siihen liittyvä ajatus sekä fyysinen ja psykologinen tila, joka saa jokaisen meistä toimimaan. Tunne kuvastaa liikkumiseen ja liikuttumiseen liittyviä asioita. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.) Tunteet ovat keskeisiä ihmisyyttämme ja käyttäytymistämme määritteleviä tekijöitä niiden rikastuttaessa elämäämme ja tekemällä siitä sekä mielenkiintoisen että merkityksellisen ja opettamalla meille itsestämme jotakin uutta. Yksi tunteiden tärkeimmistä tehtävistä on laittaa arkiset asiat hyvinvoinnin kannalta tärkeysjärjestykseen. Tunteet ovat läsnä elämässämme kaiken aikaa, ja ne sekä ohjaavat toimintaamme sosiaalisissa tilanteissa, muokkaavat automaattisesti kehomme vireystilaa että vaikuttavat siihen, miten havaitsemme ja tulkitsemme ympäristömme tapahtumia. Tunnereaktiot ovat kokonaisvaltaisia kehon ja mielen tiloja, jotka saavat toimimaan tilanteissa, joissa on pakko toimia. (Nummenmaa 2010, 9, 11, 13; Kokkonen 2010, 11.)

Åhmanin (2012, 230) mukaan tunne on systeemi, joka kertoo meille, kuinka tärkeä jokin asia on. Toisin sanoen tunteet auttavat jokaista priorisoimaan. Åhman määrittelee tunteet sekä itseensä että vuorovaikutukseen vaikuttaviksi subjektiivisiksi kokemuksiksi, kyvyksi kokea, ja nämä kokemukset näkyvät myös aktivoitumisena aivoissa, tuntemuksina kehossa sekä sosiaalisessa käyttäytymisessä. Tunteiden tarkastelemisen helpottamiseksi on tarpeellista erottaa toisistaan biologisesti määräytyneet, automaattisesti toimivat tunnereaktiot ja niihin liittyvät tietoiset kokemukset eli tunnekokemukset, joita arkielämässä kutsutaan tunteiksi. Tunteet ovat keskeinen hyvinvointia edistävä neurofysiologinen järjestelmä, ja ne ovat välttämättömiä selviytyäksemme jokapäiväisestä elämästämme ja kanssakäymisestä toisten ihmisten kanssa. (Nummenmaa 2010, 16–17.) Tunne on positiivista tai negatiivista energiaa, ja ne voidaan jaotella mielihyvää ja mielihäpästä luoviin tunteisiin. Lähtökohtaisesti pyrimme parhaamme mukaan hakemaan mielihyvää tuottavia tunteita ja välttämään mielihäpästä luovia tunteita. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.1.) Sydänmaan-

lakan (2022, 70) mukaan tunteet voidaan jakaa perustunteisiin ja niistä kehittyneisiin sekundaarisiiin tunteisiin. Tutkijoiden mukaan perustunteet ovat universaaleja, ja monia niistä voidaan tunnistaa ihmisten kasvonilmeistä kaikissa kulttuureissa. Perustunteita ovat: ilo, hämmästyys, suru, pelko, onnellisuus, rakkaus, inho ja viha. Sekundaariset tunteet ovat perustunteita monimutkaisempia ja kehittyvät usein oppimisen kautta. Ne koostuvat erilaisista mielikuvista, aistimuksista, muistikuvista ja tulkinnasta. Sekundaarisia tunteita ovat: ylpeys, kateus, syyllisyys, häpeä, kiitollisuus, myötätunto ja mustasukkaisuus. (Sydänmaanlakka 2022, 70; Sydänmaanlakka 2010, luku 5.1.) Golemanin (1999) mukaan tunteiden taustavirta kulkee rinnan ajatuksen taustavirran kanssa. Tunneimme aina jotain, vaikka emme usein välitäkään pienistä tunteiden ailahteluista. Vaikutamme toistemme tunteisiin tunnetilaa kohottavasti tai masentavasti, mitä tapahtuu koko ajan sen ollessa aivan luonnollista. Näin ollen tunteet myös tarttuvat tehokkaasti ja usein myös tahtomattamme. (Goleman 1999, 75, 194; Nummenmaa 2010, 130.) Esimerkiksi vahva tunneilmaisuu tartuttaa tunteet muihin, myös voimakkaasti itseään ilmaiset esihenkilöt voivat tartuttaa tunteensa työntekijöihin. Tämän vuoksi on tärkeää puhua työyhteisössä ilmenevistä tunteista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 5.)

Tunteiden vaikutus näkyy kehossamme, mistä seuraavat kielikuvat ovat hyvä esimerkki: yksi vapisee pelosta, toinen puhisee kiukkua, kolmas säteilee tyytyväisyyttä ja neljäs kalpenee kauhusta. Tunteilla on myös suuri vaikutus mieleen ja ajatuksiin. Voimakkaiden tunteiden sanotaan sokaisevan, vääristävän havaintoja ja estävän rationaalisen päättelyn. On tärkeää ymmärtää, että olemme jokainen itse vastuussa omista tunteistamme, ja voimme vaikuttaa omiin tunteisiimme ja hallita niitä. Tunteet ovat minussa, mutta tunteet eivät ole minä. (Sydänmaanlakka 2022, 70; Sydänmaanlakka 2010, luku 5.1.). Sydänmaanlakka (2010, luku 5.2.) on kuvannut tunteiden syntyä kuvan 22 mukaisesti. Tunteiden syntyminen alkaa joko ulkoisista tai sisäisistä aistimuksista, kuten muistot ja mielikuvat, jotka aiheuttavat tunnereaktion. Emootiot eli kehon automaattiset reaktiot syntyvät välittömästi. Tunteet eli mielen reaktiot muodostuvat vasta analysoinnin ja siitä seuranneen tulkinnan myötä. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.2.)



Kuva 22. Tunteiden synty ja prosessointi (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.2.).

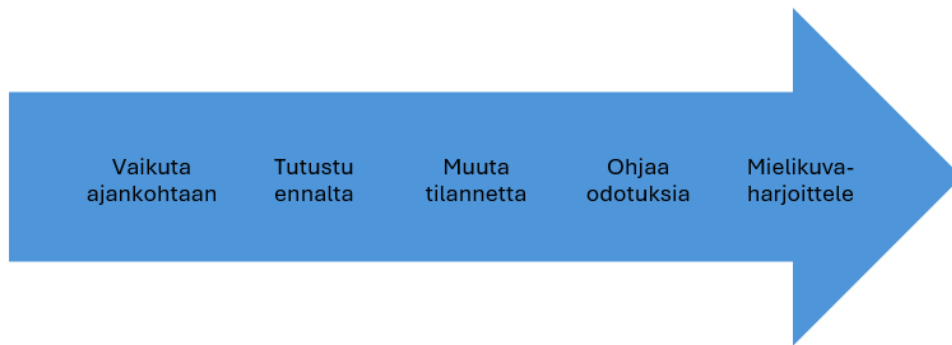
Emootioiden voidaan kuvata olevan tiettyjä kehontiloja ja niihin liittyä reaktioita. Tunteet puolestaan ovat tulkintoja tietyistä aistimuksista ja niihin mahdollisesti liittyvistä emootioista. Tietoinen mieli mahdollistaa tunteiden ymmärtämisen, tulkinnan ja hallinnan tunnetasolla. Syntyneitä tunteita voidaan analysoida sen laadun, intensiteetin ja keston suhteen. Tunnetila voi olla positiivinen tai negatiivinen, ja tunne lyhempi- tai pidempikestoisen. Pidempiaikaisten tunteiden yhteydessä puhutaan mielialasta eli tunneilmastosta, johon vaikuttavat useat henkilökohtaisiin piirteisiin ja elämäntilanteeseen liittyvät seikat. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.2.; Sydänmaanlakka 2022, 70–71.) Kaskan ja Kianderin (2005, 49) mukaan tavanomainen tunneprosessi sisältää seuraavat vaiheet: tunteiden heräämisen, tietoisuuden tunteista ja niiden hyväksymisen omiksi sekä tunnekokemuksen päättymisen.

Omiin tunteisiin tutustuminen on tunnetietoisuuden lähtökohta. Jokaisen tulee olla tietoinen siitä, mitä tuntee, miksi tuntee ja milloin tuntee. Vaikka jokainen pyrkii luonnostaan kokemaan mielihyvää ja välttämään mielihäviötä, kuuluvat negatiiviset tunteet elämään antaen tärkeää informaatiota itsestämme ja ympäristöstämme. Negatiivisten tunteiden tunnistaminen ja käsittely on tärkeää, koska negatiiviset tunteet vievät paljon energiaa, ja se on kuin myrkyä elimistölle. Negatiivisia tunteita on mahdollista hallita mm. omia asenteita muuttamalla, keskustelemalla niistä muiden kanssa tai kohtaamalla ne.

Positiivisten tunteiden vahvistaminen on tärkeää positiivisuuden ja itsensä johtamisen ollessa tärkeitä itsensä johtamisen osa-alueita. Jokaisen tulisi aktiivisesti pitää huolta omasta myönteisyydestään ja pohtia, miten kehittää omaa positiivisuuttaan. Positiivisuuden voidaan sanoa olevan hyvän elämän lähtökohta. Myönteisyyden ylläpitäminen edellyttää aktiivista tunnetietoisuutta.

sekä itsestä ja omasta tunneilmastosta huolehtimista. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.3., 5.4.; Sydänmaanlakka 2022, 73, 75.) Positiivisilla tunteilla on suuri merkitys niin yksilöön kuin koko organisaation huippusuorittamisen johtamiseen (Leppänen & Rauhala 2012, 164). Positiivisen psykologian näkökulmasta positiiviset tunteet luovat onnellisuutta (Martela 2023, 38). Positiivisuutta on mahdollista rakentaa itsesuggestioiden eli sisäisen puheen avulla. Itsesuggestiot ovat lyhyitä lauseita, jotka tiivistäen ilmaisevat tahtotilamme, esim. ”Olen arvokas ihminen”, ”Annan anteeksi oman inhimillisyyteni”. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.4.) Dunderfeltin (2006, 61) mukaan tunteita tutkimalla ja ymmärtämällä ei ole tarkoitus lopettaa negatiiviselta vaikuttavista tunteista tai ylistää ihania tunteita, vaan ikään kuin oppia uimaan tunteiden meressä, tulla kaveriksi tunteiden virran kanssa ja tarvittaessa ohjata virtaa omien tarpeiden tyydyttämiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tunteita on mahdollista säädellä ja se onnistuu varmimmin silloin, kun onnistuu ratkaisemaan tunnetta aiheuttavan ongelman tai muuttamaan tilannetta pysyvästi siten, ettei enää herätä samoja tunteita. Omiin tunteisiin on mahdollista vaikuttaa tiedollisin menetelmin ajatusten ja mielikuvien avulla. (Kokkonen 2010, 47, 51) Åhmanin (2012, 235) mukaan omien tunteiden säätelyllä tarkoitetaan prosesseja, joilla vaikutetaan siihen, millaisia ja miten tarkoituksenmukaisia ja käytökelpoisia tunteita yksilöllä herää, koska ne heräävät, miten niitä ilmaistaan ja mihin suuntaan tunteet kehittyvät sekä siihen, lisääntyykö tunne vai väheneekö se. Tunteisiin on helpompi vaikuttaa ennen niiden syntymistä kuin tunteen aikana. Kuvassa 23 on esitetty esihenkilötyössä hyödynnettävä malli, miten tunteeseen voidaan vaikuttaa ennen tilannetta. Mallin mukaan on mietittävä, onko sovittu hetki oikea asian käsittelyyn, tutustuttava tilanteeseen etukäteen ja pohdittava vaihtoehtoisia toimintamalleja, muutettava fokusta, paikkaa tai rutiinia. Sen lisäksi ohjaimalla odotuksia eli valitsemalla, mitä odotuksia tilanteeseen liittyy ja mielikuvaharjoittelemalla tekemistä, on mahdollista säädellä tunteita. (Åhman 2012, 235–237.) Leppäsen ja Rauhalan (2012, 163) mukaan myönteiset tunteet ovat paras tapa kehittää omaa ja muiden optimismisuutta. Positiivisessa kierteessä ajattelu on luovaa ja optimistista mahdollistaen asioiden näkemisen eri näkökulmista.



Kuva 23. Tunteiden säätely ennen tilannetta (Åhman 2012, 236).

Jotta tunteiden säätäminen oli mahdollista, on hyvä ymmärtää tyypillisimpiä tunteisiin vaikuttavia suhtautumisen virheitä. Saatamme sortua seuraaviin tunnevirheisiin: yritämme pakottaa tunteet järjen logiikkaan ja syy-seuraus-suhteisiin; emme hyväksy tunteita sellaisina, kuin ne kohtaamme ja näin ollen pyrimme kieltämään ne tai pääsemään niistä nopeasti eroon; toimimme tunteen vallassa; tulkitsemme toisten tunteet ulkoisen käyttäytymisen mukaan; unohtamme tunteen fyysisen ulottuvuuden; luulemme kykenevämmekö ennustamaan omia tunteitamme tulevaisuudessa. Erityisesti paineen kasvaessa tunnetajunta on koetuksella ja altis virheille. (Åhman & Gustafsberg 2017, 166–168.)

Kokkonen (2010) mukaan tunteiden säätelyn taito on työpsykologisissa tutkimuksissa osoittautunut varsinaiseksi työn voimavaraksi. Tunteiden säätelyllä on merkittävä vaikutus mm. stressiin, terveyteen, työtyytyväisyyteen sekä itse työn suorittamiseen. Lisäksi tunteiden säätelyn taidot ovat välttämättömiä työuupumuksen välttämiseksi. Työelämässä tunteiden säätelyn tavoitteena on myönteinen työilmapiiri, mikä heijastuu suuresti henkilöstön sitoutuneisuuteen sekä tiimityöskentelyyn (auttamishalukkuus jne.). Myönteinen työilmapiiri, työn imun kokemisen mahdollistava palaute, kannustus ja tuki sekä työpaikan tunneilmaisua koskevat säännöt riippuvat hyvin pitkälle työpaikan esihenkilöistä. Esihenkilöiden tunneälyyn sisältyvät tunnetaidot, joista omien ja muiden työyhteisöön kuuluvien tunteiden säätelyn taito on keskeisin, ovat olleet viimeisten vuosien aikana työ- ja organisaatiopsykologien kiinnostuksen kohteena. (Kokkonen 2010, 113, 115, 126.) Yhä useammassa yrityksissä ymmärretään tunneälytaitojen tärkeys organisaation johtamisessa (Goleman 1999, 20).

Tunneälykyky on psykologian tohtorin Daniel Golemanin tunnetuksi tekemä käsite, ja sen voidaan määritellä olevan kykyä tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla omia tunteita. Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa hyväksi

omassa ajattelussa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tunneäly voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: omien tunteiden tunnistaminen ja tulkinta, omien tunteiden hallinta, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen ja vuorovaikutussuhteiden parempi hallinta hankitun tunnetiedon pohjalta. (Sydänmaanlakka 2022, 71; Sydänmaanlakka 2010, luku 5.6.) Golemanin (1999, 37) mukaan tunneälyn merkitys on ihmiselle tärkeämpää kuin perinteinen älykkyys, sillä tunnekykyjen puute voi haitata muiden älykkyyksien, kuten tietotaidon ja perinteisen älykkyys, tehokasta käyttöä. Golemanin (1999, 40) määritelmän mukaan ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiensa oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Ihmisen tunnetaidot puolestaan kertovat, kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista on hyödynnettävissä henkilön työelämässä. Pelkkä tunneäly ei takaa, että ihminen on oppinut tarvittavat tunnetaidot työelämässä, vaan se antaa erinomaiset mahdollisuudet oppia ne.

Tunneälyn osatekijöiksi katsotaan kuuluvan intra- ja interpersoonalliset taidot, joustavuus, stressinsieto ja yleinen hyvinvointi. Intrapersonallisella älyllä tarkoitetaan itsensä tuntemista ja omien tunteiden ymmärtämistä, ja sen voidaan sanoa olevan kaiken johtamisen perusta – ei voi johtaa muita, jos ei kykene johtamaan itseään. Intrapersonallinen henkilö osaa ilmaista itseään myönteisesti. Interpersoonallisesti lahjakas henkilö puolestaan tulee hyvin toimeen muiden kanssa, ottaa vastuun ihmissuhteistaan ja tukee toisia. Tämä taito on erityisen tärkeä esihenkilöille, jotka ovat paljon tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Interpersoonallisesti lahjakas ymmärtää muita ihmisiä, kuuntelee ja kannustaa, ja häneltä löytyy herkkyyttä tunnistaa ihmisten tunteita ja motiiveja. Joustavuus puolestaan ilmenee muutoskykyisyytenä sekä kykyinä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Vastoinkäymiset kuuluvat osaksi elämää ja näissä tilanteissa punnitaan todelliset tunnetaidot ja stressinsietokyky. Tunneäly kehittyy iän myötä ja kehittämisessä auttaa mielikuvatyöskentely. Esimerkiksi hankalaan keskusteluun tai palaveriin voi valmistautua miettimällä käyttäytymistään etukäteen. Kuvassa 24 esitettyjen tunneälyn kehittämisportaatt toimivat apuna tunneälyn kehittämisessä. (Jabe 2017, luku 12.)

Tunneälyn kehittämisportaatt

1. Tiedosta esimerkiksi mielikuvatyöskentelyn avulla, mitä todellisia tunteita tunnet.
2. Säättele omia tunnetilojasi. Opi rentoutumaan.
3. Ymmärrä toisten ihmisten tunteita. Siinä auttaa kuuntelu.
4. Vaikuta tunnetasolla toisiin ihmisiin. Ymmärrä erilaisia ihmisiä.
5. Hyväksy tunteesi, mutta älä ole kaikkien tunteiden viestäjänä.

Kuva 24. Tunneälyn kehittämisportaavat Jabea (2017, luku 12.2) mukaillen.

Tunnetaito puolestaan on opittu, tunneälyn perustuva kyky, jonka ansiosta on mahdollista päästä työssä tavallista parempiin suorituksiin. (Goleman 1999, 40.) Esihenkilöiden tunnetaidot ovat työpaikan ilmapiirille hyvästä, koska tunnetaidoiltaan vahvat eli tunneälykkäät esihenkilöt pystyvät luomaan työpaikoille aikaansaavan, oikeudenmukaisen ja yhtenäisen työilmapiirin sekä ratkovan ristiriitatilanteita rakentavilla tavoilla (Kokkonen 2010, 126). Goleman (1999, 199) kuvaa sosiaalisen kyvykkyyden eli muiden ihmisten tunteiden taitavan käsittelyn muodostavan pohjan monille tunnetaidoille, kuten vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus ja muutosvalmius. Sydänmaanlakan (2010, luku 5.7.) mukaan sosiaalisesti älykkäät henkilöt ymmärtävät muiden tunteita ja ylläpitävät molemminpuolisesti tyydyttäviä ja vastuullisia suhteita alistamatta toista tai tulematta itse riippuvaiseksi toisesta ihmisestä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli tunneilmaston luomisessa, ja mitä paremmin esihenkilö tunnistaa omat tunteensa ja niiden syntymekanismien, sen paremmat edellytykset on vaikuttaa tiimin energiaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 5.)

Tunteiden vaikuttaessa vahvasti yritysten toimintaan, on esihenkilöiden opittava johtamaan niitä tietoisesti. Tunnejohtamisella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö johtaa organisaationsa ja siinä toimivien ihmisten tunnetiloja. Myönteisten tunteiden synnyttäminen ja vahvistaminen on keskeinen osa esihenkilötyötä, mutta esihenkilön on kyettävä käsittelemään myös johdettaviensa kielteisiä tunteita. Tunnejohtamista oppii parhaiten tunnistamalla omat tunteensa sekä pohtimalla niiden vaikutusta omaan toimintaansa. (Salminen 2011, 108–109.) Kaskan ja Kianderin (2005) mukaan tunteiden johtamisen taito edellyttää esihenkilöltä seuraavia asioita:

- tunteisiin liittyvän dynamiikan ja tunteita tuoviin tilanteisiin liittyvien ilmiöiden ymmärtämistä
- kykyä havainnoida, kuunnella ja vaikuttaa
- taitoa havaita, tunnistaa ja käsitellä omia tunteita
- taitoa ottaa vastaan ja käsitellä toisten tunteita
- kykyä ottaa puheeksi ja puuttua
- tilannetietoisuutta
- taitoa rakentaa työyhteisön ilmapiiri riittävän avoimeksi ja turvalliseksi
- taitoa ymmärtää ryhmäilmiöitä ja ottaa ne huomioon työyhteisön johtamisessa
- oman esihenkilöroolin ja persoonan välisestä tasapainosta huolehtimista
- toimivia työvälineitä väliintulojen tekemiseen

Esihenkilöllä tulee olla itsetuntemusta, riittävää erillisyyttä suhteessa muihin, kykyä kuunnella ja ymmärtää tunneprosesseja, aikaa kohdata työntekijöitään ja olla läsnä. Tunteiden johtamisen oppimisessa on tärkeää hyväksyä oma vaillinaisuutensa, toisin sanoen hyväksyä, ettei kaikkea voi aina osata ja että aina on mahdollista tehdä asioita paremmin. (Kaski & Kiander 2005, 9–10.) Salmisen (2011, 110) mukaan tunnejohtaminen edellyttää esihenkilöltä valmiutta paljastaa omat tunteensa. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, luku 5) mukaan toisen tunteisiin vaikuttaminen edellyttää tunnetaitoja, jotka koostuvat: tunteiden tunnistamisesta, tunteiden hyväksymisestä, tunteiden ilmaisemisesta sekä tunteiden vastaanottamisesta.

2.3.3 NLP – itsensä johtamisen kehittämisen menetelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Tässä kappaleessa esitellään itsensä johtamisen kehittämisen menetelmänä käytettävä NLP-menetelmä esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämisen tukemiseksi.

NLP on saanut alkunsa 1970-luvulla Kaliforniassa Santa Cruzin yliopistossa Richard Bandlerin ja John Grinderin tutkimusten ja töiden pohjalta. NLP perustuu systeemiteoriaan, informaatioteoriaan, konstruktivismiin, tekoälytutkimuksiin, kielitieteeseen sekä kognitiivisen psykologian ideoille. NLP ei mallina kuitenkaan sitoudu mihinkään psykologiseen teoriaan, vaan tarjoaa joukon tekniikoita ja lähestymistapoja, joiden arvon määrää niiden tehokkuus. Bandler ja Grinder huomasivat mielikuvien ja kielikuvien vaikutusvoiman, ja lähtivät selvittämään, miten eri huippu-terapeutit saivat aikaan parempia tuloksia kuin muut. He alkoivat tutkia henkilöitä, jotka menestyivät tai toimivat hyvin, ja henkilöitä, joilla oli muun muassa erilaisia pelkoja, ja henkilöitä, jotka olivat päässeet peloistaan eroon. Tavoitteena heillä oli löytää muutosten ydin, eli miten saadaan aikaan pysyviä käyttäytymismuutoksia. He analysoivat, miten ihmiset olivat päässeet eroon fobioistaan ja peloistaan, ja hyödynsivät näiden ihmisten toimintamalleja sellaisten kanssa, joilla oli pelkoja ja fobioita. Tämän tutkimuksen avulla löytyi uusi malli – *miten* ihmiset ajattelevat jostakin, vaikuttaa merkittävästi siihen, *kuinka* he kokevat ko. asian. NLP perustuu kognitiivisen psykoterapian konstruktivistiseen ajatteluun, jonka mukaan ihmiset rakentavat omilla mielikuvillaan ja sisäisellä puheellaan ongelmalliset tunteet ja niihin liittyvän käyttäytymisen. Muuttamalla näitä mielikuvia

ja sisäisiä ideoita, myös tunteet ja käyttäytyminen muuttuvat. (Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 13; Grönfors & Roos 1997, 28–30; Ahvenniemi 2013, 62.)

NLP eli Neurolinguistic programmin on kirjainyhdistelmä, joka tulee vastaan monissa eri asiayhteyksissä ja elämän alueilla, kuten opetuksessa, valmennuksessa, työyhteisöjen kehittämisessä ja terapeutteisessa työssä. Käytämme arkielämässä usein keinoja, joita NLP käsittelee. Jokaiselle on varmasti tuttu tilanne, jossa esimerkiksi työnnämme mielestämme syrjään tai kauemmaksi ikävän mielikuvan helpottaaksemme oloamme tai vastaavasti palautamme mieleen jonkin mukavan muiston mielialan piristämiseksi. Haastavissa tilanteissa voimme puolestaan käyttää kannustavaa sisäistä puhetta hyödyntämällä lausahduksia: ”hyvin menee” tai ”pärsjät kyllä”. Esimerkin mukaisia keinoja käytetään NLP:n mallintamisessa. (Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 10.) Ahvenniemi (2013) on väitöskirjassaan *Mental Management: NLP ja relaxaatio opettajien jaksamisen edistäjinä* määritellyt NLP:n olevan arkipsykologisen suuntauksen, jonka lähtökohta on, että todellisuus ja yksilön tulkinta siitä ovat eri asioita. Jokainen yksilö tekee oman mallinsa tai karttansa ympäristöstään ja muuttamalla tätä mallia, yksilö kokee tilanteen ja asennoituu siihen eri tavalla.

NLP:tä voidaan pitää mallina siitä, miten aivomme toimivat: miten opimme, ajattelemme, kommunikoimme, teemme päätöksiä ja motivoidumme sekä miten saadaan aikaan haluttuja muutoksia. Se on myös oppi siitä, kuinka prosessoimme informaatiota ja kuinka se vaikuttaa käyttäytymiseemme. NLP tarkoittaa neurolingvististä ohjelmointia. Neuro (N) viittaa neurologisiin prosesseihin eli mieleen tai aivoihin, keskushermostoon ja erityisesti aisteihin, joilla tunnemme, näemme, kuulemme, maistamme ja haistamme. Näiden aistien kautta kommunikoimme ulkomailman kanssa sekä käymme sisäistä keskustelua itsemme kanssa muistin ja mielikuvituksen kautta. Linqvistinen (L) viittaa puolestaan puhuttuun kieleen (sanallinen) ja kehonkieleen (sanaton), joiden välityksellä kommunikoidaan sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla. Ohjelmoinnilla tai prosessoinnilla (P) tarkoitetaan ajattelumme rakennetta ja sitä, kuinka ohjelmoimme itsemme ajattelemaan ja sen myötä toimimaan, sekä erityisesti sitä, kuinka tiettyjä rakenteita muuttamalla voidaan saada aikaan parempia tuloksia. Havaitsemiseen, muistiin, oppimiseen, luovuuteen ja vastaaviin henkisiin prosesseihin liittyy neurolingvistisiä ohjelmia. Yhdessä ne selittävät käyttäytymiseemme ja sen, miten saavutamme haluamme tulokset tai ovatko ne ylipäättäen saavutettavissa. (Flow Mentaalivalmennus 2023; Suomen NLP-yhdistys 2023; Alder 2016, 5.)

NLP on teknologia, jonka avulla saadaan aikaan toivottuja muutoksia ja sen myötä haluttuja tuloksia. Perinteisen psykologian kysyessä *miksi* ihmisellä on ongelmia, on NLP:n lähtökohtana tutkia *miten* ihmiset tosiasiallisesti muuttuvat, jotta he voivat elää haluamaansa elämää. Oppimalla

muuttamaan ajatuksia on mahdollista muuttaa tunnetiloja, päästä eroon peloista ja jännityksestä, vanhoista uskomuksista ja rajoitteista. NLP antaa vastauksen siihen, miten saamme ei-toimivat asiat toimimaan. NLP on käytännöllinen tietoisuuden kasvattamisen väline sisältäen paljon tehokkaita menetelmiä henkilökohtaiseen muutokseen ja sujuvaan vuorovaikutukseen. NLP:n avulla on mahdollista muun muassa muuttaa ja hallita omaa ajattelua, oppia huomaamaan ja ymmärtämään ihmisten erilaisuus, hallita omia tunteita ja tunnetiloja sekä oppia miten tavoitteet kannattaa asettaa ja miten ne saavutetaan sekä miten muuttaa kielteinen kokemus myönteiseksi. (Flow Mentaalivalmennus 2023; Suomen NLP-yhdistys 2023.)

Ahvenniemen (2013) mukaan NLP:ssä on sekä neurologinen että kielellinen ulottuvuus. Neurologinen ulottuvuus nostaa esille, miten ajatuksillamme, muistoillamme ja kokemuksillamme on osittain tietty sensorinen rakenne, ja osittain tunnepitoinen sisältö. Esimerkiksi ikävien muistojen rakenne saattaa olla tietynlainen ja hyvien muistojen rakenne aivan toisenlainen. Muuttamalla kokemuksen rakenteita, muuttuu samalla kokemuksen vaikutus, ja kokemuksen muistelemisen ei saa enää aikaan negatiivista tunnetilaa. Muuttamalla rakennetta muuttuu myös sisältö. Rakenteet koostuvat hahmotustavoista, jotka ovat usein tiedostamattomia, mutta tiedostettaessa muutettavissa, kun taas tunnepitoinen sisältö ei ole yleensä tahdonvoimalla muutettavissa. Esimerkki: henkilö A on ahdistunut, koska hänellä on tietty ongelma, jonka hän mieltää visuaalisesti isona ja mustana suoraan edessään. Pientämällä ja siirtämällä hahmon kauemmaksi itseltään ja antamalla sille vaaleamman sävyn, tunnetila helpottuu, ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen helpottuu. Voimme siis luoda ajatuksillamme erilaisia mielikuvia (esim. visuaalisia) tai rakenteita, joita voimme muuttaa tiettyjen ohjeiden mukaan. Jo yhdenkin piirteen muuttaminen kokemuksen aistirakenteessa muuttaa hermoihin liittyviä kulkuja aivoissa ja voi saada aikaan toisenlaista tunnetilaa. (Ahvenniemi 2013, 63–64.)

NLP:n kielellisessä ulottuvuudessa etsitään kielen ja mielen välisiä yhteyksiä eli tutkitaan, millaisia mielikuvia ja millaisia kokemuksia kieli tuottaa, ja miten mielteet ja kokemukset muuttuvat, kun muutetaan sanoja, lausetta tai kielen perusrakennetta. Ihmisten kokemukset ja tavoitteet ovat havaittavissa kaikessa vuorovaikutuksessa puheena tapahtui vuorovaikutus perheessä, työelämässä tai jossain muualla. Tunnetilan muuttuessa, muuttuu myös henkilön tapa puhua asiasta, mitä sanoja ja kielen rakenteita henkilö käyttää. Muutosta voi tuoda suoraan kielen avulla myös muuttamalla sanoja ja lauseita. Sanojen raskas, uupunut, synkkä jne. käyttäminen saa helposti aikaan väsymyksen tunnetta. Kun taas sanat ilo, onni ja valo nostavat mielialaa. Vuorovaikutustilanteissa voimme valita ja yhdistää sanoja eri tavoin, kuten esimerkiksi lause ”Hän on vanha, mutta osaava” muuttuu huomattavasti, sanottaessa ”Hän on vanha JA osaava”. Samoin lause

”Joskus olen ollut aika taitava, mutta nyt olen tosi surkea” muuttuu voimavaraemmaksi vaihtamalla lauseenosien järjestystä: ”Nyt olen tosi surkea, mutta joskus olen ollut aika taitava”. NLP:ssä tehdään siis paljon hahmottamisharjoituksia eli mielletään tilanteita ja tunteita muuttuneella tavalla sekä tehdään runsaasti erilaisia kielenkäyttöön liittyviä harjoituksia muuttamalla kokemuksia sanojen ja lauserakenteiden avulla, kuten kuvatuissa esimerkeistä käy ilmi. (Ahvenniemi 2013, 64–65.)

NLP:n perusoletuksena on, että toimintamme taustalla on oletuksia, käsityksiä ja uskomuksia, jotka heijastuvat jokaisen tekemiseen. Näitä toimintamahdollisuuksia lisääviä ja vaihtoehtoja avaavia oletuksia kutsutaan taustaoletuksiksi, jotka ovat osoittautuneet hyödyllisiksi vuorovaikutustilanteissa ja oman elämän hallinnassa. NLP:n ensimmäisen perusoletuksen mukaan jokaisella ihmisellä on heitä ympäröivästä todellisuudesta oma yksilöllinen käsityksensä eli kartta, jonka pohjalta hän toimii ja reagoi. Toisin sanoen maailma ja ihmisen kuva maailmasta ovat eri asia, ja jokainen meistä mieltää todellisuuden eri tavoin. Toisena perusoletuksena on, että kaiken käyttäytymisen taustalla on positiivinen tarkoitus. Ihminen tekee aina parhaat mahdolliset valinnat oman karttansa eli maailmankuvansa pohjalta. Kolmantena NLP:ssä oletetaan, että ihmisillä on piilevänä olemassa kaikki ne voimavarat (myönteiset kokemukset), joita tarvitaan haluamien muutosten tekemiseen. Ihmisellä on kaksi tiedonkäsittelyn ja kommunikoinnin tasoa: tietoinen ja tiedostamaton eli alitajuntainen. Tietoiseen mieleemme liittyvät ajattelu, päättely, päätöksenteko, muistin toiminnot, erilaiset tietoiset valinnat ja käyttäytyminen, kuten puhuminen. Tiedostamaton mieli jää usein huomaamatta, koska se toimii automaattisesti. NLP-mallissa lähdetään siitä ajatuksesta, että ratkaisut moniin ongelmiin löytyvät ennemmin alitajuiselta tasolta kuin tietoisia ratkaisuja pohtimalla. Esimerkiksi ulkopuolisten tai meidän itsemme luoma uskomus (esim. olen hidaskäppä ja kömpelö) voi olla tiedostamaton niin, että huomaamme myös käyttäytyvämmme hitaasti ja kömpelösti eri tilanteissa. (Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 17–21; Ahvenniemi 2013, 65.)

Erilaiset psyykkiset ilmiöt, kuten muistot, kokemukset, voimavarat ja uskomukset, ovat mielessä mielikuvina, kielenä ja kehon asentoina ja tuntemuksina. Koemme tapahtumat näkemällä, kuulemalla, tuntemalla ja joskus haistamalla ja maistamalla. Muistamme myös aikaisemmat tapahtumat aistiemme ilmauksina: mielikuvina, sisäisinä ääninä tai kehon tuntemuksina. (Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 12, 43.) Grönforsin ja Roossin (1997, 160–165) mukaan NLP:n perusolettamukseen kuuluu se, että ajatuksemme esiintyvät aina aistikokemusten muodossa, ja näillä aistikokemuksilla eli ajatuksilla on tietty rakenne. Myös kaikilla tekemillämme mie-

likuvilla, tiedostetut ja tiedostamattomat, on oma rakenne, jota kutsutaan subjektiivisten kokemusten rakenteeksi. Submodaaleiksi puolestaan kutsutaan aistihavaintojen rakenteita, jotka ovat yksityiskohtia, joista sisäiset aistihavainnot ja kokemukset muodostuvat. Ne voivat perustua visuaaliseen eli näköön perustuvaan rakenteeseen (väri, muoto, voimakkuus, kirkkaus jne.), auditiiviseen eli kuuloon liittyvään rakenteeseen (sävy, volyyymi, kesto, välimatka jne.) tai kinesteettiseen eli tunteisiin tai tuntemuksiin liittyvään rakenteeseen (lämpötila, rakenne, liike, kosteus jne.). Submodaalit voivat perustua myös hajuun ja makuun liittyviin rakenteisiin (pistävä, imelä, suolainen, makea jne.).

Metamalli on kielimalli, joka perustuu NLP:n vahvimpaan peruseräiteeseen, jonka mukaan kartta (maailmankuva) on eri asia kuin maasto (todellisuus). Metamallin hyödyntäminen on yksinkertaisesti kysymysten tekoa, tiedon keräämistä ja kysymistä ja sen avulla pystytään tunnistamaan kieleen sisältyviä malleja ja kategorioita. Sanoilla ei ole tarkkoja merkityksiä, ja ne voivat merkitä eri henkilöille eri asioita. Metamallin avulla on mahdollista kerätä tietoa ihmisten kokemusrakenteista, esimerkiksi tilanteissa, joissa emme ymmärrä, mitä toinen tarkoittaa tai mistä toinen puhuu. Kielellisten kokemusten ilmaisut muodostuvat kolmesta malliprosessista: poisjättäminen, yleistäminen ja vääristyminen. Kuvassa 25 on esimerkkilauseita ja tarkentavia kysymyksiä malliprosessin eri vaiheista. (Grönfors & Roos 1997, 108–113.)

ESIMERKKILAUSE	TARKENTAVA KYSYMYS
POISJÄTTÄMINEN	
Timo kiusaa minua.	Miten Timo kiusaa sinua?
Ihmiset sanovat niin.	Kuka sanoo niin?
YLEISTÄMINEN	
Aina minulle käy näin.	Ihanko aina? Ihan joka kertako?
Minä en voi mennä sinne?	Mikä estää? Mitä tapahtuisi, jos menisit sinne?
VÄÄRISTÄMINEN	
Hän ei pidä minusta.	Mistä tiedät, ettei hän pidä sinusta?
Hän estää minua puhumasta?	Miten hän sen tekee tarkkaan ottaen?

Kuva 25. Esimerkki metamallin malliprosessista. (Mukaillen Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 87–89.)

Tunnetilat ovat jokaiselle tärkeitä, sillä ne voivat olla joko voimavaroja tai esteitä. Tunnetilat auttavat onnistumaan ja jaksamaan tai päinvastoin estävät onnistumasta tai jaksamasta. Tunnetila vaikuttaa kehoon ja keho tunnetilaan samoin kuin ajattelumme ja toimintamme. Pystymme tietoisesti vaikuttamaan tunnetiloihimme sekä tuottamaan ja valitsemaan hyviä tunnetiloja omien sisäisten prosessiemme avulla. Sisäinen keskustelu, jota jokainen käy itsensä kanssa päivittäin aamusta iltaan, on yksi keino hallita tunnetiloja samoin kuin mielikuvat ja uskomukset. Kehon fyysisellä tilalla on merkittävä vaikutus tunnetiloihin, minkä vuoksi on tärkeää pitää huolta fyysisestä kunnosta. Tunnetilojen vaihtelut näkyvät jokaisesta ulospäin, mutta on hyvä tiedostaa, että ne näkyvät hyvin eri tavalla eri ihmisistä välttyäksemme vääriä johtopäätöksiltä. Tämän vuoksi on tärkeää oppia havaitsemaan (kalibroimaan), minkälaisia muutoksia tunnetilojen vaihtelut meissä itsessämme aiheuttaa pystyäksemme kalibroimaan muiden muutoksia. Tunnetilojen vaihtelut aiheuttavat helposti havaittavissa olevia muutoksia kehossa, kuten ilmeet, eleet, asento ja muutokset hengityksessä. (Grönfors & Roos 1997, 136–141.)

NLP perustuu mallintamiselle, joka on ollut NLP:n ytimessä sen alkuajoista lähtien. Mallintamisessa mallin luomiseksi otetaan tutkittavaksi ja puretaan auki onnistuneeseen suoritukseen johtaneet ajatusmallit ja toimintatavat. Mallitettaviksi voidaan valita eri tavoin taitavia ihmisiä (hyviä neuvottelijoita, taitavia terapeutteja, onnistuvia opettajia jne.). Mallinnettavia löytyy kuitenkin ihan arkielämästäkin jonkun ollessa erityisen hyvä luomaan kontakteja erilaisiin ihmisiin ja toisen osatessa ottaa kritiikkiä vastaan ilman, että suuttuu tai pahoittaa siitä mielensä tai kolmannen selvitessä kriiseistä muita paremmin tai nopeammin. Mallintaminen on ihmisen perusprosessi: lapset mallintavat heitä ympäröiviä aikuisia aluksi melko tiedostamattomalla, valikoimattomalla makrotasolla. Myöhemmin mallintaminen voi muuttua tietoisemmaksi, kuten silloin, kun pieni lapsi sanoo haluavansa olla "samanlainen kuin isä". Tietoisuuden myötä tulee mahdollisuus valikoivaan eli mikromallinnukseen, jossa mallinnetaan tiettyjä piirteitä, kykyjä tai taitoja.

NLP:ssä päähuomio kohdistuu taitoihin ja osaamiseen. Kuhunkin ongelmaan ja sen historiaan lähdetään pureutumaan tarvittavien taitojen näkökulmasta: mitä taitoja tarvitaan ja miten ne ovat parhaiten löydettävissä tai hankittavissa. Taitojen mallintamisessa etsitään ja tuodaan esille (usein tiedostamattomat) taustauskomukset ja se havaintojen, mielikuvien ja muiden mielteiden, sisäisen puheen ja ajatusten ketju, jolla haluttu taito tuotetaan. Mallin ollessa valmis taito tai toimintatapa voidaan opettaa sitä tarvitseville. On myös mahdollista mallintaa itseltään jokin taito ja siirtää se muille elämän alueille. Mallintaminen vastaa siis kysymykseen: "Miten se tehdään?".

Mallintaminen on sekä lähestymistapa että menetelmä, ja se voidaan kohdistaa mihin tahansa -oppiessasi, minkä tahansa prosessin perusrakenteen, voit soveltaa sitä tai sen muunnelmia missä tahansa tilanteessa. (Hiltunen, Kiviaho & Vikeväinen-Tervonen 2003, 10–11; McDermott & Jaco, 2001, 48–49.)

NLP:n hyötyjä on tutkittu jonkin verran. Tieteellisiä tutkimuksia on tehty NLP:n pienistä osa-alueista muun muassa silmäliikkeiden mukautumista tiettyjen aistikanavien kanssa tai miten adjektiiveja, verbejä ja adverbeja voidaan hyödyntää kommunikaatio- ja terapiayhteyksissä. Nämä tutkimukset ajoittuvat 1980-luvulle, ja niiden tulokset ovat ristiriitaisia. Samoin kuin NLP terapia- muotona on ollut monien muiden menetelmien tavoin ristiriitainen. 1990- ja 2000-luvuille ajoittuvat tutkimukset sisältävät vaikuttavampia tuloksia NLP:n käyttökelpoisuudesta osittain sen vuoksi, että vanhanaikaisista tekniikoista on luovuttu, ja on alettu ymmärtää paremmin NLP:n ideoita, jotka keskittyvät ratkaisuihin, tavoitteisiin ja omien voimavarojen tiedostamiseen. Tutkimukset osoittavat, että jo yksikin NLP valmennuskerta voi auttaa ihmistä voimaan paremmin ja pääsemään eroon sosiaalisista vaikeuksistaan ja lievemmistä psykologisista ongelmistaan. Tampereen yliopistolla on tutkittu NLP:n tuloksellisuutta psykoterapiassa, ja tutkimustulokset osoittavat, että psyykkisistä ongelmista kärsineiden hyvinvoinnin parantuminen terapian seurauksena oli poikkeuksetta erittäin merkittävää. Suurimmat muutokset tapahtuivat mielialan, ahdistuneisuuden, hyvinvoinnin, itseluottamuksen ja elämään tyytyväisyyden alueilla. (Ahvenniemi 2013, 68–72.)

Kiteytettynä NLP:n avulla on mahdollista kartoittaa subjektiivisten kokemusten rakenteita ja saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin; Kuinka ajattelemme? Kuinka opimme? Kuinka tulemme hyvälle tuulelle tai vihaisiksi? Kuinka onnistumme tai emme onnistu? NLP auttaa toteuttamaan tarvittavat muutokset ajattelussa, käyttäytymisessä ja toiminnassa, joita tarvitaan haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. NLP on vuorovaikutustaitoja, vaikuttamista, voimavarojen hyödyntämistä, itsensä johtamista, ihmissuhteiden parantamista, oppimista ja kehittymistä sekä vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien lisäämistä. (Suomen NLP-yhdistys 2023, Grönfors & Roos 1997.)

2.3.4 Itsensä johtamisen taitojen merkitys esihenkilötyössä

Tämän päivän työelämä asettaa kovia paineita esihenkilöille, nopeasti muuttuva työympäristö on korostanut itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä, ja työelämän kasvavat vaatimukset muodosta-

vat haasteita ajattelulle. Työelämä mullistui koronan myötä, kun lähes kaikki tieto- ja asiantuntijatyötä tekevät siirtyivät etätöihin. Poikkeusajan venähtäessä pitkäksi muodostui täysin uudenlaisia tapoja ja tottumuksia työpäiviin. Johtaminen monipaikkaisessa työssä eli hybridimallissa voidaan kokea hankalaksi samanlaisten kontaktien puuttuessa, joihin lähityössä ehdittiin tottua. Hybridimalli vaikeuttaa kontaktien luomista, luottamuksellisten suhteiden synnyttämistä, työkuorman ja stressin määrän tunnistamista sekä erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemista. Esihenkilöiltä vaaditaan aiempaa parempaa yhteistyökykyä ja yhteistyötaitoja. Enää ei riitä pelkkä älykkyyden, tietotaito ja se mitä koulussa opitaan, vaan tarvitaan myös kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. (Salminen 2011, 222; Sydänmaanlakka 2010; Leppänen & Rauhalan 2012, 210; Järvinen 2014, 38; Goleman 1999, 15; Vilkinen 2023, 23, 247.)

Johtaminen ei ole pelkästään esihenkilön tehtävä, jonka hän suorittaa, vaan se on myös rooli, jonka vastaanottaessaan, esihenkilö altistaa itsensä työntekijöidensä toiveiden, tunteiden, asenteiden, mielikuvien sekä asiallisen että asiattoman kritiikin kohteeksi. Tämän vuoksi esihenkilön on erittäin tärkeää tuntea itsensä sekä ymmärtää että hallita omaa käyttäytymistään ja tunneilmaisujaan. (Järvinen 2014, 258–259; Järvinen 2012a, 142–143.) Esihenkilö on myös muutosjohtaja, johon kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia. Esihenkilöiltä vaaditaan hyvien itsensä johtamisen taitojen lisäksi paineensietokykyä, taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä taitoa vaikuttaa johdettaviensa käyttäytymiseen (Pirinen 2023, 280).

Leppäsen ja Rauhalan (2010, 125) mukaan itsensä tunteminen tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee, hyväksyy ja kykenee hyödyntämään kaikkia puoliaan elämässään ja työssään. Ihmisenä ja esihenkilönä kasvaminen ja kehittyminen edellyttävät tietoisuutta siitä, kuka ja millainen on. Esihenkilönä olemista on mahdollista oppia vain tekemällä ja harjoittelemalla. Esihenkilötyön voidaan sanoa olevan jatkuvaa kehittymistä, tietotaitojen päivittämistä sekä kokemuksista oppimista. Itsetuntemuksen lisääntymistä voidaan pitää itsensä johtamisen perustana, koska pystyäkseen johtamaan muita, on ensin opittava ymmärtämään itseään riittävän hyvin. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 2.1.) Leppäsen ja Rauhalan (2012, 35) mukaan oppimalla ihminen kykenee sopeutumaan ympäristöönsä ja muuttamaan toimintaansa. Sydänmaanlakan (2010, luku 2) mukaan reflektointi eli syvälinen itsearviointi on itsensä johtamisen tärkeimpiä työkaluja. Salmimies ja Ruutu (2014) puolestaan toteavat tietoisuustaitojen (mindfulness) helpottavan itsensä johtamisessa onnistumista. Tietoisuustaidot auttavat muun muassa hyväksymään omat rajoitukset ja puutteet. Omien tunteiden, ajatusten, tahdon ja kokemusten ymmärtäminen ja tietoinen ohjaus ovat avain parempaan elämään. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.4.)

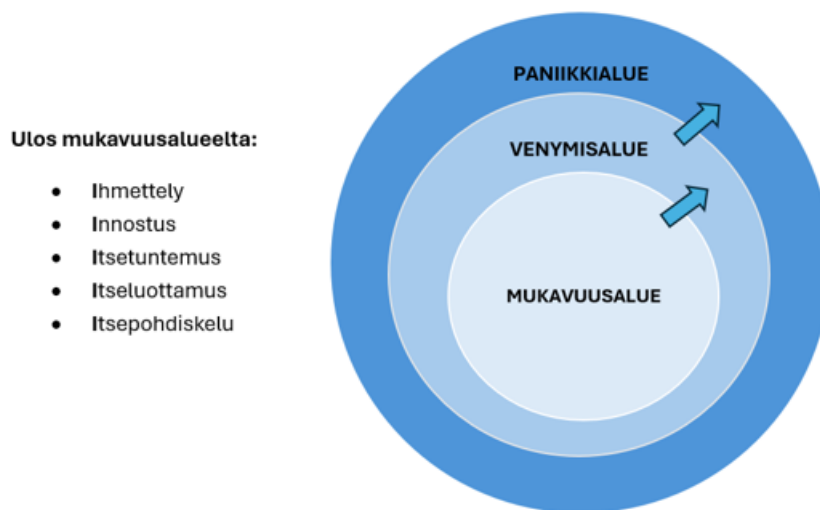
Oman mielen johtaminen on olennaista kaikessa mitä teemme. Se vaatii pysähtymistä, harjoittelua ja hiljentymistä. Mieleemme koostuu ajatuksista ja tunteista, joita hallitsemalla on mahdollista saavuttaa mielenrauha. (Åhman 2003, 132; Sydänmaanlakka 2022, 55.) Oman mielen valmentaminen parantaa johtamista sen kehittäessä tunneälyä ja empatiaa. Sen avulla kehitämme viisauttamme hyväksyä erilaisuudet ja nähdä asiat myös muiden näkökulmista. Esihenkilön on tärkeää oppia havainnoimaan, mitä hänen omassa mielessään tapahtuu, ja miten se vaikuttaa omaan tunnetilaan. Lisäksi on tärkeää oppia ymmärtämään toisten ajattelua ja havainnoimaan, miten se vaikuttaa keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 86–87.)

Ajattelua voidaan pitää kaiken toiminnan pohjana, sillä epäonnistuessamme ajattelussa teemme huonoja päätöksiä ja epäonnistumme myös toiminnassa. Ajattelulle on varattava aikaa, koska esihenkilön tärkein tehtävä on tehdä monimutkaisesta maailmasta yksinkertainen. Ajattelu on työväline, joka auttaa sopeutumaan työelämän haasteisiin, ja laajentamalla ja avartamalla ajatteluamme, on mahdollista luoda uutta ja tehdä kestävämpiä päätöksiä. Ajattelun ja mielen valmentaminen auttavat kykyä hyödyntää ja käyttää intuitiota, jonka voidaan sanoa olevan herkkyyttä kuunnella sisäistä ääntä ja liikkua esitietoisella tasolla. Sitä voidaan kuvata myös tiedostamattomassa mielessä olevaksi opituksi niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 209, 211; Sydänmaanlakka 2022, 63.) Sydänmaanlakan (2022, 63) mukaan intuition merkitys esihenkilötyössä on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana. Esihenkilönä kehittymistä voidaan pitää ennen kaikkea ajattelijana kehittymisenä. Kykymme ajatella ja hallita kompleksisuutta kehitty läpi elämän, ja ajattelukykyämme kehittäminen lisää kykyämme löytää kohtaamiemme haasteiden ydinongelmat ja ratkoa niitä moniulotteisesti. (Leppänen & Rauhala 2012, 212, 223.)

Tunteet ovat tärkeitä ja ne vaikuttavat sekä työntekoon että työyhteisön toimivuuteen. Tunteista puhuttaessa on tärkeää erottaa omat ja toisten tunteet. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 5.) Esihenkilö altistuu roolissaan valtavalle tunnekuormalle häneen kohdistuvien odotusten ja tunteiden virittäessä vastatunteita ja koetellessa itseluottamusta sekä itsehillintää ja tunteiden säätelykykyä. Esihenkilöiden voidaan sanoa kuuluvan ns. tunnetyöläisten joukkoon, jotka joutuvat työssään kontrolloimaan omia tunteitaan ja niiden ilmaisemista. Esihenkilöiden tulisikin löytää sopiva tunteiden säätelytaso, koska ääripäät (yli- ja alisäätely) tuottavat helposti vuorovaikutusongelmia. Tunteiden säätelytaitoihin kuuluu myös tunteiden teeskentely ja liioittelu. Esihenkilötyössä tulee eteen tilanteita, joissa hän joutuu esittämään jotain muuta tunnetta kuin mitä oikeasti kokee. (Järvinen 2012a, 149–150.) Organisaation tasapainoisen tunneilmaston luominen edellyttää, että esihenkilö on tietoinen omista tunteistaan ja osaa vaikuttaa niihin. Tunnetta voidaan kuvata energiana, jonka hallitseminen ja tietoinen hyödyntäminen on avain onnistuneeseen

esihenkilötyöhön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 5.) Itsensä johtamisen kannalta on olennaista tiedostaa omat tunteensa, mikä puolestaan mahdollistaa tunteiden hallinnan ja ohjaamisen. (Sydänmaanlakka 2010, luku 5.2.; Sydänmaanlakka 2022, 70–71.)

Sydänmaanlakan (2010) mukaan todellinen uudistuminen ja muutos vaativat syvällistä ajattelutapojen muutosta ja oman tietoisuuden kehittämistä. Lisäksi uudistuminen ja muutos vaativat hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta sekä uskallusta poistua omalta mukavuusalueeltaan ja ottaa riski uudistua. Tehokkaimpia muutoksen estäviä tekijöitä ovat kiire, kyvyttömyys pysähtyä ja kohdata itsensä, negatiivisuus ja pelko. Muutoksen mahdollistavia tekijöitä puolestaan ovat: ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja itsepohdiskelu. Muutoksessa liikutaan kolmella erilaisella alueella (kuva 26): mukavuus-, venymis- tai paniikkialueella. Vietämme suurimman ajan mukavuusalueella, jossa asiat ovat tuttuja ja hallittavissa olevia. Tämä alue ei mahdollista uuden oppimista vaan on siirryttävä oman mukavuusalueen ulkopuolelle eli venymisalueelle, jossa todellinen uudistuminen tapahtuu. Joskus on hyvä vieraila myös paniikkialueella, koska muutos ja uudistuminen vaativat myös epäonnistumisia. Riittävän useat vierailut venymis- ja paniikkialueella mahdollistavat oman mukavuusalueen laajenemisen. (Sydänmaanlakka 2010, luku 2.1.)



Kuva 26. Laajenna omaa mukavuusaluettasi Sydänmaanlakkaa (2010, luku 2.1.) mukaillen.

Taito hallita omaa ajatteluaan, tunteitaan ja käyttäytymistään on esihenkilölle tärkeää. Hyvä itsetuntemus on edellytys, että kykenee rakentamaan vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. Kehittyäkseen esihenkilön on uskallettava astua ulos omalta mukavuusalueeltaan, rikkoa rajoja

ja ottaa riskejä. Itsensä johtamisessa päämäärien asettaminen on olennainen taito ja onnistumisen edellytys. Päämäärien saavuttamiseksi on hyvä tarkkailla omia asenteitaan, joita on mahdollista myös muuttaa. Oikealla asenteella varustettu esihenkilö pystyy muuttamaan toimintaympäristöönsä, luomaan uusia mahdollisuuksia, hankkimaan tarvittavan osaamisen ja taidot sekä kehittämään itseluottamuksen, joka takaa tavoitteen saavuttamisen. Muutoksen ja uudistumisen yhdeksi esteeksi on määritelty olevan kiire, joka tuntuu vaivaavan useimpia esihenkilöitä. Kiireen taustalla kuvaillaan olevan jatkuvat keskeytykset (puhelinsoitot, muiden kysymykset jne.), kuitenkin kyse vaikuttaisi olevan itsensä johtamisen ongelmista, jotka estävät esihenkilöitä tehostamasta ajankäyttöään. (Salminen 2011, 182, 184–187, 190–191, 194.) Nykyajan työelämä korostaa oman työn ja itsensä johtamisen taitoja, joita on mahdollista kehittää asettamalla itselle tavoitteita, priorisoimalla työtehtäviä, suunnittelemalla ajankäyttöä, panostamalla otollisiin hetkiin (tunnistetaan, millaisessa tilanteessa ollaan parhaimmillaan), tunnistamalla stressi, huolehtimalla omasta hyvinvoinnista sekä arvostamalla ja kannustamalla itseä (Sarkkinen 2020).

Esihenkilölle oman positiivisuuden ja innostuneisuuden säilyttäminen ja ylläpito ovat tärkeitä taitoja. Tunneälykäs esihenkilö osaa tulkita omia tunteitaan ja tunnistaa niiden vaikutukset muihin, tuntee omat vahvuudet ja rajoitukset sekä arvostaa terveellä tavalla itseään ja tuntee omat kykynsä. Lisäksi tunneälykkäällä esihenkilöllä on hyvä itsekontrolli tunteiden ilmaisussa, kyky osoittaa avoimuutta, luotettavuutta ja aitoutta sekä nähdä asioiden positiiviset puolet. Tunneälykkyyteen liittyy myös kyky tunnistaa toisten tunteet ja ymmärtää niiden merkitys sekä huomioida ne toiminnassa ja rakentaa systemaattisesti koko organisaation tunneilmasto. (Sydänmaanlakka 2022, 76–77.)

2.4 Tulokset ja johtopäätökset (reflektointi)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli toimia pohjana itsensä johtamisen valmennukselle sekä vastata tutkimuskysymyksiin: *Mitä hybridityö ja sen johtaminen on? Mitä itsensä johtaminen on?* Kirjallisuuskatsauksen tulokset raportoidaan tutkimuskysymyksiin pohjautuen.

Mitä hybridityö ja sen johtaminen on?

Koronapandemia on vaikuttanut merkittävästi työelämään ja siihen, milloin, missä ja miten työntekijät työskentelevät (van Zoonen 2021). Hybridityöllä tarkoitetaan työskentelymallia, jossa voidaan yhdistää etätö ja päätyöpaikalla tehtävää läsnätyötä (Työterveyslaitos 2023). Hybridityöhön siirtyminen on herättänyt yrityksissä monia eri kysymyksiä, tunteita ja mielipiteitä puolesta

ja vastaan. Hybridityön käytäntöjä haetaan yrityksissä kiivaasti, ja sekä yritysten että ihmisten on pysyttävä vastaamaan hybridityöhön liittyviin haasteisiin. Hybridityönjohtamisessa korostuu avoin, rehellinen ja molemminpuolinen kommunikaatio työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. (Lindström & Savaspuro 2023, 59, 62–64; Hietala ym. 2023, luku 3.1.12.) Onnistuneen hybridityön edellytyksenä on luottamuksen kulttuuri, selkeät yhteiset raamit ja tavoitteet. Esihenkilön tärkein tehtävä on luoda tiimiin luottamusta tiimiläisten välille ja omaa rooliaan kohtaan. Hybridityön johtamisessa esihenkilön on tärkeää tunnistaa stressin oireita, pystyä kuuntelemaan työntekijöiden ahdistusta ja huolia sekä suhtautua empaattisesti heidän haasteisiinsa ja lisäksi ymmärtää erilaiset lähtökohdat ja yksilölliset erot. (Hietala ym. 2023, luku 3.1.12.) Hybridityö on lisännyt itsensä johtamisen taitojen merkitystä ja nykypäivän työelämässä on välttämätöntä hallita myös omaan työhyvinvointiin liittyvät itsensä johtamisen taidot (Sjöblom 2022).

Mitä itsensä johtaminen on?

Itsensä johtaminen on 1980-luvulla itseohjautuvuuden johdanteena syntynyt käsite. Muuttuva työympäristö on korostanut itsensä johtamisen tärkeyttä viimeisten vuosikymmenten aikana. (Neck & Houghton 2003, 270; Sydänmaanlakka 2014, 141.) Yhden määritelmän mukaan itsensä johtaminen on prosessi, jossa maksimoidaan aika ja kyvyt arvokkaiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Timm & Crispin 1993, 4). Sydänmaanlakan (2014, 14, 142–143) mukaan itsensä johtaminen on itseensä tutustumista - jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tullaan syvästi tietoiseksi kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, minkä jälkeen on mahdollista ohjata omia tekoja, ajatuksia ja tunteita. Älykkään itsensä johtamisen yksi päämääristä on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskunnon saavuttaminen. Kamensky (2023, 66,70) määrittää itsensä johtamisen yhdeksi hyväksi ihmisten johtamisen osa-alueeksi. Esimerkillisyys korostuu hyvässä johtamisessa, koska johtaja ei ole kykenevä saamaan muita seuraamaan itseään, ellei hän osaa johtaa itseään. Salmisen (2011, 181–182) mukaan ihminen ei ole muusta maailmasta riippumaton olento, vaan se, mitä olemme, riippuu lukuisista itsemme ulkopuolisista tekijöistä, kuten esimerkiksi geeniperimästä ja kasvatuksesta, ja siitä mitä syömme, juomme ja hengitämme. Ihminen on monessa mielessä ympäristönsä tuotetta, mutta ei kokonaan, sillä jokainen pystyy vaikuttamaan itseensä ja muihin teoillaan ja ajatuksillaan. Itsensä johtaminen on kyvykkyyttä sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Itsensä johtamiseen kuuluu rohkeus siirtyä omalle epämukavuusalueelle, minkä lisäksi itsensä johtaminen vaatii sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä odottaa, että tulokset ovat nähtävillä. Itsensä johtamisessa on kyse energian hallinnasta ja oman huomion kiinnittymisen tiedostamisesta. (Jääskeläinen 2020.) Itsensä johtamista voidaan pitää myös oman työn suun-

nittelemisena, seuraamisena ja tarvittaessa muuttamisena parempaan suuntaan. Itsensä johtaminen on myös tunteiden ja käyttäytymisen säätelyä, joka vaatii itseuria ja pitkäjänteisyyttä. (Omapaja 2019.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi.

Kirjallisuuskatsaus koostui henkilöstöjohtamisen ja itsensä johtamisen osa-alueista. Henkilöstöjohtamisen kappaleessa perehdyttiin tarkemmin esihenkilötyön ja hybridityön määritelmiin. Itsensä johtamisen kokonaisuudessa puolestaan käytiin läpi itsensä johtamisen määritelmiä ja teorioita sekä avattiin oman mielen, ajattelun ja tunteiden johtamista. Kirjallisuuskatsauksen avulla pystyttiin vastaamaan hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja se toimii hyvin pohjana itsensä johtamisen valmennukselle.

2.5 Lähteet

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2015). Asiantuntija esimiehenä. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Ahokas, M. (2024). Alber Bandura (1977): Social learning theory. Helsingin yliopisto. Saatavilla 14.1.2024 <https://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/sosiaalipsykologia/bandura.htm>

Ahvenniemi, R. (2013). Mental Management: NLP ja relaksaatio opettajien jaksamisen edistäjinä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9307-2>

Alder, H. (2016). Handbook of NLP: a manual for professional communicators. Kamk/Ebook Central Academic Complete.

Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Bogardus, A. M. (2004). Human resources jumpstart. SYBEX. Kamk/Ebook Central Academic Complete.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2022). Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar.

- Dispenza, J. (2021). Plasebo. Lumevaikutuksen teho. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Dunderfelt, T. (2006). Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Eronen, R. (2013). Varusnainen ja esihenkilö. Saatavilla 17.12.2023 <https://www.kielikello.fi/-/varusnainen-ja-esihenkilo>
- Flow Mentaalivalmennus. (2023). Mitä on NLP? Saatavilla 10.12.2023 <https://mentaalivalmennus.fi/nlp-koulutus/mita-on-nlp/>
- Goleman, D. (1999). Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Grönfors, T. & Roos, T. (1997). Mitä on NLP. Espoo: Facile Publishing.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. (2023.) Esihenkilön työoikeus. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Hiltunen, S., Kiviaho, M. & Vikeväinen-Tervonen, L. (2003). NLP perusteet. Tampere: Tampere University Press.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2018). Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Kamk-Finna/Kauppakamaritieto.
- Järvinen, P. (2012a). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Järvinen, P. (2012b). Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Jääskeläinen, H. (2020). Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Saatavilla 7.1.2024 <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>
- Kaski, S. & Kiander, T. (2005). Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kamensky, M. (2023). Ihmisen elämän timantti. Menestyksen ja onnellisuuden strategia. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.

Kohtakangas, K. (2019). Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>

Kokkonen, M. (2010). Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kujanpää, K. (2017). Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisen hyvinvointi. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>

Kurvinen, P. (2015). Media-ammattilaisen sisäinen puhe. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-598-5>

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Lindström, S. & Savaspuro, M. (2023). Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Lipponen, K. (2023). Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. (58–83.) Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Malmivaara, A. (2008). Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus vaikuttavuudesta. Apuväline terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisille, tutkijoille ja päättäjille. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 45(4), 273–278. <https://journal.fi/sla/article/view/1252>

Mannermaa, K. (2022). Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Mannila, P. (2022). Tavoitteiden asettaminen. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022082656530>

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

- Martela, F. (2023). Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. (34–57.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- McDermott, I. & Jago, W. (2001). Brief NLP therapy. Kamk/Ebook Central Academic Complete.
- Neck, C. & Houghton, D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends and future possibilities. Teoksessa: Neck, C (toim.) Self-leadership. Kamk/ProQuest Ebook Central
- Neck, C. & Manz, C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of organizational behavior*, vol. 13, 681–699. Saatavilla 28.1.2024 https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2015/12/Thought-Self-Leadership_TheInfluence-of-Self-talk-and-Mental-Imagery-on-Performance.pdf
- Neuvonen, M. (2014). Päätä viisaasti. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Nummenmaa, L. (2010). Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. (2016). Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. (23–34.) Turku: Turun yliopisto.
- Nyyti ry. (2019.) Ajatukset ja niiden tunnistaminen. Saatavilla 12.2.2024 <https://www.hyvakysymys.fi/kurssi/et/ajatukset-ja-niiden-tunnistaminen/>
- Omapaja. (2019). Itsensä johtaminen – täydellinen opas onnistumiseen. Saatavilla 11.8.2024 <https://www.omapaja.fi/blogi/itsensa-johtaminen>
- Pahkin, K. (2021). Itsensä johtamisen merkitys ”uuden normaalin” edessä. *Laurea Journal*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081843626>
- Parpei, R. (2018). Tee, toimi, saa aikaan! Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Penttinen, M. (2022). Itsensä johtamisen konsepti puolustusvoimissa. Yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa. Väitöskirja. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-3304-6>
- Pessi, A. & Spännäri, J. (2023). Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. (83–109.) Jyväskylä: PS-kustannus.

- Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.
- Ristikangas, M-J. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies. Kamk-Finna/Alma Talent Verkko-kirjahylly.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1), 68–78. DOI:10.1037110003-066X.55.1.68
- Salminen, A. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihin-kin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>
- Salminen, J. (2011). Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2014). Itsensä johtaminen. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Sarkkinen, M. (2020). Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja. Saatavilla 11.8.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitsemän-keinoa-parantaa-itsensa-johtamisen-taitoja>
- Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja, sarja A73. (7–22.) Turku: Turun yliopisto.
- Suomen NLP-yhdistys. (2023). NLP lyhyesti. Saatavilla 10.12.2023 <https://nlpyhdistys.fi/tietoa/>
- Sydänmaalakka, P. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. (2008). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. (2010). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Kamk-Finna/Ellibs e-kirjasto.
- Sydänmaalakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec.
- Sydänmaalakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.

Sjöblom, K. (2022). Itsensä johtaminen. Nykypäivän työelämä vaatii oman hyvinvoinnin johtamisen taitoja. Saatavilla 20.11.2023 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nykypaivan-tyoelama-vaatii-oman-hyvinvoinnin-johtamisen-taitoja/>

Timm, P. & Crisp, M. (1993). Successful Self-Management: A Psychologically Sound Approach to Personal Effectiveness. Kamk/ProQuest Ebook Central

Tossavainen, A. & Peltonen, A. (2020). Psykkinen valmennus. EU: Fitra.

Työterveyslaitos. (2023). Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavilla 20.11.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Uusitalo, L. (2023). Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. (7–17). Jyväskylä: PS-kustannus.

van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(13). DOI: 10.3390/ijerph18136966.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Kamk-Finna/Ellibs e-kirjasto.

Vilkman, U. (2023). Näin menestys monipaikkaisessa työssä. Kamk-Finna/Alma Talent Bineskirjasto.

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä posmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Espoo: Helsinki University of Technology.

Åhman, H. (2008). Hullut johtajat ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Helsinki: Kirjapaja.

Åhman, H. (2012). Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). Tilannetaju. Päätä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.

3 Itsensä johtamisen valmennuksen suunnittelu ja toteutus (sykli 2.)

Opinnäytetyön toisessa syklissä kuvataan itsensä johtamisen valmennuksen suunnittelua ja toteutusta, ja haetaan vastauksia omien tunteiden ja ajatusten johtamista koskeviin kysymyksiin: *Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa?* Valmennus toteutetaan palkkahallinnon alalla toimiville esihenkilöille. Kehittämismenetelmänä käytetään aivoriihimenetelmää ja aineistonkeruun menetelmänä palautekyselyä. Valmennuksen toteutuksen arviointi sekä palautekyselyn avulla saatu aineisto analysoidaan syklissä kolme.

3.1 Johdanto (suunnittelu)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii palkkahallinnon alalla toimiva Yritys X, jolla on useita toimipisteitä eri puolella Suomea. Koronapandemia muutti radikaalisti työn tekemistä kaikkien siirryttyä tekemään töitä nopealla aikataululla kotoa käsin. Vuonna 2022 pandemian helpotettua alettiin yrityksessä siirtyä tekemään työtä hybridimallissa. Pandemian tuomat muutokset ovat haastaneet johtamistyötä muun muassa lähikontaktien ollessa minimissään. Yritys X:ssä työskentelevien esihenkilöiden työ koostuu pääasiassa päivittäisestä työn organisoinnista ja henkilöstöhallinnollisista tehtävistä. Palkkahallinnon työ on hyvin aikatauluihin sidottua ja näin ollen välillä erittäin paineistettua ja stressaavaa. Esihenkilöiden on pystyttävä vastaamaan jatkuviin muutoksiin hyvin nopeallakin aikataululla. Tarve esihenkilöiden itsensä johtamisen kehittämistä on noussut toimeksiantajayrityksen tarpeesta ja halusta kehittää itsensä johtamisen taitoja sekä yrityksen strategiasta ja visiosta. Opinnäytetyöntekijä on itse työskennellyt yrityksen palveluksessa esihenkilönä, ja yksi aiheen valinnan taustalla oleva tekijä on opinnäytetyön tekijän omat kokemukset sekä kiinnostus itsensä johtamisen aihetta kohtaan.

Itsensä johtamisen laaja kenttä rajattiin koskemaan tässä opinnäytetyössä oman mielen, ajattelun ja tunteiden johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tut-

kimus ja tutkimusmetodologiaksi toimintatutkimus. Laadullinen tutkimus mahdollisti itsensä johtamisen merkityksen ymmärtämisen esihenkilötyössä, ja toimintatutkimuksen avulla oli mahdollista osallistaa esihenkilöt mukaan tutkimukseen.

3.2 Valmennuksen suunnittelu ja toteutus (toiminta)

Mentorointia ja coachingia käytetään yhtenä henkilöstön kehittämismuotona monissa yrityksissä (Hietala ym. 2023, luku 3.1.7.). Coaching on kansainvälisesti vakiintunut termi, jota käytetään valmennuksesta puhuttaessa (Ruutu 2020, 19.) Leppäsen ja Rauhalan (2012, 78) määritelmän mukaan valmentamisessa ja coachingissa on kyse mm. myönteisestä ja tarkoituksellisesta muutoksesta, oppimisesta, omien vahvuuksien kirkastamisesta ja kehittämisestä. Kyseessä voidaan sanoa olevan kokonaisvaltainen itsensä kehittämisen prosessi, jossa vastuu oman elämän muutoksista on asiakkaalla ja vastuu prosessin ohjaamisesta coachilla. (Ruutu 2020, 19.) Valmentamisessa on enemmän kyse oikeiden kysymysten esittämisessä kuin oikeiden vastausten antamisessa (Leppänen & Rauhala 2012, 78). Lähtökohta valmennukselle on, että henkilöt ovat vireitä ja energisiä haastamaan itsensä parempiin suorituksiin. Napakan ja tavoitteellisen valmennuksen tavoitteena on kehittää yksilön, tiimin ja organisaation käyttäytymistä ja mahdollistaa parempi oppiminen. (Ruutu 2020, 21; Leppänen & Rauhala 2012, 79.) Valmentajan eli coachin olennaisin tehtävä on ohjata asiakkaan ajatteluprosessia, mitä varten tarvitaan riittävän selkeä viitekehys ja agenda (Ruutu 2020, 57).

Valmennukseen osallistui Yritys X:n yhden yksikön viisi esihenkilöä. Valmennuksen suunnittelu alkoi Power Point -esityksen valmistelulla. Esityksen runko pohjautui ensimmäisen syklin kirjallisuuskatsaukseen, kappaleeseen 2.3 Itsensä johtaminen, painottuen kuitenkin oman mielen, ajattelun ja tunteiden johtamiseen (kappale 2.3.2). Teoreettisen tiedon lisäksi valmennus sisälsi erilaisia harjoitus- ja pohdintatehtäviä, aivoriihityöpajan, esimerkkilistauksen itsensä johtamisen kehittämisen työkaluista sekä ennakkotehtävän. Harjoitus- ja pohdintatehtävien tarkoituksena oli tukea valmennuksen teoriapohjaa, antaa vinkkejä itsensä kehittämiseen sekä herättää pohtimaan ja ajattelemaan itsensä johtamista omasta näkökulmasta. Ennakkotehtävän avulla haluttiin auttaa esihenkilöitä orientoitumaan itsensä johtamisen aiheeseen ja itse valmennukseen. Lopullinen valmennuksen sisältö muokkautui kuvan 27 mukaiseksi.

Valmennuksen sisältö:

- Valmennuksen tavoitteet
- Orientaatiotehtävän läpikäynti
- Itsensä johtamisen keskeiset teoriat ja määritelmät
- Oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtaminen
- Harjoitus- ja pohdintatehtäviä
- Itsensä johtamisen kehittämisen työkaluja
- Aivoriihi-työpaja
- Loppuporinat



Kuva 27. Itsensä johtamisen valmennuksen sisältö.

Valmennus toteutettiin kesäkuisena perjantai-iltapäivänä Yritys X:n toimitiloissa, ja kokonaisuudessaan valmennukseen varattiin aikaa kolme tuntia. Kuudesta kutsutusta esihenkilöstä viisi pääsi paikalle. Etukäteen oli sovittu, että valmennus järjestetään livetapaamisena. Noin viikkoa ennen valmennuksen ajankohtaa esihenkilöille lähetettiin valmennuskirje (liite 1), jossa kerrottiin valmennuksen toteutuksesta sekä pyydettiin täyttämään liitteenä ollut Tuntematon johtaja MBTI-persoonallisuustesti itsensä johtamisen aiheeseen orientoitumiseksi. Itse tilaisuus aloitettiin esittelemällä esihenkilöille valmennuksen tavoitteet, joita olivat:

- mahdollistaa esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittäminen
- lisätä ymmärrystä siitä, mitä itsensä johtaminen on
- löytää itsensä johtamisen keinoja hybridityön johtamisen tukemiseksi
- löytää ajatuksia ja ratkaisuja seuraaviin kysymyksiin;
 - a. Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa?
 - b. Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää?
 - c. Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa?

Orientaatiotehtävän läpikäynnin jälkeen siirryttiin valmennuksen teoreettiseen osuuteen, joka koostui seuraavista osioista: Itsensä johtamisen keskeiset teoriat ja määritelmät sekä oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtaminen. Ensimmäisessä osassa keskityttiin käymään läpi itsensä johtamisen keskeisiä teorioita ja määritelmiä, jotta jokainen sai käsityksen siitä, mistä itsensä johtamisessa on kyse. Itsensä johtamisen laaja kenttä rajattiin tässä opinnäytetyössä koskemaan omien tunteiden ja ajattelun johtamista, minkä vuoksi valmennuksen toinen osa keskittyi oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtamiseen. Tässä osiossa toteutettiin Mielenterveys.fi -sivulta

löytyvä hengitysharjoitus, jonka tavoitteena oli kiinnittää huomio vain ja ainoastaan omaan hengitykseen. Harjoitus on erityisen hyvä silloin, kun ajatukset tuntuvat sekavilta ja tunnetilat voimakkailta. Tämä harjoitus on erityisen hyvä esihenkilötyötä tekeville (vrt. Mielenterveystalo.fi). Teoriaosuutta tauotettiin sopivissa väleissä ja valmennuksen toisessa osiossa pohdittiin, millaista sisäistä puhetta kukin harjoittaa, mitkä uskomukset vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja millaisia tunteita työpäivän aikana kohdataan ja tunnetaan. Valmennuksen loppuun oli koottuna vielä listaus erilaisista keinoista ja työkaluista (mm. NLP-malli, Psyykkisen valmennuksen talomalli, meditaatio, itsereflektointi, hengitysharjoitukset, oman ajattelun ja valmentamisen malli, ajattelun suuntaamisen malli, tunteiden säätelyn malli sekä tunneälyn kehittämisen portaati) itsensä johtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen kehittämismenetelmäksi valikoitui aivoriihimenetelmä, joka toteutettiin valmennuksen loppuun. Aivoriihimenetelmä on perinteinen ideointimenetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia jatkoon käytettäväksi ja toteutettavaksi. (tevere 2024.) Aivoriihi on ongelmanratkaisumenetelmä, jonka tavoitteena on ryhmänä tuottaa runsaasti luovia ideoita turvallisessa ympäristössä (Innokylä 2024). Aivoriihi etenee siten, että ensin määritetään ongelma tai aihe (esim. tutkimuskysymys), johon ideoita, ratkaisuja tai kokemuksia haetaan. Ryhmässä jokainen ideoi omia ajatuksiaan ja kirjaa ne ylös esim. post-it-lapuille tai fläppitaululle. Lopuksi ajatukset ja ideat käydään yhteisesti läpi. Kuuntelemalla toisten ajatuksia, voidaan oppia uutta ja laajentaa omia näkökulmia. (tevere 2024; Innokylä 2024.) Aivoriihi sopii hyvin tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, koska tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon erilaisia ideoita itsensä johtamisen kehittämiseksi, joista jokainen esihenkilö voi valikoida itselleen sopivimmat.

Valmennuksen yhteydessä toteutetun aivoriihiyöpajan tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin: *Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa?* sekä löytää keinoja itsensä johtamisen kehittämisen avuksi. Koska valmennukseen osallistuvia esihenkilöitä oli vain viisi, ei heitä jaettu useampaan pienryhmään vaan myös heidän omasta toiveestaan, he saivat pohtia asioita ryhmätyönä. Kouluttaja antoi ohjeet työpajan toteutuksesta ja poistui työtilasta ryhmätyöskentelyyn varatuksi ajaksi, jottei kouluttajan läsnäolo vaikuta häiritsevästi pohdintatyöhön. Yhteispohdinnat kerättiin ja kirjattiin ylös fläppitaululle.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli myös arvioida toteutettu valmennus ja valmennuksen loppuun lisättiin linkki palautekysely, joka lähetettiin myös sähköpostilla kaikille valmennukseen

osallistuneille esihenkilöille. Palautekyselyn avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, saavutettiinko valmennukselle asetetut tavoitteet, löydettiinkö vastauksia tutkimuskysymyksiin ja miten valmennusta voitaisiin jatkossa kehittää. Palautekysely toteutettiin Microsoft Forms -kyselyn avulla.

Vallin (2015, 84) mukaan kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyn muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan, ja esimerkiksi perinteisen paperisen version rinnalle on tullut sähköisiä kyselyitä. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää tietosuutta siitä, mihin kysymykseen tai kysymyksiin ollaan hakemassa vastauksia (Vilka 2021, 105). Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa tulee olla huolellinen niiden luodessa perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kyselyn sanamuodot on valittava harkiten. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia vaan niiden tulee olla yksiselitteisiä virheellisten tulkintojen ja tulosten välttämiseksi. (Valli 2015, 85.) Kyselylomakkeen kysymykset voidaan muotoilla joko monivalintakysymyksiksi, avoimiksi kysymyksiksi tai sekamuotoisiksi kysymyksiksi. Avointen kysymysten avulla halutaan saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. Kysymysten muotoilussa tulee olla maltillinen. Ensin tulee määrittää, mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei, ja yhden kysymyksen tulisi sisältää aina vain yhden kysymyksen. (Vilka 2021, 106–107.) Tuomen ja Sarajärven (2013, 72) mukaan kyselyn idea on hyvin yksinkertainen; kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi toimii kuten toimii, on järkevää kysyä sitä häneltä.

Valmennuksen jälkeen lähetetyssä palautekyselyssä (liite 2) kysyttiin seuraavia asioita:

1. Mitä tiesit itsensä johtamisesta ennen valmennuksen toteuttamista?
2. Mitä ajatuksia tai tuntemuksia valmennus herätti?
3. Miten valmennuksen tavoitteet toteutuivat?
4. Miten arvioisit materiaalin soveltuvuutta?
5. Mitkä asiat valmennuksessa onnistuivat?
6. Mitä asioita kehittäisit valmennuksessa?
7. Millä tavalla voisit hyödyntää valmennusta työssäsi?
8. Minkä kokonaisarvosanan antaisit valmennukselle?

Valmennuksen ja palautekyselyn analysointi sekä tulokset ja johtopäätökset raportoidaan kappaleessa 4.

3.3 Lähteet

Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. (2023.) Esihenkilön työoikeus. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahlly.

Innokylä. (2024). Aivoriihi. Saatavilla 24.3.2024 <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Mielenterveystalo.fi. (2024). Omahoito-ohjelma. Rentoutus ja hengitys. Saatavilla 7.9.2024 <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/rentoutus-ja-hengitys/2-hengitysharjoitus-403>

Ruutu, S. (2020). Coachin työkalupakki. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahlly.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämävalmennus (tevere). (2024). Aivoriihi. Saatavilla 24.3.2024 <https://tevere.fi/aivoriihi/>

Valli, R. (2015). Paperinen kyselylomake. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (84–108.) Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-kustannus.

4 Itsensä johtamisen valmennuksen analysointi ja tulkinta (sykli 3.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan, ja aineistonkeruun tavoitteena on tuottaa materiaalia aineiston analyysiin siitä näkökulmasta, joka on tutkimuksen kannalta oleellista. Sisällönanalyysi on laadullisissa tutkimuksissa käytetyin analyysimenetelmä. (Juuti & Puusa 2020, luku 9; Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215–216.) Sisällönanalyysin avulla voidaan dokumentteja analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti, ja sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103). Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida lähes kaikki materiaali, joka on mahdollista dokumentoida kirjalliseen muotoon (Elo ym. 2022, 216). Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Tämä jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on induktiivisessa yksittäisestä yleiseen, ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. (Vilkkä 2021, 163; Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Keskeinen ero aineisto- ja teorialähtöisen lähestymistavan välillä on se, että aineistolähtöisessä analyysissä ei ole valmista luokittelurunkoa, jonka mukaisesti aineistoa analysoidaan, vaan tutkija tuottaa luokittelun itse aineistoonsa perustuen (Elo ym. 2022, 218).

Kolmannessa syklissä analysoidaan ja tulkitaan opinnäytetyön toisessa syklissä toteutettu itsensä johtamisen valmennus aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Valmennuksen osalta arvioidaan sen soveltumista itsensä johtamisen kehittämiseen, toteutuksen onnistumista sekä kehityskohteita. Lisäksi analysoidaan, kuinka asetettuihin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan aivoriihimenetelmän avulla. Elo ym. (2022, 217) mukaan tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aineistonkeruumenetelmän valinta muodostavat perustan laadullisen tutkimusprosessin suunnittelulle. Tutkimuskysymykset ohjaavat analyysiä, minkä vuoksi niiden on oltava riittävän tarkkoja, jotta tutkimusaineistosta voidaan etsiä vastauksia. Kolmannessa syklissä haettiin aivoriihimenetelmän avulla vastausta tutkimuskysymyksiin: *Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää? Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa?*

4.1 Valmennuksen ja palautekyselyn analysointi (havainnointi)

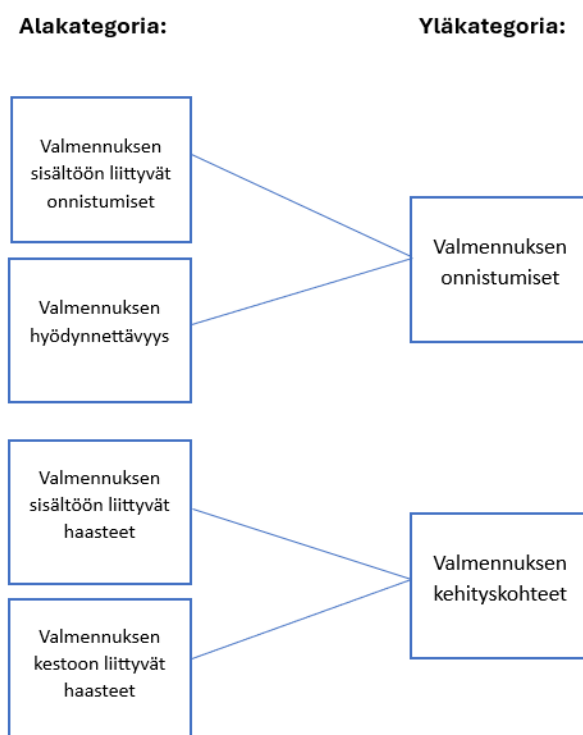
Juutin & Puusan (2020, luku 9) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 108) jakavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi. Prosessin ensimmäisenä vaiheena on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Ensimmäistä vaihetta seuraa aineiston klusterointi eli ryhmittely ja kolmantena vaiheena on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Elon ym. (2022, 218) mukaan sisällönanalyysin päävaiheita ovat: 1. valmistelu-, 2. analyysi- ja 3. raportointivaihe.

Käytännössä aineiston analyysi aloitetaan tutustumalla huolellisesti kerättyyn aineistoon ja käymällä ne useaan kertaan läpi (Juuti & Puusa 2020, luku 9). Ennen analyysin aloittamista on päätettävä analyysiyksikkö, joka voi olla ajatuskokonaisuus, lause tai yksittäinen sana (Elo ym. 2022, 219). Analysoitava aineisto muodostui palautekyselyn avulla saadusta aineistosta ja analyysiyksiköksi valittiin virke, koska palautekysely koostui avoimista kysymyksistä, joihin vastattiin pääsääntöisesti kokonaisilla virkkeillä. Analyysin seuraavassa vaiheessa, pelkistämässä, aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko tiedon tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Analysoitava informaatio eli data voi olla esim. aukikirjoitettu haastatteluaineisto, asiakirja tai dokumentti. Aineiston pelkistämisen taustalla on tutkimustehtävä. Aineistoa tiivistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävän kannalta keskeiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.) Palautekysely koostui kaikkiaan kahdeksasta kysymyksestä, joista seitsemän oli avoimia kysymyksiä. Näiden seitsemän avoimen kysymyksen vastaukset pelkistettiin kuvan 28 esimerkin mukaisesti.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Valmennus herätti kiinnostusta miten lähteä itseään kehittämään.	lisääntynyt kiinnostus itsensä kehittämiseen
Mielenkiintoinen aihe ja pisti ajattelemaan myös omaa johtamista.	mielenkiintoinen aihe herätti ajattelemaan omaa johtamista
Liian paljon asiaa lyhyeen aikaan. Valmennusta pitäisi joko pidentää tai materiaalia karsia.	liian paljon asiaa lyhyessä ajassa materiaalin karsiminen tai ajan pidentäminen
Monipuolinen kattaus aiheesta, paljon eri tutkimuksia ja lähteitä.	monipuolinen kokonaisuus paljon eri tutkimuksia ja lähteitä
Jotain oppeja itseni kehittämiseen ja omaan ajatteluun.	oppeja itsensä kehittämiseen ja omaan ajatteluun

Kuva 28. Esimerkki aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä

Aineistosta koodatut alkuperäisilmaisut käydään aineiston klusterointi- eli ryhmittelyvaiheessa tarkasti läpi, minkä lisäksi aineistosta etsitään käsitteitä, jotka voivat kuvata sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Kun samaa asiaa tarkoittavat käsitteet on ryhmitelty, yhdistetään ja nimetään ne sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Analyysi etenee vertailemalla muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistämällä samansisältöiset alaluokat keskenään ryhmäksi eli yläluokaksi, jolle annetaan sisältöä kuvaava nimi. Abstrahointia jatketaan niin pitkälle kuin se on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten osalta relevanttia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyyssissä yhdistellään käsitteitä ja siten saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111–112; Elo ym. 2022, 220.) Aineiston analyysin kolmannessa eli ryhmittelyvaiheessa kaikki pelkistetyt ilmaisut klusteroitiin eli ryhmiteltiin kuvan 29 mukaisesti seuraaviin alakategorioihin: valmennuksen sisältöön liittyvät onnistumiset, valmennuksen sisältöön liittyvät haasteet, valmennuksen kestoon liittyvät haasteet ja valmennuksen hyödynnettävyys. Alakategoriat ryhmiteltiin puolestaan kahteen yläkategoriaan: valmennuksen onnistumiset ja valmennuksen kehityskohteet.



Kuva 29. Pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely ala- ja yläkategorioihin.

Sisällönanalyysissa muodostettiin ryhmittelyvaiheessa Excel-taulukko, johon kirjattiin kaikki alkuperäisilmaisut ja pelkistetyt ilmaisut allekkain ottamatta kantaa siihen, mihin kysymykseen ilmaisulla vastattiin. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut oli helppo siirtää alakategorioita vastaaviin sarakkeisiin. Tällä tavoin muodostui kokonaiskuva siitä, missä asioissa valmennuksen osalta on onnistuttu, mitä asioita tulee kehittää ja miten valmennusta pystytään jatkossa hyödyntämään itsensä johtamisen kehittämisessä. Tutkimus ei ole valmis vielä tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen, vaan analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulkinnalla tarkoitetaan analyysissa nousseiden merkitysten selkiytystä ja pohdintaa. (Juuti & Puusa 2020, luku 9.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään ja tulkitaan tarkemmin sisällönanalyysin avulla saatuja tuloksia sekä aivoriihi -työpajassa saatuja tuotoksia.

4.2 Tulokset ja johtopäätökset (reflektointi)

Tässä luvussa kuvataan aineiston analyysin avulla saadut tulokset sisällönanalyysin avulla muodostettujen yläkategorioiden mukaisesti: valmennuksen onnistumiset ja valmennuksen kehityskohteet. Lisäksi raportoidaan aivoriihessä saadut tuotokset.

Palautekyselyssä saatujen vastausten perusteella itsensä johtaminen aiheena oli osalle enemmän tuttu kuin toisille, ja sisällön laajuus tuli osalle yllätyksenä. Aineiston analyysin perusteella itsensä johtamisen valmennus oli onnistunut kokonaisuus. Tulkintaa puoltaa palautekyselyssä saatu kokonaisarvosana, joka oli 3,3 (arviointiasteikko 1–5). Valmennus herätti ja lisäsi kiinnostusta lähteä kehittämään itsensä johtamista sekä perehtymään aiheeseen lisää. Aihe koettiin mielenkiintoiseksi, ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Valmennuksen sisältö ja materiaali olivat selkeitä, hyvin aihetta tukevia ja monipuolisia. Koulutuksen vetäjä osasi esittää asiat hyvin ja selkeästi. Ilahduttavinta oli, miten paljon valmennuksen aikana heräsi keskustelua sisällön eri teemoihin liittyen. Jokainen ryhtyi miettimään ja pohtimaan asioita eri näkökulmista, kuten oman käyttäytymisen ja asennoitumisen kannalta, ja esihenkilöiltä nousi hienoa oivalluksia aiheeseen liittyen. Itsensä johtamisen taitojen merkitys etenkin hybridityön johtamisen näkökulmasta ymmärrettiin tärkeäksi. Esihenkilöiden käyttöön jäävä valmennusmateriaali toimii jatkossa itsensä kehittämisen tukena ja valmennuksessa saatuja oppeja voidaan hyödyntää itsensä johtamisen ja oman ajattelun kehittämisessä. Valmennuksen sisältö oli laaja ja aikaa läpikäyntiin rajallinen määrä, minkä vuoksi on hyvä, että materiaaleja on mahdollista hyödyntää asioiden sisäistämiseksi vielä valmennuksen jälkeen.

Palautekyselyn avulla kartoitettiin myös keinoja, miten valmennusta olisi hyvä jatkossa kehittää. Sisällönanalyysin perusteella valmennuksen kehityskohteiksi nousi kaksi alakategoriaa, jotka sisälsivät valmennuksen sisältöön ja keston liittyviä haasteita. Sisältöön liittyvissä kehityskoh-teissa pääteemoiksi nousivat käytännön esimerkkien vähyys. Esimerkkejä ja kouluttajan omia ha-vaintoja ja pohdintoja olisi kaivattu lisää. Lisäksi osan mielestä valmennus koettiin liian teoriapai-notteiseksi ja olisi haluttu aiheen syvällisempää käsittelyä teorian sijaan. Toisaalta aiheen laajuus ja runsas sisältö koettiin myös haasteeksi, vaikka samat teemat olivat osa tutkimuksen onnistu-misia. Valmennuksen ajankohta, perjantai-iltapäivä, ei ollut otollinen valmennuksen toteutuk-selle. Valmennukseen varattu kolme tuntia oli liian lyhyt aika, eikä ryhmätyölle eli aivoriihityöpä-jan toteutukselle jäänyt riittävästi aikaa. Koettiin myös, että asiaa tuli liian paljon lyhyessä ajassa. Ei ollut mahdollisuutta sisäistää kaikkea annetussa ajassa. Konkreettiseksi kehitysideoiksi nousivat joko materiaalin karsiminen tai ajan pidentäminen.

Aivoriihi-työpaja toteutettiin valmennuksen lopuksi ja sen avulla haettiin vastauksia kolmeen eri tutkimuskysymykseen sekä pyrittiin löytämään keinoja itsensä johtamisen kehittämiseksi. Ensiksi haettiin vastausta kysymykseen: Mitä oman mielen, tunteiden ja ajatusten johtaminen tarkoittaa? Sen tunnistettiin olevan kykyä hallita omia tunteita ja ajatuksia. Omien tunteiden tunnistaminen ja tietoisuus omista ajatuksista (”olla tietoinen omista ajatuksista”) korostui omien tuntei-den ja ajattelun johtamisen määrittelyssä. Seuraavaksi pohdittiin: Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtamista voidaan kehittää? Itsereflektointi, tunteiden säätely, meditaatio ja hengi-tysharjoitukset nostettiin omien tunteiden ja ajattelun johtamisen kehittämiskeinoiksi. Lisäksi mielikuvaharjoittelun tunnistettiin olevan hyvä kehittämiskeino muutoksiin valmistautumisessa; ” esim. jos on muutos mitä tavoitella valmistautuu siihen ajattelemalla, mielikuvaharjoitusten avulla”. Tärkeäksi asiaksi nousi myös inhimillisyyys itseään kohtaan. Viimeisessä kysymyksessä ha-ettiin ajatuksia ja ratkaisuja kysymykseen: Millä tavoin omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöä hybridityön johtamisessa? Esihenkilöt kokivat, että omien tunteiden ja ajatte-lun johtaminen auttaa ymmärtämään muita. Erityisesti sen uskottiin auttavan tunnistamaan omien alaisten tunteita ja myös reagoimaan heidän tunteisiinsa. Esihenkilötyö on ajoittain kovin stressaavaa ja omien tunteiden ja ajattelun johtamisen ajateltiin auttavan myös stressinsietoky-vyn parantamisessa. Ajanpuutteen vuoksi aivoriihityöpajan yhteydessä ei ehditty listata konkreet-tisia kehityskeinoja itsensä johtamisen kehittämiseksi, mikä oli yksi valmennukselle asetetuista tavoitteista.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Itsensä johtamisen taitoja tarvitaan hybridityön johtamisessa. Etätyöaika on lisännyt itsensä johtamisen taitojen merkitystä ja nykypäivän työelämässä on välttämätöntä hallita myös omaan työhyvinvointiin liittyvät itsensä johtamisen taidot (Sjöblom 2022).
2. Omien ajatusten ja tunteiden tiedostaminen ja hallinta ovat tärkeitä taitoja, joita tulee kehittää. Omien tunteiden ja ajatusten johtaminen auttaa esihenkilöitä tunnistamaan omien johdettaviensa tunteita sekä myös reagoimaan niihin. Oman mielen johtaminen on olennaista kaikessa mitä teemme (Åhman 2003, 132).
3. Valmennuksen aikana syntyneet keskustelut ja ajatukset vahvistavat sitä, että ajattelulle tulee antaa tilaa ja haastaa työyhteisöä ajattelemaan eri tavalla. Ajattelu on taito, jota jokainen voi kehittää, ja se toimii kaiken toiminnan pohjana. Yrityksissä tulisi vaatia enemmän hyvää ajattelua, houkutella ajattelemaan erilaisilla tavoilla ja pysähtyä pohtimaan, mitä ihan oikeasti itse ajattelee. (Åhman & Gustafsberg 2017, 192; Leppänen & Rauhala 2012, 211; Åhman 2012, 195.)
4. Ei ole olemassa yhtä ainoa tapaa kehittää itsensä johtamisen taitoja, vaan jokaisen on löydettävä itselleen parhaiten sopivat vaihtoehdot.
5. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että itsensä johtamisen valmennus mahdollistaa esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämisen, ja sitä kautta auttaa hybridityön johtamisessa.

4.3 Lähteet

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215–225.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (luku 9.) Kamk-Finna/ Ellibs e-kirjasto

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Sjöblom, K. (2022). Itsensä johtaminen. Nykypäivän työelämä vaatii oman hyvinvoinnin johtamisen taitoja. Saavilla 20.11.2023 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nykypaivan-tyoelama-vaatii-oman-hyvinvoinnin-johtamisen-taitoja/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-kustannus.

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä posmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Espoo: Helsinki University of Technology.

Åhman, H. (2012). Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). Tilannetaju. Päättä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella, toteuttaa ja arvioida itsensä johtamisen valmennus esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä itsensä johtamisen taidoista ja niiden kehittämisen keinoista hybridijohtamisen tueksi. Opinnäytetyön aiheen taustalla oli työelämälähtöinen tarve, koska nopeasti muuttuva työympäristö ja hybridimallilla tehtävä työ haastavat päivittäistä johtamistyötä (vrt. Sydänmaanlakka 2010; Salminen 2011). Esihenkilöiden itsensä johtamisen kehittämisen taustalla oli myös pyrkimys parantaa johtamisen laatua. Opinnäytetyössä itsensä johtamisen laaja kenttä rajattiin koskemaan oman mielen, ajattelun ja tunteiden johtamista.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kokonaisuudessaan hyvin ja valitut menetelmät soveltuivat hyvin opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintatutkimuksena toteutettu tutkimus hahmotetaan eri sykleinä, ja sen yksi tärkeä piirre on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla (vrt. Heikkinen ym. 2010, 78; Heikkinen ym. 2023; 24). Kattava kirjallisuuskatsaus mahdollisti sen, että ensimmäiselle syklille asetettuihin tutkimuskysymyksiin löytyi hyvin vastaukset. Hybridityömallissa yhdistyy etänä ja toimistolla tehtävä työ, ja onnistuneen hybridityön edellytyksenä voidaan pitää luottamuksen kulttuuria, selkeitä yhteisiä raameja ja tavoitteita. Johtamistyön näkökulmasta esihenkilön on tärkeää tunnistaa stressin oireita, pystyä kuuntelemaan työntekijöiden ahdistusta ja huolia sekä suhtautua empaattisesti heidän haasteisiinsa ja lisäksi ymmärtää erilaiset lähtökohdat ja yksilölliset erot. Hybridityö on lisännyt itsensä johtamisen taitojen merkitystä entisestään. (vrt. Työterveyslaitos 2023; Hietala ym. 2023, luku 3.1.12; Sjöblom 2022.) Itsensä johtamiselle ei löytynyt yhtä yksiselitteistä määritelmää. Sen voidaan kuvata olevan mm. itseensä tutustumista – jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, yksi hyvä ihmisten johtamisen osa-alue, taitoa hankkia ja ottaa vastaan palautetta, rohkeutta ja sitkeyttä toimia oman mukavuusalueen ulkopuolella sekä tunteiden ja käyttäytymisen säätelyä (vrt. Sydänmaanlakka 2014, 14; Kamensky 2023, 66; Omapaja 2019). Ensimmäisessä syklissä käsiteltäviin aiheisiin liittyvää kirjallisuutta oli saatavilla paljon, minkä vuoksi luottavuuden näkökulmasta eri lähteisiin oli suhtauduttava kriittisesti ja osattava valikoida aineisto siten, että se vastaa tutkimuskysymyksiin eikä aineisto kasva liian laajaksi.

Toisessa syklissä toteutetulle valmennukselle asetetut tavoitteet saavutettiin kokonaisuudessaan hyvin. Valmennuksen sisältö oli monipuolinen ja kattava, joka antoi hyvän kokonaiskuvan siitä, mitä itsensä johtaminen yleisesti ottaen on sekä mitä oman mielen, tunteiden ja ajattelun johta-

minen on. Valmennus synnytti erittäin hyvää keskustelua, ja selkeästi herätti esihenkilöitä pohtimaan itsensä johtamisen kehittämistä oman johtamistyön näkökulmasta. Valmennusmateriaali toimii hyvänä työkaluna ja muistutuksena itsensä johtamisen kehittämiseen. Materiaali sisältää osion, jossa on lueteltuna konkreettisia keinoja, jotka tukevat itsensä johtamisen kehittämistä esihenkilötyön ja hybridityön johtamisen näkökulmasta. Jokainen voi sieltä valita itselleen sopivimmat keinot.

Valmennuksen palautekyselystä nousi hyviä asioita valmennuksen kehittämiseksi. Perjantai-ilta-päivä ajankohtana ei ollut paras mahdollinen valinta, ja se näkyi esihenkilöiden motivaatiossa ja vireystilassa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan valmennukselle oli tarkoitus varata aikaa neljä tuntia, mutta yhteistä sopivaa ajankohtaa ei löytynyt, minkä vuoksi aikaa täytyi rajoittaa kolmeen tuntiin. Aineistoa olisi pitänyt näin ollen supistaa sen mukaan, miten aikaa on käytettävissä. Lisäksi materiaaliin olisi ollut hyvä lisätä vielä enemmän käytännön esimerkkejä. Ajanpuute vaikutti siihen, ettei aivoriihiyöpajaa pystytty toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti, eivätkä esihenkilöt ehtineet pohtia konkreettisia keinoja itsensä johtamisen kehittämiseksi. Tältä osin valmennukselle asetettuja tavoitteita ei saavutettu. Toisaalta materiaali itsessään sisälsi konkreettisia itsensä johtamisen keinoja.

Kehityskohteita nousi esille myös kouluttajan omasta valmennuskokemuksesta. Palautekyselyyn vastasi valmennukseen osallistuneista viidestä esihenkilöstä neljä. Mitään kysymyksistä ei asetettu pakolliseksi, mikä vaikutti siihen, ettei kaikkiin kysymyksiin saatu kaikilta neljältä esihenkilöltä vastausta. Uudelleen toteutettuna tulisi kysymykset asettaa pakollisiksi. Lisäksi kysymysten erilaisella muotoilulla olisi todennäköisesti saavutettu kattavampia vastauksia. Esimerkiksi kysymykset: Mitä tiesit itsensä johtamisesta ennen valmennuksen toteutusta? ja Miten arvioisit materiaalin soveltuvuutta? olisi voinut muotoilla näin: Millä tavoin itsensä johtaminen oli sinulle tuttu ennen valmennusta? ja Millä tavoin materiaali ja sisältö soveltuivat valmennukseen? Valmennuksen sisältö olisi hyvä käydä ennakkoon tarkemmin toimeksiantajan kanssa läpi, jotta se varmasti vastaa heidän tarpeitaan.

Valmennukseen osallistui viisi esihenkilöä, minkä vuoksi analysoitavan aineiston koko ei ollut suuri eivätkä tulokset ole yleistettävissä. Valmennus pystyttiin kuitenkin analysoimaan ja tulokset raportoimaan saadulla aineistolla. Useamman yksilön esihenkilöiden osallistuessa valmennukseen, olisi aineistoa ollut mahdollista saada enemmän, mutta valmennus olisi jouduttu toteuttamaan hybridimallilla, jolloin valmennuksen aikana ei olisi saatu aikaan yhtä hedelmällistä keskustelua kuin nyt. Mikäli valmennus olisi pystytty toteuttamaan nelituntisena, olisi aivoriihiyöpajaan

jäänyt enemmän aikaa, ja olisivat myös tuotokset olleet todennäköisesti kattavampia. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa säätele määrä vaan laatu eikä laadullisessa tutkimuksessa tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisessä tutkimuksessa (vrt. Vilka 2021, 150).

Toiselle syklille asetettuihin kysymyksiin saatiin vastauksia siitä huolimatta, ettei aivoriihityöpajalle jäänyt riittävästi aikaa. Esihenkilöt totesivat omien tunteiden ja ajattelun johtamisen olevan kykyä hallita omia tunteita ja ajatuksia, omien tunteiden tunnistamista sekä tietoisuutta omista tunteista. Omien tunteiden ja ajattelun johtamista oli heidän mukaansa mahdollista kehittää itse-reflektoinnin, tunteiden säätelyn, meditaation ja hengitysharjoitusten avulla (vrt. Åhman 2003, 220–222; Sydänmaanlakka 2010, luku 1; 4.6; Leppänen & Rauhala 2012, 92–98). Mielikuvaharjoittelut nähtiin yhdeksi hyväksi keinoksi muutoksiin valmistautuessa (vrt. Leppänen & Rauhala 2012, 92–98). Pohdinnoissa nousi esille inhimillisyyttä itseä kohtaan. Esihenkilöt kokivat, että omien tunteiden ja ajattelun johtaminen auttaa ymmärtämään muita ja auttavan tunnistamaan omien alaisten tunteita sekä myös reagoimaan heidän tunteisiinsa (vrt. Sydänmaanlakka 2010, luku 1). Lisäksi sen ajateltiin auttavan myös stressinsietokyvyn parantamisessa. Konkreettisia keinoja itsensä johtamisen kehittämiseksi ei ehditty työpajan aikana pohtia, mutta valmennusmateriaali itsessään sisälsi listan eri keinoista, joista jokaisen esihenkilön on mahdollista ottaa käyttöön itsellensä sopivimmat. Tärkeintä oli, että aihe koettiin mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi, ja valmennuksen aikana syntyi paljon keskustelua, erilaisia ajatuksia ja pohdintoja. Uudelleen toteutettuna valmennus tulisi suunnitella huolellisesti. Valmennuksen sisältö tulisi suhteuttaa paremmin käytettävissä olevaan aikaan nähden, sisällyttää materiaaliin enemmän käytännön esimerkkejä ja varmistaa, että aivoriihityöpajalle jää riittävästi aikaa.

Johtopäätösten pohjalta voidaan todeta, että itsensä johtamisen taitoja tarvitaan hybridityön johtamisessa. Esihenkilöihin kohdistuu päivittäin erilaisia toiveita, tunteita, asenteita, mielikuvia sekä asiallista että asiatonta kritiikkiä. Näiden lisäksi esihenkilöiltä vaaditaan entistä parempaa yhteistyökykyä, yhteistyötaitoja sekä muutosjohtamistaitoja (vrt. Järvinen 2014, 38, 258–259; Järvinen 2012a, 142–143.) Etätyö on lisännyt itsensä johtamisen taitojen merkitystä ja nykypäivän työelämässä on välttämätöntä hallita myös omaan työhyvinvointiin liittyvät itsensä johtamisen taidot (vrt. Sjöblom 2022). Jokaisen on mahdollista kehittää omien ajatusten ja tunteiden johtamisen taitoja, ja se on tärkeää, koska oman mielen johtaminen on olennaista kaikessa mitä teemme (vrt. Åhman 2003, 132). Valmennuksen aikana syntyneet keskustelut ja ajatukset vahvistavat sitä, että ajattelulle tulee antaa tilaa ja haastaa työyhteisöä ajattelemaan eri tavalla. Ajattelu on taito, jota jokainen voi kehittää, ja se toimii kaiken toiminnan pohjana. Yrityksissä tulisi vaatia enemmän

hyvää ajattelua, houkutella ajattelemaan erilaisilla tavoilla ja pysähtyä pohtimaan, mitä ihan oikeasti itse ajattelee. (vrt. Åhman & Gustafsberg 2017, 192; Leppänen & Rauhala 2012, 211; Åhman 2012, 195.)

Opinnäytetyöprosessi on vahvistanut entisestään ymmärrystä esihenkilöiden itsensä johtamisen taitojen tärkeydestä ja merkityksestä. On huomioitava, ettei ole olemassa yhtä ainoa tapaa kehittää itsensä johtamisen taitoja, vaan jokaisen on löydettävä itselleen parhaiten sopivat vaihtoehdot, ja antaa itsellensä aikaa kehittyä itsensä johtamisen saralla. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan itsensä johtamisen valmennuksen todeta tukevan hyvin esihenkilöitä itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä, ja sitä kautta auttavan hybridityön johtamisessa.

5.1 Luotettavuus ja eettisyys

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, minkä vuoksi on tärkeää arvioida jokaisen tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset ja satunnaiset tekijät (Vilka 2021, 196). Tuomi ja Sarajärvi (2013, 134) toteavat, ettei laadullinen tutkimus ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, minkä vuoksi laadullisesta tutkimuksesta löytyy erilaisia käsitteitä, jotka koskevat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan pitää tieteellisen tiedon keskeisenä tunnusmerkkinä. Luotettavuuden tarkastelu kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Vilkan (2021, 196–197) mukaan viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan on arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta. Heikkisen ja Syrjälän (2010, 147) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, jossa validiteetilla viitataan tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuuteen: miten menetelmä sopii juuri valitun ilmiön tutkimiseen, ja reliabiliteetilla eli toistettavuudella arvioidaan tulosten pysyvyyttä. Vilkan (2021, 197–198) mukaan tutkimusta ei voi käytännössä toistaa

koskaan sellaisenaan sillä jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohella myös vähintään se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet on pyritty kuitenkin korvaamaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vakuuttavuuden käsitteellä, joka on keskeinen luotettavuuden kriteeri ja perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Siinä tutkijan on tuotava tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi sekä näytettävä aineisto ja siihen liittyvä argumentaatio avoimesti. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Opinnäytetyössä on pyritty perustelevaan ja raportoimaan kaikki tehdyt valinnat mahdollisimman kattavasti, avoimesti ja rehellisesti sekä kuvaamaan kirjallisuuskatsauksen aineistonhaku niin tarkasti, että toisen tutkijan on mahdollista saada samat hakutulokset.

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 136) tuovat esiin myös puolueettomuusnäkökulman luotettavuuden arvioinnissa. Vilkan (2021, 198) mukaan puolueettomuuskysymystä tarkasteltaessa voidaan pohtia esimerkiksi tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä, tutkijan yhteiskunnallisen aseman, sukupuolen, iän, arvojen, uskomusten tai omien näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan. Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja vähittäin kehittyvään tulkintaan, ja tutkijan on tärkeää reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa ja oman identiteetin rakentumisprosessia tutkimuksen rinnalla. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 152.) Opinnäytetyön tekijä on ottanut huomioon tutkimusta tehdessään oman roolinsa esihenkilönä ja entisenä Yritys X:n työyhteisön jäsenenä. Tutkimusprosessin aikana on pyritty puolueettomuuteen, jotta omat näkemykset ja kokemukset eivät heijastu tutkittavien mielipiteisiin ja ajatuksiin, ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin.

Eskola ja Suoranta (2003, 211–212) tarkastelevat luotettavuutta mm. uskottavuuden ja vahvistuvuuden näkökulmista. Uskottavuudella he tarkoittavat sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Vahvistuvuudella he puolestaan tarkoittavat sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Luotettavuutta voidaan arvioida myös käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden näkökulmista. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan sitä, miten esimerkiksi kehittämisprosessin (itsensä johtamisen valmennuksen) seurauksena syntyneet tulokset ovat hyödynnettävissä käytännössä. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan tutkimustulosten toimivuutta eri toimintaympäristöissä, esimerkiksi tämän opinnäytetyön osalta Yritys X:n eri yksiköissä. (Toikko & Rantanen 2009, 127–128.)

Heikkinen ja Syrjälä (2010, 149) tuovat esille toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettävät viisi periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Toiminta ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan, minkä vuoksi toimintatutkimuksessa on pohdittava tutkimuskohteen historiaa. Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä syklissä, kirjallisuuskatsauksessa, perehdyttiin itsensä johtamisen eri määritelmiin sekä kuvattiin itsensä johtamisen teorioita ja niiden syntyä. Reflektiivisyydellä viitataan tutkijan kykyyn tarkastella omia esioletuksiaan suhteessa valitsemaansa aiheeseen (Heikkinen & Syrjälä 2010, 152). Opinnäytetyön aiheen valinnan jälkeen ensiyymmärryksen kartoittamiseksi opinnäytetyön tekijä perehtyi aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, minkä jälkeen alkoi teoreettisen viitekehyksen suunnittelu ja kirjoittaminen.

Reflektiivisyyden voidaan sanoa olevan toimintatutkimuksen syklin peruskäsitteitä. Uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektoimiseen, mikä käynnistää seuraavan tutkimus- syklin. Toimintaa arvioitaessa tuotetaan ymmärrystä, joka auttaa suunnittelemaan uusia toiminta- ja tutkimustapoja. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 154.) Opinnäytetyö on suunniteltu siten, että jokainen sykli on jatkumo edelliselle syklille ja ohjaavina tekijöinä on toiminut myös tutkimuskyvykset, jotka ovat prosessin edetessä muokkautuneet. Reflektiivisyysperiaate tuo tutkimukseen lisää näkyvyyttä tutkijan kuvatessa aineistoaan, menetelmiään ja tutkimuksen etenemistä (Heikkinen & Syrjälä 2010, 154). Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan sekä aineisto että menetelmät siten, että lukija saa siitä mahdollisimman tarkan käsityksen.

Dialektisuus perustuu ajatukseen, jossa sosiaalinen todellisuus rakentuu erilaisten keskustelujen kautta sisältäen samankaltaisia ja eriäviä ajattelutapoja. Dialektisuusperiaatteen mukainen tutkimusraportti sisältää useita eri näkökulmia, mihin on tässä opinnäytetyössä pyritty vastaamaan monipuolisella lähteiden käytöllä. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 154–155.) Erilaisia näkökulmia ja ajatuksia pyritään löytämään itsensä johtamisen valmennuksen yhteydessä toteutettavassa aivo-riihessä. Toimivuusperiaatteen tarkoituksena on arvioida toimintatutkimusta sen käytännön hyödyn ja osallistujien voimaantumisen kannalta. Onnistunut tutkimus saa osallistujat uskomaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa, mikä voi johtaa voimaantumiseen ja oman toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 155,157.) Itsensä johtamisen valmennuksen tavoitteena on löytää keinoja esihenkilöiden itsensä johtamisen kehittämiseksi sekä lisätä ymmärrystä siitä, mitä itsensä johtaminen on. Havahduttavuuden kriteerin avulla on mahdollista arvioida sitä, miten tutkimus on saanut ihmiset tuntemaan ja ajattelemaan asioita uudella tavalla. Lisäksi tutkijan on kyettävä kuvamaan tutkimus niin elävästi, että lukija saa tutkimuksen etenemisestä todentuntui-

sen kuvan. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 159–160.) Itsensä johtamisen valmennuksen avulla oli tarkoitus herätellä esihenkilöitä ajattelemaan eri tavalla ja löytämään itsellensä sopivimmat keinot kehittää itsensä johtamisen taitoja hybridityön johtamisessa. Tutkimuksen raportoinnissa tavoiteltiin selkeää ja tarkkaa kirjoitusasua, jotta lukija saa mahdollisen totuudenmukaisen kuvan prosessista.

Tuomen ja Sarajärven (2013, 140) mukaan luotettavuuden arvioinnissa on hyvä muistaa mm. tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen (mitä ollaan tutkimassa ja miksi), tutkijan oma sitoutuminen tutkimuksessa (miksi tämä tutkimus on itselle tärkeä), tutkimuksen tiedonantajat (miksi juuri heidät on valittu mukaan) sekä tutkimuksen keston, aineiston analyysiin ja tutkimuksen raportointiin liittyvät seikat.

Tieteellinen tutkimus voi olla luotettavaa, eettisesti hyväksyttävää ja tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämällä tavalla (TENK 2023). Tuomi ja Sarajärvi (2013, 132) toteavat tutkimuksen uskottavuuden ja tutkijan eettisten ratkaisujen kulkevan käsi kädessä. Uskottavuus perustuu tutkijan hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön (HTK) peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023). Luotettavuudella viitataan tutkimuksen laatuun ja rehellisyydellä puolestaan huolelliseen ja avoimeen raportointiin. Arvostusta tulee osoittaa tutkimukseen osallistuvia kohtaan sekä kantaa vastuu tutkimusprosessista koko sen elinkaaren ajan. (TENK 2023.)

Heikkisen ja Syrjälän (2010, 158) mukaan eettisyys on noussut tärkeäksi osaksi tutkimuksen arviointia. Eettiset pohdinnat koskevat jokaista tutkijaa, koska eettisesti virheetöntä ihmistä tai tutkimusta ei ole olemassakaan. Tämän vuoksi on tärkeää nostaa esille ja pohtia eettisiä kysymyksiä. (Kaukko & Kiilakoski 2023, 137; Heikkinen & Syrjälä 2010, 158.) Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa koskevat säännöt, joilla ohjataan tutkijan ja tutkittavien välistä suhdetta, on linjattu ihmistieteessä tarkimmin. Näissä säännöissä linjataan mm. tutkimuksen viestintään (tutkimusmenetelmät, hyödyt, riskit jne.) ja tutkittavien osallistumisoikeuksien arvostamiseen liittyviä asioita. Osallistumisen on perustuttava vapaaehtoisuuteen sekä ymmärrykseen siitä, mihin tutkimukseen on osallistumassa. (Kaukko & Kiilakoski 2023, 145.) Eettisesti toimiva tutkija osaa pohtia, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin ja tutkijoihin. Tutkijan on osattava arvioida, onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tekstistä tai aiheutuuko tutkimuksesta heille haittaa. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 158.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 129) tuovat esille tutkimusaiheen valintaan liittyvän eettisen kysymyksen. Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkiyttää, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Eskola ja Suoranta (2003, 52) ovat puolestaan listanneet tutkimuksen eettisiksi ongelmakohtiksi seuraavat asiat: tutkimuslupaan liittyvät kysymykset, aineiston keruuseen liittyvät ongelmat (ei salaa nauhoittamista tms.), tutkimuskohteen hyväksikäyttö (tutkijan uraa hyödyntävät tutkimukset vs. toimintatutkimus), osallistumiseen liittyvät ongelmat (miten tutkija vaikuttaa tutkimusyhteisöön) ja tutkimuksesta tiedottaminen (tieteellinen raportointi vs. tutkittaville tiedottaminen). Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat esimerkiksi puutteellinen viittaaminen muiden tutkijoiden tutkimustuloksiin, tutkimustulosten tai käytettyjen menetelmien huolimaton raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2013, 133).

Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta, tutkimuksen rehellisyydestä ja vilpittömyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 133). Tämän opinnäytetyön aiheena oli itsensä johtamisen taidot esihenkilöiden tukena hybridityön johtamisessa. Tutkimukseen osallistui Yritys X:n yhden osaston esihenkilöt. Opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia muun muassa huolellisilla lähdeviittauksilla sekä yksityiskohtaisella ja totuudenmukaisella raportoinnilla. Eettisiin ongelmakohtiin haettiin ratkaisuja siten, että yrityksestä ei käytetä sen virallista nimeä ja kaikki aineisto kerättiin anonyymisti, jotta kenenkään henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa opinnäytetyötä. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja kerätty materiaali hävitetään opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Tällä varmistetaan, ettei aineisto päädy väriin käsiin. Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä tilaajan kanssa, mutta aiheen valintaan myötävaikutti opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus aihetta kohtaan. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on joutunut pohtimaan omaa rooliaan tutkijana, koska on itse työskennellyt Yritys X:n palveluksessa, ja on näin ollen tutkittavien ex-kollega.

5.2 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Työn sisällöt muuttuvat samoin kuin työn tekemisen tavat ja paikat. Pystyäksemme vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin ja hyödyntämään mahdollisuudet, on kasvatettava työelämävalmiuksia. Inhimilliset voimavarat, kuten osaaminen, vaikuttavat myönteisesti työelämävalmiuksiin. Uutta osaamista tarvitaan työelämän muuttuessa. (Hakala 2018.) Rissasen (2022, 19) mukaan asiantuntijatyön vaatimukset ja asiantuntijatyöhön liittyvät osaamistarpeet ovat muuttuvia. Muuttuva tieto ja asiantuntijuus korostavat jatkuvaa osaamisen arviointia sekä asiantuntijuuskompetenssien määrittelyä.

Suomen ammattikorkeakouluissa tutkintojen osaaminen määritellään koulutuskohtaisina ja yhteisinä kompetensseina, joilla tarkoitetaan laajoja osaamiskokonaisuuksia, yksilön tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelminä. Nämä koulutuskohtaiset kompetenssit muodostavat opiskelijan ammatillisen asiantuntijuuden perustan. Ylemmän ammattikorkeakoulun yhteisiä suositusmallin mukaisia kompetensseja ovat: oppimaan oppiminen, työelämässä toimiminen, eettisyys, kestävä kehitys, kansainvälisyys ja monikulttuurisuus sekä ennakoiva kehittäminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu kansallisten tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kahdeksasta viitekehyksestä tasolle seitsemän. Kullekin tasolle on määritelty omat osaamistasokuvaukset. (ARENE 2022.) Arvioin omaa ammatillista kehittymistäni edellä mainittuihin kompetensseihin ja osaamiskuvauksiin peilaten.

Oppimaan oppiminen tarkoittaa muun muassa sitä, että opiskelija tunnistaa osaamisensa ja oppimistaitojensa vahvuuksia ja kehityskohteita (ARENE). Edellisestä koulutuksestani ehti vierähtää jo lähes parikymmentävuotta, mikä tarkoitti sitä, että ensin oli opeteltava opiskelemaan. Omia osaamisen vahvuuksia ja kehityskohteita on joutunut pohtimaan työelämässäkin, mutta tutkinnon suorittaminen on vahvistanut näiden tunnistamista ja mahdollistanut niiden kehittämisen. Opiskeluaika on monipuolistanut omia työelämävalmiuksia erityisesti johtamisen näkökulmasta. Itsensä johtamisen taidot ovat kehittyneet valtavasti, mutta samalla myös kiinnostus kehittää edelleen omia itsensä johtamisen taitoja on kasvanut tutkinnon ja opinnäytetyöprosessin aikana. Eettisyys ja kestävä kehitys ovat vahvasti esillä työelämässä, erityisesti jatkuva kehittäminen on olennainen osa nykyistä työtäni. Opinnot ovat vahvistaneet näihin osa-alueisiin liittyvää osaamista sekä kehittämiskykyä valtavasti. Kysymisen ja kyseenalaistamisen taidot ovat kehittyneet opintojen aikana.

Kansallisen tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksen osaamiskuvausten mukaan tutkinnon suorittanut opiskelija hallitsee oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun perustana, ymmärtää oman ja muiden alojen rajapintojen tietoihin liittyviä kysymyksiä ja tarkastelee niitä sekä uutta tietoa kriittisesti, osaa ratkaista vaativia ongelmia luovasti sekä soveltaa ja yhdistää tietoja toiminnan kehittämisessä. Lisäksi osaamiskuvausten mukaan vasta valmistunut pystyy työskentelemään itsenäisesti alan vaativissa asiantuntijatehtävissä tai toimia yrittäjänä, johtamaan ja kehittämään monimutkaisia, ennakoimattomia ja uusia strategisia lähestymistapoja sekä asioita ja ihmisiä, arvioimaan yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa sekä osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa erilai-

sisä ryhmässä (esim. opiskelu- ja työyhteisö). Osaamiskuvausten perusteella tutkinnon suorittaneella on hyvät suulliset ja kirjalliset viestintätaidot sekä valmius elinikäiseen oppimiseen. (ARENE 2022.)

Opiskelun aloittamisen lähtökohtana oli itselle oman johtamisosaamisen kehittäminen sekä yleisesti ottaen osaamisen päivittäminen tähän päivään. Opinnot ovat vahvistaneet työelämässä saatuja osaamia, taitoja ja kokemuksia. Rissasen (2022, 20) toteamukseen siitä, että asiantuntijatyössä asiantuntijuus kehittyy sosiaalisissa kontakteissa, esimerkiksi työelämän aidoissa oppimisympäristöissä, on näin ollen helppo yhtyä. Oma osaaminen sekä oppimisen taidot ovat kasvaneet valtavasti. On ollut ilahduttavaa huomata, että oppiminen on edelleen mahdollista, toisin sanoen olen saanut valmiudet elinikäiseen oppimiseen. Opinnot ovat mahdollistaneet viestintätaitojen kehittymisen, tiedon hakemisen oppimisen sekä tuonut tietynlaisia kyseenalaistamisen, kysymisen ja myös hyväksymisen taitoja. Olen suorittanut opintoja työnohella, mikä on opettanut minulle kärsivällisyyttä, kehittänyt organisointikykyä sekä priorisointitaitoja. Opinnäytetyöprosessi erityisesti on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä. Pystyn hyödyntämään saatuja oppeja omassa työssäni ja jakamaan niitä koko työyhteisölle. Rissasen (2022, 22) mukaan asiantuntijaksi oppiminen ja asiantuntijaosaamisen kehittäminen ovat elinikäinen oppimisprosessi. Uuden oppiminen on antanut itselle mahdollisuuden kehittyä esihenkilönä ja johtajana.

5.3 Jatkokehittämismahdollisuudet

Itsensä johtamisen valmennusta on tärkeää kehittää saatujen palautteiden perusteella. Valmennuksen sisältö on muokattavissa tarpeeseen ja käytössä olevaan aikaan sopivaksi. Koska tästä kehittämistyöstä rajattiin ulkopuolelle tutkiminen, miten esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot kehittyvät valmennuksen avulla, olisi hyvä jatkossa tutkia, miten esihenkilöiden itsensä johtamisen taidot ovat kehittyneet valmennuksen ansiosta. Toisaalta itsensä johtamisen ollessa niin laaja aihe, voisi aihetta tutkia eri näkökulmasta. Kokonaisvaltainen hyvinvointi muodostuu mm. fyysisestä, emotionaalista, sosiaalisesta ja ammatillisesta hyvinvoinnista. Jatkossa voisi itsensä johtamista tutkia ja kehittää ottamalla jonkin edellä mainituista osa-alueista tarkastelun kohteeksi. Itsensä johtamisen valmennus on sovellettavissa koko henkilöstön itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi. Näin ollen yksi jatkokehittämismahdollisuus on tutkia itsensä johtamista työnteekijöiden näkökulmasta.

5.4 Lähteet

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy (ARENE). (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla Reppu-Moodle.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, L. (2018). Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? Saatavilla 18.8.2024 [https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme-](https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme)
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (2010). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (144–162.) Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. (2010). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (78–93.) Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten se tehdään. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. (17–38.) Tampere: Vastapaino.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. (2023.) Esihenkilön työoikeus. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Järvinen, P. (2012a). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. (2023). Ihmisen elämän timantti. Menestyksen ja onnellisuuden strategia. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.
- Kaukko, M. & Kiilakoski, T. (2023). Toimi hyvin: Toimintatutkimuksen eettiset kysymykset. Teoksessa H. Heikkinen & M. Kaukko (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. (137–162.) Tampere: Vastapaino.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Omapaja. (2019). Itsensä johtaminen – täydellinen opas onnistumiseen. Saatavilla 11.8.2024 <https://www.omapaja.fi/blogi/itsensa-johtaminen>

Rissanen, R. (2022). Tiedon johtaminen asiantuntijatyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 6(1), 16–25. <https://journal.fi/akakk/article/view/115071>

Salminen, J. (2011). Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sjöblom, K. (2022). Itsensä johtaminen. Nykypäivän työelämä vaatii oman hyvinvoinnin johtamisen taitoja. Saatavilla 20.11.2023 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/nykypaivan-tyoelama-vaatii-oman-hyvinvoinnin-johtamisen-taitoja/>

Sydänmaalakka, P. (2010). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Kamk-Finna/Ellibs e-kirjasto.

Sydänmaalakka, P. (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Saatavilla 3.4.2024 <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HKT-ohje 2023. Saatavilla 3.4.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos. (2023). Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavilla 20.11.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-kustannus.

Åhman, H. (2003). Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä posmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Espoo: Helsinki University of Technology.

Åhman, H. (2012). Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). Tilannetaju. Päätä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.

Hei,

Tervetuloa itsensä johtamisen valmennukseen 😊

Opintoni ovat edenneet siihen vaiheeseen, että pääsen toteuttamaan teille valmennuksen itsensä johtamisesta.

Valmennuksessa keskitytään oman mielen, ajatusten ja tunteiden johtamiseen.

Valmennuksessa käydään läpi kokoamani materiaali, minkä jälkeen toteutetaan aivoriihimenetelmän mukainen työpaja.

Työpajan tarkoituksena on löytää erilaisia ajatuksia ja ratkaisuja itsensä johtamisen teemaan liittyen sekä löytää keinoja itsensä johtamisen kehittämiseksi.

Valmennuksen jälkeen laitan teille vielä palautekyselyn. Kaikki materiaali kerätään anonyymisti ja tuhoetaan, kun opinnäytetyöprosessi on valmis.

Itsensä johtaminen on itseensä tutustumista ja oman itsensä jatkuvaa kehittämistä. Jotta pääsette tutustumaan itsensä johtamisen aiheeseen jo ennakkoon sekä aloittamaan matkan itsensä tutustumiseen,

pyytäisin jokaista täyttämään ennen valmennusta oheisen Tuntematon johtaja -testin. Ohjeet testin tekemiseen löytyy tiedoston välilehdeltä: vastauslomakkeet.

Nähdään ja kuullaan perjantaina 😊

Terveisin,

Itsensä johtamisen valmennus - palautekysely

Hei,
Vastaathan kyselyyn 20. kesäkuuta mennessä.
Kiitos!

1. Mitä tiesit itsensä johtamisesta ennen
valmennuksen toteuttamista?

2. Mitä ajatuksia tai tuntemuksia valmennus
herätti?

3. Miten valmennuksen tavoitteet toteutuivat?

4. Miten arvioisit materiaalin soveltuvuutta?

5. Mitkä asiat valmennuksessa onnistuivat?

6. Mitä asioita kehittäisit valmennuksessa?

7. Millä tavalla voisit hyödyntää valmennusta
työssäsi?

8. Minkä kokonaisarvosanan antaisit
valmennukselle?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot
lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Itsensä johtamisen valmennuksen yhteydessä toteutetaan aivoriihityöpaja, jonka avulla haetaan ajatuksia toiselle syklille asetettuihin tutkimuskysymyksiin.
- aineistonkeruumenetelmänä toimii palautekysely, jonka avulla hankitaan analysoitavaa tietoa valmennuksesta.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- kaikki aineistot kerätään anonymisti ilman henkilö- tai tunnistetietoja
- laatu varmistetaan siten, että valmennusmateriaali sekä valmennukseen liittyvä palautekysely valmistellaan huolellisesti (esim. harjoitus- ja pohdintatehtävät mietitään huolella, ja palautekyselyn kysymykset muotoillaan huolellisesti)

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- opinnäytetyön tekijä säilyttää aineistoa niin pitkään, kunnes opinnäytetyöprosessi päättyy ja kaikki kerätty aineisto tuhoaan

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyymykset

- opinnäytetyössä ei tulla käsittelemään arkaluontoisia tai salassa pidettäviä tietoja
- kerättyyn aineistoon on pääsy vain opinnäytetyöntekijällä (koulun Sharepoint) ja kaikki kerätty aineisto tuhoaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- toimeksiantajayrityksen käyttöön jää valmennusmateriaali ja valmis opinnäytetyö