

Mervi Laaksoinna

## **ITSENSÄ JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ**

Case kiinteistöpalveluala

# **ITSENSÄ JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ**

Case kiinteistöpalveluala

Mervi Laaksolinna  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma: Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä: Mervi Laaksolinna

Opinnäytetyön nimi: Itsensä johtaminen kiinteistöpalvelualalla

Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 33+3

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tutkimus itsensä johtamisesta kiinteistöpalvelualalla ja päätellä tutkimuksen avulla miten kiinteistöpalvelualan johtamisjärjestelmää tulisi kehittää. Toimeksiantajan esimiestehtävissä työskentelevälle henkilöstölle tehtiin teemahaastatteluja, joilla kartoitettiin tämän hetkistä tilannetta ja kehittämiskohteita.

Itsensä johtamisen tietoperusta pohjautuu kirjallisuus- ja internetlähteisiin. Viitekehyksessä käsitellään itsensä johtamisen teoriaa ja organisaation tuen merkitystä. Itsensä johtamisen teoriassa aihealueina olivat Oy Minä Ab- malli, tietoinen ja tiedostamaton mieli, itsetuntemuksen kehittäminen, elämänhallinta, stressi ja itsensä johtamisen oppiminen. Organisaation tuen merkityksessä käsiteltiin motivaatiota, vuorovaikutusta, työyhteisön ihmissuhteita sekä esimiesviestintää.

Henkilöstön haastattelut toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusta. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut oli jaettu erilaisiin teemoihin ja teemojen aiheet olivat taustatiedot, johdattelu aiheeseen, keho, mieli, arvo, tunteet, työ, stressin hallinta ja tulevaisuuden suunnitelmat. Haastattelujen avulla saatiin kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden tarpeista.

Opinnäytetyön tuloksena löytyi muutamia kehittämiskohteita, joita yritys voi hyödyntää tulevaisuudessa kehittäessään yrityksensä toimintaa. Kehittämistoimenpiteitä löytyi vastuiden selkeyttämisessä, henkilöstön kehittämisessä, viestinnän tehostamisessa sekä palauteen antamisessa. Henkilökohtaisia kehittämistarpeita koettiin olevan terveellisessä syömisessä, riittävässä unessa ja liikunnan määrän lisäämisessä.

---

Asiasanat: Itsensä johtaminen, organisaation tuki, kehittämiskohteet

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics: Option of Business Competence

---

Author: Mervi LaaksoLinna

Title of thesis: Self-management in the real estate services sector

Supervisor: Sirpa Puolakka

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2014      Number of pages: 33+3

---

The aim of this thesis was to study self-management in the field of real estate services and to find out how the real estate services management system should be developed.

To evaluate the current situation and subjects of development, theme interviews were carried out with the staff working in principal's supervisory positions. The theoretical background of self-management in this study is based on the literature and Internet sources. The framework deals with the self-management theory and organization's support. Thematic areas in self-management theory were Ltd I Ab-model, the conscious and the unconscious mind, the development of the self-awareness, life management, coping, stress-management and self-management learning.

The organization's support is discussed in the sense of motivation, interaction, workplace relationships and managerial communications. The staff interviews were carried out using qualitative-research method. The interviews were recorded. The interviews were divided into various themes. The topics of the themes were background information of the subject, introduction to the subject, body, mind, emotions, work, stress management and plans for the future.

---

Keywords: Self-management, organizational support, development targets

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät .....	9
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	10
2.1.	Oy Minä Ab- malli .....	11
2.2.	Tietoinen ja tiedostamaton mieli .....	13
2.3	Itsetuntemuksen kehittäminen .....	15
2.4.	Elämänhallinta .....	16
2.5.	Stressin hallinta työelämässä .....	17
2.6.	Itsensä johtamisen oppiminen .....	20
3	ORGANISAATION TUEN MERKITYS ITSENSÄ JOHTAMISESSA.....	22
3.1.	Motivaatio, vuorovaikutus ja työyhteisön ihmissuhteet .....	22
3.2.	Esimiesviestintä.....	24
4	TUTKIMUS ITSENSÄ JOHTAMISESTA KIINTEISTÖPALVELUALALLA .....	27
4.1.	Haastatteluiden toteutus .....	27
4.2.	Tuloksien purkaminen ja analysointi .....	28
4.2.1.	Henkilökohtaiset näkökulmat.....	29
4.2.2.	Ammatilliset näkökulmat.....	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
6	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan esimiesasemassa olevien henkilöiden itsensä johtamista kiinteistöpalvelualalla sekä kartoitetaan mahdollisia kehityskohteita toimeksiantajayrityksen johtamisjärjestelmään. Mielenkiinto aiheeseen tulee tutkijalta itseltään omakohtaisesta kokemuksesta sekä toimeksiantajayrityksen tarpeesta kehittää toimintaansa alati muuttuvassa ja hektisessä työympäristössä. Toimeksiantaja on kiinteistöpalvelualalla toimiva yritys, jonka palveluksessa on noin 12 000 työntekijää, joista Oulun alueella työskentelee noin 1000 henkilöä. Yritys tuottaa kaikki kiinteistöjen tarvitsemat ylläpito- ja tukipalvelut yritysasiakkaille. Yritys on osa suurta kansainvälistä konsernia ja Suomen liikevaihto oli 534M€ vuonna 2013. Tutkija työskentelee kyseisessä yrityksessä.

Itsensä johtamisen taito on tämän päivän hektisessä elämässä hyvin tärkeää. Ihmisiltä odotetaan paljon, täytyy osata tasapainottaa omaa elämää työn ja vapaa-ajan välillä. Ihmisillä on suuri pelko oman työpaikan puolesta tämän hetkisen taloustilanteen vuoksi ja usein työ vie liikaa aikaa, joka on pois perheeltä ja henkilön omasta palautumisesta. Usein mennään oravanpyörän mukana, eikä pysähdytä ajattelemaan omaa jaksamistaan ja kartoittamaan omia voimavarojaan. Tämä on suuri riski yhteiskunnassamme. Henkilöt väsyvät ja sairauslomat lisääntyvät. Työuupumuksesta toipuminen on hidasta, joka on muiden vaikutusten lisäksi myös taloudellinen riski. Yrityksillä on tärkeää järjestää ennaltaehkäisevää toimintaa, kuten yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, koulutuksia, kehityskeskusteluita, työjärjestelyitä, yms. Itsensä johtamisen taidolla voidaan ennaltaehkäistä liiallista kuormittumista. Lisäksi tämänhetkisessä työympäristössä vaaditaan muutoksien takia joustavuutta, luovuutta ja kykyä uudistua. Myös vastuut ovat suurempia, koska ollaan menossa yhä enemmän ja enemmän osallistavaan johtamiseen, jossa itsensä johtamisen taidon merkitys kasvaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten jokainen työntekijä pystyy kehittämään omaa itsensä johtamisen taitoaan ja miten organisaatio voi tukea siinä. Tavoitteena on etsiä kehittämis-kohteita johtamisjärjestelmään ja miettiä vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimuksen avulla voidaan myös helpottaa työntekijöiden jaksamista lisäämällä tietoisuutta omien heikkouksien ja vahvuuksien kehittämisestä.

Työssäkäyvien sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Itsensä johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia ja se vähentää sairauspoissaoloja. Seuraavassa taulukossa on luokiteltu sairauspäivärahapäivät tautiryhmittäin. (Työterveyslaitos 2014, viitattu 30.10.2014.)

TAULUKKO 1. Palkansaajien sairauspäivärahopäivät tautiryhmittäin ja vuosina 2000 ja 2011 (Työterveyslaitos 2014, viitattu 30.10.2014)

	<b>Vuosi</b>	<b>Päiviä yhteensä</b>	<b>Päiviä/palkansaaja</b>
Työssäkäyvien sairauspäivärahopäivät yht.	2000	10 255 151	5,17
Työssäkäyvien sairauspäivärahopäivät yht.	2011	12 280 051	5,83
Tuki- ja liikuntaelinongelmien aiheuttamat sairauspäivärahopäivät	2000	3 391 136	1,71
Tuki- ja liikuntaelinongelmien aiheuttamat sairauspäivärahopäivät	2011	4 466 676	2,12
Mielenterveysongelmien aiheuttamat sairauspäivärahopäivät	2000	2 102 650	1,06
Mielenterveysongelmien aiheuttamat sairauspäivärahopäivät	2011	2 561 409	1,22
Vammojen ja myrkytysten aiheuttamat sairauspäivärahopäivät	2000	1 293 208	0,65
Vammojen ja myrkytysten aiheuttamat sairauspäivärahopäivät	2011	1 734 046	0,83

Ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja sairauslomien pienentymiseen.



## 1.2 Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät

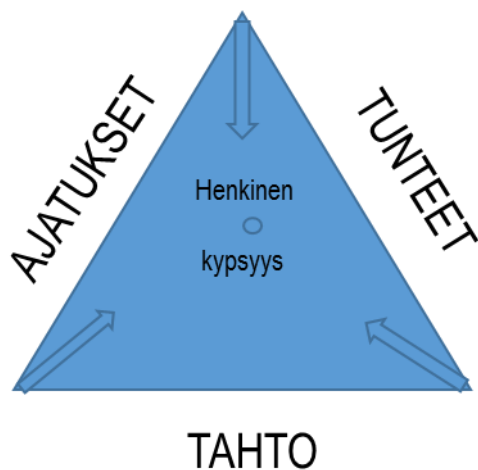
Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä sen rakenteesta ja tutkimusmenetelmistä. Luvussa kuvataan myös toimeksiantajayritys sekä tutkimuksesta saatavia hyötyjä. Toisessa luvussa käsitellään itsensä johtamisen teoriaa ja käsitteitä sekä miten itsetuntemusta voi kehittää ja itsensä johtamista oppia. Kolmannessa luvussa tarkastellaan organisaation tuen merkitystä itsensä johtamisessa, että miten organisaatio voi tukea henkilöstöään itsensä johtamisen kehittämisessä. Neljännessä luvussa kerrotaan haastatteluprosessin toteuttamisesta ja saaduista tuloksista. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan prosessia kokonaisuutena. Työn lopusta löytyvät vielä lähteet ja liitteet. Työ sisältää teoreettisessa osuudessa myös kokemuksellista tietoa.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, joka suoritetaan teemahaastattelun avulla. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä selvittämään totuutta, vaan saada selville ihmisten käsitystä tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Tässä tapauksessa tutkitaan henkilöiden kokemusta. Vastauksien perusteella voidaan tulkita tutkimuksen tulos. Haasteena laadullisessa tutkimuksessa ovat tutkijan oma kokemus ja ymmärrys asiasta. Haasteena on määritellä oikeanlaiset kysymykset ja keskusteluaiheet sekä vastaajien avoimuus. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon aikataulu, koska haastattelut vievät usein aikaa ja tulkinta on hitaampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelusta voidaan puhua myös puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelussa poimitaan tutkimusongelman keskeiset teemat tai aihe-alueet, jotta saadaan tarvittavia vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilka 2005, 97–102.) Haastattelut toteutetaan tutkijan työpaikalla.

## 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

”Itsensä johtaminen ei ole minkään elämänalueen, esimerkiksi työelämän erikoisosaamista. Johtamisen psykologian kannalta itsensä johtaminen on yleistaitoa, joka ulottuu aikuisen koko elämään” (Perttula & Syväjärvi 2012, 154).

Itsensä johtamisella tarkoitetaan tarvetta ja halua tulla henkisesti paremmaksi kanssaihmiseksi ja hyväksi johtajaksi sekä itsellensä että mahdollisesti myös muille. Se on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Henkistä kypsyyttä voidaan kuvata triadisen näkökulman avulla. Siinä ajattelu, tunne ja tahto kuvaavat ihmisen olemuksen perusulottuvuuksia. (Salmimies 2008, 21–22.)



KUVIO 1. Triadinen näkökulma (Salmimies 2008, 22)

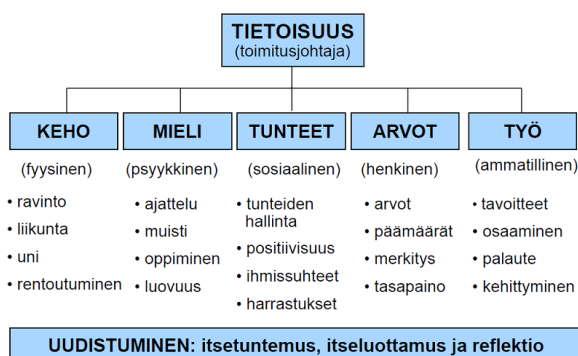
Kun näiden kolmen perusulottuvuuden välillä on saavutettu tasapaino, voidaan puhua henkisestä kypsydestä. Ajatuksien, tunteiden ja tahdon avulla ihminen ei enää anna kohtalon viedä, vaan hän itse hallitsee ja ohjaa omaa elämäänsä haluamaansa suuntaan. Lisäksi on otettava huomioon muut ihmiset, itsensä johtaminen on vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa, heidän huomioimistaan ja vastuullista toimintaa. Kun opit johtamaan itseäsi oikein, opit samalla paljon myös toisista ihmisistä. (Salmimies 2008, 22–23.)

Tässä luvussa käsitellään itsensä johtamisen eri osa-alueita. Ensimmäisenä alalukuna on Pentti Sydänmaanlakan Oy Minä Ab-malli, jonka avulla on helpompi hahmottaa kokonaisuutta. Tietoisien ja tiedostamattoman mielen alaluvussa selvitetään sitä, että miten meidän henkilökohtaiset tavoitteet ja vaistonvaraiset toiminnat, kuten esimerkiksi uskomukset ja asenteet, vaikuttavat meidän valintoihin ja miten pystymme paremmin kehittämään itseämme. Itsetuntemus on tärkeä osa itsensä johtamisesta. Jos ei pysty hahmottamaan omia heikkouksiaan eikä vahvuuksiaan, niin niitä ei ole helppo lähteä myöskään kehittämään. Elämänhallinnan avulla pystyy reagoimaan erilaisiin tilanteisiin sekä hallitsemaan ja säätelemään omia voimavaroja. Stressin tunnistaminen ja siihen reagoiminen on myös yksi tärkeä osatekijä itsensä johtamisessa. Ihminen voi tunnistaa stressin merkit ja vaikuttaa siihen, ettei stressistä tule pitkäkestoista, joka puolestaan vaikuttaa ihmisen terveyteen ja jaksamiseen. Itsensä johtaminen on moninainen asia ja sitä oppimalla voi vaikuttaa moniin itseään koskeviin asioihin ja valintoihin.

## 2.1. Oy Minä Ab- malli

Pentti Sydänmaanlakka käyttää itsensä johtamisen koulutuksissa ja kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen Oy Minä Ab- mallia. Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista mielen ja kehon hallintaa. Oy Minä Ab- mallissa tietoisuus on jaettu eri osioihin.

### Itsensä johtamisen osa-alueet



Kuvio 2. Oy Minä Ab- malli (Sydänmaanlakka 2008, 29)

Jokainen meistä on oman ”yrityksensä” toimitusjohtaja. Tämän kokonaisuuden johtaminen on sen perusta. Menestyminen johtuu siitä, miten osaat itseäsi johtaa. Kokonaisuus on jaettu eri osa-alueisiin, kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osioihin. (Sydänmaanlakka 2008, 30.)

Kehon osastolla ihminen hallitsee omaa syömistään, liikkumista, unta ja palautumista. Jos kehomme ei toimi, meitä ei olisi. Usein tämä osio itsestämme tunnetaan parhaiten, mutta silti se usein jää liian vähälle huomiolle ja vieraannumme siitä. Silloin kun se toimii, emme kiinnitä siihen huomiota. Vasta sairastumiset ja muut ongelmat laittavat meidät ajattelemaan asiaa uudelta kannalta. (Sydänmaanlakka 2008, 30.)

Psyykkisellä osastolla on ihmisen pitkälle kehittyneitä ominaisuuksia. Siinä ovat esimerkiksi ajattelu, muisti, oppiminen ja luovuus. Yksilön tietoisuus kehittyy mielessä. Se voi olla havaintotietoisuutta, minätietoisuutta sekä kuvitteellista tietoisuutta. Näistä muodostuu ihmisen ego. (Sydänmaanlakka 2008, 30.)

Tunteissa käsitellään ihmissuhteita, harrastuksia, positiivisuutta ja tunteiden hallintaa. Siinä hoidamme emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Tämän osion avulla ymmärrämme omia ja muiden tunteita sekä osaamme muodostaa hyviä vuorovaikutussuhteita. Tunteet ovat ne, jotka saavat meidät liikkeelle. Ne ovat meidän elämämme energiaa. Tunteet voivat olla myös vaihtelevia ja ne voivat aiheuttaa konflikteja. Muiden osioiden työskentely voi olla joskus vaikeaa, koska ne voivat olla niin ennalta arvaamattomia. Tunteet ovat meille tuttuja, mutta harvoin analysoimme niitä ja kehitämme niiden hallintaa. Tämä on avainasemassa itsensä johtamisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2008, 31.)

Meidän aivoissamme otsalohko on keskeinen hermoalue itsehallinnassa. Se määrittelee miten toimimme silloin, kun olemme parhaimmillamme. Puolestaan manteliumake toimii ns. huonona pomona, koska se saa meidät tekemään asioita, joita voimme jälkeenpäin katua. Kun nämä kaksi aluetta on tasapainossa, niiden välille syntyy valtaväylä ja se muodostaa itsehallinnan perustan. Me emme itse voi valita minkälaisia tunteita tunnemme, milloin tunnemme ja kuinka vahvasti tunnemme, mutta voimme vaikuttaa siihen, miten niihin reagoimme ja miten sen ilmaisemme. Kun otsalohkon kytkennät toimivat ja hillitsevät manteliumakkeen viestejä, on henkilöllä mahdollisuus ratkaista ongelmia luovemmin ja taidokkaammin ja vaikuttaa samalla sekä omiin että muiden tunteisiin. (Goleman 2014, 27.)

Meillä ihmisillä on omat arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat meidän elämää. Arvot ovat ihmisen henkisiä kokemuksia. Ihminen kokee tarvetta löytää merkitys elämälleen ja arvojen avulla sen voi saavuttaa. Ihmisten pitäisi pysähtyä miettimään omia arvojaan ja sitä, toimiiko niiden mukaan. Näin voi harjoitella omaa henkistä kuntoaan. (Sydänmaanlakka 2008, 31.)

Näistä neljästä osasta koostuu itsensä johtamisen perusosa. Nykyään työn merkitys on niin suuri, että Sydänmaanlakka on halunnut ottaa sen omaksi osiokseen Oy Minä Ab- mallissa. Tässä viidennessä osassa on erilaisia ammatillisia toimintoja, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen. Tässä ei ole kyseessä pelkästään palkkatyö, vaan kaikki työ jota teemme ja jonka avulla liitymme ympäristöömme. Kun puhutaan ammatillisesta osaamisesta, silloin työtehtävät ovat selkeitä, tavoitteet on asetettu sekä osaaminen on riittävää ja palautetta tulee suorituksista. Myös jatkuva kehittyminen työssä on tärkeää. Myös tasapaino työn ja muun elämän välillä on merkki hyvästä ammatillisesta kunnosta. (Sydänmaanlakka 2008, 32.)

Kukaan näistä viidestä osastosta ei pysty olemaan ”yrityksen” johtaja. Yritystä johtaa tietoisuus. Se on sisäinen tarkkailija, joka on todellinen minämme. Se ohjaa meitä kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2008, 33.)

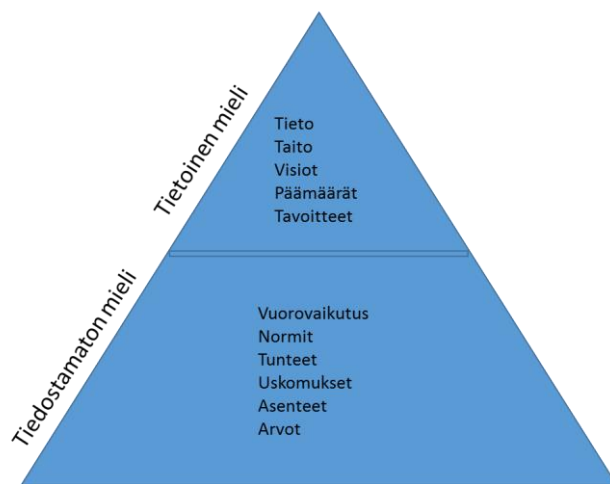
## **2.2. Tietoinen ja tiedostamaton mieli**

Tietoisuus tarkoittaa arkikielessä yleensä valveillaoloa ja tajuntaa. Tiedostamme olevamme hereillä ja mitä ympärillä tapahtuu. Tunnistamme ajatuksia, muistoja, havaintoja ja tunteita. Ihminen luo itselleen oman tietoisuutensa valitsemalla sen, mihin huomio kohdistuu. Psykologiassa tietoisuus on mielen taso, josta ihminen on tietoinen tai jonka halutessa voi tiedostaa. Tiedostamisessa ihminen on selvillä jonkin tapahtumisesta tai käsittää jonkin suhteet ja merkitykset toisiin tapahtumiin verrattuna. Ihminen pystyy myös luomaan kuvitteellista tietoisuutta tai elämään muistissaan. Psykologisessa näkökulmassa tietoisuutta voidaan tarkastella havaintotietoisuutena, minätietoisuutena ja kuvitteellisena tietoisuutena. (Sydänmaanlakka 2008, 58.)

Mitä tietoisempi ihminen on itsestään, sitä helpompi hänen on tehdä sellaisia valintoja, jotka ovat hyväksi sekä hänelle itselleen että muille. Heikon itsetuntemuksen omaava henkilö toimii usein vaistonvaraisesti ja valitsee geneettisten ohjeiden perusteella valintansa. Toisen ääripään ihminen valitsee taas lähes yksinomaan itse määrittelemänsä ohjeet, eikä piittaa muualta tulevista säännöistä. Ihmisistä valtaosa sijoittuu näiden kahden ääripään välille. (Salmimies 2008,27.)

Mieli voi käsittää kaksi eri osaa, tietoinen mieli (rationaalinen) ja tiedostamaton mieli (irrationaalinen, alitajuinen, piilotajuinen). Tietoisuuden avulla tiedostaa olemassaolonsa, itsensä ja toimintansa. Minätietoisuus on keskeisessä asemassa omassa tietoisuudessa. Ihminen toimii tietoisena omista suunnitelmista ja tekemisistä. Silloin ihminen havainnoi ja käsittelee ilmiöitä. Samalla hän myös ajattelee, käsittelee ja muistaa ärsykeitä kuitenkin samaistumatta niihin tai niiden tuottamiin ajatuksiin ja tunteisiin.

Tiedostamaton osa vaikuttaa tekemisiin. Se voi olla esimerkiksi motiivi, halu, tms. Toimintahetkellä niitä ei tiedosta defenssien eli puolustusmekanismiesi vuoksi. Puolustusmekanismeja ovat mm. järkeistäminen, tunteiden eristäminen, torjuminen ja kieltäminen. Tiedostamaton mieli voi antaa varoitussignaaleja myös silloin, kun niille ei ole tarvetta. Ihminen voi olla tilanteessa, jossa pitää olla esillä. Puolustusmekanismi varoittaa ujouden vuoksi henkilöä, vaikka hän tiedostaisi järjellään, että se voi estää häntä muodostamasta tärkeitä kontakteja. Tällöin mielen emotionaalinen jarrutus on liian suuri, eikä ihminen pääse ylittämään sitä kynnystä. Tiedostamaton mieli reagoi myös tietoisien mielen ajatuksiin. Jos tietoinen mieli pelkää ja on ahdistunut, tiedostamaton mieli lähettää negatiivisia tunteita, jolloin tietoiseen mieleen tulevat pakokauhu ja pahat aavistukset. Kun taas rauhoittaa tietoista mieltä ajatuksilla, että mitään hätää ei ole, tiedostamaton mieli mukautuu tietoisien mielen ajatuksiin ja näin ollen saa rauhoitettua itsensä. (Salmimies 2008, 27-29.)



KUVIO 3. Jäävuorimalli (Salmimies 2008, 29)

Jäävuorimallissa ihmisen tietoista mieltä kuvaa jäävuoren huippu. Tietoisessa mielessä ovat tieto, taito, visiot, päämäärät ja tavoitteet. Viivan eli jäävuoren pinnan alla on tiedostamaton osa. Sinne kuuluvat vuorovaikutus, normit, tunteet, uskomukset, asenteet ja arvot. Ihminen, joka johtaa itseään tietoisesti, pyrkii kehittämään molempia osapuolia itsestään. (Salmimies 2008, 27–29.)

### 2.3 Itsetuntemuksen kehittäminen

Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia persoonallisia piirteitä, hyviä ja huonoja puolia sekä käyttäytymistottumuksia. Se on myös omien tunnetilojen, mieltymyksien ja voimavarojen tiedostamista. Itsehallinnalla voi säädellä tunteitaan, käyttäytymistään ja voimavarojaan sopivalla tavalla. Itsetuntemus kehittyy ja kasvaa ihmisen mukana ja juuret ovat syntyneet lapsuuden ihmissuhteista. Kun hyvä itsetunto on saavutettu, ihminen osaa ilmaista itseään niin, että viestit menevät oikein perille ja häntä ymmärretään. Tavoitteena on siis tulla mahdollisimman aidoksi omaksi itsekseen. Henkilön ei tarvitse peitellä heikkouksiaan ylikorostuneella pätemisellä, vaan hän pystyy tunnistamaan ja hyväksymään omat heikkoutensa ilman häpeän tunnetta. Tämän avulla henkilö pystyy hallitsemaan omia tunteita ja käyttäytymisiään, sekä kehittämään niitä. Itsekkyys voi myös vääristyä, henkilöstä voi tulla narsistinen, jolloin hän on itserakas, itseriittoinen, itsekäs ja minäkeskeinen. Tällainenkin henkilö voi menestyä, mutta terveessä itsekkyydessä ihminen on vastuullinen ja ottaa huomioon muut. (Salmimies 2008, 43–44.)

On sanottu, että ihmisen on helpompi opetella useita uusia tapoja kuin oppia eroon yhdestä huonosta. Itsensä kehittämässä henkilön hyviä puolia kehitetään ja samalla kun joku hyödyllinen ominaisuus vahvistuu, huono vastakkainen ominaisuus heikkenee. Esimerkiksi kun lisää ystävällisyyttä, samalla epäystävällisyys vähenee tai jos parannamme itsehillintää, äkkipikaisuus vähenee. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ja muut nisäkkäät oppivat helpoiten palkitsemismenetelmän avulla. Parempia tuloksia saadaan kehumalla ja kannustamalla kuin rankaisemalla vääränlaisesta käytäytymisestä. (Furman & Ahola 1999, 15.)

Identiteetillä tarkoitetaan henkilön tietämystä siitä, missä hän on hyvä. Hänellä on tiedossa omat arvot, oman elämän tavoitteet sekä merkitys yhteisössään. Myös tunteet kuvastavat henkilön identiteettiä, mitä hän tuntee, mikä innostaa, mikä saa vihaiseksi, jne. Identiteetti muodostuu sosiaalisen oppimisen ja samaistumisen kautta. Jos ihminen ei ole oppinut tekemään itsenäisiä päätöksiä, vaan tekee valintoja niin kuin hänen odotetaan tekevän, esimerkiksi ystävien ja vanhempien taholta, identiteetin kehittyminen on jäänyt kesken. Jos käsitykset omasta itsestään ovat sopuisissa ja realistisia, sillä on suuri vaikutus henkilön itsetuntoon. (Salmimies 2008, 44–45.)

Itsetuntemusta ja identiteettiään kehittämällä ihminen oppii paljon itsestään ja näin ollen löytää työkaluja oman elämän eteenpäin viemiseen. Näiden osa-alueiden kanssa täytyy kuitenkin muistaa löytää tasapaino, koska epäterve itsekkyyks aiheuttaa negatiivisten ominaisuuksien vahvistumista ja heikko identiteetti puolestaan päättämättömyyttä ja heikkoutta. Tärkeintä olisi löytää oma aito itsensä ja uskaltaa olla sitä mitä on. Myös heikkouksien kehittäminen ja liian hallitsevien piirteiden hillitseminen vahvistavat oman terveen minän muodostumista.

## **2.4. Elämänhallinta**

Voiko elämää hallita? Jos mietitään kokonaisuutena, niin maailmanlaajuisiin ongelmiin ei juurikaan voi vaikuttaa. Mutta omaa elämää voi hallita. Se tarkoittaa sitä, että ihminen pystyy itse vaikuttamaan niihin asioihin, jotka hän kokee olevan liian raskaita ja voimavarat ylittäviä. Elämänhallinnan



tunne kehittyi jo varhaisessa lapsuudessa ja se jatkuu aikuisuuteen saakka. Kehityksen viimeisessä vaiheessa ihminen on löytänyt sisäisen autonomian. Tällöin pystyy hallitsemaan omia tunnetiloja kypsällä tavalla. Ihminen pystyy itse määrittelemään milloin ja mihin ärsykkeeseen vastaa ja miten siihen reagoi. Henkilö voi esimerkiksi olla provosoitumatta johonkin ärsykkeeseen ja hillitä omia sanomisiaan. Näin estää aiheuttamasta itsellesi hankaluuksia. Kun oppii hallitsemaan omia tunnetiloja, saavuttaa mielenrauhaa. Joskus elämässä tapahtuu suuria muutoksia ja ne voivat horjuttaa mieltä. Silloin ihminen voi tuntea itsesi riittämättömäksi tai jopa masentuneeksi. Tällöin voi miettiä, pystyykö olosuhteita muuttamaan, voiko omalla ajattelulla ja suhtautumisella kääntää tilanteen uhkaavasta ja voimavaroja vievästä haasteeksi, josta voikin selvitä. Minuus vahvistuu kovien kokemusten kautta. (Salmimies 2008, 94–95.)

Elämönhallinnan taito vaikuttaa myös ihmisen terveyteen, hyvinvointiin ja yleiseen tyytyväisyyteen elämäänsä. Kun elämönhallinnan taidon oppii, pystyy miettimään mitkä asiat ovat ratkaistavissa ja muutettavissa sekä mihin asioihin ei kannata tuhlata enempää omaa energiaansa. Elämönhallintakyky on taito rakentaa omaa tulevaisuuttaan, oman elämän vastuunottamista, oman käyttäytymisen hallintaa ja sen ennakoimista sekä halu tarttua asioihin päättäväisesti. Kun ihmisellä on nämä asiat hallinnassa, hän huomaa että asiat ratkesivat hänen oman kykynsä ansiosta. Onnistumisesta seuraa huomion kiinnittäminen oman itsensä johtamiseen. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pystyy tekemään mitä haluaa, vaan pitää ottaa huomioon lähellä olevat ihmiset, ettei vaikuta heihin tekemisten kautta negatiivisesti. (Salmimies 2008, 95–96.)

## **2.5. Stressin hallinta työelämässä**

Arkikielessä stressi-sanalla on monta merkitystä. Ihmiset kokevat kiirettä työssä ja sanovat, että heillä on stressiä. Myös fysiologisia oireita sanotaan stressitekijöiksi, kuten sydämen sykkeen kohoamista haasteellisen tilanteen edessä. Yleisesti stressi mielletään usein ihmistä kuormittavaksi tilanteeksi. Stressitilanteessa elimistö ilmoittaa, että tässä tilanteessa ei selvitä normaalein keinoin, vaan tarvitaan elimistön voimavarat kokonaisvaltaisesti käyttöön. Stressitilanteessa ihmisen sydämen syke kohoaa, verenpaine nousee, lihasjännitys lisääntyy ja hengitys kiihtyy. Henkilö saattaa vaikuttaa erityisen aktiiviselta ja hän keskittyy haasteista selviytymiseen eikä välttämättä muista tai

havaitse muita asioita. Henkilö on myös usein herkempi ja saattaa itkeä tai hermostua normaalitilannetta herkemmin. Pitkittyneessä stressissä ihminen voi kokea unettomuutta, vatsaoireita, hengenhädistystä ja painon tunnetta rinnassa. Henkilö ei usein itse huomaa oireitaan, koska hän on niin keskittynyt selviytymään tilanteestaan. (Toppinen–Tanner & Ahola 2012, 12–13.)

TAULUKKO 2. Tyypillisiä stressioireita (Toppinen–Tanner & Ahola 2012, 13)

Yleiset tuntemukset	Tunnetasolla	Tiedon käsittelyn alueella	Ruumiilliset tunteet	Käyttäytymisen tasolla
tyytymättömyys	hermostuneisuus	keskittymisvaikeudet	kivut ja säryt	eristäytyminen
hyvän olon puuttuminen	ärtyisyys	muistivaikeudet	elimistön toimintahäiriötuntemukset	aloitekyvyttömyys
vaikeus rentoutua	hädistyneisyys	päätöksentekovaikeudet		arvaamattomuus
kalvava epäily siitä, ettei selviä	mielialan lasku	suunnitteluvaikeudet		säätelyvaikeudet
	tunteiden ahdistelu			unihäiriöt

Stressi ei ole aina huono asia. Ihminen tarvitsee virikkeitä ja haasteita, koska passiivisuus ei ole hyväksi elimistölle eikä ihmisen kehittymiselle. Kuormituksen pitäisi olla henkilölle sopiva. Usein puhutaankin stressistä, kun se on ylikuormittumista. Kohtuullisen ja ohimenevän stressin sanotaan olevan haaste. Liian pieni kuormitus koetaan työhön kyllästymisenä tai työn rutinoitumisena. Työn viireystilan positiivisen nousun ja liiallisen stressin erottaminen on vaikeaa, koska fysiologisesti se voi näyttää hyvin pitkälle samalta. Henkilö itse on hyvä ja luotettava arvioija omasta tilanteestaan. (Toppinen–Tanner & Ahola 2012, 14.)

Stressin ennaltaehkäisyä ja vähentämistä voidaan tehdä monilla eri keinoilla. Toimenpiteitä työpaikalla voidaan luokitella eri kohderyhmien mukaan. Se voidaan jaotella myös tavoitteen mukaan, eli

onko kyseessä ennaltaehkäisy, korjaaminen vai hoito. Seuraavassa taulukossa ryhmät on jaettu yksilöön, työyhteisöön (yksilön ja organisaation vuorovaikutus), organisaatioon sekä yhteiskuntaan. Terveystieteiden toimenpiteet on jaoteltu tavoitteiden mukaan vastaamaan preventiökäsitettä. Sillä tarkoitetaan toimenpiteen ennaltaehkäisevää luonnetta. Preventiiviset toimenpiteet jaetaan primaari-, sekundaari- ja tertiääripreventioon. Primaaripreventio tarkoittaa toimenpidettä, jolla tähdätään stressin kehittymisen ehkäisemiseen. Sekundaaripreventio käsittää toimenpiteitä, joilla pyritään stressin vähentämiseen korjaamalla ja muokkaamalla niitä asioita, jotka sitä synnyttävät. Tertiääripreventiolla tarkoitetaan korjaavia, hoitavia ja kuntouttavia toimenpiteitä, jotka ovat yleensä suunnattu niille, joilla on jo stressiä. (Toppinen-Tanner & Ahola 2012, 92–93.)

TAULUKKO 3. Stressin vähentämiskeinot työelämässä toiminnan kohteen ja tavoitteen mukaan jaoteltuna (Toppinen-Tanner & Ahola 2012, 93)

Tavoite	Yksilö	Työyhteisö: yksilön ja organisaation vuorovaikutus	Organisaatio	Yhteiskunta
<b>Primaaripreventio</b>	-tiedon hankinta työstressistä -terveyden edistäminen (elintavat)	-ajan hallinta -sosiaalisten taitojen parantaminen -työn ja muun elämän tasapaino	-työn sisällön suunnittelu ja parantaminen -aikataulutus -johtamisen kehittäminen -työhyvinvointiohjelma	-koulutus, kasvatust -lainsäädäntö
<b>Sekundaaripreventio</b>	-kognitiivis-behavioraaliset tekniikat (asenteen muutos -rentoutuskoulutus	-vertaistuki-ryhmät -valmentaminen ja konsultointi -urasuunnittelu -työkeskeinen neuvonta	-perehdyttäminen -ristiriitojen hallinta -organisaation kehittäminen	-asenne-muokaus, media -sopimukset
<b>Tertiääripreventio (hoito)</b>	-neuvonta -psykoterapia	-työkeskeinen terapia (lyhyt terapia -hoitoon ohjaus	-sairaanhoidopalvelut -työntekijöiden tukiohjelmat	-hoitojärjestelmä, työterveyshuolto -tukijärjestelmät

Stressin vähentämiskeinon valintaan tulisi ottaa mahdollisuuksien mukaan kohderyhmään kuuluvat henkilöt. Tosin useiden satojen henkilöiden organisaatioissa se ei ole mahdollista. Suurissa ohjelmissa kehittämissuunnitelman hyvä hallinta on avainasemassa, eli vetäjän tai konsultin ammattitaito, toiminnan realistisuus ja eettisyys suhteessa eri tahojen odotuksiin ja voimavaroihin. (Toppinen-Tanner & Ahola 2012, 105.)

## 2.6. Itsensä johtamisen oppiminen

Ihminen usein tiedostaa elämäntapojensa olevan epäterveellisiä, liikutaan liian vähän, syödään epäterveellisesti, tupakoidaan, käytetään alkoholia liikaa, jne. Meillä on tietoa miten asioita tulisi muuttaa. Elimistö antaa varoitussignaaleja, mutta usein muutos tapahtuu vasta sen jälkeen, kun jotain radikaalia tapahtuu, esimerkiksi vakava sairastuminen. Silloin henkilö herää ja on valmis tekemään suuriakin muutoksia elämäntilanteessaan. Mutta miten ihmisen saataisiin toimimaan jo ennen tuota sairastumista, jo siinä vaiheessa kun elimistö antaa ensimmäisiä merkkejään? Muutos ja uudistuminen vaativat aina syvällisen ajattelutavan muutosta ja omaa tietoisuuttaan pitää kehittää. Valitettavasti ihmiset eivät yleensä muutu eivätkä muuta ajattelutapaansa syvällisesti ilman kriisejä. Mutta muuttuminen ilman kriisejäkin on mahdollista, se vaatii ihmiseltä herkkyyttä ja tietoisuutta sekä niiden kehittämistä. Tilanteita pitää pystyä ennakoimaan ja heikkojakin signaaleita pitää osata lukea. Ihmisen pitää luottaa itseensä. Hänen pitää uskaltaa lähteä omalta mukavuusalueeltaan ja ottaa riskejä uudistukseensa. Asioita pitää kyseenalaistaa ja pohtia. Nämä ovat itsensä johtamisen perusasioita. (Sydänmaanlakka 2008, 73–75.)

Ympäristö jossa ihminen elää ja kasvaa, määrittelee sen, miten tuntee ja toimii. Tietoja ja taitoja voi muuttaa, koska osa niistä on opittuja. Toiset ovat synnynnäisiä, joten ne ovat pysyvämpiä ja niitä on vaikeampi muuttaa. Kokemukset määrittelevät tavan ajatella ja uskomukset ja mielikuvat ohjaavat käyttäytymistäsi. Se voi myös vääristää ajattelutapaa ja näin ollen rajoittaa ihmisen tekemisiä. Se voi sitoa henkisiä voimavaroja ja hankaloittaa tasapainoisen elämän saavuttamista. Itsensä johtamisen taidossa on kyse omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamisesta. Jokainen tekee sitä tahollaan, mutta toiset ovat siinä taitavampia kuin toiset. Menneisyys muovaa ihmisen nykyisyyttä ja tulevaisuutta, mutta se ei määrittele elämän suuntaa, sitä voi kehittää. Tärkeä asia on oppia hallitsemaan omia ajatuksia, tunteita ja tekoja, eli johtamaan itseään. Nämä taidot ovat

opittavissa. Ihminen voi muuttaa asennettaan, ajattelutottumustaan ja käyttäytymistään. (Salmimies, 2008, 24–25.)

Muutostilanteessa ihminen liikkuu kolmella erilaisella alueella; mukavuusalueella, venymisalueella ja paniikkialueella. Mukavuusalueella meillä on kaikki tuttua ja turvallista, siellä vietämme suurimman osan ajastamme. Mukavuusalueella emme kuitenkaan opi juuri mitään uutta. Mukavuusalueelta pääsee ulos, kun on innostunut ja haluaa kehittää itseään. Tällöin ihmisellä pitää olla hyvä itseluottamus. Venymisalueella tulee vastaan haasteita, koska ihminen joutuu ylittämään normaalit rajansa. Paniikkialueella taas puolestaan on suuria haasteita ja sielläkin kannattaa käydä välillä. Paniikkialueella ei kannata pelätä epäonnistumisia, vaan opetella selviämään epäonnistumisista. Epäonnistumiset ovat kasvun paikkoja, koska tällöin myös uudistuu ja oppii jotain uutta. Kun käy useammin venymisalueella ja paniikkialueella, mukavuusalue kasvaa. Henkilökohtaista kasvua tapahtuu silloin, kun venymisalueella olleet asiat siirtyvät mukavuusalueelle. (Sydänmaanlakka 2008, 77–78.)

Ihmisen pitäisi muistaa kehittyä koko elämänsä ajan. Muutokset ovat mahdollisuuksia ja antavat uutta perspektiiviä asioihin. Asioihin voi vaikuttaa jo ennakoivasti, mikäli ihminen haluaa ja osaa kuunnella itseään. Kun on valmis panostamaan itseensä, palkintona voi olla parempi elämänlaatu ja syvempi tietoisuus omasta itsestään.

### 3 ORGANISAATION TUEN MERKITYS ITSENSÄ JOHTAMISESSA

”Organisaatio eli työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä ” (Åberg 2006, 50).

Organisaatio voidaan hahmottaa eri tavoilla, riippuen ihmisen näkökulmasta. Jonkin yrityksen pääjohtaja voi ajatella organisaatiostaan erilailla kuin kesätyössä samassa yrityksessä oleva nuori ihminen. Yrityksen sisällä on kuitenkin käsitys siitä, mihin työyhteisö pyrkii ja miten tavoitteisiin päästään olemassa olevilla resursseilla, eli jakamalla työtä ja valtaa. (Åberg 2006, 50–51.)

On erittäin tärkeää, että organisaatio mahdollistaa itsensä johtamisen kehittämisen. Ilman organisaation tukea se on hankalaa. Yrityksellä tulee olla selkeät tavoitteet, jotka ovat myös työntekijöiden tiedossa. Tavoitteiden onnistumisia pitää myös seurata. Työyhteisöä pitää johtaa hyvin, koska se lisää työhyvinvointia ja näin ollen edistää hyvää itsensä johtamista. Viestinnän tulee olla toimivaa ja tarpeen mukaista.

#### 3.1. Motivaatio, vuorovaikutus ja työyhteisön ihmissuhteet

Nykyisissä työyhteisöissä selkeät rajat työntekijöiden ja työnantajien/esimiesten välillä ovat heikentyneet. Työyhteisön henki ja tunnelma, eettinen johtaminen sekä työn autonomisuus ja vastuullisuus ovat motivaatiota lisääviä tekijöitä. Harvoin uskalletaan sanoa, että taloudellinen tekijä on tärkeä motivaattori ainakin tiettyyn pisteeseen asti. (Juholin 2008, 159–160.) Kun osaaminen, kyvyt ja taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia suhteellisen hyvin, syntyy motivoiva voima. Siihen kun lisätään omat tarpeet olla arvostettu, luotettu, hyväksytty ja sosiaalisesti pidetty, kasvaa sisäinen motivaatio. Epäonnistumisissa on hyvä muistaa, että tilanne johtui olosuhteista, joita voi muuttaa. Tällöin ihminen pysyy optimistisena. Jos epäonnistumiset ajattelee johtuneen omista muuttumattomista ominaisuuksista, motivaatio laskee ja yrittäminen lakkaa. (Salmimies 2008, 92–93.)

Työilmapiirin luovat ihmiset. Tunnistamme oman roolimme merkityksen muiden henkilöiden fiiliksiin ja ilmaisemme miten toivomme muiden käyttäytyvän ja toimivan. Tavoitteena on pyrkiä kohti miellyttävää tilaa. Usea kokee, että hyvinvointi lisääntyy, kun työpaikallaan uskaltaa olla oma itsensä ja pystyy tuomaan esiin omaa persoonansa. ”Työ- ja kotiminän” roolit kaventuvat, uskalletaan tuoda enemmän henkilökohtaisuutta työyhteisöön ja samoin työrooli näkyy myös kotona, esimerkiksi etätöiden ja iltatöiden merkeissä. Tämä ei välttämättä ole hyvä asia, koska työ vie silloin liikaa aikaa omalta vapaa-ajaltaan. Nykyisin yhä tärkeämmäksi on nousemassa oman ajan, perheen ja lähipiirin merkitys. Niihin halutaan järjestää aikaa. Esimies pystyy myös omalla käytöksellään vaikuttamaan tunnelmaan. Jos esimies ei osaa ottaa kritiikkiä vastaan, hengittää niskaan ja odottaa alaisensa miellyttävän ja kehuvan häntä, ei työyhteisöltä tule kiitosta sellaista esimiestä kohtaan. Nykyisin hyväksytään myös se, että ihmiset ovat kokonaisuuksia. Se mitä kotona tai lähipiirissä tapahtuu, heijastuu myös työpaikalla ja vaikuttaa tunnelmaan. Mitä tasapainoisempi oma elämä on, sen paremmin työhön pystyy keskittymään. Kun ihminen voi hyvin, hän nauttii työstään ja saa aikaan hyviä tuloksia. Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa suoraan tuloksiin. (Juholin 2008, 161–162.)

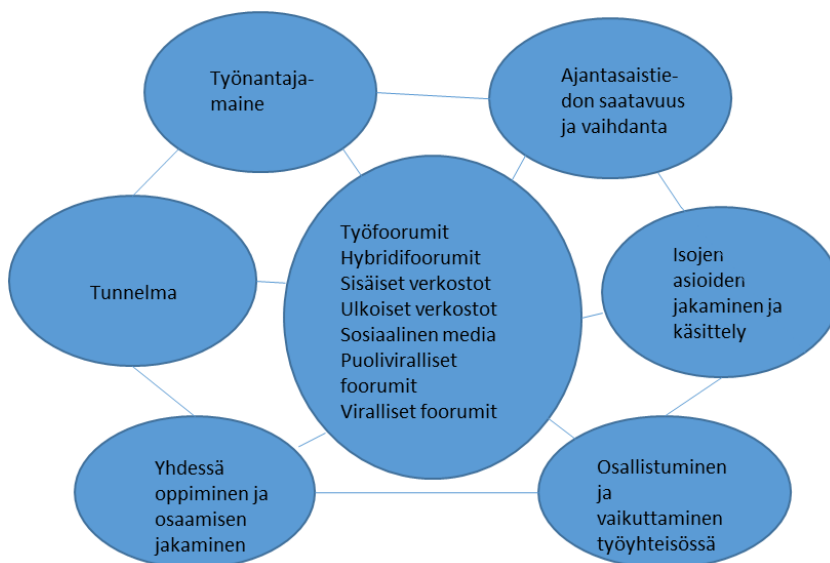
Nyt kun ajat ovat useissa yrityksissä heikot, tarvitaan positiivista vastalääkettä työuupumuksista, väsymyksistä ja yleisestä negatiivisuudesta kertoviin puheisiin. Vaihtoehtoina on tarjottu ”oravanpyörästä ulos hyppäämistä”, mindfulnessia, downshiftausta ja leppoistamista. Ihmiset muuttavat maalle, vaihtavat uriaan ja elävät tässä hetkellä. Mutta vaihtoehtona on myös se, että ihminen kokee onnistumista ja ilon jakamista. Ihmisiä ajaa eteenpäin arvostus. Ihmisen henkistä hyvinvointia edistää vuorovaikutus, jossa arvostus on oleellinen osa. Onnistumisen tunne on myös parasta lääkettä burnoutille. Mutta onnistuminen ei pelkästään riitä, se pitää pystyä jakamaan. Ihminen ei koe iloa sellaisesta onnistumisesta, jota kukaan ei näe. Ihminen tarvitsee onnistumisestaan palautetta ja reaktioita toisilta ihmisiltä. Tähän perustuu myös nykyinen sosiaalisen median suosio. Siellä voit antaa peukkuja ja se on helpompaa kuin kasvotusten. Miksi se sitten on niin vaikeaa, myönteisen palautteen antaminen? Ihmisillä on puutteita palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoissa. Mutta niitäkin voidaan kehittää. (Furman & Pinjola & Rubanovitsch 2014, 18–19.)

### 3.2. Esimiesviestintä

Perinteisessä viestinnän mallissa ajatellaan viestinnän tarkoittavan tiedon valuttamista esimiehiltä ja johdolta työntekijöille. Viestintä on siis tiedon välittämistä lähettäjältä vastaanottajalle. Jos tietoa ei saanut niin paljon kun haluttiin, syntyi vajetta eli puuttuvaa tietoa. Vajeajattelussa oletetaan tietävän mitä ihmiset haluavat tietää, tiedon saatuaan he ovat tyytyväisiä ja toimivat halutulla tavalla. Nykyisin ongelmana ei ole niinkään tiedon vaje, vaan se että tietoa on jopa liikaa. Uuden ja vanhan mallin kohtaamisessa voi syntyä ongelmatilanteita. Lamaannuttavassa viestinnässä työyhteisö on usein hierarkisesti toimiva ja johtajakeskeinen, viestintä on lähinnä monologista. Siinä yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Lamaannuttavassa viestinnässä yhteisymmärrystä ei synny ja tiedon siirtyminen vaarantuu. Tämä malli ei mahdollista keskusteluyhteyttä, kokemus ja tieto saattaa jäädä saamatta. Toisaalta tämä lamaannuttava malli toimii osittain. Viestintä on selkeää ja eivätkä muiden odotukset ole korkeita. Taas puolestaan energisoivassa viestinnässä on kyse osallistavasta työyhteisöstä. Ihmiset kokevat pystyvänsä tekemään mitä osaavat, tuntevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Energisoivan viestinnän peruspiirteitä ovat yhtenäinen keskustelukulttuuri, mahdollisuus vaikuttaa asioihin sekä suora tiedon vaihdanta. (Juholin 2008, 58–64.)

Uuden mallin mukaan tietoa on siellä, missä henkilöt työskentelevät, eikä tiedon kulussa välitetä organisaation hierarkiasta. Alainen voi kyseenalaistaa esimiehen ratkaisut ja samoin esimies voi tehdä alaiselleen. Ihmiset ovat tasavertaisia. Työyhteisöviestinnän uudessa agendassa, johon kuviossa 4 viitataan, on kuusi osatekijää. Isot ja tärkeät asiat käsitellään keskustelemalla ja varmistetaan sen ymmärtäminen. Jokainen voi ilmaista mielipiteensä. Jokainen ymmärtää roolinsa tiedon tuottajana ja saa sitä myös tarvittaessa. Ilmapiiri on rento, kaikille annetaan mahdollisuus kertoa mielipiteensä asioista. Jokainen voi myös vaikuttaa asioihin ja osallistua niihin. Osaamista jaetaan ja yhteisössä opitaan yhdessä. Kukin yksilö tuottaa omalla työllään työnantajamainetta ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Myös organisaation maine vaikuttaa yksilöiden identiteettiin. Näitä kuutta osaluetta yhdistää yksi yhteinen tekijä, erilaiset foorumit. Ne ovat paikkoja, joissa vuoropuhelut ja tiedon vaihtaminen mahdollistuu. Foorumeiden avulla organisaatio yhdistyy toimintaympäristöön ja verkostoihin. (Juholin 2008, 58–64.)





KUVIO 4. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64)

Foorumeihin kuuluvat työyhteisön jäsenet sekä muut sidosryhmien jäsenet. Työyhteisö ei enää rajoitu työpaikkaan, vaan viestintää tapahtuu yli organisaatorajojen, virtuaaliitimiin asti. (Juholin 2008, 58–64.)

Vanhassa viestintämallissa siis tieto tuli ylhäältä alaspäin, kun se oli päätetty. Uudessa viestinnän mallissa asioista keskustellaan yhdessä mahdollisuuksien mukaan, vaikkakin johto tekee lopullisen päätöksen. Itsensä johtamisen kannalta viestinnän avoimuus on erittäin tärkeää. Tiedon lisääntyminen tuo varmuutta ja kehittää osaamista. Hyvin toimiva esimiesviestintä mahdollistaa erityisesti aiemmin mainitusta Oy Minä Ab- mallista työn osiota. Tavoitteiden asettaminen on selkeää, tavoitteiden saavuttamista seurataan, ihmisen osaaminen lisääntyy. Palautteen antoon on mahdollisuus sekä työntekijällä että esimiehellä. Avoimuus mahdollistaa parempaa tiedonvaihtoa ja ratkaisuja voidaan miettiä useilta eri kannoilta.

Jos mietitään kokonaisuutena organisaation tuen merkitystä itsensä johtamisessa, niin asia ei ole niin yksiselitteinen. Organisaatio voi omalta osaltaan mahdollistaa itsensä johtamisen, avoimella viestinnällä, hyvällä työilmapiirillä, selkeillä ohjeilla ja tavoitteiden seurannalla, mutta henkilön itsensä täytyy olla myös vastaanottavainen ja omalta osaltaan vaikuttaa siihen. Hänellä täytyy olla myös oma elämä hallinnassa ja kyky tunnistaa omat rajansa ja tarpeensa. Nykyään viestintä on

muuttumassa kokoajan avoimempaan suuntaan ja työyhteisön jäseniä osallistutetaan asioiden ratkaisemiseen. Itsensä johtaminen koostuu useasta osasta ja onnistuakseen itsensä johtamisessa henkilön täytyy kehittää jokaista osa-aluetta pikkuhiljaa eteenpäin ja ottaa myös organisaatiolta saatava tuki vastaan.

## 4 TUTKIMUS ITSENSÄ JOHTAMISESTA KIINTEISTÖPALVELUALALLA

Aihetta tarkasteltiin laadullisen tutkimuksen avulla ja menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään löytää samanlaisten vihjeiden ja johtolankojen perusteella yhdistäviä tekijöitä. Niiden pohjalta pyritään päättämään sellaisia asioita, joita paljain silmin ei voi nähdä. Laadullisessa tutkimuksessa yksiköitä on rajallinen määrä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Laadullisen tutkimuksen analysointi voidaan jakaa kahteen eri osaan, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Käytännössä ne aina nivoutuvat toisiinsa ja tällaisen erottelun voi tehdä ainoastaan analyttisesti. Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa aineiston tarkasteluun teoreettisen viitekehyksen ja kysymysten asettelun kannalta sekä yhdistämällä havaintoja ja vähentämällä näin ollen havaintojen määrää. Arvoitusten ratkaiseminen tarkoittaa tulosten tulkintaa. (Alasuutari 2011, 38–45.)

### 4.1. Haastatteluiden toteutus

Teemahaastattelun aiheet on rakennettu aikaisemmin tutkitun materiaalin pohjalta, jotka ovat esitellyt opinnäytetyön viitekehysessä. Haastattelua varten on määritelty myös apukysymyksiä keskustelun etenemiseksi, jotka näkyvät liitteessä 1. Tutkimuksessa on haastateltu 7 henkilöä, jotka työskentelevät esimiesasemassa Oulussa. Tutkija otti yhteyden haastateltaviin ohjausseminaarin jälkeen sähköpostitse ja puhelimitse, viikolla 47. Haastattelut sovittiin tehtäväksi työpaikalla ja tutkija varasi haastatteluja varten neuvotteluhuoneen. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimen välityksellä, muut olivat henkilökohtaisia tapaamisia. Haastattelut nauhoitettiin. Tapaamiset saatiin aikataulutettua kahden viikon sisälle. Haastatteluun varattiin yksi tunti aikaa. Haastateltavat ovat esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä. Henkilöt olivat eri toimialoilta. Heitä oli siivouspalvelualalta ja kiinteistöpalvelualalta. Haastattelujen jälkeen tutkija purki haastattelut ja analysoi vastauksia teemojen mukaan. Haastattelujen haasteeksi tutkija koki sen, että koska hän tunsikin henkilökohtaisesti kaikki haastateltavat, niin heidän avoimuus mietitytti. Henkilöt olivat kuitenkin todella avoimia ja kertoivat rohkeasti mielipiteensä ja ajatuksensa asioihin.

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään esimiesasemassa olevien työntekijöiden tämän hetkinen tilanne, että miten he kokevat oman työnsä ja siinä onnistumisen. Haastattelujen avulla tehtiin

johtopäätöksiä ja etsittiin organisaation mahdolliset kehittämiskohteet. Tutkimuksella pyritään selvittämään miten alan johtamisjärjestelmää tulisi kehittää, jotta henkilöt voisivat johtaa itseään paremmin.

Haastattelut sujuivat hyvin. Varattu aika oli juuri sopiva. Tunnelma haastattelutilanteessa oli hyvin avoin ja keskusteleva. Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä itsensä johtamisesta ennen haastattelua. Osa näki sen yhtenä osa-alueena esimerkiksi oman elämän hallintana ja toiset taas haasteisiin vastaamisena. Muutama haastateltava oli käynyt aiheeseen liittyviä koulutuksia, joten heillä oli laajempi näkemys asiaan. Jokainen kuitenkin tiesi jotain itsensä johtamisesta ja että mihin se liittyy.

#### **4.2. Tuloksien purkaminen ja analysointi**

Haastattelut lähtivät perustietojen kartoituksella. Perustiedoissa keskusteltiin henkilön koulutuksesta, aiemmasta työkokemuksesta sekä nykyisen työn tärkeimmistä tehtävistä. Lähes kaikilla haastateltavilla oli ammatillinen koulutus johtamaansa alaan. Kenelläkään haastateltavista ei ollut johtamiseen liittyvää ammattitutkintoa, mutta kaikilla oli erilaisia yrityksen järjestämiä esimiesvalmennuksia suoritettuna. Kaikki osallistujat olivat käyneet yrityksen oman esimiesvalmennuksen, taituri-koulutuksen. Yrityksen koulutusjärjestelmässä on myös esimiesvalmennus nimeltään konkari, jota kukaan haastateltavista ei ollut vielä suorittanut. Työkokemus oli vaihtelevaa, nuorin haastateltavista oli toiminut esimiestehtävissä noin puoli vuotta, vanhimmalla oli jo kymmenien vuosien kokemus. Kaikkien haastateltavien pääasialliset työtehtävät liittyivät henkilöstöjohtamiseen, operatiivisen toiminnan johtamiseen sekä asiakasyhteistyöhön. Alaisia haastateltavilla oli vajaasta kymmenestä henkilöstä useisiin kymmeneen henkilöihin.

Haastateltavien pääasialliset työtehtävät koostuivat henkilöstöjohtamisesta, asiakasjohtamisesta ja tulosjohtamisesta. Henkilöstöjohtamiseen kuuluivat esimerkiksi rekrytointi, työsopimuksien tekeminen ja purkaminen, palkkojen tarkistaminen, kehityskeskustelut ja muut henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät. Asiakasjohtamisessa esimies vastasi yhteistyöstä asiakkaan kanssa sekä palvelun laadun varmistamisesta. Tähän työhön sisältyi muun muassa kehityskokouksia ja laatukierroksia asiakaskohteissa. Tulosjohtamisessa esimiehen vastuu sisälsi tuloksen seuraamisen lisäksi

budjetin laatimisen, kuukausittaisen tuloksen ennustamisen sekä mahdollisten korjaavien toimenpiteiden raportoinnin.

#### 4.2.1. Henkilökohtaiset näkökulmat

Omaan **kehoon** liittyvissä asioissa suurin osa tunsu huolehtivansa omasta fyysisestä hyvinvoinnistaan riittävästi. Haastateltavilla oli aikaa harrastuksille ja työn ja henkilökohtaisen elämän **ajankäyttö oli tasapainossa**. Osalla haastateltavista oli parannettavaa terveellisen syömisen ja riittävän unen kanssa, myös liikunnan määrä ei kaikkien mielestä ollut riittävä.

Haasteltavista oli havaittavissa se, että mitä pitempi työkokemus alalta oli, sitä paremmin he kokivat **tunnistavansa omat henkilökohtaiset rajansa**. Ajankäyttö työn ja kodin välillä on hyvin hallinnassa, mutta välillä joutuu venymään työajoissa. Yrityksellä on kuitenkin työaikajärjestelmä, jossa jokainen esimiesasemassa oleva henkilö voi itse määrittellä oman ajankäyttönsä ja ottaa tarvittaessa ylityöt vapaana. Tämä koettiin hyvin positiivisena asiana ja helpottavan oman ajankäytön suunnittelua.

Mielipiteet vaihtelivat keskusteltaessa **työ- ja kotipersoonan** erosta. Osa oli sitä mieltä, että he ovat lähes samanlaisia työssään kuin kotiloissaan. Toiset taas halusivat pitää selkeän eron työ- ja kotiroolin välillä. Selkeämmän eron roolien välillä halunneet henkilöt tarvitsivat enemmän yksityisyyttä. He eivät halunneet alaistensa ja kollegoidensa tietävän yksityisiä asioitaan eikä tuoda persoonaansa esille niin paljon, kuin taas ne henkilöt, joiden roolien välillä ei juurikaan ollut eroa.

#### 4.2.2. Ammatilliset näkökulmat

**Työssä** koettiin olevan erilaisia haasteita. Ammatillisia kehittymistarpeita koettiin olevan tuloksen tekemisessä, asiakasjohtamisessa, kielitaidossa, henkilöstön johtamisessa, yrityksen järjestelmien käytössä, tehtävien priorisoinnissa, ajankäytössä sekä vuorovaikutuksessa. Kielitaitoa tarvitaan yrityksen kansainvälisessä viestinnässä sekä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden johtamisessa. Englanti on tärkein asiointikieli. Lisäksi haasteita koettiin monipalveluyrityksen strategian toteuttamisessa. Kaikilla esimiehillä ei koettu olevan tarpeeksi pitkälle tähtäävää näkemystä yrityksen tavoitteista ja johtamisjärjestelmässä koettiin olevan ongelmia. Monipalveluasiakkaissa toimeksiantajayrityksen omat vastuuhenkilöt eivät ole selkeästi määritelty ja kokonaisuus jää huonolle johtamiselle. Ongelma koettiin johtuvan huonosta johtamisesta, viestinnän puutteesta tai esimiehen kokemattomuudesta.

Organisaation **viestintä** koettiin hyväksi. Isossa organisaatiossa osa asioista tulee lamaannuttavan viestinnän avulla, mutta sitä ei koettu ongelmaksi, vaan ymmärrettiin suuren organisaation viestintäkeinot. Yrityksen sisäistä viestintää kehitetään parhaillaan. Oman esimiehen kanssa viestintä koettiin olevan energisoivaa viestintää. Haastateltavat kokivat, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin ja voivat kyseenalaistaa asioita.

Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi, mutta kaikki eivät kokeneet saavansa sitä tarpeeksi. **Palautetta** toivottiin myös lisää. Palautetta haluttiin sekä positiivisessa että rakentavassa mielessä. Rakentavan palautteen avulla pystyy kehittymään ja muuttamaan omia toimintatapojaan. Positiivisen palautteen avulla pystyy tiedostamaan tekevänsä oikeita asioita. Haastateltavat kokivat saavansa tarvittaessa tukea muilta työyhteisön jäseniltä. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Toisaalta taas pari vuotta sitten muuttunut yrityksen toimintamalli avokonttoreineen ja liikkuvine työpisteineen on vähentänyt kollegoiden keskinäistä vuorovaikutusta, koska he työskentelevät myös paljon muualla kuin toimistolla.

Organisaation koettiin mahdollistavan **itsensä kehittämisen** koulutuksien avulla. Yritys järjestää itse erilaisia koulutuksia. Koulutuksia on mahdollista saada myös erilaisten yhteistyökumppaneiden kautta. Toisaalta taas koettiin niin, että koulutuksiin käytetty aika on poissa omasta työnteosta ja työtehtäviä voi kasaantua. Koulutukset painottuvat myös suurimmaksi osaksi Helsinkiin, joten kulkeminen vie oman aikansa. Työmäärä koettiin pääsääntöisesti kohtuulliseksi, mutta tässäkin koettiin aika ajoitin haasteita.

Haastateltavat kokivat onnistuvansa työssään ja olevansa tällä hetkellä tyytyväisiä työhönsä. **Työssä kehittyminen** koettiin erittäin tärkeäksi. Haastateltavat olivat miettineet omia **henkilökoh-  
taisia tavoitteitaan** ja pyrkivät niitä kohti.

Työstä ei koettu aiheutuvan kovaa **stressiä**. Stressi koettiin lähinnä olevan hetkittäistä ja haastateltavilla oli erilaisia keinoja selvitä kuormittavista tilanteista. Stressinhallintakeinoina käytettiin asioiden aikatauluttamista, priorisointia, esimiehen ja kollegoiden tukea. Omalla vapaa-ajalla stressitilanteista palaututtiin luonnossa liikkumisen, musiikin, perheen, ystävien, harrastusten ja liikunnan avulla. Haasteellisten asiakkaiden tai henkilöstöongelmien kohtaamisessa käytettiin hyväksi omia keskustelutaitoja sekä esimiehen tai organisaation tarjoamaa tukea. Lisäksi oman mielen malttaminen ja tilanteen hallintakyky koettiin tärkeäksi taidoksi näissä tilanteissa.

Vastaajat miettivät haastattelun päätteeksi, että miten he voisivat itse **parantaa omaa itsensä johtamisen taitoaan** kiinteistöpalvelualalla. Vastauksina tuli mm. kouluttautuminen, tiimityö, tasapaino työn ja kodin välillä, työn mielekkyys ja motivaation lähteen sisäistäminen, itsensä kehittäminen, itsensä kyseenalaistaminen sekä kokonaisuuden hahmottaminen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedona haastatteluista voitaisiin sanoa, että haastateltavat olivat tyytyväisiä työhönsä. Henkilökohtainen elämä oli hyvin hallinnassa. Haastateltavat olivat erittäin motivoituneita ja halusivat kehittää itseään. Kenelläkään ei ollut suurempaa stressiä, mutta jokainen tunnisti kuormittuneensa joskus hetkellisesti normaalia enemmän. Kaikilla haastateltavilla oli vähän erilaisia kehittämiskohteita, mutta enimmäkseen ne liittyivät oman kehon huolehtimiseen, ajankäyttöön ja ammatillisiin osaamisiin. Yrityksen kannattaisi miettiä tulevia koulutuksiaan haastatteluissa tulleiden tarpeiden pohjalta. Koulutustarpeita ilmeni tuloksen tekemisessä, asiakasjohtamisessa, kielitaidossa, henkilöstön johtamisessa, yrityksen järjestelmien käytössä, tehtävien priorisoinnissa, ajankäytössä sekä vuorovaikutuksessa. Myös palautteen antamiseen toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Toimeksiantajayrityksessä työilmapiiri oli todella hyvä ja yritys mahdollistaa henkilöstönsä kehittymisen. Positiivista palautetta tuli myös yritykselle aktiivisesta työhyvinvoinnin huolehtimisesta.

Itsensä johtamisen taito on tärkeää nykyisissä työyhteisöissämme. Työn vastuullisuus on lisääntynyt ja työkulttuuri on menossa koko ajan enemmän itseohjautuvampaan malliin. Johtaminen on osallistavampaa ja työyhteisön jäsenien vaikutusmahdollisuus asioihin on parantunut. Työ on usein hektistä ja sen vuoksi oman itsensä johtamisen tärkeys korostuu. Mikäli henkilö ei tiedosta omia tarpeitaan ja rajojaan, niin työ vie helposti mukanaan ja ottaa liian suuren osan elämästä. Tämän vuoksi saattaa tulla stressiä ja jopa uupumista. Kun oppii kuuntelemaan itseään ja tunnistamaan omat voimavaransa, voi tiedostaa rajan lähestymisen ennen kuin se menee yli. Itsensä johtamista voi oppia ja se onkin eräänlaista oppimista ihmisen koko työelämän ajan.

Yhteiskunta muuttuu, työelämä muuttuu, ihmiset ja teknologia muuttuvat. Ajan hengessä pitää pysyä mukana ja kehittää itseään koko ajan. Myös organisaatioiden pitää muistaa huomioida omassa toiminnassaan se, että työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus johtaa itseään hyvin. Johtamisjärjestelmä pitää olla kunnossa, vastuut selkeitä, viestinnän pitää toimia sekä henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus kehittää itseään ja toimintoja. Näiden avulla sekä organisaatio että siinä työskentelevät ihmiset hyötyvät parhaiten toisistaan.



## 6 POHDINTA

Olin aikaisemmin ollut työpaikkani koulutuksessa, jossa käsiteltiin itsensä johtamista. Sain kurssin vetäjältä hänen kirjoittamansa kirjan itsensä johtamisesta ja pidin sitä hyvin mielenkiintoisena. Tästä heräsi ajatus oman opinnäytetyöni aiheeksi. Aloitin opinnäytetyöni lukemalla lisää alan kirjallisuutta. Kävin myös kuuntelemassa aiheeseen liittyvän luennon ja aiheen valinta vahvistui. Sain luvan tehdä opinnäytetyöni työpaikalleni.

Aloitusseminaarin jälkeen aloin kirjoittamaan viitekehystä. Alan kirjallisuutta oli hyvin saatavilla. Kirjat olivat helppolukuisia. Luin myös itsensä johtamisesta aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä. Ohjausseminaarin jälkeen tein haastatteluja. Sain sovittua hyvin tapaamisia ja haastattelut saatiin tehtyä kahden viikon aikana. Purin haastattelut paperille teemoittain. Poimin haastatteluista tärkeimmät asiat jokaiseen teemaan. Vertailin vastauksia keskenään ja tein niistä johtopäätöksiä. Haasteellista työssä oli tuloksien analysointi, mutta teemoittaminen helpotti kovasti työtä.

Aiheen valinta oli onnistunut. Haastattelujen avulla selvisi tärkeitä kouluttautumisen tarpeita. Yritys voi hyödyntää saatuja tietoja myös toimintansa kehittämisessä. Tärkeät painopistealueet ovat vastuiden selkeyttämisessä, henkilöstön kehittämisessä, viestinnän tehostamisessa sekä palautteen antamisessa.

Itse sain paljon lisää tietoa itsensä johtamisesta. Pystyn hyödyntämään tietoa tulevaisuudessa omassa elämässäni ja työssäni. Minulle henkilökohtaisesti tärkeiksi ja mielenkiintoisiksi asioiksi nousivat tutkimuksessa stressin hallintakeinot, oman itsetuntemuksen kehittäminen sekä viestinnän merkitys.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Furman, B. & Pinjola N. & Rubanovitch M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Furman, B. & Ahola, T. 1999. Ratkaisukeskeinen itsensä kehittäminen. Helsinki: Lyhytterapia-instituutti Oy.
- Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly: uusimmat oivallukset. Suom. M.Heiskanen. Parainen: Sam-saraa Tasapaino-oppaat.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia; ihmisten johtaminen muuttavassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. 2012. Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: Tammi.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Infoviestintä Oy.
- Työterveyslaitos 2010. Sairauslomapäivärahat tautiryhmittäin. Viitattu 30.10.2014, [http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat\\_ammattitaudit\\_ja\\_sairauspoissaolot/sivut/sairauslomapaivarahapaivat\\_tautiryhmittain\\_ja\\_vuosittain.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/sivut/sairauslomapaivarahapaivat_tautiryhmittain_ja_vuosittain.aspx)

## LIITTEET

### LIITE 1

#### HAASTATTELUN TEEMAT

##### KOULUTUS:

- Alaan liittyvä koulutus
- Esimiestehtäviin liittyvä koulutus

##### TYÖKOKEMUS:

- Aikaisempi työkokemus

##### TAUSTATIEDOT:

- Pääasialliset työtehtävät ja henkilöstön määrä
- Mitä on itsensä johtaminen?
- Miten tärkeää on mielestäsi itsensä johtaminen?

##### KEHO

- Nukutko tarpeeksi? Syötkö terveellisesti? Jääkö sinulle aikaa rentoutumiselle?

##### MIELI

- Miten hyvin koet tuntevasi itsesi? Tunnistatko omat rajasi?
- Koetko elämäsi olevan hallinnassasi?

##### TUNTEET

- Onko sinulla aikaa ihmissuhteille ja harrastuksille?

##### ARVOT

- Onko sinulla elämässäsi päämääriä, tavoitteita? Onko sinulla jotain arvoja, jotka ohjaavat valintojasi?

##### STRESSI

- Koetko olevasi stressaantunut? Mitkä ovat sinun stressinhallintakeinot? Miten palautut työpäivän jälkeen?

##### TYÖ

- Miten koet ammatillisen osaamisesi, onko se riittävää? Onko sinulla ammatillisia tavoitteita?

- Mitä haasteita työssäsi on?
- Miten olet ratkaissut haasteet?
- Miten koet onnistuvasi työssä?
- Onko ajankäyttö tasapainossa vapaa-ajan ja työn suhteen?
- Saatko palautetta työstäsi, onnistumisista ja kehittämiskohteista? Koetko saavasi tukea esimieheltäsi?
- Mahdollistaako yrityksen organisaatio itsensä johtamisen? (oma kehittyminen, kouluttautuminen, ajankäyttö, työmäärä, paineet)

#### TULEVAISUUS

- Miten tyytyväinen olet työhösi? Mitä itse voisit tehdä kehittääksesi työtäsi?
- Miten tyytyväinen olet tämänhetkiseen elämäntilanteeseesi? Miten voisit sitä kehittää?
- Miten organisaatio voisi vaikuttaa sinun työsi kehittämiseen? Miten voisit onnistua paremmin työssäsi?