

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Laura Oikkonen

ARVOT OSANA ITSENSÄ JOHTAMISTA

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2019 | 69 sivua, 2 liitesivua

Laura Oikkonen

ARVOT OSANA ITSENSÄ JOHTAMISTA

Työn tavoitteena oli tutkia, mitkä arvot ovat tärkeitä esimiestyössä oleville ja miten esimiehet hyödyntävät omia arvojaan toiminnassaan. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää itsensä johtamisen keinoja elämänhallintaan, hyvinvointiin ja ajanhallintaan sekä tutkia miten itsensä johtamisen keinoja käyttämällä ihminen pystyy kontrolloimaan työkuormaa ja pysymään tyytyväisenä ja motivoituneena työssä.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta finanssialalla työskentelevää johtajaa.

Arvojen mukaan eläminen ja toimiminen lisää hyvää oloa. Johdonmukainen arvojen mukaan käyttäytyminen lisää luottamusta, turvallisuuden tunnetta ja avoimuutta työyhteisössä. Ne ovat pohja kaikelle muulle. Tärkeäksi arvoksi koettiin myös se, että ihmisillä on työyhteisössä hyvä olla ja esimiehen tehtävä on edesauttaa sitä.

Omat arvot nousevat itsensä johtamisessa esiin. Kun osaa johtaa itseään omien arvojen mukaan, on sinut itsensä kanssa. Asenne, tunneäly, fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen esimerkiksi liikunnalla ja ajanhallinta nähtiin tärkeimmiksi itsensä johtamisen keinoiksi. Itsensä johtaminen edellyttää vahvaa itsetuntemusta ja oman arvopohjan tuntemista ja sen kautta elämistä, itsekuria, positiivista sisäistä puhetta ja avoimuutta uusille asioille. Ajanhallinnan keinoiksi haastateltavat mainitsivat kalenteroinnin, ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden sekä etätyöpäivät.

ASIASANAT:

Itsensä johtaminen, arvot, itsetuntemus, tunneäly.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2019 | 71 number of pages

Laura Oikkonen

VALUES AS A PART OF SELF-LEADERSHIP

The purpose of the paper is to examine, which values are the most important to leaders and how leaders use their own values in their actions. Furthermore, the purpose of this paper is to find out ways of self-leadership to control life, health and time management and examine how, by using self-leadership techniques, people can control their work-load and be satisfied and motivated in their work.

The study was conducted by interviewing six leaders from within the finance sector in Finland.

Living and working according to the values increases well-being. Consistently working according to the values increases trust, psychological safety and openness in the work environment. Those are the fundamental elements for the other values.

In self-leadership it is important to recognize your own values. When self-leadership is based on your own values, you're satisfied with yourself. Attitude, emotional intelligence, taking care of physical and mental well-being through exercising and time management are seen as the most important ways to practice self-leadership. This requires a strong self-knowledge, knowing your personal base values and living by them, self-discipline, positive self-talk and openness to the new things. The best ways of time management are achieved by calendaring, preparing, being organized and working remotely.

KEYWORDS:

Self-leadership, values, self-knowledge, emotional intelligence.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	10
2 ITSENSÄ JOHTAMINEN	13
2.1 Itsensä johtamisen taustaa ja teoriaa	13
2.2 Itsetuntemus ja sen kehittäminen	18
2.3 Tietoisien läsnäolon vaikutukset	29
2.4 Itsensä johtaminen paineen alla ja ylikuormituksen estäminen	30
3 ARVOT JA TUNNEÄLY	33
3.1 Arvot ja johtaminen	33
3.2 Arvojen vaikutus työyhteisöön ja sen käyttäytymiseen	36
3.3 Sisäisen motivaation kasvattaminen arvojen avulla	39
3.4 Tunteiden ja erilaisuuden ymmärtäminen johtamisessa	40
4 JOHTAJIEN ARVOT JA ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT	44
4.1 Haastatteluiden toteutus	44
4.2 Haastatteluiden purkaminen	45
4.3 Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi	46
4.3.1 Itsensä johtamisen avulla elämä hallintaan	46
4.3.2 Arvojen kautta merkityksellisempää johtajuutta	56
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa	62
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
LÄHTEET	69

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVAT

Kuva 1. Itsensä, tiimin ja organisaation ymmärtämisen kehä.	22
Kuva 2. Palvelevan johtamisen, myötätunnon ja myötäinnon malli.	38

KUVIOT

Kuvio 1. Elämän osaamispuu.	16
Kuvio 2. Itsensä johtamisen teoreettinen malli.	18
Kuvio 3. Joharin ikkuna.	20
Kuvio 4. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet.	24
Kuvio 5. Hyvinvointiympyrä.	28
Kuvio 6. Motivaation osatekijät.	40

TAULUKOT

Taulukko 1. Myers-Briggsin mukainen persoonallisuustyyppien luokittelu.	21
Taulukko 2. Ihmisen vahvuudet.	25
Taulukko 3. Arvojen jaottelu.	35
Taulukko 4. Henkiseen ja tunneälyyn liittyvät kompetenssit.	41
Taulukko 5. Itsensä johtamisen työkalut.	50

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Itsensä johtaminen on noussut puheenaiheeksi johtamiskirjallisuudessa ja työelämässä. Se on aiheena erittäin mielenkiintoinen. Itsensä johtaminen vaatii itsetutkiskelua ja itse-tuntemusta, minkälainen ihminen on työntekijänä tai esimiehenä ja miksi hän toimii kuten toimii. Itsensä johtaminen on hyvä taito työelämässä. Oikeastaan se on osa kokonais-valtaista elämänhallintaa. Voidaan myös ajatella, ettei elämää enää jaeta ”työhön ja vapaa-aikaan”, vaan työ nähdään osana kokonaisuutta ja se on yksi valinnoista, joita tehdään päivittäin elämässä. Hyvät itsensä johtamistaidot omaavalla henkilöllä on elämän eri osa-alueet paremmin hallinnassa ja tasapainossa. Hän on tehokkaampi työssään, motivoitunut oppimaan ja kehittymään, uudistumaan ja voi hyvin töissä.

Opinnäytetyön aihe lähti vahvasta omasta kiinnostuksesta henkilökohtaiseen kehittymiseen työssä. Suunnittelin omaa urapolkuani ja pohdin, minkälainen olen työntekijänä, mikä minua kiinnostaa, mitä arvostan työssäni, mitä haluan saavuttaa ja miten sinne pääsen. Pohdin myös vuorovaikutusta työyhteisössä, miten työyhteisö voisi olla tehokkaampi ja kehittyä ja uudistua jatkuvassa muutoksen maailmassa. Itsensä kehittämiseen liittyy halu oppia itsestään ja siitä, miten käyttäytyy erilaisten ihmisten kanssa ja miten voi kehittyä työntekijänä ja johtajana. Entä miten hallita suuri määrä työtehtäviä samanaikaisesti ja yrittää saada tehtyä hyvää tulosta ja vähän enemmän mitä odotetaan. Samalla työstä tulee kuitenkin nauttia ja töitä tulee osata priorisoida ja aikatauluttaa eikä työkuorma saa kaatua niskaan. Lisäksi minua kiinnosti arvomaailma ja miten se liittyy itsensä johtamiseen. Ovatko omat arvot yhdenmukaisia yrityksen arvojen kanssa? Toiminko niiden mukaan? Mitä hyötyä arvojen tiedostamisella ja niiden kautta toimimisella on työssä?

Tutkin tässä opinnäytetyössäni finanssialalla työskentelevien esimiesasemassa olevien johtajien itsensä johtamisen taitoja. Finanssimailma on aina ollut hyvin hektinen ja vaatimustasot ovat korkeat. Välillä tuntuu, ettei mikään riitä. Työntekijöitä piiskataan parempiin ja parempiin suorituksiin ja tavoitteet ovat korkealla. Työ ei lopu, vaan sitä voisi tehdä aina vähän enemmän ja vähän paremmin. On kiire. Lisäksi pankki- ja rahoitussektorilla tapahtuu suuria muutoksia. Nopeassa muutosvauhdissa on pysyttävä mukana ja uusia sovelluksia ja toimintatapoja tulee oppia ja soveltaa työssään aiempaa nopeammin.

Työelämässä on haasteita hallita suurta työmäärää, nopeasti muuttuvaa työympäristöä mm. digitalisaation myötä ja ehtiä yhteensovittamaan työ- ja perhe-elämä. Monesti tuodaan niin työssä kuin vapaa-ajallakin esiin se, että on jatkuvasti kiire. Oman kilpailukyvyn kehittäminen ja kyky reagoida muutoksiin nopeasti ovat avainasemassa tulevaisuudessa. Tulee itse kehittyä jatkuvasti, että pysyy kehityksen mukana. Tällaisessa työympäristössä ja työkuormassa on suuri loppuun palamisen riski. Työpäivät ovat pitkiä ja lomailuun ei olisi aikaa. Tämä on haaste, joka aiheuttaa stressiä ja pitkäkestoisena sillä on paljon negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Kiireen ja työkuorman hallintaan tarvitaan konkreettisia keinoja, jotta jaksaa ja pystyy nauttimaan elämästä. Tämä työ tuo esiin näitä keinoja.

Aihe on siis todella ajankohtainen ja tärkeä. Jokainen voi vaikuttaa valintoihinsa, osaamiseensa, jaksamiseensa ja tekoihinsa. Työuupumus on monella alalla yleistä ja nyt siihen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Itsensä johtamisesta on alettu puhua koko ajan enemmän, ja sen hallinnalla ihminen voi parantaa elämänlaatuaan töissä ja vapaa-ajalla. Kun ihmisellä on hyvät keinot johtaa elämäänsä, uskon, että hän pystyy nauttimaan elämästään enemmän. Tänä päivänä myös arvojen kautta johtamiseen kiinnitetään mielestäni enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Myös alaisten mielipiteitä kuunnellaan tarkemmin ja työntekijöitä otetaan mukaan eri tavalla esimerkiksi strategian luomiseen ja erilaisiin kehitysprojekteihin ja näin huomioidaan myös heidän arvojaan ja mikä heille on tärkeää.

Jotta pystyy johtamaan muita, on ensin osattava johtaa itseään. Tämä puolestaan vaatii hyvää itsensä tuntemista. On tiedostettava omat vahvuudet ja kehittämiskohteet, oma rajallisuutensa ja kuunneltava itseään niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Itsensä tunteminen on edellytys itsensä kehittämiselle ja itsensä johtaminen puolestaan parantaa itsesäätelykykyä. Itsensä johtamisen taidot ovatkin ensiarvoisen tärkeitä kaikille johtajille, mutta myös asiantuntijaorganisaation jokaiselle jäsenelle. Niiden avulla pystyy ohjaamaan paremmin omaa toimintaansa. Johtajan on tärkeää varmistaa, että sekä hän itse että hänen tiiminsä voi hyvin. Hyvät itsensä johtamisen taidot vaativat jatkuvaa kehittymistä ja jatkuvaa tavoiteasetantaa ja tavoitteisiin pyrkimistä kuitenkin itseään uuvuttamatta. Se vaatii hyvää stressinsietokykyä ja kalenterin hallintaa, valmiutta muutokseen ja kykyä viedä muutos läpi. On hyvä pohtia, mitkä omat arvot ovat niin työssä kuin elämässä yleisestikin ja pystyykö niiden mukaan toimimaan töissä. Kun toimii arvojen mukaan, työ on merkityksellisempää ja se antaa paljon enemmän. Tunneäly kuuluu olennaisena osana itsensä johtamiseen. Kun tuntee itsensä hyvin, tietää mihin kykenee ja

näin myös uskoo enemmän itseensä. Tämä vaatii myös avointa palautekulttuuria työyhteisössä ja positiivisen työskentelevien luomista ja ylläpitämistä. Toisia kannustetaan ja autetaan löytämään omat vahvuutensa.

Työyhteisö voi paremmin ja toimii tehokkaammin, kun tiimiläisten itsensä johtamisen taitoja kehitetään. Jokainen pystyy hallitsemaan paremmin työkuormaansa ja asettamaan omat rajansa. Työyhteisössä onkin tärkeää etsiä keinoja, joilla saadaan kehitettyä ajanhallinnan taitoja, ja kiinnitetään huomiota suunnitteluun, valmisteluun, priorisointiin sekä tavoitteiden asetantaan. Oma toiminta on myös tärkeää arvioida ja palaute on tässä avainasemassa. Laajemmin elämässä itsensä johtamiseen liitetään muun muassa liikunta, ruokatottumukset, uni ja palautuminen. Näillä on puolestaan vaikutusta työssäjaksamiseen ja työtehokkuuteen. Työkuorma on tänä päivänä monessa työssä iso ja hyvillä itsensä johtamisen ja tiedostamisen taidoilla voidaan välttää loppuun palaminen.

Arvojohtamista on tutkittu paljon ja siitä löytyy valtava määrä lähdekirjallisuutta. Pysin rajaamaan arvojohtamisen tieteelliset julkaisut niin, että niissä yhdistyy itsensä johtamisen arvojen kautta. Itsensä johtamisesta puolestaan löytyi selvästi vähemmän tieteellisiä julkaisuja, mutta kuitenkin riittävästi, että aiheesta pystyi tutkimaan. Määrällisesti itsensä johtamisen tutkijoita löytyi vähän. Muutama ulkomainen tutkija, kuten Charles C. Manz, Christopher Neck ja Jeffery Houghton, on selvästi perehtynyt aiheeseen ja tehnyt aiheesta monta tutkimusta. Suomessa aiheeseen on perehtynyt mm. Pentti Sydänmaanlakka, Raija Salmimies ja Jari Salminen, kaikki hieman eri näkökulmista. Helena Åhman on väitellyt vuonna 2003 aiheesta oman mielen johtaminen ja sen jälkeen kirjoittanut paljon aiheesta. Arto Ryömä puolestaan väitteli vuonna 2015 mielellisistä ja kehollisista johtajuusprosesseista.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa selvitetään finanssialalla työskentelevien esimiesasemassa olevien johtajien itsensä johtamisen taitoja. Kaikki haastatellut johtajat toimivat haastavassa esimiesasemassa. Tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla hektisessä työympäristössä työskentelevät voisivat parantaa henkistä hyvinvointiaan kokonaisvaltaisesti ja näin työtyytyväisyys olisi korkeampi. Tutkimuksella halutaan selvittää, millä itsensä johtamisen keinoilla työntekijät kokisivat työn mielekkäämpänä ja niin, ettei työ kuormittaisi liikaa, vaan se toimisi enemmänkin energisoivana ja inspiroivana osana elämää. Haastattelututkimuksen avulla tavoitellaan sitä, että löydetään konkreettisia käyttäytymismalleja ja

ideoita, miten esimerkiksi voisi saada hallittua kalenteriaan ja työkuormaa esimerkiksi hyvällä suunnittelulla. Tärkeää on, että kukin ensin itse tunnistaa omat kehityskohteensa ja sen jälkeen tutkimuksen tuloksia on helpompi hyödyntää käytännössä. Tutkimuksessa selvitetään myös arvojen tiedostamista ja niiden kautta toimimista. Miten tavoitteiden asetanta ja valintojen tekeminen oman arvomaailman pohjalta vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaatioon. Miten johtajat kokevat työssään hallinnan tunnetta ja onko itsensä johtamisella ja omien arvojen tunnistamisella positiivinen yhteys tähän.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia itsensä johtamisen keinoja johtajilla on, että he kokevat hallinnan tunnetta ja tyytyväisyyttä työssä ja elämässä ja pysyvät motivoituneina muuttuvassa työympäristössä?
2. Miten omien arvojen tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen vaikuttaa työn mielekkyyteen, merkityksellisyyteen ja työmotivaatioon?

Ilman itsensä johtamisen taitoja on haastavaa johtaa muita. Näin ollen toivon ja uskon, että opinnäytetyöstäni hyötyisivät niin johtamisasemassa kuin asiantuntijatyössä olevat henkilöt. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää kaikki johtajat eri toimialoilta, ei pelkästään finanssimaailmassa työskentelevät, vaikka olen rajannut toimialan tutkimuksessani. Tuloksista hyötyvät varmasti sekä kokeneet ja pitkään johtajana työskennelleet ihmiset sekä ensimmäisessä esimiestehtävässä aloittavat henkilöt. Jokainen työntekijä periaatteessa johtaa itseään asiantuntijana ja voi saada opinnäytetyöstä vinkkejä ja pohdittavaa omaan työskentelytapaansa ja siihen, mikä heille on tärkeää työssä ja mikä heitä motivoi. Lisäksi on tärkeää tiedostaa, toimiiko arvojensa mukaan ja miten ne ohjaavat omaa käyttäytymistä. Tutkimuksen tulokset tuovat konkreettisia, juuri itselle sopivia keinoja hallita työtään ja elämäänsä yleensäkin.

Luvuissa kaksi ja kolme tarkastellaan teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi perehdytään itsensä johtamiseen taustaan ja teorioihin sekä itsetuntemukseen ja miten itseään johtamalla voidaan vähentää stressiä ja ylikuormittumista. Kolmannessa luvussa tarkastellaan arvojen kautta johtamista ja käyttäytymistä sekä tunneällyn merkitystä. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tutkimuksen tulokset. Viidennessä

luvussa kerrotaan johtopäätökset ja tehdään yhteenveto aiheesta. Tutkimuksen lopusta löytyy lähdeluettelo ja liitteenä on tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset.

Opinnäytetyön tekeminen on kehitymisprosessi itseäni. Pääsen pohtimaan keinoja, miten itse johdan itseäni ja saan varmasti uusia ideoita ja näkökulmia siihen. Tutkimusprosessin aikana pääsen itsetutkiskeluun, tunnistamaan eri piirteitä itsessäni, tunnistamaan ja analysoimaan omia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja. Opinnäytetyön tehtyäni toivon, että osaan tiedostaa ja ymmärtää oman toiminnan lisäksi myös alaisten, kollegoiden ja asiakkaiden erilaisuutta ja tunnistaa, miten eri tavalla erityyppisten ihmisten kanssa on hyvä käyttäytyä, ja sitä kautta osata toimia heidän kanssaan entistä paremmin. Ottamalla arvot mukaan opinnäytetyöhön pääsen pohtimaan, mitkä ovat minun arvoni ja miten ne ovat yhteydessä yrityksen arvoihin ja asiakkaiden arvoihin ja ovatko ne ristiriidassa keskenään.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä aineiston keruussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Siinä voidaan käyttää puoliavoimia kysymyksiä. Haastattelun ei tarvitse edetä tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Haastattelut etenevät esittämällä suunnilleen samat kysymykset kaikille haastateltaville. Kysymykset voidaan laatia etukäteen, mutta kysymysten paikkaa voi halutessaan vaihtaa ja kysymysten muotoa voi muokata haastattelutilanteessa. Haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Osa alkuperäisistä kysymyksistä voidaan jättää tarvittaessa pois ja puolestaan voidaan kysyä ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. Haastattelun etuna on se, että voi itse valita kysymysten järjestyksen ja haastattelija voi toistaa kysymyksen, esittää tarkentavia kysymyksiä ja oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Teemahaastattelussa haastateltavat osaavat vastata tietyn teeman kysymyksiin ja tässä tutkimuksessa oletettiin, että kaikilla haastateltavilla olisi hyviä itsensä johtamisen strategioita käytössään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48, Ojasalo ym. 2015, 41-42.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin (Saaranen & Puusniekka 2006). Arvojohtamiseen ja itsensä johtamisen teorioihin oli

perehdytty hyvin ennen haastatteluiden tekemistä ja näin oli helpompaa haastatella ja ymmärtää teoriaa käytännössä.

Haastateltaviin otettiin yhteys ensin puhelimitse ja kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta sekä kysyttiin suostumus haastatteluun. Koska haastattelukysymykset olivat hyvin henkilökohtaisia ja niihin vastaaminen vaati pohdiskelua, kysymykset lähetettiin etukäteen nähtäväksi sähköpostitse. Näin haastateltavat pystyivät paremmin valmistautumaan haastatteluun ja olivat ehtineet jo miettiä vastauksia valmiiksi.

Tutkimukseen haastateltiin kuutta finanssialalla työskentelevää johtajaa. Haastateltavat mietittiin tarkasti ja valittiin henkilöt, joilla koettiin olevan aitoa kiinnostusta aiheeseen ja halua auttaa muita tuomalla omia ajatuksia ja onnistumisen kokemuksia muille tiedoksi. Valintaan vaikutti myös positiivinen mielikuva heistä johtajina. Haastateltavat olivatkin todella kiinnostuneita työn aiheesta ja kertoivat aiheen olevan hyvin ajankohtainen ja tärkeä. Haastattelupaikan tulee olla rauhallinen ja turvallinen, koska teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan (Hirsjärvi & Hurme 2000: 74). Haastateltavilta kysyttiin puhelimesta, missä he haluavat, että haastattelu pidetään. Haastattelut pidettiin heidän toimistoillaan neuvotteluhuoneissa, missä sai rauhassa keskustella eikä ollut häiriötekijöitä. Teemana haastatteluissa oli johtajien omat arvot ja miten nämä arvot näkyvät käytännössä toiminnassa. Toisena teemana oli johtajien itsensä johtamisen strategiat ja kokemukset niistä (liite 1).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tarkoituksena on paljastaa tai löytää tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2007: 157.) Haastatteleamalla saa aitoja kokemuksia tosielämästä ja konkreettisia ehdotuksia, mitä muutkin voivat työssään ja elämässään monistaa ja soveltaa. Haastattelun avulla oletettiin saatavan uutta tietoa ajatusten ja tunteiden välityksellä sekä siitä, mihin haastateltavat uskovat ja miten kokevat eri toimintojen toimivan käytännössä. Haastateltavilta toivottiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia ja haastateltavat halusivatkin aidosti tuoda omia ajatuksia ja kokemuksia esiin. Kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, on ”järkevää kysyä asiaa suoraan häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Kysymykset pidettiin lyhyinä ja ytimekkäinä ja pyrittiin olemaan selkeä, niin, että kysymykset ymmärretään oikein. Haastattelussa keskityttiin siihen, että kaikki kysymykset olisivat muodoltaan avoimia ja niiden avulla saadaan haastateltavat kertomaan enemmän ajatuksistaan, tunteistaan ja kokemuksistaan.

Haastattelujen avulla saatiin paljon enemmän informaatiota, mitä olisi saanut muilla menetelmillä, esimerkiksi kyselylomakkeilla. Haastatteluissa kysyttiin täsmentäviä ja tarkentavia kysymyksiä, jolla varmistettiin, että vastaus ymmärrettiin varmasti oikein. Haastattelutilanteet olivat luontevia, avoimia ja luottamuksellisia.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

2.1 Itsensä johtamisen taustaa ja teoriaa

Itsensä johtaminen, self-leadership, tuli käsitteenä esiin 1980-luvun puolessa välissä. Sitä alkoi ensimmäisten joukossa käyttämään Charles C. Manz. Itsensä johtamisen käsite syntyi laajenuksena itsensä ohjauksen (self-management) käsitteelle, jonka juuret puolestaan ovat itsekontrollin teoriassa. (Manz 1986, Neckin ja Houghtonin 2006, 270 mukaan.)

Monessa itsensä johtamisen kirjallisuudessa viitataan kehon, mielen ja hengen hyvinvointiin, joogaan ja meditaatioon (esim. Neck & Milliman 1994; Fry 2003; Sydänmaanlakka 2004, 62). Niissä lähdetään ajatuksesta, että keho, ajatukset, tunteet ja arvot yhdistyvät toistensa kanssa, minkä jälkeen yksilö toimii tietoisuuden ohjaamana. Itsensä johtamisen taidot ovat nostaneet päätään yritysmaailmassa, koska nopeasti muuttuvassa ympäristössä edellytetään joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja. Oman mielen johtaminen koostuu ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamisesta ja tavoitteena on löytää tasapaino elämään. Henkiseen suorituskyykyyn sisältyy tärkeänä osana tilannetaju. Se on kyky muodostaa kokonaiskuva tiettyyn hetkeen vaikuttavista tekijöistä ja toimia tämän pohjalta parhaalla mahdollisella tavalla. Henkinen kestävyys liittyy sopeutumiseen, toimintakykyyn ja palautumiseen. Henkinen suorituskyyky on mielen taito vahvistua, oppia ja palautua. (Sydänmaanlakka 2004, 63-64; Åhman & Gustafsberg 2017, 21, 25, 28.)

Christopher Neck on kirjoittanut lukuisia kirjoja ja tieteellisiä julkaisuja itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilöt vaikuttavat käyttökseen ja kontrolloivat omaa suoriutumistaan erilaisten strategioiden avulla, käyttämällä itseohjautuvuutta ja itsensä motivoimista hyödykseen (Neck & Houghton 2006, 270).

Itsensä ohjauksessa (self-management) yksilö painottaa ulkopuolisia palkkioita, kuten kehuja ja tunnustuksia, kun taas itsensä johtaminen (self-leadership) laajentaa näkemystä myös sisäsyntyisiin palkitsemisen lähteisiin eli lopputuloksiin, jotka syntyvät oman toiminnan seurauksena. Siinä henkilö pohtii minkä arvojen pohjalta haluaa toimia. (Neck & Houghton 2006, 281; Gilbert 2018, 609.)

Kaikki ihmiset kontrolloivat tekojaan ja toimiaan eli toisin sanoen johtavat itseään. Neckin & Houghtonin (2006) mukaan itsensä johtaminen on sitä, että ihminen vaikuttaa omaan suoritukseensa henkilökohtaisen motivoinnin kautta ja siihen, minkälaisia tavoitteita asettaa. Kun ihminen osaa johtaa itseään hyvin, hän osaa kontrolloida käyttäytymistään erilaisten käyttäytymis- ja ajattelustrategioiden avulla (Neck & Houghton 2006, 271). Arvot puolestaan vaikuttavat itsensä johtamiseen tavoitteiden kautta.

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa ihminen tekee hyvää tulosta ja saavuttaa tavoitteensa henkilökohtaisen motivaation avulla. Itsensä johtaminen koostuu käyttäytymis- ja ajattelustrategioista, joissa ihminen kontrolloi käyttäytymistään ja jotka vaikuttavat positiivisesti henkilön tehokkuuteen ja toimintaan. Itsensä johtamisen strategiat jaetaan yleensä kolmeen pääryhmään:

1. *käyttäytymiseen keskittyvät strategiat*
2. *luonnollisen palkitsemisen strategiat ja*
3. *rakentavan ajattelun strategiat.*

Käyttäytymiseen perustuvat strategiat pyrkivät nostamaan itsetietoisuutta ja niiden avulla tulisi pystyä hallitsemaan käyttäytymistä myös tehtäessä epämiellyttäviä työtehtäviä, jotka ovat kuitenkin välttämättömiä tehdä. Niiden avulla on tarkoitus löytää positiivista ajattelumallia ja käyttäytymistä ja välttää negatiivista, ei haluttua käytöstä. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat sisältävät itsehavainnoinnin, tavoiteasetannan, itsensä palkitsemisen ja itsekurin. Itsehavainnointi on tietoisuutta siitä, milloin ja miksi toimii tietyllä tavalla. Strategian tavoitteena on nostaa itsehavainnointikykyä. (Neck & Houghton 2006, 271, Muller 2018, 75.)

Luonnollisen palkitsemisen strategiat perustuvat tilanteisiin, joissa työstä pyritään tekemään miellyttävää ja se toimisi motivoivana ja palkitsevana tekijänä. Tarkoituksena on ymmärtää, että ihminen motivoituu työstä ja työ itsessään on palkinto. Tämä strategia sisältää kaksi osaa: ensimmäisessä rakennetaan enemmän miellyttäviä ja nautinnollisia toimintoja työhön, jotta tehtävästä tulisi luonnollisesti palkitsevaa. Toisessa strategiassa kiinnitetään huomio pois epämiellyttävistä asioista ja keskitytään luonnostaan palkitseviin, mukaviin asioihin. Nämä strategiat on tarkoitettu auttamaan tuntemaan onnistumisen tunteita, jotka tuovat energiaa ja parantavat tuloksenteekokykyä. Luonnollisen palkitsemisen strategiat ovat usein tehokkaampia, mutta jos ne puuttuvat, täytyy käyttää ulkoapäin tulevia motivointikeinoja. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Rakentavan ajattelun strategiat perustuvat siihen, miten ihmisen ajatukset vaikuttavat toimintaan ja käyttäytymiseen. Ajatuksena on, että rakentavan ajattelumallin avulla ihminen pystyy ajattelemaan positiivisemmin ja se vaikuttaa positiivisesti myös työn tuloksiin. Strategia sisältää toimimattomien uskomusten ja oletusten tiedostamisen, havainnoinnin ja korvaamisen, mielikuvat sekä positiivisen sisäisen puheen. Tarkoituksena on tunnistaa haitallisia ajatusmalleja ja pyrkiä muuttamaan niitä rakentavammiksi sisäisen puheen avulla. Negatiivinen ja tuhoisa sisäinen puhe pitäisi korvata enemmän positiivisella, rakentavalla ja terveemmällä puheella, vähän kuten itsensä motivoiminen urheilusuorituksessa. (Neck & Houghton 2006, 272.)

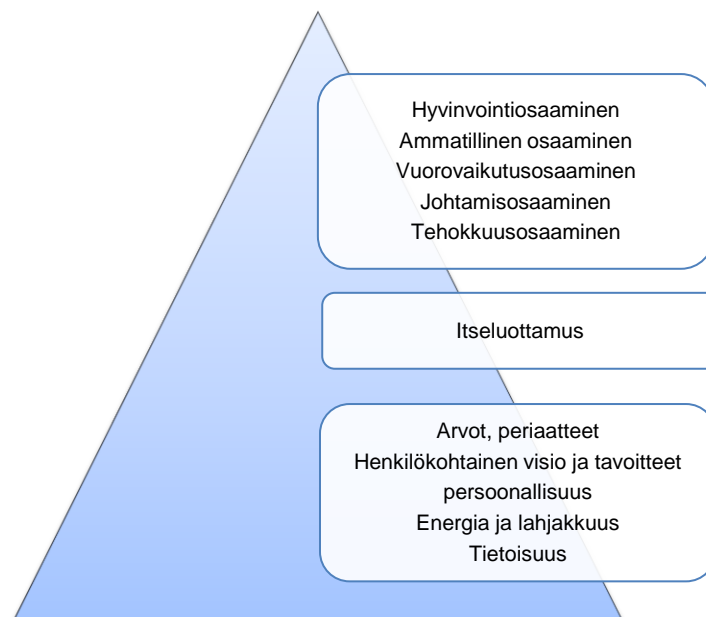
Neckin ja Houghtonin (2006, 279) mukaan itsensä johtamisen strategioiden kautta ihminen voi parantaa itsesäätelykykyä, itsehillintää ja tehokkuutta kehittämällä itsetietoisuutta, tavoitteidenasetanta- ja palautteenantoprosesseja, tavoitteiden tunnearvoa ja tärkeyttä, ja tehtäviin sidoksissa olevaa luottamusta tai tuloksellisia odotuksia. Viimeaikaisen tutkimusten mukaan itsensä johtamisella on positiivisia vaikutuksia työn tuloksiin, tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen ja se vähentää negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä (Muller 2018, 75).

Sydänmaanlakan (2004, 200) mukaan itsensä johtamisen voi kiteyttää kolmeen asiaan: se on hyvää itsetuntemusta, se on riittävää itseluottamusta ja se edellyttää reflektointitaitoa. Jotta itse voi johtaa, on tiedettävä mitä haluaa. Arvot ja päämäärät vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä ja valintoja elämässä tekee. Itsensä johtamisessa on pohjimmiltaan kyse valintojen tekemisestä. Se, että päättää tehdä jotain, tarkoittaa, ettei ehdi, jaksaa tai halua tehdä jotain muuta. Menestyksellinen itsensä johtaminen on sitä, että asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen. On selvitettävä, mitkä ovat tärkeitä asioita omassa elämässä, joihin haluaa panostaa ja sitoutua. Sitoutuminen tärkeisiin asioihin lisää itsekunnioitusta. Asioiden tärkeysjärjestyksen tulee olla sopusoinnussa arvojen kanssa. Arvojen kanssa ristiriidassa oleva toiminta kuluttaa psyykkistä energiaa ja voimavaroja. (Salminen 2013, 117, 119; Salmimies 2014).

Itsensä johtaminen on monenlaista itseän kohdistuvaa vaikuttamista ja kurinalaista itsensä ohjaamista. Se on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä vastuun ottamista itsestä ja toisista. Siihen liitetään usein empatiakyky, tunteiden tunnistaminen ja niiden säätely, sinnikkyys, itsekuria, tavoitteiden asettaminen itselle (Salmimies 2008, 21, 27).

Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Itsetutkiskelu on erittäin tärkeä taito etenkin johtajille. Siinä arvioidaan tietoisesti omia kokemuksia mahdollisimman objektiivisesti (Sydänmaanlakka 2004, 66-67). Itsensä johtamiseen yhdistetään usein seuraavia ominaisuuksia: sitoutuminen, itsenäisyys, luovuus ja innovaatio, luottamus, positiiviset vaikutukset, työtyytyväisyys, fyysinen suorituskyky, päätöksentekokyky ja tehokkuus. Päinvastoin, ne ketkä eivät harjoita itsensä johtamista, tulevat riippuvaisemmiksi ulkopuolisista vaikuttimista. (Neck & Houghton 2006, 283.)

Pentti Sydänmaanlakka on rakentanut itsensä johtamisessa tarvittavien osaamisten pohjalta elämän osaamispuun (kuvio 1). Ylhäällä on kuusi osa-alueetta: hyvinvointiosaaminen, ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen ja itseluottamus. Nämä alueet kattavat kokonaisvaltaisesti itsensä johtamisen osa-alueet. Ne kuvaavat sitä, mitä johtaja tekee. Hyvinvointiosaaminen sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnan ja stressinhallinnan. Vuorovaikutusosaamiseen on jäämäkkyyttä, empaattisuutta, kommunikointia, vaikuttamista ja avoimuutta. Johtamisosaamiseen luetaan tavoitteellisuus, vastuun ottaminen, uudistuminen ja visiointi. Tehokkuusosaamista puolestaan on havaitseminen, analysointi, päätöksenteko, toimeenpano, ajanhallinta ja reflektointi. Alimpana "puussa" on juuret eli ne asiat, jotka kertovat millainen itsensä johtaja on. Tämä käsittää arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat valintoja. Lisäksi on tunnettava itsensä ja oma persoonallisuus. On tiedostettava mm. se mikä itseä motivoi. (Sydänmaanlakka 2006, 87-89.)



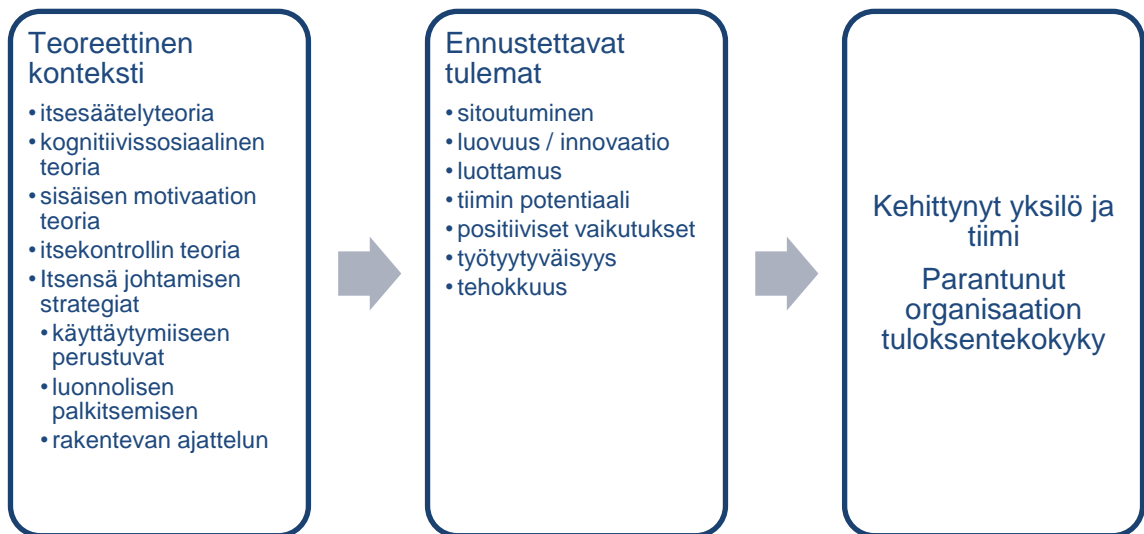
Kuvio 1. Elämän osaamispuu. (Sydänmaanlakka 2006, 88.)

Itsensä johtaminen on erityisen tärkeää organisaation muutostilanteissa. Itsensä johtaminen on syrjäyttänyt perinteisen johtamistavan ns. ketterän organisaation myötä. Hyvät itsensä johtajat eivät toimi ainoastaan omia vaan koko organisaation tavoitteita kohti. Itsensä johtaminen sisältää sisäsyntyisen motivaation, jonka ansiosta ihminen on tyytyväisempi ja tehokkaampi. Itsensä johtamisen kulttuuri tuo positiivisia vaikutuksia organisaation hyvinvointiin, kuten työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tehokkuuteen sekä innovatiiviseen käyttäytymiseen. (Bracht 2018, 119.)

Salminen (2015, 74) antaa seuraavia esimerkkejä itsensä johtamisen taidoista:

- taito määritellä omat päämäärät ja tavoitteet
- kyky tunnistaa ja muokata omia asenteita ja tunteita
- taito hankkia ja ottaa vastaan palautetta ja oppia siitä
- kyky ajatella itsenäisesti, mutta silti kuunnella muita
- rohkeus ja sitkeys toimia oman mukavuusalueen ulkopuolella
- sinnikkyys tehdä myös rutiinitehtäviä
- maltti odottaa tulosten syntymistä.

Itsensä johtamisella nähdään yhteys luovuuteen ja innovaatiokykyyn, itsenäiseen toimintaan. Itsetehokkuus on ehkä yleisin yksittäinen lopputulos hyvässä itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen teoreettinen malli (kuvio 2) sisältää osia monesta muusta teoriasta, kuten itsesääätelyteoriasta, kognitiivis-sosiaalisesta teoriasta, sisäisen motivaation teoriasta ja itsekontrollin teoriasta. Itsensä johtamisen strategioiden avulla voidaan saavuttaa parempaa sitoutuneisuutta, innostusta, itsenäisyyttä, luovuutta, tehokkuutta, työtyytyväisyyttä, luottamusta ja tiimin potentiaalia. Nämä puolestaan saavat aikaan yksilön, tiimin ja koko organisaation kehittymisen ja paremmat tulokset. (Neck & Houghton 2006, 284-285.)



Kuvio 2. Itsensä johtamisen teoreettinen malli. (Neck & Houghton 2006, 285.)

Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Nopeasti muuttuva työympäristö edellyttää luovuutta, sopeutumiskykyä, joustavuutta sekä kykyä oppia jatkuvasti uusia taitoja. Organisaatioissa jokainen työntekijä ottaa enemmän vastuuta omasta työstään ja joutuu johtamaan itseään. Itsensä johtamiseen tarvitaan jäämäkkyttä, itsekuria, suunnitelmallisuutta sekä tahtoa ja määrätietoisuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 16-17.)

Päämäärien asettaminen on itsensä johtamisessa olennainen taito ja onnistumisen edellytys. Jotta päämäärät voisi saavuttaa, ne on muotoiltava selkeästi. Asenne on ratkaisevassa asemassa siihen, saavutetaanko tavoitteet vai ei. Itsensä johtamiseen yhdistetään usein tahdonvoima (Salminen 2006, 186-187; Salmimies 2008, 79).

2.2 Itsetuntemus ja sen kehittäminen

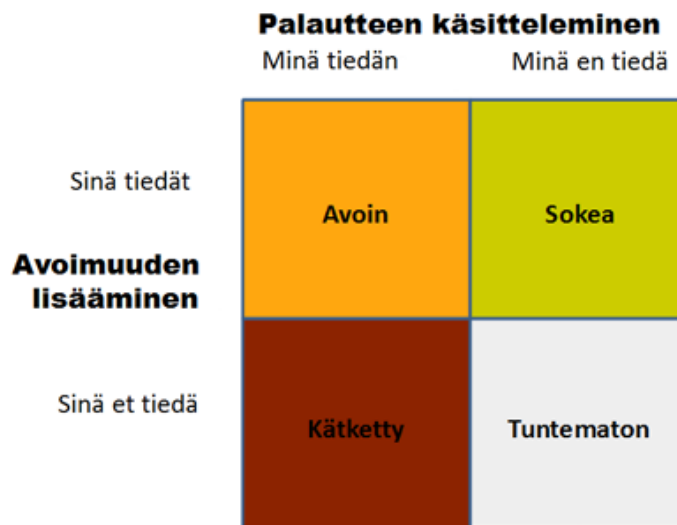
Ihmisen tulee kasvaa ja kehittyä jatkuvasti. Se puolestaan edellyttää tietoisuutta siitä, kuka ja millainen on. Itsensä johtaminen alkaa tutustumalla itseen. Itsensä

hyväksymisessä ihminen on tietoinen omista hyvistä ja huonoista ominaisuuksista. Hän tietää vahvuutensa ja sen, että niitä voi edelleen parantaa. (Salmimies 2014.)

Ihminen voi kehittää itseensä tutustumista eri teorioiden avulla. **Joharin ikkunassa** kuvataan erilaisia itsetiedostuksen alueita. Joharin ikkuna on Joseph Luftin ja Harry Inghamin vuonna 1955 kehittämä vuorovaikutusmalli, jonka tarkoituksena on auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin itsetuntemusta, vuorovaikutusta ja ihmissuhteita. Joharin ikkuna näyttää erilaiselta eri tilanteissa, koska kotona ja töissä voi käyttäytyä eri tavoin. Joharin ikkunan kaksi akselia, avoimuus ja palautteen käsittely, antavat mahdollisuuden kahteen strategiaan, joiden avulla voi muuttaa ja kehittää itsetuntemusta ja vuorovaikutusta toisten kanssa:

1. Avoimuus: kun on avoin itsestä sekä omista tarpeista ja toiveista, toiset ymmärtävät ja tuntevat paremmin ja samalla luottamus kasvaa
2. Palautekulttuuri: palautteen pyytäminen ja sen käsitteleminen kasvattaa omaa ymmärrystä itsestä ja näin pystyy kehittämään itseään. (Ahonen 2013.)

Joharin ikkuna koostuu neljästä ruudusta (kuvio 3). Ruutuja ympäröi kaksi akselia: avoimuus ja palautteen käsittely. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, miten paljon ihminen kertoo itsestä muille. Palautteen käsittelyllä tarkoitetaan sitä, miten ihminen ottaa vastaan ja ymmärtää muilta saatua palautetta. Positiivinen palaute on tärkeää, koska lisää motivaatiota ja kunnianhimoa ja saa työntekijät työskentelemään tehokkaammin (Steffens 2018, 644). Ikkunan kaksi vasenta ruutua, avoin ja kätkeyty, kuvaavat käsitystä itsestä ja ne sisältävät asioita, joita tietää itsestään, kuten mitä on joskus tehnyt tai mikä on motivaation lähde. Yläosan ruudut avoin ja sokea kuvaavat muiden käsitystä itsestä. Tuntematon-ruutu sisältää niitä asioita itsestä, joita ei tiedä itse eivätkä muutkaan niitä tiedä. Avaimella alueella on se tieto, jonka ihminen jakaa mielellään itsestään muiden kanssa, kuten ammatti tai harrastukset. Salattu tai kätkeyty alue on se tieto, jonka henkilö itse tietää itsestään, mutta ei halua jakaa muiden kanssa, kuten epäkorrektit mielipiteet tai henkilöhistorian traumat. Sokea alue on puolestaan se, minkä muut tietävät ihmisestä, mutta ei hän itse. (Ahonen 2013; Salmimies 2014.)



Kuvio 3. Joharin ikkuna. (Ahonen 2013.)

Usein työelämässä käytetään myös persoonallisuustyyppitestejä, kuten **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)**. Se on itsetuntemuksen ja henkilökohtaisen kehityksen työväline. Jos tiedostaa omat taipumuksensa, tyypillisen tapansa ajatella ja tehdä päätöksiä, voi valita itselleen sopivia tehtäviä, joissa voi hyödyntää kyseisiä vahvuuksiaan. Näin voi myös kehittää sosiaalisia taitojaan ja ymmärtää paremmin muiden käyttäytymistä ja erilaisuutta. (Salmimies 2014; Myers-Briggs Foundation 2019.)

Persoonallisuustyyppiejä on 16 ja ne muodostuvat neljän vastakohtaparin yhdistelmistä. Ne ovat ekstrovertti – introvertti, tosiasiallinen – intuitiivinen, tunteva – ajatteleva ja järjestelmällinen – spontaani (taulukko 1). Jompi kumpi puoli on aina vahvempi. Mikään tyyppi ei ole muita parempi vaan kyse on vain erilaisuudesta. Testin idea on siinä, että kun tunnistaa ja hyväksyy nämä synnynäiset taipumuksensa, voi alkaa kehittää niistä vahvuuksia. Testituloksiin perehtyminen vahvistaa itsetuntemusta. Samalla se auttaa suhtautumaan erilaisiin persoonallisuustyyppieihin ja ymmärtämään heitä paremmin. (Salmimies 2014.)

Taulukko 1. Myers-Briggsin mukainen persoonallisuustyyppien luokittelu. (mukaillen Myers-Briggs Foundation 2019.)

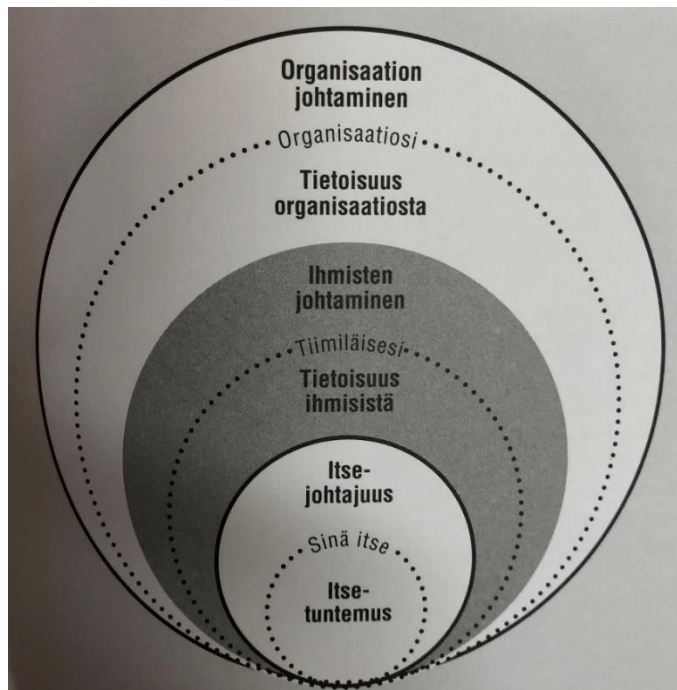
<p>Ekstrovertti</p> <p>Energia muista ihmisistä ja itsensä ulkopuolelta, sosiaalinen, paljon äänessä, keskustelee päätöksistä muiden kanssa</p>	<p>Introvertti</p> <p>Energia itsestä, sisäisistä ajatuksista ja kokemuksista, ratkaisujen pohtiminen ensin yksin</p>
<p>Tosiasiallinen</p> <p>Huomio käytännön yksityiskohtiin havainnoinnissa ja tiedonkeruussa, faktoja päätöksenteon tueksi, etenee askel kerrallaan</p>	<p>Intuiitiivinen</p> <p>Suuret linjat, kokonaisuuksien hahmottaminen, visio tärkeä</p>
<p>Tunteva</p> <p>Päätöksenteossa käytetään tunnetta, painopiste henkilökohtaisissa tai yleisissä mielipiteissä tai arvioissa, ”miten nämä sopivat arvoihini ja miten ne vaikuttavat muihin ihmisiin”</p>	<p>Ajatteleva</p> <p>Päätöksenteossa käytetään järkeä ja päätökset perustetaan asiayhteyksiin ja loogiseen ajatteluun, painopiste faktoissa ja tavoitteissa</p>
<p>Järjestelmällinen</p> <p>Ratkaisee asiat, systemaattinen, ennalta suunniteltu elämäntyyli, aikataulut ja määraajat, tekee työn ajoissa valmiiksi</p>	<p>Spontaani</p> <p>Joustava elämäntyyli, avoin muutoksille, uusien projektien aloitus, useita kesken-eräisiä projekteja päällekkäin, stressi tuo lisäpuhtia</p>

Itsesäätelyn teoria etsii selityksiä, miten käyttäytyminen tapahtuu. Käyttäytymiseen perustuva strategia itsehavainnoinnista voi johtaa korkeampaan itsetietoisuuteen ja nostaa itsefokusta. (Neck & Houghton 2006, 277.) Itsetuntemus on kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitään, hyviä ja huonoja puolia sekä käyttäytymistottumuksia. Se on myös tietoisuutta omista tunnetiloista, mieltymyksistä ja voimavaroista. Itsehallinta auttaa säätelemään tunteita, käyttäytymistä ja voimavaroja itselle suotuisalla tavalla. (Salmimies 2014.)

Itsensä tunteminen ja oman tietoisuutensa ymmärtäminen ovat itsensä johtamisessa avainasemassa. Itsetuntemus mahdollistaa siirtymisen arvioinnin tuloksista tekoihin. Itsetuntemus tarkoittaa, että tuntee itsensä joka hetki, että tietää mitä kulloinkin ajattelee

ja tuntee. Se on kykyä pitää arvot mielessä koko ajan. Se on kykyä seurata itseä, jotta voi hallita itseä sen mukaisesti. Itsetuntemus auttaa vastaamaan yhteen elämän isoista kysymyksistä, joka on ratkaisevan tärkeä ihmisten johtamisen kannalta: *Mikä tekee meidät todella onnelliseksi?* Tämä auttaa johtamaan itseä ja muita ihmisiä paremmin ja tarttumaan juuri siihen, mikä kutakin motivoi. (Hougaard ym. 2018, 24, 34.) Kauppisen (2002, 191) mukaan onnellisuutta elämässä ihmiselle tuo eläminen omien arvojen mukaan.

Itsetuntemuksen kehittämisen kautta on mahdollista ymmärtää paremmin myös organisaation käyttäytymistä laajemmin (kuva 1). Itsejohtajuus tarkoittaa kykyä hallita omia ajatuksiaan, käyttäytymismallejaan ja tekojaan. Se on tehokkuuden ja tuottavuuden perusta, jota ilman ei voi elää omien arvojen ja toiveiden mukaan. Itsejohtajuus vaatii hyvää itsetuntemusta eli kykyä seurata mieltä, jotta sitä voidaan johtaa paremmin. Kun itsensä tuntemus on kunnossa, voi ymmärtää tiimiläisiä paremmin. Tulisi ymmärtää, mitä ihmiset ajattelevat ja tuntevat ja mikä on heille kaikkein tärkeintä. Tiimiläisten sisäisen motivaation edistäminen on paras tapa saada heidän huippusuorituksiin ja sitouttaa heidät. Kolmantena osana itsetuntemuksen ja tiimin tuntemisen jälkeen Hougaard ym. listaavat tietoisuuden organisaatiosta. Organisaatiokulttuurin ja siihen vaikuttamisen keinojen ymmärtäminen auttaa viemään organisaatiota oikeaan suuntaan. (Hougaard ym. 2018, 19, 101, 103, 171.)

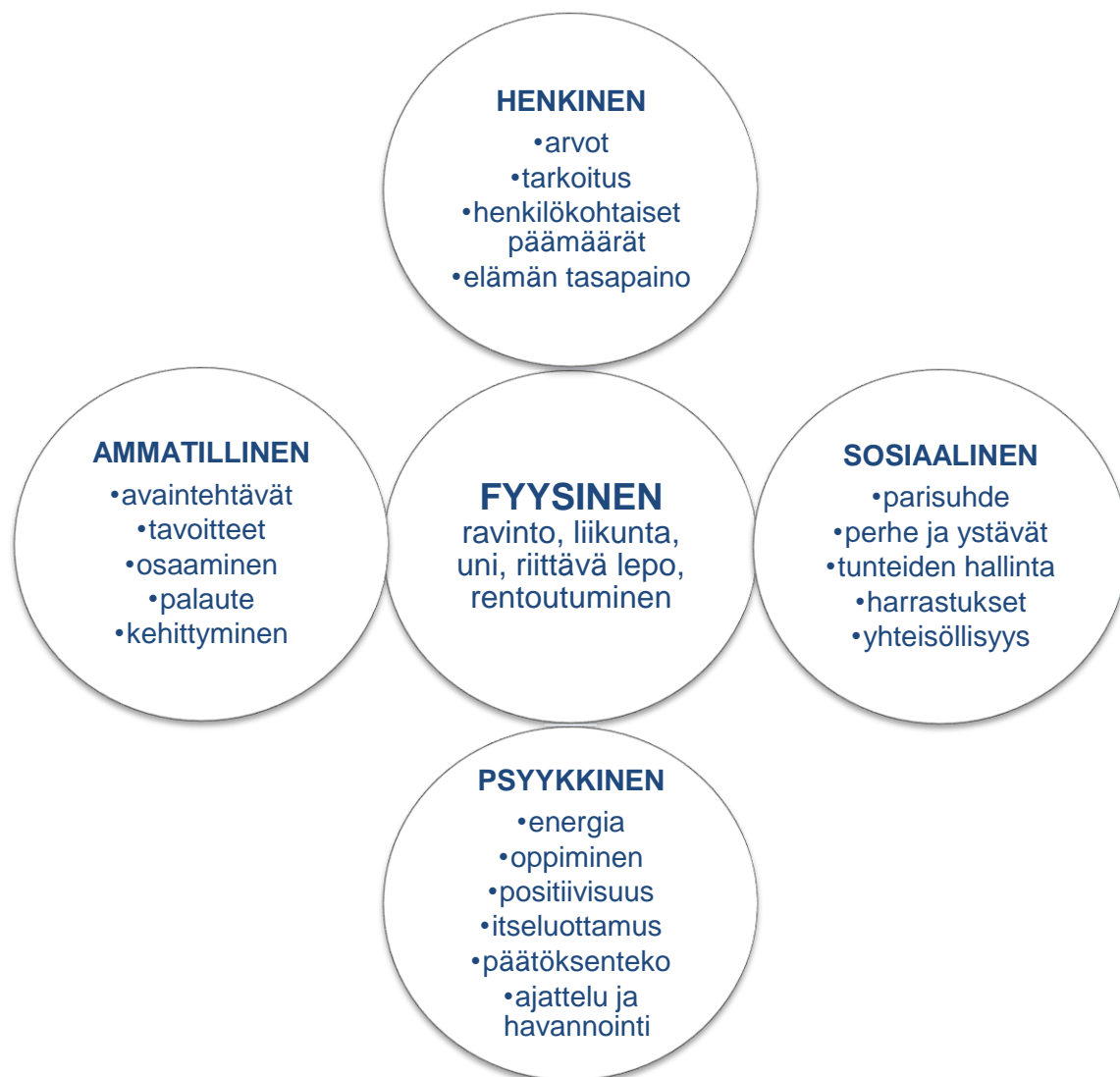


Kuva 1. Itsensä, tiimin ja organisaation ymmärtämisen kehä. (Hougaard ym. 2018.)

Itsetuntemus on kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä, niin hyviä kuin huonojakin, sekä käyttäytymistottumuksia (Salmimies 2009, 43). Se on tietoisuutta omista tunnetiloista ja voimavaroista. Itsesäätelykyvyn avulla pystyy hallitsemaan ja kontrolloimaan käyttäytymistä, ja sitä kautta saavuttaa itselle asettamat tavoitteet. Itsesäätelykyky on perusta itsensä johtamiselle. Kun itsetuntemus lisääntyy, itsensä johtaminen on ennustettavampaa ja tuloksellisempaa, hallinnan tunne kasvaa, toimintaa pystyy säätelämään entistä tietoisemmin ja harkitummin sekä henkilökohtaiset voimavarat lisääntyvät. (Salmimies 2008, 80, 216.)

Itsensä johtamisen perusta on itsetuntemuksen lisääntymisessä. Jos ei kykene ymmärtämään ja johtamaan itseään, on vaikeaa kuvitella, että osaisi johtaa muitakaan niin, että kykenisi hyödyntämään johdettaviensa potentiaalin ja motivoimaan heitä tehtävässään. (Salmimies 2014).

Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Itsensä johtaminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja se edellyttää reflektointitaitoa eli itsetutkiskelua. Pitää uskaltaa mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, ottaa riskejä ja hyväksyä oma keskeneräisyys. Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Sydänmaanlakka (2006) jakaa itsensä johtamisen viiteen osaan: keho ja fyysinen kunto, mieli ja psyykinen kunto, tunteet ja sosiaalinen kunto, arvot ja henkinen kunto sekä työ ja ammatillinen kunto. Kuviossa 4 on listattu näiden viiden osa-alueen ominaisuuksia. Keho on kaiken lähtökohta ja sen tulee olla hyvässä kunnossa. Psyhyksen eli oman mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä alueista. Kolmantena alueena on tunnepuoli eli sosiaaliset toiminnot. On tärkeää olla tietoinen omista tunteista, jotta ymmärtää myös muiden tunteita paremmin. Henkisellä puolella arvot helpottavat elämistä, kun tietää mikä on merkityksellistä. Viides osa-alue on työ. Se voidaan nähdä laajasti: elämäntehtävänä ja kutsumuksena. Näiden kaikkien osa-alueiden hallinnalla itsetuntemus ja reflektointitaidot ovat hyvät ja ihminen pystyy uudistumaan. (Sydänmaanlakka 2006, 29-32.)



Kuvio 4. Kokonaiskunnon osa-alueet. (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Itsensä johtamista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: miten työntekijät voivat johtaa itseään organisaatiossa ja miten yksilö voi hallita omaa elämäänsä. Itsensä johtaminen on tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen ja hyödyntämään sekä ammatilliset sekä henkilökohtaiset vahvuudet. (Sydänmaanlakka 2006, 43-44.)

Surakka (2018, 65) kirjoittaa, että jokaisella on paras mahdollisuus vaikuttaa itseensä ja toimintaansa ja että itsensä johtamisen taidot ovat perusta taidolle johtaa muita. Johtajan tärkein työväline on hän itse. Surakan mukaan tehokas itsensä johtaminen on onnistuneen esimiestyön perusta. Siksi on osattava asettaa suunta ja tavoitteet omalle työlle ja kehitymiselle. Mitä paremmin tuntee itsensä, ymmärtää valintojensa merkityksen ja

tekee valintoja tietoisesti, sitä paremmin pystyy johtamaan itseään, ja samalla osaa auttaa muita johtamaan itseään. (Surakka 2018, 73.) Salminen (2006, 182) puolestaan sanoo, että taito hallita omaa ajatteluaan, tunteitaan ja käyttäytymistään on esimiehelle tärkeää. Esimies ei kykene pitkäjänteiseen toimintaan ilman itsensä hallintaa. Itsetunteista tarvitaan myös siihen, että kykenee rakentamaan vuorovaikutukseen muiden kanssa. Jotta voi kehittyä, täytyy myös uskaltaa mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja rikkoa rajoja (Salminen 2006, 184).

Itsensä johtamista kannattaa miettiä laajemmassa näkökulmassa kuin vain työelämässä. Itsensä johtamisen strategioita voi käyttää työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa ja saada työstä energiaa vapaa-aikaan ja päinvastoin, jos näitä edes halutaan nähdä irrallisina osina elämässä. Esimerkiksi yrittäjien itsensä johtamisen taidoilla on nähty selvä yhteys sekä parempiin tuloksiin töissä ja yrityksen kasvuun että tyytyväisyyteen vapaa-ajan käytössä. Yrittäjät mieltävät monesti työnsä osana kokonaisuutta ja näin osaavat hallita elämäänsä myös paremmin. Perheen tuki on toki tärkeä muistaa yrittäjien kohdalla. (Neck ym. 2013, 464, 475.)

Raija Salmimies (2014) jakaa ihmisen vahvuudet viiteen kategoriaan (taulukko 2). Itsensä johtamisen lähtökohtana on huomion kiinnittäminen omiin vahvuuksiin ja niiden edelleen vahvistaminen. On hyvä keskittyä niihin vahvuuksiin, joissa taidot ovat jo valmiiksi hyviä. Kun näitä vahvistaa, syntyy positiivinen kierre, jonka avulla saa taas energiaa haastavampiin suorituksiin. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja tiedostaminen onkin erityisen tärkeää myös työssäjaksamisen näkökulmasta.

Taulukko 2. Ihmisen vahvuudet. (Salmimies 2014.)

Emotionaalinen vahvuus	optimismi, hyvinvointi, onnellisuus, tyytyväisyys
Motivoiva vahvuus	pysyvyyssusko, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, itsensä toteuttaminen
Älyllinen vahvuus	omaperäisyys, luovuus, lahjakkuus, viisaus, emotionaalinen äly
Sosiaalinen vuorovaikutus	empatia, interpersoonalliset taidot, prososiaalinen käyttäytyminen, spontaanisuus
Sosiaalinen rakenne	sosiaalinen verkosto ja tuki, fyysinen ja sosiaalinen moninaisuus

Älykkääseen itsensä johtamiseen tarvitaan fyysistä älykkyyttä, psyykkistä älykkyyttä, emotionaalista ja sosiaalista älykkyyttä, henkistä älykkyyttä ja ammatillista älykkyyttä. Psyykkinen älykkyys on rationaalisen mielen hallintaa, energisyyttä, uteliaisuutta ja nopeaa päätöksenteko- ja oppimiskykyä. Sen lopputuloksena on tehokas ja tarkoituksenmukainen toiminta ja mielenrauha. Se sisältää mm. kyvyn pohtia ja kyseenalaistaa asioita, havainnoida objektiivisesti ympärillä tapahtuvaa, hyvää muistia ja oppimistaitoa, ongelmanratkaisukykyä ja luovaa ajattelua (Sydänmaanlakka 2006, 169-170.)

Jotta johtaja pystyy arvioimaan omia arvojaan ja toimintatapojaan, hänen tulee kyetä itsehavainnointiin. Hänen tulee miettiä miksi, milloin ja miten hän toimii. Tämä on välttämätöntä, jotta ihminen kykenee muuttamaan tai poistamaan haitallisia tai tehottomia toimintatapoja. Tehokas oppiminen edellyttääkin kykyä arvioida omaa osaamistaan ja tunnistaa omia kehitystarpeita ja tähän itsearviointitaito on välttämätön edellytys. Itsearviointi edellyttää kykyä oman toiminnan tarkkailuun eli reflektointiin. (Neck & Houghton 2006, 271; Salminen 2015, 200.)

Hyvä itsensä johtamistaito korreloi positiivisesti sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Caldwell tutki johtajien itsetehokkuuden ja itsetietoisuuden välistä yhteyttä sekä moraalisia velvoitteita, jotta näitä persoonallisuuden ominaisuuksia ymmärrettäisi paremmin ja jotta niitä pystyisi kehittämään. Kaikki johtajat pyrkivät erinomaisiin tuloksiin. Hyvillä itsetehokkuuden ja itsetietoisuuden taidoilla saatiin paremmin esiin omaa ja organisaation potentiaalia. Parempi ymmärrys omasta itsestään ja käyttäytymisestäään on tärkeää henkilökohtaiselle kasvulle ja se kehittää johtajia itseään mutta myös kollegoita ja koko organisaatiota, jossa he työskentelevät. (Caldwell 2016, 1163.)

Surakan (2018, 63) mukaan taitava itsensä johtaja pystyy ennakoimaan valintojensa seuraukset ja tekemään päätökset sen mukaan. Kun halutaan kehittyä, on pohdittava ja ennakoitava, millaiset teot auttavat kehittymään toivottuun suuntaan. Jokaisen on osattava tehdä oikeita valintoja, jos ja kun halutaan voida hyvin. Tähän puolestaan tarvitaan hyvää itsetuntemusta, tavoitteita, itseluottamusta ja tahtoa. Tiedostamalla omien arvojen ja motiivien vaikutukset johtamiseen voi kehittyä johtajana.

Hyvä itsetietoisuus johtamisessa voidaan määritellä kapasiteetiksi olla tehokas ja vaikutusvaltainen organisaatiossa. Tiimin jäsenenä voi jollain olla luonnostaan vahvat itsetehokkuuden ja itsetietoisuuden taidot ja hän voi ottaa tiimissä johtajan roolia huomaamattaan. Hän on uskottava ja muut tiimiläiset luottavat häneen. Hänen ammattitaitoonsa uskotaan ja luotetaan ja hänen työtään arvostetaan, koska hän osaa toimia vakuuttavasti

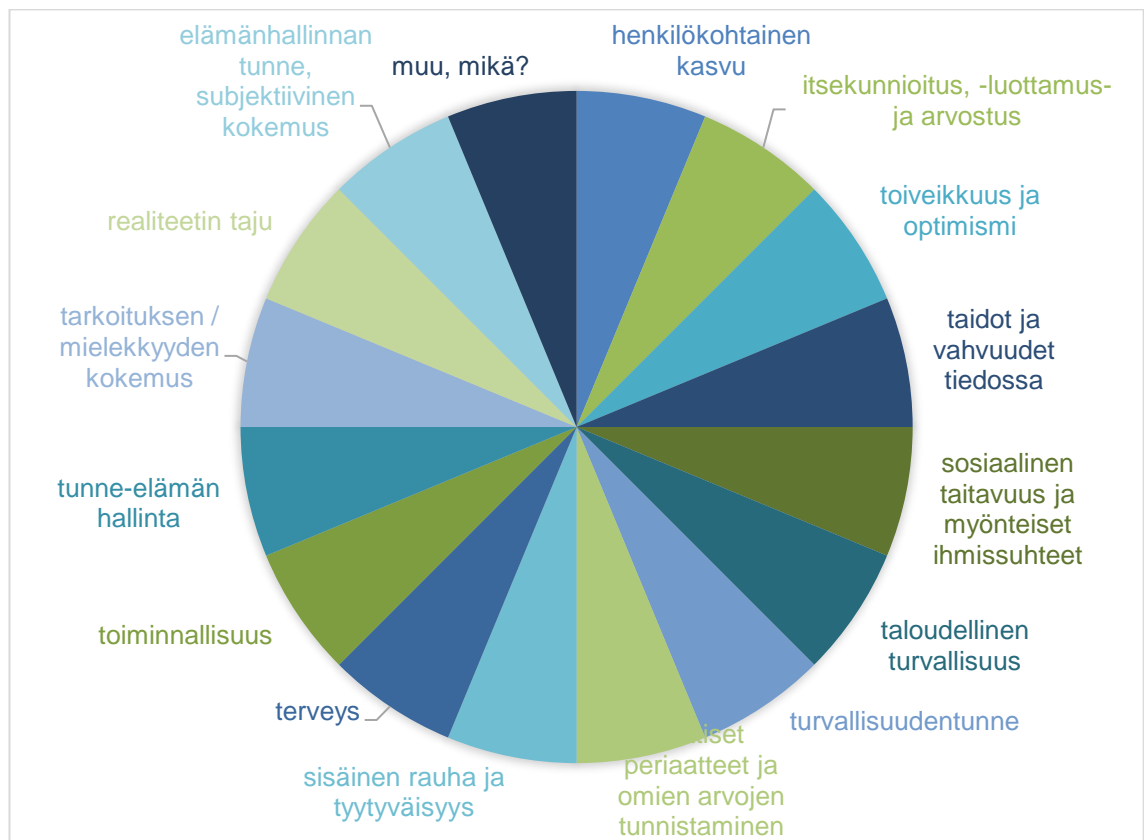
ja luotettavasti. Itsetehokkuuden on myös tutkittu olevan selvästi yhteydessä parempiin tötuloksiin. Se on avainasemassa johtajan kompetenssiin ja kykyyn tehdä työtä. Itsetietoisuus on tärkein tunneälyn taito. Ilman sitä johtajat eivät kykene toimimaan empaattisesti muita kohtaan. Itsetietoisuus vaatii syvää ymmärrystä muiden tunteista sekä sitä, että näkee muiden vahvuudet ja heikkoudet ja sen, mikä kutakin motivoi. (Caldwell 2016, 1165.)

Hyvät johtajat pyrkivät tunnistamaan ja tiedostamaan omat vahvuutensa, rajallisuutensa ja voimavaransa. Lisäksi he pyrkivät selkeyttämään päämääriä. Itsetietoisuus vaatii vastuuta ja kontrollia itsensä johtamisessa. Johtajat, jotka pystyvät tehokkaasti hallitsemaan tunteitaan ja impulsiivisuuttaan, kääntävät ne hyödykseen, ja näin pystyvät olemaan empaattisempia muita kohtaan. Se taas luo parhaan mahdollisen yhteistyön muiden kanssa. Itsetutkiskelu auttaa ihmisiä ymmärtämään sisäiset motivaattorit sekä arvot, jotka ohjaavat käyttäytymistä. (Caldwell 2016, 1167.)

Johtajat, joilla on selkeä ymmärrys siitä, keitä he ovat, ovat valmiimpia erilaisiin käänteisiin elämässään, tilanteisiin, jotka tapahtuvat odottamatta ja samalla he tuntevat stabiiliisuutta ja varmuutta, vaikka heidän ympärillään olisi kaaos. Caldwell näkee saman kuin moni muukin tutkija aiemmin, että organisaation tai yrityksen arvojen kautta johtaminen johtaa parempaan tulokseen kuin että keskitytään saavuttamaan tietyt taloudelliset tavoitteet nopeasti. Nykyajan maailmassa halutaan parantaa hyvinvointia elämässä ja tutkijat kehottavatkin johtajia itsearviointiin ja itsetutkiskeluun, jotta he voivat ymmärtää itseään, omia arvojaan ja periaatteitaan, joita he ovat sitoutuneet täyttämään moraalisisissa vastuissaan. (Caldwell 2016, 1169.)

Muller (2018, 74) tutki, miten laadullinen ylikuormitus näkyy itsensä johtamisen ja itsehillinnän (itsekontrollin) vahvuuden välillä. Työntekijät ovat itse vastuussa työstään ja tällöin heidän itsensä johtamisen kykynsä tulevat esiin ja se näkyy heidän suoriutumisessaan. Työntekijän tulee osata johtaa itseään hyviin tuloksiin luonnostaan motivoivilla työtehtävillä, mutta myös niillä työtehtävillä, jotka on pakko tehdä, vaikka ne eivät motivoi tai ole niin mielekkäitä. Suuri työkuorma ja paljon vaikeita ja monimutkaisia työtehtäviä vaatii tehokasta itsensä johtamisen taitoa. Se nähdään yleensä arvokkaana taitona ja se vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin ja työn lopputuloksiin. Itsensä johtamisessa vaaditaan hyvää keskittymistä, kestävyyttä, ajatusten kontrolloimista. Itsensä johtaminen auttaa siis ymmärtämään omaa käyttäytymistä ja sen avulla ihminen voi parantaa omaa itesesäätelyään.

Salmimies (2014) on rakentanut hyvinvointiympyrän, johon on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (kuvio 5). Hyvinvointi ei koostu yhdestä tai kahdesta asiasta, vaan hyvinvointi vaatii monen eri osa-alueen tasapainoa. Perusasioita hyvinvointiin ovat turvallisuudentunne, taloudellinen turvallisuus ja terveys. Tunne-elämän hallinta on tärkeä osa-alue ja sen kautta voi saavuttaa sisäistä rauhaa ja tyytyväisyyttä elämään. Tunne-elämän hallinnan kautta voi saavuttaa henkilökohtaista kasvua, kokea merkityksellisyyttä, olla optimistisempi ja kunnioittaa ja arvostaa itseään. Elämännhallinnan tunne, joka on subjektiivinen kokemus, käsittää monta muuta hyvinvoinnin osa-aluetta. Sillä, miten ihminen näkee ja mieltää asiat, on merkitystä.



Kuvio 5. Hyvinvointiympyrä. (Salmimies 2014.)

2.3 Tietoisien läsnäolon vaikutukset

Tietoisuustaidot eli mindfulness helpottaa usein itsensä johtamisessa onnistumista. Läsnäolo on mindfulnessin perusta. Se vaatii tarkkaavaisuuden ja tietoisuuden hyvää hallintaa, keskittymistä. Siinä on kyse häiriötekijöiden tunnistamisesta ja kyvystä olla antamatta niille valtaa. Tietoinen läsnäolo juuri tässä ja nyt auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään, minkälaista informaatiota ympäristöstä otetaan vastaan, kuinka vastaanotettu informaatio tulkitaan ja miten se lopulta kuhunkin vaikuttaa. Mindfulness auttaa hyväksymään omat heikkoudet ja suhtautumaan niihin kärsivällisesti. (Salmimies 2014; Hougaard ym. 2016, 164, 208.)

Marco Furtner (2018, 353) on tehnyt itsensä johtamisesta ja mindfulnessista useamman tutkimuksen. Hän sai selville, että kyky hallittuun itsensä johtamiseen on positiivisesti yhteydessä tietoiseen läsnäoloon (mindfulness). Hänen mukaansa itsensä johtaminen on prosessi, joka nostaa henkilökohtaista tehokkuutta ja performanssia. Strategia sisältää seuraavat osat:

- käyttäytymiseen keskittyneet strategiat
 - henkilökohtainen tavoiteasetanta
 - itsehavainnointi
 - itsensä palkitseminen
 - itsensä rankaiseminen
- luonnollisen palkitsemisen strategiat
 - edistää luontaista motivaatiota
- rakentavan ajattelun mallin strategiat
 - visualisoi menestyksestä tuloksetekokykyä, itsepuhetta ja arvioi uskomuksia ja oletuksia.

Avoin tietoisuus tarkoittaa kykyä tarkkailla omaa mieltä. Tietoinen läsnäolo edellyttää kykyä itsesääntelyyn. Se vaatii uteliaisuutta, avoimuutta ja hyväksymiskykyä. Huomaavaiset johtajat monitoroivat jatkuvasti itseään ja sisäistä käyttäytymistään (ajatuksia ja tunteitaan) sekä ulkoisia prosesseja, kuten sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ja he omaavat näin hyvät tunneälytaidot. He ovat hyvin tietoisia ajatuksistaan, tunteistaan ja ymmärtävät omaa käyttäytymistään. (Hougaard ym. 2016, 228; Furtner 2018, 353-354.)

Mindfulness voi parantaa itsesääntelyn ja itsensä johtamisen taitoja ja näin ihminen voi toimia tietoisemmin. Mindfulness on läheisessä yhteydessä itsesääntelytaitoihin ja

vaikuttaa positiivisesti henkiseen hyvinvointiin ja työn tuloksiin. Itsesäättely on tärkeä osa itsensä johtamista. Ihmiset käyttävät tavoiteasetantaa, itsehavainnointia, itsepuhetta ja uskomusten ja oletusten arviointia vaikuttaakseen omiin ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Näin he pystyvät käyttäytymään toivotulla ja positiivisemmalla tavalla. Itsensä johtamisen koulutuksiin tulisi ottaa mukaan myös mindfulnessin elementtejä. Näin voidaan vähentää työntekijöiden stressitasoja. Yksilöt, jotka ovat hyvin avoimia uusille kokemuksille, ovat kekseliäitä, älykkäitä, uteliaita ja valmiita muutoksille. Huomaavaiset ja tietoiset johtajat ovat kriittisesti tietoisia itsestään ja ympäristöstään ja osaavat ottaa omat havaintonsa tehokkaasti mukaan tekemiseen ja käyttäytymiseen saavuttaakseen sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. (Furner 2018, 356-358.)

Jessie Ho (2018, 1292) tutki, miten luonteenpiirteet vaikuttavat henkilökohtaiseen tehokkuuteen, kiinnittäen huomiota itsensä johtamisen taitoihin. Hän mukaan tunnollisuus ja hyvä sisäinen kontrolli vaikuttavat positiivisesti itsensä johtamisen taitoihin ja sitä kautta parempaan työtulokseen ja työtyytyväisyyteen. Kun ihminen pystyy pysähtymään, olemaan läsnä ja osaa kontrolloida omia toimintatapojaan, hän pystyy helpommin saavuttamaan tavoitteensa.

Käyttäytymiseen perustuvat strategiat sisältävät

- itsensä kehittämisestä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- itsearviointia matkalla tavoitteisiin
- itsensä johtamista motivaatioon vaikuttavien tekijöiden avulla ja näin pystyy saavuttamaan tavoitteet
- itsekriittisyyttä epätoivotun käyttäytymisen välttämiseksi. (Ho 2018, 1301.)

Itsensä johtamisen strategiat auttavat ihmisiä saavuttamaan tavoitteet ja kompetenssit. Vähemmän tunnollisella työntekijällä ei ole niin kehittynyt itsensä johtamisen taito kuin tunnollisella työntekijällä. Kun tunnollisuus laskee, se johtaa alhaisempaan suorituskyykyyn ja työtytyymättömyyteen. Tutkimuksessa ei löydetty merkittävää eroa miesten ja naisten välillä. (Ho 2018, 1301.)

2.4 Itsensä johtaminen paineen alla ja ylikuormituksen estäminen

Itsensä suunnitelmallinen johtaminen ja valmentaminen on tärkeää, koska työ ja taitovaatimukset muuttuvat koko ajan. Työssä on pakko oppia jatkuvasti ja suunnitelmallisuus tekee oppimisesta tietoisempaa ja tehokkaampaa. (Surakka 2018, 76.)

Työuupumus ja masennus ovat työelämässä valitettavan yleisiä ilmiöitä. Pohjimmiltaan työuupumuksessa on usein kyse liiallisesta stressistä. Uupumuksen edetessä aito sitoutuminen työhön ja työpaikkaan vähenevät työntekijän turhautumisen lisääntyessä. Se lisää myös fyysisen sairastumisen riskiä. Työuupumus ei johdu pelkästään joko työstä tai sitä tekevästä ihmisestä, vaan näiden yhteensopimattomuudesta. Jos työ vaatii paljon ja voimavarat ovat vähissä, tai jos kovakaan ponnistelu ei johda toivottuihin tuloksiin, seurauksena on uupuminen. Itsensä johtamisen keinoilla on mahdollista saada hallinnan tunnetta lisää työhön ja sitä kautta vähentää stressiä. (Salminen 2006, 134-135.)

Jotta pystyy johtamaan itseään menestyksellisesti, pitää osata laittaa asioita tärkeysjärjestykseen. Pitää päättää, mihin asioihin elämässä haluaa panostaa ja sitoutua. Samalla tulee tiedostaa kuinka paljon aikaa on valmis käyttämään työhön ja jääkö palautumiselle aikaa. Tärkeysjärjestyksen tulee olla omien arvojen kanssa sopusoinnussa. (Salmimies 2008, 100.)

Jos työntekijöillä on paljon laadullisesti vaativia työtehtäviä ja he kokevat ylikuormitusta, heidän itsekontrollinsa määrä voi vähentyä, vaikka he käyttäisivät itsensä johtamisen strategioita. Näin ei kuitenkaan ole, mikäli ylikuormitus on määrällistä. Muller (2018, 84) ei kuitenkaan löytänyt tutkimuksessaan merkittävää suoraa yhteyttä itsensä johtamisen ja itsekontrollin voimakkuuden välillä. Lisäksi määrällinen ja laadullinen työtehtävien ylikuormitus eivät olleet yhteydessä itsekontrollin voimakkuuteen. On mahdollista, että korkeasti koulutetuilla ihmisillä on suurempi itsekontrollin määrä, koska he ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn ja korkeampiin vaatimuksiin.

Muller (2018, 85) otti hienosti esiin itsensä johtamisen näkökulman lyhyellä tähtäimellä. Vaikka hyvät itsensä johtajat toimivat tehokkaasti, kokevat elämänsä tasapainoisemmaksi ja ovat tyytyväisiä elämään, lyhyellä tähtäimellä itsetutkiskelu voi lisätä stressiä ja kuluttaa energiavarastoja. Muller listaa kaksi työstressin aiheuttajaa: vaatimukset ja haittastressitekijät. Vaatimusten aiheuttamat stressitekijät voidaan mieltää energisoiviksi, ja haittastressitekijät puolestaan pysäyttäväiksi esimerkiksi henkilökohtaisen kehittymisen tilanteessa. Ajankäytölliset haasteet ovat yksi iso haasteellinen stressitekijä. Jos työntekijällä on määrällisesti paljon työtä ja hän kokee ylikuormittumista, eikä hän osaa hyvin johtaa itseään, hyvä itsekontrolli voi kuitenkin auttaa ja tuoda energiaa työhön. Työntekijöiden tulisi pitää säännöllisesti taukoja palautuakseen työkuormasta ja myös itsesääntelyn vaatimista ponnisteluista. Kun itsensä johtamisen strategioita tuodaan työntekijöiden tietoisuuteen, tulisi huomioida se, että lyhyellä tähtäimellä itsensä johtaminen onkin

energiaa syövää ja kuluttaa energiavarastoja, koska kova keskittyminen ja tutustuminen omaan itseensä vie energiaa henkisesti.

Voidaan myös ajatella niin, että itsensä johtaminen kuluttaa energiaa. Käyttäytymisstrategioiden avulla on mahdollista toteuttaa epämieluisia työtehtäviä, jotka on kuitenkin pakko tehdä. Siksi johtajilta vaaditaan sietokykyä, periksiantamattomuutta, tarkkaavaisuutta ja se puolestaan vie itsekontrollin voimavaroja. Itsekontrollin määrä vaihtelee työpäivän aikana ja ehtyy päivän aikana, jos työpäivään kuuluu paljon energiaa kuluttavia työtehtäviä. (Muller 2018, 76.)

Sopiva määrä stressiä on elimistölle tarpeellista ja lyhytkestoisena hyvä asia (Salmimies 2008, 108). Se stimuloi saavuttamaan enemmän ja energisoi toimintaa. Kun ihminen kokee stressaavan tilanteen, hän valmistautuu kohtaamaan haasteellisen tilanteen asianmukaisesti. Hetkellisesti koettu stressi parantaa ihmisen suorituskykyä, mutta pitkittyessään purkautumaton stressitilanne heikentää immuunijärjestelmää, luovuutta ja suorituskykyä. Se saattaa myös näkyä heikentyneenä itsetuntona, väsymyksenä sosiaalisissa suhteissa, yleisenä tehottomuutena ja terveydellisinä haittoina. Kroonisesta stressistä on havaittu yhteys muun muassa sydänsairauksiin, syöpään, keuhkosairauksiin ja onnettomuuksiin. (Salmimies 2014.)

Salmimies (2014) listaa asioita, joilla voi vaikuttaa liiallisen kuormituksen välttämiseen. Nämä voidaan nähdä hyvinä itsensä johtamisen ominaisuuksina.

1. Asenne on monesti asia, joka ratkaisee. Olisi hyvä pystyä miettimään vaihtoehtoisia tapoja nähdä stressaava tilanne, esimerkiksi vaativat tehtävät voidaan nähdä myönteisenä haasteena.
2. Myönteinen sisäinen puhe on hyvästä. Kun tiedostaa asiat, joita ei voi muuttaa ja hyväksyy ne, on enemmän sinut itsensä kanssa.
3. Tauot työpäivän aikana ovat tärkeitä, samoin itsestä huolehtiminen.
4. Kun liikkuu, nukkuu ja syö hyvin ja tekee itselleen mieleisiä asioita, mieli on varmasti positiivisempi.
5. Ajankäytön hallinta on avainasemassa. Ensin kannattaa tutkia, mihin oma aika todellisuudessa kuluu. Vasta sen jälkeen voi suunnitella ja hallita ajankäyttöä. Työssä tulee osata sanoa myös ei.
6. Tulevaisuuden haasteisiin on hyvä varautua pitämällä huolta jatkuvasta oppimisesta. Kannattaa kehittää itseä aktiivisesti niissä asioissa, joissa haluaa olla hyvä.

3 ARVOT JA TUNNEÄLY

3.1 Arvot ja johtaminen

Johtaminen jaetaan karkeasti asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Asioiden johtamisessa ollaan kiinnostuneita lopputuloksista, aikatauluista ja tehokkuudesta. Se on näkyvä ja mitattava osa johtamisesta. Ihmisten johtamisessa ollaan puolestaan kiinnostuneita ihmisten käyttäytymisestä ja sitä liikuttavista ajatuksista, asenteista ja tunteista. (Kauppinen 2002, 190.)

Fry (2003, 697) määrittelee nämä kaksi johtamisosa-aluetta seuraavasti. *Management* on suunnittelua, organisoimista, henkilöstöhallintaa ja kontrolloimista. *Leadership* on puolestaan enemmän johtamista siten, että saa motivoitua ihmisiä esimerkiksi muutokseen. *Management* on enemmän keskittymistä lyhytaikaisiin tuloksiin ja organisaation stabiilisuuden luomista. *Leadership* on pitkäaikaisen vision jalkauttamista alaisille haastavaan ja muuttuvaan tulevaisuuteen ja sitä kautta alaisten motivoimista. Tässä johtaja pystyy hyödyntämään arvojaan.

Arvot ohjaavat käyttäytymistä. Ne nähdään periaatteina, jotka ohjaavat yksilöä ymmärtämään, mikä on tärkeää ja tavoiteltavaa heille (Sun 2019, 179). Ne ovat ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät usein kunkin ihmisen tarpeisiin. Ihminen arvostaa usein asioita, joita hän tarvitsee. Fryn (2003, 693) mukaan arvopohjainen johtaminen pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan esimiehen tulee toimia arvojensa kautta voidakseen motivoida sekä itseään että alaisiaan. Hänen tulisi osata myös viestiä ne organisaatiossaan selittämällä vision tärkeys organisaatiolle ja toimimalla itse arvojen mukaisesti. Näin alaisille muodostuu yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunne työtään kohtaan.

Arvot ovat valintoja. Ne ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyyn päämäärään. Arvot pohjautuvat sekä järkeen että tunteisiin. Ne määrittävät, mikä on hyvää ja pahaa. Jokaisen ihmisen arvot ovat erilaiset. Arvotyyppinä on myös hyvin erityyppisiä. Ne voivat pohjautua valtaan, suoriutumiseen, nautintoon, itseohjautuvuuteen, kuten omiin tavoitteisiin, yhdenmukaisuuteen tai hyväntahtoisuuteen, kuten lojaalisuuteen ja rehellisyyteen. (Sydänmaanlakka 2006, 209-210.)

Salmimies (2014) puolestaan määrittelee arvot näin:

Arvot ovat ihmisen hyvinä ja tärkeinä pitämiä asioita. Ne ohjaavat valintoja tai ovat toiminnan tavoitteita. Arvot motivoivat toimimaan tavalla, jota henkilö pitää tavoiteltavana. Arvot vaikuttavat siihen, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään, millaisia päämääriä he tavoittelevat ja millaisia keinoja he käyttävät saavuttaakseen päämääränsä. Sama arvomaailma yhdistää ihmisiä. Arvot vaikuttavat myös siihen, millaista käyttäytymistä pidetään hyvänä ja oikeana. Arvot kertovat toimintamme kautta, mikä mielestämme on toivottavaa tai haluttavaa.

Arvojen taustalla vaikuttavat mm. oman kulttuurin ja yhteisön arvostukset, kotikasvatus, aikaisempi koulutus ja harrastukset (Salmimies 2008, 46). Kauppisen (2002, 191) mukaan arvot ohjaavat ajattelua ja vaikuttavat mieleen, joka sitten muokkaa havaittavaa todellisuutta. Arvot vaikuttavat tunteisiin ja sitä kautta asenteisiin. Ne näkyvät valinnoissa. Kun ihminen joutuu tilanteeseen, joka on ristiriidassa arvojen kanssa, syntyy stressiä ja se voi purkautua yllättävinä päätöksinä ja valintoina.

Itsetunto on osa oman mielen johtamista. Itsetunto koostuu itsetuntemuksesta, itseluotauksesta ja itsearvostuksesta. Toinen oman mielen elementti on arvot. Ne vaikuttavat ihmiseen joka hetki ja muodostavat näin pohjan kaikille tulkinnoille. Henkilökohtaiset arvot liittyvät itsetuntemukseen ja itsearvostukseen. Arvot ilmenevät sanoissa ja teoissa ja näkyvät käyttäytymisessä. Lisäksi ne ohjaavat valintoja, joita tehdään koko ajan. Arvot vaikuttavat koko ajan, eikä niistä ole aina tietoinen. Arvot muodostavat tärkeän osan persoonallisuudesta. Kun toimii arvojen mukaan, kokee tekemisestä vähemmän stressiä ja on sinut itsensä kanssa. (Salmimies 2008, 46-47; Åhman & Gustafsberg 2017, 30.)

Johtajuuden pitäisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin kuten kunnioitukseen, palveluun, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Johtajan tulisi seurata näitä periaatteita ja auttaa alaisiaan arvioimaan omia arvojaan ja tarpeitaan, ja näin auttaa heitä kehittymään ja kasvamaan henkisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 131.)

Tommi Lindholm ja Jari Salminen (2013, 30) kirjoittavat, että ihmiset arvostavat työssään erilaisia asioita, mutta kuitenkin ei olla kovin tietoisia siitä, mikä työssä oikein motivoi ja millaisten arvojen mukaan halutaan toimia. Lindholm ja Salminen (2013, 116) kertovat, että arvot ja asenteet ohjaavat ajattelua. Arvoihin sitoutunut henkinen energia ohjaa kysymään *miks?* Vastaus tähän luo pohjan kaikelle ponnistelulle.

Omien arvojen tiedostaminen ja niiden mukaan eläminen on motivaation lähde ja samalla se vahvistaa motivaatiota toimia. Motivaation ylläpitäminen on itsensä johtamisen kannalta avainasemassa. Johtamisessa on tärkeää tiedostaa oman johtajuuden arvot. Arvot kuitenkin ohjaavat valintoja ja suhtautumistapoja ja näkyvät käyttäytymisessä

alaisia kohtaan. Omat arvot voivat löytyä, kun pohtii, mikä on johtamisessa tärkeää juuri itselle. Arvot voidaan jakaa eri tavoin. Yksi tapa on jakaa ne neljään osaan (taulukko 3). Klassisia arvoja on täydellisyydessään lähes mahdotonta saavuttaa kokonaan. Ihanteet ovat konkreettisia ja pysyviä, kuten ahkeruus, aitous ja rohkeus. Kolmantena voidaan nähdä arvostukset, eli itselle arvokkaat asiat, kuten status työpaikalla. Näiden tärkeysjärjestys voi muuttua elämän käännekohtissa. Viimeisenä kategoriana on tärkeät inhimilliset kokemukset, jotka ovat usein myös melko pysyviä arvoja. Näitä ovat esimerkiksi rakkaus ja musiikki. (Salmimies 2008, 57; Salmimies 2014; Surakka 2018, 74.)

Taulukko 3. Arvojen jaottelu. (Salmimies 2014.)

KLASSISIA ARVOJA	totuus, hyvyys, kauneus
IHANTEITA	ahkeruus, rehellisyys, vaatimattomuus, oikeudenmukaisuus, kärsivällisyys, avoimuus, joustavuus, aitous, vapaus, luovuus, sinnikkyys, rohkeus, kohtuullisuus, henkisyys, inhimillisyys, viisaus (tieto)
ARVOSTUKSIA	raha, asema, hohdokka työpaikka, brändit (vaatteet, urheiluvälineet...) automerkki, ystäväpiiri
TÄRKEITÄ INHIMILLISIÄ KOKEMUKSIA	musiikki, luonto, ystävyys, rakkaus, läheisyys, intohimo, itsensä ylittäminen

Sydänmaanlakka (2006, 212) jakaa arvot käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Moni yritysjohtaja voi sanoa, että perhe on hänelle tärkeä. Hänellä ei kuitenkaan ole aikaa perheelle, jos hän viettää töissä paljon aikaa. Näin arvo on tavoitearvo eikä käyttöarvo. Jokaisen olisi hyvä miettiä omia käyttöarvoja, koska tavoitearvot eivät välttämättä koskaan muutu käyttöarvoiksi. Salmimiehen (2014) mukaan todelliset arvot ilmenevät siten, että ihmiset ovat valmiita panostamaan aikaa ja voimavaroja arvoja ilmentävien asioiden ja toimintatapojen tavoitteluun.

3.2 Arvojen vaikutus työyhteisöön ja sen käyttäytymiseen

Arvot ovat kaikkea sitä, mitä halutaan tavoitella, mitä tarvitaan ja mitä arvostetaan. Johtaminen ja vaikuttaminen lähtevät aitoudesta ja aitous johtamisessa on puolestaan arvolähtöistä. Arvojohtaminen on keskeinen väline silloin, kun halutaan viedä suuri muutos läpi organisaatiossa. Arvot kytkeytyvät yksilön tunteisiin, ne toimivat kuin geneettinen koodi ohjaten välillä myös tiedostamattomasti yksilön, ryhmän tai organisaation valintoja. (Kauppinen 2002, 40; 58-59.)

Arvopohjainen johtaminen auttaa ihmisiä tulemaan tehokkaammiksi ja taitavammiksi (Mussig 2003, 78). Johtajat ovat erilaisia, koska heidän arvomaailmansa on erilainen ja heidän motivaationsa tehdä työtä on erilaista. Näin ollen he näkevät tavan olla tehokas eri tavoin. Tämä johtaa eriasteisiin työn tuloksiin.

Arvojen tiedostaminen ja niiden kautta toimiminen vaatii itsehavainnointikykyä. Itsensä määrittelyteorian (*self-determination theory*, Deci & Ryan 1985) mukaan johtajien oma motivaatio on yhteydessä alaisten havainnointiin ja näkemykseen johtajien taidoista. Kun johtajat ovat motivoituneita, alaiset huomaavat sen ja se vaikuttaa positiivisesti alaisten käyttäytymiseen ja tuloksetekokykyyn. *Transformationaalinen johtaminen* on tehokas johtamistyyli, jossa kannustetaan, valmennetaan ja haastetaan itseä ja alaisia. Se on yhteydessä sekä organisaation että yksilön kehittymiseen ja myös positiiviseen asenteeseen ja parempiin tuloksiin. (Gilbert 2018, 608, 616.)

Transformationaalinen johtamistyyli (muutosjohtaminen) käsittää neljä ulottuvuutta:

- vaikuttaminen: tehdään oikeita asioita
- inspiroiva motivaatio: kannustetaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet
- älykäs haastaminen: haastetaan työntekijöitä pohtimaan vanhoja ongelmia uudella tavalla
- yksilöllinen huomiointi: autetaan kohtaamaan työntekijöidensä yksilölliset tarpeet.

Johtaja pyrkii löytämään alaistensa vahvuudet ja tukee niitä. Hän onnistuu motivoimaan alaisiaan ylittämään odotukset eli saa alaiset tekemään enemmän tai paremmin kuin mitä odotettiin. Samalla johtaja kehittyy myös itse. Tämä johtamistapa linkittyy suoraan siihen, että johtajalla pitää olla vahvat itsetuntemuksen taidot. Hänen pitää myös aidosti haluta, että tiimiläiset kehittyvät ja menestyvät. Hän pyrkii saamaan alaisiaan

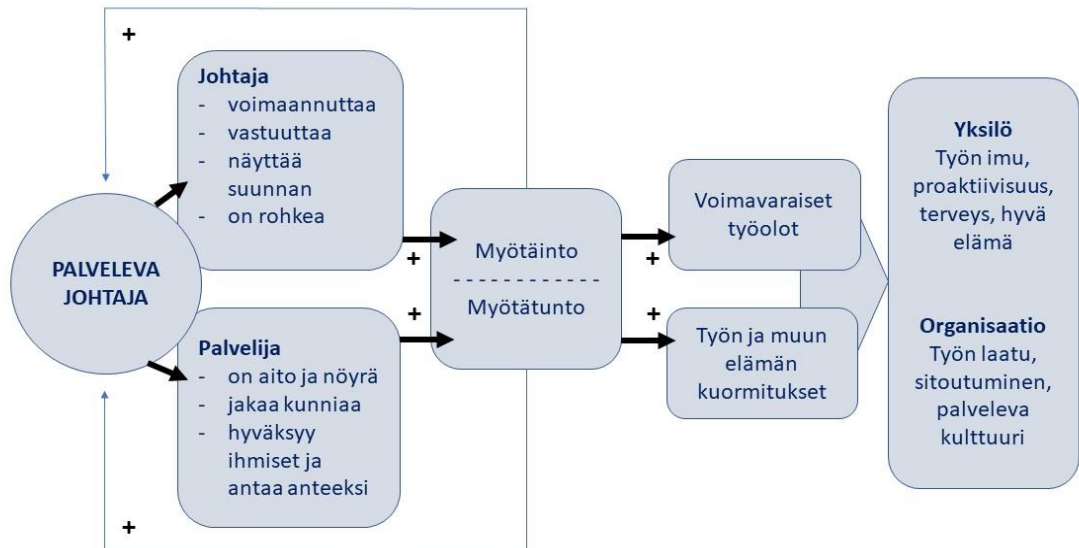
ymmärtämään tehtävien asioiden tärkeyden. Transformationalisen johtamisen positiivisia vaikutuksia ovat suurempi sitoutuminen ja työtyytyväisyys. Positiiviseksi asiaksi koetaan se, että johtajat tukevat alaistensa itsenäisyyttä. (Gilbert 2018, 609.)

Transformationaliset johtajat ymmärtävät alaistensa tarpeet ja motiivit ja sopeuttavat toimintansa niiden mukaan. He toimivat muutosagentteina ja hyvinä roolimalleina. Heihin luotetaan ja he tuovat merkitystä koko organisaation elämään (Sydänmaanlakka 2004, 42). Muutostilanteet ovat aina haastavia ja arvot ja tunteet voivat sekoittua keskenään. Monet muutokset koetaan tunnetasolla (Kauppinen 2002, 108). Salmisen (2015, 76) mukaan itsensä johtamisen taidot nousevat esiin erityisesti muutostilanteissa, kun pitäisi muuttaa vanhoja vakiintuneita ajattelu- tai toimintatapoja. Salmimiehen (2008, 131) mukaan muutosten läpiviemisessä auttaa myönteinen asenne ja myönteiset tunteet, kuten optimismi, sinnikkyys, päättäväisyys ja ulospäin suuntautuneisuus.

Kun johtajat tekevät tiivistä yhteistyötä verkostonsa jäsenten kanssa, kommunikaatio koetaan usein hyvin luottamukselliseksi ja sitä kautta voidaan synnyttää helpommin innovaatioita. Itsevarmat johtajat voivat luoda terveen työilmapiirin, jos he antavat alaisilleen tilaa ja samalla tukevat heitä (Maddock 2012, 119). Mussigin mukaan (2003, 73) arvot ovat johtamisen ytimessä. Ylläpitääkseen alaisten motivaatiota ja positiivista käyttäytymistä johtajan tulee osata johtaa itseään. Hänen tulee olla rehellinen alaisilleen ja sidosryhmilleen. Jotta johtaja saa tiiminsä tekemään hyvää tulosta, saavuttamaan tavoitteet ja viemään projekteja maaliin, hänen tulee osata sitouttaa, innostaa ja pitää motivaatio korkeana.

Sun (2019, 177) pyrki ymmärtämään, miten omat arvot ja luonteenpiirteet vaikuttavat muiden käyttäytymiseen. Hyvätahtoinen ja palveleva johtamistyyli ilmenee miellyttävänä ja avoimena käyttäytymisenä. Palveleva johtaja johtaa epäitsekkäästi ja tähtää siihen, että oma tiimi voi onnistua työssään ja saavuttaa tavoitteet sekä samalla kehittyä työssään ja kasvaa ihmisenä. Palveleva johtaja johtaa näyttämällä suunnan, vastuuttaa ja voimaannuttaa tiimiään ja on aito ja nöyrä eli jakaa kunnian omilleen. Palveleva johtaja lisäksi hyväksyy ihmiset ja kykenee antamaan anteeksi. Arvot tulevat tärkeiksi ja esiin tietyissä tilanteissa, kuten päätös- ja muutostilanteissa. Jos omat ja yrityksen arvot ovat yhdenmukaiset, se tuo johtajille motivaatiota sitouttaa tiimi yhteneväiseen käyttäytymiseen. Arvopohjaisen käyttäytymisen avulla johtajilla on parempi kontrolli kaikkeen ja parempi ymmärrys muiden käyttäytymisestä, ajatuksista ja tunteista ja se puolestaan edesauttaa hyvää vuorovaikutusta. Arvot vaikuttavat johtajien motivaatioon ja sitä kautta käyttäytymiseen. (Hakanen ym. 2017, 286, 301; Sun 2019, 177-178).

Kuvassa 2 on esitelty palvelevan johtamisen ja myötätunnon malli. Palveleva johtaminen edistää myötätuntoa ja myötäintoa ja näin vaikuttaa työntekijöiden voimavarojen riittävydestä huolehtimiseen, ja siihen, etteivät työn vaatimukset ole kohtuuttomia. (Hakanen ym. 2017, 288.)



Kuva 2. Palvelevan johtamisen, myötätunnon ja myötäinnon malli. (Hakanen ym. 2017, 287)

Arvoälykyys on Salmimiehen (2014) mukaan sitä, että kykenee tunnistamaan omat arvonsa ja toimimaan niiden pohjalta ja siten voi olla aidosti ylpeä valinnoistaan ja ratkaisuistaan. Kysymys on asioista, joita arvostaa, ja ihanteista, joita pitää tärkeinä ja tavoiteltavina. Nämä tärkeiksi koetut asiat ohjaavat käyttäytymistä, valintoja ja päätöksentekoa.

Omien arvojen lisäksi yrityksen arvot vaikuttavat organisaation käyttäytymiseen. Yrityksen arvojen tulisi näkyä johtamisessa, kulttuurissa, strategiavalinnoissa, tavoiteasetannassa, tulosten mittaamisessa, palkitsemisessa ja jopa työprosessivalinnoissa (Kauppinen 2002, 85). Visio eli organisaation tarkoitus eli miksi olemme olemassa, pitkän tähtäimen tulevaisuuden strateginen tahtotila ja missio eli mitä organisaatio tekee, ovat lähtökohta, joiden avulla voidaan määrittää organisaation ydinarvot. Siksi vision määrittely ja ymmärtäminen on tärkeää. Johtajat ovat vastuussa vision luomisesta ja

jalkauttamisesta kaikille organisaation tasoille. Visio määrittelee yrityksen matkaa ja auttaa organisaatiota näkemään tulevaisuuden, minne mennään. Sen pitäisi motivoida ja innostaa ihmisiä, antaa työlle merkityksellisyyttä ja lisätä sitoutumista. Johtajalle on tärkeää ensin sisäistää yrityksen ydinarvot ja sitten ymmärtää, että maailma on jatkuvassa muutoksessa. Siinä on oltava joustava ja siihen on sopeuduttava ja pyrkiä jatkuvaan oppimiseen. (Fry 2003, 718.)

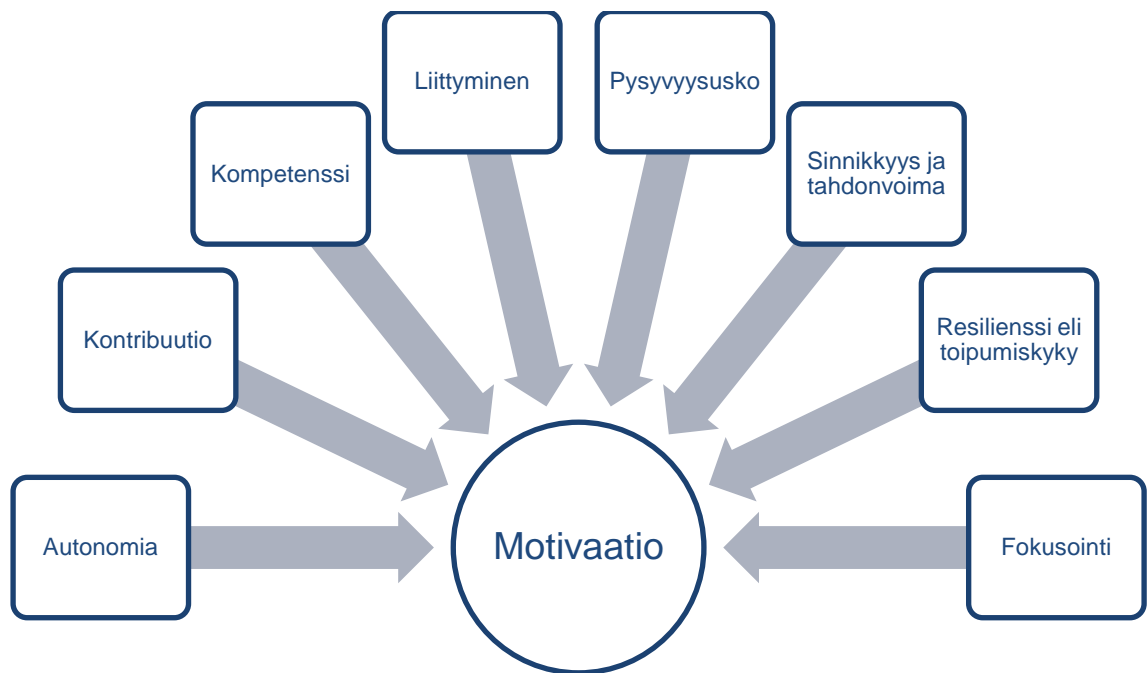
3.3 Sisäisen motivaation kasvattaminen arvojen avulla

Moni johtaja on motivoitunut saadessaan johtajan roolin, mutta he eivät välttämättä ole motivoituneita suoriutumaan tehokkaasti roolissaan. Itsensä määrittelyteorian (*self-determination theory, SDT*) mukaan eri motivaation muodot vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Esimerkiksi sisäsyntyinen motivaatio linkittyy parempiin johtamistuloksiin ja johtajilla on alaisten mielestä monesti hyvät johtamistaidot. Ulkoisista kannustimista motivoituvat johtajat toimivat palkkioiden kautta, erimerkiksi ylennyksen, palkankorotuksen tai työpaikan menettämisen pelon kautta. Hyvän itsetuntemuksen omaavat johtajat ovat usein tehokkaita ja he näkevät hyvän johtamisen tärkeänä ja arvokkaana. Itsestään motivoituvat johtajat ovat tehokkaita, koska he näkevät johtamisen luonnostaan tyydyttävänä, miellyttävänä ja mielenkiintoisena. (Deci & Ryan 1985, Gilbert 2018, 609.)

Motivaatiota nostaa usein se, että on saanut itse asettaa omat tavoitteet, näkee tavoitteiden hyödyt, uskoo itseensä, saa onnistumisen kokemuksia ja selviytyy vastoinkäymisistä (Salmimies 2008, 75). Mitä avoimempia ja hyväksyvämpiä johtajat ovat luonteeltaan, sitä ymmärtäväisemmin he toimivat alaisiaan kohtaan. He auttavat tarvittaessa, mutta osaavat myös antaa vastuuta. Hyväntahtoiset johtajat ovat motivoituneita kehittämään uskottavia, luotettavia ja lojaaleja suhteita. Johtajat, joilla on korkea hyväksymisen taito, ovat parempia vaikuttamaan muiden motivaatioon. He ovat myös avoimempia. Hyväntahtoinen ja luottamuksellinen kulttuuri työssä auttaa myös oppimisessa ja kehitymisessä. (Jarenko 2017, 279; Sun 2019, 187-188).

Salmimiehen (2014) mukaan motivaatio yleensä paranee, kun työntekijä saa olla osallisena tavoitteidensa määrittämisessä ja kun hän näkee oman panoksensa merkityksellisyyden suuremman kokonaisuuden kannalta (kuvio 6). Usein motivaatiota parantaa myös se, että työntekijä kokee olevansa osa sosiaalista systeemiä ja hän uskoo onnistuvansa ja kokee onnistumisen elämyksiä. Hän myös ymmärtää sen, että menestyminen

vaatii tahdonvoimaa sekä kykyä työskennellä pitkäjänteisesti ja sinnikkäästi. Lisäksi motivaatiota kohottaa sen, että kykenee säilyttämään toimintakykynsä takapakeista huolimatta ja pystyy tietoisesti suuntaamaan fokuksensa olennaiseen toimintaan häiriötekijöistä huolimatta (Salmimies 2014).



Kuvio 6. Motivaation osatekijät. (Salmimies 2014.)

3.4 Tunteiden ja erilaisuuden ymmärtäminen johtamisessa

Dennis Mussig (2003) on tutkinut arvopohjaista johtamista. Se perustuu emotionaaliseen älykkyyteen eli tunneälyyn, henkiseen älykkyyteen ja ihmissuhdetaitoihin (taulukko 4). Tunneälyn avulla voi hallita tunteita ja olla hienotunteinen. Johtajilta toivotaan erilaisia ominaisuuksia, kuten rehellisyyttä, eteenpäin katsovaa ja inspiroivaa otetta sekä tietysti kompetenssia. Rehellisyys vaatii hyvää itsearviointikykyä sekä itsesäätelytaitoa. Pitää osata kohdata omat tunteensa ja epäonnistumisensa, ja oppia niistä. (Mussig 2003, 76.)

Taulukko 4. Henkiseen ja tunneälyyn liittyvät kompetenssit. (Goleman 2000, Mussig 2003, 74.)

Tunneäly	Henkinen äly
henkilökohtaiset kompetenssit itsetietoisuus itsesääntely motivaatio	kyky olla joustava korkea itsetietoisuus kapasiteetti kohdata ja sietää vastoinkäymisiä vision ja arvojen kautta inspiroituminen
sosiaaliset kompetenssit: empatia sosiaaliset taidot	taipumus nähdä yhteyksiä asioiden välillä taipumus kysyä ”miksi” ja ”mitä jos” -kysymyksiä etsiäkseen perusteellisia vastauksia

Arvot ovat yhdistelmä kognitiivisia ja emotionaalisia tekijöitä ja siksi on mahdotonta täysin ymmärtää toisen ihmisen uskomuksia ja arvoja. Jokaisella on väijäämättä ennakkoluuloja ja uskomuksia ja ne muokkaavat sen miten vastaanottaa ja toimii todellisuudessa ja määrittävät sen mikä pohjimmiltaan on motivaatio. (Mussig 2003, 78.)

Tunneäly on tietoisuutta omista tunteistaan. Se on lisäksi toisten ihmisten tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Tunneäly auttaa tulemaan toimeen itsensä ja toisten ihmisten kanssa. (Salmimies 2008, 117.)

Hyvän tunneälyn omaava henkilö kykenee tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteensa, osoittamaan positiivista itsearvostusta ja pystyy toteuttamaan potentiaaliset kykynsä. Tähän liittyy hyvä itsetietoisuus. Itsetietoinen ihminen on usein optimistinen, joustava ja realistinen, hänellä on hyvät ongelmanratkaisutaidot ja hän sietää paremmin stressiä kuin muut. Hän ymmärtää omia ja muiden tunteita ja osaa tulkita niitä ja tämä on tärkeää muiden johtamisessa, asiakastyössä ja verkostojen rakentamisessa. Hyvä tunneälyjohtaja osaa motivoita itseään ja luo positiivista henkeä ympärilleen. (Sydänmaanlakka 2006, 173, 203-204.)

Myötätunto on kykyä asettua toisen asemaan. Näin ymmärtää paremmin toisten haasteita ja oppii auttamaan heitä (Hougaard ym. 2018, 153). Sekä itsensä että muiden johtamisessa yksi tärkeä elementti on myötätunto ja sen hyödyntäminen johtamisessa.

Myötätunto muodostuu kolmesta osasta:

1. tietoisuus eli kyky havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila
2. tunne eli tunneyhteys, sympatia ja halu toimia toisen puolesta
3. toiminta eli konkreettiset teot toisen hyvän edistämiseksi (Pessi & Martela 2017, 13-14)

Myötätuntoon kuuluu empatia. Empatia on tunneyhteyttä, samaistumista ja mukana elämistä toisen tunteissa. Se on taitoa ymmärtää ja tunnistaa toisten tunteita ja näkökantoja. Johtaja tarvitsee sitä taitoa. Ei voi johtaa jotakuta, jota ei ymmärrä. Toista voi motivoida vain silloin, kun tietää, miten toinen tuntee. Itsensä johtamisessa tarvitaan lisäksi myötätuntoa itseään kohtaan. Myötätuntoinen suhtautuminen auttaa myös huomaamaan epäoikeudenmukaisuutta organisaatiossa ja toimimaan sen ehkäisemiseksi. Tällä on positiivinen yhteys työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Tunnetaidot, kyky myötäelämiin ja myötätuntoon ovat tulevaisuudessa työelämän avaintaitoja. Tunteet vaikuttavat kuitenkin jokaisen oppimiseen ja luovuuteen, yhteistyöhön, päätöksentekoon ja terveyteen. Organisaation ylimpien tasojen johtajilla on keskimäärin enemmän myötätuntoa itseään kohtaan kuin keskitason johtajilla. Heillä on ollut kurinalaisuutta pitää huolta itsestään ja ylläpitää huipputuloksia koko urakehityksensä ajan. (Pessi & Martela 2017, 14, 283-284; Hougaard ym. 2018, 80, 112.)

Henkinen älykkyys liittyy vahvasti arvoihin. Se tarkoittaa, että ihminen on tietoinen omista arvoistaan ja periaatteistaan ja osaa myös soveltaa niitä käytännössä. Näin hän osaa elää ja toimia arvojensa mukaan. Tunneäly ja henkinen äly ovat osittain päällekkäisiä asioita. Henkinen älykkyys sisältää Sydänmaanlakan (2006, 224) mukaan:

- itsetuntemuksen eli ihminen on tietoinen omista uskomuksista ja elämän tarkoituksesta
- kyvyn elää tässä ja nyt
- arvo-ohjautuvuuden
- empaattisuuden
- erilaisuuden arvostamisen
- itsenäisyyden
- kyseenalaistamisen
- kyvyn nähdä asiat uusissa yhteyksissä
- nöyryyden
- kyvyn oppia vastainkäymisistä.

Tunneälyä puolestaan on

- itsetietoisuus
- oman toiminnan johtaminen
- sosiaalinen tietoisuus
- ihmissuhdejohtaminen.

Itsetietoisuus sisältää hyvän itsetuntemuksen, eli ihminen tunnistaa ovat vahvuutensa ja rajoituksensa sekä itseluottamuksen. Oman toiminnan johtaminen sisältää itsekontrollin taidot, sopeutumiskyvyn ja suorituskyvyn. Hyvä itsensä johtaja on motivoitunut, empaattinen, vakuuttava, aloitteellinen ja optimistinen. Sosiaalinen tietoisuus sisältää palvelualltiuden eli kyvyn tunnistaa ja tyydyttää työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, kyvyn tunnistaa toisten tunteita ja ymmärtää niiden merkityksiä. Ihmissuhdejohtaminen koostuu mm. taidosta hallita konflikteja, kykyä käynnistää ja viedä läpi muutoksia sekä kyvyn kehittää toisia. (Sydänmaanlakka 2006, 202.)

4 JOHTAJIEN ARVOT JA ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT

4.1 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa selvitettiin finanssialalla työskentelevien esimiesasemassa olevien johtajien itsensä johtamisen taitoja. Tavoitteena oli saada esiin keinoja, joiden avulla hektisessä työympäristössä työskentelevät voisivat parantaa henkistä hyvinvointiaan kokonaisvaltaisesti ja näin työtyytyväisyys olisi korkeampi ja työ koettaisi mielekkäämpänä ja motivoivana osana elämää. Tutkimuksessa selvitettiin, miten johtajat kokevat työssään hallinnan tunnetta ja onko itsensä johtamisella ja omien arvojen tunnistamisella positiivinen yhteys tähän. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin arvojen tiedostamista ja niiden kautta toimimista sekä miten valintojen tekeminen oman arvomaailman pohjalta vaikuttaa työn mielekkyyteen ja motivaatioon.

Tutkimuskysymykseni olivat:

1. Minkälaisia itsensä johtamisen keinoja johtajilla on, että he kokevat hallinnan tunnetta ja tyytyväisyyttä työssä ja elämässä ja pysyvät motivoituneina muuttuvassa työympäristössä?
2. Miten omien arvojen tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen vaikuttaa työn mielekkyyteen, merkityksellisyyteen ja työmotivaatioon?

Haastatteluiden ajankohdat sovittiin ajoissa samalla kun esiteltiin aihe ja pyydettiin hyväksyntä haastattelulle puhelimesta. Tutkimuksessa haastateltiin neljää miestä ja kahta naista. Näkemyksiä aiheeseen haluttiin molemmilta sukupuolilta. Lisäksi pidettiin yksi koehaastattelu kysymysten tarkentamiseksi ja haastatteluiden sujuvuuden varmistamiseksi. Sopivien haastateltavien valintaan käytettiin aikaa. Keskimäärin haastattelut kestivät tunnin ja kaikki haastateltavat tavattiin henkilökohtaisesti. Aiheista olisi tosin riittänyt keskustelua pidempäänkin. Haastattelut tallennettiin kännykällä. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiselle. Haastateltaville kerrottiin heti tapaamisen alussa, miksi haastattelut nauhoitetaan ja miten niitä tullaan käyttämään. Haastattelut aloitettiin vapaamuotoisella keskustelulla ja samalla viitattiin ennakkoon lähetettyyn sähköpostiin teemoista ja haastattelukysymyksistä. Kaikki haastateltavat olivat lukeeet kysymykset läpi ennen haastattelua. Tämä oli hieno asia, samoin se, että kaikki

haastateltavat olivat halukkaita antamaan parhaat mahdolliset vastauksensa tähän tutkimustyöhön. Tuloksena oli rehellisiä vastauksia ja enemmän tietoa mitä uskallettiin edes toivoa. Haastattelut olivat todella henkilökohtaisia ja osittain siitä syystä haastateltavat pysyvät anonyymeina.

Haastatteluihin valmistauduttiin hyvin. Keskustelut pyrittiin pitämään vapaamuotoisena ja kysymykset esitettiin mahdollisimman selkeästi. Myös lisäkysymyksiä esitettiin. Haastateltavia ei yritetty johdatella mihinkään suuntaan vaan haastateltaville annettiin aikaa vastata ja kuunneltiin tarkasti heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

4.2 Haastatteluiden purkaminen

Haastattelut nauhoitettiin kännykän sanelimella ja jokaisessa haastattelussa tarkistettiin laaduntarkkailun näkökulmasta, että haastattelut varmasti tallentuvat. Haastattelujen sisältöanalyysi tehtiin heti haastattelujen jälkeen, kun haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut ovat aina uniikkeja ja niitä on vaikea, jopa mahdoton toistaa.

Tutkimusaineistoa saatiin riittävästi kuudelta haastateltavalta. Aineistoa tuli jopa hieman rajata, koska haastatteluissa keskusteltiin välillä hyvinkin laajasti teemoista. Haastattelut purettiin temaattisen sisältöanalyysin avulla. Teemana haastatteluissa oli johtajien arvo maailmaan perehtyminen ja miten heidän arvonsa näkyvät käytännön toiminnassa. Toisena teemana oli johtajien itsensä johtamisen strategiat ja kokemukset niistä.

Aineistoa lähdettiin purkamaan sisällönanalyysimäisesti. Haastattelujen purku tapahtui niin, että kaikki haastattelut litteroitiin ensin sanasta sanaan. Litteroinnin yhteydessä tehtiin samanaikaisesti analyysia vastauksista ja tutkimuksen tuloksia kirjoitettiin samalla valmiiksi. Kun haastattelut oli kirjoitettu auki ja perehdytty aineistoon, sitä lähdettiin pelkistämään ja järjestämään. Jokaisen kysymyksen alle koottiin kaikkien haastateltujen vastaukset. Epäoleellinen tieto jätettiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Aineistosta etsittiin samankaltaisia ilmauksia ja vastauksia ja niitä järjestettiin ja ryhmiteltiin omiksi kokonaisuuksiksi. Myös vastausten poikkeavuuksia tutkittuun. Lisäksi etsittiin suoria lainauksia haastatteluista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.)

4.3 Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi

4.3.1 Itsensä johtamisen avulla elämä hallintaan

Haastattelut aloitettiin pohtimalla haastateltavien itsensä johtamisen keinoja. Haastateltavien kanssa keskusteltiin tavoitteista, vahvuuksista, työkuormasta ja ajankäytön hallinnasta, itsensä motivoimisesta, tunteiden säätelystä sekä konkreettisista keinoista, joista johtajat kokevat olevan apua itsensä johtamisessa.

Yhdelläkään haastateltavista ei ollut tavoitteita työuralle. Muutamalla haastateltavalla oli työuran alussa ollut tavoitteita tai päämääriä uralleen, mutta on luopunut urasuunnitelmasta jo kauan sitten. Osalla puolestaan ei ole ollut suurempia tavoitteita uralle missään vaiheessa. Jos tekee viiden tai kymmenen vuoden urasuunnitelman, se melko todennäköisesti ei toteudu kuitenkaan. Osa on joutunut jopa kieltäytymään työtarjouksista esimerkiksi perhetilanteen vuoksi. Ainoa tavoite haastateltavilla oli tällä hetkellä, että pääsisi tekemään mielekästä työtä, jossa voi kehittää ja kehittyä.

Mulla ei ole koskaan ollut oikeastaan mitään tavoitteita, ei missään vaiheessa, ainut tavoite on ollut se, että on töissä kiva ja hyvä olla ja sehän on sellainen asia, jonka havaitsee vasta, kun on siihen työpaikkaan päätynt.

Kaikki haastateltavat sanoivat, että kun tekee työnsä niin hyvin, kun osaa, se näkyy ja se riittää ja ennen pitkää muut huomaavat sen. Siten voi aueta uusia uramahdollisuuksia. Kun on sopivalla tavalla kiinnostunut ja utelias muista tekemisistä ja muista yksilöistä ja ihmisten kanssa avoin, muut huomaavat sen. Aina ei tarvitse etsiä uutta työtä, vaan ainakin isommissa organisaatioissa siirtymää tapahtuu itsestään, kun antaa sille mahdollisuuden. Joissakin tilanteissa, kun on niin sanotusti tienhaarassa, on hyvä olla myös oma-aloitteinen ja kiinnostunut, jos todella haluaa jotain uutta. Välillä tilanteet tulevat täysin yllättäen ja pyytämättä. Yksi haastateltava mainitsi myös, että hänellä on ollut hyviä mentoreita, joiden kanssa on voinut jutella ja heiltä on saanut hyviä ohjeita, miten pitäisi tehdä tai olla tekemättä.

Yleisimmät vahvuudet haastateltavien keskuudessa

- tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- luottamus ja avoimuus
- rehellisyys

- empaattisuus
- kyky ennakoita ja tulkita tilanteita
- kyky saada aikaan, tehdä vähän enemmän kuin mitä odotetaan
- toisten työn kunnioittaminen ja arvostaminen
- tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus
- aitous ja rohkeus olla oma itsensä
- vahva halu tehdä työssä parhaansa ja saavuttaa tavoitteet
- into kehittyä, nöyryys ymmärtää omat kehitystarpeet.
- organisointikyky ja hyvä kokonaisuuksien hahmottamiskyky.

Koen olevani kohtuullisen hyvä kuuntelija ja koen olevani hyvä olemaan läsnä. Se on sellainen, missä olen joutunut, mutta myös halunnut opetella sitä merkittävällä tavalla. Parhaimmillaan kahden ihmisen välinen dialogi antaa paljon. Silloin läsnäolo ja kuunteleminen ja sitä kautta jonkun asian ratkaiseminen onnistuu.

Parhaimmillaan kahden välinen keskustelu on sellaista, että ajatellaan yhdessä ja sinun oma ajattelu täydentyy keskustelussa.

Minulla on aina ollut kyky ja halu tehdä työtä vähän laajemmin kuin perus scope, ja auttamaan muita, se huomataan ja sitä kautta tullut uusia mahdollisuuksia. Lisäksi minulla on kyky nopeasti rakentaa uutta, jos suunnitelmat muuttuu ja kaikki meinaa levitä.

Tietoisien läsnäolon merkitys tuli hyvin vahvana esiin yhdessä haastattelussa.

Pitää osata pysähtyä ja siitä tulee itsellekin se läsnäolon merkitys. Kun olen jonkun ihmisen kanssa, mietin, olenko oikeasti läsnä, haluanko ymmärtää maailmaa hänen suunnastaan ja jos minä siihen pystyn, olen lähempänä sitä ymmärryksen puolta. Se vaatii merkittävällä tavalla sitä, että ihmiset ovat valmiita kehittämään itseään ja motivoitumaan sekä uteliaita oppimaan miten he ajavat sitä pyörää itse. Esimiehen tehtävä on ottaa ne apupyörät pois ja opettaa ja valmentaa. Jos koko ajan itse ajaa polkupyörää, ihminen ei koskaan opi. Siinä itsensä johtaminen liittyy uteliaisuuteen, oman tekemisen arviointiin, voimakkaaseen tarpeeseen nähdä, että voi kehittyä missä roolissa tahansa vaikka on työuraa enemmän tai vähemmän, aina pitäisi löytää uteliaisuus uuden tekemiselle. Ajatusmaailma, että asiat eivät ole koskaan riittävän hyvin, vaan niitä voidaan aina parantaa, on minusta aina terve merkki organisaatiosta tai ihmisestä ja siten löytää sen oman kehittymisen polun. Passion, palo siihen mitä tekee.

Kaksi haastateltavaa sanoi vahvuuksikseen tunneällyn ja he kokivat olevansa hyviä erilaisten ihmisten kanssa. Se nostetaan myös itsensä johtamisen kirjallisuudessa monesti esiin. Hyvät tunnetaidot, se, että on pelisilmää sosiaalisissa tilanteissa, auttaa koko organisaation hyvinvoinnissa. Haastateltavat kertoivat, että heillä on kyky saada ihmisistä esiin vahvuudet ja he kannustavat alaisiaan niin, että positiiviset puolet saadaan esiin. On tärkeää osata tulkita rivien välejä, toisten ilmeitä ja tunteita ja samalla olla itse avoin. Pitää kuitenkin muistaa ja ymmärtää, että kaikki eivät välttämättä halua jakaa omia asioitaan samalla tavalla.

Motivaatio vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja mielialaan ja sitä kautta linkittyy myös itsensä johtamiseen. Ylivoimaisesti suurin motivaatiotekijä haastateltavien keskuudessa oli oman tiimin onnistuminen ja hyvinvointi, etenkin, jos itse on pystynyt olemaan apuna ja tukena. Se on tullut haastateltaville työvuosien aikana entistä tärkeämmäksi. Työyhteisön ja ilmapiirin täytyy olla kannustava, ystävällinen ja rento. Organisaatiolla täytyy olla halu tehdä tulosta, kehittyä ja kehittää myös työntekijöiden osaamista. Työn sisältö ja tavoitteet mainittiin myös motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Lisäksi se motivoi, että saa palautetta hyvin tehdystä työstä.

Tietoisesti on varmaan aika vaikeaa yrittää motivoida itseään, jos motivaatio ei synny työstä itsestään ja olosuhteista.

Raha motivaattorina ei ollut kaikille haastateltaville tärkeää. Se on hienoa, mutta se ei sykähdytä samalla tavalla kuin yhteistyöllä tehty onnistuminen, esimerkiksi jos on saatu jo pankista pois lähtemässä ollut asiakas takaisin ja tyytyväiseksi. Ulkopuolisia motivaation lähteitä, jotka usein tulevat työnantajan puolelta, haastateltavat mainitsivat selkeästi kommunikoidut odotukset, kannustava johtaminen, vastuun antaminen, arvostus, mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin ja työn sisältöön ja oman roolin ymmärtäminen osana isompaa kokonaisuutta. Sisäisiksi motivaation lähteiksi mainittiin lisäksi se, että kokee työn merkitykselliseksi ja jossa kehittyä, pystyy priorisoimaan ja hallitsemaan omaa työtä ja kokee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä.

Työkuormaan voi suhtautua eri tavoin

Haastateltavat kertoivat työkuormastaan avoimesti. Haastateltavat kokivat työkuormansa hyvin eri tavoin. Tähän vaikuttaa myös ihmisen persoona, miten ihminen kokee työn kuormituksen ja suuren työmäärän. Toiset ahdistuvat samasta määrästä työtä helpommin, toiset puolestaan eivät stressaannu juuri mistään asiasta ja pystyvät käsittelemään ja hallitsemaan työkuormaa paremmin.

Osalla haastateltavista työkuorma oli tällä hetkellä kohtuullinen, osa taas kertoi töitä olevan juuri nyt aivan liikaa. Jotenkin kaikki kuitenkin kokivat kuorman olevan hallinnassa. Tärkeää on tiedostaa, milloin töitä on liikaa ja pystyä muuttamaan tilannetta, ennen kuin kuormittuu työssään liikaa. Parempi itsetuntemus ja itsetietoisuus auttavat havainnoimaan, tiedostamaan ja toimimaan niin, että tietoisesti muuttaa omaa käyttäytymistään. Tämä tulee osittain kokemuksen kautta. Eräs haastateltava sanoi, että työkuorma on osittain oma valintakysymys. Ensinnäkin kysymys on omasta kalenterista, yleensä

ihminen tekee niitä asioita, mitä siellä kalenterissa on. Jos itse voi hallita kalenteriaan, siten hallitsee hyvin suurta osaa ajastaan. Tietyllä tavalla pitää olla tiukkana, esimerkiksi ein sanomisen opettelu on tärkeä taito. Se on välillä todella vaikeaa, kun ihminen on kiinnostunut, utelias ja halukas olemaan monessa mukana. Jos täyttää päivät kaikella epämääräisellä touhuamisella, silloin ei pysty keskittymään ja miettimään niitä oikeita kysymyksiä ja asioita.

Vuosi sitten tein liikaa töitä ja oli huono fiilis. Silloin huomasin, että tulee asialle tehdä jotain. Olen tehnyt tietoisesti lyhyempää työpäivää, huomannut myöskin sen, ettei asiat loppu ja maailma ei silti kaadu. Lisäksi olen löytänyt liikunnan uudelleen ja se on todella tärkeää ja saan siitä valtavasti energiaa. Se auttaa myös työssä jaksamiseen.

Minulla ei koskaan ole ollut asioita näin paljon pöydällä, mutta en edelleenkään koe taakan tunnetta. Jos viihdyt töissä ja on paljon asioita, joihin saat itse vaikuttaa ja mennä mukaan, niin työkuorma on positiivinenkin asia.

Työajan haastateltavat mielsivät 24/7 eivätkä he jakaneet aikaansa työhön ja vapaa-aikaan, vaan ne ovat yksi iso kokonaisuus.

Nykyisin työ on mieluista ja palkitsevaa, eikä ole ongelma tehdä töitä iltaisin ja viikonloppuisin ja käyttää päivällä aikaa vaikka kampaajalla käyntiin. Työaika on tavallaan 24/7, mutta se on silti omassa hallinnassa.

Työaikani on 24/7. Se, että pääset lähtemään töistä kotiin milloin haluat, se on asia, jota arvostan niin paljon, että olen vastavuoroisesti valmis tekemään töitä esim. sunnuntaina, kun valmistaudun. Ehkä jousto on minulle niin supertärkeää, eli se, että pystyn itse määrittelemään minne menen, milloin menen ja mistä jään pois.

Minun on lähdettävä sillä asenteella tähän rooliin, että ihan puhdasta yksityistä aikaa ei ole. Meilejä tulee kaiket viikonloput, tekstarit ja puhelut, kysymys on vaan siitä, miten sä hallinnoit sitä kuormaa. Sunnuntaisin valmistaudun tulevaan työviikkoon ja puran edellisen viikon meiliruuhkaa. Läsnäolon merkitys kasvaa, kun töitä on paljon. Kun ollaan perheen kanssa, niin niistä hetkistä otetaan sitten kaikki irti ja eletään hetkessä.

Vaikka puhelimet soisivat koko ajan ja on kiire, on tärkeää silti kohdata jokainen asiakas tai alainen niin, että ihan kuin ei olisi mikään kiire mihinkään ja pystyä pysähtymään ja olemaan aidosti läsnä. Kyse on siitä, millaisen tunnejäljen jättää tilanteeseen tai kohtaamiseen. Tämä linkittyy vahvasti työkuormakysymykseen. Kaikki haastateltavat eivät koe, että työkuorma olisi suuri, vaikka sähköposteja tulee 150 päivässä. Pitää ajatella, että ne ovat vain asioita ja pitää pystyä priorisoimaan ja osata sanoa ei ja olla sen kanssa sinut. Tärkeäksi koettiin myös se, ettei kiirepuheita viljellä jatkuvasti työyhteisössä.

Äitiysloman aikana havahduin siihen, että motivaatio työhön oli hävinnyt ja työstä oli tullut jatkuvaa kiirettä ja suorittamista. Poissaolo ja etäisyyden ottaminen auttoivat kuitenkin näkemään, miten omaa toimintaa pitäisi muuttaa, jotta työstä voisi taas nauttia. Aloin kiinnittää enemmän huomiota työn ja tehtävien suunnitteluun ja ajankäyttöön sekä omaan asenteeseeni. En itse luo itselleni turhia deadlineja tai painetta.

Itsensä johtamisen ja keinot

Elämän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja hallintaa voidaan parantaa eri itsensä johtamisen keinoilla. Taulukossa 5 on koottuna itsensä johtamisen työkaluja, joita haastateltavat käyttävät. Mielellä on usein suuri vaikutus henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Positiivisella asenteella ja sisäisellä puheella haastateltavat kokivat olevan suuri merkitys jaksamiseen. Fyysisen kunnon ylläpitäminen mainittiin myös jokaisessa haastattelussa. Ajanhallintaan voidaan vaikuttaa monilla eri keinoilla, kuten kalenterinhallinnalla. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin tunneälyn, jota tarvitaan työyhteisössä jatkuvasti eri tilanteiden hoitamiseen ja ratkaisemiseen.

Taulukko 5. Itsensä johtamisen työkalut.

Asenne	Positiivinen suhtautuminen asioihin ja elämään yleisesti, nähdään mahdollisuudet, positiivinen sisäinen puhe
Ajanhallinta	Etätyö, tauot, kalenterinhallinta, suunnitelmallisuus
Tunneäly, sosiaalinen silmä	Itsensä ja muiden tunteiden ja ajatusten tunteminen, ymmärtäminen ja hallinta, omien ja muiden vahvuuksien löytäminen
Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	Liikunta, uni, puhdas ravinto, oma aika

Itsensä johtamisen eräs haastateltava määritteli urheiluharrastuksensa kautta fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin yhteispeliksi. Elämässä on muitakin tavoitteita kuin yhdestä työpäivästä selviytyminen. Ihmisen tulee oppia ne perimmäiset syyt, mitä oikeasti halutaan saada aikaan ja mitä tavoitellaan. Suunnittelu nähtiin tärkeäksi itsensä johtamisen keinoksi, kunhan siinä säilyy reagointikyky ja herkkyys muuttaa tarvittaessa asioita. Yksi haastateltava sanoi, että tilanteet kuitenkin muuttuvat ja on helpompaa, jos ei ole suunnitellut liikaa tai liian tarkasti. Jos on päättänyt, että menee töiden jälkeen urheilemaan

ja pitämään itsestä hyvää huolta, niin siinä myös pysyy. Tietynasteinen kurinalaisuus on tärkeää.

Kyllä ne päivät täytyy suunnitella, kyllä sinun pitää aamulla tietää mitä teet, kun tulet töihin.

Set your goals and go for it! Ei kai se muuta.

Mitä enemmän ihmisellä on kunnianhimoa, sen tärkeämmäksi itsensä johtaminen tulee. Jos ihmisellä on valtava halu ja kova kunnianhimo saavuttaa jotain suurta, pitää osata johtaa omaa tekemistä ja omaa olemista niin, etteivät asiat käänny väärinpäin.

Työssä johdan itseäni sillä, että tehdään sitä mitä johto tilaa. Olen tavoite- ja tulos-orientoitunut, tulokset ovat tärkeitä ja tavoitteet ohjaavat tekemistä.

Fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi itsensä johtamisen osa-alueeksi. Keho ja mieli ovat koko ajan yhteydessä ja kun keho voi hyvin, mielikin voi hyvin ja se näkyy niin työssä kuin vapaa-ajalla ihmisille, joiden kanssa viettää aikaa. Myös sosiaalisista suhteista on tärkeä pitää huolta ja muistaa ylläpitää niitä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että saavat niitä ihan riittävästi työpäivän aikana ja vapaa-aika käytetään harrastuksiin ja perheen kanssa olemiseen.

Jos ei pääse säännöllisesti liikkumaan, minulla ei ole hyvä olo. Se vaikuttaa jaksamiseen, ajatuksen nopeuteen ja kirkkauteen ja kaikkeen. Ja kun se ei ole kirkas, en koe, että olen parhaimmillani ja siten se vaikuttaa ihan kaikkeen. Valtavat lieveilmiöt liikkumattomuudesta.

Oma aika, rauhallinen itsekseen puuhastelu, koettiin myös tärkeäksi. Kun työskentelee haastavassa esimiestehtävässä ja työkuorma on suuri, hyvää itsensä tuntemista ja itsensä johtamista on myös se, että tiedostaa, jos kroppa ei juuri nyt kestä kovaa fyysistä kuormitusta ja mikä on liikaa.

Tällaisessa työssä ja tässä työkuormassa tunnistan sen, että en pysty fyysisesti kuormittamaan kehoani liikaa, koska se kuormittuu jo normi arjessa aika paljon. Minulle tällä hetkellä fyysinen kunto on palauttavia kävelylenkkejä koiran ja vaimon kanssa metsässä.

Lisäksi hyvinvointista keskusteltaessa nostettiin esiin unen määrä ja ravinnon terveellisyys. Unta pitää olla riittävästi ja ravinnon terveellisyys tulisi olla korkealla tasolla.

”Hallinnan tunne” oli tuttu termi kaikille haastateltaville. Suurin osa haastateltavista kertoi hallitsevan ajankäyttöään tarkalla suunnittelulla ja kalenteroinnilla. Osa sanoi, että se on

edelleen haaste ja heikko kohta ja siihen täytyy kiinnittää huomiota ja kehittyä. Kalenteritapaamisista pidetään kiinni. Osa koki ajanhallinnan parantuneen, kun siihen on tietoisesti perehtynyt. Kaikki haastateltavat kertoivat ns. positiivisesta työn imusta, jossa työ on niin mielekästä, että lähtee innolla mukaan ja töissä on niin kivaa, että jokainen päivä menee todella nopeasti. Useampi haastateltava kuitenkin sanoi, että jos asiaa kysytään vaikka perheeltä, he voivat nähdä työn imun negatiivisempänä, kuten niin, ettei henkilö ole kotona niin läsnä. Työn imua käytetään yleensä positiivisessa mielessä. Harvoin puhutaan sen negatiivisesta puolesta, että se hämärtää ihmisen oman jaksamisen tunnistamisen. Työn imu on voinut tehdä jo paljon hallaa muulle elämälle, ennen kuin sen vaikutukset itse tiedostaa.

Kalenterin hallinta nähtiin tärkeänä osana koko elämän hallinnassa.

Käytän erilaisia kalenteritekniikoita, mm. eri värikoodeja eri teemoille. Näin pystyn katsomaan monta viikkoa etukäteen, että onko teemat tasapainossa. Myös siirtymiset paikasta toiseen ja matkustamiset ovat kalenterissa. Jos jotain on liikaa, niitä pitää karsia. Varmistan myös, että asiakkaille on tarpeeksi tilaa, jotta saan riittävästi etulinjan informaatiota. Kalenterin hallinnointi on olennaista itsensä johtamisessa ja koen sen erittäin hyvänä asiana, en ollenkaan stressaavana, päinvastoin tarpeellisena asiana, jotta pystyn hallitsemaan kaikkea. Mutta se vaatii, jälleen kerran, johdonmukaisuuden ja kurinalaisuuden siihen asiaan, että tekee kalenterissa olevia asioita ja pitää asiat tasapainossa.

Haastateltava sanoi, että jos ei suunnittelisi kalenteriaan millään lailla, muut varaisivat kalenteriin kaikenlaisia palavereita, joissa ei välttämättä edes tarvitsisi olla mukana tai edes koko palaveria ei tarvita.

Ajankäytön tehostamisen keinoja

1. Delegointikyky nähtiin tärkeänä ominaisuutena työkuorman hallinnassa. Osittain yrityksen konsepti ohjaa delegointiin, mikä on hyvä asia, varsinkin jos on taipuvainen pitämään kaikkia lankoja omissa käsissään.

Parhaimmillaan delegointi on sitä, että olet määritellyt alaisille vastuut, että sinä vastaat tästä nyt, minä en tee tätä duunia sinun puolesta. Minä olen täällä sitä varten, että autan, jos sinulla on joku ongelma. Kaikilla ihmisillä on selkeät vastuualueet ja he tietävät mitä pitää saada aikaiseksi. Näin delegointia pitää tehdä paljon vähemmän, kun kaiken ei tarvitse tulla minun kautta. Mielellään vielä tiimeissä olisi kullakin selkeät vastuualueet.

2. Priorisointi. Tärkeimmät ja kiireellisemmät työtehtävät tehdään ensin, vaikka ne eivät olisi niitä kaikkein mielekkäimpiä.

Työkuorma ei automaattisesti synnytä kiirettä, koko ajan valuu jotain, jää tekemättä. Yritän suhtautua niin, että mitä enemmän kaikkea on, sitä tärkeämmäksi tulee priorisointi. Ne mitä teet, teet hyvin ja olet kirkas sen kanssa, että nyt minä en tee tätä tai mene tohon palaveriin. Siinä olen oppinut paremmaksi jokaisen tehtävän myötä.

3. Suunnitelmallisuus. Kun työnsä suunnittelee etukäteen hyvin, säästää aikaa, kun tietää mitä milloinkin tekee ja on näin tehokkaampi.

Pyrin suunnittelemaan huolella ja tarkistan säännöllisesti tehtyjä suunnitelmia. Ajoitan työtehtäviä valmiiksi tulevaisuuteen sen mukaan, milloin ne pitää tehdä/aloittaa, jolloin kaikki mahdollinen ei ole työn alla juuri nyt.

Sähköpostin lukemiseen ja viestien vastaamiseen voi varata tietyn ajan päivästä ja se myös kalenteroidaan. Sähköpostiin voi laittaa automaattivastauksen, että lukee sähköpostia klo 10-12 ja siihen on kalenteroitu aikaa, milloin viesteihin vastaa.

4. Etätyö. Etäpäiviä esimerkiksi kerran viikossa, jolloin voi hoitaa raportoinnit ja muut tärkeät asiat, jotka vaativat keskittymistä ja hiljaisuutta.

Aion jatkossa tehdä yhden etäpäivän viikossa. Tällöin saan rauhassa keskittyä niihin työtehtäviin, joissa ei vaadita kontaktia alaisiin. Näin pystyn olemaan enemmän käytettävissä niinä päivinä, kun olen työpisteellä.

5. Työstä kieltäytyminen. Välillä pitää osata sanoa ei ja ennakoida asioita. Myös keskeneräisyyden, epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen sietäminen on tärkeää.

Jättäydyn pois palavereista ja projekteista, joissa koen, että minulla ei ole annettavaa tai esimerkiksi joku alaisistani pystyy hoitamaan homman.

Haastateltavat kertoivat, että suunnittelupäivät, koulutuspäivät ja matkustuspäivät katkaisevat arkea mieluisasti. Haastateltavat kokivat vaikeaksi sen tilanteen, jos työkuorma ei ole tarpeeksi. Silloin on käynnistymisvaikeuksia eikä saa itsestä niin paljon irti kuin kiireemmässä tilanteessa ja näin työteho hidastuu. Vapaa-ajalla haastateltavat pysyvät irtautumaan töistä, eivätkä mieti töitä, ainakaan niin, että se häiritsisi tai kuormittaisi itseä.

Kaikki haastateltavat olivat erittäin inspiroituneita muutoksesta ja heitä voisi kuvata todellisiksi muutosjohtajiksi. He uskovat, että muutos on hyvästä ja ovat valmiita sitoutumaan muutokseen, mikä se sitten onkaan. Samalla he haluavat näyttää omalla

esimerkillään mallia alaisilleen ja motivoida alaiset muutokseen mukaan. Positiivinen asenne on tärkeää ja kyynisyyden saa unohtaa.

Haluan aina ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja miksi tätä tehdään. Sitten minun on helpompi toimia, kun ymmärrän mitä oikeasti tavoitellaan. Haluan ymmärtää ison kuvan ja miten tämä mitä ollaan tekemässä, istuu siihen. Syy-seuraus, jostain isommasta kuvasta mitä me tavoitellaan, pitää olla looginen. Kaikki mitä tehdään, ohjaa samaan päämäärään. Jos ei ole sama, sitten pitää kysyä miksi me tätä tehdään.

Olen luonteeltani sellainen, että näen asioiden hyvät puolet ja aina enemmän positiivisia asioita. Mulle lasi on aina puoliksi täynnä. Tietysti pitää olla arkirealisti ja kohdata faktat faktoina.

Itsensä johtamisen keinot, kuten mielen hallinta, ovat tärkeitä myös silloin, kun työssä kohtaa vaikeita tilanteita. Tällaisissa tilanteissa positiivisen ajattelun käyttäminen ja sitä kautta tilanteen selvittäminen auttaa asian ratkaisemisessa. Vaikka vaikeita tilanteita, kuten yt-prosesseja, on kokenut useamman, ei niihin silti tule rutiinia. Epämukavilta tilanteilta ei voi kuitenkaan vältyä. Jos vaikean tilanteen on itse käynnistänyt, siihen pystyy valmistautumaan huolellisesti ja miettimään ja suunnittelemaan miten itse toimii. Jokainen ihminen ja tilanne on erilainen. Vaikeissa tilanteissa tulee muistaa kunnioittaa toista, hillitä tunteensa ja käyttäytyä kohteliaasti, vaikka ärsyttäisi tai suuttuttaisi. Vaikeissa tilanteissa tulee omat arvot esiin, esimerkiksi miten tilanteessa voi ja saa toimia. Yksi haastateltava kertoi jopa valmistautuvansa vaikeisiin tilanteisiin niin hyvin, että kirjoittaa vuorosanoja valmiiksi. Vaikeimmiksi tilanteiksi haastateltavat kokevat ne, jotka on itse omalla toiminnallaan aiheuttanut, kuten jos on itse epäonnistunut ja aiheuttanut siten toiselle epämiellyttävän tilanteen. Niissä tilanteissa tulee olla nöyrä, myöntää virheensä ja pyytää anteeksi. Itse-reflektointi ja itsearviointi on todella tärkeää. Tulee miettiä omaa toimintaa kriittisesti, miksi jokin meni pieleen ja miten ei toista samaa virhettä uudelleen. Näin myös kehittyy. Reflektointikyky on tärkeää muutenkin. On hyvä kyseenalaistaa asioita ja omaa toimintaa. Ulkoapäin tulleet tilanteet, kuten juuri yt-prosessit haastateltavat pystyvät kuitenkin hoitamaan hyvin, jos niihin on hyvät ja järkevät perustelut.

Tunteiden hallinnassa on haastateltavien mielestä erityisen tärkeää osata käyttää psykologista silmää. Alaisten erilaisia luonteenpiirteitä tulee ymmärtää. Tulisi osata havainnoida ja tulkita toisten tunteita, mikä puhuttelee toista ihmistä, miksi hän käyttäytyy tuolla tavalla, mitkä ovat motiivit. Lisäksi on tärkeää osata tulkita itseään, tuntea omat heikkoudet ja vahvuudet ja miksi käyttäytyy tietyllä tavalla. Haastateltavat kokivat, että tilanteisiin täytyy sopeutua ja mukauttaa omaa käyttäytymistään ”kameleonttimaisesti”.

Jos kyseessä on alaisen henkilökohtainen ongelma, pitää olla todella empaattinen. Jos taas se on työhön liittyvä, niin pitää olla vähän funktionaalisempi ja praktiikalinen, miten tämä nyt ratkaistaan, joku järkevä ratkaisu varmasti löytyy.

Olen hyvin nopea. Joudun pudottamaan omaa kellotaajuuttani vastaamaan toisen taajuutta. Esimerkiksi kuinka asiallinen, millainen lähestymistapa ja kuinka suoraan voi puhua. Jengi tietää millainen olen ja he osaavat suhtautua siihen, miten sanon ja miten teen. Kukaan tuskin voi sanoa, ettenkö olisi intohimoinen tästä duunista.

Haastateltavilta kysyttiin myös oman toiminnan itsesäätelystä, että käyttäkö haastateltava mindfulnessia. Osa haastateltavista sanoi käyttävänsä, mutta kaikille haastateltaville mindfulness ei ollut tuttu. Lyhyen keskustelun jälkeen asia koettiin kuitenkin todella mielenkiitoiseksi ja sellaiseksi, jota voisi kokeilla työelämässä. Osa haastateltavista oli puolestaan käynyt jopa mindfulness-koulutuksissa ja he kokivat niiden olevan mielenkiintoisia ja harjoitukset ovat hyviä. Yksi haastateltava totesi, että on tehnyt vastaavanlaisia harjoituksia itsekin elämässä, tietämättä, että se on mindfulnessia. Hän kertoi pääsevänsä samanlaiseen tilaan esimerkiksi autoa ajaessa ja hyvää musiikkia kuunnellessa. Yksi haastateltava kertoi käyttävänsä hengitysharjoitusta ja koki sen auttavan todella paljon rauhoittumiseen. Toinen haastateltava oli kokeillut joitakin tekniikoita, mutta ei kokenut osaavansa hyödyntää niitä arjessa. Mindfulness voisi kuitenkin hänen mielestään auttaa myös priorisointiongelmien. Työyhteisössä, varsinkin avokonttorissa, on jatkuvasti kova meteli ja joitakin työtehtäviä tehdessä tulisi olla ihan hiljaista. Näin ollen haastateltava totesi, että heidän koko työyhteisö olisi mindfulnessin tarpeessa.

Tästä jää kyllä paljon ajateltavaa.

Yksi haastateltava mainitsi myös sisäisen puheen. Hän valmistautuu aina kaikkiin tilanteisiin todella hyvin ja miettii, mitä sanoo, miten sanoo ja miten paljon käyttää aikaa. Kun ahdistaa tai raivostuttaa, hän raivoaa sisäisesti sen mitä haluaisi sanoa ihmiselle ja siten saa sanottua asian kuitenkin asiallisesti ja rauhallisesti. Hän kertoi sisäisen äänen olevan myös sisäinen kompassi: *”Tämä ei nyt pääty hyvin, vaistoan tässä vaaran, en pidä tästä suunnasta.”* Sisäinen puhe peilautuu hänellä hyvin vahvasti arvojohtamiseen.

Suurimpia esteitä itsensä johtamiselle voidaan katsoa kahdesta näkökulmasta, ihmisen sisältäpäin tulevista esteistä ja ulkoapäin tulevista esteistä nyky-yhteiskunnassa. Ulkoapäin itsensä johtamista häiritsee se, että asiat ovat niin lyhytjänteisiä. Esimerkkinä yksi haastateltava mainitsi sen, kun tulee uusi sähköposti. Vastaanottaja ei välttämättä lue sähköpostia moneen tuntiin, mutta lähettäjä olettaa, että saa vastauksen välittömästi ja asia menee nopeasti eteenpäin. Asia voi olla myös toisin päin, että vastaanottaja kokee

stressiä siitä, että sähköposteihin tulee vastata välittömästi, mutta lähettäjä ei välttämättä sitä aina odota. Tämä on juuri asioiden hoitamisen ja kommunikaation lyhytjänteisyyttä ja se aiheuttaa paineita puolin ja toisin. Se haittaa itsensä johtamista, kun joku muu yrittää johtaa ohi. Myös keskeytykset ja nopeaa reagointia edellyttävät ad hoc -tilanteet haittaavat itsensä johtamista. Paineita aiheuttaa myös itse itselle, että menee kiireeseen mukaan. Sisältä päin tuleviksi esteiksi mainittiin väärä minäkuva itsestä, omista kyvyistä ja huono itsetunto. Jotta pystyy olemaan hyvä kollega ja hyvä töissä, edellytys sille on se, että tietää kuka on ja luottaa siihen, että se riittää, että on sellainen kuin on.

Haastateltavat eivät erityisemmin palkitse itseään. He saavat valtavaa hyvän mielen tunnetta, kun heidän tiiminsä tai tiimiläisensä onnistuvat. Monesti riittää onnistumisen tunne, kun tavoitteet saavutetaan. Myös kiitos tai kehu siitä, että tekee esimiehenä hyvää työtä, lämmittää. Yksi haasteltava koki, että hyvä tunne tulee siitä, että saa to do -listalta vedettyä asioita yli ja niitä valmiiksi.

4.3.2 Arvojen kautta merkityksellisempää johtajuutta

Toisessa teemassa perehdyttiin arvoihin, miten ne vaikuttavat käyttäytymiseen, näkyvätkö ne käyttäytymisessä ja ovatko ne muuttuneet työelämän aikana. Lisäksi selvitettiin mitä piirteitä esimiehet arvostavat itsessään, alaisissaan, kollegoissaan ja omissa esimiehissään. Kaikki haastateltavat eivät olleet miettineet syvällisemmin miten omat arvot vaikuttavat siihen mitä töissä tekee. Osalle arvot olivat hyvinkin selkeitä ja tulivat niin sanotusti selkärangasta.

Tärkeimpiä arvoja

- luottamus
- avoimuus
- turvallisuuden tunne (psykological safety)
- rehellisyys
- ahkeruus
- lojaliteetti esimiestä, kollegoita ja työnantajaa kohtaan
- kyky kohdata ihminen yksilönä
- aikaa alaiselle

Lisäksi haastateltavat kokivat, että työyhteisön ja ilmapiirin täytyy olla kannustava, ystävällinen ja rento. Organisaatiolla täytyy myös olla halu tehdä tuloksia, kehittyä ja kehittää myös työntekijöiden osaamista. Nämä nostettiin esiin ensimmäisen arvokysymyksen kohdalla ja samalla ne nähtiin tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Arvojen mukaan eläminen lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota.

Arvo on kai sekin, että ihmisillä on hyvä olla. Se on esimiehille tärkeää ja pyrin edesauttamaan sitä.

Laajemmaksi arvoksi yksi haastateltava määritteli sen, että on hyvä ihminen, hyvä ystävä, hyvä vanhempi ja arvostettu, joka auttaa, varsinkin silloin, jos oikein tarvitaan. Haastateltavat kertoivat arvojen olevan ns. peruskiviä, joiden ympärille rakennetaan myös omaa esimiestyötä.

*Kaiken pohja on **luottamus**, se liittyy samanaikaisesti turvallisuuden tunteeseen. Ajattelen niin, että jos kahden ihmisen välillä on korkea määrä luottamusta, se tarkoittaa sitä, että ihmisillä on turvallinen tunne tehdä sitä omaa työtänsä ja antaa työpanos yhteiseen suuntaan. Kun kokee **turvallisuuden tunnetta**, silloin myös ihmiset puhuvat asioista enemmän. Siihen siis liittyy hyvin läheisesti **avoimuus**, ja minulla on sellainen perusperiaate, ettei ole niin vaikeita asioita, etteikö niistä voitaisi käydä keskustelua.*

Turvallisuudentunteeseen haastateltava kertoi liittyvän vahvasti diversiteetin, eli sen, että ihmiset ajattelevat jostain asiasta eri suunnista. Siinä on suuri rikkaus, kun ihmiset, joilla on sama päämäärä, jakavat ajatukset ja näin päästään asioissa hyvin nopeasti eteenpäin. Organisaatiossa tulisi olla hyvin heterogeeninen ryhmä, parhaimmillaan eri kansalaisuuksia, erilaiset taustat ja erilaiset ajattelutavat. Siitä ei kuitenkaan saa mitään hyötyä, jos he eivät jaa sitä keskinäistä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta.

Tärkeimmistä perusarvoista johdetaan muut välilliset arvot, kuten tuloksellisuus, jota yksikään johtaja ei nostanut esiin kysyttäessä tärkeimpiä arvoja. Perusarvot ovat niin sanottu kivijalka ja jos se ei ole vahva, silloin kaikki muukin on horjuvaa. Tämä näkyy esimerkiksi silloin, kun tehdään isompi organisaatiomuutos, rakennetaan vaikka koko johdoryhmä uudestaan. Tällöin on tärkeää käyttää paljon aikaa sen varmistamiseksi, että perusarvot ovat kohdillaan, koska sitten kaikki muut asiat ovat selvästi helpompia. Avoimuudesta ajateltiin myös, että organisaatiossa on oikeastaan todella vähän salassa pidettäviä asioita ja asioista pitää pystyä puhumaan. Tietysti on henkilökohtaisia asioita, jotka eivät ole avoimia kaikille ja jokaisen johtajan täytyy ymmärtää, ettei puhu toisten henkilökohtaisista asioista. Tässä nousee esiin taas luottamus tärkeänä arvona.

Yksi haastateltava pohti, että monelle niiden oikeasti rehellisten arvojen, ei tavoitearvojen, listaaminen voi olla aika tiukka prosessi eivätkä kaikki edes pohdi näitä asioita syvällisemmin.

Jos johtaa arvoilla, pitää miettiä miten pystyt johtamaan arvojen mukaan. Pitää ensin tuntea omat arvot ja toisen arvot, niin siten pystyt olemaan tehokkaampi johtaja. Ja samalla sinun pitäisi pystyä johtamaan taloudellisesti tehokkaasti ja sitä arvojohtajat pystyvätkin tekemään, koska on ensin saanut ihmiset (alaiset) ymmärtämään, että miten toimit.

Kokemus muuttaa arvoja

Kaikki haastateltavat kertoivat, että arvot ovat muuttuneet työuran aikana. Samoin arvot muuttuvat, kun elämäntilanne muuttuu. Kaikilla haastateltavilla oli uransa alkuvaiheessa ollut paljon materialistisemmat arvot kuin nyt. Nämä liittyivät ulkoiseen statukseen ja palkitsemisjärjestelmään. Työssä menestymistä määritteli se, mihin insenttiiviohjelman piiriin kuului, mikä on titteli. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että on nuorempana ensimmäisessä esimiestehtävässä tehnyt paljon virheitä, kun ajatusmalli oli, että tiimi on esimiestä varten ja tehdään kovaa tulosta.

Nyt muut luonnehtivat minua niin, että pystyn auttamaan ihmisiä ympärillä, on aikaa jutella, on kiinnostunut mitä muilla menossa. Se on muuttunut vuosien saatossa.

Osa haastateltavista oli pohtinut arvojaan erilaisissa koulutuksissa. Osa kertoi olevansa erittäin kiitollisia ulkopuolisten konsulttien avusta, että on päässyt syväsukeltamaan itseensä todella syvällisesti. Näiden seurauksena ajatusmaailma esimiestyöstä on muuttunut.

Tänään ajattelen, että olen täällä ensisijaisesti siksi, että minun tiimi onnistuu, tai ne ihmiset pääsevät urallaan eteenpäin tai että ne ihmiset pääsevät tekemään jotain itselle merkityksellistä asiaa ja minä olen siellä auttamassa heitä.

Haastateltavan mielestä henkilökohtaisen transformaation läpikäyminen on valtavan kiinnostava matka, todella opettavainen ja jopa helpottava. Se vaatii suurta itsepohdiskelua, sitä, että itse joutuu tekemään itsensä kanssa todella paljon töitä. Myös ihmisen ikä muuttaa katsantokantaa.

Nyt kaikki haastateltavat ovat olleet työelämässä 10-20 vuotta ja tällä hetkellä statukset tai kuulutko johtoryhmään eivät kiinnosta, vaan enemmänkin pehmeämmät arvot. Heille

on tapahtunut jonkinlainen arvotasaantuminen työelämässä. Kaksi haastateltavaa sanoi, että perusarvot ovat varmasti pysyneet samoina, mutta ne näkyvät käyttäytymisessä eri tavalla, fokus on vain muuttunut. Esimerkiksi itseluottamuksen lisääntyminen asiantuntemuksen kasvun mukana näkyy siinä, että saa kehitystä ja muutosta aikaan ja osaa ottaa ihmisiä enemmän huomioon. Kun on enemmän aikaa muille, sitä kautta vaikuttavuus on suurempaa ja saa enemmän myös aikaan. Haastateltavat pohtivat myös sitä, käyvätkö nykyiset parikymppiset saman arvokäyrän muuttumisen kuin mitä he ovat käyneet. Haastateltavat ajattelivat, että nyt työelämän aloittavilla olisi jo valmiiksi pehmeämmät arvot ja heille tärkeää ja merkityksellisempää on tunne, että töissä on kivaa ja siellä viihtyy ja on hyvä työyhteisö. Haastateltavat pyrkivät omalta osaltaan huolehtimaan siitä, että vaikka töitä tehdään tosissaan, työnteon ei tarvitse olla vakavaa.

Koen saaneeni tarpeeksi tietyntyyppisestä tavoittelemisesta. Nyt tärkeää on se, että töissä on hyvä olla ja aamulla saa lähteä töihin hyvillä mielin.

Ei ole enää mitenkään niin merkityksellistä, mitä minä itse saavutan tai mikä mun oma juttu on, vaan enemmänkin se, miten mä pystyn auttamaan muita.

Esimieheni on joskus sanonut minulle: kuule, ei tässä ole kyse minusta, vaan sinusta. Esimiehellä on aina aikaa alaisille. Olen täällä vain sitä varten, että koitan saada sinut onnistumaan ja teen kaikkeni sen eteen.

Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, miten arvot ohjaavat tekemistä ja mitä niiden noudattaminen edellyttää sekä miten ne näkyvät muille käyttäytymisessä ja päätöksissä. Asiaa olisi ehkä hyvä kysyä haastateltavien kollegoilta ja alaisilta, koska niihin on itse vaikea vastata. Yksi haastateltava kertoi, että arvot ohjaavat tekemistä niin, että hän käyttää erilaisia harjoituksia siihen liittyen, erilaisia työskentelytapoja, joissa niitä pyritään lujittamaan. Esimerkiksi luottamus ei synny helposti itsessään, vaan siitä täytyy puhua ja tehdä harjoituksia, että se luottamus lisääntyy.

Se edellyttää itseltä kurinalaisuutta ja johdonmukaisuutta, että oikeasti elää omien arvojen mukaan. Eikä se aina ole helppoa, vaikka tavoitetila olisikin helppoa kuvailta. Omien arvojen mukaan eläminen vaatii valintoja, ihan yksittäisiä pieniä päätöksiä arjessa. Joskus tietää etukäteen, että kun elää arvojen mukaan, se voi jollekin toiselle tuntua epämiellyttävältä, mutta siltikin on itsensä kanssa eniten sinut, kun elää omien arvojen mukaan.

Kaikki haastateltavat eivät olleet juuri miettineet näkyvätkö arvot muille ja eivät olleet varmoja näkyvätkö arvot toiminnassa. Kukaan haastateltavista ei mieltänyt itseään kuitenkaan vahvaksi arvojohtajaksi, vaikka jollain arvot tulevatkin selkärangasta. Kaikki

kuitenkin kokevat, että arvot ohjaavat käyttäytymistä ja omien arvojen mukainen toiminta tulee luonnostaan. Esimerkiksi, jos on tehnyt virheen, siitä kerrotaan heti. Tavoitteiden selkeys oli myös esimiehille tärkeää. Yksi haastateltava kertoi, että pyrkii kommunikoidaan alaisille tavoitteista selvästi ja riittävän usein. Hän yrittää miettiä, miten alaiset ja kollegat voisivat kehittyä omassa työssään ja antaa vastuuta päätöksenteosta sen sijaan, että kertoo aina suoraan, miten pitää tehdä.

Pyrin omalla esimiestyöllä ja kollegana vahvistamaan edellä mainittuja tekijöitä esimerkiksi tavoilla, joilla kohtaan työkavereita ja alaisia ja yhteistyökumppaneita ja suorituksen johtamisessa. Arjen kiireessä arvoista pitää välillä kyllä muistuttaa itseä.

Olen monesti sanonut, jos vaikka alaisella on lapsi kipeänä tai itsellä huono olo, että asiat tärkeysjärjestykseen. Sekin on arvo itsessään jo.

Kaikkien haastateltavien mielestä työnantajan arvojen täytyy sopia yhteen omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. Kaikki haastateltavat pitivät lisäksi tärkeänä työnantajan vastuullista toimintaa sidosryhmiä ja yhteiskuntaa kohtaan. Se, että pystytään esimerkiksi luotonannon kautta luomaan työpaikkoja ja kasvattamaan hyvinvointia maassa ja pitämään elinkeinoelämän verenkiertoa yllä, koettiin huippumerkitykselliseksi. Suurin osa haastateltavista koki, että omat ja yrityksen arvot ovat hyvin yhdenmukaiset eikä juurikaan ristiriidassa. Itse asiassa haastateltavat kokivat yritysten arvojen olevan tällä hetkellä lähimpänä omia arvoja kuin koskaan aikaisemmin ja yrityksen arvoihin on helppo samaistua. Yksi haastateltava kertoi, että liiketoiminnan luonteesta ja ns. vahvasta kapitalismista, joka on alalle ominaista, tulee joskus ristiriitaisia tunteita, koska omat arvot ovat päinvastoin jopa vasemmistolaiset.

On hienoa, että arvoja rakennettaessa on mietitty sitä, että koko yhtiö jakaa arvot ja työntekijät ovat saaneet olla mukana niiden miettimisessä. On myös tärkeää, että ylin johto jakaa yrityksen arvot ja toimii niiden mukaisesti.

Jos mietin pankkitoimintaa ja mikä sen tavoitteena on, pystyn sen hyvin allekirjoittamaan, tehdään myös yhteiskunnallista hyvää ja pystytään auttamaan ihmisiä ja yrityksiä.

Meidän arvoissa paljon greater goodia ja sitä, miten me yhteiskunnallisesti toimijana toimitaan ja se on myös minulle tärkeää. Haluan olla sellaisessa hommassa mukana missä koen, että omalla tekemisellä ja minun edustamalla yhteisöllä on vaikutusta siihen, miten hyvin meidän on, yrittäjyyttä ja taloudellista toimeentuloa tuetaan ja kasvatetaan, minulle se tärkeää.

Haastateltavat myös kertoivat saaneensa pohtia yritysten arvoja työssään ja sitä, miten ne kohtaa omat arvot. Esimiehenä on myös velvollisuus toimia annettujen yrityksen arvojen mukaan, koska esimies on työnantajan edustaja.

Kun menen työnantajalle töihin, olen käynyt sen prosessin itseni kanssa läpi aikaisemmin, että haluanko mennä tuolle työnantajalle töihin, ovatko yrityksen arvot yhdenmukaiset omien arvojen kanssa.

Jos vaihtaisin työpaikkaa, ykköskriteereitä olisi, että yrityksen arvot sopivat omiini.

Johtajat arvostavat rehellisyyttä ja oikeaa asennetta

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, mitä kukin johtaja arvostaa itsessään, alaisissaan, kollegoissana ja omissa esimiehissään. Itsessä haastateltavat arvostivat rehellisyyttä, hyväsydämyyttä ja empaattisuutta sekä aitoa kiinnostusta ihmisten ja työn kehittämistä kohtaan. Myös tavoitteellisuutta ja tunnollisuutta arvostettiin.

Olen ylpeä siitä, että saan aikaiseksi, jos jotain pitää tehdä. Saan asioita tapahtumaan.

Johdonmukaisuus tuotiin myös esiin. Jos sitä ei olisi tai johdonmukaisuuteen ei kiinnitetäisi huomiota, silloin esimiehestä tulisi helposti hyvin volatiili ja poukkoileva ja siten ihmiset hänen ympärillään olisivat varpaillaan eivätkä tiedä tai pysty ennustamaan esimiehen käytöstä. Se puolestaan vie merkittävästi luottamusta pois, koska ihmiset eivät uskalla puhua ja se pimentää avoimuutta. Sillä tavalla johdonmukaisuus on oleellista.

Itsessä arvostan sitä, että olen kurinalainen tai pikemminkin johdonmukainen omille arvoille. Pidän todella tärkeänä, että olen itse johdonmukainen itselleni ja olen johdonmukainen myös johtoryhmälle ja minun organisaatiolle. Johdonmukaisuus tuo turvaa ja se puolestaan luottamusta, kun on myös esimiehenä ennustettava.

Alaisissa haastateltavat arvostivat samoja asioita kuin itsessään: suoruutta, lojaalisuutta, yhteistyökykyä, ystävällisyyttä, positiivista asennetta, toisten huomioon ottamista ja rehellisyyttä. Lisäksi arvostettiin tavoitteellisuutta ja sitä, että pitää sanansa. Alaisen pitää uskaltaa kertoa esimiehelle myös huonot asiat, esimerkiksi, jos joku asia on menossa hänen mielestään väärään suuntaan tai tämä ei tule toimimaan näin. Se, että joku sanoo sen esimiehelle, on hyvä ominaisuus. Useampi haastateltava mainitsi, että he arvostavat ihmisiä, jotka pystyvät toimimaan joukossa ja joilla on halu saada aikaan. Mahtavaa on, jos on vielä kykyäkin saada aikaan.

Asenteen ja osaamisen yhdistelmä, jossa pelataan vielä yhteiseen maaliin. Näen sen kollektiivisena aikaansaannosten jahtaamisena, semmoisessa on kiva olla mukana, sellaisessa, jossa kaikki tietää vastuunsa, kantaa oman kortensa kekoon, kuten jossain joukkueurheilussa.

Omissa esimiehissä haastateltavat arvostivat oikeudenmukaisuutta ja sitä, että saa tukea vaikeissa tilanteissa. Esimieheltä toivottiin myös sitä, että hän luottaa alaisiin, antaa vastuuta ja osoittaa arvostusta. Myös intohimo työtä kohtaan, selkeän vision kertominen ja terve nöyryys tulivat esiin. Jos oman esimiehen arvot eivät ole yhtään samat kuin omat arvot, ollaan pattitilanteessa. Toista ihmistä ei voi lähteä muuttamaan, mutta kommunikointi ja tunneäly, kuten toisen ymmärtäminen, tulee tässä tärkeiksi.

Arvot ovat tärkeitä haastateltaville ja niitä käytetään pohjana, kun asetetaan itselle tavoitteita. Tavoitteisiin taas päästään paremmin, kun osataan johtaa itseä hyvin. Seuraavassa käsitellään, minkälaisia itsensä johtamisen keinoja haastateltavat käyttävät.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaa

Yksi tutkimuksen tärkein eettinen periaate on tutkimustulosten luotettavuuden tarkistaminen ja yleistäminen. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin ja reliabilitetin käsitteiden kautta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin ja reliabilitetti, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136-137.)

Kaikki haastateltavat olivat finanssialalla työskenteleviä johtajia. Haastateltavat haluttiin pitää anonyymeina, samoin yritykset, joissa haastateltavat työskentelevät. Koska finanssiala on hyvin miesvaltainen, haastateltaviksi oli vaikea löytää sopivia johtotason naishenkilöitä. Tutkimukseen haluttiin kuitenkin näkökulmia molempien sukupuolien edustajilta ja kuudesta haastateltavasta kaksi oli naisia. Vastauksissa ei kuitenkaan näkynyt suuria eroja sukupuolten välillä.

Tutkimusaihe oli tärkeä ja tutkimuksessa saatiin tärkeää tietoa niin johtajille kuin asian-tuntijoillekin toimialasta riippumatta, mitä tulee itsensä johtamiseen ja työn hallintaan. Jokaisen on tärkeä kiinnittää huomiota omaan työkuormaan, jaksamiseen ja hyvinvointiin. Sen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Tutkimuksessa saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja paljon laajemminkin ajatuksia ja näkemyksiä siihen, miten haastateltava

hallitsee ajankäyttöään, työkuormaansa ja huolehtii hyvinvoinnistaan. Haastateltavat kertoivat avoimesti omista tosielämän kokemuksistaan ja kertomuksissa oli paljon myös tunnetta mukana, jonka perusteella tehtiin päätelmä, että vastaukset olivat hyvinkin rehellisiä. Samalla päästiin kuulemaan johtajien arvomaailmaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa haastattelijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Luvuissa 4.1 ja 4.2 on kerrottu tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta ja haastattelujen purkamisesta. Haastattelut on myös kuvailtu laajasti käyttäen paljon suoria lainauksia. Näin saadaan välitettyä lukijoille aidommin ja luotattavasti haastateltavien ajatuksia eikä tulkinnalle jää varaa.

Laadullisessa tutkimuksessa vaikuttaa aina tietysti pieni haastateltavien määrä. Haastattelututkimuksessa ei ole tarkoituskaan saada laajaa haastattelujoukkoa, mutta samalla se rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Laadullisen tutkimuksen toistettavuus on siis heikko. Tulokset vaihtelevat varmasti jonkun verran persoonan mukaan, koska kyseessä on subjektiivisia asioita, miten kukin henkilö näkee ja tuntee asiat. Vastaukset eivät olisi samoja, jos valittaisi kuusi eri johtajaa haastateltavaksi. Lisäksi toistettavuutta mietittäessä samojenkaan haastateltavien uudelleen haastattelu esimerkiksi muutaman vuoden päästä ei tuo täysin samoja tuloksia. Silti voidaan ajatella, että tietyn johtotason henkilöillä on samankaltaisia ajatuksia siitä, millaisia itsensä johtamisen keinoja he käyttävät elämässään. Maailma muuttuu, kuten myös sekä haastateltavan että haastattelijan kokemukset, näkemykset, arvomaailma, työtilanne ja elämäntilanne. Myös se, miten tutkimusaineistoa tulkitaan, voi muuttua haastattelijan kokemuksensa myötä. Reliabilitettia voidaan miettiä myös niin, että päätyisivätkö kaksi haastattelijaa samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tässä tutkimuksessa uskotaan, että haastattelijat päätyisivät hyvin samankaltaisiin tuloksiin, koska vastaukset olivat hyvin selkeitä ja suoraviivaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tuli esiin myös se, että vastaavatko haastateltavat rehellisesti. Tähän liittyy haastattelijan ja haastateltavien välinen suhde. Osa haastateltavista oli enemmän tuttuja kuin toiset, mutta haastattelutilanteet olivat silti kaikki todella rentoja, avoimia ja luottamuksellisia. Tämä koettiin positiiviseksi asiaksi tutkimuksessa, koska haastattelijaa koki ymmärtävänsä mitä haastateltava tarkoitti eikä tarkentavia kysymyksiä tarvittu niin paljon kuin alun perin oletettiin. Haastateltavat eivät välttämättä tietoisesti valehtele, mutta koska haastattelukysymykset olivat todella haastavia ja syvällistä pohdiskelua vaativia, on mahdollista, että vastaukseksi tuli ns. toive tai tavoite, ei niinkään se, mikä tällä hetkellä on totuus, esimerkiksi todelliset arvot. Haastateltava on voinut tiedostamattaan antaa todellisuutta positiivisemmän kuvan esimerkiksi

työkuormastaan. Tämän kyseenalaistaminen on järkevää, mutta toisaalta tulee luottaa, että haastateltavat olivat perehtyneet kysymyksiin hyvin etukäteen ja vastasivat parhaan mahdollisen tietonsa ja ajatustensa mukaan.

Lisäksi luotettavuutta arvioitaessa tulee nostaa esiin haastattelijan käytös. Haastattelija on voinut tiedostamattaan ohjailla kysymyksiä tai haastattelun kulkua tiettyyn suuntaan. Ennako-oletukset pyrittiin kuitenkin unohtamaan sekä haastattelutilanteessa että tuloksia tulkittaessa.

Työn eettisyyttä lisää lisäksi se, että haastateltaville lähetettiin valmis työ luettavaksi ennen työn lopullista palautusta, jotta he saavat lukea kommenttinsa ja haastatteluiden tulokset ennen kuin työ julkaistiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten arvot näkyvät ihmisen toiminnassa ja miten niiden mukaan toimiminen vaikuttaa ihmisen motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joita käyttämällä ihminen pystyy hallitsemaan suurta työkuormaa stressaantumatta ja kokee olevansa tyytyväinen elämänsä ja voi kokonaisvaltaisesti hyvin. Tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin saatiin vastauksia. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta finanssialalla työskentelevää johtajaa.

Tutkimuksen tulokset ovat osittain samoja mitä aikaisimmissa tutkimuksissa on löydetty (esim. Mussig 2003, Caldwell 2016 ja Furtner 2018). Arvojen mukaan ottaminen itsensä johtamisen tutkimukseen tuo lisänäkökulmia aiheeseen. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti oma arvopohja ja arvojen mukaan toimiminen, kuten myös omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Koko tutkimusprosessi oli samalla itsetutkiskelua, minkä seurauksena pääsi tutustumaan itsen ja pohtimaan omaa arvomaailmaa. Tutkimuksen myötä itsetietoisuus lisääntyi.

Itsensä johtaminen voidaan nähdä oman elämänhallinnan ydinosaamisena, jonka avulla ihminen tuntee voivansa vaikuttaa elämäänsä, kokee hallinnan tunnetta ja on tyytyväinen elämäänsä. Itsensä johtaminen pohjautuu omiin arvoihin ja arvopohjaisessa johtajuudessa lähtökohtana on itsensä tunteminen. Se, mikä on tärkeää, siihen halutaan panostaa ja arvoihin pohjautuviin tavoitteisiin ja toiveisiin keskitytään ja halutaan käyttää aikaa ja vaivaa, että niihin päästään. Kukin meistä asettaa tavoitteita omien arvojen perusteella tärkeysjärjestykseen. Näin ihminen voikin saavuttaa asettamia tavoitteita entistä paremmin.

Tärkeää on ymmärtää itseä ja myös toisin ajattelevia ympärillä. Caldwellin (2016) mukaan parempi tietoisuus omasta itsestään ja käyttäytymisestään on tärkeää henkilökohdaiselle kasvulle ja hyvinvoinnille. Itsetietoisuus vaatii vastuuta ja kontrollia itsestä ja linkittyy myös tunneälyyn. Itsetutkiskelu auttaa ihmisiä ymmärtämään sisäiset motivaattorit sekä arvot, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Haastatteluissa tuli ilmi, että erilaisilla itsensä johtamisen strategioilla pystyy hallitsemaan hektistä elämää ja pitämään työn ja vapaaajan tasapainossa. Parempi itsetuntemus ja itsetietoisuus auttavat havainnoimaan, tiedostamaan ja toimimaan niin, että tietoisesti muuttaa omaa käyttäytymistään. Tämä tulee haastateltavien mukaan osittain kokemuksen kautta. Haastattelijat kokivat myös, että

hyvillä itsensä johtamisen taidoilla voi saada työstä energiaa muuhun elämään ja päinvastoin. Voidaan siis todeta, että tietoisella itsensä johtamisella ja arvojen mukaan toimimisella on positiivinen yhteys siihen, miten kokee työkuorman.

Tärkeimpiä osa-alueita itsensä johtamisessa teorian ja haastattelujen perusteella ovat oman itsensä ja arvomaailmansa tunteminen, ajanhallinta, fyysinen ja henkinen hyvinvointi, itsensä hyväksyminen ja itsekuri. Haastattelujen mukaan, kun ihminen tuntee itsensä ja hänen käyttäytymisensä on tiedostettua ja harkittua, hän pystyy johtamaan itseään. Kun ihminen tuntee oman arvomaailmansa ja tiedostaa toimivansa arvojensa mukaan, hän hyväksyy myös helpommin itsensä, on rehellinen itselleen ja muille, on aito oma itsensä ja sinut itsensä kanssa. Näin mielikin on rauhallisempi. Tähän liittyy vahvasti myös pysähtyminen, aito läsnäolo, keskittyminen ja kuunteleminen. Näillä esimies voi onnistua parantamaan myös alaistensa hyvinvointia ja luoda avointa organisaatiokulttuuria. Tämä tuo myös kokonaisvaltaista hyvinvoinnin tunnetta ja parantaa omaa ja organisaation suorituskykyä. Samoja asioita Marco Furtner (2018) toi esiin tutkimuksessaan. Häneen mukaan tietoinen läsnäolo eli mindfulness voi parantaa itsesääntelyn ja itsensä johtamisen taitoja ja näin ihminen voi toimia tietoisemmin. Mindfulness vaikuttaa positiivisesti henkiseen hyvinvointiin ja työn tuloksiin sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Itsesääntely on tärkeä osa itsensä johtamista. Näin voidaan vähentää työntekijöiden stressitasoja. Esimiehen ja työnantajan olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että jokainen työntekijä oppisi johtamaan itseään tehokkaammin ja näin itseohjautuvuus kasvaisi. Itsensä johtaminen edellyttää, että ihminen tietää omat vahvuutensa, kehittämiskohteensa ja rajallisuutensa.

Ajanhallinta on itsensä johtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Kun kalenteri on hallinnassa, tietää mitä tekee ja elämä on paremmassa hallinnassa. Ajanhallintaan liittyy myös suunnitelmallisuus. Fyysinen hyvinvointi on tärkeää työssä jaksamiselle ja se nostettiin myös yhdeksi tärkeimmistä itsensä johtamisen osaksi. Liikunnan avulla moni pystyy pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan. Liikunnan kautta saa myös paljon henkistä energiaa ja se auttaa jaksamaan. Itsekuri liittyy itsensä johtamiseen vahvasti. Kun on päättänyt jotain, hyvä itsensä johtaja myös toteuttaa sen. Tavoitteisiin pääseminen vaatii itsekuria. Itsetuntemus ja tietoisuus omasta jaksamisesta on kuitenkin tärkeää. Hyvä itsensä johtaja tunnistaa oman rajallisuutensa. Uudistumiskyky tuli myös haastatteluissa esiin. Nämä kaikki edesauttavat henkilökohtaista hyvinvointia ja lisäävät hallinnan tunnetta. Se puolestaan vähentää stressiä. Haastattelujen perusteella voidaan tehdä johtopäätös,

että kun osaa johtaa itseään hyvin, ihminen kokee työkuorman vähemmän stressaavaksi ja pystyy toimimaan paineen alla tehokkaammin, kuitenkin ylikuormittumatta.

Haastateltavien arvopohjat olivat melko samankaltaisia keskenään. Rehellisyys ja luottamus tulivat esille, samoin avoimuus ja se, että ihmisillä on organisaatiossa hyvä olla. Näiden ns. kivijalkojen päälle on helppo rakentaa kaikki muu. Psykologinen turvallisuudentunne oli tärkeä nosto yhdeltä haastateltavalta. Se luo luottamusta ja avointa työkulttuuria. Vaikka arvoja ei mieti päivittäin, ne ohjaavat kuitenkin tiedostamatta käyttäytymistä. Kun saa toimia arvojensa mukaan, on tyytyväisempi elämään ja motivoituneempi työssä. Arvojen mukaan eläminen lisää työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Omien arvojen tiedostamisesta ja ymmärtämisestä seuraa avoimempaa, ymmärtäväisempää ja suvaitsevampaa johtajuutta. Omien arvojen tulee olla yhteensopivat yrityksen arvojen kanssa, muuten on syytä miettiä, onko töissä oikeassa paikassa. Moni pohtii tänä päivänä omia ja yrityksen arvoja jo työnhakuvaiheessa, että haluaako tehdä työtä juuri siinä yrityksessä.

Omien arvojen ymmärtämisellä ja käyttäytymällä niiden mukaan ihminen on ymmärtäväisempi ja suvaitsevampi. Tunneäly on tärkeä taito työelämässä ja ihmissuhteissa laajemminkin. Se tuli esiin sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että haastatteluissa. Mussigin (2003) mukaan arvopohjainen johtaminen perustuu emotionaaliseen älykkyyteen ja vaatii johtajalta rehellisyyttä ja eteenpäin katsovaa ja inspiroivaa otetta, jolla pitää oman ja alaisten motivaation korkeana. Rehellisyys vaatii hyvää itsearviointikykyä sekä itsesäätelytaitoa. Gilbertin (2018) tutkimuksen mukaan alaiset huomaavat, jos johtaja on itse motivoitunut ja kiinnostunut alaisista. Se vaikuttaa positiivisesti alaisten käyttäytymiseen ja tuloksetekokykyyn. Haastateltavien mukaan toisen tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä tulee ymmärtää ja osata tulkita. Samalla tulee olla rehellinen ja aito oma itsensä, joka on aidosti kiinnostunut muista ja osoittaa se kuuntelulla ja läsnäololla. Tämä vaikuttaa positiivisesti alaisten sitoutumiseen ja motivaatioon.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että haastateltavat käyttivät itsensä johtamisen strategioita, kuten rakentavaa ajattelua, positiivista sisäistä puhetta, itsetarkkailua ja tavoitteiden asetantaa. Lähes kaikissa aikaisemmissa tutkimuksissa ajanpuute oli yksi suurimmista haasteista johtajilla ja vaikutti negatiivisesti itsensä johtamiseen. Tämä tutkimus poikkesi siitä, sillä yksikään haastateltava ei maininnut ajanpuutetta ongelmaksi. Voisi ajatella, että asenne ja positiivinen suhtautuminen työhön ja asioihin vaikuttaa paljon siihen, miten näkee asiat ja miten ne vaikuttavat tunteisiin ja sitä kautta käyttäytymiseen ja ilmaisiin. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että haastateltavat käyttävät tehokkaasti

itsensä johtamisen keinoja ja näin hallitsevat kiireistä työtään ja suurta työkuormaa. Toinen poikkeama aikaisempiin tutkimustuloksiin oli se, että haastateltavat eivät maininneet tarvetta irrottautua työstään ja tuulettaa ajatuksiaan. Heille työ oli yksi osa elämää, mikä kulkee enemmän tai vähemmän mukana arjessa. He eivät kaivanneet selkeää rajanvetoa työn ja vapaa-ajan välillä. Kaikki kuitenkin kokivat tarvittaessa osaavansa irrottautua työstä.

Aiheesta saisi helpolla lisätutkimusaiheita. Mielenkiintoista olisi tutkia lisää, miten eri persoonallisuustyypit käyttävät itsensä johtamisen strategioita ja miten he ne kokevat. Jatkotutkimusaihe voisi olla myös verrata tarkemmin ylimmän johdon ja keskijohdon eroja itsensä johtamisessa ja arvojen kautta toimimisessa tai miten esimies pystyy omalla esimerkillään välittämään itsensä johtamisen keinoja alaisilleen. Itsensä tunteminen arvopohjaisessa johtamisessa voisi myös olla jatkotutkimuksen aihe. Neljäntenä mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena olisi tutkia sitä, miten paljon itsensä johtaminen ja esimerkiksi itsetuntemus, tunneälykyys tai itseohjautuvuus ovat opittavissa olevia taitoja, jos ne eivät ole myötäsyttyisiä.

Sydänmaanlakan (2006, 273) mukaan itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja uudistumisprosessi, jonka tavoitteena on mielenrauhan saavuttamisen kautta tavoitettava hyvä elämä. Loppupäätelmänä voi todeta, että suurin osa haastateltavista on selvästi oikealla polulla ja onnistuneet löytämään oikeita itsensä johtamisen keinoja juuri itselleen. Tässä tutkimuksessa esiin tulleita itsensä johtamisen keinoja kannattaa hyödyntää ja etsiä itselle sopivia toimintatapoja hallita työkuormaa ja elämää.

LÄHTEET

- Ahonen, Risto. 2013. Valmennus Oy Liitos. Joharin ikkuna. Ikkuna kahteen suuntaan. Viitattu 22.9.2019. <www.joharinikkuna.fi>.
- Bracht, Eva Maria. 2018. Exploring the Social Context of Self-leadership-Self-leadership-culture. *Journal of Theoretical Social Psychology*. Vol 2, no. 4, 119-130.
- Caldwell, Cam. 2016. "Self-efficacy and Self-awareness: Moral Insights to Increased Leader Effectiveness." *Journal of Management Development*. Vol 35, no. 9, 1163-1173.
- Deci, Edward & Ryan, Richard M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum, New York.
- Fry, Louis W. 2003. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly*. Vol 14, no. 6, 693-727.
- Furtner, Marco. 2018. "The Mindful Self-leader: Investigating the Relationships between Self-Leadership and Mindfulness." *Social Behavior and Personality*. Vol 46, no. 3, 353-359.
- Gilbert, Stephanie & Kelloway, Kevin E. 2018. Self-determined Leader Motivation and Follower Perceptions of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 39, no. 5, 608-619.
- Goleman, Daniel. 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. Vol 78, no. 2, 78-90.
- Hakanen, Jari; Kuusela, Sari & Pessi, Anne Birgitta. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela, Frank & Paakkanen Miia (toim.) *Myötätunnon Mullistava Voima*. Jyväskylä: PS-kustannus. 281-303.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hougaard, Rasmus, Kalajo Teetta & Korhonen Jussi. 2016. *Tilaa Ajatella: Tehosta Työtäsi Mindfulnessin Avulla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hougaard, Rasmus, Kalajo Teetta & Ora Heljä. 2018. *Ajatteleva johtaja*. Helsinki: Alma Talent.
- Ho, Jessie. 2018. Personality and Work Outcomes: A Moderated Mediation Model of Self-leadership and Gender. *International Journal of Management Excellence*. Vol 10, no. 2, 1292-1304.
- Jarenko Karoliina. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela, Frank & Paakkanen Miia (toim.) *Myötätunnon Mullistava Voima*. Jyväskylä: PS-kustannus. 263-280.
- Kauppinen, Tero J. 2002. *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.
- Lindholm, Tommi & Salminen Jari. 2013. *Tehosta Työtäpöjasi - Ja Kaappaa Aikaa Itsellesi*. 1. p. Helsinki: J-Impact.
- Maddock, Su. 2012. Public Leadership: Motivated By Values Not Bonuses. *The International Journal of Leadership in Public Services*. Vol 8, no. 3, 112-120.

- Manz, Charles C. & Sims H.P. Jr. 1986. Leading self-managed groups: a conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 7, 141-65.
- Muller, Teresa. 2018. Self-leadership and Self-control Strength in the Work Context. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 33, no. 1, 74-92.
- Mussig, Dennis James. 2003. A Research and Skills Training Framework for Values-driven Leadership. *Journal of European Industrial Training*. Vol 27, no. 2/3/4, 73-79.
- Myers-Briggs foundation. 2019. MBTI Basics. Viitattu 2.9.2019. <<https://www.myers-briggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>>.
- Neck, Christopher & Milliman, John. 1994. Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 9, no. 6, 9-16.
- Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psych*, Vol. 21, no. 4, 270-295.
- Neck, Christopher P, Houghton, Jeffery D , Sardeshmukh, Shruti R, Goldsby, Michael, Godwin, Jeffrey L. 2013. Self-leadership: A Cognitive Resource for Entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Vol 26, no. 5, 463-480.
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenaista osaamista liiketoimintaan. Pro Sanoma.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela, Frank & Paakkanen Miia (toim.) Myötätunnon Mullistava Voima. Jyväskylä: PS-kustannus. 12-34.
- Ryömä, Arto. 2015. Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa: Empiirinen tarkastelu jääkiekkjoukkueen kontekstissa. Turku: Turun kauppakorkeakoulu : KY-Dealing [jakaja].
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 23.6.2019. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Salmimies, Raija. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salmimies, Raija. 2014. Itsensä Johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Salminen, Jari. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Salminen, Jari. 2013. Onnistu Tiimityössä: Tiimin Jäsenen Kirja. 1. p. Helsinki: J-Impact.
- Salminen, Jari. 2015. Työntekijän Vastuu Ja Työelämätaidot. 1. p. Helsinki: J-Impact.
- Steffens, Niklas K. 2018. How Feedback About Leadership Potential Impacts Ambition, Organizational Commitment, and Performance. *The Leadership Quarterly*. Vol 29, no. 6, 637-647.
- Sun, Peter. 2019. Personality Traits and Personal Values of Servant Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 40, no. 2, 177-192.
- Surakka, Tarja. 2018. Eläköön johtajuus: Pomottaminen on kuollut. 1. painos. Espoo, Suomi: Decanet Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs Johtajuus: Ihmisten Johtaminen älykkäissä Organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2006. Älykäs Itsensä Johtaminen: Näkökulmia Henkilökohtaiseen Kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Åhman Helena & Gustafsberg, Harri. 2017. Tilannetaju: Päätä paremmin. Helsinki: Alma Talent Pro.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1, Itsensä johtaminen

Mitä tavoitteita sinulla on työurallasi? Miten pääset tavoitteisiin / millä keinoilla saavutat ne?

Mitkä ovat vahvuutesi? Miksi koet niiden olevan tärkeitä työssä?

Miten koet työkuormasi tällä hetkellä? Koetko sen olevan hallussa (hallinnan tunne)?

Miten hallitset ajankäyttöäsi?

Minkälaisia keinoja sinulla on, että pysyt positiivisena kovassa muutosvauhdissa?

Miten motivoit itseäsi? Mikä sinua motivoi?

Miten otat vastaan vaikeat tilanteet työssäsi? Miten suhtaudut vastoinkäymisiin?

Miten hallitset tunteitasi erilaisten ihmisten kanssa?

Oman toiminnan itsesäätely: käytätkö mindfulnessia, jos niin miten ja missä tilanteissa?

Kuvaile miten johdat itseäsi työssäsi tai laajemminkin elämässäsi? Oletko pohtinut asiaa ennen tätä haastattelua? Miten ja missä tilanteissa?

Mitä mielestäsi itsensä johtaminen tarkoittaa?

Mitkä ovat suurimpia esteitä itsensä johtamiselle?

Miten huolehdit fyysisestä hyvinvoinnista? Entä henkisestä ja sosiaalisesta?

Mitä keinoja koet käyttäväsi johtaessasi itseäsi?

Miten kannustat ja palkitset itseäsi?

Minkälaista sisäistä puhetta käytät?

Teema 2, Arvot

Mitä periaatteita tai arvoja sinulla on työssä? Miksi juuri ne ovat tärkeitä?

Miten arvot ohjaavat tekemistäsi? Mitä arvojen noudattaminen sinulta edellyttää?

Miten arvot näkyvät muille käyttäytymisessäsi ja päätöksissäsi? (esimerkkejä)

Mitä arvostat itsessäsi? Entä mitä piirteitä arvostat alaisissasi / kollegoissasi / esimiehessäsi?

Miten arvot ovat muuttuneet työurasi aikana?

Pystytkö toimimaan töissä arvojen mukaan? Ovatko omat arvosi ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa? Miten?