

# **ITSENSÄ JOHTAMINEN OSANA YKSILÖN TYÖKYKYÄ**

Case: LAB-ammattikorkeakoulu, liiketoimintayksikkö, Lahti

## Tiivistelmä

Tekijä Toikander, Jenny	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 47 sivua, 3 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>Itsensä johtaminen osana yksilön työkykyä</b> Case: LAB-ammattikorkeakoulu, liiketoimintayksikkö, Lahti		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli LAB-ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikkö, Lahti. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta osana yksilön oman työkyvyn ylläpitämistä kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia itsensä johtamisen keinoja yksilöt käyttävät ja miten ne kytkeytyvät oman työkyvyn ylläpitämiseen arkipäivässä. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja sen näkökulmana oli yksilö.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin yksilön työkyvyn ulottuvuuksia ja itsensä johtamista. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta ja ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä sähköisesti laadittua kyselytutkimusta. Aineistoa täydennettiin kohdeorganisaation johdon edustajan teemahaastattelulla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että yksilön työkyvyn muodostumisessa merkittävin tekijä on osaaminen. Siihen kytkeytyvät tiiviisti terveyden, motivaation ja työn ulottuvuudet. Kun yksilö pääsee hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan ja vahvuuksiinsa, se vahvistaa myös motivaatiota ja jaksamista. Työnantajalla on myös rooli itsensä johtamisessa ja tärkein tehtävä on tietoisuuden lisääminen itsensä johtamisesta sekä sen merkityksistä ja vaikutuksista yksilöiden elämään.</p> <p>Itsensä johtaminen on työelämäntaito, joka toteutuu arkipäivässä joko tiedostaen tai tiedostamatta. Se kytkeytyy työkykyyn oman työn ja toiminnan ohjauksena ja arviointina sekä omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisena. Tänä päivänä on korostunut tarve osata johtaa itseään, rajaamaan työtään sekä erottelamaan selkeästi työ ja vapaa-aika.</p>		
Asiasanat itsensä johtaminen, työkyvyn ulottuvuudet, yksilö, LAB-ammattikorkeakoulu		

## Abstract

Author Toikander, Jenny	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 47 pages, 3 appendices	
Title of publication <b>Self-leadership as a part of an individual's work ability</b> Case: LAB University of Applied Sciences, Faculty of Business and Hospitality Management, Lahti		
Name of Degree Bachelor of Business Administration and Logistics		
Abstract <p>The thesis was commissioned LAB University of Applied Sciences, Faculty of Business and Hospitality Management, Lahti. The objective of the thesis was to increase the understanding of self-leadership as a part of work ability. The thesis aimed to find out what means of self-leadership individuals uses, and how these connect in taking care of one's work ability in everyday life. The thesis had an individual perspective and was orientated in working life.</p> <p>The theoretical section consists of literature and Internet sources about the dimensions of work ability and self-leadership. The study was conducted by using qualitative research methods and an electrical survey was used as a data collection method. The survey was followed by a themed interview with a member of the organization management.</p> <p>Based on the results of the study, self-leadership and work ability relate to each other in every way. The most significant factor in an individual's work ability is know-how. The dimensions of health, motivation, and work are included in it tightly. When an individual can use and develop his or her know-how and strengths, this also affects by strengthening motivation and coping with daily life.</p> <p>Self-leadership is a working life skill which is present in an individual's everyday life with or without recognizing it. Therefore, the most important task for the employer is to increase the knowledge about self-leadership and its meanings and impacts in an individual's everyday life. How to limit work and separate work and free time are the most important aspects of self-leadership today.</p>		
Keywords self-leadership, work ability, individual, LAB University of Applied Sciences		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	YKSILÖN TYÖKYKY .....	5
2.1	Työkyvyn määritelmä ja ulottuvuudet .....	5
2.2	Terveys.....	6
2.3	Osaaminen .....	8
2.4	Motivaatio .....	9
2.5	Työ — vaatimukset ja voimavarat .....	10
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN .....	13
3.1	Itsensä johtamisen määritelmä .....	13
3.2	Omat vahvuudet ja voimavarat .....	15
3.3	Omat tavoitteet .....	16
3.4	Itsereflektointi .....	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	19
4.1	Tutkimuskonteksti .....	19
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	19
4.3	Tutkimuksen kulku .....	20
4.4	Tutkimustulokset.....	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
5.1	Tutkimustulosten pohdinta .....	32
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	34
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	36
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	37
5.5	Jatkotutkimusaiheita .....	39
6	YHTEENVETO .....	41
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Työelämä on ollut valtavassa murroksessa; digitalisaatio ja monipuolistuneet työn toteutustavat ovat vapauttaneet työntekijän säännöllisestä työajasta ja konttoripöydän äärestä. Työn joustavuus ja vapaus ovat kuitenkin samalla tuoneet tullessaan lisävastuuta työntekijälle itselleen niin omasta työstä, sen organisoinnista, kuin asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Samanaikaisesti myös vastuunottaminen oman työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä ovat siirtyneet voimakkaammin työntekijälle itselleen. Lähtökohtaisesti työnantajaorganisaatiot ovat huolehtineet työkyvyn ja hyvinvoinnin järjestelyistä vastuunsa mukaisesti, mutta tarjoavat usein ikään kuin valmiin paketin: mikä sopii yhdelle, on sovittava kaikille. Ongelmana voi olla, ettei tämä valmis paketti vastaa yksittäisen työntekijän tarpeita. Kokemus omasta työkyvystä on aina yksilöllinen. Manka & Mankan (2016, 158) mukaan yksilöllä on kuitenkin mahdollisuuksia itse vaikuttaa kokemaansa. Savaspuro (2019, 163) täydentää, että yksilö on vastuussa omasta työkyvystään, hyvinvoinnistaan ja motivaatiostaan sekä siitä, miten itse käyttäytyy työympäristössään ja suhtautuu työyhteisöönsä.

Mäkikangas & Hakanen (2017, 84) kertovat, että työelämän vaatimusten muuttuessa ja lisääntyessä se, miten yksilö voi työssään, on entistä merkityksellisempää. Kinnunen (2017, 90) kirjoittaa, että työ on pirstaloitunut, aika ja paikka eivät enää säätele työn tekemistä - työ tehdään missä ja milloin vain. Tämä korostaa yksilön itsensä johtamisen tarvetta sekä kykyä tunnistaa omia voimavarojaan ja asettaa rajoja omalle työlleen.

Sydänmaalakan (2017, 15–16) mukaan työympäristön nopeat muutokset ovat keskeisiä syitä, jotka edellyttävät yksilöltä reagoitukykyä sekä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja monipuolistamista. Tästä syystä yksilö joutuu myös entistä enemmän ottamaan itse vastuuta, johtamaan omaa toimintaansa ja tekemään itsenäisesti päätöksiä. Jatkuvat muutokset lisäävät kuormittuneisuutta ja tekevät omasta hyvinvoinnista huolehtimisen entistä vaikeampaa. Seurauksena on itsensä johtamisen tarpeellisuuden korostuminen oman työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on LAB-ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikkö, Lahti. Yksikössä työskentelee 72 työntekijää. Työyhteisössä on opettajia, hallinnon työntekijöitä sekä TKI-asiantuntijoita. Opinnäytetyö toteutetaan kohdeorganisaatiossa osana työntekijöiden hyvinvointia kartoittavana toimenpiteenä.

Opinnäytetyön aihevalintaan on vaikuttanut tekijän oma työkokemus ja erityisesti useamman vuoden etätyökokemus sekä siinä korostunut itsensä johtamisen merkitys. Näiden myötä kiinnostus myös työntekijälähtöiseen työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen on vahvistunut. Se, miten yksilö voi vaikuttaa omaan työkykyynsä itsensä johtamisen keinoilla, on hyvin mielenkiintoinen. Aihe on ajankohtainen jatkuvassa työelämän muutoksessa sekä opinnäytetyöprosessin aikana voimassa olevista Koronavirusepidemiasta johdettavista poikkeusoloista, jolloin työ on siirtynyt koteihin ja yksilöiden elinympäristöt ja sosiaaliset kontaktit pienentyneet. Salmimiehen (2008, 24) mukaan yksilön onkin osattava huolehtia itsestään kokonaisvaltaisesti pysyäkseen työkykyisenä sekä pitääkseen osaamistaan ja motivaatiotaan yllä.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen keinoista osana yksilön oman työkyvyn ylläpitämistä LAB-ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä, Lahdessa. Suonsivun (2014, 17) mukaan työkyky muodostuu eri ulottuvuuksien yhteisvaikutuksesta ja tänä päivänä sille ole yksiselitteistä määritelmää. Samalla kun työelämän vaatimukset ovat muuttuneet, myös työkyvyn käsite itsessään on monipuolistunut. Työkykyä tarkastellaan Työterveyslaitoksen työkykyalomallin pohjalta (työterveyslaitos 2020a). Tarkastelun ulkopuolelle rajataan yksilön työkykyä ympäröivät toimintaympäristöt ja keskittään työkykyä sisäisiin työkyvyn ulottuvuuksiin. Sydänmaalakka (2017, 16–17) korostaa, että oman jaksamisen ylläpitämiseksi tarvitaan itsensä johtamista, joka toteutuu käytännössä päivittäin. Opinnäytetyön tavoitteena onkin selvittää, minkälaisia itsensä johtamisen keinoja yksilöt käyttävät ja miten ne kytkeytyvät oman työkyvyn ylläpitämiseen arkipäivässä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa omaan työkykyyn?

Vastauksia päätutkimuskysymykseen etsitään seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mistä tekijöistä yksilön työkyky muodostuu?
- Miten itsensä johtaminen ilmenee yksilön jokapäiväisessä toiminnassa? ja
- Mikä rooli työnantajalla on itsensä johtamisessa?

Opinnäytetyön näkökulmana on yksilö. Lisäksi opinnäytetyö on rajattu koskemaan kohdeorganisaatiota, LAB-ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikön henkilöstöä Lahdessa. Muut LAB-ammattikorkeakoulun yksiköt sekä liiketoimintayksikön Lappeenrannan

henkilöstö rajataan työstä pois. Rajauksella vaikutetaan siihen, että opinnäytetyö pysyy hallittavana ja kokonaisuus tarkoituksenmukaisena sekä opinnäytetyölle asetettujen laajuusvaatimusten rajoissa. Kanasen (2014, 34) mukaan rajaaminen onkin tarpeellista tiedon saannin varmistamiseksi ja ilmiön syvemmäksi ymmärtämiseksi.

### 1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu yksilön työkyvyn ulottuvuuksista sekä itsensä johtamisen keskeisistä käsitteistä. Työkykyä ja sen ulottuvuuksia tarkastellaan professori Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämän työkykyalomallin pohjalta. Työkykyalomalli perustuu toteutettuihin tutkimuksiin, joissa selvitettiin työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja siinä esitetään työkyvyn eri ulottuvuuden kerroskuvauksena (Työterveyslaitos 2020a). Opinnäytetyössä painopisteenä on yksilön terveys, osaaminen sekä motivaatio ja työn ulottuvuutta käsitellään työn vaatimusten ja voimavarojen kautta. Työkykyä käsittelevää teoriaa on saatavilla hyvin monipuolisesti, joita hyödynnetään aiheeseen perehdyttäessä.

Itsensä johtamisesta on tullut työelämän vaatimus, jonka osaamista ja hallintaa odotetaan jokaiselta yksilöltä. Viimeisten vuosikymmenten aikana itsensä johtaminen on noussut yhdeksi johtajuustutkimusten kohteeksi, mutta tieteellisesti sitä ei ole tutkittu kovinkaan paljon (Sydänmaalakka 2017, 45–46). Käsitteen paremmaksi ymmärtämiseksi ja tietouden lisäämiseksi aihetta tarkastellaan monipuolisesti eri tietolähteiden avulla niin liiketalouden kuin psykologian näkökulmista.

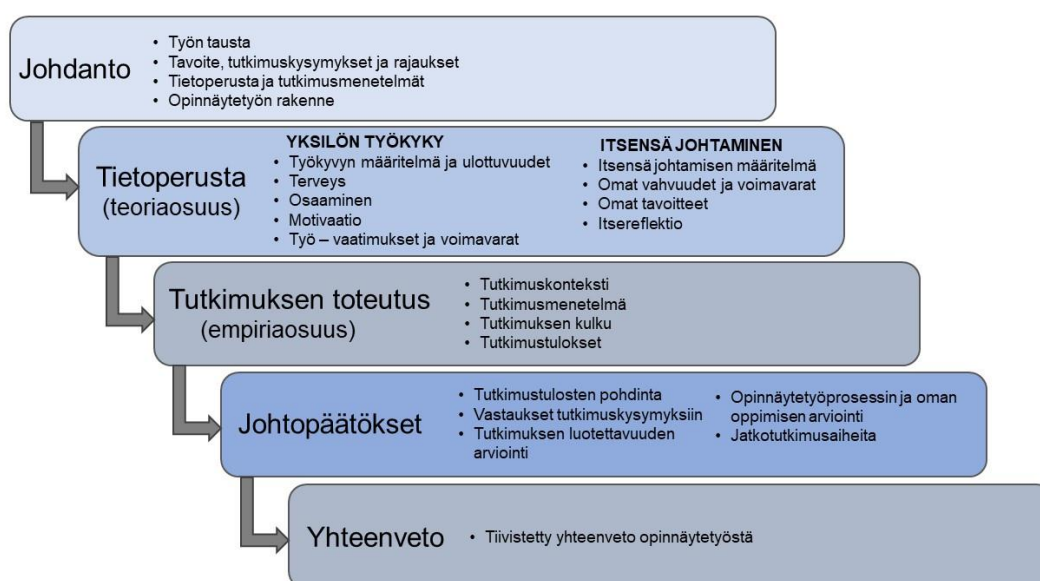
Tässä opinnäytetyössä selvitetään laadullisella tutkimusotteella ilmiötä yksilöiden itsensä johtamisen keinoista osana oman työkyvyn ylläpitämistä. Kanasen (2014, 16–19) mukaan laadullinen tutkimusote on perusteltu ja sopivin valinta tutkimustilanteessa, kun halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin ja tutkimuksessa yksilöiden omat ajatukset ja kokemukset ovat keskeisiä tietolähteitä.

Opinnäytetyön ensisijainen tutkimusmenetelmä on teoriaosuuteen ja tutkimuskysymyksiin perustuva kyselytutkimus, joka toteutetaan Webropol-ohjelmalla tehdyllä sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselytutkimus on opinnäytetyöhön sopiva menetelmä, kun kyselyyn osallistumista halutaan tarjota kaikille kohdeorganisaation työntekijöille. Kyselytutkimusta täydennetään LAB-ammattikorkeakoulun johdon edustajan teemahaastattelulla. Teemahaastattelu toteutetaan virtuaalisesti Teams-etäkokoustyökalulla ja tallennetaan vastausten litterointia varten. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat Koronavirusepidemiasta johduneet poikkeusolot, jolloin Suomen hallituksen ja terveysviranomaisten turvallisuussuositukset on huomioitava työn tekemisessä. Opinnäytetyön vaatimaa luotettavuustarkastelua

tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Lisäksi tarkalla dokumentoinnilla ja valintojen perustelulla lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 146–153.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta eli teoriaosuudesta, tutkimuksesta ja tutkimustuloksista sekä niiden pohdinnoista ja arvioinneista (kuvio 1). Opinnäytetyön rakenne noudattaa standardimuotoista, vakiintunutta kaavaa, jota käytetään yleisesti kaikissa korkeakouluissa. Tällä myös varmistetaan se, että työssä on huomioitu ja siitä löytyvät kaikki ne kohdat, joiden perusteella työtä arvioidaan (Kananen 2014, 47–49).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa avataan työn aihepiiriä, työn rajausta ja tutkimusmenetelmiä sekä kerrotaan työllä asetettu tavoite. Toinen ja kolmas luku ovat opinnäytetyön tietoperustaa eli teoriaosuutta, joka rakentuu työkykyä ja itsensä johtamista käsittelevistä omista luvuistaan. Tutkimuskontekstista, käytetyistä tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen kulusta sekä tutkimustuloksista kerrotaan luvussa neljä. Luvussa viisi pohditaan tutkimustuloksia tutkimuskysymysten kautta ja arvioidaan tutkimusta ja sen luotettavuutta. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja tekijän omaa oppimista prosessin aikana sekä esitetään jatkotutkimuksen aiheita. Työn viimeinen luku on tiivistetty yhteenveto opinnäytetyöstä.



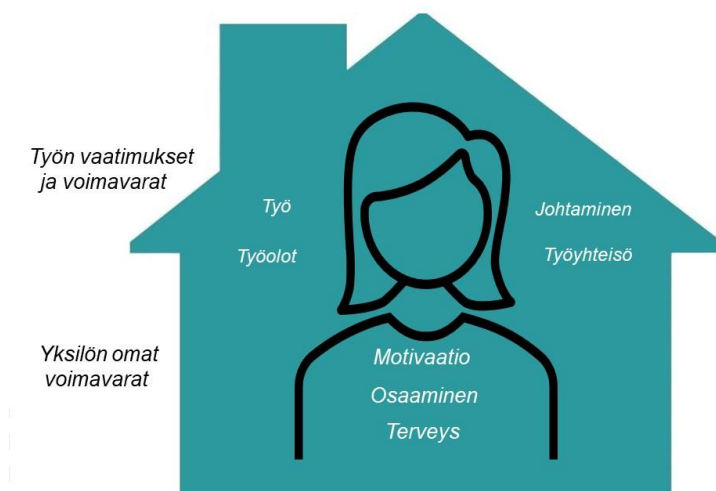
## 2 YKSILÖN TYÖKYKY

### 2.1 Työkyvyn määritelmä ja ulottuvuudet

Yksilö on kokonaisuus, jonka eri osatekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat suoraan yksilön kokemukseen omasta työkyvystä. Vaikka työ- yksityiselämä ovatkin erillisiä ja erilaisia, niiden erottaminen ei täysin onnistu (Viitala 2014, 13). Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen (2006, 17–19) kertovat, että työkyvylle ei tänä päivänä ole yksinkertaista määritelmää - se on kokonaisuus, joka muodostuu eri ulottuvuuksien yhteisvaikutuksesta. Työelämän vaatimusten muuttuessa, myös työkyvyn käsitteessään on muuttunut siinä samalla. Sitä ei enää tarkastella lääketieteelliseltä pohjalta, vaan työn vaatimukseen ja yksilön käytettävissä olevien voimavarojen tasapainoon kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Suonsivu (2014, 17) sekä Gould ym. (2006, 19) tuovat esille, että työkykyyn kytkeytyvät kaikki ominaisuudet, joita työelämässä tarvitaan. Ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön ammatillisia valmiuksia, persoonallisuutta, paineen- ja stressinsietokykyä, työn hallinnantunnetta sekä yksilöllisiä kokemuksia omasta hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämä kokonaisvaltaisen työkyvyn malli – Työkykytalo - perustuu lukuisiin tutkimuksiin työkyvyn kehittämishankkeisiin eri toimialoilla ja eri ikäryhmissä 1990-luvulla (Työterveyslaitos 2020a). Työkykytalomallin avulla kuvataan työkyvyn ulottuvuuksia kerroksittain, mihin liittyvät niin yksilön omat voimavarat kuin työhön liittyvät tekijät. Työhön liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan yksilön omaa työtä, työn sisältöä, työoloja sekä johtamista ja työyhteisöä. Työn kerros kuvaa myös työn vaatimuksia ja voimavaroja. Tämä on työkykytalon raskain kerros, joka asettaa vaatimuksia kaikille muille, yksilön omia voimavaroja kuvaaville kerroksille. (Työterveyslaitos 2020a).

Alahautala & Huhta (2018, 18–20) tuovat kuitenkin esille, että työkykytalomallissa kuvailaan työkyvyn ulottuvuuksia hyvin, mutta se on liian staattinen, minkä takia sitä on myös kritisoitu. Mallissa korostetaan yksilön omaa vastuuta huolehtia sekä ylläpitää työkykyään ja voimavarojaan, mutta mallista ei ole yksinkertaista havaita itse yksilöä. Näin ollen he ehdottavat yksilön nostamista työkykytalon keskelle, jonka voi kuvata kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2 Yksilö työkykytalon keskellä (mukaillen Alahautala & Huhta 2018, 20)

Työkyky muodostuu yksilön, hänen työnsä ja työympäristönsä kokonaisuudesta. Työ ja työympäristö vaatimuksineen ja voimavaroineen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa yksilön omien voimavarojen kanssa. Jotta työkyky pysyy hyvänä, on sen ulottuvuuksien oltava tasapainossa keskenään. (Gould ym. 2006, 19–24; Työturvallisuuskeskus 2012, 5.) Suonsivun (2014, 17–18) mukaan työkyvyn määrittelyssä ja arvioinnissa on ennen kaikkea muistettava se, että työkyvyn kokija on aina yksilö itse. Omasta työkyvystä huolehtiminen vaatiikin kaikkien työkyvyn ulottuvuuksien riittävää huomioimista (Työterveyslaitos 2020a). Näin ollen voidaankin ajatella, että työkyvyn johtaminen alkaa yksilöstä itsestään; omasta aktiivisesta itsestään huolehtimisesta ja täydentyy työnantajan tarjoamalla työkykyä ylläpitävillä tukitoimenpiteillä (Mannermaa 2018, 272).

## 2.2 Terveys

Gould ym. (2006, 114) sekä Autio, Heino, Jokitulppo, Mäki-Tulokas & Sipilä (2017, 163) kirjoittavat, että hyvän työkyvyn lähtökohtana on hyvä terveys. Terveys koostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tekijöistä, jolloin sen määrittäminen yksiselitteisesti on hyvin haastavaa. Autio ym. (2017, 98–99) jatkavat, että yksilö itse määrittelee terveytensä omien tuntemustensa ja kokemustensa pohjalta, jolloin se voi vaihdella päivittäinkin. Laitinen, Turpeinen, Korhokangas, Kaksonen, Oksanen, Salmi, Lusa & Ahola (2018, 7) tuovat esille myös sen, että yksilö myös tekee jatkuvasti valintoja, jotka vaikuttavat terveyteen. Liikunta, hyvälaatuinen ja riittävä uni sekä monipuolinen ruokavalio edistävät yksilön terveyttä ja vahvistavat kokemusta omasta työkyvystä. Autio ym. (2017, 142) tarkentavat, että riittävä kestävyyskunto, voimataso ja liikkuvuus lisäävät työssä jaksamista ja tukevat palautumista. Kun yksilön terveys on riittävän hyvä, jää

voimavaroja myös työpäivän jälkeen huolehtia itsestään, tehdä itselleen tärkeitä asioita ja nauttia vapaa-ajasta.

Autio ym. (2017, 114) kertovat liikkumisen olevan välttämätöntä terveydelle ja se vaikuttaa yksilön hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Liikkuminen itselleen mieluisella tavalla toimii vastapainona arkipäivän hektisyydelle: se rentouttaa, piristää sekä toimii palautumisen ja hyvän unenlaadun tukena. Huotilainen & Saarikivi (2018, 129) tuovat esille, että liikkumista koskevien tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että jo pelkällä arkisella toiminnalla on vaikutusta, esimerkiksi seisoma-asento on vireystilan ylläpitämisen kannalta parempi kuin istuma-asento ja kävellessä ajatukset suuntautuvat tulevaan. Yksilön keho ja mieli muodostavat kokonaisuuden eli psyykkinen aktiivisuus ja vireys ovat tiiviisti kytköksissä fyysiseen aktiivisuuteen.

Tamminen & Solin (2014, 5–14) kirjoittavat, että myös mielenterveys kytkeytyy yksilön terveyteen monin tavoin, se vaikuttaa yksilön kykyyn ajatella, viestiä, oppia sekä kehittyä. Mielenterveys on ylipäättään edellytys sille, että yksilö kykenee tekemään työtään ja antamaan oman panoksensa yhteisölle ja yhteiskunnalle. Työ on hyväksi yksilön mielenterveydelle. Se tuo turvallisuuden tunnetta ja vahvistaa yksilön itsetuntoa. Mielenterveys voi kuitenkin myös vaikuttaa heikentävästi yksilön terveyteen. Esimerkiksi pitkittyessään stressi voi johtaa erilaisiin fyysisiin sairauksiin, hankaloittaa yksilön jaksamista ja palautumista tai altistaa työuupumukselle. Palautuminen onkin sekä fysiologista että psykologista toimintaa, joka on hyvin yksilöllistä ja vaihtelevaa (Manka 2015, 191; Manka & Manka 2016, 181; Työterveyslaitos 2020b). Fysiologisesti palautumisella tarkoitetaan tilannetta, jolloin yksilön elimistö palautuu perustasolleen työstä aiheutuneen stressitilan jälkeen. Psykologinen palautuminen on yksilön itsensä tuntemus siitä, että kokee olevansa valmis jatkaa työn tekemistä. (Manka & Manka 2016, 181). Kinnusen (2017, 90) kertookin, että tilanteessa, jolloin työhön liittyy paljon vaatimuksia, mutta se tarjoaa vain vähän voimavaroja, yksilön palautuminen todennäköisesti hankaloituu ja stressitila pitkittyy.

Työn kuormituksista palautuminen on prosessi, joka ylläpitää yksilö työkykyä ja hyvinvointia. Palautuminen voi olla joko passiivista tai aktiivista. Näin ollen tilanteeseen ja yksilön tuntemuksiin sopiva palautumisen keino voi vaihdella päivittäin. Joinakin päivinä passiivinen palautuminen eli lepo ja oleilu ovat tarpeen, kun taas toisina päivinä aktiivisen palautumisen keinot, muun muassa liikunta, kulttuuri tai työn ulkopuoliset sosiaaliset vuorovaiikutustilanteet toimivat yksilölle parhaiten. Manka (2015, 197) tuo myös esille, että erityisesti hyvänlaatuinen uni on yksi tärkeimmistä tekijöistä palautumisessa. Lisäksi Manka (2015, 45) ja Kinnunen (2017, 90) muistuttavat siitä, että yksilön palautuminen alkaa tosiasiassa vasta silloin kun työn vaatimustekijöitä ei ole. Toisin sanoen, kun yksilö omien

tuntemustensa mukaan kokee palautuneensa työn vaatimuksista ennen seuraavaa ponnistelua ja paneutumista työtehtäviin, on palautumisen ja ponnistelujen välillä riittävä tasapaino ja voidaan todeta, että palautuminen on onnistunut.

### 2.3 Osaaminen

Ajantasainen osaaminen on yksilön näkökulmasta merkittävä työkykyyn vaikuttava tekijä (Sitra 2019, 11). Viitala (2014, 145) kertoo, että osaaminen on perusta, jonka varassa yksilö onnistuu ja kehittyy omissa työtehtävissään. Siihen kytkeytyvät tietojen ja taitojen lisäksi myös yksilön motivaatio. Tänä päivänä yksilöltä edellytetään jatkuvaa oppimista oman osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, jotta hän pysyy työelämän muutoksissa mukana (Autio ym. 2017, 167). Viitalan (2014, 145) ja Lemmetty & Collinin (2019, 273) mukaan työviihtyvyytutkimusten tulokset osoittavat yksilön odottavan ennen kaikkea sitä, että hän voi oppia, tuntea pätevyyttä ja kokea olevansa tarpeellinen työssään. Jatkuvan oppimisen käsite onkin saanut alkunsa näkemyksestä, että nykyajan työ itsessään on oppimista.

Suonsivu (2014, 48) kertoo, että kokemus omasta osaamisesta vahvistaa yksilön itsetuntoa ja motivaatiota sekä parantaa omien voimavarojen käyttöä ja ajanhallintaa. Salmimies (2008, 75) täydentää, että osaamiseen liittyvät yksilön tunne oman työn hallinnasta ja se, että työlle on asetettu selkeät tavoitteet. Se on myös innostuneisuutta ja nauttimista työn tekemisestä, mistä yksilö saa onnistumisen kokemuksia. Oleellinen tekijä osaamisessa on myös mahdollisuus sen jatkuvalle kehittämiselle. Viitala (2014, 145–147) taas kertoo, että uuden oppiminen ja kehittyminen kuuluvat yksilön luontaiseen toimintaan, joka tuo mielihyvää ja vahvistaa minäpystyvyyden tunnetta. Oman osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tiedostaminen kytkeytyvät työssä menestymiseen ja työssä viihtymisen kokemukseen, joita ilman yksilö ei edes kykene hyödyntämään osaamistaan onnistuneesti.

Viitala & Jylhän (2019, 233) mukaan yksilön osaaminen tulee esille suhtautumisessa omaan työhön ja työtehtäviin, sujuvana työskentelynä sekä hyvinä työsuorituksina. Osaaminen ei ole ainoastaan kykyä suoriutua juuri tekeillä olevasta työtehtävästä, vaan se on yhtä lailla oman työn jatkuvaa kehittämistä sekä sopeutumista työelämän muutoksiin. Suonsivu (2014, 48) kertoo tämän tarkoittavan sitä, että yksilöllä on oltava myös omaa halua kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Oman osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen vahvistavat samalla myös yksilön kykyä johtaa itseään. Viitala & Jylhä (2019, 233) tarkentavat, että itsensä johtaminen eli oman toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä oman työkyvyn ylläpitäminen ovatkin kytkeytyneet tiivistä tämän päivän työelämän osaamistarpeisiin.

Huotilainen & Saarikivi (2018, 87) sekä Lemmetty & Collin (2019, 272) ovat sitä mieltä, että työelämä on täynnä oppimistilanteita. Tämän seurauksena uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen toteutuukin entistä vahvemmin työssä toteutuvana ja se on kytkeytynyt työn tekemiseen. Lemmetty & Collin (2019, 272) lisäävät vielä, että tutkimustulokset ovat osoittaneet, että noin 80 % aikuisten työssä oppimisesta tapahtuu yksilöiden itsensä toteuttamina. Työelämän oppimistilanteita voivat olla vuorovaikutustilanteet kollegoiden kanssa, itseohjautuvaa tiedonhakua, kokeilemista tai virheistä oppimista.

Työnkuvien ja työtehtävien muuttuminen ja monipuolistuminen on tehnyt epävarmaksi sen, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tämä korostaa jatkuvan osaamisen ja uuden oppimisen tarvetta. Substanssiosaamisen rinnalle onkin noussut elinikäisen oppimisen merkitys ja tarve työelämässä (Lemmetty & Collin 2019, 273). Sitran kohti osaamisen aikaa-selvityksessä (2019, 4) nostetaan esille myös se, että pelkästään työelämä tarpeet ovat vain yksi näkökulma elinikäiselle oppimiselle. Kokonaisuutta ajattelen, oman osaamisen kehittämisen ohella elinikäisessä oppimisessa on yksilötasolla yhtä lailla kyse myös ihmisenä kasvamisesta ja kehittymisestä sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta (Sitra 2019, 9).

## 2.4 Motivaatio

Martela & Jarenko (2015, 26) kertovat motivaation olevan yksilön sisäinen voima, joka on lähtöisin henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Ryanin & Decin (2000, 69) mukaan yksilö, joka toimii oman motivaation mukaisesti, on kiinnostuneempi tehtävistään ja itsevarmempi tekemisessään. Se tulee esille yksilön luovuutena, sirkeytenä sekä parempana suorituskyknä. Martela & Jarenko (2015, 26) ja Ryan & Deci (2000, 69) kertovat, että sisäisesti motivoitunut yksilö hakeutuukin tekemään juuri niitä asioita, jotka innostavat ja tuntuvat itselle arvokkailta. Ojalan (2018, 93) mukaan yksilön sisäinen motivaatio rakentuu autonomiasta eli itsenäisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista, kyvykkyydestä eli osaamisesta ja kehittymisestä sekä yhteisöllisyydestä eli yksilön tarpeesta kuulua yhteisöön, olla vuorovaikutuksessa sekä mahdollisuudesta kyetä auttamaan muita. Salmimies (2008, 75) täydentää, että yksilön sisäiseen motivaation kytkeytyvät myös omien tavoitteiden asettaminen, itseluottamus omaan tekemiseen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä onnistumisen kokemukseen. Motivaatio liittyy tiiviisti yksilön kokemuksiin omasta vireystilasta, jaksamisesta sekä hyvinvoinnista.

Työhön liittyvät motivaatiotekijät voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Ulkoisella motivaatiotekijällä viitataan työn tekemiseen jonkin ulkopuolelta asetetun tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas sisäinen motivaatio syntyy itse työstä. (Ojala 2018, 92–93). Martelan & Jarenkon (2015, 27) mukaan yksilön päivittäisessä toiminnassa onkin samanaikaisesti sekä sisäistä

että ulkoista motivaatiota. Ulkoista motivaatiota on esimerkiksi palkka, joka on saatu tehdystä työstä ja sitä tarvitaan elinkustannusten kattamiseen. Samanaikaisesti yksilön tekemä työ on osoitus osaamisesta ja aikaansaamisesta ja jonka hän itse kokee hyödylliseksi eli se on lähtöisin sisäisestä motivaatiosta. Martela ja Jarenko (2015, 26; 34–35) ovat myös sitä mieltä, että sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaa parhaiten siitä, miltä se tuntuu eli onko oma toiminta oma-aloitteista vai ei. Se miten yksilö suhtautuu työhönsä, kokeeko työn pakollisena velvollisuutena vai kokeeko työtehtävät itsessään innostaviksi ovat oleellisia tietoja siitä, toimiiko yksilö sisäisen vai ulkoisen motivaationlähteen mukaisesti.

Viitala (2014, 16–18) kertoo, että motivoiva työ on mielekästä, riittävän haastavaa ja sille asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Erityisen hyvät lähtökohdat motivaation syntymiselle on silloin, kun yksilön osaaminen on tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Martela & Jarenko (2015, 35) kirjoittavat, että työhön liittyy yksilön oma kokemus aikaansaamisesta, osaamisen vahvistumisesta sekä yhdessä tekemisestä, jotka kaikki ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä ja näiden sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistaminen lisää myös yksilön sitoutuneisuutta työhön.

Otala (2018, 94–95) kirjoittaa, että yksilön sisäisen motivaation johtaminen ulkopuolelta työssä on kuitenkin hyvin haasteellista. Siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan antamalla kannustavaa palautetta, tarjoamalla mahdollisuuksia toimia itsenäisesti sekä vahvistamalla yksilön kokemuksia oman työn hallinnasta ja onnistumisista. Lisäksi on huomioitava, että työssä kehittyminen ja uuden oppiminen vaativat myös yksilön sisäistä motivaatiota eli kokemusta siitä, että oma työ on mielekästä, tärkeää ja palkitsevaa. Viitala (2014, 16) ja Ojala (2018, 90) jatkavat vielä kertomalla, että kaikilla on luontainen pyrkimys etsiä tekemiselleen merkitystä. Jos yksilö ei koe tekemistään merkitykselliseksi, ei hän myöskään motivoitu.

## 2.5 Työ — vaatimukset ja voimavarat

Viitalan (2014, 13) mukaan työ rytmittää elämää. Yksilö käyttää suurimman osa voimavaroistaan työhön ja se vaikuttaa myös yksilön käsityksiin itsestään sekä osaamisestaan, tiedoistaan ja taidoistaan. Työ asettaa muuttuvia vaatimuksia, joihin yksilöltä odotetaan reagointi- ja mukautumiskykyä jatkuvasti. Työelämän vaatimusten muuttuessa entistä tärkeämpää on kiinnittää huomiota siihen, miten yksilö voi työssään (Mäkikangas & Hakanen 2017, 84). Seppälä & Hakanen (2017, 114) kirjoittavat, että tänä päivänä Itsensä johtamisesta ja työn oma-aloitteisesta muokkaamisesta on muotoutunut merkittäviä työelämäntaitoja, joita yksilö tarvitsee kehittyäkseen, saavuttaakseen tavoitteita tai pysyäkseen ylipääntään työelämän muutoksessa mukana.

Keskinäisen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen työkykypäällikkö Aino Antin mukaan yksilöiden kannustaminen itsensä johtamiseen omassa työssään on tärkeä osa tämän päivän johtamista (Seuri 2018). Seuri (2018) ja Viitala (2019, 179–181) kertovat, että esimies, joka ymmärtää yksilön itsensä olevan työnsä paras asiantuntija, voi auttaa ja tukea löytämään juuri hänelle parhaiten sopivat tavat tehdä työtään ja sitä kautta vahvistaa yksilön työoloja, motivaatiota sekä hyvinvointia. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on tukea yksilön kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä tasapainon säilymistä työn ja yksilön omien voimavarojen välillä. Merkitystä on myös sillä, miten esimies kykenee ottamaan yksilön henkilökohtaisesti huomioon ja kohtaamaan hänet aidosti. Johtamisella onkin suuri vaikutus siihen, miten yksilö kokee tullessa kuulluksi ja nähdyksi työpaikallaan.

Työpäivään liittyvät tehtävät ja tilanteet eli työn psykososiaaliset piireet ja olosuhteet voidaan jaotella työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Manka (2015, 26) tuo esille, että työn vaatimukset määräytyvät sen mukaan, kuinka paljon työ vaatii ponnisteluja, kuinka paljon sitä on ja minkälaisella aikataululla työtä on tehtävä. Jotta yksilöllä on mahdollisuuksia onnistua, hän tarvitsee omien voimavarojen lisäksi myös työstä saatavia voimavaroja. Mankan (2015, 38) ja Hakasen (2011, 71–72) mukaan työn voimavaroja ovat muun muassa johtaminen, palaute ja yhteisöllisyyden kokemukset sekä yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työn sisältöön. Erityisesti johtaminen ja yhteisöllisyys ovat niitä tekijöitä, jotka tarjoavat yksilölle suojaa työn kuormituksista ja vaatimuksista (Manka 2015, 38).

Manka (2015, 107) ja Seuri (2018) kertovat, että myös itsensä johtamisella voidaan lisätä hyvinvointia. Kokemukset hyvinvoinnista vahvistuvat koko työyhteisössä, mitä useampi yksilö yhteisössä tuntee itsensä hyvinvoivaksi. Salminen (2015, 51) täydentääkin, että jokainen yksilö itse omalla käyttäytymisellään, asennoitumisellaan, motivaatiollaan sekä vuorovaikutustaidoillaan vastavuoroisesti vaikuttaa työyhteisönsä kokemuksiin yhteisöllisyydestä ja hyvästä työilmapiiristä. Suonsivu (2015, 28) tuo esille, että yksilöiden kokemukset yhteisöllisyydestä ja työilmapiiristä ovat keskeisimpiä tekijöitä arvioitaessa hyvinvointia ja henkilöstön jaksamista työyhteisössä. Ne vaikuttavat suoraan jokaisen motivaatioon, työtyytyväisyyden kokemukseen sekä työn tuloksellisuuteen. Manka (2015, 144–145) ja Hakanen (2011, 56–58) jatkavat vielä, että työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistavat yhteiset arvot, aktiivinen yhteinen toiminta, yksilöiden vastavuoroisuus ja toisten arvostaminen sekä keskinäinen luottamus. Nämä liittyvät myös siihen, kokeeko yksilö jäävänsä hankalissa tilanteissa yksin.

Seppälä & Hakanen (2017, 108) kertovat tutkimustuloksien osoittaneen, että riittävä määrä työn voimavaroja vaikuttaa yksilön motivoitumiseen, työn tuottavuuteen, kehittämishaluisuuteen, hyvään työkykyyn sekä onnistuneeseen työn ja vapaa-ajan

yhteensovittamiseen. Hakanen (2011, 56–58) tuo esille, että työn voimavaroihin liittyvät myös yksilön kokemukset oikeudenmukaisuudesta, arvostuksesta, ystävällisyydestä ja luottamuksesta. Hakanen (2011, 71–72) jatkaa kertomalla, että työn voimavarat ja yksilön omat voimavarat ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa: työn voimavarat vaikuttavat yksilön omiin voimavaroihin, kuten itseluottamukseen sekä kokemukseen pärjäämisestä ja vastaavasti yksilön omat voimavarat vaikuttavat siihen, minkälaisena hän kokee työn ja työolot. Työoloilla tarkoitetaan työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa. Hakanen (2011, 103) korostaa vielä lopuksi, että työn voimavaroja tulisikin olla niin runsaasti, että tavoitteiden saavuttamisen lisäksi ne mahdollistavat ja vahvistavat yksilön kokemuksia innostumisesta ja onnistumisesta omassa työssään.



### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

#### 3.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamisen voidaan ajatella olevan yksilön ominaisuus ja itsestään selvä taito, jonka jokainen hallitsee luonnostaan. Todellisuus on kuitenkin toinen. Kyky osata priorisoida omaa työtään, hallita ajankäyttöään, motivoida itseään sekä asettaa eri tilanteisiin sopivia omia tavoitteita vaativat yksilöltä monenlaisia taitoja (Airaskorpi 2020, 67). Pihlaja (Lyytinen 2019a) kertoo, että itsensä johtaminen alkaa pienistä valinnoista, joita yksilö tekee päivittäin, sekä työssä että vapaa-ajalla. Sydänmaalakka (2017, 274) täydentää jatkamalla, että itsensä johtaminen on vastuunottamista itsestään ja omasta tekemisestään. Sen voi ajatella olevan prosessi, jonka avulla yksilö ohjaa itseään, omaa toimintaa ja motivaatiota suoriutuakseen päivän tehtävistä ja saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Neck & Houghton (2006, 271) ovat tuoneet esille, että itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa omaan suoriutumiseen myös sellaisissa tilanteissa ja tehtävissä, jotka voivat olla epämieluisia, mutta välttämättömiä. Salmimies ja Ruutu (2013, 34) taas ovat sitä mieltä, että itsensä johtaminen on koko elämän mittainen prosessi itseensä tutustumisessa ja oman elämän mielekkyystekijöiden löytämisessä.

Viitala & Jylhä (2019, 22) kertovat, että itsensä johtamisen (*self-leadership*) käsitteen on luonut professori Charles Manz jo 1980-luvulla. Alun perin käsitteellä viitattiin johtajien tarpeisiin tulla entistä paremmiksi, vuorovaikutustaitoisemmiksi ja lähestyttävimmiksi johtajiksi. Työelämän muutosten mukana siitä on kuitenkin muotoutunut kaikkia niitä yksilöitä koskeva asia, joilla on kiinnostusta vahvistaa omia kykyjään ja mahdollisuuksiaan sekä halua hyödyntää omia taitojaan ja vahvuuksiaan mahdollisimman monipuolisesti. Itsensä johtamisen taustalla on ajatus siitä, että itsereflektion ja omien tavoitteiden avulla yksilö pystyy ohjaamaan omaa elämäänsä haluamaansa suuntaan (Viitala & Jylhä 2019, 22). Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös johtamisen ”alalajina” asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalla. Sydänmaalakka (2017, 43–44) kertoo, että itsensä johtamista ei ole tieteellisesti tutkittu kovinkaan paljon, mutta jo tehtyjen tutkimusten perusteella on pystytty osoittamaan, että hyvä itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti yksilön tehokkuuteen niin työelämässä kuin henkilökohtaisestikin.

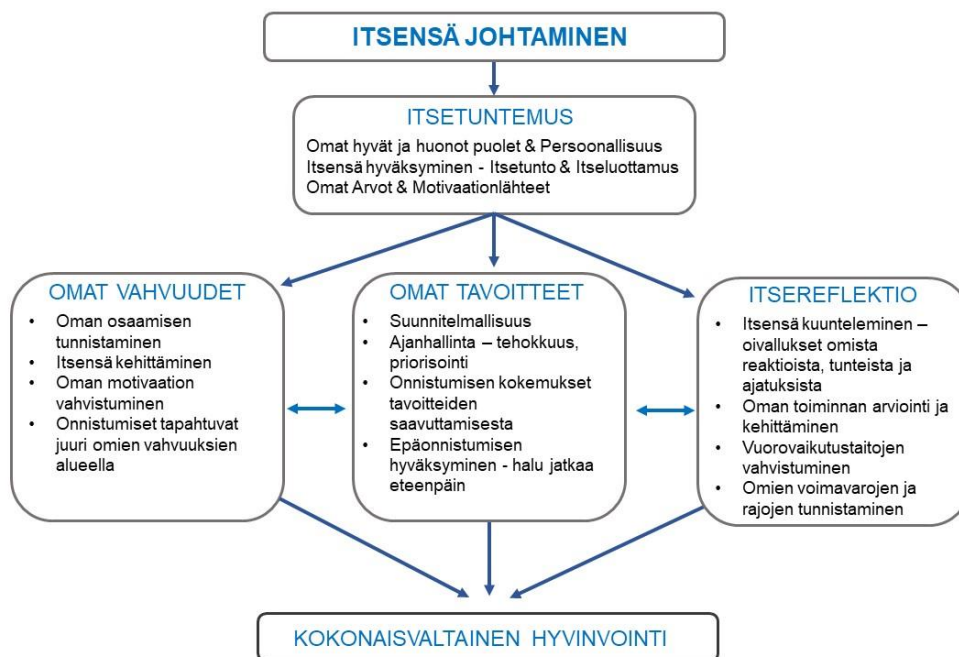
Suonsivu (2015, 27) ja Pihlaja (2018, 226–227) kirjoittavat, että itsensä johtamisessa keskeistä on yksilön itsetuntemus. Siihen kytkeytyvät itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen, omien vahvuuksien tunnistaminen, omien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen sekä kyky reflektoida omaa hyvinvointia ja toimintaa. Salmimies ja Ruutu (2013, 41; 2014, 2.1) kertovatkin, että itsetuntemus tarkoittaa yksilön kykyä tunnistaa omia

luonteenpiirteitään, hyviä ja huonoja puoliaan, käyttäytymistapojaan sekä vahvuuksiaan ja voimavarojaan. Siihen liittyvät myös yksilön tunnetilat ja mieltymykset. Näistä samoista tekijöistä koostuu myös yksilön persoonallisuus. Mäkikangas, Feldt, Huhtala & Hyvönen (2017, 121) tuovat esille, että persoonallisuudella viitataan yksilön ominaisiin tapoihin ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Persoonallisuus myös muuttuu ja kehittyy elämän aikana kokemusten kautta, jolloin yksilön aiemmin ajattelemat heikkoudet voivatkin kokemusten kartuttua muuttua vahvuuksiksi (Salmimies & Ruutu 2013, 41).

Itsetuntemukseen liittyvät tiiviisti myös yksilön omat arvot, jotka ovat yksilön itsensä tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina pitämiä asioita. (Salmimies & Ruutu 2013, 73). Sydänmaalakka (2017, 20) ja Salmimies & Ruutu (2014, 1.1) kertovat, että arvot ohjaavat yksilön ajatuksia, tunteita ja valintoja, jotka perustuvat henkilökohtaisiin tarpeisiin. Arvot tulevat esille yksilön käyttäytymisen, tekojen ja toiminnan kautta. Ne vaikuttavat myös siihen, minkälaisia tavoitteita yksilö itselleen asettaa ja minkälaisia keinoja käyttää niiden saavuttamiseksi. Salmimiehen (2008, 46–47) mukaan omien arvojen tunnistaminen ja tiedostaminen auttavat tekemään päätöksiä hankalissakin tilanteissa ja niiden mukaisesti toimiminen vahvistaa yksilön sitoutumista ja motivaatiota tehtävän suorittamiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen.

Jokainen on muodostanut jonkinlaisen käsityksen itsestään, omista kyvyistään ja siitä, mihin oma osaaminen riittää (Pihlaja 2018, 230). Itseluottamusta ja kokemusta minäpystyvyydestä tulisikin vahvistaa uusien entistä vaativampien haasteiden vastaanottamisella sen sijaan, että keskitytään pelkästään heikkouksien kehittämiseen. Pihlaja (2018, 232) kertoo tutkimuksista, jotka osoittivat, että jopa 70–80 % työntekijöistä keskittyy ensisijaisesti heikkouksien vahvistamiseen, vaikka työelämässä parhaiten menestyneet yksilöt ovat kuitenkin he, jotka ovat panostaneet omiin vahvuuksiinsa.

Itsensä johtaminen on tänä päivänä keskeinen työelämäntaito, jota odotetaan jokaiselta yksilöltä. Suonsivu (2014, 48) kertoo, että työelämässä itsensä johtaminen on yksilön oman työkyvyn, työn tekemisen, osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamista ja arviointia. Ennen kaikkea se liittyy omien rajojen ja jaksamisen tunnistamiseen. Itsensä johtaminen on kokonaisuus, mihin sisältyy useita toisiinsa kytkeytyviä ja toisiinsa vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan pyrkiä kuvailemaan (Kuvio 3) tässä opinnäytetyössä esille nostettujen keskeisten käsitteiden avulla. Merkittävin ymmärrys itsensä johtamisesta on se, että sen tavoitteena on omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen.



Kuvio 3 Itsensä johtaminen

### 3.2 Omat vahvuudet ja voimavarat

Mankan (2015, 45) ja Uusautti (2019, 22–23) kertovat, että yksilön omilla voimavaroilla tarkoitetaan muun muassa yksilön reagoititapoja ja psykologisia taitoja eli itseluottamusta, selviytymiskeinoja sekä elämän tasapainoisuuden hallintaa. Vahvuudet taas ovat yksilön myönteisiä piirteitä, joita hän voi tunnistaa, oppia ja kehittää. Omien vahvuuksien tunnistamiseen yksilö tarvitsee itsereflektiotaitoja sekä halua päästä hyödyntämään niitä. Salmimies (2008, 214) korostaa, että yksilön parhaat suoritukset ja niitä seuraavat onnistumisen kokemukset tapahtuvat juuri yksilön omien vahvuksien alueella. Kun yksilö keskittyy omiin vahvuksiinsa ja kehittää niitä entisestään, vahvistuvat myös omat voimavarat vastaanottamaan entistä haastavampia tehtäviä.

Suonsivun (2014, 45) mukaan jokaisella on voimavaroja ja vahvuuksia ja yleensä niitä on vielä enemmän kuin yksilö itse edes tiedostaa. Niitä voi olla monella alueella, kuten vuorovaikutustaidoissa tai työskentelytavoissa. Omien vahvuuksien tunnistamisen apuna yksilö voi esimerkiksi miettiä, mitkä asiat kiinnostavat, innostavat ja vetävät puoleensa tai missä asioissa kokee olleensa erityisen taitava (Sarkkinen 2017).

Omien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen lisää yksilön optimistisuutta ja käsitystä omasta minäpystyvyydestä. Manka & Mankan (2016, 161) mukaan yksilön käsitys omasta minäpystyvyydestä liittyy yksilön itseluottamukseen. Lehtinen, Vauras & Lerkkanen (2016, 127–128) tarkentavat, että minäpystyvyyden käsite viittaa Banduran *Self-efficacy*-teoriaan siitä, minkälainen usko yksilöllä on omiin kykyisinsä, miten motivoitunut on

ja miten toimii tavoitteiden saavuttamiseksi. Merkittävimmät vaikuttajat yksilön minäpystyvyys käsitykseen ovat omat kokemukset, tunteet ja tuntemukset. Salmimies & Ruutu (2014, 5.2) lisäävät, että minäpystyvyys liittyy myös siihen, miten yksilö hyödyntää omia vahvuuksiaan: jos epäilee omaa minäpystyvyyttään, yksilö alkaa vältellä haasteita ja luottamus omiin vahvuuksiin katoaa. Mitä vahvempi minäpystyvyyden käsitys itsestä on, sitä todennäköisemmin yksilö valitsee haasteellisia tehtäviä ja keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen. Uusautin (2019, 24; 59) mukaan kokemus siitä, että pystyy toteuttamaan itseään, onnistumaan sekä nauttimaan tekemisestään nostavat myös itsetuntoa. Tällöin yksilön toiveikas suhtautuminen tulevaisuuteen vahvistuu ja lisää uskoa omiin mahdollisuuksiinsa.

Omien vahvuuksien ja voimavarojen tunnistamisella on merkitystä myös työelämässä, missä yksilöltä odotetaan muutos- ja sopeutumiskykyä sekä tarjotaan mahdollisuuksia suuntautua työtehtävissään yhä laajemmin ja monipuolisemmin. Enenevässä määrin työjärjestelyt on toteutettu niin, että yksilö voi johtaa itseään, toimia itsenäisesti ja vaikuttaa omaan työhönsä (Manka & Manka 2016, 158). Uusautin (2019, 84) mukaan työn innostavuuteen ja haasteissa selviytymiseen kytkeytyykin tiiviisti yksilön mahdollisuudet hyödyntää omia vahvuuksiaan työssään. Suonsivu (2015, 45) kertoo näiden liittyvän suoraan yksilön kokemukseen oman työn- ja tehtävienhallinnan vahvistumisesta.

### 3.3 Omat tavoitteet

Sydänmaalakan (2017 16–17) mukaan itsensä johtaminen toteutuu käytännön arkipäivässä. Omat, itselle asetut tavoitteet auttavat yksilöä motivoitumaan ja kiinnittämään huomionsa oleellisiin asioihin, joita vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Paju & Riekki (2019, 112) kertovat, että hyvä tavoite on jo sellainen, jonka avulla pääsee vauhtiin ja joka pitää liikkeessä.

Paju & Riekki (2019, 113–114) kirjoittavat, että tavoitteiden asettamista on tutkittu jo vuosien ajan. Tutkimustuloksista on saatu selville, että selkeät määräajat tai deadlineet voivat helpottaa tavoitteiden saavuttamista, mutta samanaikaisesti yksilön motivaatio ja jaksaminen saattavat heikentyä. Tähän vaikuttaa se, jos tavoitteet ja niihin liittyvät aikataulut ovat vain ulkopuolelta määritettyjä eikä yksilö itse voi niihin vaikuttaa. Esimerkiksi, jos työtehtäviin ei liity myös yksilön omia tavoitteita, niiden tekeminen voi tuntua pakonomaiselta suorittamiselta. Pihlaja (2018, 37–38) nostaa esille, että työtehtävien tekemisestä tulee mielekkäämpää, kun työn tavoitteisiin liitetään yksilön henkilökohtaisia tavoitteita. Lisäksi se vahvistaa yksilön innostusta ja motivaatiota, jotka vaikuttavat hyvinvoinnin kokemuksiin. Tämä olisikin syytä huomioida työn jo suunnitteluvaiheessa, esimerkiksi yhdessä esimiehen kanssa.

Pihlajan (2018, 37) mukaan ulkopuolelta tulevien paineiden ja kiireen takia yksilön omien tavoitteiden hahmottaminen, niiden asettaminen ja saavuttaminen saattavat jäädä taka-alalle. Tästä seuraa pettymyksen tai epäonnistumisen tunteita. Suurimmat esteet tavoitteiden asettamiselle ja niiden saavuttamiselle rakentuvat kuitenkin yksilön omassa mielessä: ne voivat tuntua oudolta tai hyvin vieraalta tavalta ja ajatukselta. Pihlaja (Lyytinen 2019b) kertoo, että omien tavoitteiden asettamisen esteenä voi olla myös epäonnistumisen pelko, koska uhkat on helpompi havaita kuin mahdollisuudet. Myös yksilön omat mielikuvat tehtävän tekemisestä ja tavoitteen saavuttamisesta voivat olla hankalia tai jopa vastenmielisiä. Tällöin jo pelkkä alkuun pääseminen tehtävän suorittamisessa tuntuu vaikealta.

Pihlaja (Lyytinen 2019b) tarkentaa vielä kertomalla, että omien tavoitteiden tarkoituksena on motivoida ja priorisoida omaa toimintaa tavoitteiden mukaisilla asioilla. Tavoitteellisuus auttaa myös hyväksymään mahdolliset epäonnistumiset, yrittämään uudelleen ja jatamaan eteenpäin. Salmimies & Ruutu (2013, 28) sekä Pihlaja (Lyytinen 2019b) korostavat, että itse asetettu selkeä ja konkreettinen mutta tarpeeksi haastava tavoite, jotka saavuttaminen sisältää itseä motivoivaa tekemistä, lisää myös yksilön mielihyvän tuntemuksia. Jos tavoite on asetettu pidemmälle aikavälille, sen pilkkominen välitavoitteisiin voi olla tarpeellista. Lyhyemmän aikavälin välitavoitteiden avulla suunnitellaan ja priorisoidaan omaa toimintaa ja niistä saatujen pienempienkin onnistumiskokemusten avulla ylläpidetään omaa motivaatiota ja innostusta taas seuraavaan välitavoitteen saavuttamiseksi (Paju & Rieki 2019, 112).

### 3.4 Itsereflektointi

Manka & Manka (2016, 171–172) kertovat, että yksilö käyttää suurimman osan ajastaan tekemällä koko ajan jotakin ja pyrkimällä samalla ajattelemaan mitä tekee seuraavaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö ei todellisuudessa pysty keskittymään juuri kyseiseen hetkeen ja tiedostamaan mitä on tekemässä, miksi on tekemässä ja mihin tekemisellään tähtää. Suuntaamalla ajatukset ja tarkkaavaisuuden itseensä, omaan toimintaan ja omiin kokemuksiin kutsutaan itsereflektioksi. Itsereflektion tavoitteena on tulla tietoisiksi omista kokemuksistaan ja niiden aiheuttamista reaktioista itsessään, miten ne ovat vaikuttaneet omaan toimintaan tai tunteisiin.

Sydänmaalakka (2017, 81–82) tuo esille, että pelkkä kokemus sellaisenaan ei kehitä yksilöä, vaan vasta kokemuksen reflektointi synnyttää tarvittavan oivalluksen, jonka avulla saadaan tuloksia aikaiseksi. Suonsivu (2014, 55) kertoo myös, että itsereflektio on myös omien voimavarojen arviointia suhteessa työn ja omien tavoitteiden saavuttamiseen tarvittaviin vaatimuksiin. Itsereflektioon liittyy keskeisesti tietoisuustaidot. Sydänmaalakan (2017, 258–259) mukaan tietoisuus on sellaista tietoa, joka on muuttunut osaksi yksilöä

itseään; ajatuksia, tunteita ja arvoja. Itsereflektion ja tietoisuustaitojen avulla yksilön itseluottamus omiin kykyihin vahvistuu ja samalla hän oppii tunnistamaan omat rajallisuutensa ja puutteensa ja ennen kaikkea hyväksymään ne (Salmimies 2008, 30; Salmimies & Ruutu 2013, 34; Manka & Manka 2016, 172).

Itsereflektointi ja oman tietoisuuden kehittäminen ovat oleellisia tekijöitä itsensä johtamisessa ja siinä onnistumisessa. Ne vaativat pysähtymistä ja siksi niille tulisikin varata riittävästi aikaa. Itsereflektoinnin ja omaa tietoisuuden harjoittaminen vahvistavat myös hyvinvointia. Samalla aktivoituvat ne aivojen alueet, jotka liittyvät omien tunteiden säätelyyn, empatiakykyyn sekä kykyyn havainnoida omia ja toisten tunnetiloja. (Manka 2015, 208; Manka & Manka 2016, 172.) Harjoitusten hyvinvointivaikutukset lisäävät yksilön myönteistä mielialaa sekä vähentävät ahdistuneisuuden ja jännittyneisyyden tunteita. Tutkimusten mukaan tietoisuuden kehittämisellä on todettu olevan vaikutusta myös stressin, uupumuksen, pitkäaikaisen kivun sekä masennuksen hoidossa. (Manka & Manka 2016, 172; Sydänmaalakka 2017, 258–259.)

Huotilainen & Saarikivi (2018, 144) sekä Paju & Riekk (2019, 46) tuovat esille, että myös työelämässä tarvitaan jatkuvaa itsereflektointia. Sitä vaaditaan muun muassa oman työn ja työtapojen arviointiin sekä kehittämistarpeiden havainnointiin. Sydänmaalakka (2017, 81–82) ja Paju & Riekk (2019, 46) ovatkin sitä mieltä, että oman työn kehittämisen ei pitäisi olla irrallaan varsinaisista työtehtävistä vaan luonteva osa omaa työntekemistä. Manka (2015, 207–208) jatkaa kertomalla, että itsereflektiolla ja siihen liittyvillä tietoisuustaidoilla on vaikutusta yksilön asennoitumiseen omaa työtään ja työtilannettaan kohtaan ja ne parantavat tavoitteiden asettamista ja motivaatiota. Näiden voidaan myös ajatella olevan suorittamisen vastakohta. Itsereflektio ja tietoisuus omasta itsestään, ajatuksistaan ja tunteistaan auttavat yksilöä rauhoittumaan ja arvioimaan nykyhetkeä ilman arvostelua. Lisäksi ne vahvistavat pärjäämisen kokemuksia sekä omia taitoja vuorovaikutustilanteissa muiden ihmisten kanssa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuskonteksti

Opinnäytetyön toimeksiantaja on LAB-ammattikorkeakoulu, liiketoimintayksikkö, Lahti. Lahden yksikössä työskentelee tällä hetkellä 72 henkilöä. Työyhteisö koostuu opettajista, TKI eli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintatyötä tekevistä henkilöistä sekä yksikön johtotiimistä. Henkilöstöstä suurin osa, noin 80 % on opettajia, joista osa on mukana myös TKI-hankkeissa. Kuluva vuosi on ollut toimeksiantajalle haasteellinen organisaatiomuutoksen ja Koronavirusepidemiasta johtuvien poikkeusolojen takia.

LAB-ammattikorkeakoulu syntyi vuoden 2020 alussa organisaatiomuutoksessa, jolloin Lahden ja Saimaan ammattikorkeakoulut yhdistyivät. Ammattikorkeakoulujen liiketoimintayksiköiden toiminta sulautettiin yhteen, jolloin siitä muodostui LAB-ammattikorkeakoulun toiseksi suurin yksikkö. Liiketoimintayksikön opetustyön vastuualueelle kuuluvat liiketalouden sekä hotelli-, ravintola- ja matkailun alat. Yksikköön kuuluu myös kokonaan englanninkielellä toteutettavia koulutuksia.

Liiketoimintayksikkö toimii Lahden ja Lappeenrannan kampuksilla sekä verkkokampukselle ja tarjoaa opetusta noin 3000 opiskelijalle. Yksikkö on mukana useissa eri TKI-hankkeissa joko projektin hallinnoijan roolissa tai osatoteuttajana. LAB-ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä on henkilöstöä kokonaisuudessaan 125. Johtotiimissä on kuusi henkilöä: yksikön johtaja, neljä osaamispäällikköä ja TKI-päällikkö.

Vuonna 2020 Koronaviruksen (covid-19) ja siitä johtuneiden poikkeusolojen myötä ammattikorkeakoulun kampukset suljettiin ja työn tekeminen siirrettiin koteihin virtuaaliyhteystyöskentelyn taakse. Kohdeorganisaatiossa se vaikutti myös opetustyöhön. Lähiopetus lopetettiin ja siirryttiin pelkästään etä- ja verkko-opiskelumuotoon. Etätö jatkui kesään 2020 saakka.

Syyslukukauden 2020 alusta alkaen voimassa ovat olleet kokoontumisia koskevat rajoitukset, jolloin LAB-ammattikorkeakoulun toiminta muutettiin uuteen hybridimalliin. Hybridimallissa opetus toteutuu sekä etä- että lähiopetuksena. Lähiopetusta on kuitenkin rajoitettu voimassa olevien turvallisuussuosituksen mukaisesti.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen keinoista osana yksilön oman työkyvyn ylläpitämistä, jolloin laadullisen tutkimusotteen valinta soveltui parhaiten juuri tähän opinnäytetyöhön. Kananen (2017, 35–36) kertoo, että laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa ja tutkimuksen tekijä on

kiinnostunut ilmiön ymmärtämisestä sanojen ja tekstien avulla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää ilmiötä, vaan pyrkiä syventämään tietoa yhdestä tutkimusyksiköstä mahdollisimman hyvin. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on myös se, että tekijä analysoi jatkuvasti koko tutkimusprosessin ajan.

Opinnäytetyön näkökulmana oli yksilö ja hänen ajatuksensa sekä kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 62) tuovatkin esille, että jos halutaan tietää mitä yksilö ajattelee, on järkevintä kysyä sitä häneltä suoraan. Ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin sähköisesti laadittu kyselytutkimus, koska koko kohdeorganisaation henkilöstölle haluttiin tarjota mahdollisuutta osallistua kyselytutkimukseen. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2015, 194–195) mukaan laadullinen tutkimus ei välttämättä vaadi tekijän läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka usein niin esitetään, vaan hän voi olla myös etäällä. Lisäksi kysely useimmiten liitetään määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, mutta sitä voidaan hyödyntää myös laadullisessa tutkimuksessa, kun jokaiselle kysymykselle löytyy perustelu tutkimuksen viitekehyksessä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64).

Opinnäytetyön edetessä ja kyselytutkimuksen aineistoa analysoitaessa esille nousi tarve saada selville myös työnantajan ajatuksia ja näkemyksiä työn voimavaroista sekä työnantajan rooliin itsensä johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tämä tehtiin haastattelemalla LAB-ammattikorkeakoulun johdon edustajaa. Haastattelu toteutettiin virtuaalisena teemahaastatteluna etäkokoustyökalulla. Teemahaastattelu valikoitui sen vapaamuotoisuuden ja keskustelunomaisuuden takia. Tuomi & Sarajärvi (2018, 64) kertovat, että teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, missä edetään tekijän etukäteen määrittämien teemojen ja kysymysten avulla. Teemahaastattelu antaa tekijälle mahdollisuuden myös tarkentaa ja syventää kysymyksiään saamiensa vastausten perusteella.

#### 4.3 Tutkimuksen kulku

Kyselytutkimuksen kysymykset (liite 2) pohjautuivat opinnäytetyössä käytettyyn teorian tietoon sekä työlle asetettuihin alatutkimuskysymyksiin. Kyselyllä haettiin tietoja työkyvyn muodostumisesta sekä itsensä johtamisen käytännön keinoista yksilön näkökulmasta. Kyselyssä oli 8 kysymystä, jotka kaikki olivat avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset mahdollistivat vastaajien omien ajatusten ja kokemusten vapaamuotoisen esille tuomisen. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyssä ei myöskään ollut vastaajien taustatietoja kartoitettavia kysymyksiä, koska ne eivät olleet oleellisia tietoja tutkimuksen kannalta. Kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen vastaaminen antoi luvan tutkimuksen tekemiselle sekä vastausten hyödyntämiselle tutkimustuloksien analysoinnissa ja raportoinnissa.



Sähköinen kyselytutkimus laadittiin Webropol -ohjelmalla LAB-ammattikorkeakoulun suositusten mukaisesti. Ennen kuin kysely toimitettiin kohdeorganisaation henkilöstölle, sitä testattiin 31.8.-6.9.2020 välisellä ajalla viiden testivastaajan avulla. Testauksella varmistettiin kysymystenasettelun ymmärrettävyyttä; miten vastaajat ymmärtävät kysymykset ja miten kyselyn laatija ymmärtää vastaukset. Testivastaajat valikoituivat tekijän omista verkostoista edustaen eri ikäluokkia, sukupuolia sekä koulutus- ja työtaustoja. Testaajat käyttivät pyydetyksi kannettavan tietokoneen, tabletin ja kännykän näkymiä, jonka tavoitteena oli tarkastaa kyselyyn vastaamisen teknistä toimivuutta erikokoisilla näytöillä. Webropol -ohjelman käyttö ei ollut tekijälle entuudestaan kovinkaan tuttu, joten olennainen osa testausta oli myös ohjelmiston toiminnallisuuksien ja raportointiaineiston etukäteistarkastelu mahdollisten teknisten haasteiden kartoittamiseksi.

Testikyselyyn osallistumisen jälkeen kaikki testaajat raportoivat vielä tekijälle vastaamiskokemuksistaan sekä esille nousseista huomioistaan kyselystä. Kyselytutkimuksen kysymykset toimitettiin myös tutkimuksen kohdeorganisaation yksikön johtajalle etukäteen tarkastettavaksi. Saadun palautteen ja testivastausten analysoinnin perusteella kyselyn alkuperäisiin kysymyksiin ei ollut tarvetta tehdä muutoksia, mutta kyselyyn lisättiin vielä yksi kysymys liittyen työnantajan rooliin itsensä johtamisesta. Testivastausten avulla voitiin myös alustavasti hahmotella tutkimustulosten erilaisia analysointi – ja koodausmahdollisuuksia.

Linkki sähköiseen kyselyyn toimitettiin tutkimuksen saatekirjeen (liite 1) mukana kohdeorganisaation henkilöstölle sähköpostitse yksikön johtajan kautta 21.9.2020. Kyselyn linkki oli avoinna vastaajille kaksi viikkoa, eli 21.9.-4.10.2020 välisenä aikana. Vastausajan ensimmäisen viikon jälkeen tekijälle syntyi näkemys, että kyselystä olisi hyvä muistuttaa vastaajia. Yksikön johtaja lähetti pyydetyksi sähköpostimuistutuksen henkilöstölle toisen vastausviikon puolella välissä, 30.9.2020. Kyselyyn saatiin yhteensä 10 vastausta, jolloin tekijä katsoi vastauksien sisältöjen riittävän tutkimustulosten analysointiin ja tutkimusraportin laatimiseen sekä opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseen.

Kyselyvastauksiin perehtyminen aloitettiin jo vastausaikana käyttäen sisällönanalysointia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan sisällönanalyysissä on kyse tekstianalyysistä, joka on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä ja mihin muut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät jollain tavalla perustuvat. Sen avulla pyritään saamaan käsitys tutkitavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Kyselytutkimuksesta saatu lopullinen aineisto tallennettiin heti vastausajan päätyttyä. Koska kysely sisälsi ainoastaan avoimia kysymyksiä, vastaukset tulivat suoraan tekstimuodossa eikä litteroinnille näin ollen ollut tarvetta. Tallennuksen jälkeen aineistokokonaisuutta tarkasteltiin

yksityiskohtaisesti ja aloitettiin teemoitteluvaihe. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla aineiston sisältöä jäsenellään ja selvitetään, mitä määritetystä teemasta kirjoitetaan. Sen jälkeen aineisto pilkotaan ja järjestetään uudelleen teemojen mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2; Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Aineisto teemoitettiin tarkastelemalla työkyvyn ulottuvuuksia ja itsensä johtamisen keinoja. Teemoittelu tehtiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla kopioimalla aineistosta tekstikohdat, joissa kyseistä teemaa käsiteltiin. Tämän jälkeen teemoiteltuja tekstejä tarkasteltiin alatutkimuskysymyksiä avulla. Teemoittelun ja sisällönanalyysin lisäksi aineistoa tarkasteltiin myös vastaajakohtaisesti. Vastaajat merkittiin ja eroteltiin väreillä. Sen jälkeen vastauksista muodostettiin yhden vastaajan yhtenäinen vastauskokonaisuus. Vastaajittain tarkastelu mahdollisti teemoittelua laajemman kokonaisuuden hahmottamisen ja ymmärtämisen. Kokonaistarkastelun avulla esille nousi vastausten samankaltaisuudet ja toistuvuus, jolloin aineiston saturaatio pystyttiin todentamaan.

Opinnäytetyön edetessä ja kyselytutkimuksen vastauksia tarkasteltaessa tekijälle tuli tarve täydentää aineistoa myös työnantajan näkökulmasta. Työnantajalle esitettiin opinnäytetyön aiheista ja kyselytutkimuksesta valikoituja kysymyksiä, jotka käsitelivät työn voimavaroja sekä työnantajan roolia yksilöiden itsensä johtamisessa (liite 3). Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa vastaajan vapaalle puheelle annetaan tilaa, mutta käsitellään ennalta suunniteltuja teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 6.3.2.)

LAB-ammattikorkeakoulun johdon edustajan teemahaastattelu järjestettiin virtuaalisesti lokakuussa 2020 Teams-etäkokoustyökalulla ja se tallennettiin litterointia varten. Teemahaastattelun videointimahdollisuudesta ilmoitettiin haastateltavalle etukäteen, jolloin myös kysyttiin lupaa videoinnille. Lupa kysyttiin vielä uudelleen teemahaastattelutilanteessa ennen tallennuksen aloittamista. Tallennettu haastatteluvideo litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla yksityiskohtaisesti, jättäen kuitenkin pois pienet äännähdykset. Litteroitu aineisto teemoitettiin työkyvyn ulottuvuuksien ja itsensä johtamisen teemojen mukaisesti ja tekstistä merkittiin ne kohdat, missä näitä käsiteltiin. Tämän jälkeen vastauksia vertailtiin kyselytutkimuksen vastauksiin ja lopuksi aineistot yhdistettiin kokonaisuudeksi, jonka perusteella syntyivät tutkimustulokset.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään alatutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä loogisuuden ylläpitämiseksi. Alatutkimuskysymyksillä selvitettiin yksilöiden ajatuksia oman työkyvyn muodostumisesta ja sen jälkeen etsittiin itsensä johtamisen keinoja arkipäivän

kiireiden keskellä. Lopuksi haettiin vielä vastauksia siihen, onko työnantajalla roolia itsensä johtamisessa ja minkälaista tukea yksilöt kokevat tarvitsevansa itsensä johtamisessa. Kyselytutkimukseen saatiin 10 kattavia pohdintoja sisältävää vastausta ja aineisto täydentyi teemahaastattelun vastauksilla.

### **Yksilön työkyvyn muotoutuminen**

Aineiston perusteella yksilön työkyvyn muodostumisessa keskeisin tekijä on osaaminen, joka nousi esille kaikkien vastaajien kirjoituksissa riippumatta kysymyksenasettelusta. Omasta työkyvystä huolehditaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ja sen tukena käytetään työnantajan tarjoamia palveluita.

### **Terveys**

Vastauksista selvisi, että terveys nähdään kehon ja mielen yhteenliittymänä ja palautuminen sekä siitä huolehtiminen on yksilölle tärkeää. Palautuminen kytkeytyy selkeimmin työn ja vapaa-aja erottamiseen, joka koetaan erityisen merkittäväksi. Esille tuotiin myös tämänhetkiset Koronaepidemiasta johtuneet poikkeusolot, jotka ovat entisestään hämärtäneet työn raameja. Töitä tehdään pääasiassa kotona ja työpaikalla käydään harvakseltaan. Työaikojen noudattaminen, joustavat työaikajärjestelyt, liikkuminen sekä ylipäätään omasta hyvinvoinnista huolehtiminen nousivat esille käytännön keinoina, joilla työn tekemistä rajataan ja annetaan aikaa omalle palautumiselle.

*Olen erittäin tietoinen omasta aikataulutuksesta. Opintojaksot ovat suunniteltu ennakoon ja niille on kehitetty varasuunnitelmat. Aikatauluista löytyy joustoa, jotta tulipalojen sammuttaminen on helpompaa. Päivittäinen kevyt lenkkeily ja kuntonyrkkeily pitävät mielen ja kehon virkeänä sekä poistavat tuskaa. (Vastaja I.)*

*— . Pysin huolehtimaan, ettei päivät venyisi lohduuttoman pitkiksi, muistaisin huolehtia itsestä ja ottaa aikaa sosiaalisille suhteille. Ulkoilua, järkevää ruokaa, rauhoittuminen unille. (Vastaja K.)*

Yksilöiden oma-aloitteinen terveydestä huolehtiminen korostui vastauksissa ja työnantajan tarjoamia hyvinvointia ylläpitäviä tukipalveluita pidettiin yleisesti hyvinä asioina. Esille tuotiin myös, että yksilöiden jaksamiseen ja työpäivän aikana tapahtuvaan palautumiseen on panostettu työnantajan toimesta ja etätöiden tauottamiseen kannustetaan jatkuvasti. Esi-merkkinä annettiin työorganisaatiossa syksyllä 2020 käyttöön otettu BREAK PRO -tauko- liikuntasovellus. Vastausten perusteella sovelluksen käyttöönotto koettiin tarpeelliseksi ja sen käyttö on aktiivista.

— *Lisäsin ja ennen kaikkea tehostin liikuntaa, ja sen huomaa jo hyvinvoinnissaan. Kaiken ei tarvitse tapahtua työpaikalla, vaikka on hienoa, että työnantaja huolehtii työntekijöistä ja on esim. taukojumppia.* (Vastaaaja F.)

*Vaikka se (BREAK PRO) on aika pieni asia, niin se tuo yllättävät ison vaikutuksen päivän hektisyyteen.* (Vastaaaja A.)

## Osaaminen

Aineistosta kävi ilmi, että osaaminen on erittäin merkittävä tekijä yksilön työkyvyn muo-  
dostumisessa. Vastaaajien oman osaamisen arvostaminen on korkealla ja siihen panoste-  
taan myös työajan ulkopuolella. Oman osaamisen hyödyntäminen sekä mahdollisuus jat-  
kuvaan kehittymiseen kytkeytyvät yksilöiden jaksamiseen ja vahvistavat yksilön kokemuk-  
sia omasta kyvykkyydestään työssä. Työhön liitännäisten pakollisten tehtävien, kuten  
verkkokursseihin liittyvät tekniset ylläpitotehtävät, koetaan vievän aikaa ja tehoa omasta  
keskeisestä substanssiosaamisesta.

*Lehtorina ohjaan osaamistani työssäni tarvittavaan kehittymiseen. Pyrin keskustele-  
maan työnantajan kanssa siten, että työpanokseni myös rakentuu oman substans-  
sini mukaisesti. Kaikki ristiriitainen ja ei-substanssiin kohdistuva työ hajottaa jaks-  
amista. Yritän välttää näitä parhaalla mahdollisella tavalla. Aina ei onnistu.* (Vastaaaja  
B.)

Oman osaamisen jatkuva kehittäminen koettiin erityisen tärkeänä. Kirjoitettiin, että osaa-  
misen kehittämiseen käytetään kattavasti useita tapoja ja menetelmiä. Näitä ovat esimer-  
kiksi lukeminen, webinaareihin ja koulutuksiin osallistuminen sekä verkostot. Vahvimmin  
esille tuotiin työssä oppiminen; kollegoilta oppiminen on tärkeää ja toisten projekteihin tu-  
tustuminen koetaan hyvänä keinona testata omaa substanssiosaamista.

*Kehitän osaamistani sosiaalisessa kontekstissa. Arvostan kollegoitani ja saan heiltä  
puolivahingossa paljon uutta ajateltavaa. Samoin opiskelijoiden kirjalliset työt kurs-  
seilla ja oppareiden muodossa tuovat nopeasti substanssia. Substanssin testaa-  
miseksi on aina hyvä osallistua hankkeeseen, jossa huomaa osaamisen karttu-  
neen rutkasti.* (Vastaaaja I.)

*Podcastien kuuntelu, laaja lehtien lukeminen, koulutustapahtumiin osallistuminen ja  
keskustelut muun henkilöstömme sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa.* (Vastaaaja J.)

## Motivaatio

Vastausten perusteella motivaatio kytkeytyi tiiviisti yksilön osaamiseen. Kun omaa osaa-  
mista pääsee hyödyntämään työssä, myös motivaation koetaan vahvistuvan.

Motivaationlähteitä ovat esimerkiksi inspiroiva ja itsenäinen työ, mahdollisuudet kehittyä omassa työssään, saatu palaute, uusien asioiden onnistunut hoitaminen sekä halu tehdä työ hyvin ajallaan. Kirjoitettiin myös, että työstä saatu palkka toimii oman motivaation lähteenä. Sen koetaan tuovan taloudellista turvallisuutta, jolloin ei tarvitse koko ajan miettiä raha-asioita. Lisäksi palkka nähdään mahdollistajana tehdä erilaisia asioita, kuten esimerkiksi palkkapäivänä shoppailun hyvällä mielellä.

*Vaihtelevasti. Pohjimmiltaan motivaatio on käsittääkseni enemmän kuin itsensä motivointia, se syntyy luontevasti inspiroivasta työstä, opiskelijoista ja palautteesta, mutta erityisesti työn luonteesta: työ on itsenäistä, ja siinä on mahdollisuus tehdä kokeiluja sekä töitä omilla ääri rajoilla, omaan huippusuoritukseen pyrkien (vastaaja E.)*

*— pitkän kokemuksen omaavana on aikalailla ihanaa tehdä töitä, kun on kokemuksen tuoma varmuus mukana. (vastaaja B.)*

Motivaatio liittyi myös yksilöiden omiin asenteisiin; esimerkiksi yksilön keskittymisellä työn hyviin puoliin sekä uskomalla hyvään tulevaisuuteen. Kirjoitettiin, että antoisa vapaa-aika ja oma perhe lisäävät motivaatiota, joka heijastuu myös työn tekemiseen. Esille nostettiin myös se, että motivaation syntymiseen ei välttämättä tarvita erikoisia tapahtumia, vaan se syntyy pienistä asioista työssä tai vapaa-ajalla, arjen keskellä.

*Miettimällä aktiivisesti hyviä asioita työssä ja vapaa-ajalla, uskomalla hyvään tulevaisuuteen; molemmissa on paljon hyvää, vaikka asiat voivat hukkaa arjen kaaoksen alle. (Vastaaja C.)*

*Työssä motivoi tahto kehittää omaa tekemistä joka vuosi. Vapaa-ajalla eniten motivoi tällä hetkellä ihan normaali perhe-elämä. (Vastaaja J.)*

## **Työ – vaatimukset ja voimavarat**

Aineiston osoitti yksilöiden sitoutuneisuuden, motivaation ja innostuneisuuden omaa työtä kohtaan olevan vahvaa. Tähän keskeisimpinä tekijöinä kirjoitettiin olevan mahdollisuudet toimia itsenäisesti, hyödyntää omaa osaamistaan sekä kehittyä omassa työssään. Yksilöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, esimiehen tuki, selkeät työtehtävät ja kollegat tunnustetaan työn voimavaroiksi. Työn voimavaroiksi koetaan myös työorganisaatiossa järjestettävät monipuoliset koulutukset, viihtyisä työympäristö sekä toimivat tukiverkostot. Lisäksi tuotiin esille, että työaikasuunnitelma ja niihin liittyvä keskustelu esimiehen kanssa on tärkeä omaa työn tekemistä tukeva käytänte.

*Viihtyisä työympäristö ja toimivat tukiverkostot / palvelut. Esim. työpaikkaruokailun tulisi edelleen olla miellyttävä ja virkistävä jo työpäivän keskellä, että jaksaa. Liika pitkäjänteisyys palkitsevuuden kanssa vie siltä tehon (Pavlovin koirat). Työkaverit ja heidän näkemisensä taas välillä ovat tärkeä voimavara. (Vastaaaja F.)*

*Jatkuvaa itsensä kehittämistä ja jatkuvaa vertaisoppimista. Töissä tunne, että olemme kehittämässä tätä yhdessä ja olen osa tiimiä. Em. tekijät antavat voimaa kestämään myös silloin, kun 24/7 ei meinaa riittää työntekoon. (Vastaaaja G.)*

Kirjoitettiin myös, että hyvin keskeisiä työn voimavaroja ovat opiskelijat, opiskelijakokemukset sekä heiltä saatu palaute. Tärkeänä pidetään sitä, että opiskelijat kykenevät saavuttamaan itse asettamansa tavoitteet kursseilla. Lisäksi koetaan, että opiskelijoiden tehtävistä ja opinnäytetöistä saa uusia näkökulmia asioihin ja pystyy peilaamaan myös omaa substanssia. Sen sijaan työn voimavaroja heikentävänä tekijänä esille nostettiin vaiheessa olevat työprosessit, joiden koetaan hidastavan ja haittaavan omaa työntekoa.

*Eniten voimavaroja saa siitä, kun näkee opiskelijoiden pystyvän saavuttamaan heidän asettamansa tavoitteet. Koen positiivisen opiskelijapalautteen tärkeänä, heitä varten tätä työtä tehdään. (Vastaaaja J.)*

*—. Ytimessä tulisi olla opiskelijakokemus ja sen nimissä voisi toimintaamme ja vapautta merkittävästi myös rajoittaa eli tehdä linjapäätöksiä — — Käytämme aikaa valtavasti merkityksettömään "kehittämiseen", mikä ei luo mitään uutta, ja mikä on turhaa toimintaa, siitä voisi luopua. (Vastaaaja E.)*

Esille tuotiin myös, että Koronavirusepidemiasta johtuvien poikkeusolojen takia työn tekeminen on muuttunut ja erityisesti työmäärän koetaan lisääntyneen. Näiden seurauksena työ koetaan entistä kuormittavampana. Kirjoitettiin, että se on tuonut lisää haasteita myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle ja ylipäätään herättänyt miettimään mitä tarkoitusta kaikella on.

*—. Korona on heittänyt haasteita niin työn kuin perheenkin osalta. Kun kynttilää poltetaan molemmista päistä, ei lopputulos kovinkaan kaunista katseltavaa. Viikoittain pohdin mitä pystyn tekemään ja millä tehoilla. (Vastaaaja I.)*

Vastauksista nousi esille, että työyhteisön hahmottaminen on haasteellista eikä yhteenkuuluvuuden kokemuksia synny. Kirjoitettiin, että vahvaa kiinnittymistä työyksikköön ei ole ja työyhteisö on tällä hetkellä aika levällään. Esille tuotiin, että työyhteisö on hyvin moninainen, mutta jossain määrin jakautunut opettajien ja TKI työtä tekevien ryhmittymiin. Vielä kuluvan vuoden alussa elettiin "vanhaa arkea", jolloin oltiin fyysisesti työpaikalla. Tämä varmisti sen, että työyhteisössä oli kohtaamisia ja vuorovaikutusta päivittäin.

Työilmapiiri koettiin hyväksi ja henkilöstön yksilölliset tarpeet pystyttiin huomioimaan nykytilannetta helpommin. Täysipäiväinen etätö ja tämänhetkinen hybridimalli ovat muuttaneet työn tekemistä ja yhteistyön tapoja vaikuttaen sekä työyhteisöön että yhteisöllisyyteen.

—. *Olen innostunut työstäni, mutta työyhteisö on minulle aika "harmaa" käsite. En hahmota sitä selkeästi, mutta muutamia hyviä kollegoita onneksi on. Työpaikka voisi olla LAB tai mikä tahansa muu, työ on se, mikä innostaa, ei organisaatio. (Vastaja E.)*

—. *Koen, että vahvaa kiinnittymistä ei ole. (Vastaja A.)*

Kirjoitettiin myös, että todellisten kohtaamisten ja yhteisten tapaamisten puuttuessa epä-tietoisuus yksilöiden todellisesta tilanteesta huolestuttaa. Jatkuva epävarmuus poikkeusolojen kestosta sekä sen vaikutuksista yhteistyön ja ylipäätään työyhteisön uudelleen rakentamiseen tekevät työstä haasteellisen. Kokemuksia kuulumisesta työyhteisöön sekä yhteisöllisyydestä halutaan vahvistaa yhteisillä käytännöillä ja monipuolisilla kohtaamis- mahdollisuuksilla.

*Jatkossa pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia keskusteluun, koska se sitten työasioista tai muuta. Tulisi fiilis, että kuuluu johonkin yhteisöön. (Vastaja A.)*

### **Miten itsensä johtaminen ilmenee yksilön jokapäiväisessä toiminnassa?**

Aineistosta nousi esille, että itsensä johtaminen oli jossain muodossa mukana yksilön jokapäiväisessä toiminnassa, mutta tuli selkeimmin esille yksilöiden oman toiminnan ohjauksessa etätöissä. Etätöiden sujuvuuteen ja organisointiin on panostettu ja etätöiden mahdollistamia joustavampia työn tekotapoja hyödynnettiin aktiivisesti. Toisille poikkeusolot ovat mahdollistaneet työskentelyn itselleen entistä mielekkäämmällä tavalla, jolloin myös työn tekeminen koetaan tehokkaammaksi. Lisäksi etätöaika hyödynnetään arkipäiväisten kotitöiden hoitamiseen työnteon ohella.

*Esimerkiksi etätöet ovat olleet erityisen tehokas ajankäytön hyödyntämisessä; sekä työ, että keskittyminen on tehokasta. Lisäksi osa tekemättömistä kotitöistä hoituu siinä samalla esim. pyykinpesukone päälle. (Vastaja G.)*

*Kalenteroin tekemistäni, kirjoitan kalenteriin tehtäviä, jätän taukoja, osallistun taukojumppaan sovelluksen avulla ja pyrin lyhentämään työpäiviä 1-2 kertaa viikossa pitämällä liukumia. Jos pidän esim. perjantaina 3 h liukumaa, teen jotain kivaa (ulkoilen tai vaikka käyn syömässä ystävän kanssa). Oleellista on se, että kotona on oma*

*rauhallinen työpiste ja paikka tehdä töitä. Kun kotona on välillä toinenkin, joka tekee töitä, olemme sijoittuneet eri puolille taloa. (Vastaaaja D.)*

Itsensä johtaminen kytkeytyi tiiviisti yksilön ajanhallintaan. Ajanhallinnassa korostuvat valintojen ja päätösten tekeminen; mitä tehdä tai jättää tekemättä ja mihin osallistua. Vaikka jostain asioista saattaisi jäädä paitsi, siitä ei koeta huonoa omaatuntoa. Vastausten monipuolisuutta osoitti se, että ajanhallinnan keinoja hyödynnetään niin pienemmissä käytännön asioissa kuin suuremmissa, yksilön koko elämään vaikuttavissa päätöksissä, kuten esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle, lähemmäksi työpaikkaa. Ajanhallinta liitetään erityisesti työ ja vapaa-ajan selkeään erottelamiseen. Esille tuotiin, että tässä on ollut myös haasteita ja koetaan, että vuorokauden tunninit eivät riitä, jolloin oma hyvinvointi ja työn ulkopuolinen elämä jää liian vähäiselle huomiolle.

*— Tarkka harkinta mihin osallistuu, vaikka jostakin jäisi paitsi; koitan saada työn ja vapaa-ajan erotettua, vaikka opiskelijoilta (ja henkilöstöltä) tulee viestejä, milloin vain; jaottelen työt etä- ja lähipäiviin; koittamalla kestää ja ymmärtää muutosprosessien hitautta ja "vaiheessa olemista". (Vastaaaja C.)*

Aineiston perusteella yksilöiden omien vahvuuksien tunnistaminen oli monipuolista ja niitä myös pyrittiin hyödyntämään aktiivisesti. Vahvuudet kytkeytyvät tiiviisti omaan osaamiseen ja omiin työtehtäviin. Omien vahvuuksien tunnistamiseen liittyy myös itsetuntemus, joka ilmenee muun muassa silloin, kun yksilö pystyy toimimaan omien arvojen ja oman motivaation mukaisesti. Oman rajallisuutensa tunnistaminen ja tiedostaminen sekä itsensä hyväksyminen sellaisena kuin on, sitoutuu tiiviisti omien vahvuuksien tunnistamiseen.

*— Hyväksymällä sen, ettei ihminen ole mikään kone. Armoa on osattava myös antaa itselleen saamatta siitä omantunnon tuskaa. (Vastaaaja G.)*

Vastaukset osoittivat, että omien tavoitteiden asettaminen kuuluu yksilöiden jokapäiväiseen toimintaan, vaikka niitä on asetettu myös pitkälle aikavälille. Perheen kanssa vietetty aika, itsensä kehittäminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja elinikäisen oppimisen mahdollisuudet koetaan tärkeinä tavoiteltavina asioina. Esille tuotiin itsereflektion vaikutuksista muun muassa liikuntaharrastusten aloittamiseen ja liikuntakertojen lisäämiseen, koulutukseen hakeutumiseen sekä omien vuorovaikutustaitojen peilaamiseen ja kehittämiseen. Voimassaolevat poikkeusolot ovat vaikuttaneet myös niin, että itselle asetettu tavoite on saavutettu nopeammin ja helpommin etätyöskentelyn mahdollistamana.

*Jatkuva kehittyminen ja elinikäinen oppiminen. Välillä pitää ns. luoda nahkansa ja ottaa uusia haasteita. Näin pysyy inspiraatio yllä. (Vastaaaja B.)*



*Haluan oppia loppuvuoden aikana 3 täysin uutta asiaa / kokonaisuutta. En tarkoita, että oppisin niistä kaiken, se voi viedä pidempään kuin muutaman kuukauden. Tavoitteeni on myös liikkua enemmän joka päivä ja pitää itsestäni parempaa huolta fyysisesti. (Vastaja D.)*

Aineistossa korostuivat erityisesti omien tavoitteiden kytkeytyminen työhön sekä tavoitteiden asettaminen työlähtöisesti. Työhön liittyviin tavoitteisiin vaikuttaa myös työsuhteen kesto, pidempään työorganisaatiossa työskennelleet asettavat haasteellisempia tavoitteita välitavoitteineen, kun taas uudempien työntekijöiden tavoitteet ovat ulkopuolelta (työnantaja) määritettyjä ja työtehtäväkeskeisiä. Kirjoitettiin myös, että omien tavoitteiden koetaan olevan korkeammat kuin työlle asetetut tavoitteet ja pohdittiin, sitä onko työlle ylipäätään asetettu tavoitteita tai sitten niitä ei koeta innostaviksi.

*Kymmenen vuoden sisällä olen yksi parhaista opettajista LABissa opiskelijoiden mitareilla. En enempää, enkä vähempää. —. (Vastaja I.)*

Vastausten perusteella itsereflektio itsensä johtamisen keinona kytkeytyi ennen kaikkea oman työn ja työn tekemisen arviointiin. Itsereflektion avulla kehitetään omaa työskentelyä, pohditaan omia ajanhallintataitoja tai tehdään pidemmän tähtäimen urasuunnitelmia. Itsereflektio tulee esille myös yksilöiden päivittäisenä oman työn arviointina. Erityisesti se liittyy tilanteisiin, jolloin koetaan stressaantumista ja poikkeuksellisen suurta kuormittuneisuutta työn vaatimuksien takia.

*—. Pysähdyin pohtimaan omaa uraani organisaatiomuutoksen yhteydessä. Muutoksessa on mahdollisuus ja päätin tarttua tähän mahdollisuuteen ja korjata omaa ammatillista kehittymisen suuntaa. (Vastaja B.)*

*Jokaisen opetustilanteen jälkeen pyrin arvioimaan, mikä meni hyvin - mikä huonosti. Mitä voisin tehdä paremmin. (Vastaja H.)*

*Väsyneenä kun viikko tai joku uusi haaste esim. 7-tunnin opetuksen vetäminen on saatu tehtyä. Silloin tulee mietittyä omaa toimintaa ja hyvinvointia. Silloin on aina mielessä, että palautuminen on ehdottoman tärkeää. (Vastaja K.)*

### **Mikä rooli työnantajalla on itsensä johtamisessa?**

Tutkimusaineistosta selvisi, että tällä hetkellä kohdeorganisaation henkilöstön työ on siirtynyt koteihin, työtä tehdään pääasiassa yksin ja elinympäristöt ovat kutistuneet todella pieneksi, jolloin omasta jaksamisesta huolehtiminen sekä työn ja vapaa-ajan selkeä rajaaminen vaativat ehdottomasti itsensä johtamista. Esille tuotiin, että itsensä johtamista voidaan johtaa ja tukea työnantajan toimesta, mutta se ei ole yksinkertaista. Kaikki ovat yksilöllisiä

ja heillä on erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä; tarvittavan tuen malli mikä sopii yhdelle, ei välttämättä ole tarpeellinen tai auta toisia

*Pitää muistaa, että vaikka tarjotaan tukea tai toimenpiteitä, niin se ei saa laskea tai heikentää hyvinvointia. (Vastaaaja A.)*

Aineistosta selvisi, että yksilöt ovat hyvin itseohjautuvia. Omat itsensä johtamisen taidot koetaan riittävän hyväksi työn hoitamiseen, siinä pärjäämiseen ja kehittymiseen. Itsensä johtamisen tueksi työnantajalta odotetaan ennen kaikkea läsnäoloa, yksilöllistä tukea sekä luottamusta siihen, että työt tulevat hoidetuksi. Esille tuotiin, että jo työsuhteen perehdyttämismvaiheeseen tulisi myös saada nykyistä enemmän tukea, koska tällä hetkellä jätetään selviämään melko yksin.

*Mielestäni koulu on onnistunut siinä hyvin. Ei turhia aikaa vieviä velvollisuuksia. Mahdollisimman vähän byrokratiaa. Luottamusta siihen, että ihmiset tekevät parhaansa kokonaisuuden eteen. (Vastaaaja H.)*

*Henkilökohtaisempi perehdytys aloituksen eri vaiheissa olisi ollut mielestäni paikallaan. Nyt on ollut hurjasti kysymysmerkkejä, joihin olisin paremmalla verkostolla saanut pienemmällä vaivalla vastauksen. alku on ollut kovin yksintekemistä. (Vastaaaja K.)*

Kirjoitettiin, että erityisen tärkeinä työnantajan tukitoimenpiteinä koetaan osaamisen johtaminen, riittävä resurssointi sekä resurssien kohdentaminen tarpeellisiin, työn tekemiseen liittyviin prosesseihin, jotka vaikuttavat yksilöiden mahdollisuuksiin johtaa itseään arjessa. Esille tuotiin, että jatkuva osallistuminen kaikkiin organisaation kehittämissuhteisiin haittaa ja hankaloittaa keskittymistä omiin keskeisiin työtehtäviin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Koettiin, että tällä hetkellä työaika hukkaantuu tarpeettomien asioiden kanssa kamppailemiseen.

*Vaikka työnantajalta toivon osallistamista organisaation kehittämiseen, tulisi kiinnittää huomio osaamisen johtamiseen eli siihen, että osallistujilla on osaaminen ja motivaatio sekä vastuu ja vapaus tekemisessä - oikeat ihmiset oikeissa ryhmissä. työprosessiasiat ovat organisaatiossa työn alla, mutta niissä on edelleen hiomista. työprosessien tulee tukea työn tekemistä, ei hankaloittaa sitä. liian usein vastaus on "nyt tehdään näin ja muutetaan taas ensi vuonna". (Vastaaaja C.)*

Vastauksista kävi ilmi, että lähiesimiehiltä toivotaan riittävästi aikaa työvuorosuunnitteluun liittyviin keskusteluihin ja esille tuotiin, että mahdollisuudet yksilövalmennukseen tai työpsykologin tukipalveluihin tukisivat yksilön itsensä johtamista sekä hyvinvointia työssä. Työnantajan monipuoliset mutta nykyistä yksilöllisemmät tukitoimet koettaisiin hyvin

tärkeäksi poikkeusoloaikana, jolloin työtä tehdään pääasiassa yksin ja yksilön omavastuu tavoitteiden saavuttamisesta on korostunut. Työnantajalta toivotaan myös tietouden lisäämistä itsensä johtamisesta.

— *Tämänhetkinen tilanne voi olla monelle hyvin eri tavalla vaikea. Itse nautin etätyömahdollisuudesta, mutta ymmärrän hyvin, että kaikille se ei ole ihanne tilanne.*  
(Vastaja D.)

*Työnantaja voi olla tukea tarjoamalla lisää tietoa itsensä johtamisesta ja merkityksistä, mitä sillä kaikella on* (Vastaja A.)

Yhteenvetona tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että merkittävin tekijä yksilön työkyvyn muodostumisessa on osaaminen, mihin muut työkyvyn ulottuvuudet kytkeytyvät tiiviisti. Itsensä johtaminen toteutuu yksilön arkipäivässä ja se tulee ilmi oman työn ja toiminnan ohjauksena ja arviointina sekä omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisena. Nämä kaikki ovat oleellisia tekijöitä oman työkyvyn ylläpitämisessä. Itsensä johtamisen keinot yhdistyvät selkeimmin yksilön ajanhallintaan sekä työn ja vapaa-ajan selkeään erotteluun, joka on korostunut Koronavirusepidemiasta johtuvien poikkeusolojen aikana. Yksilön itseohjautuvuus ja omatoimisuus ei poista työnantajan roolia itsensä johtamisessa. Itsensä johtamisen tueksi työnantajalta odotetaan osaamisen johtamista, resursointia, läsnäoloa, luottamusta ja yksilöllistä tukea. Keskeisin tehtävä työnantajalla on kuitenkin tiedon lisääminen itsensä johtamisesta, sen merkityksistä ja vaikutuksista yksilöiden elämään.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimustulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia itsensä johtamisen keinoja yksilöt käyttävät ja miten ne kytkeytyvät oman työkyvyn ylläpitämiseen käytännön arkipäivässä. Tutkimus tehtiin alusta loppuun koronaepidemiasta johtuvien poikkeusolojen ja rajoitusten kontekstissa ja se huomioitiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Poikkeusolot vaikuttivat tutkimusmenetelmien valintaan ja tutkimuksen toteutukseen.

Tutkimustulosten perusteella yksilön työkyvyn muodostumisessa merkittävin tekijä oli osaaminen, mihin muut työkyvyn ulottuvuudet kytkeytyivät tiiviisti. Lisäksi ilmeni, että työkyvyn ulottuvuudet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin niiden erotteleminen toisistaan voi olla haasteellista ja ehkä tarpeetontakin. Keskeisimmiksi työkykyä ylläpitäviksi tekijöiksi nousivat yksilön kokemus omasta palautumisesta sekä tarve työ- ja vapaa-ajan erottamiselle. Yksilö myös huolehtii oma-aloitteisesti työkykynsä kaikista ulottuvuuksista, mutta myös työnantajan tarjoamia tukitoimenpiteitä tarvitaan.

Työkyvyn osaamisen -ulottuvuuteen liittyi tiiviisti myös yksilön omien vahvuuksien tunnistaminen sekä yksilöiden oma kiinnostus ja myönteinen asennoituminen elinikäisen oppimisen mahdollisuuksille. Nämä liittyvät oleellisesti myös itsensä johtamiseen. Myönteisellä asennoitumisella elinikäiseen oppimiseen on merkitystä myös tulevaisuudessa. Se liittyy vahvasti oman osaamisen jatkuvaa kehittämiseen ja monipuolistamiseen, mitä yksilö tulee tulevaisuudessakin tarvitsemaan pysyäkseen työelämän muutoksissa mukana ja ammatillisesti kilpailukykyisenä (Sitra 2019, 2–3).

Suonsivun (2014, 17–18) ja Viitalan (2014, 13) näkemykset tukevat tehtyjä johtopäätöksiä: työkyvyn määrittelyssä ja arvioinnissa on huomioitava se, että työkyvyn kokija on aina yksilö itse. Yksilö on kokonaisuus, jonka eri osatekijät ovat vuorovaikutuksessa ja yksilön työkyky muodostuu eri ulottuvuuksien yhteisvaikutuksesta. Yksilöllä itsellään on suurin vastuu oman työkyvyn ylläpitämisessä. Työkyvyn johtaminen alkaa yksilön omasta aktiivisesta itsestään huolehtimisesta ja täydentyy työnantajan tarjoamilla tukitoimilla (Mannermaa 2018, 272).

Teoriaosuudessa tuotiin esille, että tänä päivänä itsensä johtamisesta on muotoutunut yksilölle entistä tärkeämpi työelämäntaito, joka tarkoittaa yksilön oman työkyvyn, työn tekemisen, osaamisen sekä niiden kehittämistarpeiden tunnistamista ja arviointia (Suonsivu 2014, 48; Seppälä & Hakanen 2017, 14). Tutkimustulokset ovat yhdenmukaiset. Itsensä johtamisen keinoja kytkeytyi kaikkiin työkykyalomallin mukaisiin työkyvyn ulottuvuuksiin, terveyteen, osaamiseen, motivaatioon, mutta ennen kaikkea työhön. Itsensä johtaminen

osoittautui työelämäntaidoksi, jota hyödynnettiin jatkuvasti joko tiedostaen tai tiedostamatta. Se ei ole erillistä toimintaa, vaan toteutuu käytännön arkipäivässä. Yksilöiden itsensä johtaminen tuli selkeimmin esille ajanhallinnan ja työn rajaamisen keinoina, erityisesti etätöihin liittyen, jotka ovat korostuneet Koronavirusepidemiasta johtuvien poikkeusolojen aikana. Tutkimustulokset osoittivat ajanhallinnan olevan monipuolinen itsensä johtamisen keino, joka ei teoriaosuudessa noussut yhtä vahvasti esille.

Yksilöt olivat oma-aloitteisia ja itseohjautuvia ja kokivat omat itsensä johtamisen taitonsa olevan riittävän vahvat, silti työnantajalla koettiin olevan rooli itsensä johtamisessa. Työnantajalta odotettiin itsensä johtamisen mahdollistamista osaamisen johtamisen, resurssoinnin, työnjärjestelyiden ja työtä tukevien prosessien kehittämisen keinoilla. Lisäksi työnantajan toivottiin olevan läsnä ja tarjoavan yksilöllistä tukea. Tutkimustulokset osoittivat yksilöiden erilaisuuden ja yksilöllisyyden, jolloin työnantajalla on suuria haasteita lähteä esittämään yhtä, kaikille sopivaa itsensä johtamisen tukemisen mallia. Keskeinen työnantajan tarjoama tukitoimi on tietouden lisääminen itsensä johtamisesta; mikä sen merkitys on ja mihin kaikkeen itsensä johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa. Mankan (2015, 107) ja Seurin (2018) näkemykset ovat samansuuntaisia, yksilöiden kannustaminen itsensä johtamiseen on osa kokonaisvaltaista työkyvyn johtamista ja sen todellinen toteutuminen arkipäivässä vaatii yksilön ja työnantajan vuorovaikutusta. Lisäksi Itsensä johtamisella voidaan myös vaikuttaa hyvinvoinnin kokemuksiin koko työyhteisössä.

Tutkimustulosten perusteella työn voimavaroja tunnistettiin hyvin ja monipuolisesti. Huomioiden tämänhetkiset poikkeusoloista johtuvat muutokset työn tekemisen muodoissa, myös työn voimavaroissa on tapahtunut muutosta. Työtä tehdään pääsääntöisesti etäyhteyksien välityksellä, jolloin yhteistyö ja yhteydenpito ovat muuttuneet eikä säännöllisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten kesken ole. Tämä on vaikuttanut muun muassa kokemuksiin yhteisöllisyydestä heikentävästi. Työyhteisön muotoutuminen, yhteistyömuotojen kehittäminen sekä yhteisöllisyyden kokemusten vahvistaminen nousivat keskeisiksi asioiksi, mihin työnantajan on panostettava. Lisäksi huoli yksilöiden todellisesta tilanteesta ja jaksamisesta nousivat selvästi esille. Nämä asiat oli tunnistettu esimiesten keskuudessa ja kehittämistyö aloitettu. Tutkimustuloksista ei käynyt ilmi, kuinka aktiivisesti yksilöt osallistuvat työnantajan tällä hetkellä järjestämiin yhteisiin tilaisuuksiin, kuten virtuaalikahtuhetkille. Tekijä näkee tämän johtuvan siitä, että kyselytutkimuksen kysymyksenasettelu ei ohjannut vastaajaa tuomaan esille näihin liittyviä konkreettisia asioita, joiden avulla johtopäätösten muodostaminen nykykäytänteiden toimivuudesta olisi ollut mahdollista. Haasteita kehittämistyölle aiheuttaa kuitenkin ennen kaikkea epätietoisuus siitä, miten Koronavirusepidemiasta johtuvat poikkeusolot tulevat kehittymään tai jatkumaan sekä siitä, mitkä vaikutukset näillä on työn tekemiseen pidemmällä aikavälillä.

Tätä tukee myös Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (Ranta 2020) esille tuomat Työterveyslaitoksen Koronavirusepidemian aikana teettämät tutkimukset. Tuloksista on selvinnyt, että nykytilanne voi antaa käsityksen, että kaikki olisi päällisin puolin hyvin, mutta pitkittyessään etätöiden yksitoikkoisuus ja jatkuva yksintyöskentely voivat lisätä yksilön tylsistymisen kokemuksia sekä motivaation ja sitoutumisen heikentymistä, kun työpäivän virikkeet ja vaihtelu puuttuvat. Tämä on työnantajille iso haaste jo nyt, mutta erityisesti, jos Koronavirusepidemia ja siitä johtuvat poikkeusolot pitkittyvät. Hakanen (Ranta 2020) muistuttaakin yksilön perustarpeesta kuulua yhteisöön, jossa omalla työllä on merkitystä ja korostaa uusien työtapojen opettelun ja yhteydenpitokeinojen kehittämisen tarvetta työyhteisöissä.

Tutkimustuloksista nousi esille asioita, jotka ovat myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkastellen merkittäviä: oma osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen koettiin tärkeäksi, omasta työkyvystä huolehdittiin oma-aloitteisesti ja yksilöt ovat myönteisesti suuntautuneita elinikäisen oppimisen malliin. Sitran selvityksessä (2019, 2–3) tuodaan esille, että Suomen hyvinvointia ja kilpailukykyä rakennetaan juuri yksilöiden osaamisen kautta ja valtio käyttääkin osaamisen kehittämiseen vuosittain noin 19 miljardia euroa. Elinikäisen oppimisen merkitys on keskeinen, kun digitalisaatio ja globalisaatio muokkaavat sekä työelämää että yksilön omaa elämää jatkuvasti. Tulevaisuudessa yksilöiden osaamisen kehittämisestä ja uusiutumiskyvystä huolehtiminen ovat keskeisiä yhteiskunnallisia mahdollisuuksia ja haasteita.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustuloksista saatiin ymmärrystä lisäävä vastaus opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen ”Miten itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa omaan työkykyyn?” Itsensä johtamisen keinoja käytetään monipuolisesti oman jaksamisen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Keskeistä on yksilön palautuminen ja itsensä johtaminen liitetäänkin erityisesti työn ja vapaa-ajan erottamiseen. Itsensä johtamisen keinoja kytkeytyy kaikkiin työkykylomallin mukaisiin työkyvyn ulottuvuuksiin, terveyteen, osaamiseen ja motivaatioon, mutta ennen kaikkea työhön.

### **Mistä tekijöistä yksilön työkyky muodostuu?**

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä etsittiin tietoja siitä, mistä tekijöistä yksilön työkyky muodostuu ja miten omasta työkyvystä huolehditaan. Tutkimustulosten mukaan osaaminen oli keskeisin tekijä yksilön työkyvyn muodostumisessa, ja sen ympärille kytkeytyivät muut työkyvyn ulottuvuudet eli terveys, motivaatio sekä työ. Osaamiseen liitettiin myös omassa työssä kehittyminen, omien vahvuuksien hyödyntäminen sekä tavoitteiden

asettaminen. Oman osaamisen arvostus oli vahvaa ja sitä kehitettiin aktiivisesti monin eri keinoin oma-aloitteisesti myös vapaa-ajalla. Kun omaa osaamistaan pääsi hyödyntämään ja kehittämään jatkuvasti, se vaikutti suoraan yksilön jaksamiseen ja vahvisti motivaatiota.

Terveys koettiin mielen ja kehon yhteenliittymänä ja huomiota kiinnitettiin sekä omaan psykologiseen että fyysiseen hyvinvointiin. Tunnistetut työn voimavarat, yksilön mahdollisuudet toimia itsenäisesti, esimieheltä saatu tuki, työyhteisö ja palaute sekä yksilön sitoutuneisuus, innostuneisuus ja motivaatio omaan työtä kohtaan vahvistivat yksilön kokemusta omasta työkyvystä. Työkyvyn ylläpitämisessä keskeistä oli omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja palautumisesta huolehtiminen.

### **Miten itsensä johtaminen ilmenee yksilön jokapäiväisessä toiminnassa?**

Toisella alatutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia siihen, minkälaisia itsensä johtamisen keinoja yksilöt käyttävät. Tutkimustuloksista saatiin selville, että itsensä johtamisen keinoja käytetään ajan hallinnassa, oman toiminnan ja osaamisen ohjauksessa, tavoitteiden saavuttamisessa, sekä oman työn ja jaksamisen reflektoinnissa. Erityisen vahvasti itsensä johtaminen yhdistettiin työ- ja vapaa-ajan selkeään erottelemiseen, joka oli korostunut koronaepidemian poikkeusoloaikana.

Itsereflektio itsensä johtamisen keinona oli omaksuttu oman työn sekä jaksamisen arviointiin, erityisesti tilanteissa, jolloin yksilö koki ylimääräistä kuormittuneisuutta tai stressaantuneisuutta. Näitä tilanteita esiintyi varsinkin lukukausien alussa sekä lopussa, esimerkiksi opiskelijoiden arviointien aikana, kun työtä on normaalia enemmän. Itsereflektiota käytettiin myös itsensä kehittämisen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen tukena. Omien vahvuuksien tunnistaminen sekä omien tavoitteiden asettaminen kytkeytyivät pääasiassa omaan työhön ja työn tekemiseen.

Elinikäinen oppiminen, joka yhdistetään sekä itsensä johtamiseen että työkyvyn osaamisen -ulottuvuuteen, nousi tutkimusaineistosta toistuvasti esille. Erityisesti yksilön myönteinen asennoituminen, oma halu, motivaatio ja innostuneisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen niin työssä sekä vapaa-ajalla oli merkittävää.

### **Mikä rooli työnantajalla on itsensä johtamisessa?**

Viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin työnantajan roolia itsensä johtamisessa ja sitä, minkälaista tukea työnantajalta odotetaan. Tutkimustulokset osoittivat, että yksilöt ovat voimakkaan itseohjautuvia ja kokevat omat itsensä johtamisen taidot riittäviksi oman työn hoitamiseen. Esille kuitenkin nousi useita asioita, joita yksilöt odottavat työnantajalta itsensä johtamisen tukemiseksi. Erityisesti toivottiin läsnäoloa, yksilöllisen tuen saamista sekä luottamusta. Osaamisen johtaminen ja riittävä resurssointi oikeisiin asioihin

koettiin tärkeäksi. Kohdeorganisaation henkilöstön työ on siirtynyt koteihin, työ tehdään pääasiassa yksin ja elinympäristöt ovat kutistuneet hyvin pieniksi kotien läheisyyteen koronaepidemiasta johtuvien poikkeusolojen seurauksena. Tällöin omasta jaksamisesta huolehtiminen sekä työn ja vapaa-ajan selkeä rajaaminen vaativat korostetusti itsensä johtamista.

Työnantajalla on rooli itsensä johtamisessa. Keskeisimmiksi tehtäviksi osoittautuivat tuen tarjoaminen ja tietoisuuden lisääminen itsensä johtamisesta, sen merkityksestä ja vaikutuksista yksilön arkeen, omaan työhön, tavoitteiden saavuttamiseen sekä kehittymiseen yksilöä itseään motivoivissa tehtävissä. Yksilöt ovat erilaisia ja jokaisella on yksilöllisiä tarpeita, jolloin yhtä yhdenmukaista tuen mallia työnantajan voi olla hyvin vaikea lähteä kaikille tarjoamaan. Tämä haastaakin myös yksilön itsensä vastavuoroisesti luottamaan työnantajaan ja kertomaan avoimesti, missä kokee tarvitsevansa tukea, jotta itsensä johtaminen todella toteutuisi.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hirsjärvi ym. (2015, 229–230) tuovat esille, että tutkimustulosten tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tekijä pohtii keräämästään tutkimusaineistosta muodostamansa analyysin tuloksia, pyrkii laatimaan niistä synteesejä eli yhteen kokoavia pääseikkoja, joihin perustaa johtopäätöksensä. Kananen (2017, 173) kertoo, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida se, että tutkimuksen kohteen ollessa ilmiö tai yksilöiden ajatukset ja näkemykset, arviointi ei ole niin yksinkertaista, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla. Yksilöt ja ajatukset muuttuvat, jolloin tutkimustilanteiden vakioiminen on mahdollista.

Tieteellisessä tutkimuksessa käytetään yleisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetti- ja validiteetti- luotettavuuskriteereitä (Hirsjärvi ym. 2015, 231; Kananen 2017, 76). Kananen (2017, 176) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toteutukseen ja validiteetilla siihen, että tutkimus on suunniteltu huolellisesti ja aineiston analyysi tehdään oikein. Laadullisessa tutkimusprosessissa keskeisintä onkin tehdä laaduntarkkailua alusta lähtien ja huomioida se jokaisessa tutkimusvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät huolellinen dokumentointi ja valintojen perustelu sekä tekijän objektiivisuus. Kananen (2017, 79) kertoo objektiivisuuden tarkoittavan sitä, että tutkimus ja siihen liittyvä tiedonkeruu sekä analysointi tehdään oikein ja tieteen sääntöjen mukaisesti. Objektiivisuuteen vaikuttaa myös tekijä itse omien ajatusten ja kokemusmaailmansa kautta. Opinnäytetyön aihepiiri, itsensä johtaminen osana oman työkyvyn ylläpitämistä on ajankohtainen myös tekijälle itselleen, joten työn objektiivisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota koko tutkimusprosessin ajan ja tiedostettiin sen



mahdollisesta vaikutuksesta tutkimustuloksiin. Kananen (2017, 80) tuo kuitenkin esille, että kun tekijä tiedostaa asian, toimii tieteellisiä menetelmiä noudattaen ja esittää tutkimustulokset aineistosta esille nouseviin asioihin perustuen, varmistetaan tutkimuksen luotettavuus.

Tässä tutkimusprosessissa toimittiin hyvien tieteen sääntöjen ja menetelmien mukaisesti ja luotettavuusarviointia tehtiin koko tutkimusprosessin ajan. Teoriaosuudessa käytettiin monipuolisesti lähdeaineistoa ja tuotiin esille keskeisimpiä teoreettisen viitekehyksen mukaisia käsitteitä ja teemoja. Hirsjärvi ym. (2015, 232) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tekijän tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimuksen jokainen vaihe perusteltiin mahdollisimman tarkasti ja luotettavuutta lisättiin tutkimusaineistosta esille tuoduilla suorilla sitaateilla, joihin tekijän päätelmät perustuivat. Sitaateina työssä esitettiin vain sellaisia osia vastauksista, joista anonymiteetti pystyttiin säilyttämään eikä yksittäinen vastaaja ole ulkopuolisen tunnistettavissa. Kyselytutkimuksen toimivuutta myös testattiin viidellä testaajalla ennen varsinaista aineistonkeruuta.

Kyselytutkimukseen vastattiin anonymisti eikä siinä selvitetty vastaajien taustatietoja. Kysely toimitettiin vastaajille keskitetysti yksikön johtajan toimesta. Tutkimuksen tekijällä ei siis ollut käytettävissään identifioivia tietoja vastaajista. Vastaajien anonymiteetti läpi tutkimuksen on oleellista laadullisen tutkimuksen luotettavuuden säilyttämisessä. Anonymiteetin säilyttäminen oli tekijälle erityisen tärkeää tilanteessa, jolloin oli mahdollista, että osa vastaajista osoittautuisi tekijän opettajiksi.

Tutkimusaineistoa kertyi opinnäytetyön laajuuteen nähden riittävästi ja siitä saatiin vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Aineistoa analysointiin eri menetelmillä ja tarkastelua tehtiin eri näkökulmista. Kyselytutkimuksen aineiston analyysivaiheessa havaittiin, että vastausten yksilöllisyydestä huolimatta niissä ilmeni samankaltaisuuksia, kylläntymistä. Kylläntyminen eli saturaatio on laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareista ja sillä tarkoitetaan tilannetta, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään (Hirsjärvi ym. 2015, 182; Kananen 2017, 179). Opinnäytetyöprosessin lopussa työn luki myös ulkopuolinen henkilö, jonka avulla varmistettiin työn luettavuus ja ymmärrettävä kokonaisuus. Toimeksiantaja on tarkastanut ja hyväksynyt opinnäytetyön ennen sen arviointia ja julkaisemista.

#### 5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän aiempien opintojen sekä oman mielenkiinnon kautta. Jatkuvasti muuttuvat työelämän vaatimukset työn tekemistä ja yksilöiden monimuotoisia työelämäntaitoja kohtaan ovat olleet esille opintojen aikana, mutta tulleet vastaan myös tekijän oman työuran aikana. Hirsjärven ym. (2015, 72) mukaan silloin, kun opinnäytetyön

tekijä valitsee aiheen itseään kiinnostavalta ja tutulta alueelta, hän sitoutuu sen tekemiseen ja haluaa todella saada lisää tietoa ymmärryksen syventämiseksi.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi aiheiden teoretietoon tutustumisella. Tämän jälkeen tarkennettiin työn aiherajaus ja muodostettiin tutkimuskysymykset. Aiherajaus ja tutkimuskysymysten lopullinen muoto löytyi kuitenkin vasta, kun teoretiedoista löytyi selkeä viitekehys ja todellinen kirjoitustyö lähti käyntiin. Tekijällä oli jo kokemusta tiedonhausta ja teollisesta kirjoittamisesta, mutta opinnäytetyön kuluessa taito vahvistui ja uutta oppia tuli lisää.

Tutkimusote sekä ensisijainen tutkimusmenetelmä valikoituivat heti opinnäytetyöprosessin alussa, jolloin työn eteneminen tutkimuksen toteutusta kohti oli systemaattista. Tutkimusaineiston täydentäminen kohdeorganisaation johdon edustajan teemahaastattelulla päätettiin vasta kyselytutkimuksen vastausaikana, mutta se ei vaikuttanut työn aikataulusuunnitelmaan. Tekijällä oli jonkin verran kertynyt kokemusta myös tutkimuksen tekemisestä, kyselyiden laatimisesta sekä aineiston analysoinnista. Kuitenkin yksityiskohtainen perehtyminen kaikkiin laadullisen tutkimuksen vaiheisiin tietolähteiden avulla koettiin tarpeelliseksi, tekijän oman oppimisen ja työn tekemisen tueksi sekä luotettavuuden varmistamiseksi.

Hirsjärvi ym. (2015, 63) kirjoittavat, että tutkimuksen tekeminen on samanaikaisesti sekä luova, suunnitelmallinen että tavoitteellinen prosessi, mihin liittyvät hyvä aiheeseen perehtyminen, suunnitelman laatiminen, tutkimuksen toteuttaminen sekä tutkimusraportin kirjoittaminen. Kyseessä oli siis kokonaisvaltainen prosessi, missä tekijä sai mahdollisuuden testata ja haastaa oppimansa, osaamisensa sekä tietonsa ja taitonsa. Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan noin 6 kuukautta. Kuitenkin pohdinnat opinnäytetyöaiheista alkoivat jo opintojen alussa. Opinnäytetyöprosessin aikana työ on tekijällään taukoamatta mielessä ja analysointia, oman tekemisen sekä aikaansaannoksen reflektointia tapahtuu jatkuvasti ja sen tekemiseen uppoutuu täysin.

Opinnäytetyöoppaiden ohjeista poiketen, tekijälle ei soveltunut ohjeistettu tapa kirjoittaa joka päivä jotakin, jotta kirjoittamisesta tulisi sujuvaa. Opinnäytetyöprosessin aikana suurimmat haasteet tekijälle tulivatkin esille tilanteissa, jolloin sujuvasti etenevä kirjoittaminen oli kadoksissa eikä riittävän hyvää tekstiä tuntunut muodostuvan. Silloin oli viisainta sulkea tietokone ja pitää muutamien päivien taukoa työstä. Vasta sen jälkeen oman tekemisen, aikaansaannoksen ja seuraavien vaiheiden arviointiin sai tarvittavaa perspektiiviä. Kirjoittamisen jälleen alkaessa sujua, ei kellonajoilla ollut merkitystä. Erityisen tärkeää tekijälle olikin muistaa myös huolehtia omasta jaksamisestaan. Opinnäytetyöprosessi voi olla myös aika yksinäistä puurtamista, jos työparia ei ole. Silloin opinnäytetyön

ohjaustapaamiset ja yhteydenpito toimeksiantajan kanssa ovat tärkeitä tukitoimia työn edistymisen varmistamiseksi sekä ylipäättään työstä keskustelun ja sparrauksen takia.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, joten työn voi todeta onnistuneen. Toimeksiantajalle työ antaa tarvittavaa lisätietoa yksilöiden ajatuksista ja esille nostetuista kehitysehdotuksista, joiden avulla työyhteisön toimintaa voidaan kehittää ja vahvistaa tämänhetkiset tarpeet entistä paremmin huomioiden. Tekijä toivoo, että toimeksiantaja kokee työstä olevan hyötyä myös työyhteisössä aloitettujen työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden tukena, joka oli myös yksi opinnäytetyön konkreettisista tavoitteista. Keskeisin opinnäytetyöprosessin anti oli kuitenkin tekijän oman osaamisen kehittyminen ja vahvistuminen sekä kertyneet uudet tiedot ja taidot niin itse opinnäytetyöprosessin kuin työn aiheiden osalta.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusaineisto osoittautui monipuoliseksi ja antoisaksi, joka herätti tekijässä paljon pohdintoja ja toi esille useita näkökulmia, joita olisi erittäin mielenkiintoista lähteä tutkimaan ja selvittämään tarkemmin. Huomioiden kuitenkin opinnäytetyön laajuuden ja vaatimukset sekä työlle asetetut tavoitteet ja aiherajaukset, oli ne jätettävä tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Muutamia eniten pohdintoja herättäneitä asioita päätettiin tuoda esille jatkotutkimusaiheina.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa kokemukset yhteisöllisyydestä ovat heikentyneet. Tähän vaikutti se, ettei työyhteisö ehtinyt todellisuudessa muotoutua uudelleen organisaatiomuutoksen jälkeen, kun Koronavirusepidemiasta johtuvien poikkeusolojen takia siirryttiin kokonaan etätyöhön. Lisäksi nyt syksyllä on otettu käyttöön uusi hybridimalli opetustyössä, joka työllistää entistä enemmän.

Työyhteisön ja yhteisöllisyyden todellisen nykytilan sekä sen parantamismahdollisuuksien selvittäminen on erityisen akuutti ja tarpeellinen tutkimuksen kohde. Työnantaja on kiinnittänyt huomiota näihin asioihin ja sen eteen on ryhdyttykin tekemään työtä. Haasteita muodostuu myös siitä, ettei kenelläkään ole tietoa tällä hetkellä voimassa olevien poikkeusolojen kestosta tai siitä, miten ne tulevat vaikuttamaan työn tekemiseen jatkossa. Tekijän näkemys on, että toimivimpien mahdollisuuksien ja käyttöönotettavien keinojen tutkimisessa ja kartoittamisessa, työyhteisön kaikkien jäsenten kuuleminen ja osallistaminen toisivat esille sekä akuuttiin että pitkántähtäimen tarpeisiin tuloksellisimpia kehittämismahdollisuuksia ja käytänteitä. Lisäksi yksilöiden oma osaaminen, sen arvostaminen sekä halu kehittyä jatkuvasti osoittautuivat yhdistäväksi vahvuudeksi kohdeorganisaatiossa. Mielenkiintoista olisikin tämän tiedon pohjalta selvittää, miten se voitaisiin selkeämmin tuoda koko

työyhteisön yhteiseksi vahvuudeksi ja sen kautta tarkastella ja löytää työyhteisön muita vahvuuksia, joiden avulla yhteisöllisyyden kokemuksia voitaisiin vahvistaa.

Tutkimus tehtiin Koronavirusepidemian ja poikkeusolojen määrittämässä tilanteessa, jolloin yksilön itsensä johtamisen tarpeet ovat erityisen korostuneet. Jatkuvan itsensä johtamisen keinojen käyttäminen tarkoittaa vääjäämättä myös tietoisuuden, keinojen ja mahdollisuuksien vahvistumista, mitä voitaisiin selvittää yksityiskohtaisemmin. Mikä on ollut yksilön itsensä johtamisen lähtötilanne, miten sen merkitys on muuttunut poikkeusolojen aikana ja miten itsensä johtamista ylläpidetään, hyödynnetään ja kehitetään jatkossa. Lisäksi tässä yhteydessä olisi mielenkiintoista selvittää yksityiskohtaisemmin itsensä johtamisen taitojen vaikutuksista yksilöiden vuorovaikutustaitoihin sekä niiden kytkeytymistä yhteisöllisyyden kokemuksiin, jotka jäivät tässä yhteydessä pienemmälle huomiolle. Tutkimustulokset osoittivat, että työnantajan rooli itsensä johtamisessa on tietouden lisäämisessä ja tuen tarjoamisessa. Pystyäkseen hoitamaan näitä tehtäviä, on ajantasaisen tiedon varmistaminen yksilöiden tilanteesta ja tarpeista erityisen merkittävää.

Työn voimavarat ja vaatimukset ovat muuttuneet voimassa olevien poikkeusolojen myötä. Jos Koronavirusepidemia saadaan hallintaan tulevaisuudessa esimerkiksi rokotteiden avulla ja voitaisiin palata lähemmäs aiempia työkäytäntöjä, olisi tärkeää selvittää mitä työn voimavaroja siinä tilanteessa tunnistetaan ja tullaan tarvitsemaan. Lisäksi voisi selvittää minkälaisia toimenpiteitä vaaditaan työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainon löytämiseen ja ylläpitämiseen. On mahdollista, että työyhteisössä ja työpaikalla voi nousta esille uusia ja odottamattomia haasteita pitkäaikaisen etätyömallin takia, joihin ei työpaikoilla ole osattu varautua. Toisaalta jos nykyisestä työn tekemisen mallista muotoutuu ”uusi normaali” työn voimavarat ja vaatimukset olisi osattava tasapainottaa ja rakentaa oikeiden tarpeiden pohjalta nykyistä kestävimiksi. Tämä olisi myös yhteiskunnallisesti merkittävä asia, se koskettaa koko työikäistä väestöä.

Kuten teoriaosuudessaakin tuotiin esille, itsensä johtamista ei ole kovin paljon tieteellisesti tutkittu. Tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkin pystytty osoittamaan itsensä johtamisen vaikutukset esimerkiksi yksilön työn tekemisen tehostumiseen. Tekijän näkemys on, että niin työelämän näkökulmasta kuin yhteiskunnallisesta näkökulmasta aiheen tarkempi tutkiminen olisi erittäin tärkeää huomioiden, että kyseessä on työelämän vaatimus, joka ei ole yksilölle synnynnäinen ominaisuus vaan taito, joka voidaan oppia ja siinä voidaan kehittyä.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen keinoista osana yksilön oman työkyvyn ylläpitämistä. Tavoitteena oli selvittää minkälaisia itsensä johtamisen keinoja yksilö hyödyntää ja miten ne kytkeytyvät oman työkyvyn ylläpitämiseen arkipäivässä. Työn aihevalinta osoittautui erittäin ajankohtaiseksi ja oli myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Työelämän jatkuvat muutokset työn vaatimuksissa sekä työ tekemisen muodoissa vaativat yksilöltä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä, reagointia ja sopeutumista sekä kykyä osata johtaa omaa työtä ja toimintaa. Osaaminen säilyy yksilön tärkeimpänä pääomana ja työelämässä pärjäämisen tukena, vaikka työnantaja tai työympäristö vaihtuisivat (Manka & Manka 2016, 15). Digitalisaation myötä työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Omasta kokonaisvaltaisesta työkyvystä huolehtimiseen yksilö tarvitsee itsensä johtamista, joka on osoittautunut olevan oleellinen työelämäntaito nyt ja tulevaisuudessa.

Nämä haasteet ovat jokaiselle juuri tällä hetkellä ajankohtaiset. Suomessa työtä on tehty pakotetusti pääasiassa yksin etätöissä Koronavirusepidemiasta johtuvien poikkeusolojen takia. Työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki sekä yhteisöllisyys eivät toteudu arkipäivässä kuten aiemmin. Itsensä johtamisen keinot ovatkin merkitykselliset, jotta yksilö pystyy hallitsemaan omaa työn tekemistään, saavuttamaan asetetut tavoitteet ja ennen kaikkea huomioimaan omat rajansa ja jaksamisensa. Tarve työ- ja vapaa-ajan selkeälle erottelulle on kiistaton. On myös huomioitava, että voimassa olevien poikkeusolojen kestosta tai sen vaikutuksista myös pidemmällä aikavälillä työn tekemisen muotoutumiseen on täynnä kysymyksiä ja epätietoisuutta. Parhaassa tapauksessa voi toivoa, että poikkeusolojen aikana yksilön itsensä johtaminen vahvistuu sekä tietoisuus sen merkityksestä ja vaikutuksesta kaikkiin elämän alueisiin lisääntyy, jolloin elämän tasapainoisuuden hallinta helpottuisi. Työnantajalla on myös tärkeä rooli itsensä johtamisessa ja keskeiseksi tehtäväksi muodostuukin ennen kaikkea tietoisuuden lisääminen ja tuen tarjoaminen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avattiin keskeisiä työkyvyn ja itsensä johtamisen käsitteitä, joiden kautta siirryttiin tutkimuksen toteutukseen. Teorialähteitä käytettiin monipuolisesti ja niihin perehtymiseen käytettiin tarpeeksi aikaa. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta, joka soveltui parhaiten, koska työssä pyrittiin ymmärtämään itsensä johtamisen kytkeytymistä työkyvyn ylläpitämiseen yksilön näkökulmasta. Ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin sähköisesti toteutettu kyselytutkimus, osallistumismahdollisuutta tutkimukseen haluttiin tarjota koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös Koronaepidemiasta johtuvat voimassa olevat poikkeusolot ja rajoitukset, joiden kontekstissa koko opinnäytetyöprosessi tehtiin. Tutkimustyön

edetessä päädyttiin kyselytutkimuksesta kertynyttä aineistoa täydentämään kohdeorganisaation johdon edustajan teemahaastattelulla kokonaiskuvan muodostamiseksi tutkimuksen teon aikana. Tutkimusaineistoa kertyi riittävästi opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi. Aineiston analysoinnin luotettavuuteen kiinnitettiin huomioita ja sille varattiin riittävästi aikaa. Analysointia tehtiin eri näkökulmista, joiden avulla aineiston todellinen sisältö ja kokonaisuus avautuivat tekijälle paremmin. Tämän kautta huomattiin vastaajien kirjoituksissa toistuvaa samankaltaisuutta, jolloin yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari, kylläntyminen eli saturaatio havaittiin.

Yksilön työkyky muodostuu osaamisen ympärille ja siihen kytkeytyvät tiiviisti terveys, motivaatio sekä työhön liittyvät tekijät useilla eri tavoilla. Kun yksilö voi hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan, se vahvistaa myös motivaatiota ja vaikuttaa suoraan yksilön jaksamiseen ja kokemukseen omasta työkyvystä. Itsensä johtaminen kytkeytyy kaikkiin työkyvyn ulottuvuuksiin ja ennen kaikkea työhön. Työkyvyn ylläpitämisessä keskeisintä on yksilön kokemus omasta palautumisestaan ja itsensä johtamisella vaikutetaankin erityisesti työn ja vapaa-ajan erottamiseen. Itsensä johtaminen ei ole erillistä toimintaa, vaan toteutuu käytännön arkipäivässä. Se on työelämäntaito, jota käytetään ja tarvitaan jatkuvasti - tiedostaen tai tiedostamatta.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Airaskorpi, A. 2020. Riittävän hyvä – selviytymisopas työelämään. Helsinki: Kustannus S&S.

Autio, K., Heino, S., Jokitulppo, S., Mäki-Tulokas, E. & Sipilä, T. 2017. Työkuntoon. 2.painos. Helsinki: Opetushallitus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, U. 2017. Työstä palautuminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 90–105.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 264–283.

Manka, M.-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 72–89.

Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, K. 2017. Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 121–137.

Paju, S. & Rieki, T. 2019. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Keuruu: Tuuma-kustannus.

- Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. 2. painos. Jyväskylä: Atena.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämäntaidot. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Myönteisen muutoksen työkirja. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 106–120.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIpress.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. EU: UNIpress.
- Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy. 169–184.
- Uusautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

### **Elektroniset lähteet**

- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy. E-Kirja [viitattu 9.7.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAEBBXDTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)TERVEYTT\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAEBBXDTEB#kohta:JOHDA((20)TERVEYTT((c4)((20)
- Gould, R (toim.), Ilmarinen, J, Järvisalo, J & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy [viitattu 24.6.2020]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 1.8.2020]. Saatavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)
- Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M.-K. 2016. Kasvatuspsykologia. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS- kustannus. E-Kirja [viitattu 10.6.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517614>



Laitinen, J., Turpeinen, M., Korkiakangas, E., Kaksonen, T., Oksanen, T., Salmi, A., Lusa, S., Ahola, S. & Promo@Work-konsortio. 2018. Mars matkalle! Terveyttä työpaikoille. Työ-terveyslaitos [viitattu 22.9.2020]. Saatavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Terveysten-edist%C3%A4misen-suositukset-ty%C3%B6paikoille\\_sivuttain\\_TULOSTUS.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Terveysten-edist%C3%A4misen-suositukset-ty%C3%B6paikoille_sivuttain_TULOSTUS.pdf)

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja – turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä. Helsinki: Alma Talent Oy. E-Kirja [viitattu 28.7.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAT-DBDED#piste:tK>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent Oy. E-Kirja [viitattu 1.8.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAIBHXGUG#/kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b389](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAIBHXGUG#/kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b389)

Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past development, present trends and future possibilities. *Journal of Management Psychology*. Vol. 21. No. 4/2006. 270–295. Artikkelin [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940610663097/full/pdf?title=two-decades-of-selfleadership-theory-and-research-past-developments-present-trends-and-future-possibilities>

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy. E-Kirja [viitattu 28.7.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera\\_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)keino\(\(20\)menesty\(\(e4\)\(\(20\)jatkuvassa\(\(20\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)((2013)((20)keino((20)menesty((e4)((20)jatkuvassa((20)muutoksessa)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 2.10.2020]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Ranta, E. 2020. Asiantuntija huolestui kavalasta koronailmiöstä, joka uhkaa erityisesti suomalaisia työntekijöitä. Asiantuntijana Hakanen, J. & Aro A. *Taloussanomien* [viitattu 28.10.2020]. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000006700264.html>

Ryan, M.R. & Deci, E.L. 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American psychologist*. Vol. 55. No.1/2000. 68–78 [viitattu 3.9.2020]. Saatavissa: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja [viitattu 8.5.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBDXGTCF#kohta:1>

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja [20.8.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#/kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#/kohta:ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0)

Sarkkinen, M. 2017. Tunnistatko vahvuutesi? Innostus ja uppoutuminen antavat vihjeitä. Työpiste verkkolehti. 10/2017 [viitattu 30.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tunnistatko-vahvuutesi-innostus-ja-uppoutuminen-antavat-vihjeita/>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja [viitattu 5.6.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FABBGXDTEB#piste:t1>

Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempiin tuloksiin. Asiantuntijana työkykypäällikkö Autti, A. Ilmarinen. 11/2018 [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>

Sitra 2019. Sitran selvityksiä 146 – Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä -sarja. Helsinki: Erweko [viitattu 22.6.2020]. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Tamminen, N. & Solin, P. 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikoilla. Opas. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos [viitattu 5.11.2020]. Saatavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL\\_OPA2014\\_032\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta [viitattu 11.7.2020]. Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Työterveyslaitos. 2020a. Työkykytalo. [viitattu 24.6.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. 2020b. Uni ja palautuminen [viitattu 23.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-Kirja [viitattu 16.6.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513764111>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-Kirja [viitattu 23.6.2020]. Saatavissa LUT Primo -palvelusta: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513776077>

#### Suulliset lähteet

Lyytinen, N. 2019a. Itsensä johtaminen. Haastateltavana Pihlaja, S. Psykopodiaa podcast. Jakso 4/2019 [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/itsensajohtaminen>

Lyytinen, N. 2019b. Motivaatio, tavoitteet ja aikaansaaminen. Haastateltavana Pihlaja, S. Psykopodiaa podcast. Jakso 13/2019 [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/motivaatio-tavoitteet-aikaansaaminen>

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje kyselytutkimukselle

Hei

Tämän kyselyn avulla selvitetään itsensä johtamisen keinoja osana yksilön työkykyä. Kysely toteutetaan LIITO-yksikössä Lahdessa ja se on osa Jenny Toikanderin opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä hyödynnetään pääasiassa laadullista tutkimusotetta.

Vastausaikaa on 4.10. asti. Jokaisella vastauksella on merkitystä. Lämmin kiitos jo nyt osallistumisestasi tutkimukseen ja samalla LIITO-yksikön henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen!

Kyselyyn vastataan anonymisti. Vastaukset menevät sähköisesti tutkimuksen tekijälle eikä niitä luovuteta kenellekään muulle. Aineistoa säilytetään ja se arkistoidaan sähköisesti. Tutkimuksesta on laadittu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (2016/679, artikkelit 13 ja 14) mukainen opinnäytetyötä koskeva tietosuojailmoitus, joka on toimitettu LAB-ammattikorkeakoulun arkistoon.

Jos kyselyyn liittyen nousee esille kysymyksiä tai epäselvyyksiä, ota ystävällisesti yhteyttä suoraan tutkimuksen tekijään: [jenny.toikander@student.lab.fi](mailto:jenny.toikander@student.lab.fi)

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Jenny Toikander

## Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset



### LAB-ammattikorkeakoulu, liiketoimintayksikkö, Lahti

1. Kerro LYHYESTI työstäsi tällä hetkellä sekä keinoista, joilla johdat itseäsi oman jaksamisesi ja hyvinvointisi edistämiseksi?
2. Minkälaisissa tilanteissa pystyt hyödyntämään omia vahvuuksiasi ja voimavarojasi parhaiten?
3. Mitkä ovat sinulle sopivimpia tapoja kehittää omaa osaamistasi?
4. Millaisia omia tavoitteita olet asettanut itsellesi työlle asetettujen tavoitteiden lisäksi?
5. Miten motivoit itseäsi työssä ja vapaa-ajalla?
6. Mitä voimavaroja koet saavasi työstäsi, työyhteisöltäsi ja työpaikastasi?
7. Kerro lyhyesti minkälaisessa tilanteessa viimeksi tietoisesti pysähdyit arvioimaan omaa toimintaasi tai hyvinvointiasi ja miksi?
8. Miten mielestäsi työnantaja voisi tukea sinua itsesi johtamisessa?

### Liite 3. Teemahaastattelukysymykset

1. Kerro ja kuvaile, minkälainen Lahden liiketoimintayksikön työyhteisö on
2. Minkälaisia työnvoimavaroja on käytettävissä?
3. Minkälaiset mahdollisuudet lähiesimiehillä on kohdata yksilö ja huomioida ja tukea yksilöllisiä tarpeita
4. Voiko itsensä johtamista johtaa tai tukea työnantajan toimesta? Miten?