

Menestyvien johtajien itsensä johtamisen keinot

Hanna Turkki

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2020



Tekijä(t) Hanna Turkki	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Menestyvien johtajien itsensä johtamisen keinot	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi The means of self-management for successful leaders	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan itsensä johtamista ja sen merkitystä johtamistyöhön. Pääkysymyksenä työssä on millä keinoilla menestyvät johtajat johtavat itseään. Teorian alussa vastataan alakysymykseen mitä itsensä johtaminen on. Aihetta tutkitaan itsetuntemuksen, mielen ja ajattelun, arvojen, älykkyyden, tunteiden ja tunneällyn sekä osaamisen ja oppimisen näkökulmista. Lopuksi vielä mietitään miten itsensä johtamisessa voi kehittyä. Teorian toisessa osiossa vastataan alakysymyksiin; miten itsensä johtamista voi hyödyntää muiden johtamisessa ja mitä haasteita menestyvillä johtajilla on itsensä johtamisessa syventymällä johtajan itse tuntemukseen, mitkä asiat nousevat tärkeiksi johtoasemassa itsensä johtamisen osalta ja mitä haasteita johtoasemassa voi olla.</p> <p>Teorian jälkeen siirrytään tutkimusosioon, joka on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena käyttäen samaa haastattelupohjaa kaikkien neljän haastattelun osalta. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina etäyhteyksin. Haastattelut on nauhoitettu ja jälkikäteen litteroitu. Tutkimustuloksissa on vertailtu vastauksia ja tehty yhteenveto, josta selviää, että tietyt asiat, kuten tunteiden merkitys, korostuvat menestyvien johtajien toiminnassa. Tämän työn pohjalta voi suositella jokaista tutustumaan itseensä ja opettelemaan johtamaan itseään.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa kerrotaan työn etenemisestä, aikataulusta ja riskinhallinnasta. Viimeisessä luvussa on itsearviointi ja kirjoittajan oppimismatka opinnäytetyön parissa. Työn lopusta löytyy lähdeluettelo sekä liitteet.</p>	
Asiasanat Itsensä johtaminen, johtaminen, johtajuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	1
1.2	Tutkimus	2
2	Itsensä johtaminen	3
2.1	Tietoisuus	4
2.2	Itsetuntemus	5
2.3	Mieli	5
2.4	Arvot	6
2.5	Älykkyyss.....	7
2.6	Tunteet ja tunneäly	7
2.6.1	Tunneälyteorioita.....	8
2.7	Osaaminen ja oppiminen	9
2.8	Miten itsensä johtamisessa voi kehittyä	10
3	Johtajan itsensä johtaminen	12
3.1	Johtamisen perusta.....	13
3.2	Menestyneen johtajan piirteitä.....	14
3.2.1	Johtajan itsetuntemus	15
3.2.2	Reflektointi	16
3.3	Johtamistyyliä	16
3.4	Johtamisen haasteet itsensä johtamisen näkökulmasta	18
4	Teorian yhteenveto	19
4.1	Itsensä johtaminen.....	19
4.2	Johtaminen	21
5	Menestyvien johtajien haastattelut ja tulokset.....	24
5.1	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	25
5.2	Aineisto ja käytetyt analyysit	26
6	Tutkimuksen tulokset.....	28
6.1	Tulokset itsensä johtamisen osiosta.....	28
6.2	Tulokset johtajan itsensä johtamisen osiosta	31
6.3	Yhteenveto.....	35
7	Pohdinta.....	39
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla	39
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	40
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	41
8	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	42
	Lähteet	44
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Haastattelukysymykset	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia menestyvien johtajien itsensä johtamisen keinoja eli miten itsensä johtaminen näkyy esimiesasemassa ja mitkä itsensä johtamisen keinot korostuvat käytännössä. Alakysymyksinä työssä ovat: Mitä on itsensä johtaminen? Miten itsensä johtamista voi hyödyntää muiden johtamisessa? Mitä haasteita menestyvillä johtajilla on itsensä johtamisessa? Opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta ja haastattelututkimuksesta, joka koostuu haastatteluista sekä haastattelujen yhteenvedosta. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on tarkastella itsensä johtamista etenkin menestyvien johtajien näkökulmasta. Itsensä johtaminen on nykypäivänä todella tärkeä taito ja menestyvien johtajien esimerkkiä seuraamalla, jokainen voi oppia johtamaan itseään paremmin kuin ennen. Ensin käsitellään itsensä johtamista yleisemmällä tasolla; mitä se on ja mistä asioista se koostuu. Sen jälkeen syvennytään tutkimaan, miten itsensä johtaminen näkyy johtoasemassa, mikä sen merkitys esimiesasemassa on ja mitä haasteita itsensä johtamisen puute voi saada aikaan.

Menestynyt johtaja on tulkinnanvarainen käsite ja sitä voi mitata monella eri tavalla. Tässä työssä sillä tarkoitetaan johtoasemassa toimivia tai toimineita henkilöitä, jotka ovat tehneet pidempään töitä johtoasemassa ja ovat muodostaneet oman käsityksensä johtamisesta, sen tärkeydestä ja tietävät mitä itsensä johtaminen on ja mitä se vaatii. Tässä työssä menestynyttä johtajaa ei määritellä varallisuuden tai palkintojen kautta, vaan haastateltaviksi valikoitiin sellaisia henkilöitä, joilla on toisistaan poikkeavat taustat ja erinäköisiä työuria, jotta voidaan pohtia, onko painotukset itsensä johtamisessa merkittävästi erilaisia työpäivästä ja urapolusta riippuen vai ei.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuudessa perehdytään aluksi lyhyesti itsensä johtamisen käsitteen historiaan ja mitä sillä ylipäätään tarkoitetaan. Alaluvuissa keskitytään tutkimaan itsensä johtamisen eri osa-alueita; itsetuntemus ja minäkäsitys, mieli, älykkyys ja sen eri osa-alueet kuten tunneälykkyys, sekä osaaminen ja oppiminen. Lopuksi vielä pohditaan, miten itsensä johtamisessa voi kehittyä. Käsitteen laajuuden takia on työ rajattu niin, että osa itsensä johtamiseen liitettävistä asioista jäävät työstä pois. Työhön on valikoitu asiat, jotka mainitaan kaikissa lähteissä, joita työssä on käytetty hyväksi. Osassa lähteistä oli myös erinäisiä lisäyksiä, jotka työn selkeyden takia on rajattu pois.

Johtajien itsensä johtaminen-luvun alussa pohditaan ensin johtamiskäsitteen merkitystä. Tämän jälkeen siirrytään tutkimaan, mihin asioihin johtaminen perustuu, mikä on johtami-

sen pohja. Seuraavaksi mietitään hyvän johtajan piirteitä, joista on valittu tutkittaviksi uudistumiskyky, johtajan itsetuntemus sekä reflektointi. Johtamistyytlejä käsitellään seuraavaksi melko pintapuolisesti, koska niitä on olemassa lähes yhtä monia kuin johtajiakin. Lopuksi pysähdytään pohtimaan johtamisen haasteita eritoten itsensä johtamisen näkökulmasta. Käsitteiden tutkimisen jälkeen esitellään tutkimukseen tehdyt yksilöhaastattelut ja niiden tulokset. Lopussa on tutkimuksen yhteenveto sekä katsaus opinnäytetyöprosessiin ja aikatauluihin.

1.2 Tutkimus

Tutkimus suoritettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin neljää eri henkilöä saman haastattelupohjan kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on havainnoida mitä keinoja menestyvät johtajat käyttävät itsensä johtamisessa. Pääkysymyksenä on ”Millä keinoilla menestyvät johtajat johtavat itseään?” Alakysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset; millainen minäkäsitys johtajilla on ja miten hyvin he kokevat tuntevansa itsensä? Millainen merkitys tunteilla on johtajille? Millaisia kehityskohtia johtajat havaitsevat itsessään ja mitkä asiat ovat auttaneet heitä kehittymään johtajana? Mikä on, itsensä tai muiden, johtamisessa haastavaa? Haastattelupohja löytyy liitteistä. Haastattelujen tarkoituksena on löytää yhtymäkohtia teorian kanssa sekä mahdollisesti asioita, joita ei käytetyissä lähteissä mainittu, mutta joita menestyneet johtajat ovat kokeneet merkittäviksi työuriensa aikana.

2 Itsensä johtaminen

Tässä luvussa vastataan kysymykseen mitä itsensä johtaminen on. Aluksi tutustutaan käsitteen historiaan ja mitä sillä tarkoitetaan. Alaluvuissa käsitellään itsensä johtamisen eri kulmia, jotta saadaan kokonaisvaltaisempi käsitys siitä, mikä kaikki on osa itsensä johtamista, millaisiin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota ja millä keinoilla voi optimoida oman itsensä johtamisen tason. Käsitteen laajuuden takia tässä teoksessa ei syvennyttä jokaiseen itsensä johtamisen alueeseen vaan työhön on valikoitu asiat, jotka korostuvat itsensä johtamisessa keskeisyydellään sekä liittyvät johtajana olemiseen. Näitä alueita ovat; tietoisuus, itsetuntemus ja minäkäsitys, mieli ja ajattelu, arvot, tunteet ja tunneäly sekä osaaminen ja oppiminen.

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi länsimainen tieteenala ja englanninkieliset termit self-leadership ja self-management on otettu käyttöön 80-luvulla (Sydänmaanlakka 2012, 27). Itsensä johtaminen on laaja käsite ja sille on olemassa monia eri määritelmiä. Sydänmaanlakka (29-30) kuvaa itsensä johtamista Oy Minä Ab-mallin kautta. Oy Minä Ab koostuu kehon, mielen, tunteiden, työn ja arvojen osastoista, joiden tehtävät jakautuvat fyysisiin, psyykkisiin, ammatillisiin, sosiaalisiin ja henkisiin toimintoihin. Manz (1992) ja Sims (2001) määrittävät itsensä johtamisen vaikutusprosessiksi, joka kohdistuu yksilöön itseensä. Tässä prosessissa muodostuu suoriutumiseen tarvittavat itseohjautuvuus ja itsemotivaatio. (Sydänmaanlakka, 35). Ajanko (2019, 151) toteaa, että itsensä johtaminen tarkoittaa, että tunnistaa itselle luontaisimmat toimintatavat ja ymmärtää myös muut mahdolliset toimintavaihtoehdot. Paasivaara (2010, 119) tiivistää itsensä tuntemisen siihen, että yksilö alkaa näkemään mahdollisuuksia. Åhman on esittänyt (2004, 122) jaon, jossa itsensä johtaminen jaetaan; ammatilliseen osaamiseen, tavoitteellisuuteen, oman mielen johtamiseen, fyysiseen kuntoon, taloudelliseen pärjäämiseen, ajanhallintaan, sosiaaliseen puoleen, itsetuntemukseen sekä itsensä toteuttamiseen. Oman mielen johtamisessa on tärkeä oivaltaa miten voi ohjata omaa tahtoa sekä tunteita ja ajatuksia.

Itsensä johtaminen on monitasoista ja monelle haastavaa. Itsensä johtaminen koostuu tietoisesta ja tiedostamattomista tasoista. Itseään voi jokainen oppia johtamaan, mutta se vaatii, kuten mikä tahansa muukin uuden taidon oppiminen, toistoja ja tietoista toimintaa. Arto Hiltunen toteaa (2012, 270), että useimmat meistä jättävät sanktioiden puuttuessa itseään koskevat päätökset toteuttamatta. Kun ulkopuolinen auktoriteetti ja valvonta puuttuvat päätöksistä, on helppo olla tyytyväinen vähäisempäänkin suorittamistasoon mihin oikeasti kykenisi ja itsensä kehittäminen jää matalalle tasolle.

Se, mitä alueita itsensä johtamiseen kuuluu, vaihtelee lähteestä riippuen. Suurin osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, että ihmisen oma mieli, uskomukset ja asenteet sekä minäkäsitys ja itsetuntemus, ihmiskäsitys ja vuorovaikutus kuuluvat osaksi itsensä johtamista. Osa kirjailijoista, kuten Sydänmaanlakka, liittää myös kehon ja fyysisyyden itsensä tuntemiseen ja johtamiseen. Suurin osa kuitenkin keskittyy mielen sisäisiin asioihin. Esimerkiksi Charles Manz ja Christopher Neck (1991) puhuvat omien ajatusten johtamisesta, mikä koostuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat uskomukset ja olettamukset, mielikuvien hallinta sekä puhe eli sisäinen dialogi. (Sydänmaanlakka 2010, 35)

2.1 Tietoisuus

Itsensä johtaminen tarkoittaa itsensä tuntemista ja itsensä ohjaamista, niin henkisellä kuin fyysiselläkin tasolla. Itsensä johtaminen käsittää ihmisen kokonaisvaltaisesti. Se on yksilön itsensä kokonaisvaltaista johtamista.

Itsensä johtaminen on *oman tietoisuuden* syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä kehittämistä. Tietoisuuden laaja-alaisuus tarkoittaa kykyä nähdä todellisuus mahdollisimman monesta näkökulmasta. Jokaisen käyttäytymistä ohjaa tiedostettu tai tiedostamaton toimintafilosofia. Oman toimintafilosofian tiedostaminen, näkyväksi tekeminen ja pohtiminen on tärkeää, jotta yksilö pystyy tutustumaan todellisuuteen monipuolisesti. Tietoisuus on sovellettua, ymmärrettyä, sisäistettyä, testattua ja kokemuksellista tietoa sekä tietoa, joka on muuttunut osaksi yksilöä. Ihmisen kasvu ja kehitys on yksilön oman tietoisuuden kehittymistä (Sydänmaanlakka 2010, 259, 263). Tiedostamisessa on kyse yksilön ajatteluprosessien selkeyttämisestä, tiedostamisesta ja tulkinnan perusteista (Åhman 2004, 157).

Tietoisuustutkimus on kohonnut yhä useamman tieteenalan kiinnostuksen kohteeksi. Uusia näkökulmia aiheeseen ovat avanneet neurotieteet ja aivotutkimus. Psykologiassa tietoisuus määritellään mielen tasoksi, jonka halutessaan voi tiedostaa tai josta yksilö on jo tietoinen. Tärkeää on ymmärtää, että jokainen luo oman tietoisuutensa sen pohjalta, mihin päättää kohdistaa huomionsa. Tietoisuus koostuu yksilön havainnoista, ajatuksista, mielestä ja tunteista. Esitietoisia muistijälkiä ovat sellaiset asiat, mitkä voi vaivattomasti ja vastustuksetta saamaan tietoisuuteensa heti huomion kohdistuessa niihin. Tiedostamaton eli piilotajunta voidaan puolestaan jakaa kolmeen osaan; arkaaiseen piilotajuntaan, dynaamiseen piilotajuntaan ja automaattiseksi tulleisiin toimintoihin (Sydänmaanlakka 2010, 58-59).

2.2 Itsetuntemus

Itsetuntemus tarkoittaa yksilön tietoisuutta omista tunteistaan, vahvuuksistaan, heikkouksistaan ja toimintaansa johtavista motivaatioistaan. Se on itsensä kehittämisprosessi, jossa keskeisenä elementtinä on sisäinen kasvu. Itsetunto jakautuu perusitsetuntoon ja muuttuvaan itsetuntoon. *Perusitsetunto* on vakaa, melko muuttumaton pohjimmainen käsitys yksilön omasta arvosta. *Muuttuva itsetunto* on yksilön subjektiivinen käsitys itsestään. Osana itsetuntemusta ovat itsesäätelykeinot eli tavat vaikuttaa omaan olotilaan myönteisesti. Niiden avulla yksilö saa tasapainoa ja lisää energiaa elämäänsä. Itsesäätelykeinoja tutkimalla kehittyä kohti parasta versiota itsestään. (Paasivaara 2010, 43, 46; Ajanko 2019, 153).

Minäkuva ja itsetunto ovat keskeisessä osassa itsetuntemusta ja itsensä johtamista. Jotta ihminen voi johtaa itseään, tulee hänen tuntea itsensä. *Minäkuva* muodostuu yksilön käsityksistä, asenteista ja tuntemuksista, joita hänellä on omista ominaisuuksistaan, suhteistaan ympärillä oleviin ihmisiin ja yhteisöihin sekä kyvyistään. Minäkuva muodostuu varhaisessa vaiheessa, mutta muuttuu läpi elämän. Minäkuva voidaan jakaa kolmeen osaan: reaalinä, ihanneminä ja normatiivinen minä. Reaalinä on ihmisen käsitys itsestään. Ihanneminä kuvaa sitä, mitä ihminen haluaisi olla. Normatiivinen minä on ihmisen oma mielikuva siitä, miten muut hänet näkevät (Paasivaara 2010, 43).

Minäkäsitys voi olla myönteinen, kielteinen, välinpitämätön tai häilyvä. Myönteinen minäkäsitys ei vääristä todellisuutta ja kaunistele ihmisen taitoja, vaan auttaa hahmottamaan yksilön vahvuudet ja rajoitteet realistisesti. Kielteinen minäkäsitys määrittää yksilön negatiivisuuden kautta. Se korostaa epäonnistumisen pelkoa ja on usein esteenä toiminnalle. Välinpitämätön minäkäsitys tarkoittaa, että yksilö ei huomioi ympärillään olevia ongelmia tai omia puutteitaan. Häilyvän minäkäsityksen omaava yksilö pyrkii hallitsemaan sitä, mitä hän ei pysty hallitsemaan sisällään (Paasivaara 2010, 44).

2.3 Mieli

Mieli on yksilön sisäinen kokemusmaailma, joka koostuu tunteista, ajatuksista ja mielikuvista. Mieli voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; psyykinen eli rationaalinen, emotionaalinen eli tunne sekä henkinen eli arvot (Sydänmaanlakka 2010, 131-132). Oman mielen johtaminen on tunteiden, tahdon ja ajatusten johtamista. Mielestämme löytyvät tärkeimmät käsitykset ovat ajattelumallimme, minäkäsitys ja itsetuntonemme, uskomuksemme sekä asenteemme (Åhman 2004, 125, 127).

Ajattelu on osa mielen toimintaa. Suuri osa yksilön ajattelusta pohjautuu mielikuviin. Ihmisillä on kokemuksia, muistoja ja elämyksiä, jotka luovat mielikuvia. Mielikuvat voivat olla auditiivisia, kineettisiä tai visuaalisia. Ajattelussa mielikuvat edustavat yksilön omaa todellisuutta. Ajattelu on mielikuvien ja sisäisen puheen hallintaa. On tärkeä tiedostaa, että on olemassa monenlaisia eri keinoja hallita omaa mieltä (Sydänmaanlakka 2010, 158-159). Yksilön sisäinen logiikka muodostuu elämän aikana tekemistään tulkintoista eri kokemusten pohjalta. Jos ei pyri tietoisesti vaikuttamaan tulkintoihin, syntyvät ne automaattisesti vanhojen mallien pohjalta. Mielen suorituskykyä on mahdollista kehittää koska tahansa (Åhman 2004, 117, 131).

Allport on sanonut havaitsemisesta, että ”yksilön asenteet määräävät, mitä hän näkee ja kuulee, mitä hän ajattelee ja tekee.” Ihmisen havainnointikykyyn vaikuttaa vahvasti omat kiinnostuksen kohteet. Siitä, mihin yksilö tarkkaavaisuutensa suuntaa, tulee havainnoinnin kohde ja tarkkaavaisuus suuntautuu useimmiten omien tarpeiden ja halujen mukaan. Havaitsemiseen vaikuttaa myös vahvasti yksilön aikaisemmat kokemukset, ne toimivat eräänlaisina suodattimina ihmisen mielelle (Sydänmaanlakka 2010, 139-143, 145).

Oman mielen johtaminen on yksilöön kohdistuva vaikuttamisprosessi, jolla pyritään ohjaamaan omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa. Osana oman mielen johtamista on se, että yksilö tiedostaa omien valintojensa vaikuttavan siihen mitä merkityksiä hän antaa eri kokemuksille elämässä. Tämän tietoisuuden vastuullinen ja rakentava hyödyntäminen elämässä on myös osa tätä tietoisuutta. Hyvän oman mielen johtamisen tulos on menestyminen, minkä yksilö kokee oman potentiaalinsa toteuttamisena ja elämän tasapainona (Åhman 2004, 136).

Sydänmaanlakka toteaa (2010, 30-34), että oman mielen hallinta on itsensä johtamisen yksi tärkeimmistä alueista. Ihmisen psyykkiset toiminnot edustavat pitkälle kehittyneitä ihmisen ominaisuuksia. Psyykkisiin toimintoihin kuuluu havaintotietoisuus, kuvitteellinen tietoisuus ja minätietoisuus. Myös persoona kuuluu osaksi näitä toimintoja.

2.4 Arvot

Arvot ohjaavat ihmisen ajatuksia ja tunteita sekä hänen toimintaansa. Ne liittyvät usein yksilön tarpeisiin. Arvot ovat yksilölle tärkeitä asioita. Ne ovat valintoja ja saavat arvon merkityksen täyttäessään jonkin tarpeen. *Henkinen kunto* tarkoittaa yksilön tietoisuutta omista periaatteistaan ja arvoistaan. Se kuvastaa myös yksilön kykyä soveltaa näitä käytäntöön. Arvot ovat moniulotteisia ja niille on monia eri määritelmiä. Arvot ovat taipumuk-

sia pyrkiä tiettyyn päämäärään ja ne ankkuroituvat tunteisiin ja järkeen. Ne voidaan jakaa tarpeiden tavalla neljään eri ryhmään; fyysisiin eli materiaan, sosiaalisiin, psyykkisiin sekä henkisiin arvoihin (Sydänmaanlakka 2010, 207-2011, 223).

Henkinen älykkyys liittyy vahvasti arvoihin. Henkinen älykkyys tarkoittaa tietoisuutta universaaleista periaatteista ja taitoa käyttää tätä arvokompassia omien arvojen valinnassa. Henkiseen älykkyyteen kuuluu tietoisuus yksilön omista arvoista ja niiden mukainen toiminta. (Sydänmaanlakka 2010, 219-220)

2.5 Älykkyys

Älykkyys voidaan määritellä kyvyksi oppia, kyvyksi ratkaista ongelmia, joustavaksi käyttäytymiseksi, kyvyksi käsitellä abstrakteja asioita ja tarkoituksenmukaisuudeksi (Ajanko 2019, 183). Älykkyyttä on olemassa montaa erilaista ja itsensä johtamisessa on hyvä huomioida tämä osatakseen kehittää eri älykkyyden tasoja. Älykkyys voidaan myös jakaa monella eri tavalla. Ajanko (2019, 183) jakaa älykkyyden analyyttiseen, luovaan sekä käytännölliseen älykkyyteen. *Psyykkinen älykkyys* on rationaalisen mielen taitavaa hallintaa. Psyykkisesti älykäs ihminen osaa toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti ja saavuttaa mielenrauhan. Se liittyy mielen perustoimintoihin, kuten oppimiseen, ajatteluun, kieleen, luovuuteen, muistiin sekä havaitsemiseen. Se on mielen ja mielen alaprosessien jatkuvaa, tehokasta uudistuvaa hallintaa. Psyykkisestä älykkyydestä kertoo muun muassa hyvä muisti, hyvät oppimistaidot, ongelmanratkaisukyvykkyys sekä kyky ihmetellä. Myös itsereflektointi ja mietiskely on osa psyykkistä älykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2010, 169-170). *Ammatillinen älykkyys* on kykyä pärjätä ja edetä omalla työuralla sekä tasapainottaa työ muun elämän kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. Se koostuu rationaalisesta, emotionaalisesta, fyysisestä sekä henkisestä älykkyydestä. Henkisen ja tunneälyn merkitys on suuri. (Sydänmaanlakka 2010, 248-249).

2.6 Tunteet ja tunneäly

Tunteet ovat osa itsensä tuntemista. Tunne on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu elämyksestä ja siihen liittyvistä ajatuksista. Ne ohjaavat voimakkaasti ihmisen toimintaa. Itsensä tunteminen edellyttää vahvasti tunteiden tiedostamista. Tietoisuuden kehittäminen vaatii tunteiden ja järjen yhdistämistä. *Tunneälykäs toiminta* syntyy, kun tunteen tasolla koetaan ja järjen tasolla arvioidaan asioita. (Sydänmaanlakka 2010, 44). Kyky ymmärtää ja tunnistaa omat tunteensa on tärkeä, jotta yksilö kykenee ymmärtämään ja myötäelämään muiden tunteita (Goleman 2014, 12).

Tunneällyn kyvyt alkavat kehittyä varhaisessa vaiheessa ja kehittyvät elämäkokemusten mukana (Goleman 2014, 71). Tunneällyyn sisältyy kyky havaita, arvioida ja ilmaista tunteita, kyky tavoittaa ja tuottaa tunteita edistämään ajattelua sekä kyky ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa. Myös kyky säädellä tunteita emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi on osa tunneällyä. Tunneälly voidaan jakaa henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin tunneällytaitoihin. Ensimmäiseen kuuluu hyvä itsetuntemus, läpinäkyvyys ja itsekontrolli. Jälkimmäiseen kannustavuus, empaattisuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot (Paasivaara 2010, 76-77, 78-80).

Tunteet voidaan jakaa perustunteisiin ja sekundaarisiin tunteisiin. *Perustunteisiin* kuuluvat viha, pelko, suru, onnellisuus, rakkaus, inho ja hämmennys. Perustunteet ovat sellaisia, jotka on kyetty tunnistamaan ihmisten kasvonilmeistä kaikissa kulttuureissa. *Sekundaariset tunteet* ovat eri perustunteiden sekoituksia. Ne ovat monimutkaisempia perustunteisiin verrattuna ja kehittyvät oppimisen kautta, ne eivät siis ole valmiina ihmisillä vaan ne opitaan. Sekundaariset tunteet muodostuvat eri mielikuvista, muistikuvista, aistimuksista ja tulkinnoista. Näitä tunteita ovat esimerkiksi pettymys, empaattisuus, mustasukkaisuus sekä kateus (Sydänmaanlakka 2010, 174-175).

Kuten aiemmin todettiin, Sydänmaanlakka on jakanut ihmisen eri toiminnot Oy Minä Ab:ssa osastoihin. Mallin mukaan tunneosasto hoitaa emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Osaston tehtävänä on varmistaa, että yksilö on tietoinen omista tunteistaan ja ymmärtää samalla muiden tunteita sekä kykenee rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita (Sydänmaanlakka 2010, 30-34). Tunteiden ilmaisulla tavoitellaan tasapainoa. Tavoitteena on löytää omat vahvuudet sekä muuntautua tiedostavaksi, välittäväksi yksilöksi. Tunneällyn avaintekijänä on taito tarkkailla omia tunteitaan. Kun yksilö ymmärtää omia tunteitaan, auttaa se ymmärtämään ja jäsentelemään häntä itseään sekä hänen omia päätöksiään (Paasivaara 2010, 78).

2.6.1 Tunneällyteorioita

Tunneällyn ympärille kehittyi koko ajan uusia malleja, mutta kolme päämallia ovat Peter Saloveyn ja John Mayerin, Reuven Bar-Onin sekä Daniel Golemanin luomat mallit. Jokaisella näistä malleista on omat testit ja mittarit. Salovey ja Mayer ottivat ensimmäisinä esiin tunneälly-käsitteen artikkelissaan vuonna 1990 (Goleman 2014, 7). Golemanin mallissa tunneälly jaetaan viiteen osa-alueeseen, jotka ovat: omien tunteiden tunnistaminen ja tulkinta, omien tunteiden hallinta, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen sekä vuorovaikutussuhteiden parempi hallinta (Sydänmaanlakka 2010, 199-200).

Bar-Onin tekemässä tutkimuksessa selvisi, että tietyt aivojen hermokytökset vaikuttavat suoraan tunneälyyn. Tutkimuksen aikaan Bar-On työskenteli Iowan yliopiston lääketieteen laitoksella aivotutkimusryhmässä. He käyttivät neuropsykologian ”gold standard”-metodia tunnistukseen aivojen alueet, jotka liittyivät tietynlaiseen käyttäytymiseen ja henkiseen toimintaan. Tutkittavilla potilailla oli aivovaurioita tietyissä alueissa aivoja, ja tutkijat etsivät korrelaatiota potilaiden kadonneiden tai alentuneiden kykyjen sekä vaurion sijainnin suhteen. Käytetyn metodin perusteella, Bar-On kollegoineen tunnistivat useita alueita aivoista, joilla on kriittinen merkitys sosiaalisen älyn ja tunneälyn kannalta. Tämä tutkimus on yksi vakuuttavimmista todisteista siitä, että tunneäly ilmenee eri aivojen alueilla kuin älykkyysosamäärä. Tutkimustulosta tukee myös toiset havainnot, joissa on käytetty eri metodeja (Goleman 2014, 9-11). Bar-Onin tutkimuksessa selvisi muun muassa, että potilaat, joilla on vaurioita oikeassa manteliumakkeessa, oli heikentynyt itsetietoisuus eli kyky olla tietoinen ja ymmärtää omia tunteitaan. Myös vaurio oikeassa tuntoaivokuoressa luo vajavaisuutta itsetuntemuksen alueella sekä empatiakyvyssä (Goleman 2014, 11-12).

2.7 Osaaminen ja oppiminen

Ihmisen *osaaminen* koostuu taidoista, tiedoista, kokemuksista, kontakteista ja asenteista, joita yksilöllä on. Osaaminen ilmenee toiminnan kautta kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti tietyssä tilanteessa. Osaamisen hyödyntäminen käytännössä on tärkeää, vasta kun sovelletaan asioita käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Tämä on erona ymmärtämisen ja soveltamisen välillä. Itsensä johtamisessa on välillä käytännötasolla selvä ero tietämisen ja tekemisen välillä. Osaaminen syntyy oppimisprosessin tuloksena. Se ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirrettä, vaan jokainen voi kehittää ja harjoitella osaamistaan, oppia uutta ja oppia pois vanhasta, jotta vanhat tavat ja tiedot eivät enää ohjaa käyttäytymistä (Sydänmaanlakka 2010, 86-87).

Sydänmaanlakka on kehittänyt *elämän osaamispuun*, jossa puun latvusto kuvaa kuutta eri osaamisaluetta; ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen, hyvinvointiosaaminen ja itseluottamus. Eri osaamisalueita on yhteensä 26. Nämä kuvaavat sitä mitä itsensä johtaja tekee. Osaamispuun juuret kuvaavat millainen johtaja on viiden eri osa-alueen avulla; arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. Periaatteet ja arvot ohjaavat yksilön valintoja ja visio ja tavoitteet määrittävät suunnan, minne yksilö on matkalla. Oman persoonallisuutensa tunteminen on tällöin tärkeää. Korkean tietoisuuden omaavat ihmiset ovat löytäneet itsensä, ydinminänsä eli sisäisen tarkkailijansa. Korkea

tietoisuus on syvällinen, käytännöllinen ja laaja-alainen. Itsensä kehittäminen on siis omien osaamisalueiden ja juurien syvällistä pohdintaa (Sydänmaanlakka 2010, 87-89).

Reflektointi on yksilön oman toiminnan, sen seuraamusten ja perusteiden arviointia ja pohtimista. Reflektointi on kokemusten ja toimintamallien analysointia, käsittelyä ja hahmottelua. Se on oppimisen avain, ilman arviointia ei tapahdu syväoppimista. Itsereflektointi nähdään yhdeksi avainosaamiseksi itsensä johtamisessa. Sitä olisi hyvä harjoittaa niin arkielämässä kuin työtehtävissäkin. Reflektointiosaamista voi kehittää muun muassa liittämällä tietoisien reflektoinnin ajattelutoimintoihin eli tekemällä siitä rutiinin itselleen. Ihmetelyllä ja tarkoitushakuisilla kysymyksillä sekä sen tunnistamisella, ketä voi hyödyntää reflektoinnissa apuna, auttavat kehittämään tätä osaamista (Sydänmaanlakka 2010, 81-83).

2.8 Miten itsensä johtamisessa voi kehittyä

Itsensä johtaminen edellyttää monitieteellistä, käytännöllistä ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Sydänmaanlakka tarjoaa tähän yhtenä vaihtoehtona *älykkään itsensä johtamisen*, jonka viitekehysten voi kiteyttää muutamiin peruseriaatteisiin. Sen viitekehys perustuu moderniin psykologiaan ja johtamisteorioiden oivalluksiin, joita on sovellettu itsensä johtamiseen. Viitekehystä luodessaan Sydänmaanlakka on hyödyntänyt myös vanhoja viisaustraditioita, kuten joogafilosofiaa ja stoalaisuutta. Taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja ymmärrys siitä, että ihmisessä on monta puolta, jotka voidaan jakaa esimerkiksi fyysisiin, psyykkisiin, emotionaalisiin ja henkisiin puoliin. Sydänmaanlakka on todennut, että yksittäinen tiede ei kykene rakentamaan kokonaiskuvaa ihmisestä, vaan se vaatii monitieteellistä lähestymistapaa. Taustalla on käytännöllinen lähestymistapa, koska itseä johdetaan käytännössä eikä teoriassa. Myös ymmärrys tietoisuuden merkityksen oivaltamisesta on vahvasti teorian taustalla. Omien herkkyyksien kehittäminen on yksi älykkään itsensä johtamisen määritelmä. Taustalla on jo aiemmin mainittu laaja-alainen näkemys älykkyydestä, joka jakaantuu mm. fyysiseen, rationaaliseen ja emotionaaliseen älykkyyteen. Päämääränä on itsensä toteuttaminen ja hyvä elämä, sellainen, jossa jokainen pystyisi toteuttamaan oman visionsa (Sydänmaanlakka 2010, 68-69)

Uudistuminen on herkistymistä ja heräämistä sekä voimaa muutoksen toteuttamiseen. Todellinen muutos ja uudistuminen vaatii ajattelutapojen syvällistä muutosta ja oman tietoisuuden kehittämistä. *Uudistumisvalmius* tarkoittaa, että yksilö on herkkä vaistoamaan siirtymävaiheita ja osaa hyödyntää näitä vaiheita hyväksi. Muutos vaatii herkkyyden ja tietoisuuden säännönmukaista kehittämistä, jotta yksilö ei ajaudu vanhoihin totuttuihin käytänteisiin. Muutos vaatii myös itseluottamusta, jotta yksilö uskaltaa lähteä pois omalta

mukavuusalueeltaan, koska uudistuminen sisältää aina riskin (Sydänmaanlakka 2010, 74-75). Muutos vaatii myös jonkin motiivin. Pysyvä muutos on todennäköisempää, jos yksilö näkee muutoksen hyödyn. Tulevaisuuden menestyminen on kiinni uudistumisesta ja tämän määrää yksilön kyky johtaa itseään ja mieltään (Åhman 2004, 120, 157).

Ihminen liikkuu toiminnoissaan kolmella eri alueella; mukavuus-, venymis- ja paniikkialueella. Suurimman osan ajasta ihminen viettää *mukavuusalueellaan*, jossa on turvallista olla, koska tällä tasolla ihminen osaa toimia ja hallitsee asiat suhteellisen helposti. Ongelmaksi muodostuu, että tällä alueella ei opi uusia asioita. Mukavuusalueelta pääsee pois esimerkiksi Sydänmaanlakan listaamien viiden ison I:n avulla, jotka mahdollistavat muutoksen. Nämä ovat ihmettely, innostus, itseluottamus, itsetuntemus ja itsepohdiskelu. Uudistuminen ja muutos tapahtuvat oman mukavuusalueen ulkopuolella. *Venymisalueelle* hakeutuminen vaatii riittävää itseluottamusta ja rohkeutta, joten ne ovat tärkeitä tekijät muutoksessa. Tällä alueella tehtävät ylittävät haasteellisuudellaan normaalihallinnan rajat ja ihminen joutuu ponnistelemaan oppiakseen uusia, haasteellisia asioita. *Paniikkialueella* on välillä hyvä käydä, mutta sinne ei saa jäädä pysyvästi. Tällä alueella yksilö kohtaa todella kovia haasteita ja tarkoituksena on katsoa, miten niiden kanssa käy. Tällä alueella ei saa pelätä epäonnistumisia vaan niiden kanssa tulee oppia selviytymään. Säännöllinen vierailu venymis- ja paniikkialueella laajentaa mukavuusaluetta, mikä on merkki henkilökohtaisesta kasvusta. (Sydänmaanlakka 2010, 77-78).

3 Johtajan itsensä johtaminen

Tässä luvussa syvennytään tarkastelemaan johtajien itsensä johtamista ja niitä asioita, jotka korostuvat johtamistyössä ja miten itsensä johtaminen ylipäätään ilmenee esimiestyössä. Aluksi selvennetään termistöä ja tutkitaan johtamistyön perustana olevia asioita. Tämän jälkeen syvennytään menestyneen johtajan piirteisiin eli mitkä asiat korostuvat menestyneen johtajan toiminnassa. Alaluvuissa käsitellään johtajan itsetuntemusta, reflektointitaitoja sekä johtamistyylejä. Luvun lopussa tarkastellaan johtamisen haasteita erityisesti itsensä johtamisen näkökulmasta.

Suomen kielessä käytetään yleisesti sanaa johtaminen, mutta englannin kielessä on tehty jako leadershipin ja managementin välillä. *Leadership* tarkoittaa ihmisten johtamista, kun taas *management* asioiden johtamista. Leadership-johtamisen avulla pyritään vastaamaan esimerkiksi sidosryhmien odotuksiin, markkinoiden dynamiikkaan sekä työn luonteen muutoksiin ja siksi sen merkitys on viime vuosina kasvanut monilla. Ihmisten johtamistutkimus (*Leadership-tutkimus*) on kehittynyt yleisestä johtamistutkimuksesta. Tutkimus on erittäin laajaa, kuten johtamistutkimus muutenkin ja tutkimuksissa on lukuisia eri painotuksia, joissa tätä hahmotellaan eri mallien sekä johtamistyylien ja -käyttäytymisen mukaan (Tieteen termipankki, 2015).

Åhman ja Paasivaara toteavat molemmat omissa kirjoissaan, ettei yhtä ainoata, kaiken kattavaa mallia johtajaksi ole olemassa. Ympäristön muutos luo johtajalle uusia vaatimuksia, joihin tämän tulee ylittää. Lisäksi jokaisen oma persoona suodattaa parhaankin johtamisteorian johtajalle itselle sopivimpaan muotoon. Tärkeintä johtamisessa on olla oma aito itsensä ja tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet. (Åhman 2004, 13-14, 20; Paasivaara 2010, 12). Johtajat voivat johtaa tehokkaimmin alaisiaan henkilökohtaisen kasvun kautta, koska johtajan omat ominaisuudet vaikuttavat hänen johtamistaitoihinsa (Åhman 2004, 40). Johtajanakin on tärkeää pysyä omana itsenään eikä esittää muuta kuin on. Warren Bennis on sanonut ”Johtajaksi tuleminen on synonyymi omaksi itsekseksi tulemisen kanssa. Se on näin yksinkertaista. Se on näin vaikeaa” (Ajanko 2019, 148).

On tärkeää tunnistaa johtajana omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tunnistaa omat toimintamallinsa eri johtamistilanteissa. Hyvä johtaja osaa reflektoida toimintaansa ja kehittää heikkouksiaan sekä pysähtyy aika ajoin tutkimaan vahvuuksiaan, koska nämäkin saattavat vaatia hiomista ajan myötä. Ajanko toteaa (2019, 151), että johtaja, joka lisää itsetuntemustaan lisää välittömästi omaa johtamistehokkuuttaan. Mitä paremmin johtaja

tuntee itsensä, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on tietoisesti vaikuttaa itseensä ja johtaa omaa aikaansa, energiaansa ja huomiotaan.

3.1 Johtamisen perusta

Johtamisen perustana toimivat arvot ja uskomukset sekä luottamus ja vuorovaikutustaidot. *Johtamisuskomukset* kertovat sen, mikä minäkin aikakautena nähdään totuutena. Uskomukset toimivat suodattimena tulkinnoille, havainnoille sekä arvoille. Ne toimivat yhdessä asenteiden kanssa johtamiskulttuurin perustana. Vanhojen uskomusten muuttamista vaikeuttaa pelko muutoksen tuomasta epävarmuudesta. Johtajan onkin tärkeää haastaa niin organisaation kuin omiakin uskomuksiaan. Haastaminen auttaa tiedostamaan asioita, joihin aiemmin ei välttämättä ole ymmärretty kiinnittää huomiota, jolloin muutos on helpompi ymmärtää ja tehdä. Muuttumattomuus rajoittaa ihmisiä ja yritystä, ja estää täyden potentiaalin saavuttamisen. Tämän päivän menestyvään johtamiseen kuuluvia asioita ovat mm. ihmisten kannustaminen asioiden kehittämiseen, omaan ajatteluun, uudistumiseen ja itseohjautuvuuteen (Åhman 2004, 27-29).

Arvot ovat uskomusten kaltaisia ihanteita, joita kohti pyritään pääsemään. Ne ovat yleisesti hyväksytyjä periaatteita, jotka määrittävät työyhteisön toiminnan. Ne kuvaavat ihmisten käsitystä hyvistä ja oikeista toimintatavoista, ja vaikuttavat tapaan tulkita ympäristöä säätelämällä tiedon vastaanottamista ja suhtautumista siihen. Arvot ovat yksi päätöksenteon väline strategian lailla. Arjen toiminta ja päätökset tulee pystyä perustelemaan yritykseen valituilla arvoilla. Entistä vahvempi arvopohja ja eettinen perusta ovat nyky-yhteiskunnan monimutkaisessa ja jatkuvassa muutoksessa olevassa työelämässä tärkeitä asioita. (Åhman 2004, 99. Paasivaara 2010, 20).

Sosiaalinen pätevyys on keskeinen piirre johtajuudessa. Ilman sosiaalisia taitoja johtaja ei voi menestyä työssään. Näihin taitoihin kuuluvat muun muassa empaattisuus, yhteistyövalmius sekä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Johtamisessa on tärkeää kyetä toimimaan ihmisten kanssa sekä luomaan rakentavaa vuorovaikutusta ihmisten välille. Johtajan tulee herättää myönteisiä tunteita ja luottamusta työyhteisössä. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa eikä vain rutiininomaista toistoa. (Paasivaara 2010, 37). Osana sosiaalista pätevyyttä on vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustyyliä on erilaisia. Paasivaara listaa kirjassaan (83) niistä kolme; assertiivinen, epäassertiivinen ja aggressiivinen.

1. Assertiivinen malli on ihannemalli vuorovaikutukselle. Jokainen ottaa vastuun omista puheistaan ja teoistaan. Pyrkimyksenä on vastavuoroisuus ja tasapuolisuus. Rakentava palaute ja epäkohtiin puuttuminen korostuvat tällaisessa vuoro-

vaikutuksessa. Tässä tyyliissä johtaja osaa huomioida sekä oman että toisen oikeudet vuorovaikutuksen aikana.

2. Epäassertiivinen tyyli tarkoittaa, että johtaja ei tuo esiin omia mielipiteitään ja ajatuksiaan työyhteisössä. Hän vähättelee, epäröi ja vetäytyy omassa viestinnässään. Tällaisessa tilanteessa johtajan roolin saattaa ottaa joku, jolla ei ole siihen pätevyyttä.
3. Aggressiivisessa tyyliissä johtaja kokee tehtäväkseen muiden käskemisen, neuvomisen ja ohjailun. Hän pitää omia ajatuksiaan ja mielipiteitään kiistattomina totuuksina eikä hän koe tarvetta kuunnella muiden mielipiteitä. Vuorovaikutuksen tavoite on kumota toisten mielipiteet.

Paasivaara toteaa (2010, 107), että johtaminen on ihmisten kohtaamista ja ongelmanratkaisu ryhmätyöskentelyssä on se hetki, jossa näkyy selvimmin johtajan panos yhdistäjänä ryhmässä. Myös Ajanko tukee tätä käsitystä kirjoittamalla (2019, 151), että vuorovaikutuksen aikana tehtävät viisaat valinnat ja kyky johtaa itseään ovat johtamisen ydin. Itsetuntemuksen kasvaessa johtaja lisää omaa tehokkuuttaan johtaa muita. Mitä paremmin johtaja tuntee itsensä, sitä paremmat edellytykset hänellä on tietoisesti vaikuttaa itseensä ja muihin, ja juuri siitä johtamisessa on kyse.

3.2 Menestyneen johtajan piirteitä

Menestyvän johtajan erottaa niin sanotusti tavallisesta johtajasta se, että menestynyt johtaja tuntee itsensä paremmin, hänellä on parempi itseluottamus ja hän on anteeksipyytelemättä oma itsensä. Menestynyt johtaja antaa persoonansa näkyä johtamisessaan eikä pyri muuttamaan itseään muuksi mitä on. Menestynyt johtaja osaa myös vahvuksiensa lisäksi näyttää heikkoutensa ja myöntää, jos hänen tietonsa ja taitonsa eivät johonkin asiaan riitä. Menestyvä johtaminen vaatii taitoa kuunnella, kysyä, kykyä herättää ajattelemaan, uskoa potentiaaliolemissaoloon sekä yksilön omien ominaisuuksien hyödyntämistä. Itsensä toteuttaminen on myös iso osa menestymistä. Johtajan tulee osata analysoida, tiedostaa, haastaa ja uudistaa tekemistä sekä ajattelua. (Åhman 2004, 112, 120-121). Nykypäivän johtajalta vaaditaan paljon. Haastaminen ja erilaistaminen korostuvat nykypäivän johtamisessa, samoin jatkuva muutos, jonka mukana johtajan tulee pystyä kulkemaan. Muutokseen kannattaakin suhtautua ennakkoiden ja sitä luoden, jotta ei jää muutoksen jalkoihin.

Uudistuminen on tärkeä osa johtamista. Maailma ympärillämme muuttuu ja johtajan, kuten kaikkien muidenkin yksilöiden, tulee kyetä uudistumaan sen mukana. Kyky johtaa itseään ja mieltään määrää uudistumisen. Åhman toteaa (2004, 120), että ”Itsensä johtamisen korostuminen on suoraan yhteydessä menestyvään johtamiseen. Menestyvä johtaja edistää muiden uudistumista ja itsensä johtamista – johtaja ei anna valmiita ratkaisuja, vaan kannustaa oivaltamaan ja keksimään.”

Kompetenssi tarkoittaa yksilön ammatillista pätevyyttä. Kompetenssit koostuvat yksilön tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Myös motivaatio, asenteet ja arvot ovat osa näitä. Kompetenssi erottaa suoritustason tietyssä tehtävässä ja roolissa. Ilman riittävää kompetenssia, ei yksilö ole soveltuva esim. johtotehtäviin. Kompetenssin noustessa yksilöstä voi tulla huippusuorittaja. Kompetenssia voi kehittää muun muassa osaamisen kasvattamisella, jolloin lisätään tietoja ja taitoja esimerkiksi vertaisoppimisen ja harjoittelun kautta. (Ajanko 2019, 166-167). Kompetenssi voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. *Tiedostettu kompetenssi* tarkoittaa, että ihminen on tietoinen omista kyvyistään ja taidoistaan sekä kykenee suoriutumaan tehtävistään hyvin. *Tiedostamaton kompetenssi* puolestaan tarkoittaa, että yksilö hyödyntää tietojaan ja taitojaan vaistomaisesti työssään eikä tunnista niitä tietoisesti. (Paasivaara 2010, 25).

Menestyvä johtaja tiedostaa sen, että jatkuva kehittyminen on osa elämää. Itsensä kehittäminen on prosessi, jonka keskiössä on persoonallinen kasvu. Tähän ovat linkittyneitä omien tunteiden ymmärtäminen ja käsitteleminen. Johtajalle on tärkeää olla tietoinen omista tunteistaan, koska se auttaa häntä tekemään rationaalisia päätöksiä ilman tunteiden vaikutusta tulkintaan. Jos johtaja ei tunnista omia tunteitaan, hän toimii huomaamattaan niiden mukaan ja tämä estää harkittujen valintojen tekemisen (Paasivaara 2010, 74-75).

3.2.1 Johtajan itsetuntemus

Itsetuntemus auttaa tekemään tietoisempia valintoja. Se on *tietoisuutta henkilön oman persoonan muuttuvista ja kehittyvistä sekä pysyvistä rakenteista*. Johtajalle itsetuntemus on tärkeä osa johtajana olemista. Mikään johtamisteoria ei korvaa yksilön uniikkia persoonaa ja sen syvällistä tuntemusta vahvan johtamistyön pohjana. Oman paineensietokyvyn tunnistaminen ja rajojen löytäminen on tärkeää johtoasemassa, samoin tieto siitä, miten henkilö käyttäytyy stressin ja muutoksen keskellä. (Ajanko 2019, 150, 152). Oman toimintatyylin sekä vahvuuksien tunteminen antavat ihmisille turvaa haastavissa tilanteissa. Joh-

tajan on hyvä tarkastella vahvuuksiensa ja kehittämiskohteidensa suhdetta keskenään. Usein nämä ovat saman asian kääntöpuolia. Johtajan itsetuntemus usein kasvaa, kun hän tiedostaa omat vahvuutensa, heikkoutensa sekä ylimitoitettut vahvuutensa ja näkee näiden suhteen toisiinsa. (Ajanko 2019, 177-178, 179).

Johtajaksi kasvamisen perustana toimii hänen henkilökohtainen itse arviointi, joka auttaa häntä ymmärtämään paremmin itseään, omaa toimintaansa ja käyttäytymistään. Oma osaaminen ja omat kehittämistarpeet tulevat selkeämmin esille rehellisen itsearvioinnin avulla. Itsetulkinta on osa tätä palautejärjestelmää. Itsetulkinnan avulla johtaja kykenee vahvistamaan omaa oppimistaan ja johtajuuttaan sekä koulutus- ja urasuunnitteluaan. Tämä on myös merkittävä tekijä lähtötilanteen kartoittamisessa. Keskeistä johtajan itsetulkinnassa on, että hän arvioi tavoitteidensa saavuttamista. (Paasivaara 2010, 116)

3.2.2 Reflektointi

Elon Musk on sanonut (Ajanko 2019, 265), että on tärkeää jatkuvasti miettiä mitä on tehnyt ja miten saman voisi tehdä paremmin. Hän kokee sen parhaaksi mahdolliseksi neuvoksi kenelle tahansa: ajattele jatkuvasti sitä, miten voisit tehdä asioita paremmin ja kyseenalaista totutut tapasi. Johtajan tuleekin osata reflektoida tekemisiään ja koettaa nähdä kehityskohteita niin itsessään kuin laajemmin yrityksenkin toiminnassa. Ajanko toteaa, että moni menestynyt johtaja korostaa sitä, miten merkittävää on pysähtyä säännöllisesti katsomaan taakse sekä eteenpäin. Johtajan on hyvä laatia erilaisia vuosi-, viikko- ja päiväsuunnitelmia sekä pysähtyä tarkastelemaan niitä myös jälkikäteen. Mitä tapahtui, missä onnistuttiin, missä tehtiin virheitä, miten virheet pystytään tulevaisuudessa välttämään. Reflektointi auttaa tarkkailemaan omia rutiineja ja toistuvia malleja. Reflektointi on myös hyödyllistä ajanhallinnan suhteen, koska tarkkailemalla omaa ajankäyttöään säännöllisesti, voi turhissa asioissa säästää paljon aikaa (Ajanko 2019, 267).

3.3 Johtamistyylejä

Johtamistyylejä on yhtä monia kuin on johtajakin. Toiset sopivat tiettyihin tilanteisiin paremmin kuin toiset. Täytyy kuitenkin muistaa, että johtamistyön pohjana olevaa autenttista persoonaa ja sen syvällistä tuntemista ei mikään johtamisoppi tai teoria voi korvata. Johtajan johtamistyyli muodostuu joko hänen käyttäytymisestään, asennoitumisestaan tai omaksumastaan johtamisfilosofiasta tai näiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Paasivaara 2010, 18)

Johtamistyyli tarkoittaa johtajalle tyypillistä sekä melko pysyvää tapaa käyttäytyä ja reagoida asioihin. Erilaisia tutkittuja johtamistyylejä ovat esimerkiksi 1900-luvun alun *piirre-*

teoriat, joissa johtamistyön menestyminen tai epäonnistuminen katsottiin riippuvaiseksi johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Hyvän johtajan piirteiksi luettiin mm. itseluottamus, sosiaalisuus, nuhteettomuus ja miellyttävä ulkonäkö. Myös *yleisempiä käyttäytymismalleja* on hyödynnetty johtamistyylien tutkimisessa. Niissä on tarkasteltu johtajan ominaista tyyliä johtaa, pääpainona tarkastelussa ovat olleet vuorovaikutustaidot ja viestintä. Fiedlerin kehittämä *kontingenssimalli* korostaa eri tilannetekijöiden vaikutusta oikean johtamistyylin valinnassa. Tässä mallissa johtaminen ymmärretään mutkikkaaksi sosiaalisiksi prosessiksi. Ratkaisevaa johtajuuden onnistumisessa on johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana. Ongelmana tässä mallissa on, ettei se huomioi riittävästi johtamiseen liittyviä vuorovaikutuksellisia ja sosiaalisia näkökulmia. (Paasivaara 2010, 28-30). *Tunnejohtaminen* sisältää aiemmin käsitellyn sosiaalisen pätevyuden tai sosiaalisen älykkyyden. Tärkeitä elementtejä tässä ovat muun muassa kyky motivoida itseään, kyky luoda ja ylläpitää ihmissuhteita sekä ymmärtää toisten tunteita. Se sisältää myös omien tunteidensa tiedostamisen, käsittelemisen ja hyväksymisen. Johtamistyön yksi kulmakivistä on muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen (Paasivaara 2010, 82).

Robert House'n loi *polku päämäärä- teorian* vuonna 1971. Teoria pohjautuu motivaation odotusteoriaan (the expectancy theory of motivation). Teorian pohja muodostuu ajatukselle, että johtajan käyttäytyminen vaikuttaa olennaisesti työntekijän käsitykseen odotuksista hänen oman työnsä ja suorituksensa välillä. Johtajat auttavat ryhmän jäseniä saavuttamaan palkkioita selventämällä polkuja tavoitteisiin ja poistamalla suorituskyvyn esteitä. Tämän he tekevät tarjoamalla tietoja, tukea ja muita resursseja, joita työntekijät tarvitsevat tehtävän suorittamiseen. Teoriassa erotetaan neljä erilaista johtamistapaa; tukeva, ohjaava, osallistuva sekä suoritussuuntautunut (Paasivaara 2010, 36). *Ohjaavassa johtamistyyllissä* johtaja antaa ohjeita, selventää alaisille heitä kohtaan olevat odotukset, asettaa suorituskykyvaatimukset ja hallinnoi käyttäytymistä, jos suorituskykyvaatimukset eivät täyty. Tämä tyyli on tehtävälähtöinen ja johtaja käyttää järkevästi palkintoja ja kurinpitotoimia. *Tukevassa johtamistyyllissä* johtaja on ystävällinen alaisiaan kohtaan ja osoittaa huolta heidän tarpeistaan ja hyvinvoinnistaan. Toisin kuin ohjaavassa tyyllissä, tämä tyyli on ihmislähtöinen. *Osallistuvassa johtamistyyllissä* johtaja puolestaan uskoo ryhmän päätöksentekoprosessiin ja jakaa tietonsa alaisensa kanssa. Hän konsultoi alaisiaan tärkeissä päätöksissä, tavoitteiden asettamisessa sekä tavoissa saavuttaa tavoitteet. *Suoritussuuntautuneessa tyyllissä* johtaja asettaa haastavia tavoitteita ja kannustaa työntekijöitä saavuttamaan huippusuorituksia. Johtaja uskoo työntekijöiden olevan tarpeeksi vastuullisia saavuttamaan tavoitteet. Tässä tyyllissä korostuu tavoitelähtöisyys. House'n teorian mukaan, johtaja voi käyttää useampaa johtamistyyliä tilanteen mukaan. (MSG:n artikkeli).

Housen teoria puoltaa palvelujohtajuutta (servant leadership). *Palvelujohtajuusteorian* mukaan johtajuutta ei pidetä valta-asemana vaan johtajat toimivat valmentajina ja avustajina alaisilleen. Housen polku-tavoiteteorian mukaan johtajan tehokkuus riippuu useista työntekijöistä ja ympäristötekijöistä sekä tietyistä johtamistyyleistä. Housen teorian mukaan jokainen johtamistyyli on toimiva tietyissä tilanteissa, mutta sama tyyli ei sovi joka tilanteeseen, vaan johtajan tulee kyetä valitsemaan tilanteeseen sopivin tyyli. Johtajan tyyli ja tehokkuus riippuvat työntekijöiden ominaisuuksista sekä työympäristön ominaisuuksista. Ensin mainittuun kuuluvat muun muassa työntekijöiden tarpeet, kokemus, tyytyväisyys, ohjauspaikka sekä ahdistuneisuus. Jälkimmäiseen vaikuttavat esimerkiksi tehtävärakenne ja tiimihenki niiltä osin, kuin yksittäinen työntekijä ei voi siihen vaikuttaa. (MSG-artikkeli).

3.4 Johtamisen haasteet itsensä johtamisen näkökulmasta

Johtaja, joka ei tunne itseään eikä osaa johtaa omaa toimintaansa kunnolla, altistuu monille riskeille johtoasemassa. Jos johtaja ei tunne itseään, ei hän tiedä eikä tunnista omia ajatusvirheitään tai omia uskomuksiaan, eikä sitä, mihin nämä ajatukset ja uskomukset hänellä perustuvat. Tällainen toiminta rajoittaa johtajaa ja estää häntä tukemasta ja johtamasta työntekijöitään optimaalisella tavalla. Samalla johtaja ei tunnista omia heikkouksiinsa, jolloin hän ei pysty niitä tietoisesti kehittämään, mikä heikentää hänen kykyään johtaa. (Ajanko 2019, 156-168).

Kun johtaja ei tunne itseään eikä osaa tunnistaa, mistä hänen mielipiteensä todellisuudessa tulevat, kaventaa se hänen näkökulmaansa asioihin ja tämä saattaa aiheuttaa isommankin mittakaavan epäonnistumisia. Epävarma johtaja aiheuttaa usein myös epävarmuutta ympärilleen. Epäloogisesti ja omien mielialojensa mukana toimiva johtaja ei synnytä luottamusta työntekijöiden keskuudessa ja saattaa aiheuttaa eripuraa ja epätasa-arvoa työpaikalla. Johtamiseen liittyy sisäisten haasteiden lisäksi myös ulkoisia paineita, kuten organisaation ja johtamisen olemukseen liittyvät haasteet, yhtenäiset keskeytykset sekä lyhyet ja pirstaleiset työtehtävät. (Paasivaara 2010, 12). Yleisin este johtajien menestymiselle on heidän omat asenteensa, ajatusmallinsa ja uskomuksensa, jotka rajoittavat heidän toimintaansa eivätkä he näin saavuta omaa potentiaaliaan. Jokainen meistä voi vaikuttaa omiin tunteisiinsa, kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa valitsemalla miten suhtautuu asioihin, mihin uskomuksiin uskoo ja mitä ajattelumalleja omaksuu. (Åhman 2004, 116, 118).

4 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään molemmat teoriaosuuden käsitteet tiivistetysti yhteen vedettynä. Tarkoituksena on luoda tiivistetty versio aiemmin käsitellyistä aiheista, jotta lukijalle jää mieleen käsitteiden pääkohdat. Ensin käsitellään itsensä johtamisen yhteenveto pääkohtineen ja sen jälkeen johtajan itsensä johtamisen käsite. Molemmissa yhteenvedoissa nostetaan käsitteeseen liittyvät tärkeimmät asiat ja kuvioiden avulla selkeytetään niiden kokonaisuutta.

4.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen tutkiminen edellyttää monitieteellistä, käytännöllistä ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Itseä johdetaan käytännössä eikä teoriassa, joten se vaatii toimintaa. Se on uudehko länsimainen tieteenala ja käsitteenä laaja, joten sille on olemassa monia eri määritelmiä. (Sydänmaanlakka 2010, 27). Tiivistettynä itsensä johtaminen tarkoittaa ihmisen itsensä kokonaisvaltaista johtamista. Itsensä johtaminen on haastavaa ja monitasoista. Sen hallitseminen vaatii itsetuntemusta ja taitoa ohjata omaa toimintaansa tietoisesti. Oman toimintafilosofian tiedostaminen on tärkeää, jotta yksilöllä kykenee tutustumaan todellisuuteen monipuolisemmin. Sydänmaanlakka (259,263) tiivistää tietoisuuden tarkoittavan sovellettua, ymmärrettyä, testattua, sisäistettyä ja kokemuksellista tietoa ja taitoa, joka on muuttunut osaksi yksilöä. Tietoisuutta tutkitaan monella tieteenalalla kovalalla innolla ja uusia näkökulmia aiheeseen on avautunut muun muassa neurotieteen ja aivotutkimuksen parissa.

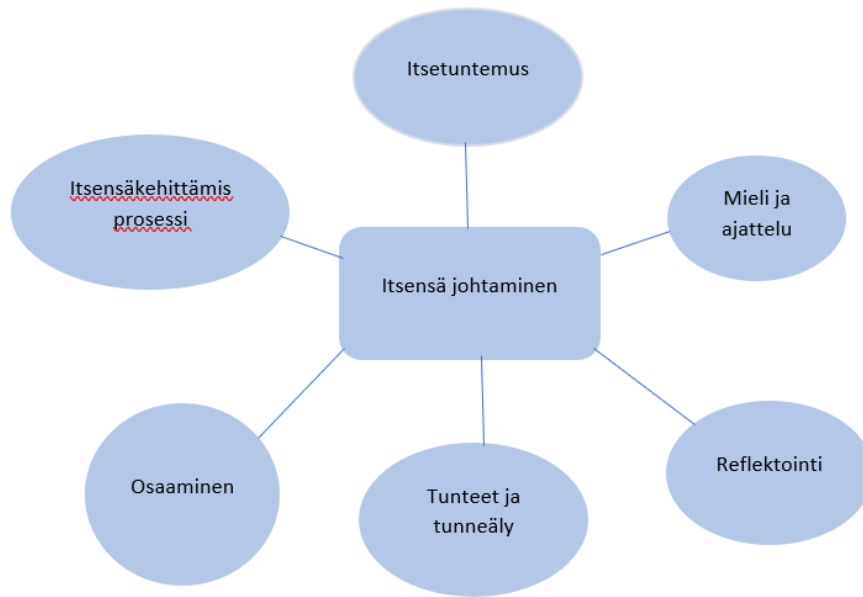
Itsetuntemus on itsensä kehittämisprosessi, jonka keskiössä on sisäinen kasvu. Itsetuntemus tarkoittaa tietoisuutta omista tunteistaan, toimintaansa johtavista motivaatioista, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Se jakaantuu perusitsetuntoon, joka on melko muuttumaton käsitys omista arvoista, ja muuttuvaan itsetuntoon, joka on yksilön oma käsitys itsestään. (Paasivaara 2010, 43, 46; Ajanko 2019, 153). Itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen keskiössä ovat minäkuva ja itsetunto. Minäkuva muodostuu henkilön käsityksistä, tuntemuksista ja asenteista, joita hänellä on omista kyvyistään, ominaisuuksistaan ja suhteistaan ympärillä oleviin ihmisiin ja yhteisöihin. (Paasivaara 2010, 43).

Mieli koostuu yksilön tunteista, mielikuvista ja ajatuksista. Se on yksilön sisäinen kokemusmaailma, joka voidaan jakaa rationaaliseen, emotionaaliseen ja henkiseen mieleen. Ajattelu kuuluu mielen toimintaan. Iso osa ajattelusta pohjautuu yksilön mielikuviin, jotka pohjautuvat hänen kokemuksiinsa ja muistoihin. (Sydänmaanlakka 2010, 131-132, 158-159). Arvot ovat yksilölle tärkeitä asioita, valintoja, jotka saavat merkityksen täyttäessään

jonkin tarpeen. Ne ovat taipumuksia pyrkiä tiettyyn päämäärään ja ne ankkuroituvat tunteisiin ja järkeen. Henkinen kunto on yksilön tietoisuutta omista arvoistaan ja periaatteistaan. Henkinen kunto kuvastaa yksilön kykyä soveltaa niitä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2010, 207-2011, 223). Henkinen älykkyys on tietoisuutta universaaleista periaatteista ja taitoa hyödyntää tätä arvokompassia omien arvojen valinnassa. Älykkyyttä on olemassa montaa erilaista ja eri älykkyiden tasoja on hyvä kehittää (Ajanko 2019, 83). Älykkyiden tasot voidaan jakaa monella eri tavalla esim. analyttiseen, luovaan ja käytännölliseen älykkyteen tai fyysiseen, rationaaliseen ja emotionaaliseen älykkyteen.

Tunne on yksilöllinen kokemus, joka muodostuu elämyksestä ja siihen liittyvistä ajatuksista. Tunteet ohjaavat ihmisen toimintaa voimakkaasti. Itsensä tunteminen ja johtaminen edellyttää tunteiden tiedostamista ja tämän tietoisuuden kehittäminen vaatii järjen ja tunteiden yhdistämistä. Tunneälykäs toiminta tarkoittaa, että asiat koetaan tunteen tasolla ja niitä arvioidaan järjen tasolla. Tunneäly alkaa kehittyä varhaisessa vaiheessa ja jatkaa kehittymistään elämänkokemusten mukana. Siihen sisältyy kyky ymmärtää tunteita ja emotionaalista tietoa sekä kyky säädellä tunteita emotionaalisen ja intellektuaalisen kasvun edistämiseksi. Tunneälyn ympärille kehittyy jatkuvasti uusia malleja. Kolme päämallia ovat luoneet Saloveyn ja Mayer, Bar-On sekä Goleman. (Sydänmaanlakka 2010, 44; Goleman 2014, 12).

Yksilön osaaminen muodostuu taidoista, tiedoista, kontakteista, kokemuksista ja asenteista, joita hänellä on. Se ilmenee kykyinä toimia tarkoituksenmukaisesti tietyissä tilanteissa. Sydänmaanlakan kehittämä elämän osaamispuu kuvaa kuutta eri osaamisaluetta, jotka muodostavat puun latvuston ja kuvaavat itsensä johtajan tekemistä sekä viittä eri aluetta, jotka muodostavat puun juuret ja kuvaavat millainen johtaja on. Reflektointi on toimintamallien ja kokemusten analysointia, käsittelyä ja hahmottelua. Se nähdään yhtenä avaintaitona itsensä johtamisessa. Uudistuminen on herkistymistä ja heräämistä sekä voimaa muutoksen toteuttamiseen. Se vaatii ajattelutapojen syvällistä muutosta ja yksilön tietoisuuden kehittämistä. Uudistumisvalmis yksilö on herkkä vaistoamaan siirtymävaiheita ja osaa käyttää niitä hyväksi. Muutoksesta tulee todennäköisemmin pysyvä, jos yksilö näkee sen hyödyn. Ihmisen toiminnot liikkuvat mukavuus-, venymis- ja paniikkialueella. Uudistuminen ja muutos tapahtuvat oman mukavuusalueen ulkopuolella. (Sydänmaanlakka 2010, 87-89, 81-83).



Kuva 1. Tässä kuviossa on yhteenveto itsensä johtamisen tärkeistä osista.

Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat ihmisen kykyyn johtaa itseään ja ne on kasattu yllä olevaan kuvioon selkeyttämään mitkä asiat korostuvat itsensä johtamisessa. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsensä kehittämistä ja tarkkailua, rehellistä oman toiminnan ja taitojen arviointia ja muutoksen seuraamista ja siihen mukautumista.

4.2 Johtaminen

Ei ole olemassa yhtä ainoaa kaiken kattavaa mallia johtajana olemiselle. Jatkuva muutos luo johtajalle uusia vaatimuksia, joihin hänen tulee yltää. Jokaisen oma persoona suodattaa parhaankin johtamisteorian johtajalle itselle sopivimpaan muotoon. Johtamisessa tärkeintä on olla oma itsensä ja tunnistaa omat heikkoudet sekä vahvuudet. (Åhman 2004, 13-14, 20; Paasivaara 2010, 12). Hyvä johtaja reflektoi omaa toimintaansa ja kehittää heikkouksiaan sekä tutkii ajoittain omia vahvuuksiaan, koska nekin saattavat vaatia hionnista ajan saatossa.

Johtamisen perustana ovat arvot ja uskomukset sekä luottamus ja vuorovaikutustaidot. Uskomukset toimivat asenteiden kanssa johtamiskulttuurin perustana. (Åhman 2004, 26-29). Arvot ovat yleisesti hyväksytyjä periaatteita, jotka määrittävät työyhteisön toiminnan. Ne kuvastavat käsityksen hyvistä ja oikeista toimintatavoista sekä vaikuttavat tapaan tulkita ympäristöä säätelemällä tiedon vastaanottamista ja suhtautumista siihen. Arvot ovat yksi väline päätöksentekemiseen. (Åhman 2004, 99; Paasivaara 2010, 20). Sosiaaliisiin taitoihin kuuluu muun muassa yhteistyövalmius, vuorovaikutus- ja ihmis-suhdetaidot. Il-

man näitä taitoja, johtajan on vaikea menestyä työssään. Johtamisessa on tärkeää pystyä toimimaan ihmisten kanssa ja luomaan rakentavaa vuorovaikutusta ihmisten välille. Johtamisen ydin on vuorovaikutuksen aikana tehtävät viisaat valinnat ja kyky johtaa itseään. (Paasivaara 2010, 37, 83).

Menestynyt johtaja eroaa keskiverto johtajasta siten, että hän tuntee itsensä paremmin, hänellä on parempi itseluottamus ja hän on anteeksipyytelemättä oma itsensä. Hän antaa persoonansa näkyä johtamisessaan eikä pyri muuttamaan itseään jonkin ulkoa määritellyn mallin mukaiseksi. Menestynyt johtaja osaa vahvuuksiensa lisäksi näyttää heikkoutensa ja myöntää, jos hänen tietotaitonsa eivät riitä. (Åhman 2004, 112, 120-121).

Uudistuminen on tärkeä osa johtamista. Maailma muuttuu nopeasti ja johtajien tulee kyetä uudistumaan sen mukana ja sen vaatimusten mukaan. Ihmisen uudistumisen määrää hänen kykynsä johtaa mieltään ja itseään. Kompetenssi tarkoittaa ammatillista pätevyyttä. Kompetenssit muodostuvat yksilön taidoista, tiedoista ja osaamisesta. Arvot, asenteet ja motivaatio kuuluvat näihin. Kompetenssia voi kehittää kasvattamalla osaamista, jolloin yksilön tietotaidot kasvavat. Kompetenssi voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. (Ajanko, 166-167).

Itsetuntemus on tietoisuutta henkilön oman persoonan muuttuvista ja kehittyvistä sekä pysyvistä rakenteista. Johtoasemassa on tärkeää tunnistaa oma paineensietokyky ja löytää omat rajansa sekä tiedostaa oma käyttäytyminen stressin ja muutoksen keskellä. (Ajanko 2019, 150, 152). Johtajan on tärkeä osata reflektoida tekemistään ja löytää kehityskohteita omassa ja yrityksen toiminnassa. Reflektoinnin avulla voi tunnistaa rutiineja ja toistuvia tapoja sekä toimintamalleja. Sen avulla voi myös kehittyä ajanhallinnassa, kun huomaa mitkä asiat vievät turhan paljon aikaa. (Ajanko 2019, 267).

Johtamistyytlejä on yhtä monia kuin johtajiakin. Johtamismalleista osa sopii tiettyihin tilanteisiin toisia paremmin. Johtamistyyli tarkoittaa henkilölle tyypillistä tapaa käyttäytyä ja reagoi-da asioihin. Erilaisia johtamistyytlejä on esimerkiksi piirreteoriat, yleisemmät käyttäytymismallit sekä kontigenssimalli. (Paasivaara 2010, 18, 82).

Jos johtaja ei tunne itseään, hän ei tiedosta eikä tunnista omia ajatusvirheitään tai omia uskomuksiaan eikä näiden ajatusten ja uskomusten perustaa. Tämä rajoittaa johtajaa ja estää häntä tukemasta ja johtamasta johdettaviaan optimaalisella tavalla. Heikon itsetuntemuksen omaava johtaja ei myöskään tunnista omia heikkouksiaan, eikä täten pysty tietoisesti kehittämään niitä. (Ajanko 2019, 156-158). Epävarma johtaja aiheuttaa usein epävarmuutta ympärilleen. Epälooginen ja omien mielialojen mukainen toiminta ei myöskään

synnyttä luottamusta johdettavien keskuudessa ja saattaa aiheuttaa epätasa-arvoa ja riitaa työpaikalla. (Paasivaara 2010, 12). Yleisin este johtajien menestymiselle ovat johtajan toimintaa rajoittavat asenteet, uskomukset ja ajatusmallit, joita he itse ylläpitävät mielessään. (Åhman 2004, 116, 118).

5 Menestyvien johtajien haastattelut ja tulokset

Tässä osiossa on tarkoitus haastattelujen pohjalta tuoda syvyyttä teoriaan ja selvittää käytännön tasolla, miten menestyvät johtajat ovat hyödyntäneet itsensä johtamisen keinoja johtoasemissaan. Tutkimusta varten haastattelin neljää menestynyttä johtajaa, jotka toimivat eri yrityksissä ja ammateissa. Haastateltava 1 toimii asiakaskokemusjohtajana sekä useamman yrityksen hallituksen jäsenenä. Haastateltava 2 on kirjailija ja johtamisen ammattimentori. Haastateltava 3 on ammatiltaan eversti. Haastateltava 4 on myynti- ja markkinointijohtaja. Tutkimusosion tarkoitus on tuoda käytännön kautta esiin ne asiat, jotka johtajien kokemusten mukaan korostuvat itsensä johtamisessa johtoasemassa.

Kysymyspohjaa aloitettiin luomaan loka-marraskuussa 2020 samalla, kun perehdyttiin opinnäytetyössä käytettyihin aineistoihin. Kirjoja luettaessa syntyi monia ajatuksia, mihin olisi mielenkiintoista saada vastauksia käytännön tasolta. Kysymyksien listauksen jälkeen aloitettiin karsimistyö ja kysymyksistä karsittiin sellaisia, mitä ei koettu tarpeellisiksi aiheen kannalta tai mitkä tuntuivat toistolta toisiin kysymyksiin. Marraskuussa aloitettiin toden teolla miettimään minkä tasoisia ja minkä tyyliä johtajia haluttaisiin haastateltavaksi tätä työtä varten. Alkuun tuntui todella vaikealta lähestyä ketään eikä tiedetty missä olisi luontevinta ottaa yhteyttä johtotason päättäjiin. Lopulta kontaktointi kanavaksi valikoitui LinkedIn, koska kynnsy lähestyä sitä kautta on melko matala.

Suunnitelma		Toteutunut	
loka-marraskuu	Kysymysten suunnittelu ja karsiminen	loka-marraskuu	Kysymysten suunnittelu ja karsiminen
marras-joulukuu	Haastateltavien valitseminen ja kontaktointi	marras-joulukuu	Haastateltavien valitseminen ja kontaktointi
joulu-tammikuu	Haastatteluaikojen sopiminen / kysymysten lähettäminen sähköpostitse	joulu-tammikuu	Haastatteluaikojen sopiminen / kysymysten lähettäminen sähköpostitse
30.1	Haastattelut tehty	14.1	Haastattelut tehty
16.2	Haastattelut kirjattu opinnäytetyöhön	31.1	Haastattelut kirjattu opinnäytetyöhön
25.2	Tutkimuksen viimeistely tehty	20.2	Tutkimuksen viimeistely tehty

Kuva 2. Tutkimuksen tekemisen suunniteltu aikataulu (vasen) ja toteutunut versio suunnitelmasta (oikea).

Verratessa toteutunutta aikataulua tutkimuksen toteutuksen osalta alkuperäisen opinnäytetyön aikatauluun, huomaa alkuperäisen aikataulun osuneen melko hyvin toteutuneeseen suunnitelmaan. Kontaktointit ja haastatteluaikojen sopimiset saatiin tehtyä joulukuun aikana, kuten yllä olevasta taulukosta näkee. Haastattelut toteutettiin neljänä eri päivänä, yksi joulukuussa ja loput kolme tammikuussa. Haastattelut toteutettiin Teamsin kautta.

Jokaiseen haastatteluun oli varattu puolitoistatuntia ja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki haastattelut pysyivät annetun aikarajan rajoissa

5.1 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimuksen tarkoitus on syventää teoriaa käytännön avulla. Tässä työssä tutkitaan sitä, mitkä asiat nykypäivän menestyneet johtajat Suomessa kokevat tärkeiksi johtamisen kannalta itsensä johtamisen osalta. Itsensä johtaminen on laaja käsite ja kattaa monia osa-alueita ihmisessä ja elämässä, joten tutkimuksen avulla halutaan tarkastella, josko löytyisi muutamia asioita, jotka erityisesti korostuvat keskeisinä asioina itsensä johtamisen osalta. Haastatteluun valittiin sellaisia kysymyksiä, jotka liittyivät jo kirjoitettuun teoriaan, mutta kysymykset antoivat mahdollisuuden vastata myös sellaisilla seikoilla, joita tutkimuksessa ei ollut käsitelty, jotta mahdolliset poikkeukset teorian ja käytännön välillä nousisivat esiin.

Laadullinen haastattelututkimus valikoitui, koska määrällisellä tutkimuksella ei olisi tämän työn kannalta yhtä paljon hyötyä eikä aiheeseen pääsisi syventymään määrällisessä tutkimuksessa yhtä hyvin, kuin laadullisen haastattelututkimuksen muodossa. *Laadullisessa analyysissä* aineistoa tutkitaan kokonaisuutena ja ajatellaan, että se valaisee jonkin yksittäiseksi ymmärretyn sisäisen loogisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullisen analyysin voidaan katsoa koostuvan kahdesta; havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta. Tämä erottelu toimii analyyttisesti, mutta käytännössä vaiheet nivoutuvat yhteen. *Havaintojen pelkistämisessä* aineistoa tutkittaessa kiinnitetään huomio vain teoreettisen viitekehyksen ja olennaisiin seikkoihin kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta. Pelkistämällä havaintomäärää karsitaan yhdistämällä eri raakahavainnot yhdeksi havainnoksi. *Arvoituksen ratkaisemisesta* kutsutaan usein tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa tällä tarkoitetaan, että tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen ja käytössä olevien vihjeiden. (Alasuutari 2011, luku 2.2). Laadullinen tutkimus tuo myös paremmin esiin yksilöiden ajatuksia toiminnan taustalla; miksi juuri tämä tapa tai keino toimii henkilöllä x ja miksi juuri jokin tietty asia korostuu tietyssä tilanteessa.

Haastattelutyypiksi valikoitui yksilöhaastattelu, koska siitä syntyi suurin hyöty tutkimusta ajatellen. *Haastattelun* voi määritellä haastattelijan ja haastateltavan keskinäiseksi vuorovaikutukseksi ja keskusteluksi (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori, 2.3). Myös ajankäytöllisesti tämä oli järkevä valinta, koska haastatteluajankohtien sopiminen yksilötasolla on huomattavasti helpompaa kuin sovittaa usean kiireisen henkilön aikataulut yhteen ryhmähaastattelua varten. Alasuutari kirjoittaa (2011, 8.3), että erilaisissa vuorovaikutustilanteissa saadaan erilaisia tutkimusaineistoja. On havainnointu, että haastateltavat tuntuvat usein vapaamuotoisessa yksilöhaastattelussa soveltavan jonkinlaista sovellettua terapiatilan-

teen kehystä. Näin ihmiset keskittyvät helpommin siihen, miten he itse ajattelevat asioista. Ryhmäkeskustelut tuottavat tässä suhteessa erilaista tutkimusaineistoa. Tällöin keskustelussa korostuu yhdistävät tekijät ryhmän jäsenten kesken. (Alasuutari 2011, 8.3)

5.2 Aineisto ja käytetyt analyysit

Käytetty aineisto on kerätty yksilöhaastatteluina samaa kyselylomaketta käyttäen. Kaksi haastateltavaa pyysi kysymykset etukäteen itselleen luettaviksi, kaksi ei halunnut nähdä kysymyksiä ennen haastattelutilannetta. Aineisto on kattava ja käsittelee tutkimusaihetta useammasta näkökulmasta ja useamman aihealueen kannalta. Haastateltavia olisi voinut olla muutama enemmän, mutta neljä haastattelua antaa jo hyvän vastauksen tutkimusongelmalle: miten menestyneet johtajat johtavat itseään.

Tutkimuslomakkeena toimi kyselylomake, jossa on kolmekymmentä avointa kysymystä. Kysymykset on jaettu kahteen eri osioon; osio yksi käsittelee itsensä johtamista ja osio kaksi johtoasemassa olevan itsensä johtamisen keinoja eli mitkä itsensä johtamisen keinot korostuvat johtoasemassa olevalla henkilöllä. Kysymykset pohjautuvat etukäteen kirjoitettuun teoriaan, mutta avoimina ne antavat haastateltavalle mahdollisuuden vastata sen perusteella, mitä heille tulee kysymyksestä mieleen. Kysymykset siis pyrkivät välttämään ohjailua. Poikkeuksena muutama kysymys, joissa annettiin esimerkkejä liittyen aiheeseen, jotta kysymys ei tuntuisi liian laajalta haastateltavalle. Esimerkiksi kysymys numero kuusi: Miten johdat itseäsi. Esimerkeiksi kysymyksen perään on kirjoitettu: asetatko tarkkoja tavoitteita, aikataulut, kiellot, positiivisen kautta. Näillä on pyritty selittämään haastateltavalle, mitä kysymyksellä haetaan.

Tutkimustyön asianmukainen kuvailu sekä tiedostojen hallinta helpottavat analyysia. Haastattelujen *metatietoihin* kuuluvat muun muassa toteutustapa, haastattelupaikka ja -aika sekä haastatteluun osallistuvien nimet ja taustatiedot (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 3.20). Aineisto kerättiin etähaastatteluina Teamsin kautta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Word-tiedostoiksi. *Litteroinnissa* nauhoite puretaan tekstiksi ja se muodostaa haastattelututkimuksen tutkimusaineiston (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 3.20). Litteroinnin jälkeen alettiin vertailemaan vastauksia ja tekemään yhteenvetoja niiden välillä. Tietyissä kohdissa korostui eri vastaajilla samat asiat ja joissakin kohdissa vastauksissa oli paljonkin eroja. Tähän vaikuttivat niin haastateltavien omat kokemukset kuin näkökulmat, joista he kysymyksiä lähestyivät.

Valittu analyysitapa määrittää litteroinnin tarkkuustason tarpeen. Jos havaintoyksikkönä toimii vaikka esitetyt arviot asiasta x, voidaan ne koodata puheessa käytettyjä sanoja ku-

vaavan litteroinnin pohjalta. Jos taas havainnoidaan henkilön x puhetta omasta asemastaan työpaikalla, voi tulla aiheelliseksi kuvata puheen lisäksi muitakin kuin sanallisia piirteitä, esimerkiksi taukoja tai äänen korotuksia (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 3.20).

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa avataan tutkimushaastattelujen vastauksia, tehdään niistä yhteenvetoja ja pohditaan taustamuuttujien vaikutusta. Ensin käsitellään itsensä johtamiseen liittyvien kysymysten vastaukset ja sen jälkeen johtajan itsensä johtamista. Haastattelupohjassa kysymykset oli jaettu näin kahteen osioon, joten tässä osiossa noudatetaan samaa jakoa. Molemmat pääosiot on myös jaettu alaosioiden, jotka kysymysten kautta avaavat aihetta yksityiskohtaisemmista näkökulmista. Itsensä johtamisen osiossa kysymykset jakautuvat neljään alaosiin; minäkäsitys, itsetuntemus ja itsensä johtaminen, mieli ja ajattelu, tunteet sekä oppiminen ja reflektointi. Johtajan itsensä johtaminen jakautuu myös neljään alaosiin; johtajuuskäsitys, johdettavien ohjaus motivoinnin ja tunteiden kautta, kehittymisen johtajana sekä johtajuuden haasteet.

6.1 Tulokset itsensä johtamisen osiosta

Tässä osiossa tutkitaan haastattelupohjan itsensä johtamisen osion vastauksia. Osio on jaettu neljään alaosiin selkeyttämisen takia. Ensin käsitellään vastauksia, jotka liittyvät minäkäsitykseen, itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen. Seuraavaksi siirrytään mieleen ja ajatteluun liittyviin vastauksiin, sitten tunteisiin ja lopuksi vielä oppimiseen ja reflektointiin. Haastateltavat on nimetty numeroin anonymiteetin säilyttämiseksi.

Minäkäsitys, itsetuntemus ja itsensä johtaminen. Kaikilla haastateltavilla oli omasta mielestään vahva minäkäsitys ja tietämys omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Kysyttäessä millaisena ihmisenä haastateltavat pitivät itseään, he vastasivat seuraavasti. Tekeminen korostuu etenkin haastateltava 3 ja haastateltava 4 vastauksissa. Molemmat kuvaavat itseään ja toimintaansa tehokkaaksi ja nopeaksi. Haastateltavalla 1 korostuu empaattisuus ja kuuntelemisen taito omassa toiminnassaan. Haastateltava 2:lla tärkeänä piirteenä itsestään nousee kehityshalukkuus.

Päätöksentekoprosessissa, eli mihin haastateltavat pohjaavat päätöksiään työelämässä, kaikilla haastateltavilla nousee tunne ja intuitio tärkeäksi osaksi päätöksentekoa. Haastateltava 3 esimerkiksi sanoi: ”Pohjaan päätöksiä paljon intuitioon ja intuitiohan pohjautuu kokemukseen ja tietoon, ja jos niitä ei ole niin intuitioon on vaikeampi luottaa”. Hän myös korosti, että tietenkään ei saa luottaa sokeasti intuitioonkaan, koska tilanteet ovat aina hieman erilaisia toisistaan.

Kun haastateltavilta kysyttiin mistä ominaisuuksista he eivät pidä itsessään tai haluaisivat kehittää omassa toiminnassaan, haastateltava 1 haluaisi päästä eroon epäonnistumisten

vatvomisesta, minkä eteen hän on jo tehnyt töitä, mutta satunnaisesti huomaa ajautuvansa vanhaan tapaan. Haastateltava 2 haluaisi vähentää stressaamista. Hän on oppinut keinoja hallita sitä, mutta haluaisi kehittyä siinä. Haastateltava 3 haluaisi kehittyä siinä, mitä tuntee tietyissä tilanteissa. Tunne voi jäädä vaivaamaan häntä, vaikka se ei ulospäin näkyisi millään tavalla. Haastateltava 4 haluaisi oppia olemaan realistisempi ajantajunsa kanssa sekä hyödyntämään nopeuttaan järkevämmiin, jotta osaisi pysähtyä miettimään välillä pidemmäksi aikaa ennen reagointia.

Itselfreflektoinnissa auttaa lähes kaikkia haastateltuja vuorovaikutus ja palautteen saanti toisilta. Haastateltava 3 totesi haastattelussa, että hänellä parhaana laukaisijana itse-reflektointiin toimii tuntemus, että jokin asia ei nyt mennyt hyvin ja siitä hän lähtee paloittelemaan asiaa.

Kysyttäessä mikä on haastavaa tai helppoa itsensä johtamisessa, haastateltavat 2 ja totevivat molemmat haastavimmaksi itsensä johtamisessa nimenomaan itsensä johtamisen. Haastateltava 3 näkee haastavana tavoitteenasettelun mittasuhteisiin. Haastateltava 1 tiivistää haasteeksi sen, jos ei pysty itselfreflektomaan tai ei tunnista omia kehityskohteita, koska kaikki muu liittyy ulkoisiin asioihin, jotka voi ratkaista.

Mieli ja ajattelu. Kysyttäessä tavasta ajatella työympäristössä, haastateltava 1 vastasi, että "Ajattelumallini muodostuu ehkä 2/3 faktojen pohjalta ja 1/3 tunteista, mutta tämä toki riippuu, onko kyse ihmistenjohtamisesta vai asiajohtamisesta. Työmoodini ei siis juurikaan eroa vapaa-ajan moodistani". Haastateltava 2 kuvaa itseään todella luottavaiseksi ihmiseksi, mikä näkyy myös hänen ajattelussaan. Samoin hän elää olettamuksella, että ihmiset paneutuvat samalla intohimolla asioihin kuin hän itse. Haastateltava 3 kuvaa olevansa töissä jämämpi ja ajattelevansa, että hänen tulee olla esimerkkinä alaisille. Työmiestä hänellä on myös muodollisempi ja huomattavasti kontrolloidumpi vapaa-aikaan nähden. Haastateltava 4 kertoo ajattelevansa nopeasti, pragmaattisesti ja ratkaisukeskeisesti.

Mielen hyvinvoinnista kysyttäessä, haastateltava 1 korostaa säännöllistä taukojen pitämistä niin vapaalla kuin töissä. Myös liikunnalla on merkittävä osa mielen hyvinvoinnin ylläpidossa. Liikunta korostui myös muiden haastateltavien vastauksissa. Lukeminen auttaa haastateltavia 2 ja 3 myös mielen hyvinvoinnista huolehtimisessa.

Keinoja, joilla haastateltavat johtavat itseään. Haastateltava 1 asettaa itselleen positiivisia tavoitteita, rationaalisia askeleita niiden saavuttamiseksi ja näihin liittyy myös aikataulut. Haastateltava 2 taas tekee yhden asian kerralla loppuun ja siirtyy sitten seurantaan. Hän ei juurikaan aikatauluta ja pyrkii välttämään kiirettä. Haastateltava 3 johtaa itseään tavoit-

teenasettamisen kautta, johon kuuluu aikatauluttaminen, listat ja niiden noudattaminen. Myös hän johtaa itseään positiivisen kautta. Haastateltava 4 suunnittelee aika paljon, tekee paljon listoja ja pyrkii tekemään kalenteriin melko tarkat suunnitelmat siitä mitä pitää saada aikaiseksi. Hän tekee myös puolisonsa kanssa yhteisen viisivuotissuunnitelman, jota he perheessä päivittävät ajan kuluessa.

Tunteet. Tunteiden osalta kysyttiin, ovatko haastateltavat kosketuksissa omiin tunteisiinsa ja kokevatko he tunnistavansa ne. Haastateltava 1 kokee tunnistavansa omat tunteensa ja osaavansa arvioida omat reaktionsa asioihin. Joissakin yllättävissä tilanteissa hän on joutunut hakemaan tunnetilaansa tiedostaakseen sen. Haastateltava 2 pohtii paljon tunteita ja melkein kaikki hänen käymänsä keskustelut liittyvät tunteisiin jollakin tavalla. Haastateltava 3 tunnistaa tunteensa ja kertoo olevansa voimakkaiden tunteiden ihminen. Hän on myös poisoppinut tunteiden näyttämisestä liian voimakkaasti. Haastateltava 4 tunnistaa omat tunteensa erittäin hyvin ja kuvaa itseään tunneihmiseksi, joka käsittelee tunteita paljon.

Mikä on tunteiden merkitys johtajuudessasi? Haastateltava 1:n johtamisessa tunteiden merkitys johtajuudessa on erittäin tärkeä. Hänen mielestään niitä saa ja pitää voida näyttää. Haastateltava 2 tiivistää tunteiden merkityksen siihen, että johtaminen on tunteiden johtamista ja sen merkitys on erittäin suuri. Haastateltava 3 sanoo, että tunteiden avulla pystyy johtamaan muita. Näyttämällä esim. innostusta motivoi samalla muita mukaan tekemiseen. Haastateltava 4 kertoo kokevansa tunteiden merkityksen todella isoksi: "Olen tunnejohtaja sillä tavalla, että vaikka rakennan rutiineja ja teemme tiimin kanssa asioita, pyrin sitä kautta silti aistimaan ihmisten tunteita ja kyselen paljon miltä tänään tuntuu tai mikä arvosana päivällä on".

Miten käsittelet tunteitasi? Haastateltava 1 kertoo, että hänellä tunteiden käsittely tapahtuu luontaisesti eikä tietoisesti käsittele niitä. Tunteiden käsittely tapahtuu hänellä tietyissä tilanteissa oppimisen kautta. Haastateltava 2 käsittelee tunteita pohtimalla ja peilaamalla niitä. Hän pyytää paljon palautetta muilta ihmisiltä. Myös vuorovaikutuksella ja profiloineilla on suuri merkitys hänen tunteiden käsittelyssään. Haastateltava 3:lla tunteiden käsittely on tilannesidonnaista. Hän ei jälkikäteen analysoi tunteita, vaan ennemmin pohtii johtamistilannetta ja menikö se hyvin vai huonosti. Haastateltava 4 kertoo käsittelevänsä tunteita aika lailla puhumalla. Tunteiden käsittely lähtee hänellä pohtimisella omassa mielessä.

Miten toimit stressaavissa tilanteissa? Haastateltava 1 kertoo keskittyvänsä vahvasti stressaavaan tilanteeseen ja pyrkii poistamaan kaikki häiriötekijät mielestään. Fokus on

hänelle kaikkein tärkein näissä tilanteissa. Haastateltava 2:n toiminta riippuu stressaavasta tilanteesta. Joissain tilanteissa häntä auttaa avoin vuorovaikutus. Myös urheilu auttaa stressinhoitoon. Haastateltava 3:lla stressi lisää tahtia. Se siirtää hänet tietyllä tavalla taitelutilaan, aikajänne lyhenee ja hän tekee nopeampia päätöksiä. Haastateltava 4 toimii stressaavissa tilanteissa. Hän yrittää saada ratkaisun aikaiseksi ja sitä kautta viedä asioita eteenpäin. Tutkiskelu ja asian pilkkominen on tärkeää.

Oppiminen ja reflektointi. Milloin ja miten reflektoit omaa toimintaasi? Haastateltavalla 1 ei ole mitään tiettyä aikaa, jolloin hän refleктоisi, vaan tarve tälle syntyy usein tilanteessa, joka sitä vaatii. Haastateltava 2 refleктоi työssä heti asian tapahduttua, esim. heti palaverin jälkeen ja mieluiten mukana olleen kollegan tai yhteistyökumppanin kanssa, koska se auttaa kehittymään. Haastateltava 3 paloittelee asian ja yrittää löytää jonkin syyn asialle. Ajankohta riippuu tilanteesta. Haastateltava 4 huomaa refleктоivansa liikkuessa ja nukku-
maan mennessä.

Millaisina hetkinä pyrit poistumaan mukavuusalueeltasi? Haastateltava 1 kertoo poistuvansa mukavuusalueeltaan aktiivisesti tilanteissa, jotka liittyvät kehittämiskohtiin. Hän kertoo olevansa mukavuudenhaluinen ihminen, mutta lähtökohtaisesti hän kokee oppivansa eniten epämukavuusalueellaan. Haastateltava 1 korostaa tärkeänä asiana kykyä tunnistaa tilanteet ja asiat, koska kannattaa mennä epämukavuusalueelle. Hänellä tunnistaminen tulee reflektionin kautta. Haastateltava 2 poistuu mukavuusalueeltaan joka päivä. Hän menee pikkaisen sen ulkopuolelle, koska siellä on mahdollista oppia. Haastateltava 3 näkee tässä kaksi puolta. Toisaalta hän poistuu mukavuusalueeltaan pakon edessä, esimerkiksi antaessaan negatiivista palautetta jollekulle. Toisaalta seikkailunhalun takia, koska hän haluaa kokeilla ja lähteä haastamaan itseään. Haastateltava 4 kertoo poistuvansa omalta mukavuusalueeltaan oikeastaan koko ajan, koska hän kyllästyy asiaan, jonka on jo kokenut ja haluaa siirtyä seuraavaan juttuun. Hän kertoo huomanneensa, ettei viihdy sellaisessa työssä, jossa on liian mukavat oltavat.

6.2 Tulokset johtajan itsensä johtamisen osiosta

Tässä osiossa syvennytään tutkimaan haastateltujen vastauksia johtajan itsensä johtamisen osioon haastattelupohjassa. Tämä osio on jaettu neljään alaosiioon, jotka ovat; johtajuuskäsitys, johdettavien ohjaus motivoinnin ja tunteiden kautta, kehittyminen johtajana sekä johtajuuden haasteet. Näissä alaosioissa syvennytään tarkastelemaan tarkemmin pienempiä asiakokonaisuuksia.

Johtajuuskäsitys. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään itsestään johtajana ja millaisena johtajana he kokevat itsensä. Haastateltava 1 kuvaa itseään empaattiseksi johtajaksi ja hänen toiminnassaan korostuu yhdessä tekeminen. Hän kokee olevansa mahdollistaja, joka hakee ratkaisuja ja mahdollistaa tekemisen epävarmoissakin tilanteissa. Haastateltava 2 toteaa, että ”Kaksikymppisenä luulin olevani todella hyvä johtaja. Sen jälkeen minulla on hetkittäin ollut sellainen olo, että tulipa nyt onnistuttua johtamisessa tässä yksittäisessä asiassa. Niitä tulee harvemmin ja harvemmin. Tässä on se paradoksi, että en ole taantunut johtajana. Olen todennäköisesti kehittynyt koko ajan johtajana. Ymmärsin nuorena niin vähän johtajana ja nyt opin johtamisesta jotain uutta joka päivä”. Haastateltava 3 kertoo saamansa palautteen perusteella olevansa hyvä johtaja. Hän pyrkii olemaan toverillinen johtaja ja hänen toiminnassaan korostuu kuunteleminen ja alaisten huomioiminen. Haastateltava 4 kertoo olevansa ihmisläheinen, pragmaattinen, tekevä ja edestäpäin johtava johtaja. Hän on empaattinen ja haluaa luoda sellaisen olon, että hänen luokseen voi aina mennä oli asia mikä tahansa. Hän kertoo olevansa myös vaativa johtaja.

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan johtamistyyliään eli millaista on heidän tyypillinen toimintansa johtotasemassa. Haastateltava 1 kuvaa johtamistyylikseen kuunteleva, tukeva, rinnalla oleva. Hän näkee tehtäväkseen toimia mahdollistajana asiantuntijoille, jotta he pystyvät tekemään työnsä. Hän pyrkii viitoittamaan suuntaa, mutta ei halua määrittää tarkkaa reittiä työlle. Haastateltava 2 johtamistyyllissä on kaksi moodia. Keskustelu ja vuorovaikutus. Kun päätös on tehty tai saavutettu riittävä yhteisymmärrys asiasta niin sitten tehdään eikä puhuta ja pulista. Haastateltava 3 haluaa keskustella ja osallistua keskusteluun. Hän tykkää antaa paljon vastuuta ja hän myös haluaa tietää asioista. Johtajana hän kokee tärkeimmäksi tehtäväkseen tukea alaistensa työtä ja hankkia heille vaadittavat resurssit. Haastateltava 4 laittaa johtajana itsensä täysillä likoon. Hän näkee tehtäväkseen näyttää esimerkkiä ja olla täysillä läsnä siinä mitä tekee.

Kysyttäessä haastateltavien vahvuuksia ja heikkouksia johtajana, haastateltava 1 kuvaa vahvuudekseen johtajana empatian, inspiroinnin ja motivoinnin. Heikkoutenaan hän näkee epäonnistumisten vatvomisen mielessään, mutta tätä hän pyrkii tietoisesti kehittämään. Haastateltava 2 näkee vahvuutenaan tunteiden lukemisen. Heikkoutena taas hän näkee olevansa liian tunteiden vietävissä eli muiden tunteet tarttuvat häneen ja pahimmillaan hän tartuttaa itse ne eteenpäin. Haastateltava 3:n vahvuus johtajana on suoruus ja avoimuus sekä toiset huomioon ottava asenne ja ammattitaito. Heikkoudeksi hän kokee sen, ettei tykkää tehdä päätöksiä epämiellyttävästä asiasta. Haastateltava 4:n vahvuus johtajana on kyky lukea tilanteita, tunnistaa tunteita ja olla edessäpäin johtamassa. Heikkoute-

na hän näkee sen, että on melkein liikaakin läsnä ja hän opettelee tilan ja vastuun antamista johdettavilleen.

Johdettavien ohjaus motivoinnin ja tunteiden kautta. Kysyttäessä miten haastateltavat motivoivat alaisiaan tai kollegoitaan, haastateltava 1 kertoo motivoivansa alaisiaan pyrkimällä auttamaan heidän itseluottamuksensa rakentamisessa ja tukemalla sitä. Hän pyrkii antamaan näille tilaa kehittyä alaisina ja samalla suuntaa näyttämällä varmistaa, että ihmiset kokevat tekemisellään olevan merkitystä. Haastateltava 2 motivoi muita innostamalla itse ja tartuttamalla omaa innostustaan. Haastateltava 3 motivoi alaisiaan positiivisen palautteen avulla sekä jakamalla informaatiota, jota alaiset saavat hyödyntää, jos kokevat sen tarpeelliseksi. Haastateltava 4 kertoo motivoinnin tulevan sieltä, että mitä voidaan tiiminä yhdessä saavuttaa ja mikä on se isompi tavoite yhdessä. Hän tykkää muistaa jonkun onnistuessa häntä pienesti.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, kuinka usein heidän huomionsa kiinnittyy ihmisiin ja ilmapiiriin tai toisten tunteisiin ja tarpeisiin. Haastateltava 1 kuvaa olevansa enemmän ihmisjohtaja ja muiden tunteiden huomioiminen on yksi tärkeimmistä asioista hänen johtajuutensa ja työn onnistumisen kannalta. Hänellä muiden tunteiden tarkkailu on alitajuntaisesti koko ajan läsnä. Haastateltava 2 kertoo lukevansa koko ajan ihmisten tunteita. Haastateltava 3 kiinnittää huomionsa hyvin usein muiden tunteisiin ja ilmapiiriin. Hän kuvaa sitä tilannetajuna. Hän pyrkii aistimaan vastapuolen tunteita ja muokkaa omaa toimintaansa tai tapaansa esittää asian sen mukaan. Haastateltava 4 huomio kiinnittyy muiden tunteisiin todella paljon. Hän kysyy ja katsoo, seuraa ja kuuntelee.

Kehittyminen johtajana. Tässä osiossa haluttiin selvittää ensin missä haastateltavat kokevat haluavansa kehittyä johtajana. Johtajana haastateltava 1 haluaisi kehittyä siinä, ettei hänelle olisi niin vaikea myöntää omaa heikkouttaan tai omia virheitään. Haastateltava 2 haluaisi kehittyä omien tunteidensa, etenkin negatiivisten tunteiden, hallinnassa. Haastateltava 3 haluaisi tietyllä tavalla kokea ja kehittyä siinä, että kykenisikö hän hallitsemaan monimutkaisia tilanteita ja johtamaan organisaatiota ja ihmisiä niissä. Henkisellä puolella hän ei koe saaneensa sellaista palautetta, että kokisi tarvetta kehittää erityisesti jotakin puolta. Haastateltava 4 haluaisi kehittyä johdonmukaisuudessa. Hän haluaisi myös oppia tekemään vähemmän ja hänen tavoitteensa johtajana onkin tehdä itsestään turha, koska silloin hän kokee onnistuneensa siinä, että organisaatio on itseohjautuva.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, millaiset asiat ovat auttaneet heitä jo kehittymään johtajana. Haastateltava 1 kokee palautteen saamisen ja muiden näytön hänen toiminnastaan kehittäneen häntä eniten. Myös muiden kulttuureiden parissa työskentely on kehittä-

nyt häntä. Haastateltava 2 kokee profiloitien auttaneen ymmärtämään häntä itseään ja muita. Myös hänen oma työnsä, johtajien valmentaminen, on kehittänyt häntä, koska valmentamisen ohella hän joutuu jatkuvasti itsereflektoimaan. Haastateltava 3 kokee palauttejärjestelmän kehittäneen häntä eniten etenkin sen järjestelmällisen saannin takia. Haastateltava 4 kokee epäonnistumisten ja vaikeiden tilanteiden kohtaamisten kehittäneen häntä johtajana.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, miten he kokevat johtajuuden kehittäneen heidän itsetuntemustaan. Haastateltava 1 ei osaa eritellä mikä juuri johtamisessa on kehittänyt hänen itsetuntemuksessaan, mutta varmasti se liittyy hänen omien heikkouksiensa vahvistamiseen. Haastateltava 2 kokee johtajuuden kehittäneen hänen itsetuntemustaan paljon. Hän on aina uskonut avoimuuteen ja siksi vaatinut aina paljon palautetta ja lähes aina oppinut siitä. Haastateltava 3 kokee johtajuuden kehittäneen itsetuntemustaan. Hän on myös ihmisenä oppinut arvostamaan itseään elämässä vähän samoilla periaatteilla. Haastateltava 4 kokee itsetuntemuksen olevan edellytys johtamiselle. Nuorena hän ei koe olleensa kovin hyvä johtaja, koska ei tuntenut itseään kunnolla, joten itsetuntemuksen kehityksessä hän kokee kehittyneensä myös johtajana.

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisissa tilanteissa he kokevat kasvaneensa sekä johtajana että omana itsenään. Haastateltava 1 kertoo kasvaneensa johtajana oivaltaessaan olleensa väärässä jossakin asiassa ja ymmärtäessään mistä se johtui. Hän kokee kasvaneensa myös saatuaan palautetta. Haastateltava 2 kertoo kasvaneensa suurissa onnistumisissa sekä suurissa mokissa. Etenkin pahat mokat ovat olleet hänelle suuria kasvunpaikkoja. Haastateltava 3 kertoo kaikkein vaikeimpien tilanteiden kasvattavan eniten, mutta myös isot onnistumiset. Kehittyminen tapahtui sitä kautta, että hän oppi ymmärtämään missä tilanteessa käyttäytyään milläkin tavalla. Haastateltava 4 kertoo kasvaneensa eniten haastavissa tilanteissa. Mitä haastavampi tilanne, sitä enemmän se kasvattaa.

Johtajuuden haasteet. Viimeisessä osiossa kysyttiin, mikä on ollut haastateltaville haastavin kokemus johtoasemassa. Haastateltava 1 kertoo kokeneensa kahdenlaisia haastavia tilanteita. Yhtenä YT-neuvottelujen vetäminen nuorena johtajana. Toinen tilanne on hänellä moraalisiin liittyvä asia, jolloin hänen oma moraalinsa on sanonut tilanteessa muuta, mitä tilanteessa on tehty. Haastateltava 2 kertoo haastavia kokemuksia olleen todella paljon, esimerkiksi kollegan kuolema. Myös omat mokat huolimattomuudesta tehtynä tai se, että joku on pettänyt hänen luottamuksensa. Haastateltava 3 tiivistää haastavien kokemusten liittyvän kokonaisuutena ihmisten johtamiseen. Asioitten johtaminen ratkeaa aina hyvin tai huonosti, mutta ihmisten johtamisessa asia ei välttämättä koskaan ratkea. Haastateltava 4 toteaa monen asian varmasti olleen haastavaa vuosien varrella, mutta kaikkein

vaikeimmaksi hän kokee kasi asiaa. Toinen on epärehellisyys ja toinen irtisanomistilanteet.

Haastateltavilta kysyttiin myös, ovatko he ikinä palaneet loppuun tai olleet lähellä tällaista tilannetta, ja jos kyllä, niin miten he selvisivät tilanteesta. Haastateltava 1 ei koe olleensa ikinä lähellä loppuun palamista. Haastateltava 2 kertoo burnoutin olleen lähellä ja etäännyminen työstä on auttanut häntä tällaisissa tilanteissa sen jälkeen, kun hän on ymmärtänyt tilanteen. Haastateltava 3 kertoo olleensa lähellä loppuun palamista. Hän ei ole koskaan joutunut olemaan sairauslomalla sen takia, mutta työmäärään liittyen hänellä on ollut joskus fyysisiä oireita, kuten unettomuutta ja hermostuneisuutta. Haastateltava 4 kertoo olleensa lähellä burnoutia muutaman kerran, koska hän on intohimotekijä. Tilanteesta pois pääsy vaatii itsereflektointia ja pohdintaa, miksi hän on ajautunut tilanteeseen. Hänen mukaansa tilanteessa auttaa, kun tunnistaa mistä se johtuu ja mitä pitää tehdä eri tavalla jatkossa.

6.3 Yhteenveto

Tässä osiossa tehdään yhteenveto aiemmista haastattelutuloksista, jotka on ylempänä jaettu haastattelupohjan mukaan kahteen osioon. Tässä luvussa vastauksista luodaan yhteenveto, josta näkee tiivistetysti mitkä asiat korostuivat tutkimuksessa tärkeinä osina itsensä johtamisessa sekä johtajana että yksilönä. Yhteenveto antaa vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen: millä keinoilla menestyvät johtajat johtavat itseään. Alla olevassa taulukossa on tiivistetty tärkeimmiksi nousseet käsitteet ja niitä avataan enemmän yhteenvedossa.

Minäkäsitys	Selkeä. Tiedostaa heikkoudet ja vahvuudet.
Itsetuntemus	Edellytys hyväksi johtajaksi.
Tunteet	Merkittävä asia, koko ajan läsnä. Tärkeä tiedostaa ja hallita.
Kehittyminen	Aktiivinen poistuminen omalta mukavuusalueeltaan. Itsensä haastaminen.
Itsereflektointi	Tärkeää kehitymiselle ja stressaavissa tilanteissa.
Haasteet	Liittyvät omiin heikkouksiin tai ihmisten johtamiseen. Liiallinen työmäärä uhkaa polttaa johtajan loppuun.

Kuva 3. Taulukossa on tiivistetty tutkimuksessa tärkeimmiksi nousseet käsitteet ja haastateltavien vastauksissa pääasioiksi nousseet seikat käsitteisiin liittyen.

Kaikilla haastateltavilla oli selkeä ja varsin kokonaisvaltainen minäkäsitys. Vahvuuksiensa lisäksi jokainen osasi nimetä omia heikkouksiaan, jotka he olivat tunnistaneet joko itsenäisesti tai saadun palautteen avulla. Jokaisen haastateltavan heikkoudet olivat erilaisia, mutta tärkeää on huomata, että jokainen tunnisti niitä. Monissa muissakin asioissa haastateltavilla oli paljon samansuuntaisia ajatuksia ja toimintatapoja, tämä voi osakseen selittyä sillä, että heillä kaikilla tuntui olevan yhtäläisiä luonteenpiirteitä, kuten empaattisuus sekä tunteiden vahva tiedostaminen. Näistä yhtäläisyyksistä voi päätellä, että näillä on merkitystä johtoasemassa toimittaessa. Minäkäsitys mukaili myös vahvasti jokaisen haastateltavan kohdalla heidän käsitystään itsestään johtajana. He tunnistivat omat vahvuutensa sekä heikkoutensa johtajana. Kaikki kuvaavat olevansa oman käsityksensä tai saamansa palautteen perusteella hyviä johtajia. Ihmisläheisyys ja pätevyys omalla alalla olivat yhdistäviä tekijöitä haastateltavien johtamiskäsityksessä itsestään. Jokaisen johtamistyyllisessä korostuu keskustelun ja kuuntelun merkitys sekä alaisten tukeminen ja heidän toimintansa mahdollistaminen. Heikkoudet muiden johtamisessa liittyvät jokaisella haastateltavalla ihmisten johtamiseen tai tunteisiin; epäonnistumisten välttäminen, liika tunteiden viettäminen, liika läsnäolo ja tilanteen kontrollointi.

Tunteiden merkitys johtajuudessa korostuu kaikkien haastateltavien kohdalla muun muassa siinä, että kaikki haastateltavat kertoivat pohjaavansa työelämän päätökset paljolti tunteeseen tai intuitioon, joka sekin on tunne mikä pohjautuu kokemukseen ja tietoon. Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa hyvin kosketuksissa omiin tunteisiinsa ja tunnistavansa ne melko helposti. Samoin kaikki vastasivat merkityksen todella suureksi, kun heiltä kysyttiin tunteiden merkitystä johtajuudessa. Kaikkien haastateltavien huomio kiinnittyy jatkuvasti muiden tunteisiin sekä ympärillään vallitsevaan ilmapiiriin. Osa kuvasi itseään ennen kaikkea ihmisjohtajaksi, jolloin tunteiden merkitys korostuu johtamisessa. Haastateltavat 1 ja 4 kuvaavat itseään empaattisiksi ihmisiksi, haastateltava 3 kertoo olevansa vahvatunteinen ihminen ja haastateltava 2 kertoo kaikkien keskusteluidensa liittyvän tunteisiin jollakin tapaa.

Tunteiden käsittely on osa itsereflektointia, joka on tärkeä osa johtamista, oli kyse itsensä johtamisesta tai muiden johtamista, jolloin tulee myös tarkastella omaa toimintaa. Osa haastateltavista kertoo, ettei suunnitelmallisesti reflektoi tai ei tietoisesti tee sitä, mutta kaikki tunnustavat tekevänsä sitä tilanteiden vaatiessa toiminnan arvioimista. Tunteita käsitellessä haastateltavilla toimii eri keinot; osalla se tapahtuu luontaisesti ja osalla taas toimii puhuminen ja pohtiminen. Osa taas reflektoi aktiivisesti, esimerkiksi haastateltava 2 kertoo reflektovansa jokaisen palaverin jälkeen. Suurin osa haastateltavista kertoo reflektovansa liikunnan aikana, esimerkiksi lenkillä. Myös stressi on tunnetila. Stressaavissa tilanteissa haastateltavilla korostuu tekeminen; stressi suuntaa heidän huomionsa tekemi-

seen ja nostaa heidän tehokkuuttaan. Pitkittyneenä se vie voimat, mutta lyhytkestoisina jaksoina haastateltavat kokevat siitä olevan hyötyä eli he eivät lannistu paineen alla vaan tarttuvat toimeen.

Haastateltavia yhdistää aktiivinen poistuminen mukavuusalueelta ja täten itsensä kehittäminen. Osalla mukavuusalueelta poistuminen tapahtuu koko ajan ja osalla sellaisissa tilanteissa, mitkä he tunnistavat liittyvän heidän heikkouksiinsa. Itsensä haastaminen on jokaisella merkittävässä roolissa tässä. Suurimmat erot haastateltavilla oli oman toiminnan kehittämisalueissa. Kehityskohteet liittyivät epäonnistumisen märehkimiseen, stressaamiseen, vahvoin tunteisiin sekä ajankäyttöön. Jokaisen kehityskohteet liittyivät heidän listaamiinsa heikkouksiin, mikä osoittaa, että menestyneet johtajat haluavat jatkuvasti kehittää omia heikkouksiaan ja toimintaansa. Eniten haastateltuja on auttanut kehittymään muilta saatu palaute sekä epäonnistumiset ja vaikeat tilanteet. Kysyttäessä onko johtajuus kehittänyt haastateltavien itsetuntemusta, vastaukset eroavat. Kaikki kokevat oman itsetuntemuksensa kehittyneen uransa aikana, mutta esimerkiksi haastateltava 4 kokee hyvän itsetuntemuksen olevan edellytys johtamiselle. Itsetuntemuksen kehittyttyä hän kokee kehittyneensä myös johtajana eli itsetuntemus on johtajuuden kehittymisen edellytys. Haastateltavat 2 ja 3 kokevat johtajuuden kehittäneen heidän itsetuntemustaan. Haastateltava 1 ei osaa nimetä mikä juuri johtamisessa on kehittänyt hänen itsetuntemustaan, mutta uskoo sen kyllä liittyvän siihen. Haastateltavat siis näkevät eripäin syy-seuraussuhteen eli kumpi on kehittänyt kumpaa. Tästä voi päätellä molempien olevan tärkeä osa kehittymistä: ilman hyvää itsetuntemusta et voi olla hyvä johtaja ja ollaksesi hyvä johtaja sinulla tulee olla hyvä itsetuntemus.

Haastaviksi asioiksi haastateltavat kokivat itsensä johtamisessa siihen liittyviä piirteitä, kuten aikatauluttaminen ja ylipäättään itsensä johtaminen. Muiden johtamisessa haastavia asioita on haastatelluille olleet irtisanomistilanteet, epärehellisyys, kuolemantapaukset sekä ylipäättään ihmisten johtaminen. Johtoasemassa haasteet siis liittyvät ihmissuhteisiin, asioihin liittyviä seikkoja ei kukaan nostanut varsinaisesti esille. Osa totesi, että toki asioihin liittyviä haastavia tilanteita kohtaa aika-ajoin, mutta kaikkein haastavimmat tilanteet liittyvät nimenomaan ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Tämä selittyy sillä, että asiat voidaan aina ratkaista ajan kanssa faktojen avulla, mutta ihmisten välisissä tilanteissa on monia näkökulmia ja tunteita, eikä toisen tunteita voi pitää väärinä, koska se on henkilökohtainen näkemys tilanteesta. Siksi ihmisten väliset asiat usein ovat haastavia. Haastavat tilanteet, sekä isot onnistumiset, ovat sellaisia asioita, missä haastateltavat kokevat kasvaneensa sekä johtajana että omana itsenään.

Loppuun palaminen on kolmella neljästä haastatellulla ollut lähellä. Kukaan ei tunnista palaneensa täysin loppuun niin, että olisivat joutuneet ottamaan erikseen sairauslomaa toipumiseen. Tällaisessa tilanteessa jokaista on auttanut etäännyminen töistä tai työmäärän vähentäminen. Myös itsereflektoinnin merkitys nousi esiin tärkeänä keinona käsitellä asiaa ja selventää itselleen, miksi on ajautunut tällaiseen tilanteeseen. Syyn tunnistaminen on auttanut heitä ymmärtämään tilanteen ja opettanut myös mitä pitää omassa toiminnassa muuttaa, jotta voi tulevaisuudessa välttää vastaavan tilanteen. Suurin osa tällaisista tilanteista haastateltavilla on tapahtunut liian suuren työmäärän tai liian pitkään olleen selvittämättömän negatiivisen tilanteen, joka on liittynyt muihin ihmisiin, takia.

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan aiemmassa luvussa avattuja tutkimustuloksia haastattelu tutkimuksen pohjalta. Pohdintaan nousi kolme asiaa, joiden merkitys yllätti haastatteluissa ja joita ei pelkän teorian perusteella olisi uskonut niin merkittäviksi yksittäisiksi tekijöiksi mitä ne käytännöntasolla tuntuvat olevan. Nämä asiat, joita tässä luvussa tullaan pohtimaan ovat; tunteet, itsereflektointi ja epämukavuusalueelle meneminen. Nämä kolme asiaa korostuivat, koska ne selvästi erottavat niin sanotun keskinkertaisen johtajan menestyneestä johtajasta ja tämän opinnäytetyön tarkoitus oli löytää menestyvien johtajien itsensä johtamisen keinoja ja haastatteluiden perusteella merkittävät tekijät ovat juuri nämä; tunteet, itsereflektointi ja epämukavuusalueelle meneminen.

7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tunteiden ja tunneällyn merkityksen korostuminen tutkimuksessa näin vahvasti oli yllättävää. Tunteiden kokonaisvaltainen merkitys ja se, miten läsnä ne ovat koko ajan ja miten keskeinen tekijä ne ovat johtotyössä ei ollut ajatellut työn alussa. Myös käytetyissä lähteissä tunteista puhuttiin paljon, mutta ne oli rajattu aina omaksi osakseen lähdeettä, eikä niiden kokonaisvaltainen merkitys ilmennyt selvästi ennen haastatteluja. Kuten teoriaosuudessa jo todettiin, tunteet ovat yksilöllisiä ja siksi niiden ymmärtäminen ja johtaminen on haasteellista niin yksilöille kuin johtajalle. Kukaan ei pysty täysin samaistumaan toisen tunteisiin ja ihmiset voivat käsittää saman asian hyvin monella eri tavalla. Tämä on haaste, jonka parissa johtajat joutuvat työskentelemään joka päivä ja menestyneimmät johtajat osaavat kuunnella johdettaviensa tunteita ja ottaa ne puheeksi, jos toinen ei itse tee aloitetta niiden läpikäyntiä varten. Koska kaikki haastateltavat nostivat tunteiden merkityksen esille lähes jokaisen kysymyksen kohdalla, voi tehdä oletuksen, että tunteista tietämätön henkilö, joka ei tunnista omia tai muiden tunteita, ei voi olla menestyvä johtaja. Ollakseen menestynyt johtaja, tulee henkilön ymmärtää niin omia kuin muidenkin tunteita, koska muuten johtaminen käy haastavaksi tai henkilö voi suorastaan epäonnistua johtamisessa. Myös sosiaalisten suhteiden muodostaminen ja vuorovaikutus muiden kanssa on haasteellista, jos ei ymmärrä omia tunteitaan tai oman käytöksensä vaikutusta muiden tunteisiin. Goleman (2014, 12) totesi, että ymmärtääkseen ja myötäelääkseen muiden tunteita, tulee yksilöllä olla ymmärrys ja käsitys omista tunteistaan.

Ajanko (265) viittasi Elon Muskin toteamukseen miten tärkeää ihmisen on miettiä jatkuvasti tekojaan ja sitä, miten saman asian voisi tehdä vielä paremmin. Tämä on reflektointia ja sen merkitys oli toinen asia, mikä korostui useasti haastatteluissa, vaikka kaikki

haastatellut eivät sitä aktiivisesti harrastakaan. Itselfreflektion merkitys omassa kehittämisessä ja itsensä tuntemisessa nousi merkittäväksi asiaksi menestyvien johtajien keskuudessa. Ilman itselfreflektionia omat heikkoudet ja huonot toimintatavat jäävät helposti huomioimatta, ja se heikentää johtajana oloa. Menestynyt johtaja osaa reflektoida omaa toimintaansa ja tunnistaa omat kehityskohtansa sekä tekee töitä näiden kohtien parantamiseksi.

Asia mikä myös nousi erottavaksi tekijäksi tavallisen johtajan ja menestyneen johtajan välillä oli, että menestyvät johtajat pyrkivät aktiivisesti poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja kehittämään itseään. Ihmisellä on kolme eri toiminta-alueita; mukavuus-, venymis- ja paniikkialue. Mukavuusalueella ei ole juurikaan mahdollista kehittyä. Venymisalueella haastetaan itseään ja henkilö joutuu ponnistelemaan oppiakseen uusia haastavia asioita. Paniikkialueella saa käydä, mutta sinne ei ole hyvä jäädä, koska se ylittää ihmisen kyvyt ja paineensietokyvyn merkittävästi. (Sydänmaanlakka, 77-78). Tärkeää on huomioida myös se, että itsensä haastaminen kehittymään edellyttää riittävää itsetuntemusta, jotta osaa erottaa omat rajansa ja tietää omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. Myös tietynlainen rohkeus lähteä haastamaan itseään on tärkeää ja se toimii myös erottavana tekijänä keskinkertaisten ja menestyvien johtajien välillä.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Itsensä johtaminen on niin laaja käsite, että siihen on lukemattomia kehittämis- ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tärkeintä on asiaa tutkiessa muistaa, että loppujen lopuksi kyse on aina ihmisestä kokonaisuutena ja erilaisten asioiden summa luo aina erilaisia tilanteita ja seurauksia. Tutkimusten kannalta on pakko pilkkoa ihminen osiin ja tutkia yksittäisiä asioita, koska liian laaja näkökulma ei anna tarpeeksi luotettavia tuloksia. Kuitenkin kerroksellinen ja monialainen tutkimus antaa luotettavampaa ja osuvampaa tutkimustulosta kuin yksialainen lähestymistapa.

Tämän työn pohjalta voi suositella jokaista tutustumaan itseensä ja opettelemaan johtamaan itseään. Vaikka itsensä johtaminen sisältää monia eri asioita ja tämä voi olla ahdistavaa, kannattaa aloittaa pienistä asioista ja kasvattaa johtamista kokonaisvaltaiseksi. Esimerkiksi itselfreflektioni on asia, mitä jokainen voi harjoittaa ja kun sen tekee riittävän kriittisesti, löytää jokainen varmasti omat kehityskohtansa ja myös omat vahvuutensa, joita ei välttämättä ole aiemmin tiedostanut. Itsensä johtaminen ei ole vain johtotason ihmisten yksinoikeus vaan asia, josta on hyötyä jokaiselle.

Tämän työn tutkimusta voisi viedä eteenpäin syventymällä yksittäisempään osaan itsensä johtamista ja tekemällä siitä laajemmin tutkimuksen, jolla voisi kartoittaa esimerkiksi eri keinoja tunnistaa muiden tunteita tai miten tunteista voi konfliktitilanteissa työpaikalla puhua rakentavasti. Tämä työ osoitti tunteilla olevan suuri vaikutus kaikilla elämänaloilla ja tämän takia niitä kannattaa tutkia perusteellisesti ja monessa ympäristössä. Tunneälytutkimuksia on tehty ja tehdään koko ajan, kuten esimerkiksi Goleman ja Bar-On ovat tehneet ja tekevät yhä edelleen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvä aineistonhallinta tarkoittaa, että haastattelut on kerätty ja käsitelty siten, että se palvelee sekä kerääjän omia tarkoituksia että arkistoituna sitä pystyy hyvin käyttämään paitsi muun tiedeyhteisön toteuttamissa tutkimuksissa, mahdollisesti myös opetuksessa tai opiskelussa (Juuti & Puusa 2020,4.20). Tämän työn tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen perusteella haastattelututkimuksena. Haastattelukysymykset ovat avoimessa muodossa, joten ne on helppo esittää kenelle tahansa haastateltavalle. Tässä tutkimuksessa haastateltavan tuli olla menestynyt johtaja, mutta haastattelu on mahdollista toteuttaa kenelle tahansa. Vastaukset ovat täysin riippuvaisia haastateltavan henkilön omista mielipiteistä, mutta samankaltaisessa asemassa olevien henkilöiden vastausten vertailu on mahdollista toteuttaa ja yhtäläisyyksien löytäminen luotettavalla tavalla vastauksiin perustuen on mahdollista. Tutkimus on siis uskottava ja siirrettävissä muiden johtoasemassa olevien ihmisten haastatteluja varten, kunhan aihepiiri koskee tämän tutkimuksen teemoja eli itsensä johtamista sekä muiden johtamista.

Aineisto empirisessä laadullisessa tutkimuksessa on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Tyypillisesti laadullinen aineisto on varsin rikas, ja siitä löytyy monia kiinnostavia asioita, yleensä sellaisiakin, joita tutkija ei osannut ennakoita tai odottaa löytävänsä. Tutkijan tehtävänä on tulkita ja pyrkiä hahmottamaan kokonaisuuksia. (Juuti & Puusa 2020,4.9). Tässä tutkimuksessa tuli paljon materiaalia niin teorian kuin haastatteluidenkin osalta. Avoimilla kysymyksillä sai syväluotaavia vastauksia, jotka valaisivat hyvin haastateltavien omia näkemyksiä itsensä johtamisesta ja siihen vaikuttavista asioista. Yllätyksenä tutkimuksessa tuli tunteiden vahva merkitys jokaisessa asiassa. Haastatteluissa kävi selväksi, että johtoasemassa tunteet ovat aina mukana ja niitä pitää osata ymmärtää ja käsitellä. Samoin itsereflektion merkitys nousi vahvasti esille, mikä sekä yllätti, koska pelkän teorian pohjalta senkään kokonaisvaltaista merkitystä ei osannut hahmottaa.

8 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi meni itselläni paremmin kuin etukäteen olisin uskonut. Yleensä itselleni on haasteellista ryhtyä töihin asian parissa, jonka deadline on monen kuukauden päässä ja etenkin, jos työ on laaja ja monivaiheinen. Sain teorian suunnitellusti vuoden 2020 aikana valmiiksi, viimeistely vaiheessa pientä hiomista lukuun ottamatta. Löysin myös itseäni kiinnostavat haastateltavat yllättävän helposti ja myös haastattelujen sopiminen meni ongelmitta, tämä oli kenties eniten jännittämäni asia koko prosessissa, koska en ollut ennen joutunut pyytämään johtotason ihmisiä antamaan omaa aikaansa minun suorittamaani haastattelua varten. Kokemus oli kuitenkin erittäin positiivinen ja opettavainen.

Haastavinta prosessissa oli ehdottomasti oman motivaation uudelleen esiin kaivaminen, kun se joululomalla lopahti lomailun ja heti tammikuun alussa alkaneen yritysharjoittelun aikana. Prosessi oli samalla myös pienessä seisomavaiheessa, koska osa haastatteluista oli jo takana ja osa vielä edessä, enkä halunnut lähteä työstämään tutkimusosiota ennen kuin olin saanut kaikki haastattelut tehtyä ja litteroitua. Haastattelujen hyvänä puolena oli ehdottomasti oman motivaation uudelleen löytäminen, koska kun kuuli menestyvien ihmisten puhuvan asioista, joista on ollut heille hyötyä ja apua työuran aikana, auttoi se itseäkin orientoitumaan taas aihepiiriin pariin.

Riskienhallinta		
riskit	miten vältän riskin	mitä teen, jos riski toteutuu
sairastuminen	pyrin pitämään hygienista huolta ja välttämään muita kipeitä ihmisiä	jos sairastun, pidän totaalilevon, jotta paranen mahdollisimman nopeasti
koneen hajoaminen	pyrin pitämään koneestani hyvää huolta	Huolehdin, että minulla on mahdollisuus varakoneeseen, ja tallennan tiedoston joka kerta sähköpostiin tai pilveen kun olen tehnyt muutoksia
motivaation kadottaminen	yritän pitää suunnitelmastani kiinni ja nauttimaan myös vapaa-ajasta, jotta en kuluta itseäni loppuun	Jos kadotan motivaationi, pidän muutaman päivän levon opparista ja lähdän sitten vähitellen työstämään sitä, esim. 15min päivässä
muutto	tätä en pysty välttämään	Suunnittelen muuton hyvin ja toteutan sen rivakasti, jotta pääsen takaisin työstämään oppariani

Kuva 4. Projektin alussa luotu riskitaulukko, jossa on avattu mahdolliset riskit työn onnistumiselle sekä miten ne voidaan välttää tai miten tulee toimia, jos riski toteutuu.

Prosessin alussa listatuista riskeistä, jotka näkyvät yllä olevassa taulukossa, edellä mainittu motivaation katoaminen oli ainut, joka toteutui. Marras-joulukuun aikana tehty muutto ei yllättäen haitannut opinnäytetyöprosessia juuri lainkaan, muutaman taukopäivän pito teki vain hyvää ja antoi uutta intoa jatkaa teorian kirjoittamista loppuun.

Opin prosessin aikana paljon. Ensinnäkin opin todella paljon uutta kirjoittamastani aiheesta. Aiheeseen perehtyessä sai olla tarkkana, etten vahingossa lähtenyt kirjoittamaan turhan syvällisesti jostain aiheesta, jonka olin löytänyt aineistoa kerätessäni ja joka kiinnosti kovasti itseäni, mutta oli aiheen rajauksen kannalta ohi aiheen. Löysin kuitenkin useita mielenkiintoisia aihealueita prosessin aikana, joihin haluan syventyä jatkossakin paremmin, kuten tunneäly ja aivotutkimus ylipäättäen. Opin myös sen, että toimin parhaiten pienessä paineessa ja deadline lähestyessä saan kunnolla tekemisvaihteen päälle. Liian paljon aikaa ja vapautta aiheuttaa itselläni tekemättömyyden tunteen, mikä tuntuu oudolta, koska juuri silloin luulisi tekemisen olevan kovimmillaan, kun vapaa-aikaa löytyy, mutta itselläni tekeminen ei selvästi mene näin. Prosessin aikana opin myös väliraportoinnin merkityksen. Itse tein melko itsenäisellä otteella koko opinnäytetyön; en juurikaan sparrailut muiden opiskelijoiden kanssa tai erikseen oman ohjaajani kanssa väliraporttien lisäksi. Kuitenkin viikoittainen Kontoon merkitseminen tehdyistä asioista ja seuraavan viikon tavoitteista auttoi itseäni jäsentelemään missä mennään, ja mitkä ovat seuraavat pikkuaskeleet kohti tavoitetta eli valmista opinnäytetyötä. Tällä oli itselleni suuri merkitys aikataulusa pysymisen kannalta, koska prosessi kasvoi helposti omassa mielessä järkyttävän isoksi ja monimutkaiseksi haasteeksi, jota on mahdoton suorittaa.

Lähteet

Alasuutari, Petteri. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030> Luettu 18.1.2021

Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. 2. painos. Statusprint Oû. Viro

BusinessBalls.com 1/2018. What is Robert House's Path-Goal Theory? -artikkeli. Luettavissa: <https://www.businessballs.com/leadership-models/path-goal-theory-robert-house/> Luettu: 22.12.2020

Goleman, Daniel. 2014. Aivot ja tunneäly uusimmat oivallukset. Samsaraa. Parainen.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>

Juuti, Pauli. Puusa, Anu. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy. Luettu 12.2.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Management Study Guide. House's Path Goal Theory. Luettavissa: <https://www.managementstudyguide.com/houses-path-goal-theory.htm> Luettu: 22.12.2020

Paasivaara, Leena. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. PROTammi. Hämeenlinna.

Tieteen Termipankki 2015. Johtaminen. Luettavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:johtaminen> Luettu: 26.12.2020

Tieteen Termipankki 2015. Leadership. Luettavissa:
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:leadership>
Luettu: 26.12.2020

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. tarkistettu painos. Talentum. Helsinki

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. WSOY. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Osa 1 Itsensä johtaminen

1. Millainen käsitys sinulla on itsestäsi? (minäkäsitys)
2. Millaisena ihmisenä pidät itseäsi?
3. Koetko tuntevasi itsesi hyvin?
4. Millainen on tapasi ajatella työympäristössä?
5. Miten huolehdit mielesi hyvinvoinnista?
6. Miten johdat itseäsi? (asetatko tarkat tavoitteet, aikataulut, kiellot, positiivisen kautta, jotain muuta?)
7. Mikä auttaa sinua tekemään päätöksiä? Mihin pohjaat päätöksesi? (tunteeseen, faktaan vai johonkin muuhun?)
8. Millaisia rutiineja sinulla on?
9. Kuinka hyvin olet kosketuksissa omiin tunteisiisi? Tunnistatko tunteesi?
10. Mikä on tunteiden merkitys johtajuudessasi?
11. Miten käsittelet tunteitasi?
12. Miten toimit stressaavissa tilanteissa?
13. Millaisia tapoja sinulla on rentoutua?
14. Mistä ominaisuuksista et pidä/ haluaisit hioa itsessäsi ja omassa toiminnassasi?
15. Mikä auttaa sinua itsereflektointiin?
16. Milloin ja miten reflektoit omaa toimintaasi?
17. Mikä mielestäsi on itsesi johtamisessa haastavaa? Entä helppoa?
18. Millaisina hetkinä pyrit poistumaan mukavuusalueeltasi?

Osa 2 Johtaminen

19. Millainen käsitys sinulla on itsestäsi johtajana? Millainen johtaja koet olevasi?
20. Miten kuvailisit johtamistyyliäsi? Millaista on sinulle tyypillinen toiminta johtoasemassa?
21. Miten motivoit alaisiasi/kollegoitasi?
22. Miten usein huomiosi kiinnittyy ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin tai toisten tunteisiin/tarpeisiin?
23. Mitkä ovat vahvuutesi johtajana? Entä heikkoutesi?
24. Missä koet, että haluaisit kehittyä johtajana?
25. Millaiset asiat ovat auttaneet sinua kehittymään johtajana?
26. Miten johtajuus on kehittänyt itsetuntemustasi?
27. Millaisissa tilanteissa olet kokenut kasvavasi sekä johtajana että omana itsenäsi?

28. Mikä on ollut haastavin kokemasi asia johtoasemassa?
29. Oletko ikinä palanut loppuun (burnout) tai ollut lähellä tällaista tilannetta? Miten selvisit tilanteesta?
30. Minkä neuvon antaisit aloittelevalle johtajalle?