



**”Ei olisi kuin lastu laineilla”  
Itsensä johtaminen Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien kokemana**

**Aino Hynynen**

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HYNYNEN, AINO

”Ei olisi kuin lastu laineilla”

Itsensä johtaminen Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien kokemana

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 14 sivua  
Marraskuu 2013

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä osastonhoitajien tietämystä itsensä johtamisen merkityksestä omassa ja työntekijän toiminnassa. Tavoitteena oli lisäksi luoda osastonhoitajille malli työntekijän itsensä johtamisen tukemiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Aineisto kerättiin avoimilla yksilöhaastatteluilla kesä- ja heinäkuussa 2013. Opinnäytetyöhön haastateltiin viittä osastonhoitajaa Rauhaniemen sairaalan yhdeksästä osastonhoitajasta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä aineistonanalyysillä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan itsensä johtaminen koetaan tärkeäksi ja se koskee niin esimiestä kuin työntekijää. Itsensä johtaminen ilmenee fyysisenä, kognitiivisena, sosiaalisena, henkisenä ja ammatillisena ulottuvuutena. Kaikilla näillä ulottuvuuksilla tapahtuu uudistumista itsetuntemuksen, itsereflektoinnin ja muutosvalmiuden avulla.

Osastonhoitajan itsensä johtamista voivat edistää ja tukea hänen oma esimiehensä, kollegansa, työntekijänsä ja se organisaatio, jossa hän toimii. Oman esimiehen tuki on tehtyjen päätösten tukemista sekä päätösvallan ja kompetenssin käyttämistä tarvittaessa. Omalta esimieheltä toivotaan nopeaa päätöksentekokykyä. Kollegoilta saatu vertaistuki syntyy yhteisestä ymmärryksestä samojen haasteiden edessä. Työntekijöiden antama tuki on tärkeä. Ilman sitä tukea työn tekeminen koetaan hankalaksi. Organisaatio tukee itsensä johtamista työnkuvilla, ohjeistuksilla, koulutuksilla ja osoittamalla luottamusta asioiden hoidossa. Vahvin tuki itsensä johtamiselle syntyy osastonhoitajan omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä.

---

Asiasanat: itsensä johtaminen, johtaja, johtaminen, johtajuuden kehittyminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

HYNYNEN, AINO

“Like a Woodchip On a Wave”

The Experiences of Self-leadership by Head Nurses in Hospital Of Rauhaniemi

Master's thesis 80 pages, appendices 14 pages

November 2013

---

The purpose of this study was to investigate head nurse´s experiences of self-leadership in Hospital of Rauhaniemi. The goal of this study was to increase the comprehension of the meaning how self-leadership affects head nurse´s and workers´ action. Also the goal of this study was to create a model about how head nurses can support workers´ own self-leadership.

The research method used in this Master´s thesis was qualitative. The data was collected by individual open-ended interviews. Five of nine head nurses from Hospital Of Rauhaniemi were selected for the interviews. The data was analyzed by data oriented content analysis method.

The results showed that self-leadership contained five sections which were physical, cognitive, social, spiritual and professional. Regeneration in all these sections was taken place by self-knowledge, self-reflection and readiness for change.

The results showed that head nurses got support to their self-leadership from their superiors, associates, workers and organization. The best support came from their own know-how and development.

---

Key words: self-leadership, leader, leadership, development in leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	RAUHANIEMEN SAIRAALA .....	8
2.1	Sairaalan toiminta ennen vuoden 2013 syksyn muutoksia .....	8
2.2	Sairaalan toiminta tulevaisuudessa? .....	9
3	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	10
3.1	Johtaminen ja johtajuus .....	10
3.2	Johtaminen terveydenhuollossa .....	12
3.3	Hyvä johtaja.....	16
3.4	Itsensä johtaminen .....	17
3.4.1	Taustaa ja lähtökohtia itsensä johtamiseen .....	17
3.4.2	Itsensä johtaminen -käsitteen määrittelyä .....	20
3.5	Johtamisen ja johtajuuden kehittyminen.....	23
3.6	Aikaisempia tutkimuksia itsensä johtamisesta .....	25
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	29
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	30
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	30
5.2	Avoin haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	31
5.3	Aineiston analyysi.....	32
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	33
6.1	Opinnäytetyön osallistujien kuvaus .....	33
6.2	Haastattelujen toteuttaminen.....	33
6.3	Aineiston analyysin toteuttaminen.....	35
7	TULOKSET .....	39
7.1	Itsensä johtaminen .....	39
7.2	Itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät.....	42
7.3	Itsensä johtamisen toimintaympäristö .....	45
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
8.1	Opinnäytetyön luotettavuus .....	47
8.2	Opinnäytetyön eettinen tarkastelu .....	50
8.3	Tulosten tarkastelua .....	52
8.3.1	Itsensä johtaminen.....	52
8.3.2	Itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät .....	55
8.3.3	Itsensä johtamisen toimintaympäristö.....	58
8.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet .....	59
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET .....	67

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset (luettelointi julkaisuvuoden mukaan) .....	67
Liite 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen laatukriteerit.....	70
Liite 3. Itsensä johtamisen ala-, ylä- ja ydinluokat.....	72
Liite 4. Itsensä johtamista tukevat ja edistävät tekijät.....	76
Liite 5. Itsensä johtamisen toimintaympäristö.....	78
Liite 6. Työntekijän itsensä johtamisen tukeminen -malli (versio1).....	79

## 1 JOHDANTO

Johtamista on tarkasteltu jo yli vuosisadan ajan eri näkökulmista ja eri teorioiden valossa. Johtajaa ja johtamista on tarkasteltu muun muassa johtajan omien ominaisuuksien, käyttäytymisen ja vuorovaikutussuhteiden kautta sekä yhdistämällä näitä teorioita johtamisympäristöön. Johtamisen sisältämiä merkityksiä ja niiden syntyä on yritetty ymmärtää ja tulkita sekä tarkastella johtajan toimintaa vuorovaikutuksessa alaistensa kokemusten muovaajana. Johtamista on tutkittu myös muoti-ilmiönä tai tarinana, jolloin näkökulmat ovat olleet johtamistekstejä ja johtamispuhetta. (Juuti 2006, 13–19, 23–26.)

Hannele Seeck (2012, 5) on esitellyt Johtamisopit Suomessa -teoksessaan johtamista johtamisparadigmojen näkökulmasta. Johtamisopit ovat tiiviisti sidoksissa aikaansa ja heijastelevat yhteiskunnallisia muutoksia näkyen työyhteisöissä uusina organisoimistapoina. Useat uudet johtamisopit, kuten strateginen johtaminen, laatujohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja tietojohdaminen, ovat jatkumoa keskeisistä johtamis- ja organisaatioparadigmoista: tieteellisestä liikkeenjohdosta, ihmissuhdekoulukunnasta, rakenne- ja kulttuuriteorioista. (Seeck 2012, 6, 19.)

Kaiken johtamisen perusta on Pentti Sydänmaanlakan (2009, 28) mielestä kuitenkin itsensä johtaminen jatkuvana oppimis- ja vaikuttamisprosessina. Myös Salojärven (2006, 174) mielestä itsensä johtaminen nousee avainosaamiseksi ylitse muiden, sillä se on edellytys kaikkien muiden toteutumiselle. Tulevaisuudessa tarvittavia avainosaamisia ovat itsensä johtamisen lisäksi yhteistyö- ja viestintätaidot, verkostoituminen, luovuus, innovatiivisuus, rohkeus, riskinotto- ja visiointikyky sekä sitoutuminen. (Salojärvi 2006, 175.)

Työhön vaikuttaminen ja sitoutuminen sekä työnteon tavoitteellisuus edellyttävät työntekijältä kykyä ja halua johtaa itseään. Esimiehen oikeus ja velvollisuus on tukea työntekijää tässä itsensä johtamisen prosessissa. Tämä edellyttää esimieheltä omaa ymmärrystä itsensä johtamisen merkityksestä kehittymiselle ja uudistumiselle. Työntekijän tarve tuelle ei rajoitu kerran vuodessa pidettävään kehityskeskusteluun. Tukea tarvitaan joka päivä.

Tampereen kaupunki on lähtenyt vastaamaan tulevaisuuden johtamishaasteisiin kehittämällä esimiestensä johtamisosaamista. Se on tutkinut vuodesta 2010 lähtien esimiestyönsä laatua 360-esimieskyselyn avulla. Kyselyn pohjalta esimiehille on kehitelty erilaisia koulutuksia, kuten vuonna 2012 käyttöönotettu esimiespassi-valmennusohjelma. (Hongisto 2013.) Rauhaniemen sairaala on Tampereen kaupungin yksi tuotantoyksiköistä. Myös sen esimiesten osaamista ja kehittymistarpeita kartoitettiin 360-esimieskyselyn avulla sekä sen pohjalta suunniteltiin ja järjestettiin koulutuksia sekä valmennuksia.

Työskentelen tällä hetkellä sairaanhoitajana Rauhaniemen sairaalan eräällä vuodeosastolla. Minulla on ollut mahdollisuus tutustua myös esimiestyöhön tehdessäni lyhyitä osastonhoitajan sijaisuuksia. Esimiestyön haasteet ovat monissa organisaatioissa samankaltaiset. Työntekijät odottavat esimieheltä hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi sitä, että hänellä olisi heille aikaa ja että hän huomioisi heidän erilaiset tilanteensa. Esimiehellä on myös vaikutusta työyhteisön työhyvinvointiin, jota voidaan lisätä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluissa työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Hongisto 2013; Villilä-Vakkilainen & Leinonen 2013.)

Tämän opinnäytetyöni avulla minulla on mahdollisuus lisätä oman organisaationi esimiesten esimiesosaamista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta ja sitä edistävästä sekä tukavista tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietämystä itsensä johtamisen merkityksestä jokaisen esimiehen ja työntekijän toiminnassa. Tavoitteena on luoda esimiehelle malli työntekijän itsensä johtamisen tukemiseksi.

## **2 RAUHANIEMEN SAIRAALA**

### **2.1 Sairaalan toiminta ennen vuoden 2013 syksyn muutoksia**

Rauhaniemen sairaala on yksi Tampereen kaupungin laitoshoidon tuotantoyksiköistä sairaalahoidon (Hatanpään puistosairaalan psykogeriatrinen osastoryhmä, Kaupin sairaala ja Palhoniemen huoltokoti), vanhainkotihoitoon ja teknisen yksikön lisäksi (Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasääntö). Sairaalaan kuuluu poliklinikka ja kahdeksan vuodeosastoa, joissa on yhteensä 238 vuodepaikkaa (tilanne 7.5.2013). Rauhaniemen sairaala tarjoaa ikäihmisille lyhyt- ja pitkäaikaista sairaalahoidtoa sekä tutkimus- ja kuntoutuspalveluja. Sairaalan eri osastot ovat erikoistuneet joko lonkkamurtumapotilaiden hoitoon ja kuntoutukseen, palliatiiviseen erikoishoidon osaamiseen, mrsa-potilaiden hoitoon tai geriatriseen kuntoutukseen. (Ikäihmisten sairaalatyöryhmän raportti 2012; Alanko 2013; Vuosisuunnitelma 2013, 2, 18.)

Rauhaniemen sairaalan poliklinikka on osa Geripolia, johon kuuluvat myös Kaupin sairaalan poliklinikka ja Hatanpään puistosairaalan psykogeriatrinen poliklinikka. Poliklinikka tarjoaa palveluita Koukkuniemen alueen potilaille ja asukkaille sekä kotona ja palvelutaloissa asuville vanhuksille. Poliklinikalla on lääkärin vastaanoton lisäksi jalkahoitajien ja -terapeutin sekä haavahoitajan palvelut. Poliklinikan tiloissa toimii myös Koukkuniemen hammashoitola terveysten palvelujen alaisuudessa. Poliklinikka ja sairaalan kahdeksan osastoa sijaitsevat Koukkuniemen vanhainkodin alueella kolmessa eri rakennuksessa. (Ikäihmisten sairaalatyöryhmän raportti 2012.)

Rauhaniemen sairaalan palveluiden tilaajana on ikäihmisten palvelujen lautakunta ja tuottajana Tampereen kaupungin oma laitoshoido. Toimintaa johtavat sairaalan ylilääkäri ja hoitotyön päällikkö sekä osastotasolla yhdeksän osastonhoitajaa. Rauhaniemen sairaalassa työskentelee yhteensä 315 eri alan osaajaa, joista vakituksena 239 työntekijää (tilanne 7.5.2013). (Alanko 2013; Tampere toimii 2013, 9.)



## 2.2 Sairaalan toiminta tulevaisuudessa?

Tampereella yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa vuosittain 600 asukkaalla vuoteen 2020 mennessä ja kasvun odotetaan kiihtyvän sen jälkeen. Tulevaisuudessa Tampereen kaupunki aikoo tuoda ikäihmisten tarvitsemat palvelut kotiin tai kodinomaisiin oloihin. Palvelujen tuottamiseksi on suunnitteilla monimuotoisia palvelukampuksia ja kuntoutus- ja vanhuspalvelukeskuksia, jotka tukisivat kotona asuvien selviämistä mahdollisemman itsenäisenä. (Aamulehti 18.9.2013; Vuosisuunnitelmaehdotus 2014, 3.)

Vuoden 2014 laitoshoidon vuosisuunnitelmaehdotus nostaa vanhusten hoito- ja kuntoutuspalvelujen järjestämisessä sairaalahoidon, Rauhaniemen sairaalan ja vanhainkotihoidon rinnalle myös tehostetun palveluasumisen. Geriatriinen poliklinikka yhdistäisi edelleen kolme eri sairaalayksikössä toimivaa poliklinikkaa. Palvelurakenteen muutoksella haetaan uutta toimintatapaa, joka perustuisi kumppanuuteen, oikea-aikaiseen tietoon ja organisaatorajat ylittävään joustavuuteen. (Vuosisuunnitelmaehdotus 2014, 3.)

Tehostettu palveluasuminen käynnistyy Koukkuniemen alueella Tampereen kaupungin omana tuotantona vuoden 2013 loppuun mennessä, kun Jukola- ja Impivaara-rakennukset valmistuvat. Rauhaniemen sairaalasta on siirtymässä näihin asumisyksiköihin noin 74 pitkäaikaishoitilasta (tieto 11.6.2013). Käytännössä tämä tarkoittaa kahden osaston toiminnan lopettamista ja jonkin verran vähennyksiä myös muiden osastojen potilaspaikkoihin. Toimintaa ovat jatkamassa näiltä näkymin kolme geriatriasta kuntoutusta tarjoavaa osastoa, mrsa-potilaiden kohorttiosasto sekä palliatiiviseen ja lonkkakuntoutukseen erikoistuneet osastot. Suunnitelmissa on ollut, että vuoden 2014 aikana noin 200 nykyisen sairaalapotilaan hoito järjestettäisiin joko kotona tai kodinomaisissa olosuhteissa kotikuntoutuksen ja tehostetun palveluasumisen avulla. (Vuosisuunnitelma 2013, 8; Vuosisuunnitelmaehdotus 2014, 3–4.)

Tulevat muutokset eivät ehkä ole jäämässä tähän. Hiljattain uutisoitiin Tampereen kaupungin suunnitelmasta lakkauttaa vuoteen 2020 mennessä Rauhaniemen ja Kaupin sairaalat. Ikäihmisten sairaanhoito ja geriatrian poliklinikka siirtyisivät Hatanpäälle. Nämä muutokset ja tehostettuun palveluasumiseen siirtyminen toisivat kaupungille laskelmien mukaan 27 miljoonan euron säästöt vuoteen 2019 mennessä. (Aamulehti 18.9.2013.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Johtaminen ja johtajuus

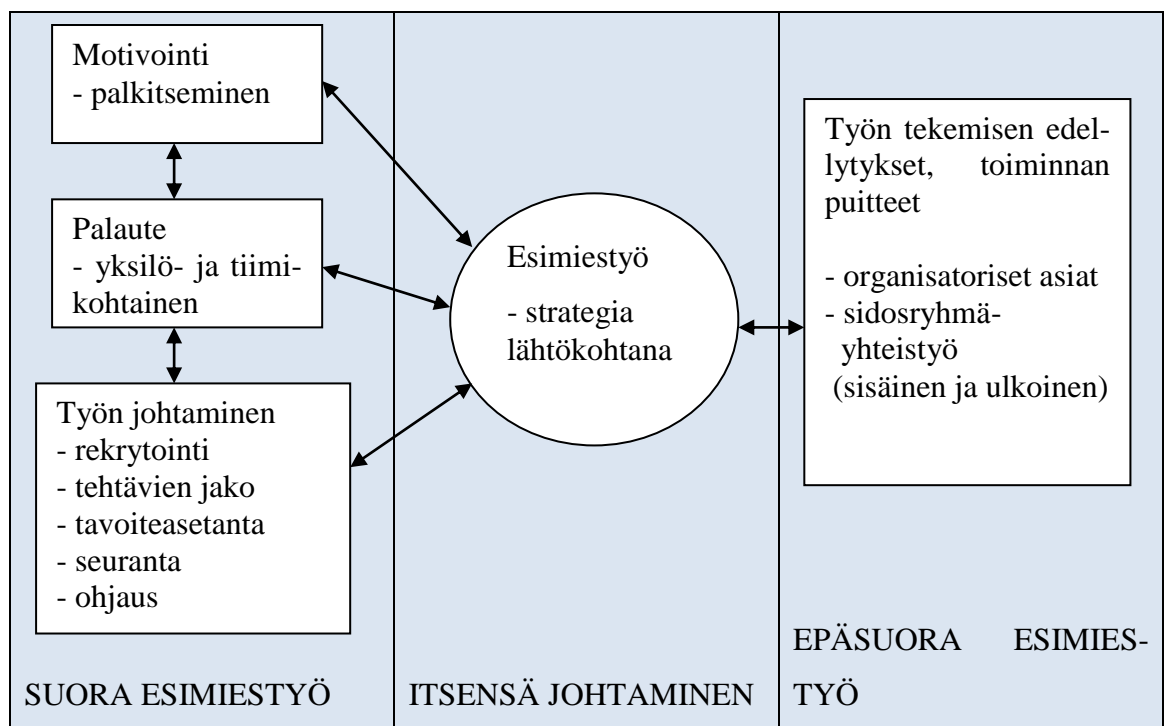
Johtaminen on kaikille organisaatioille ominainen ja olennainen tehtävä. Se on työkalu, jonka avulla organisaatiot saavat aikaan tuloksia. Johtamisessa huolehditaan ja vastataan kaikesta organisaation suorituksiin ja tuloksiin vaikuttavista tekijöistä myös organisaation ulkopuolella. (Drucker 2000, 20, 55.)

Johtamista ja johtajuutta on määritelty aseman, työn ja käyttäytymisen kautta. Johtaminen on käyttäytymistä ja tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Tuloksellinen johtaminen on tarkoituksenmukaista, kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa. (Pirnes 2006, 11, 14.) Erämetsä (2009, 7) näkee johtamisessa aina kaksi elementtiä: päämäärätietoinen tuloksia kohti kulkeminen sekä ihmisten sitouttaminen, tukeminen ja sparraaminen. Johtaminen voidaan nähdä myös kumppanuutena esimiehen ja työntekijän välillä, jolloin työntekijät sitoutuvat toimintaan työyhteisön antamien mahdollisuuksien ja oikeuksien kautta (Aarnikoivu 2008, 15.).

Johtamisella saadaan ihmiset toimimaan, tekemään ja käyttäytymään - siten se on myös vallankäyttöä, josta johtaja kantaa vastuun (Nissinen 2004, 21; Salmimies 2008, 169). Esimiehen rakentava valta liittyy hänen esimies-rooliinsa sekä tehtäviinsä ja on edellytys työyhteisön tehokkaalle toiminnalle. Organisaatio oikeuttaa esimiehen rooliinsa muodollisen vallan ja auktoriteetin kautta, mutta persoonallinen valta on hänen itse ansaittava alaistensa edessä. (Aarnikoivu 2008, 23, 28.) Perustehtävään liitetyt yhteisesti jaetut arvot ja käsitykset antavat johtamiselle oikeutuksen (Nissinen 2004, 22).

Johtaminen on käsitettävä ammatiksi. Sitä on harjoitettava ammattina, jolloin sen voi oppia ja sen ammattimaisuutta voidaan opettaa. Johtajan ammatille on keskeistä erityiset tehtävät ja niiden suorittamiseen tarvittavat työvälineet sekä näiden tehtävien suorittamisessa ja työvälineiden käytössä noudatettavat periaatteet. Johtajan ammatin harjoittamiseen liittyy myös vastuu. (Malik 2002, 51–52, 60–61.)

Ammatillisen johtamisen kokonaisuus muodostuu persoonallisuudesta, ammatillisesta osaamisesta, perustehtävästä, rakenteesta ja kulttuurista. Ammatillinen johtaminen on kykyä hoitaa johtamisen perustehtävät tavoitteiden mukaisesti ilman oman sisäisen maailman vaikutusta johtamisen ydinajatukseseen. Oma persoona ei saa olla este johtamiselle. Johtaminen mahdollistaa, varmistaa ja vahvistaa perustehtävän toteutuksen työyhteisössä. (Kaski & Kiander, 2007, 51–52.) Aarnikoivu (2008, 36) jaottelee johtamisen suoraan ja epäsuoraan esimiestyöhön sekä itsensä johtamiseen (kuvio1.). Suoraa esimiestyötä ovat työn johtaminen, palautteen anto ja motivointi. Esimies on vaikuttamassa työn tekemisen edellytyksiin ja toiminnan puitteisiin.



Kuvio1. Esimiehen tehtävät (Aarnikoivu 2008, 36)

”Johtajuuden lähtökohtana ei ole tietää enemmän, paremmin tai kokonaisvaltaisemmin. Oleellista on halu neuvotella ja laittaa itsensä persoonana likoon. Johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa johtaja on läsnä ja auttamassa.” (Vesterinen 2006, 151–152.) Johtajuus on esimiehen ja alaisen yhteinen käsitys ja kokemus johtamisesta ja siinä ilmenevät johtajan johtamiskäsitykset. Johtamiskäsitykset ovat pohja esimiehen johtamiskäytännöille ja johtamistyölle. (Kaski & Kiander, 2007, 15.)

Tehokkaan johtamisen välineitä ovat tuottavat ja tehokkaat kokoukset, erilaiset raportoinnit, työn suunnittelu ja tehtävien valvonta, budjetti ja budjetointi sekä suoritusten arviointi. Lisäksi henkilökohtaisia työmenetelmiä ovat muun muassa ajankäyttö, tietoliikennetekniikan käyttö (puhelin, faksi, sähköposti), kirjoitusten laadinta, arkistointi, tarkistuslistat ja sihteerin käyttö. (Pirnes 2006, 238–290,)

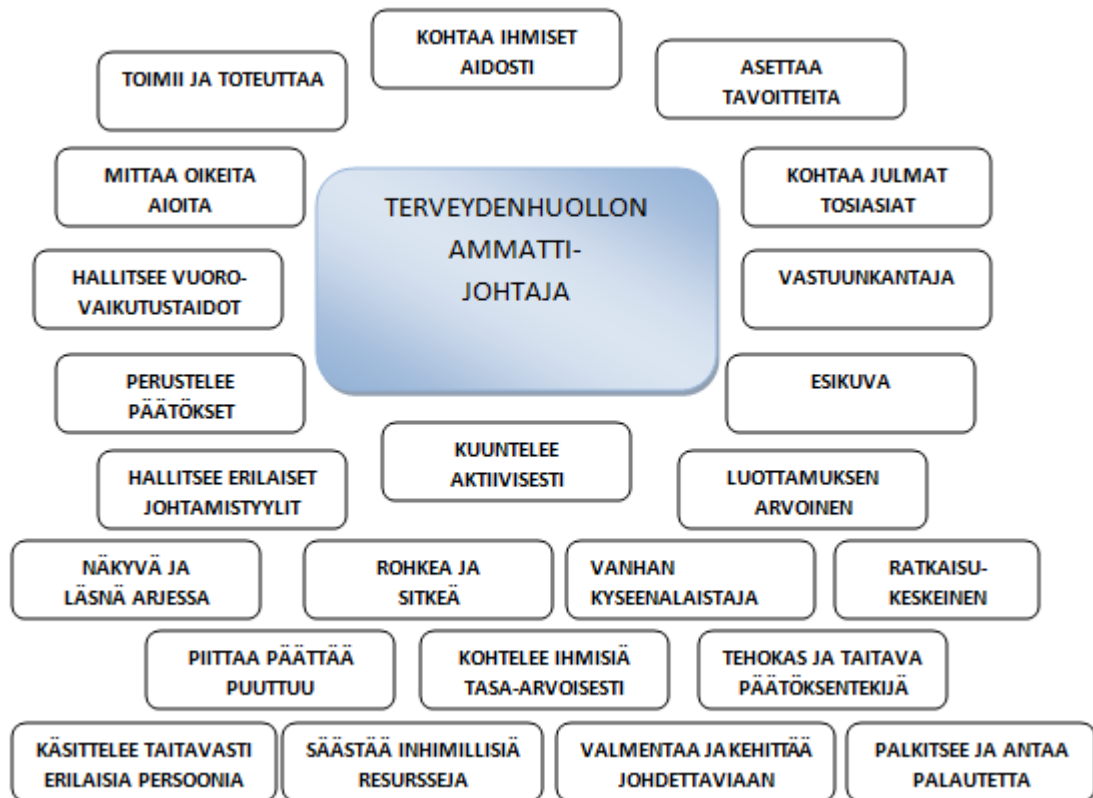
Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla hän voi edistää työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan suorituksen syntymistä. Se on tilaisuus tuoda organisaation missio, visio, strategiat ja arvot käytäntöön. Siinä voidaan selkiyttää tavoitteita ja niiden merkitystä työntekijän toiminnalle. Kehityskeskustelu on myös tilaisuus oppia tuntemaan työntekijöitä ja heidän osaamistaan sekä samalla se on tilaisuus saada uusia ideoita. Esimies voi samalla tarkastella ja kehittää omaa johtamistapaansa sekä antaa ja saada palautetta. (Aarnikoivu 2008, 115, 118.)

### **3.2 Johtaminen terveydenhuollossa**

Heiskanen ja Niemi (2010, 14) tutkivat vuonna 2008 Suomen terveydenhuollon johtamisen nykytilaa ja löysivät siitä kolme keskeistä sekä julkista että yksityistä sektoria koskevaa ongelmaa. Tutkimusten mukaan työntekijöiden ja johdon välillä on merkittävä näkemysero monen asian suhteen. Johdon mielestä asiat ovat hyvin, kun taas työntekijät näkevät tarvetta laajalle kehittämiselle. Organisaatioiden tavoitteena on yleensä parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta, mutta tutkimukseen osallistuneet vastaajat kokivat sen vähiten merkityksellisenä asiana. Myöskään johtamiskulttuuri ei ole tukenut työskentelytapojen uudistamista. Johtaminen toimii sekä julkisessa että yksityisessä terveydenhuollossa yhtä hyvin tai yhtä huonosti. Suurin ongelma liittyy puutteelliseen johtamisyhteyteen, joka syntyy johtajan ja johdettavien välille tietoisten tai tiedostamattomien toimenpiteiden tuloksena. Johtamisyhteys on luottamuksellista, kunnioittavaa, arvos-

tavaa ja positiivista – johtajat ja johdettavat saavat molemmat johtamisesta lisäarvoa. (Heiskanen & Niemi 2010, 15, 17, 19–20.)

Terveysthuollon johtajuus ei perustu titteliin, arvoasemaan tai palkkaukseen. Johtajan suosio mitataan tuloksilla ja vaikutusvalta seuraajilla. Nöyrän ja perustehtävänsä keskittyvän terveydenhuollon ammattijohtajan henkilökuva muotoutuu useasta tekijästä, joita on kuvattu kuviossa 2. (Heiskanen & Niemi 2010, 206.)



Kuvio 2. Terveysthuollon ammattijohtajan profiili (Heiskanen & Niemi 2010, 206, muokattu)

Hoitotyön johtajien johtamisosaamista kartoitettiin Kantasen, Suominen, Salinin ja Åstedt-Kurjen tekemässä kirjallisuuskatsauksessa. Sen mukaan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen osa-alueita ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen. (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011, 185, 190.)

Substanssiosaaminen on hoitotyön ydinosaamista sekä kliinistä ja teknistä osaamista. Hoitotyön ydinosaaminen sisältää ammatilliset tiedot ja taidot sekä työelämän pelisääntöjen, yhteisten tavoitteiden ja toimintaohjeiden hallitsemisen. Hoitotyön johtajan ydin-

osaamiseen kuuluvat myös hänen henkilökohtaiset kykynsä, ammatillinen vahvuutensa, uskottavuutensa ja persoonallinen tapansa toimia. Kliininen ja tekninen osaaminen näkyvät muun muassa johtajan vahvana hoivaosaamisen tietoperustana, työn suunnittelussa ja tiedonjakamisessa. Johtaja ymmärtää perustyon ja omaa teoreettisia sekä käytännöllisiä teknisiä taitoja. (Kantanen ym. 2011, 190.)

Henkilöstöjohtamisen osaaminen koostuu yksilöllisestä osaamisesta, arvo-osaamisesta, sosiaalisesta osaamisesta ja henkilöstöhallinnosta. Yksilöllinen osaaminen on selviytymistaitoja ja itsensä johtamista. Arvo-osaaja on valmis arvioimaan oman työn eettistä oikeutusta ja ratkaisemaan ristiriitoja eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Johtajan sosiaalinen osaaminen näkyy hänen ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoissaan. Henkilöstöhallinto on lakiin ja sopimukseen pohjautuvien henkilöstöasioiden hoitamista, henkilöstöresurssien johtamista sekä voimavarojen kohdentamista toiminnan sujumiseksi. (Kantanen ym. 2011, 190–191.)

Toiminnan johtamisessa hoitotyön johtajan osaaminen näkyy palveluketjuosaamisena, poliittisena ja juridisena osaamisena sekä tietohallinto- ja talousosaamisena. Palveluketjuosaamista on esimerkiksi johtajan ymmärrys terveydenhuoltojärjestelmän luonteesta ja rakenteesta sekä hoitotyön roolista ja organisaatorakenteesta. Poliittinen ja juridinen osaaminen perustuu toimintaa ohjaavien asetusten ja lakien tuntemiseen sekä terveystalouden hallintaan. Tiedon johtaminen, teknologia, informatiikka, tietotekniikka sisältyvät tietohallinto-osaamiseen. Talousosaaminen liittyy liike-elämäosaamiseen, taloudellisiin taitoihin ja taloushallintoon. (Kantanen 2011, 191–192.)

Kehittämisaikana kuuluvat taidot, joilla kehitetään jatkuvasti omaa työtä ja työyhteisöä sekä edistetään hoitotyön kehittämistä. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi arviointiosaaminen, tutkimusosaaminen ja laatuosaaminen. Työn ja työyhteisön kehittämisessä hyödynnetään ja sovelletaan tutkimustietoa. Tämä kehittämistyö vaatii innovatiivisuutta, luovuutta ja omaperäisyyttä. Hoitotyön johtajan laatuosaaminen näkyy prosessien hallintana ja laadun merkityksen ymmärtämisellä hoitotyössä. (Kantanen ym. 2011, 192.)

Kantasen ym. (2011, 194) kirjallisuuskatsauksen mukaan hoitotyön johtaja tarvitsee laaja-alaista johtamisaikana myös tulevaisuudessa, kun kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy. Hoitotyön vetovoimaisuutta voidaan parantaa hyvällä johtamisella, yh-

teistyöllä ja verkostoitumisella. Johtamisosaamisessa painottuivat toiminnan johtaminen, henkilöstöosaaminen, yksilöllinen ja sosiaalinen osaaminen sekä tekninen osaaminen. (Kantanen ym. 2011, 194.)

Vesterisen (2013, 52–53) väitöskirjan mukaan osastonhoitajien johtamistyyliä voidaan jakaa visionääriseen, valmentavaan, komentavaan, välittävään, demokraattiseen ja eristäytyvään johtamistyyliin. Johtamistyyliin vaikuttavat osastonhoitajien aiemmat esimiehet, omat ja organisaation arvot, tiedottaminen, yhteistyö sekä työntekijöiden että osastonhoitajien oma koulutustausta. Osastonhoitajien johtamistyyliillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja sen kehittämiseen, yhteistyöhön sekä työpaikan ilmapiiriin. Tätä kautta paranee myös hoidon laatu. Johtamistyyliä vaihdellaan tilanteen mukaan, mutta usein jokin tyyli on hallitseva. (Hurri 2013, 12; Vesterinen 2013, 59–61.)

Visionääriset osastonhoitajat painottavat keskusteluissaan työskentelyä kohti yhteistä jaettua visiota ja välittivät siitä tarvittavaa tietoa työntekijöilleen. Systemaattisen ja määrätietoisen johtamistyylin avulla he linjaavat suuntaviivat tavoitteiden saavuttamiseksi. Visionäärisille osastonhoitajille on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia työn tarkoituksesta ja tekevät työnsä oikealla tavalla. Visionääriset osastonhoitajat työskentelevät yleensä organisaatiossa, joilla on selkeä strategia ja visio. (Vesterinen 2013, 53.)

Valmentavaa johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat valmentavat aktiivisesti omia aloitteisia ja ammatillista kehittymistä haluavia työntekijöitään muun muassa delegoimalla heille tehtäviä, kannustamalla koulutuksiin ja rohkaistamalla itsenäiseen ajatteluun. Komentava johtamistyyli ilmenee ohjeiden noudattamisena ja valvonnan korostamisena. Komentava osastonhoitaja antaa suoria käskyjä työn tekemiseksi. Tätä johtamistyyliä pidetään vanhentuneena, mutta ajoittain tarpeellisena, kuten muutosjohtamisessa tai johdettaessa nuoria ja kokemattomia työntekijöitä. (Vesterinen 2013, 54–55, 57–58.)

Yhteishenki, harmonia ja erilaisuuden hyväksyminen korostuu välittävässä johtamistyyliin. Välittävällä osastonhoitajalla on taitoa ymmärtää työntekijän tunteita ja kuunnella heitä – tärkeintä hänelle on työntekijän paras. Läheisyys työntekijöiden kanssa saattaa hankaloittaa toiminnan objektiivista tarkastelua. Demokraattista johtamistyyliä käyttävä osastonhoitaja painottaa ryhmätyötä ja sitoutumista työhön. Hän antaa työntekijöidensä

suunnitella ja tehdä työnsä itse. Työntekijällä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä työstä ja osallistua päätöksentekoon. Osastonhoitajan työskentely ryhmän jäsenenä voi hidastaa toisaalta hänen omia töitään. (Vesterinen 2013, 55–57.)

Eristäytyvä johtamistyyli näkyy aktiivisena työskentelynä työyksikön ulkopuolella tai osastonhoitajan vetäytymisenä työhuoneeseensa ilman aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria -väitöskirjan mukaan osastonhoitajat eivät itse kuvanneet eristäytyvää johtamistyyliä. Kuvauksia tuli kuitenkin heidän työntekijöiltään että esimiehiltään. Tärkeimpänä johtamistyylinä osastonhoitajat pitivät visionääristä johtamistyyliä, mutta myös valmentava, välittävä ja demokraattinen johtamistyyli koettiin tärkeiksi. Vähiten tärkein oli eristäytyvä johtamistyyli. (Vesterinen 2013, 58, 61.)

### 3.3 Hyvä johtaja

Johtamiskirjallisuudessa on lueteltu runsaasti niitä ominaisuuksia, joita hyvän johtajan tulisi omata. Hyvällä johtajalla on päätöksentekokykyä, vuorovaikutustaitoja, taitoa visioida ja luoda arvoja, kykyä löytää yhteys elämän syviin merkityksiin ja stimuloida ihmisten mielikuvitusta sekä kykyä tehdä moraalisia valintoja. Hyvä johtaja on rehellinen ja sopusoinnussa itsensä kanssa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 274). Myös Salmi-miehen (2008, 174–175) mielestä hyvän johtajan on omattava hyvät yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot.

Ihmissuhdetaitojen lisäksi hyvällä johtajalla on hyvä suullinen ilmaisutaito, organisointi- ja motivointitaito sekä taitoa käynnistää asiat. Hyvä johtaja on päämäärätietoinen ja vie läpi tarvittavat muutokset. Hän antaa palautetta ja kykenee myös vastaanottamaan sitä. Hyvä johtaja on sosiaalinen, arvostaa alaisiaan ja luottaa heihin. Toimivan johtamisen kulmakivenä on helposti lähestyttävä johtaja, joka uskalttaa olla oma itsensä. (Vesterinen 2006, 146.)

Hyvä johtaja on hyvä kaikilla johtajuuden eri ulottuvuuksilla: eettisesti, tehtävien ja ihmissuhteiden hoidossa sekä henkisessä joustavuudessa. Pirneksen (2006, 20) mielestä hyvä johtaja on kaikin puolin hyvä esimies, kun hän täyttää johtamistehtävän asettamat vaatimukset, saa aikaan tuloksia, menestyy ja on esimiehenä arvostettu. Nämä ominai-



suudet muodostavat arvioijille kokonaiskuvan johtajan käyttäytymisen seurauksena ja vaikutuksesta. Johtajat eivät kuitenkaan ole täydellisiä, vaikka ovatkin hyviä. (Pirnes 2006, 17–18, 20, 83.)

Johtajia on tyypitelty myös ominaisuuksien ja arvojen mukaan. Pirnes (2006, 87–89) on rakentanut johtajien arvojen ja ominaisuuksien pohjalta seitsemän johtajatyyppeä, joita ovat esimerkki-, tahto-, toimeenpanija-, ymmärtäjä-, kehittäjä-, uudistaja- ja yhteistyöjohtaja. Collins tutkijaryhmänsä kanssa käytti tyypittelyyn viiden tason johtajuusmallia, jossa viidennen tason johtaja on koko organisaation paremmuuden perusta: ihmisenä vaatimaton ja ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen. (Vesterinen 2006, 155.)

Hyvä johtaja menestyy. Taylorin (2004, 4) mukaan johtajana menestymiselle on olemassa yksinkertainen, helposti toteutettava kaava: tiedä, missä olet nyt, minne haluat mennä, mitä on tehtävä sinne pääsemiseksi ja tee se! Tämä kaava kuuluu kaikille, eikä menestymiseen tarvita muita. Kukin määrittelee itse, mitä on menestyminen. Omien valintojen ja päätösten avulla menestymisen voi saavuttaa nopeasti. Jokainen meistä on arvokas ja jokainen on johtaja, sillä johtaminen tulee sisältäpäin. On jokaisen oma valinta, hyväksyykö tämän johtajuuden. (Taylor 2004, 5–11.)

### **3.4 Itsensä johtaminen**

#### **3.4.1 Taustaa ja lähtökohtia itsensä johtamiseen**

Itsensä hallinta juontaa juurensa itsekontrollista, joka on kehitetty kliinisessä psykologiassa 1960–70 -luvun vaihteessa. Kliinisessä kirjallisuudessa esiintyi itsekontrollistategioita, joiden avulla oli tarkoitus hallita riippuvuuksia tai itsetuhoisia terveyteen liittyviä käytöshäiriöitä, kuten syömishäiriöitä ja tupakointia. Näitä strategioita olivat muun muassa itsensä tarkkailu, itsensä vahvistaminen ja itsensä rankaisu. Itsekontrollistategioita tarkasteltiin myöhemmin organisaatioiden yhteydessä ja nimettiin uudelleen itsensä hallinnaksi. Itsekontrolli- ja itsensä hallintastrategioista tuli myöhemmin pohjaa itsensä johtamisen behavioristisesti suuntautuneille strategioille. (Valtonen 2008, 16, 26.)

Itsesäätely on erilaisia prosesseja, joilla pyritään vähentämään vakiintuneista normeista esiintyviä poikkeamia. Tämän tyyppinen itsesäätely edustaa rajoitettua itseä vaikuttamista,

sillä se tapahtuu lähes automaattisesti. Itsesäätelyn käsite liittää yhteen kolme itsenäistä toimintaa, joita ovat itsetarkkailu, itsearviointi ja omat reaktiot. Itsensä johtaminen toimii kuitenkin laajemmassa yhteydessä kuin itsesäätely ja itseensä vaikuttaminen. (Valtonen 2008, 17, 21–22, 24.)

Itsesäätelyteorian lisäksi itsensä johtamisen strategioiden taustalla on sosiaalinen kognitiivinen teoria, joka selittää ihmisen käytöstä vastavuoroisella suhteella sisäisten ja ulkoisten vaikutusten ja käytöksen välillä. Itsesäätelyteoria keskittyy ensisijaisesti sisäiseen standardien säätelyyn, sosiaalinen kognitiivinen teoria painottaa omien reaktioiden vaikutuksia suhteessa tyytyväisyyteen ja itsevaikutukseen. Itsevaikutus on yksilön omaa arviointia kyvykkyyksistä, jotka ovat tarpeen tietyn tehtävän suorittamiseksi ja jolla voi olla vaikutusta pyrkimykseen, yritykseen, sinnikkyuteen ja ajatusmalleihin. (Valtonen 2008, 25.)

Itsensä johtamisen tärkeyttä on aliarvioitu työelämässä, vaikka sitä pidetään myös valankumouksellisena suuntana johtamisessa. Itsensä johtaminen on suoraan yhteydessä menestyvään johtamiseen. Organisaatioiden menestymiselle on olennaista kyky uudistua ja uudistumista on tapahduttava niin yksilöissä kuin organisaatioissa. Onnistumisesta ja menestymisestä olemme vastuussa itselle ja organisaatiolle. (Åhman 2005, 120–121.) ”Tulevaisuuden menestys on kiinni uudistumisesta ja uudistumisen määrää se, miten pystymme johtamaan itseämme ja mieltämme. Jokaisella ihmisellä on menestymisen avaimet omassa persoonassaan.” (Åhman 2005, 120.)

Itsensä kehittämisen taustalla on kokonaisvaltainen käsitys ihmisestä fyysisenä, psyykkisenä, emotionaalisenä ja henkisenä olentona. Lähestymistapa on monitieteellinen, sillä yksittäinen tiedesuuntaus ei pysty rakentamaan kokonaiskuvaa ihmisestä. Monitieteellisen lähestymisen tavoitteena on kehittää itsensä johtamisesta tiedettä, jossa tieteellisen puolueettomasti kuvataan ja jäsennellään hyvin henkilökohtaista tutkimuskohdetta. Lähestymistapa on käytännöllinen, sillä itseä johdetaan käytännössä, ei teoriassa. Itsensä johtamisen tieteen taustalla on ymmärrys tietoisuuden oivaltamisen merkityksestä sekä laaja-alainen näkemys älykkyydestä. Älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa omien herkkyyksien kehittämistä, ja siihen tarvitaan vahvuutta. Tavoitteena on oman vision toteuttaminen – itseen sisältyvät mahdollisuudet tehdä todeksi. (Sydänmaanlakka 2006, 68–69.)

Itsensä johtamisen englanninkieliset termit self-management ja self-leadership otettiin käyttöön 1980-luvulla (Sydänmaanlakka 2006, 27). Self-management on suomennettu kirjallisuudessa ja tutkimuksissa itsensä johtamiseksi, mutta myös itsensä hallinnaksi. Self-leadership -käsite esiintyy yleensä suomennoksena itsensä johtaminen, mutta myös itsensä johtajuus ja itsejohtajuus. Itsensä johtamisen käsitteeseen on liitetty lukuisia muita käsitteitä ja osa-alueita, jotka ovat itsensä johtamisen -käsitteen taustalla, rinnalla, pohjana tai siihen sisältyviä. Tällaisia käsitteitä ovat esimerkiksi itsensä hallinta, itsekontrolli, itseensä vaikuttaminen, itsesäätely ja itseohjautuvuus. (Valtonen 2008, 16–17, 21; Heinilä 2013, 11.)

Valtonen (2008, 28–32) määritteli omassa tutkimuksessaan itsensä johtamisen osa-alueiksi persoonallisuuden, superjohtamisen ja voimaantumisen itsensä hallinnan ja itsekontrollin lisäksi. Näkemys persoonallisuuden vaikutuksesta itsensä johtamisen tehokkuuteen on vaihdellut tutkijasta ja kirjoittajasta riippuen. Toisten mielestä johtajalla ei tarvitse olla tiettyä persoonallisuutta tai persoonallisuuspiirrettä. Persoonallisuuden piirteet ovat melko muuttumattomia, kun taas itsensä johtamisesta syntyneet käytösmallit ovat mukautuvia muutokselle. On myös näkemyksiä, joiden mukaan tutkimuksissa on todistettu persoonallisuuden vaikuttavan itsekontrolliin ja sääteelyyn. Siten persoonallisuus vaikuttaisi myös itsensä johtamiseen. Superjohtamisessa johtajan vastuulla on auttaa toisia oppimaan itsensä johtamista. Voimaannuttaminen tai valtuuttaminen on mahdollistamista ja sallimista. Voimaantumisprosessin avulla saatu tietoisuus itsestä ja omista voimavaroista edistää itsensä johtamista. (Valtonen 2008, 28–32.)

Itsensä johtamisen strategioilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti omaan tehokkuuteen. Näitä strategioita Valtonen (2008, 32) katsoo olevan kolme pääluokkaa: behavioristisesti suuntautuneet strategiat, luonnolliset palkintostrategiat ja kognitiiviset ajatusmallistrategiat. Yhdessä nämä strategiat muodostavat ajatustapamme. Kognitiivisiin strategioihin kuuluvat uskomukset ja olettamukset, sisäinen dialogi sekä mielikuvien hallinta ja ajatustavat. Luontaisesti palkitsevat strategiat luovat tilanteita, joissa yksilö motivoituu ja tuntee itsensä palkituksi tehtävän luontaisesti miellyttävien puolien kautta. Työ on itsestään palkitsevaa ja arvo syntyy työn tekemisestä. Käyttäytymissuuntautuneissa strategioissa tarkastelun kohde on tietoisuuden nostamisessa, mikä onnistuu tarkkailemalla itseä, asettamalla itselle tavoitteita, palkitsemalla, rankaisemalla ja asettamalla itselle kannustavia merkkejä, esimerkiksi kannustuslauseet. (Valtonen 2008, 33–47.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa oman oppimisen vastuullista ja tietoista ohjaamista. Käsitettä käytetään usein synonyymina itsensä johtamiselle. Oppija määrittelee itse oppimistarpeensa ja -tavoitteensa sekä valitsee oppimisstrategiat. Itseohjautuvuus edellyttää oppijalta muun muassa oppimistaitojen analysointia, oppimisesteiden tiedostamista, motivaation ja asenteiden ymmärtämistä sekä oman edistymisen seuraamista ja arviointia. (Kielikompassi; Mannisenmäki 2000.)

### **3.4.2 Itsensä johtaminen -käsitteen määrittelyä**

Itsensä johtaminen -käsitteen lähestymisnäkökulmat ovat vaihdelleet sen suhteen, miten laajasti käsite itse on määritelty. Näitä näkökulmia on ollut muun muassa ajatusten johtamisesta itsensä johtamiseen, työnhallinnasta elämänhallintaan, motivoinnista voimaantumiseen, loogisesta älykkyydestä kokonaisvaltaiseen älykkyyteen ja ihmisten johtamisesta itsensä johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 35.)

Yhdysvaltalaiset professorit Charles Manz ja Christopher Neck määrittelivät 1990-luvulla itsensä johtamisen omien ajatusten johtamisena, joihin kuuluivat uskomukset ja olettamukset, sisäinen dialogi ja mielikuvien hallinta. Ymmärrys itsensä johtamisen prosessista ja sen soveltamisesta kaikkiin töihin oli lähtökohta tehokkuuden lisäämiseksi organisaatioissa ja työntekijöissä. Omien ajatusten johtaminen tarkoitti toimimattomien ajatusten muuttamista toimiviksi. Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio syntyy. Työelämässä itsensä johtaminen tarkoittaa oman osaamisen johtamista ja suuntaamista sekä kykyä reflektoida. (Salojärvi 2006, 174; Sydänmaanlakka 2006, 35; Määttä 2012, 25.)

Heinilä (2013, 11) on päättänyt käyttämään omassa tutkielmassaan käsitettä itsejohtajuus. Itsejohtajuus on kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen prosessi, jonka kautta yksilö suuntautuu tehtävään ja motivoituu vaaditun tehtävän suorittamiseksi, vaikka tehtävä ei olisi luonnostaan motivoiva. Käsitettä on laajennettu myöhemmin itsensä vaikuttamisen prosessiksi. Heinilän (2013, 11) mielestä itsejohtajuudessa yksilön rooli on aktiivisempi kuin itsensä johtamisessa ja sisältää kehittyneempiä itseensä vaikuttamisen muotoja.

Määtän (2012, 26) pro gradu -tutkielman mukaan itsensä johtamiseen kuuluvat oman työn hallinta, omien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen, tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä, tiimityöskentelyyn osallistuminen sekä vastuun ottaminen omista teoista ja sanomisista. Keskeistä itsensä johtamisessa ovat siis tietoisuus omasta käytöksestä ja sen vaikutuksista. Itsensä johtaminen on nähty tietoisuutena, myönteisyytenä, vastuullisuutena, itsenäisyytenä, selkeytenä ja luovuutena. (Määttä 2012, 26.)

Itsensä johtamisen taito on opittavissa. Jokainen voi vaikuttaa omaan elämänlaatuunsa, omiin ajatuksiinsa, tunteisiinsa ja tekoihinsa. Jotta yksilö voisi johtaa itseään, olisi hänen tunnettava itsensä ainutkertaisena yksilönä ja tiedostettava omat arvonsa ja uskomuksensa, persoonallisuutensa ja temperamenttinsa. (Salmimies 2008, 25–58.) Itsensä johtaminen on tasapainoisen kokonaisuuden johtamista. Tämä kokonaiskuntoisuus eli kokonaisvaltainen hyvinvointi ilmenee psyykkisessä, fyysisessä, henkisessä ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa, ammatillisessa osaamisessa sekä taloudellisessa tasapainossa. (Salmimies 2008, 59–71.)

Psyykkinen hyvinvointi näkyy tyytyväisyytenä elämään, elämänilona ja energisyytenä. Psyykkisesti hyvinvoiva ihminen hallitsee paremmin ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään, on tehokas ja arvostaa itseään järkevästi. Fyysinen hyvinvointi sisältää liikunnan, ravinnon, levon ja palautusjaksot. Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa suotuisasti työkykyyn, toimintakykyyn, mielialaan ja unen laatuun. Sosiaalinen hyvinvointi näkyy toimivissa ihmissuhteissa, vuorovaikutustaidoissa ja sosiaalisessa älykkyydessä. Ammatillinen osaaminen näkyy työn nauttimisessa, onnistumiselämyksissä, työnilossa. Se näkyy myös selkeinä tavoitteina työssä, itsensä ja osaamisensa jatkuvana kehittämisenä. Henkinen hyvinvointi on tasapainoisuutta ja luottavaisuutta ja ilmenee uskalluksena olla oma rehellinen itsensä. Taloudellinen huoli vaikuttaa muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin. (Salmimies 2008, 61–62.)

Salmimiehen (2008, 22) mukaan itsensä johtaminen on omien ajatusten, tunteiden ja oman tahdon ohjaamista yksilön koko potentiaalin, mahdollisuuksien ja vahvuuksien hyödyntämiseksi ja käyttämiseksi. Ajatusten, tunteiden ja tahdon välillä on oltava tasapaino, jotta yksilö voisi rakentaa mielekästä elämää ja menestyä elämässä. Tasapaino näiden näkökulmien välillä näkyy henkisenä kypsyytenä. Itsensä johtaminen on myös vastuullista vuorovaikutuksellista toimintaa toisen yksilön kanssa. (Salmimies 2008, 21–23.)

Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tullaan tietoiseksi omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista, jolloin ne ovat paremmin ohjattavissa. Pentti Sydänmaanlakka (2006, 18) on kehittänyt itsensä johtamisen Oy Minä Ab -mallin. Sydänmaanlakka puhuu kokonaiskuntoisuudesta, johon kuuluu ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto sekä uudistumiskunto ja tietoisuus. Uudistumiskuntoa tarvitaan kaikilla osa-alueilla ja se edellyttää hyvää itsetuntemusta ja reflektointitaitoa. Tietoisuus ohjaa, valikoi ja tulkitsee toimintaa. Itsensä johtaminen on oman läsnä olevan tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä (Sydänmaanlakka 2012, 28–29, 31).

Itsensä johtaminen on vaikea, haastava ja henkilökohtainen prosessi: johtaja, johdettava ja johtaminen on kaikki samaa kokonaisuutta. Itsensä johtaminen on ongelmallista käytännön tasolla, tahtomisessa ja itsekurissa. Se on konkreettista, pitkäjänteistä ja jämäkkää toimintaa. Itsensä johtamista oppii omakohtaisen reflektoinnin ja harjoittelun avulla. Lähtökohtana on selvittää oma visio ja toiminta-ajatus sekä arvioida oma osaaminen. Siten löytyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Sydänmaanlakka 2006, 16–17.)

Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. Lisäksi sen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta sekä merkityksellistä elämää. Hyvä itsensä johtamistaito korreloi positiivisesti sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2006, 44).

Itsensä johtamisen esteitä voivat olla kiire, itsensä unohtaminen, etäännyminen arjen johtajuudesta ja palautteen puuttuminen. Käytännössä itseään voi johtaa varaamalla aikaa säännöllisesti itselle ja oman osaamisen kehittämiseksi. Omassa kehityssuunnitelmassa asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden toteutumista. Oma toimintaa ja käytöstä analysoidaan eri tilanteissa muun muassa alaisilta ja omalta esimieheltä saadun palautteen avulla. Tärkeätä on kuunnella muiden ohella myös itseään ja pitää itsestään huolta kaikilla elämän osa-alueilla. (Aarnikoivu 2008, 39, 41.)

Helena Åhman (2003, 132) kuvasi väitöskirjassaan henkistä johtamista oman mielen johtamisen mallin avulla. Malli perustui teoriaan itsensä johtamisesta. Kyseessä on johtamistaito, johon voimme itse vaikuttaa. Oman mielen johtaminen on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin ohjaamiseksi ja elämän tasapainon löytämi-

seksi eli menestymisen saavuttamiseksi (Åhman 2003, 223). Se on itsetuntemusta, omien käsitysten, ajatus- ja toimintamallien haastamista, muutosten hallintaa, tavoitteellisuutta, innostuksen ja mahdollisuuksien löytämistä sekä muiden huomioon ottamista. Yksilön menestymiseksi on analysoitava itseä, tiedostettava ja oppittava minäjoustavuuden, tulosjoustavuuden, sinäjoustavuuden ja muutosjoustavuuden alueilla. Minäjoustavuudessa yksilö tuntee hyvät ja huonot puolensa ja rajoituksistaan huolimatta arvostaa itseään sekä uskoo omiin mahdollisuuksiinsa. Tulosjoustavuuden alueella yksilö on tietoinen tavoitteistaan, motivoitumisestaan ja arvoistaan sekä toimii tavoitteiden suuntaisesti. Vuorovaikutuskyky ja ihmiskäsitys ovat sinäjoustavuuden keskeisiä käsitteitä. Muutosjoustavuuden alueella yksilö kykenee muokkaamaan omaa maailmankuvaansa, uskomuksiaan ja asenteitaan. (Åhman 2005, 132–133, 138.)

### **3.5 Johtamisen ja johtajuuden kehittyminen**

Organisaatio ei kehity, elleivät siinä työskentelevät ihmiset kehity (Vesterinen 2006, 142). Henkilökohtaisen kehittymisen perusta on itsereflektio, jonka avulla arvioidaan kriittisesti omia pyrkimyksiä. Reflektio on henkistä toimintaa, jonka avulla kerätään ja käsitellään kokemuksellista tietoa. Kokemuksesta oppiminen on omiin kokemuksiin liittyvää kriittistä ajattelua. Se on oman toiminnan, sen taustalla olevien perusteiden ja toiminnasta aiheutuvien seurausten kriittistä analysointia ja pohtimista. (Salmimies 2008, 175, 259.)

Johtaminen on taito ja tapa, joka kehittyy harjoittelun myötä – johtajaksi siis kasvetaan (Taylor 2004, 45–46). Oppijan on oltava valmis ihmettelemään ja kyseenalaistamaan omia ajattelu- ja toimintatapoja. Oppiminen on kaiken uudistumisen lähtökohta ja uudistuminen tarkoittaa oppimista, kasvamista, kehittymistä ja muutosta. Uudistumisen edellytyksenä on luovuus ja innovatiivisuus ja uskallus tarkastella omia vanhoja asenteita ja ajattelu- ja toimintamalleja. Uudistuminen eli kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydintä. Uudistumiseen kuuluvat hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus sekä taito reflektoida. (Åhman 2005, 156; Sydänmaanlakka 2009, 63, 155.)

Johtajuuden kehittäminen on johtajien kehittymisen tukemista ja johtajien käyttäytymisen ja ympäristön vaatimusten yhteensopivuuden parantamista (Pirnes 2006, 12). Johtajana kehittyminen on oppimista. Se on oppimista yhdessä ja toisilta sekä vuorovaiku-

tuksessa johtamisympäristön kanssa. Se on oppimista omista kokemuksista erilaisissa johtamistilanteissa. (Pirnes, 2006, 127–128).

Esimieheksi kasvaminen on prosessi, jossa asiantuntijaroolin rinnalle tulee johtajan rooli. Oppiminen tapahtuu kokemuksen kautta ja edellyttää prosessiin suostumusta. Se edellyttää avointa mieltä ja sinnikästä ja systemaattista työntekoa eikä tapahdu hetkessä ilman panostusta ja prosessin työstämistä. Johtamisen kehittämisessä ja johtajana kasvamisessa on jatkuva halu oppia uutta itsestään, työympäristöstään ja työtehtävistään sekä niistä kertyvistä kokemuksista. Asennoituminen ratkaisee: jos ei halua oppia, ei myöskään opi. (Kaski & Kiander 2007, 76–77.)

Uudistumisen ja kehittymisen taustalla on tarve muutokseen ja päämääränä on saavuttaa asetetut tavoitteet. Tulosten saavuttamisessa auttavat motivaatio, asenne, tahdonvoima, uskomukset ja tunteet. Jokaiseen muutokseen kuuluvat myös repsahdukset, mutta ne eivät estä muutosta. Niiden avulla opitaan tunnistamaan muutosta vaikeuttavia tilanteita ja siten ne auttavat uuden toimintatavan omaksumisessa. Muutoksen varmistamiseksi edistymistä on seurattava ja arvioitava. (Salmimies 2008, 76–131, 136.)

Tulevaisuuden johtamismalleja ovat jaettu ja älykäs johtajuus. Jaettu johtajuus tarkoittaa vastuiden jakamista ja ihmisten kohtaamista. Tavoitteena on johtajuuden jakaminen ja päämääränä on päästä tekemään yhdessä. Älykäs johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Älykäs johtajuus on johdettavien ja johtajien vuoropuhelua, jossa jaettu visio pyritään saavuttamaan tehokkaasti. (Vesterinen 2006, 151–152; Sydänmaanlakka 2009, 150–151.)

Vesterisen (2006, 153) mukaan tulevaisuuden neljä toimintamallia ovat päämäärähakui-  
nen, sisäisiin prosesseihin keskittyvä, henkilöstöjohtamiseen keskittyvä ja organisaation uudistumista tavoitteleva toimintamalli. Tulevaisuudessa menestyy johtaja, joka on kyvykäs yksilö, aikaansaava tiimin jäsen, pätevä asioiden hoitaja, tehokas ihmisten johtaja sekä organisaation pysyvän paremmuuden perusta. (Vesterinen 2006, 155.)



### 3.6 Aikaisempia tutkimuksia itsensä johtamisesta

Perehdyin aiempiin itsensä johtamista käsitteleviin tutkimuksiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus selvensi, paljonko aiheeseen liittyvää tutkimusta jo oli tehty ja millaisia nämä tutkimukset olivat sisällöltään ja menetelmiltään. Katsauksen tarkoituksena oli löytää mahdollisemman kattavasti tietoa siitä, mitä itsensä johtamisesta tiedetään. Alkuperäistutkimuksissa itsensä johtamista oli tarkasteltu esimerkiksi johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta, mielen hallinnan ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta sekä teorioiden, kokemuksen ja ymmärryksen korreloitumisena toisiinsa. Liitteessä 1 olen esitellyt taulukkona katsaukseen valitut alkuperäistutkimukset julkaisuvuoden mukaisessa järjestyksessä.

Kirjallisuuskatsausta varten tein haut Melinda-yhteistietokannasta, Medic-, Cinahl- ja PubMed-viitetietokannoista sekä Aleksi- ja Arto-lehtiviitetietokannoista. Tein ensimmäisen haun 24.3.2013 ja tarkennetun uuden haun 6.4.2013 MeSH- ja YSA-asiasanoilla sekä vapaasanahauilla itsensä johtaminen, self-leadership ja self-management. Täydensin hakua vielä manuaalisella tiedonhauilla Hallinnon tutkimus- ja Hoitotiede-lehdistä.

Löysin käyttämilläni hakusanoilla viitteitä yhteensä 4464 kappaletta, joista otin otsikon perusteella 65 alkuperäistutkimusta lähempään tarkasteluun (taulukko 1). Näistä tutkimuksista hylkäsin tiivistelmän perusteella 46 tutkimusta. Hylkäsin 28 tutkimusta sen perusteella, että ne käsitelivät pelkästään itsearviointia, itseohjautuvuutta tai johtamisen muita näkökulmia kuin itsensä johtamista. 18 artikkeliviitettä hylkäsin, sillä ne kosketelivat johtamisen kirjallisuutta tai johtajien omia kokemuksia ja taustalla ei ollut sisäänottokriteerit täyttävää tutkimusta. Tämän jälkeen karsin kaksi tutkimusta pois, koska ne eivät ylittäneet laadun arvioinnin minimipisteitä. Englanninkieliset tutkimukset ja yksi kotimainen tutkimus karsiutuivat pois siksi, etten ehtinyt saamaan niitä käsiini ennen katsauksen valmistumista. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen päätyi yhdeksän alkuperäistutkimusta.

TAULUKKO 1. Tiedonhaku tietokannoittain sekä otsikon, tiivistelmän ja kokotekstin perusteella valittujen tutkimusten määrä

Tieto- kanta	Itsensä johtami- nen	Self- lea- dership	Self- mana- gement	Otsikon perus- teella valitut	Tiivistel- män perus- teella valitut	Koko- tekstin perus- teella
<b>Melinda</b>	764	0	49	12	12	9
<b>Medic</b>	22	391	892	22	0	0
<b>Arto</b>	220	0	1	14	0	0
<b>Aleksi</b>	575	0	2	2	0	0
<b>PubMed</b>	0	16	1086	11	5	0
<b>Cinahl</b>	0	16	356	2	2	0
<b>Manuaa- lihaku</b>	2	0	0	2	0	0
<b>Yhteen- sä</b>	1585	423	2456	65	19	9

Valitsin tutkimukset analysoitavaksi tarkkojen sisäänottokriteereiden mukaisesti. Kansallisten ja kansainvälisten alkuperäistutkimusten tuli olla vuonna 2000 tai sen jälkeen julkaistut ja tutkimusten näkökulman piti olla itsensä johtaminen. Hyväksyin tarkaste-  
luun eri metodein tehdyt tutkimukset, jotka oli julkaistu joko suomen, ruotsin, saksan tai englannin kielellä. Laadunarviointipisteitä tutkimusten tuli saada vähintään 12 pistettä 19:sta.

Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten laadun arvioinnissa käytin Kontion ja Johanssonin (2007, 106) tekemiä laatukriteereitä, jotka ovat mukailtu Suomen sairaanhoi-  
tajaliiton laatukriteereistä (liite 2). Arviointikriteereissä maksimipisteet olivat 19 ja alin hyväksytty pistemäärä 12 pistettä. Alle 12 pistettä saaneissa alkuperäistutkimuksissa oli puutteita tutkimuksen rakenteessa, menetelmissä tai niiden luotettavuus oli vähäinen. Laa-  
dun arvioinnin pisteet olen esittänyt taulukossa Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäis-  
tutkimukset (liite 1).

Näytön vahvuutta voidaan kuvata erilaisilla luokituksilla, joiden tarkoituksena on il-  
maista näytön aste mahdollisimman yhdenmukaisesti ja selkeästi. Kirjallisuuskatsauk-  
sessani käytin Suomen sairaanhoitajaliiton näytön asteen luokitusta, jossa luokka I antaa  
vahvimman näytön, joka saadaan meta-analyysistä tai hyvästä systemoidusta katsauk-  
sesta. Heikoin näyttö on luokassa IV, johon kuuluvat yksittäiset hyvät muut tutkimuk-  
set, tapaustutkimukset, konsensuslausumat ja asiantuntija-arviot. Tämän kirjallisuuskat-

sauksen alkuperäistutkimusten näytön asteen luokitukset esittelen taulukossa Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset (liite 1). Alkuperäistutkimuksista (N=9) arvioin kolme tutkimusta luokkaan III(b), viisi luokkaan III(c) ja yhden luokkaan IV. (Suomen sairaanhoitajaliitto.)

Kirjallisuuskatsauksen mukaan itsensä johtaminen pitää sisällään fyysisen, psyykkisen sosiaalisen, henkisen, ammatillisen tietoisuuden sekä uudistumisen. Fyysiseen eli keholliseen itsensä johtamisen osa-alueeseen kuuluvat fyysinen kunto, liikunta, harrastukset ja vapaa-aika, jotka edesauttavat jaksamaan työssä ja auttavat palautumaan työn rasituksesta. Omasta fyysisestä hyvinvoinnista huolehditaan riittävällä liikunnalla ja irrottautumalla arjen rutiineista. Myös työnantaja voi tukea jaksamista tarjoamalla työntekijöilleen esimerkiksi mahdollisuuden hierontaan tai käyntiin kuntosalilla. (Pitkänen 2008, 59, 67.)

Psyykkiseen itsensä johtamisen osa-alueeseen kuuluvat mielikuvien hallinta, uskomukset ja olettamukset, luovuus ja havainnointi. Uskomukset voivat olla vahva este uskallukseen kokeilla uusia asioita. Havainnointi on eräs itsensä johtamisen väline. Näkemällä, kuulemalla ja tuntemalla visioidaan tulevaa ja nähdään asiat tässä hetkessä. Mieli on vahvin ja voimakkain väline itsensä johtamisessa - kaikkia mielen voimavaroja emme edes tiedosta. (Pitkänen 2008, 63, 72; Valtonen 2008, 73.)

Positiivisuus, vuorovaikutus, perhe, harrastukset ja työyhteisö kuuluvat itsensä johtamisen sosiaaliseen kategoriaan. Esimiehen rooli on tärkeä vuorovaikutuksen ja kosketuspinnan rakentamisessa työntekijöihin. Työntekijöiden halukkuus yhteistyöhön näkyy tiedonkulussa ja sitoutumisessa työyhteisöön. Positiivinen suhtautuminen työkavereihin ja työhön on tärkeää. Monille esimiehille alaiset tuovat voimavaroja, sillä se on aktiivista toimintaa toisten kanssa. (Valtonen 2008, 78; Määttä 2012, 75; Kohtakangas 2013, 20.)

Henkinen tietoisuus sisältää arvoja, aitoutta, empaattisuutta, myötätuntoa ja käsityksiä ihmisestä. Arvot ovat sekä organisaation että siinä toimivien työntekijöiden arvoja. Asenteilla on merkitystä itsensä johtamisessa: tehtäviin ja tavoitteisiin sitoutumaton sekä välinpitämätön johtaja ei kehitä itseään eikä tartu ongelmiin. Negatiivinen kokemus, kuten vastuun välttely, loukkaava kohtelu tai tunnekylläisyys, muuttaa asenteita

johtajuutta kohtaan. (Yliniemelä 2000, 62–63; Halinen 2008, 62; Kohtakangas 2013, 21.)

Ammatillinen itsensä johtaminen sisältää ammatillisen osaamisen, palautteen antamisen ja saamisen, oman osaamisen kehittämisen sekä tavoitteet. Kehityskeskusteluissa itseään johtavat työntekijät asettavat itselleen tavoitteita, jotka liittyvät oppimiseen. Itseään johtava työntekijä toimii itsenäisesti ja oppii uutta. Organisaatio luo puitteet oppimiselle kannustamalla, tukemalla, palkitsemalla ja luomalla motivoivan työkuultuurin. Palautteen antaminen ja saaminen koetaan tärkeäksi, mutta sen antaminen vaikeaksi. (Halinen 2008, 60–88; Määttä 2012, 76.)

Itsetuntemus, itseluottamus, tietoisuus, itsereflektointi ja muutosvalmius ovat itsensä johtamisen uudistumisen osa-aluetta. Tietoisuus itsensä johtamisesta tarkoituksellisena prosessina lisääntyy kokemusten ja kehittymisen myötä. Tietoisuus on kaiken ydin, sillä yksilön on oltava tietoinen omasta mielestään, kehostaan, ammatillisesta osaamisestaan, psyykkisistä ja henkisistä voimavaroistaan. Esimiehille on tärkeää itsetuntemuksen syventäminen, joka näkyy omien virheiden myöntämisenä, rohkeutena tuoda esiin epätäydellisyyttä ja inhimillisyyttä. (Pitkänen 2008, 60, 72; Kohtakangas 2013, 23.)

#### **4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta.

Opinnäytetyön tehtävinä ovat:

1. Mitä on itsensä johtaminen?
2. Mitkä tekijät edistävät ja tukevat itsensä johtamista?

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä osastonhoitajien tietämystä itsensä johtamisen merkityksestä oman ja työntekijän toiminnassa. Tavoitteena on lisäksi luoda osastonhoitajille malli työntekijän itsensä johtamisen tukemiseksi.

## 5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus muodostuu erilaisista tutkimusotteista, lähestymistavoista sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Yhteistä erilaisille laadullisille tutkimuksille on kokonaisvaltainen elämismaailman tutkiminen. Menetelmää voidaan käyttää, kun halutaan tutkia jotakin uutta ilmiötä tai halutaan löytää jo tutkittuun ilmiöön uutta näkökulmaa. Tutkimuskohteina ovat ihmisen monimuotoiset ja ainutlaatuiset arvot, kokemukset, tunteet ja hänen luomansa merkitykset niistä. Laadullinen tutkimus kohdistuu ennen kaikkea tutkittavan ilmiön laatuun, ei määrään. Siksi on tarkoituksenmukaista valita tutkimukseen ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 26, 30; Tuomi 2007, 73–75, 91, 96–97.)

Laadullisen tutkimuksen piirteenä on kokonaisvaltainen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa tapahtuva tiedonhankinta. Laadullisen tutkimuksen avulla saatu tieto on sidoksissa osallistujien elämäntilanteisiin, aikaan ja paikkaan. Siten todellisuuksia voi olla useita. Ihminen toimii tiedon keruun välineenä, ja tutkija luottaa keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa ennemmin kuin mittausvälineisiin. Tutkimusmenetelmien on tarkoitus tuoda tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet esiin. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrää usein rajataan, sillä jo yksikin haastattelu voi tuottaa runsaasti syvää aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston riittävyyttä voidaan tarkastella muun muassa aineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä: aineisto alkaa toistaa itseään, kun uutta tietoa ei ilmaannu tutkimusongelman selvittämiseksi. Menetelmänä laadullinen tutkimus on joustava. Suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Kylmä & Juvakka 2007, 27–28; Tuomi 2007, 142; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on laadullinen – kartoitan Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien omia kokemuksia itsensä johtamisesta ja sitä edistävästä tekijöistä. Osastonhoitajien kokemus ja sen merkitys heille itselleen on ainutlaatuinen (Koivula, Suihko & Tyrväinen 2001, 35). Opinnäytetyön lähtökohtana ei ole testata teoriaa tai oletuksia itsensä johtamisesta, vaan tarkastella saatua aineistoa mahdollisemman monitahoisesti ja aineistolähtöisesti. Tulokset ovat siten ainutlaatuisia ja tätä aineistoa koskevia – yleistettävyyttä ei niinkään haeta. (Tuomi 2007, 97.)

## 5.2 Avoin haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu soveltuu hyvin tutkimusaineiston keräämiseen niin laadullisessa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Menetelmän valintaan vaikuttavat muun muassa tutkittava aihe ja tutkimuskysymykset. Haastattelumenetelmät voidaan luokitella osallistuvien ihmisten määrän, strukturoinnin asteen tai toteutustavan mukaan. Haastattelu voi siis tapahtua ryhmässä tai yksilöhaastatteluna. Haastattelukysymykset voivat olla avoimia, keskeisten teemojen ympärille rakentuvia tai tarkkoihin kysymyksiin ja vastausvaihtoehtoihin perustuvia. Haastattelut voidaan tehdä joko kasvotusten tai puhelimitse. (Kylmä & Juvakka 2007, 77–79.)

Avoin haastattelu, syvä haastattelu eli strukturoimaton haastattelu on väljin haastattelu-muodoista. Sen on kuvattu muistuttavan läheisemmin tavallista keskustelua. Keskustelusta sen kuitenkin erottaa haastattelun aihe eli tutkittava ilmiö, joka on määritelty. Avoimessa haastattelussa sekä haastattelijan että haastateltavan rooli on aktiivinen. Haastattelijalla on oltava herkkyyttä ja kykyä edetä haastattelussa tilanteen mukaan ja haastateltavan ehdoilla. Haastateltavalla on puolestaan oltava kykyä ja halua luoda tarinaa. (Kylmä & Juvakka 2007, 79–80.)

Haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavan vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. Haastatteliija pitää haastattelun aiheessa ja koossa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti. Haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun tai tutkimustehtävään. Tutkimuksen viitekehys ei määrää haastattelun suuntaa, mutta auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä, jota hän on tutkimassa. Avoimessa haastattelussa sallitaan tutkijan intuitiiviset ja kokemusperäiset lähestymiset ja väliintulot. Haastatteliija on siis orientoitunut tutkittavaan aiheeseen, mutta ei ole suunnitellut haastattelun kulkua etukäteen. Haastattelukysymyksiin ei tarjota valmiita vastauksia ja haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76.)

Valitsin opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmäksi avoimen haastattelun, koska se ei rajaa mitään asioita etukäteen tutkimuksen ulkopuolelle. Avoimen haastattelun avulla halusin vähentää teorioiden ja aiempien tutkimusten tuoman oman esiymmärryksen vaikutusta haastateltavien kokemusten ymmärtämiseksi. Lisäksi se soveltuu tutkimusaiheisiin, joista tiedetään vielä vähän. (Kylmä & Juvakka 2007, 80.)

### 5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analysoinnin tavoitteena on löytää keskeiset ydinluokat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi rakennetaan (Kiviniemi 2001, 78). Analyysissa käsitellään usein järjestämättä olevaa aineistoa, jota ei voi tiivistää numeromuotoon. Laadullinen analyysi on aineiston lukemista yhä uudestaan, tekstien pohtimista, luokittelua, vertailua, tulkitsemista ja niihin liittyvää teoriointia. Analyysi alkaa ja tapahtuu osittain samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa, sillä ongelman, käsitteiden ja määritteiden valinta ja muokkaaminen on osa analysointiprosessia (Rantala 2001, 92; Anttila 2005, 278).

Sisällönanalyysi on aineiston analyysimenetelmä, jolla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti järjestellä ja kuvata tutkimusaineistoa. Se soveltuu strukturoimattoman aineiston sisällön ja rakenteen kuvaamiseen. Aineisto voi koostua kirjoista, artikkeleista, kirjeistä, päiväkirjoista, raporteista ja artikkeleista. Analyysin tavoitteena on tuottaa tietoa tiivistetystä ja yleisesti tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi voi olla teorialähtöistä, jolloin luokittelu perustuu jo olemassa oleviin teoreettisiin lähtökohtiin. Se voi olla myös aineistolähtöistä, jolloin luokittelu perustuu aineistosta nouseviin havaintoihin. (Kylmä ym. 2008, 24.)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa aineistonanalyysissä haetaan vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin tunnistamalla tutkittavaa ilmiötä kuvaavia sisällöllisiä väittämiä ja luokittelemalla ne merkitysten perusteella. Induktiivinen sisällönanalyysi on prosessi, jossa aineisto ensin pelkistetään eli tiivistetään merkitykselliset ilmaisut. Seuraavaksi ryhmitellään eli klusteroidaan sisällöllisesti samankaltaiset pelkistetyt ilmaisut, yhdistetään ne luokiksi ja nimetään näin syntyneet luokat niitä kuvaavilla nimillä. Syntyneitä luokkia voidaan ryhmitellä vielä omiin yläluokkiin. Abstrahointi liittyy pelkistämisen ja ryhmittelyvaiheisiin. Sen avulla haetaan oleellisin tieto teoreettisten käsitteiden muodostamiseksi. (Kylmä & Juvakka 2007, 112–119.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta ja sitä edistävästä tekijöistä. Aineistolähtöinen analyysi antaa mahdollisuuden tarkastella aineistoa ennakkoluulottomasti. Halusin nähdä, mitä asioita osastonhoitajat itse ovat löytäneet kuuluvaksi itsensä johtamiseen ja mitkä tekijät heidän näkemyksensä mukaan ovat edistämässä ja tukemassa itsensä johtamista.



## **6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN**

### **6.1 Opinnäytetyön osallistujien kuvaus**

Opinnäytetyön osallistujiksi valitsin Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajat. Sairaala toimii Koukkuniemen vanhainkodin alueella ja on Tampereen kaupungin laitoshoidon yksi tuotantoyksiköistä. Rauhaniemen sairaalaan kuuluu tällä hetkellä kahdeksan vuodeosastoa ja geriatrinen poliklinikka. Kussakin yksikössä on käytännön toimintaa johtamassa oma osastonhoitaja. Yhdeksästä osastonhoitajasta valitsin haastateltaviksi viisi osastonhoitajaa sen perusteella, miten kattavasti oletin saavani heiltä tietoa itsensä johtamisesta. Haastatteluun valikoituneet osastonhoitajat olivat kaikki naisia; sairaalassa toimii myös yksi mies osastonhoitajana.

Yksi haastateltavista toimi haastattelun aikoihin osastonhoitajan sijaisena, muut neljä olivat vakituisessa virassa. Osastonhoitajan sijaisuutta tekevä sairaanhoitaja oli haastattelun aikoihin opiskelemassa päämääränä esimiestyöt terveydenhuollon parissa. Kaikilla haastateltavilla oli paljon kokemusta hoitoalan töistä joko Koukkuniemen alueen eri osastoilta ja/tai muualta terveydenhuollon eri yksiköistä. Ainakin yksi haastateltava oli aloittanut työuransa lähihoitajana, mutta työnsä ohessa lukenut itsensä sairaanhoitajaksi. Haastateltaviin valikoituneista osastonhoitajista muutama oli toiminut virassaan hieman yli viisi vuotta. Muiden haastateltavien esimieskokemus nykyisellä osastolla oli alle tai hieman päälle kaksi vuotta.

### **6.2 Haastattelujen toteuttaminen**

Tutkimuslupa myönnettiin 27.5.2013, mistä sain tiedon 13.6.2013. Lähetin sähköpostitse heti samana päivänä viidelle valitsemalleni osastonhoitajalle haastattelupyynnöt tutkimussuunnitelman ja saatekirjeen kera. Viestissä kerroin myös ottavani vielä puhelimitse yhteyttä haastattelupyynnön merkeissä. Viestissä oli myös maininta haastattelujen nauhoittamisesta. Myöntyviä vastauksia tulikin heti kaksi sähköpostiini samana päivänä, seuraavana päivänä yksi ja loput myöntymisistä tuli 16.6.2013 otettuani puhelimitse yhteyttä. Haastattelut tehtiin kesäkuun 20., 25. ja 27. päivä sekä heinäkuussa 30. ja 31.

päivänä kunkin osastonhoitajan työpaikalla. Haastattelut ajoittuivat kyseisiin päiviin haastateltavien kesälomien mukaisesti.

Pyysin haastateltavia varaamaan haastatteluun aikaa noin tunnin. Lyhyimmillään haastattelu vei aikaa noin 45 minuuttia ja pisimmillään tunnin verran. Tein haastattelut itse kunkin osastonhoitajan työhuoneessa heille sopivana aikana. Kaksi haastattelua oli ilta-päivällä, kolme aamupäivän aikana. Ennen haastatteluita kerroin vielä suullisesti opin-näytetyöni tarkoituksesta ja tutkimusaiheesta sekä pyysin lupaa saada nauhoittaa haas-tattelut. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelunsa nauhoittamiseksi. Kerroin myös haastattelun vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta sekä tähdensin aineis-ton olevan vain omassa käytössäni opinnäytetyön tekemistä varten, minkä jälkeen ai-neisto hävitettäisiin asianmukaisesti. Haastateltavat allekirjoittivat haastattelun alussa suostumuksensa osallistumisestaan tutkimukseen.

Aineiston keruumenetelmäksi olin valinnut avoimen yksilöhaastattelun. Kysyin itsensä johtamista sekä sitä tukevia ja edistäviä tekijöitä vastaajien kokemuksia, mielipiteitä, perusteluita ja tuntemuksia kartoittavilla kysymyksillä, joihin ei ollut valittavissa val-miita vastausvaihtoehtoja tai ”kyllä/ei” -vaihtoehtoa. Myös tarkentavat ja syventävät kysymykset pyrin tekemään niin, että ne toivat esiin vastaajien omaa näkemystä asiasta. Alkukysymysten jälkeen haastattelut etenivät haastateltavien vastausten pohjalta. Esi-merkiksi vastaajan kerrottua tukevansa työntekijän itsensä johtamista, kysyin, minkälai-sia keinoja hän tähän käyttää. Jokainen haastattelu oli ainutlaatuinen sen etenemisen ja tuottaman aineiston suhteen. Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää lopuksi minulle kysymyksiä. Minulle esitetyt kysymykset liittyivät opinnäytetyöhön, sen valmistu-misajankohtaan ja sen esittämiseen työpaikalla.

Tunnelma kaikissa haastatteluissa oli rento ja kiireetön - osastonhoitajat olivat todella valmistautuneet keskittymään huolella haastatteluun. Muutama haastattelu keskeytyi hetkeksi kerran puhelimen soiton vuoksi ja kerran työntekijän avunpyynnön vuoksi. Keskeytyksistä huolimatta pääsimme jatkamaan hyvin haastattelua. Vastauksista tuli esiin motivoituneisuus ja innokkuus, myös arkoja aiheita uskallettiin ottaa esiin. Tilan-teeseen varmasti vaikutti osaltaan se, että olimme kaikki tavanneet aiemmin tehdessäni lyhyitä osastonhoitajan vuosilomasijaisuuksia.

### 6.3 Aineiston analyysin toteuttaminen

Aloitin aineistolähtöisen analyysin purkamalla ensin haastattelut sanasta sanaan haastattelupäivän iltana ja sitä seuraavana päivänä. Haastatteluaineistoa kertyi 51 kappaletta A4-kokoista arkkia 1,5 rivivälillä kirjoitettuna. Kuuntelin haastattelut vielä litteroinnin jälkeen kahdesti ja kerran analyysin aloittamisen yhteydessä. Halusin varmistua, ettei litteroinnissa jäänyt mitään oleellista pois. Litteroinnin ja analyysin seuraavien vaiheiden välillä ehti vierähtää aikaa ja kuuntelin haastattelut uudelleen kerran läpi, jotta pääsin paremmin aineistoon sisälle kuin pelkästään lukemalla tehdyt litteroinnit.

Litteroinnin jälkeen poistin teksteistä turhat sidesanat, perättäiset saman asian toistot tai asiayhteyteen liittymättömät lauseet ja pelkistin oleellisen asiasisällön mahdollisemman selkeisiin lauseisiin tai jopa yhteen kuvaavaan sanaan (taulukko 2). Pelkistystä syntyi yhdeksän sivua jokainen pelkistys omalle riville luettelomuotoon kirjoitettuna.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä alkuperäisistä ilmauksista ja niistä tehdyistä pelkistyksistä

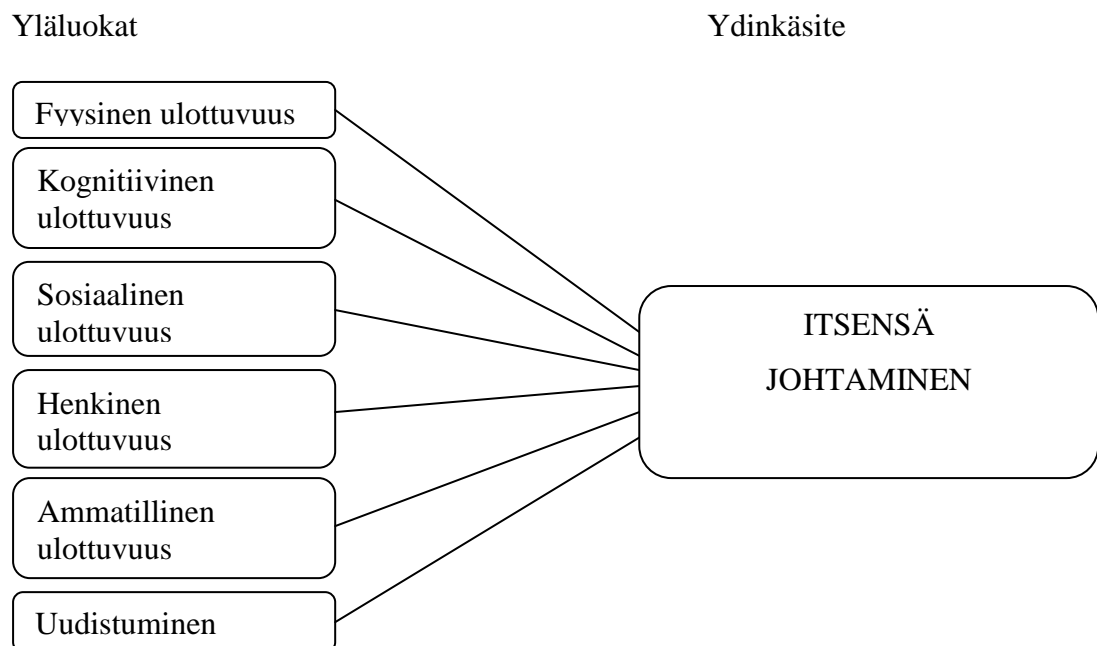
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys
”Että ei käyttäydy, ei oo tunteiden vietävinä, vaan osaa ajatella myös rationaalisesti.”	Rationaalinen ajattelu.
”Tavoitteena on koko ajan kehittää tätä ja miettiä uusia toimintoja. Voisiko niitä tehdä näin, miksi tehdään noin?”	Uusi toimintatapa.
”Musta se pitää aina semmoisen oppimisnäkökulman...”	Mukana oppimisnäkökulma.
”Itekin pitää olla koko ajan hereillä ja olla valmis omaksua uutta ja laajemmin.”	Valmius uuden omaksumiseen.
”Mä suunnittelen, visioin viiden vuoden päähän ja lähden toteuttaa sitä pikku hiljaa. Se on mun selkärangassani, mitä kohti mennään.”	Visiointi.
”On se aika laaja käsite, sisältää paljon.”	Itsensä johtamiskäsitteen laajuus.
”Pystyy kokee, että ite oppii ja löytää uusia asioita ja saa uutta irti tästä työstä.”	Uutta opittavaa löytyy.
”Nää muutokset sietää ja hyvällä katton. Asiat kehitty... Se on väijäämätön tosiasiasta, musta se on mielenkiintoista.”	Muutosten seuraaminen mielenkiintoista.
”Itsestä on huolehdittava, että jaksaa fyysisesti ja psyykkisesti.”	Itsestä huolehtiminen psyykkisesti.

Sen jälkeen ryhmittelin saadut pelkistykset samankaltaisuuksien mukaan omiin alaluokkiin. Taulukossa 3 on esimerkkejä pelkistysten ryhmittelyn tuloksena syntyneistä alaluokista. Alaluokkia muodostui yhteensä 97. Liitteessä 3 on taulukon muodossa itsensä johtamisen pelkistykset, alaluokat, yläluokat ja ydinkäsite.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä pelkistyksistä muodostetuista alaluokista

Pelkistus	Alaluokka
Rationaalinen ajattelu.	Ajattelu
Uusi toimintatapa.	
Mukana oppimisnäkökulma.	Oppiminen.
Valmius uuden omaksumiseen.	
Visiointi.	Luovuus.
Itsensä johtamiskäsitteen laajuus.	
Uutta opittavaa löytyy.	Havainnointi.
Muutosten seuraaminen mielenkiintoista.	
Itsestä huolehtiminen psyykkisesti.	Psyykkinen huolenpito.

Alaluokista muodostin 23 yläluokkaa, joista kuusi yläluokkaa oli ydinkäsitteelle itsensä johtaminen (kuvio 3).

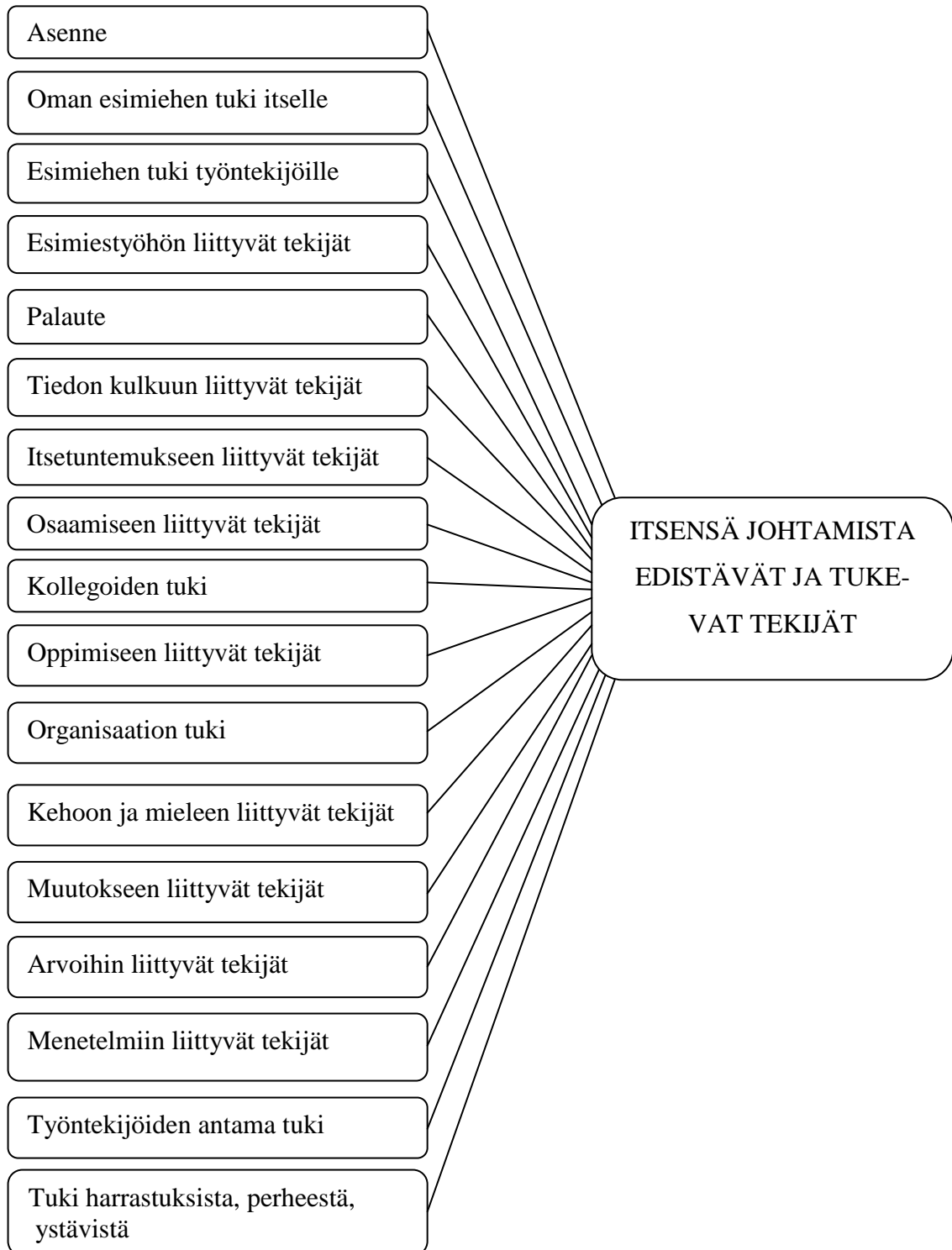


Kuvio 3. Itsensä johtamisen ydinluokat ja ydinkäsite

17 yläluokkaa muodostivat ydinkäsitteen itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät (kuvio 4). Alaluokat, yläluokat ja ydinkäsite ovat koottuna liitteessä 4.

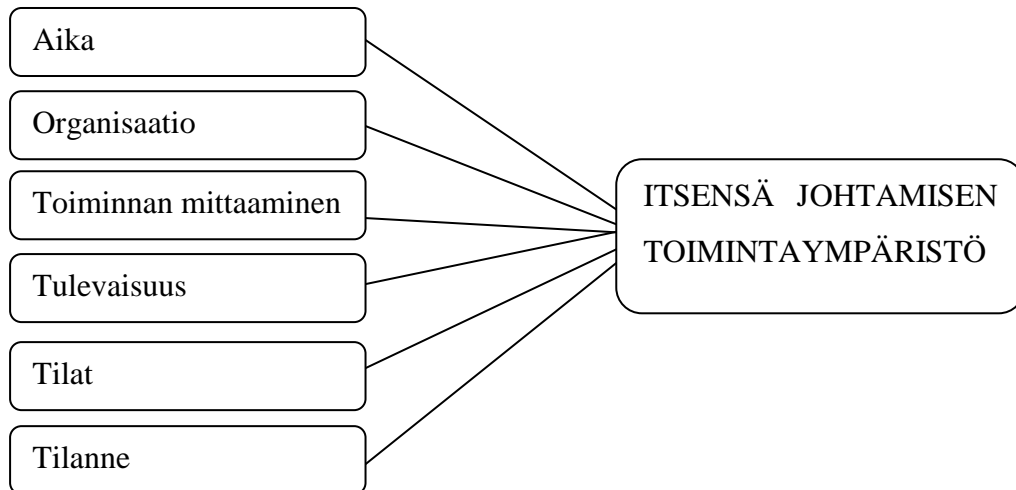
Yläluokat

Ydinkäsite



Kuvio 4. Itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät

Opinnäytetyön tehtävinä oli selvittää, mitä itsensä johtaminen on ja mitkä tekijät edistivät ja tukivat itsensä johtamista. Edellä kuvattujen pelkistysten ja luokittelujen jälkeen haastatteluista jäi jäljelle sivun verran pelkistyksiä, jotka liittyivät lähinnä itsensä johtamisen toimintaympäristöön. Näistä ilmauksista tein pelkistykset, alaluokat, ydinluokat ja muodostin ydinkäsitteen itsensä johtamisen toimintaympäristö (liite 5).



Kuvio 5. Itsensä johtamisen toimintaympäristö

## 7 TULOKSET

### 7.1 Itsensä johtaminen

Kaikki haastateltavat kertoivat itsensä johtamisen olevan nimenä tai käsitteenä tuttu. Käsite oli tullut vastaan joko omissa jatkokoulutusopinnoissa tai työnantajan järjestämissä koulutustilaisuuksissa sekä myös omaehtoisesti luetuissa tutkimuksissa. Itsensä johtaminen on ollut myös esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen yhtenä osana osaamisen kartoittamisessa ja arvioinnissa. Itsensä johtamisteorioita ei välttämättä enää muistettu tai niitä ei ollut pohdittu. Itsensä johtaminen koettiin myös tärkeäksi ja jokaiselta, niin esimiestä kuin työntekijääkin, koskevaksi asiaksi.

*Joo, ei pelkästään esimiestyöhön kuuluvaa vaan jokaiselle jossakin määrin, eri elementtejä eri työssä. (H1)*

Eri liikuntamuodot, liikkuminen luonnossa, puutarhatyöt tai sen salliminen itselle, että rentoutuu vaikka television äärellä tekemättä mitään, nousivat kahden haastateltavan vastauksista esiin kuvaamaan itsensä johtamisen fyysistä ulottuvuutta.

*Itsestä on pidettävä huolta, kun tulee ikää. Sauvakävelen, käyn metsässä lenkillä, kanniskelen puutarhassa kiviä. En väkisin. Voi joskus maata ja kattella telkkaria koko päivä. Ei tarvii koko ajan tehdä jotain. (H5)*

Itsensä johtamisen kognitiivista ulottuvuutta kuvaavia ilmauksia löytyi jonkun verran kaikkien haastateltavien vastauksista. Vastauksissa kuvailtiin itsensä johtamista laajana käsitteensä, johon kuuluu ajattelu, oppiminen, luovuus, havainnointi ja huolehtiminen psyykkisestä jaksamisesta.

*Ei oo tunteiden vietävissä, vaan osaa ajatella myös rationaalisesti. On se aika laaja käsite, sisältää paljon. (H2)*

*Mä pystyn aatteleen hyvin pitkälle asioita ja sitten viemään niitä. Mun pitää oppia tiettyjä asioita, että pystyn menemään organisaation linjauksen mukaisesti. Asiat kehittyi, ei me voida olla 1800-luvulla, koko ajan mennään eteenpäin. Musta se on mielenkiintoista (H4)*

Haastateltavien vastauksista löytyi toiseksi eniten ilmaisuja, jotka kuvasivat itsensä johtamisen sosiaalisen ulottuvuuden osa-aluetta. Etenkin ilmauksia, jotka liittyivät vuoro-

vaikutukseen ja ihmissuhteisiin, löytyi useita. Vastausten mukaan ihmissuhteet liittyivät haastateltavien omiin esimiehiin, alaisiin, potilaisiin ja heidän omaisiinsa, yhteistyökumppaneihin sekä työn ulkopuolella myös ystäviin ja perheisiin. Haastateltavien asema ei ollut aina yksiselitteinen, vaikka kaikki korostivatkin olevansa ennen kaikkea työntekijöidensä puolella. Työntekijöiltä kuitenkin odotettiin vastuunottamista omasta toiminnasta ja työyhteisön kehittämisestä. Sosiaalista tietoisuutta kuvasivat vastauksissa myös ilmaukset yhteistyöstä ja yhteisvastuullisuudesta, positiivisuudesta, hallinnasta sekä harrastuksista.

*Henkilökuntani puolta mä pidän aina. Oli se sitten omaisiin, organisaatioon tai hallintoon nähden. Se edellyttää, että henkilökunta ansaitsee sen. Mun pitää pystyä luotaa siihen. Siitä tulee omat haasteensa, ei saa keikata kummallekaan puolelle. (H3)*

*Olen suodatin organisaation ja työntekijöiden välissä. Voin vaikuttaa asioihin työntekijöiden puolella niin paljon kuin pystyn. Totta kai mun työtäni on vaatia, että töissä ollaan ja sairauslomatodistukset tuodaan. (H5)*

*Esimiehenä mä sitoudun kaupunkistrategioihin. Ja itsensä johtamisessa mä olen myös malli työntekijöille, miten kohtelen täällä vanhuksia, omaisia ja kaikkia verkoston yhteistyökumppaneita. (H4)*

*Toivois, että työyhteisö olisi itseohjautuva, pystyis järkevästi suunnittelemaan ja toimii ja kehittää yhteisöä eteenpäin. (H1)*

*Elämässä ei oo takapakkeja. Että suhtautuu avoimesti ja positiivisesti ja mielenkiinnolla eikä niin negatiivisesti. Vaikka se herättää tavallaan tunteita, mut niitä pitäis osata käsittelee eli johtaa itseensä niiden tunteitten käsittelyssä. (H2)*

Oikeudenmukaisuus, puolueettomuus ja tasapuolisuus olivat keskeisimpiä haastatteluisissa kuvattuja arvoja, joita vaalittiin omassa johtamistyössä. Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden tavoittelun jopa pelättiin välillä häiritsevän keskittymistä muihin asioihin. Vastauksissa kuvastuivat laajasti asenteet työhön ja työntekijöihin. Työ itsessään oli jo toisille arvo sinänsä. Oma ja toisten työtä arvostettiin, ja arvostuksen toivottiin näkyvän myös eri ammattiryhmien välillä. Haastateltavat olivat asettaneet itselleen ja osaston toiminnalle selkeitä päämääriä. Tärkeimpänä kaikille yhteisenä päämääränä oli potilaiden hyvä hoitaminen. Omat arvot ja organisaation toimintatapa eivät kuitenkaan aina kohdanneet.

*Se, mikä mulle enemmän aiheuttaa haasteita, on mun ongelma pyrkiä olemaan hirveen tasapuolinen. Joku muu asia ehkä hämääntyy siitä. Mut,*



*se, mitä mä en hyväksy, on toisen ammattiryhmän työn arvostelua. Siihen oon puuttunut, jos opiskelijoiden aikana on puhuttu arvostellen lääkärin toimintaa. (H3)*

*Siis oikeudenmukaisuus on mulle ykkösasia, se on mulle kaikki. Ja siitä mä nään punaista, jos mua syytetään, että oon epäoikeudenmukainen. Arvostetaan toistemme työtä, kaikki meidän työ on tärkeätä. Päämäärä meillä on kuitenkin yhteinen. Mä oon hirveen sitoutunut työhöni, annan itsestäni paljon työelämään. (H5)*

*Yksi määräys, mikä mun mielestä on työntekijän kannalta epäedullinen ja väärin, on tää organisaation mallin mukainen yötyöstä maksaminen. (H4)*

Haastateltavat kuvasivat runsaasti ja monipuolisesti itsensä johtamista työhön, sen kehittämiseen ja omaan ammatilliseen osaamiseen liittyvillä ilmauksilla. Jokainen haastateltava löysi osastonsa toiminnasta kehitettäviä asioita, mutta myös asioita, jotka jo toimivat hyvin. Työntekijöiden osaamista haluttiin vahvistaa. Myös omalle toiminnalle oli asetettu tavoitteita ja pohdittu niitä keinoja, joilla kehittää osaamista ja edetä työuralla eteenpäin. Haastateltavien työnkuva oli laaja ja johtamistyössään he käyttivät monipuolisesti eri työmenetelmiä. Toiminnastaan he saivat palautetta kollegoilta, työntekijöiltä, potilailta ja heidän omaisiltaan. Itse he antoivat palautetta työntekijän toiminnasta ennen kaikkea kehityskeskusteluissa ja niissä tilanteissa, joissa joutuivat ottamaan puheeksi työntekijän osaamisen puutteet tai laiminlyönnit.

*Että on potilaslähtöistä se kehittämistyö, pyritään kuntouttavaan työtoteeseen. Mulla on semmoinen kehittävä työote, että yritän motivoida ihmiset näkee, että jonkin asian vois tehdä toisella tapaa. Että kehitysmuotoisuus on, haetaan sitä parasta tapaa toimia. (H2)*

*Ehkä selkeämmät tavoitteet osaston toiminnan kehittämiseen liittyen ja sitten omaan persoonaan liittyviä. Joissakin asioissa jämäkämmin tarttuun ja viemään eteenpäin. (H1)*

*Yritän esimiehenä poimia hyvät asiat. Kun vastuualueita jaan, yritän katsoa, mikä sopii sille henkilölle. Kehityskeskusteluissa yritän vahvistaa myös näkemiäni heikkoja kohtia myös. (H4)*

*Jos mä en anna joskus palautetta, rakentavaakin palautetta, niin enhän mä toimi esimiehenä oikein. Pitää nähdä, jos jollakin on ongelmia joka-päiväisestä työstä suoriutumisessa. Siis tällaisista aikatauluttamista, priorisointia, niihin joutuu joskus puuttumaan. (H3)*

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat kokivat itsensä johtamisen olevan itsetuntemusta, tunneälyä, oman toiminnan analysointia ja tutkiskelua sekä valmiutta uuden omaksumiseen ja muutosten tuomien haasteiden kohtaamiseen.

*Kyllä se on sitä itsetuntemusta ja tunneälyäkin tavallaan. Sitä kautta osaa säädellä tunteita, kun johtaa itseään. Mä oon nuoresta lähtien tutkiskellut itteeni, miks mä toimin mitenkin. (H2)*

*Ja sitten just tää halu, halu oppia kaikenlaista uutta. Mä pystyn itsekin oppimaan jotain uutta ja joutuu käyttää kaikkee sitä osaamista, mitä on matkan varrella hankkinut. (H4)*

## 7.2 Itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa itsensä johtamiseen aina tukea ja ymmärrystä omilta kollegoiltaan jo siksikin, että kuuluivat samaan porukkaan. Tukea kollegoilta sai aamupalavereissa, mutta myös kollegan työhuoneeseen oli helppo mennä kertomaan haasteellisista ja ongelmallisista tilanteista tai vain purkamaan omia tuntojaan. Tuki oli tiivistä erityisesti kolmen osastonhoitajan kesken, sillä he olivat tottuneet tekemään yhteistyötä jo pidemmän ajan osastojensa toiminnan pyörittämiseksi.

*Mä keskustelen ja kysyn neuvoa ja tavataan yhdessä ja tehdään asioita yhdessä ja musta se on tuottanut tulosta. On todella tehty yhdessä paljon työtä ja saatu toinen toisiltamme tukea. (H4)*

*Kollegoiltahan saa aina tietyn asteen ymmärryksen, ollaan kuin samaa porukkaa. (H3)*

*Mä oon kokenut, että meillä on tosi hyvä porukka. Pari kertaa on ollut sellaista, että tuntuu, ettei mikään onnistu ja jos oikein pännii, voi mennä jonkun työhuoneeseen ja kun saa purnata vähän aikaa, niin se menee ohi. (H1)*

Tulosten mukaan erittäin tärkeä tuki haastateltaville tuli omilta työntekijöiltä. Työntekijöiden tuki oli arvokasta etenkin silloin, kun esimies oli uusi työssään tai työpaikassaan. Yksi haastateltavista korosti, että esimies kuuluu työyhteisöön yhtenä jäsenenä. Ilman työntekijöiden tukea työn tekeminen olisi hankalaa. Oma selkeä asema tässä työyhteisössä edisti itsensä johtamista.

*Mut ehkä eniten vielä mitä kollegoilta saa, on tärkein sitten tää työyhteisön tuki. Et jos ei oo työyhteisön tukea, niin on aika yksin, vaikka sais kuinka paljon tukea kollegoilta. Esimies on myös työyhteisön jäsen, se ei oo irrallinen esimies. (H3)*

*Työyhteisö tukee mua, kyllä mä silloin koen, että me ollaan oltu uudessa tilanteessa, kun on uus esimies tullut. (H2)*

Haastateltavat kokivat voivansa tukea ja edistää myös työntekijöidensä omaa itsensä johtamista. Työntekijöitä tuettiin antamalla heille omia vastuualueita ja osoittamalla luottamusta, että he kykenivät suoriutumaan niistä. Vastuualueiden myötä työntekijät itse oppivat uutta ja samalla välittivät tietoa työtovereilleen. Työntekijöiden osaamisen kehittymistä tuettiin ohjaamalla heitä koulutuksiin tai järjestämällä tukea vaikeisiin työtehtäviin. Haastateltavat auttoivat myös itse konkreettisesti tekemällä perushoitotyötä, kun siihen oli esimiestyöltä aikaa. Tuen antamiseksi koettiin myös työaikajärjestelyt, toiminnan koordinointi, ohjaus ja neuvonta, palautteen antaminen sekä työntekijän kuunteleminen ja rohkaiseminen. Tukea annettiin erityisesti kehityskeskusteluissa, osaston työpajoissa ja osastotunneilla.

*Se on musta tärkeätä, että esimies luottaa, että henkilökunta pystyy tekee niitä ratkaisuja, ettei toisaalla liikaa varmistele, tietysti ohjeet pitää olla, mutta luottaa, että pystyy tekee järkeviä ratkaisuja ja hoitaa ne tilanteet. (H1)*

*Se on mun työtäni tukea työntekijöitä. On joku, joka koordinoi tätä ja johonka turvata ja kysyä neuvoa. (H3)*

*Mulla on nää vastuualueet henkilöille, niissä yritän kannustaa heitä. Että he edistävät sitä ja tuovat asian muidenkin tietoon. Annetaan vastuuta ja sitten siihen kuuluu joitakin oikeuksia. (H4)*

Organisaatiolta saatu tuki itsensä johtamiseen liittyi organisaation tekemiin linjauksiin, ohjeisiin ja työnkuviin. Organisaatio edisti itsensä johtamista mahdollistamalla haastateltavien työn ja luottamalla heidän asiantuntijuuteen ja tekemiin ratkaisuihin. Organisaatio järjesti myös koulutuksia, joilla vahvistettiin haastateltavien esimiesosaamista. Organisaatiolta toivottiin kuitenkin enemmän pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta tulevaisuuden suhteen, jotta toimintaa olisi ollut helpompi kehittää sen pohjalta.

*Mun mielestä koulutusta on hyvin tarjolla, kuten tää esimiespassin suorittaminen. Varsinkin kaupungin omaa koulutusta. (H2)*

*Onhan tää epävarmuus, mitä loppuvuodesta tapahtuu. Olis semmoinen kaupungin pitkäjänteinen ja -aikainen suunnitelma. Tukis sitä kehittämistyötä totta kai. (H1)*

*Palvelusopimukset määrittelee, mitä me tehdään. Tietysti se, että mahdollistetaan, luotetaan ratkaisuihin. (H5)*

*Sieltä tulee kirjallisia ohjeita. Työnantaja ohjeistaa tietyissä asioissa ja on tietynlaiset linjaukset, että mitä pitkin ja kohti mennään. Kyllä sen tarttee*

*tähän organisaation linjaukseen pohjautua, miten osaston toimintaa viedään eteenpäin. (H4)*

Haastateltavat toivoivat saavansa enemmän tukea johtamistyöhön ja itsensä johtamiseen omalta esimieheltään. Tukea toivottiin erityisesti niissä asioissa, joissa haastateltavien oma päätösvalta ja kompetenssi ylittyivät. Omalta esimieheltä odotettiin napakkaa päätöksentekokykyä – selkeitä ja nopeita vastauksia. Häneltä toivottiin myös tukea ja hyväksyntää jo tehdyille päätöksille.

*Tietyissä ratkaisuihin minulle jätetään ehkä liikaa liian paljon semmoisia, että minulla ei ole toimivaltaa päättää asioista. Jätetään kuitenkin päätöksiä, mitä en voi tehdä, koska minulla ei ole sitä kompetenssia tehdä päätöksiä. (H5)*

*Uskaltaakohan tätä sanoa, että ehkä sitten ois omalta esimieheltäni, toivoisin enemmän päätöksentekokykyä. Et paljon jää asioita ilmaan, pitäis tehdä napakammin päätöksiä. (H2)*

*Mun mielestä on sällöillä kokenut saavani tukea esimieheltä. Jos on tehnyt jonkin päätöksen, että näin on suunnitellut. Tavallaan sitä vahvistusta, et tää on ihan järkevä suunnitelma. Ei mee ihan mettään. (H1)*

*Et sitten se kiusaa joskus, että mä en saa esimiehenä tarpeeksi tietoa siitä, että mä pystyisin tiedottamaan henkilökuntaa, se on joskus kurja ongelma. (H4)*

Vahva tuki itsensä johtamiselle tuli haastateltavien omasta monipuolisesta osaamisesta. Pitkä työkokemus ja perustöiden hallinta olivat vankka pohja, johon itsensä johtamisessa voi nojata. Oma osaamista edistivät työnantajan järjestämät tai omaehtoiset koulutukset sekä tutustuminen erilaisiin hoitotyön ja johtamisen tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Uusien asioiden oppiminen koettiin edistävän itsensä johtamista.

*Siis kaikista vahvin tukihan on se minun, kuitenkin olen pitkään ollut esimiehenä ja pitkä työkokemus ja pitkään olen ollut hoitotyössä, sieltähän se tulee. Kokemus, että hallitsee sen perustöiden, hallitsen mielestäni hyvin vielä. (H3)*

*Lukeminen ja opiskelu ja kaikki tällainen. Et pitää olla kiinnostunut asioista, kouluttautuminen on yks hyvä kanssa. (H2)*

Itsensä johtamista edistivät haastateltavien kokemusten mukaan oma asenne ja omat arvot. Asenteissa kuvastui uskomus, että asioihin voi vaikuttaa. Työ itsessään koettiin arvokkaaksi, motivoivaksi, palkitsevaksi ja siihen haluttiin sitoutua. Yksi haastateltava

korosti itsetuntemuksen sekä asioiden ja avoimen itsensä tutkiskelun edistävän itsensä johtamista.

*Ainakin ensimmäiseksi oma asenne, että asennoituu siten, että niihin tekijöihin pystyy vaikuttaa. (H1)*

*Ja se että se itsetutkiskelu totta kai. Jos pystyy asioita ihmisten kanssa puimaan. Ei se kuitenkaan helppo tie ole itsensä johtaminen ja itsetuntemus. (H2)*

*Mä arvostan työntekijöitä, työn tekemistä, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Siitä se lähtee. Mä tykkään tästä (työstä). (H5)*

Vapaa-aika toi hyvää vastapainoa haastateltavien työlle ja auttoi taas jaksamaan täyspainoisesti töissä. Vapaalla haluttiin keskittyä omiin harrastuksiin, perheeseen ja ystäviin. Omat harrastukset tukivat itsensä johtamista, sillä harrastuksissakin oli uuden oppimista ja määrätietoista toimintaa. Yhden haastateltavan mielestä työasioiden ajatteleva ja esimerkiksi pohdiskelut toiminnan kehittämiseksi eivät vapaallakaan häirinneet. Työ koettiin niin merkitykselliseksi.

*Mä oon sillä lailla aina töissä ja käytettävissä. Mä tykkään hirveesti mun työstäni, mä oon sitoutunut ja annan itsestäni tosi paljon työelämään. (H5)*

*Sitten mun harrastukset tukee sitä itsensä johtamista, koska nekin on sellaisia, missä mun pitää määrätietoisesti tehdä jotakin, oppia jotain uutta. On melkein harrastusta joka päivälle ja viikonlopuks, että mä pystyn irtautuun tästä työstä ja tekemään jotakin muuta. Sitten mä teen tätä täyspainoisesti.*

### 7.3 Itsensä johtamisen toimintaympäristö

Haastateltavat käyttivät haastatteluissa melko runsaasti ilmauksia, jotka kuvasivat sitä toimintaympäristöä, missä johtamistyö ja itsensä johtaminen tapahtuivat. Tulevat muutokset Rauhaniemen sairaalan toiminnassa ja epävarmuus oman osaston toiminnan jatkumisesta näkyivät kesällä tehdyissä haastatteluissa.

*Onhan tässä tää epävarmuus, et me ei tiedetä, mitä loppuvuodesta tapahtuu. Joka tapauksessa sitten, kun Impivaara aukee, niin sairaalan paikkaluku tulee vähenee. Mut miten, on vielä epäselvää. (H1)*

Haastateltavat toivoivat enemmän aikaa toiminnan kehittämiseksi yhdessä työntekijöiden kanssa. Ajoittainen kiire ei haitannut, mutta ajan riittämättömyys hidasti uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Sähköpostitse tulleet kiireelliset tehtävänannot laittoivat uusiksi työpäivän suunnitelmat, vaikka yllätyksiin oli pyritty varautumaan joustavilla aikatauluilla.

*Uuden suunnitteluun haluaisin käyttää aikaa, esimerkiksi tää kotiutusjuttu, et vois sin ottaa mun henkilökuntaa ryhmänä suunnitella tällaista, mutta ei oo siihen aikaa. Saatais ihan oikeesti suunnitella kerralla. (H4)*

*Se on se työnsä aikatauluttaminen välillä, mikä tietysti ei aina johdu minusta. Mä voin joitakin asioita suunnitella etukäteen, et teen ne ajoissa, mut sitten tulee näitä yhtäkkisiä määräyksiä tuolta sähköpostin kautta. Että pitäis olla huomiseksi tai tänään mieluusti valmiina. (H4)*

Organisaation vaatimus laitoshoidon sadan prosentin kuormituksesta toi toiminnalle haasteita, kun resurssit, kuten henkilöstömitoitus, koettiin liian niukoiksi. Potilaat tarvitsivat paljon moniammatillista apua, ja potilasvaihto oli nousussa. Päättäjien arvostusta ja riittävää asiantuntemusta kyseenalaistettiin.

*Tää on ihan huima tää erikoissairaanhoidon ja laitoshoidon ero. Kyllä sen näkee nyt, mitä päättäjät arvostaa ja mihinkä halutaan satsata taloudellisesti ja resurssien kautta. Laitoshoidossa odotetaan tai ainakin tällaisessa Rauhaniemen sairaalassa jotain sadan prosentin kuormituksia sairaalaosastoilla. Meillä hoidetaan jopa lähes yhtä vaativia potilaita. Se olisi tietty ideaali, että saisi paremman miehityksen tähän potilasmateriaaliin nähden, kuormitukset on tommosta ja potilasvaihto suuri. (H3)*

Osastojen toimintaa mitattiin erilaisilla mittareilla ja kyselyillä. Mittareita hyödynnettiin myös osastojen paras parantaja -palkitsemisessa. Yksi haastateltava toi esiin epäilyksensä näiden mittareiden kyvystä tuottaa tasapuolista ja oikeudenmukaista vertailutietoa eri osastojen toiminnasta. Toimivia mittareita ja asiakaspalautteita haluttiin kehittää.

*Rai on mittarina semmoinen, että lopettaisin sen heti. Siinä on niin paljon virhemahdollisuuksia. Mittarin pitäisi olla semmoinen sairaalassa, että sen pystyis päivittäin helposti pitämään ajan tasalla. (H3)*

*No sitten tällaisia mittareita, tulostittareitakin vois niin kuin tässä työssä enempi laatia ja hyödyntää. Olikin puhe tästä omaisten ja potilaiden tyytyväisyyskyselystä, siihen vois luoda kaavakkeen jokainen omalle osastolensa, kun ne on erilaisia. (H4)*

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen kyvyllä tuottaa totuudenmukaista tietoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu usein määrällisen tutkimuksen käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti, vaikka laadullinen tutkimus perustuu erilaisiin perusoletuksiin tiedosta ja todellisuudesta kuin määrällinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä tai eri menetelmiin liittyvillä luotettavuuskriteereillä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Opinnäytetyöni luotettavuutta tarkastelen uskottavuus-, vahvistettavuus-, refleksiivisyys- ja siirrettävyysskriteerien kautta. Uskottavuus on tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Tutkimustulosten uskottavuutta olen pyrkinyt osoittamaan vertailemalla opinnäytetyöstä saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin tutkittavasta ilmiöstä. Itsensä johtamisen suhteen tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimustulosten kanssa. Itsensä johtamista edistäviä ja tukevia tekijöitä mainitaan vain muutamissa itsensä johtamista käsittelevässä tutkimuksessa. Opinnäytetyössä saadut tulokset ovat siten melko ainutlaatuiset. Halusin tuoda esille myös itsensä johtamisen toimintaympäristön, joka nousi haastattavien vastauksista voimakkaasti esiin. Nämä tuloksethan eivät sinällään kerro itsensä johtamisesta tai sitä tukevista tekijöistä. Valinta oli vaikea. Näiden tulosten esittely ehkä heikentää työn laatua käsitteiden moninaisuuden vuoksi. Toisaalta näin lukija voi itse päättää tulosten merkityksen tälle työlle tai niiden hyödyn tuleville tutkimuksille. Saatuja tuloksia ei ole yritetty peitellä tai muokata sopiviksi. Opinnäytetyöni tulosten uskottavuutta lukija joutuu pohtimaan muun muassa opinnäytetyön tehtävien sopivuuden, valittujen menetelmien ja analyysin onnistumisen kautta. Raportissani olen pyrkinyt tekemään nämä valinnat näkyviksi.

Tutkimustulosten on vastattava tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkimusaiheesta. Heidän arvionsa tuloksista lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Opinnäytetyöhöni osallistuneet osastonhoitajat eivät ole päässeet arvioimaan syntyneitä tuloksia ennen tämän raportin kirjoittamista ja esittämistä, mikä hei-

kentää sen luotettavuutta. Haastattelutilanteissa pyrin tarkentavilla kysymyksillä varmistamaan oman ymmärryksen haastateltavien kokemuksista. Haastattelujen nauhoittaminen puolestaan mahdollisti tarvittaessa vastausten tarkistamisen ja mieleen palauttamisen. Aineistolähtöisellä analyysillä olen pyrkinyt minimoimaan oman esiymmärryksen vaikutusta tulosten syntyyn. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on kuitenkin aktiivinen: tutkija itse toimii tutkimuksen välineenä ja vuorovaikutussuhteessa osallistujien kanssa (Kylmä & Juvakka 2007, 28). Tämä näkyy tekemissä valinnoissani.

Luotettavuutta lisää myös tutkijan käyttämä aika tutkittavan ilmiön perehtymiseksi. Uskottavuutta voidaan lisätä tutkijan pitämän tutkimuspäiväkirjan avulla. Päiväkirjassa tutkija voi tuoreeltaan kuvata ja pohtia kokemuksiaan ja tekemiään valintoja. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Tämän opinnäytetyön tekeminen on lähtenyt käyntiin aiheen lopullisella valinnalla vajaa vuosi sitten. Aiheeseen olen siis perehtynyt vasta suhteellisen lyhyen ajan opinnäytetyön luotettavuutta pohdittaessa. Lisäaika olisi mahdollistanut teorian tiedon laajemman ja syvemmän tarkastelun ja siten myös oman ymmärryksen syvenemisen. Pidempiaikainen perehtyminen teoriaan olisi ehkä muuttanut itsensä johtamisen tarkastelunäkökulmaa ja sitä kautta vaikuttanut opinnäytetyön kysymysten asetteluun sekä tutkimusmenetelmän, analyysitavan ja osallistujien valintaan. Lyhyestä ajasta huolimatta olen pyrkinyt perehtymään aiheeseen huolellisesti ja hyvää tutkimustapaa noudattaen.

Tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan osoittaa kirjaamalla koko tutkimusprosessi tarkkaan ylös niin, että toinen tutkija voi seurata prosessin kulkua. Tutkimuspäiväkirjan muistiinpanoja voidaan hyödyntää tutkimusraporttia kirjoitettaessa esimerkiksi kuvaamalla tehdyt johtopäätökset ja sen, miten tuloksiin on päädytty. Saman aineiston pohjalta voidaan tehdä kuitenkin erilaisia tulkintoja, sillä laadulliseen tutkimukseen kuuluvat moninaiset todellisuudet. Erilaiset tulkinnat lisäävät ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tässä raportissa opinnäytetyön tekemistä tarkkaan. Tekemiäni päättelyitä ja tulkintoja olen havainnollistanut esimerkeillä ja aineistokatkelmilla. Jokaisen ydinkäsitteen synty on kuvattu pelkistyksestä lähtien ja lainaukset haastatteluista todentavat päätelmät tuloksista. Nämä auttavat toista tutkijaa seuraamaan opinnäytetyön tekemisen prosessia ja arvioimaan saatujen tulosten kelpoisuutta.



Refleksiivisyys on tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdista tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen tekijän on arvioitava oma vaikutuksensa prosessiin ja aineistoon ja kuvattava se. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Oma kokemus tutkimusten tekemisestä on vielä vähäistä. Tämä varmasti heijastuu opinnäytetyössä. Ymmärrän, että laadullisen opinnäytetyön tekijänä minulla on ollut vahva vaikutus koko prosessiin aina aiheen, opinnäytetyön tehtävien ja menetelmien valinnasta lähtien. Vahvimmillaan valinnat näkyvät aineiston analyysin eri vaiheissa: ilmiötä kuvaavien ilmauksien löytämisessä haastattelua aineistosta, ilmausten pelkistämisessä ja luokitteluissa sekä luokkien nimeämisissä. Jokaikaisessa vaiheessa olisin voinut valita toisin ja jokaista valintaa jouduinkin pohtimaan tarkkaan. Opinnäytetyötä tehdessäni olen pitänyt päiväkirjaa, johon konkreettisten tekemisten lisäksi olen voinut kirjata ylös omia tuntemuksia ja kokemuksia tutkimuksen tekemisestä. Muistiinpanoista olen voinut jälkikäteen tarkistaa tekemiäni valintoja ja niiden taustoja.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Katkava kuvaus tutkimuksiin osallistujista ja tutkimusympäristöstä auttaa lukijaa arvioimaan tulosten siirrettävyyttä (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tarkkaan omaa rooliani ja tekemiäni valintoja tämän opinnäytetyön tekemisessä, jotta myös lukija voisi arvioida sen vaikutusta opinnäytetyön kulkuun ja tuloksiin. Mahdollisemman tarkalla kuvauksella haastattelujen tekemisestä, osallistujista, tutkimusympäristöstä ja aineiston induktiivisesta sisällönanalyysistä lukija voi muodostaa oman käsityksensä opinnäytetyöni tulosten siirrettävyydestä. Mielestäni samansuuntaisia tuloksia saadaan, vaikka esimerkiksi kohderyhmä ja tutkimusympäristö vaihtuisivat. Tästä ovat todisteena kirjallisuuskatsauksen avulla löydetty aiemmat tutkimukset, joissa muun muassa menetelmät, kohderyhmät ja tutkimuskysymysten asettelut ovat olleet toisistaan erilaiset.

Vilkan (2009, 158) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on viime kädessä tutkija itse ja hänen tekemät valinnat, ratkaisut ja teot. Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen eri vaiheista ja hänen esittämänsä arviot tutkimuksen luotettavuudesta jokaisen valinnan kohdalla. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tulkintaan, tutkimiseen ja johtopäätöksiin. (Vilka 2009, 159.) Itsensä johtamisen tarkasteluun sopii laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä kartoitin Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien omia todellisia kokemuksia aiheesta.

Aineistonkeruumenetelmänä avoin haastattelu on vaativa ja minä haastattelijana kokematon. Toisaalta avoin haastattelu antoi mahdollisuuden löytää tutkittavaan asiaan uusia näkökantoja, joita en olisi välttämättä osannut huomioda teemahaastattelussa tai kyselyssä. Rajanveto teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välillä oli vaikeaa. Olin lähtenyt tekemään aluksi itselleni tukilistaa haastatteluja varten. Listan avulla yritin selvittää itselleni, minkälaisia kysymyksiä saattaisin haastattelujen edetessä päästä/joutua tekemään. Tämä menetelmä kuitenkin liittyy puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Siinä käydään haastattelua läpi teemoista johdettujen väljien kysymysten avulla. Myös teemahaastattelu voi edetä joustavasti, ja vapaalle puheelle annetaan tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Pohdittavakseni tuli, olinko käyttänyt avoimen haastattelun sijaan teemahaastattelua. Menetelmien väliset erot eivät ole suuret, ja eri tutkijoilla on varmasti omat näkemykset, miten puhtaasti jotakin menetelmää tulisi käyttää. Vaikeasta rajanvedosta huolimatta katson aineistonkeruumenetelmän olleen lähempänä avointa haastattelua kuin teemahaastattelua, sillä haastattelut etenivät haastateltavilta saatujen vastausten pohjalta, valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut ja haastatteluissa käytiin läpi haastateltavien itsensä esiin ottamia asioita (ei siis kaikkien kanssa samat kysymykset/teemat).

Analyysitavan valinnalla en halunnut myöskään rajata mitään näkökantoja etukäteen pois. Suurin haaste tuli aineiston pelkistyksestä ja luokittelusta, mahdollisuuksia oli monia. Itsensä johtamista edistävissä ja tukevissa tekijöissä luokittelua olisi voinut viedä pidemmälle ja tehdä selvemmin abstrahointia. Halusin esittää nämä tulokset konkreettisesti ja näkyvästi, jotta en kadottaisi mahdollisesti liialla abstrahoinnilla jotakin olennaista tuloksista, sillä aihetta on tutkittu melko vähän.

## 8.2 Opinnäytetyön eettinen tarkastelu

Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tiedonhankinnassa, tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Käytettävät menetelmät sekä avoimuus tulosten julkaisussa ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuskriteerien mukaisia. Tutkimuksen teossa ja tulosten julkaisussa huomioidaan asianmukaisella kunnioituksella myös muiden tutkijoiden työ ja saavutukset. (Kuula 2006, 33–34.) Opinnäytetyössäni

olen pyrkinyt tuomaan käyttämäni lähteet asianmukaisesti esille sekä tekstiviitteissä että lähdeluettelossa.

Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan yksityiskohtaisesti. Ennen tutkimuksen aloittamista määritellään ja kirjataan jokaisen tutkimusryhmän jäsenen asema, oikeudet, osuus, vastuut ja velvollisuudet. Tutkimustuloksia julkaistaessa raportoidaan mahdolliset rahoituslähteet ja sidonnaisuudet. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on noudattaa hyvää hallintokäytäntöä sekä henkilöstö- ja taloushallintoa. (Kuula 2006, 33–34.) Olen tämän opinnäytetyön ainoa tekijä ja tämän työn tekemiseen en ole saanut ulkopuolista rahoitusta. Työskentelen tällä hetkellä Rauhaniemen sairaalassa (kohdeorganisaatio), minkä olen tuonut esille raportissa.

Tutkimusta on tarkasteltava eettisesti koko tutkimusprosessin ajan. Eettistä pohdintaa on tehtävä muun muassa aiheen ja menetelmien oikeutuksista, valittujen menetelmien käyttökelpoisuudesta, tutkimusongelmien tausta-arvoista ja saadun tutkimustiedon merkityksestä tieteelle ja yhteiskunnalle. Tutkimukset voivat vaikuttaa moneen ihmiseen pitkään. Siksi on syytä pohtia tutkimuksen sensitiivisyyttä: aiheuttaako tutkimus osallistujille tai tekijöille uhkaa. Sensitiivisyys voi olla tutkittavan aiheen arkaluonteisuutta tai osallistujien haavoittuvaisuutta. Tutkimuseettisiä periaatteita ovat haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. (Kylmä & Juvakka 2007, 143–147.) Itsensä johtaminen kuuluu jokaiselle ja se on henkilökohtainen oppimisprosessi, jossa johtaja ja johdettava on sama. Haastattelujen perusteella koen, ettei aihe ollut arkaluontoinen, ja vastaajat hoitoalalla pitkän työuran tehneitä sekä esimiesvastuussa olevia henkilöitä.

Tutkimuksen osallistujien aseman turvaamiseksi on pohdittava, miten tietoinen suostumus saadaan, miten tutkimuskysymykset operationalisoidaan, miten tuen saaminen esimerkiksi kriisitilanteessa järjestetään ja mikä on tutkimuksen tekijän ja terveysalan ammattilaisen roolien välinen suhde. Tietoon perustuvalla suostumuksella pyritään välttämään osallistujille aiheutuvaa haittaa. Osallistujia on informoitava tutkimuksen tarkoituksesta, kestosta, menettelytavoista, tutkimustiedon käyttötarkoituksesta ja siitä, että kyseessä on tutkimus. Osallistujien on oltava tietoisia tutkimuksen vastuuhenkilöstä, omasta ja tutkimuksen tekijän roolista sekä niistä perusteluista, joilla tutkimukseen osallistujat valittiin. Osallistujille on kerrottava tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja haitat, suojeleun liittyvät seikat, yhteyshenkilön tiedot ongelmatilanteita varten sekä luotta-

muksellisuuden, nimettömyyden ja yksityisyyden toteutuminen tutkimuksen aikana ja jälkeen ennen heidän osallistumispäätöstään. Osallistujat voivat kysyä tutkimuksesta ja vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Riittävän tiedonsaannin lisäksi on varmistettava saadun tiedon ymmärtäminen. (Kylmä & Juvakka 2007, 148–151.)

Lähetin valitsemilleni osastonhoitajille sähköpostiin opinnäytetyöni tutkimussuunnitelman, joka oli myös lupahakemuksen liitteenä. Lisäksi lähetin vielä erillisenä liitteenä saatekirjeen, jossa kerroin muun muassa opinnäytetyöni aiheesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen koska tahansa, aineiston luottamuksellisesta käsittelystä ja hävittämisestä. Omat yhteystietoni olivat saatekirjeessä sekä sähköpostiviestissä. Ennen haastatteluja ja suostumuksen allekirjoitusta kertosin uudelleen tutkimuksen tarkoituksen, luottamuksellisuuden, nimettömyyden ja vapaaehtoisuuden sekä kerroin mahdollisuudesta keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen koska tahansa. Haastattelun lopussa kysyin lisäksi suoraan, olisiko haastateltavilla ollut minulta jotakin kysyttävää.

Rauhaniemen sairaala on pieni tuotantoyksikkö ja osastonhoitajia vain yhdeksän. Siksi olen pyrkinyt esittelemään opinnäytetyön osallistujat ja ympäristön siten, etteivät osallistujat olisi tunnistettavissa. Olen jättänyt tulosten esittelyssä haastattelujen lainauksista pois murreilmaisut tai sanonnat, joista haastateltavat voitaisiin tunnistaa. Lainauksia olen pyrkinyt ottamaan kaikilta haastateltavilta tasapuolisesti, mutta tunnistettavuuden vuoksi olen käyttänyt muutaman haastateltavan lainauksia toisia hieman vähemmän.

## **8.3 Tulosten tarkastelua**

### **8.3.1 Itsensä johtaminen**

Tulosten mukaan itsensä johtaminen on osastonhoitajille nimenä tai käsitteenä tuttu koulutuksista ja kehityskeskusteluista. Sen merkitystä ei välttämättä pohdita eikä aina muisteta sen teoreettista sisältöä. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka aikana tietoisuus omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista syvenee (Sydänmaanlakka 2012, 28–29). Itsensä johtamisen vaikeus ei ilmene tietämisessä vaan käytännön toiminnassa, sillä se on konkreettista, pitkäjänteistä ja jämäkkää toimintaa (Sydänmaanlakka 2006, 17–16.) Tietoisuus käsitteen merkityksestä mahdollistaa

itsensä johtamisen, mutta ymmärrys ja menestymisen halu työssä ja elämässä ohjaa reflektointiin, oman osaamisen johtamiseen ja suuntaamiseen. Itsensä johtaminen kuuluu kaikille, kun tavoitteena on toteuttaa itseään ja elää hyvä elämä (Sydänmaanlakka 2006, 69–73).

Monipuolinen liikunta, lepo ja rentoutuminen ovat opinnäytetyön tulosten mukaan itsensä johtamisen fyysistä ulottuvuutta. Myös aiemmat tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Fyysinen tietoisuus liittyy ravintoon, liikuntaan, lepoon, hengittämiseen ja rentoutumiseen. (Sydänmaanlakka 2003, 69.) Pitkäsen (2008, 59) tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen on joko tavoitteellista toimintaa itsensä ja työn kehittämiseksi tai toimintaa, jonka tarkoituksena on huolehtia omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Omasta fyysisestä hyvinvoinnista huolehditaan riittäväällä liikunnalla ja irrottautumalla arjen rutiineista. Työnantaja voi tukea jaksamista tarjoamalla työntekijöille esimerkiksi mahdollisuuden hierontaan tai käyntiin kuntosalilla. (Pitkänen 2008, 67.) Fyysisestä työkuunnosta huolehtiva jaksaa työskennellä ja toimia johtajana (Yliniemelä 2000, 15–16).

Opinnäytetyön tulosten mukaan kognitiiviseen itsensä johtamiseen kuuluu ajattelu, oppiminen, luovuus, havainnointi ja huolehtiminen psyykkisestä jaksamisesta. Sydänmaanlakka (2003, 69) käyttää väitöskirjassaan käsitettä psyykkinen tietoisuus, joka sisältää edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi vielä muistin. Valtosen (2008, 61–65) tutkimuksen mukaan esimiehet hyödyntävät kognitiivisissa itsensä johtamisen strategioissa uskomuksia ja olettamuksia, mielikuvien hallintaa, sisäistä ja ulkoista dialogia sekä oppimista. Uskomukset voivat olla vahva este uskallukseen kokeilla uusia asioita (Pitkänen 2008, 63). Havainnointi on eräs itsensä johtamisen väline. Näkemällä, kuulemalla ja tuntemalla visioidaan tulevaa ja nähdään asiat tässä hetkessä (Valtonen, 2008, 73). Mielellä on vahvin ja voimakkain väline itsensä johtamisessa – kaikkia mielen voimavaroja emme edes tiedosta (Pitkänen 2008, 72).

Osastonhoitajat ovat työssään vuorovaikutussuhteessa omiin esimiehiin, alaisiin, potilaisiin ja heidän omaisiinsa sekä lukuisiin muihin yhteistyötahoihin. Toimintaa halutaan kehittää yhteisvastuullisesti yhdessä työntekijöiden kanssa. Myös positiivisuus, tunteiden hallinta ja harrastukset kuvastavat itsensä johtamisen sosiaalista ulottuvuutta opinnäytetyössä saatujen tulosten mukaan. Tätä tulosta tukevat aiemmat tutkimukset itsensä johtamisesta. Esimiehen roolilla on vaikutusta vuorovaikutuksen ja kosketuspinnan ra-

kentamisessa työntekijöihin (Kohtakangas 2013, 20). Määtän (2012, 75) mukaan työntekijät ovat mielellään yhteistyössä esimiehen ja työtovereiden kanssa, mikä näkyy sitoutumisena työyhteisöön sekä huolehtimisena tiedonkulusta. Positiivinen suhtautuminen työkavereihin ja työhön koetaan tärkeäksi (Määttä 2012, 79). Alaiset tuovat esimiehelle voimavaroja itsensä johtamiseen, sillä se on aktiivista toimintaa toisten kanssa (Valtonen 2008, 78). Elämä ei ole pelkkää työtä. Harrastukset avartavat ajattelua, auttavat katsomaan työasioita realistisesti ja tukevat itsemotivointia. (Yliniemelä 2000, 22.)

Osastonhoitajien toimintaa keskeisesti ohjaavia arvoja ovat tulosten mukaan oikeudenmukaisuus, puolueettomuus ja tasapuolisuus. Työ on arvo jo itsessään. Osastonhoitajat arvostavat omaa ja toisten työtä ja toivovat saman arvostuksen välittyvän myös muiden ammattiryhmien välillä. Itsensä johtamiselle, kuten koko toiminnalle, asetetaan päämääriä. Tärkein päämäärä on potilaiden hyvä hoito. Tasapainoa joudutaan ajoittain hakemaan organisaation vaatimusten ja työntekijöiden odotusten suhteen. Pentti Sydänmaanlakka (2003, 69) liittää itsensä johtamisen henkiseen tietoisuuteen myös arvot, päämäärät, merkitykset ja tasapainon. Henkinen hyvinvointi on tasapainoa, luottavaisuutta ja uskallusta olla oma itsensä. Omien arvojen tiedostamisella on merkitystä henkisessä itsensä johtamisessa. Arvot ohjaavat käyttäytymistä, tunteita ja ajatuksia. Henkinen tasapaino löytyy arvojen ja tekojen välisestä sopusoinnusta. (Sydänmaanlakka 2006, 207–209; Salmimies 2008, 61–62.)

Aiempien tutkimusten mukaan muun muassa kehityskeskusteluissa itseään johtava työntekijä asettaa itselleen tavoitteita, jotka liittyvät jossain määrin oppimiseen. Itseään johtava työntekijä toimii itsenäisesti ja oppii uutta. Organisaation tehtävänä on mahdollistaa oppiminen kannustamalla, tukemalla, palkitsemalla ja luomalla itsensä johtamista ja oppimista motivoiva työkuultuuri. (Halinen 2008, 60–88.) Palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää, mutta vaikeaa (Määttä 2012, 76.) Monipuolinen työ, positiivinen palaute ja onnistumiset työssä palkitsevat enemmän kuin aineelliset palkkiot (Valtonen 2008, 66). Ammatillinen tietoisuus itsensä johtamisessa sisältää työtehtävät, työn tavoitteet, oman osaamisen, palautteen ja kehittymisen (Sydänmaanlakka 2003, 69). Myös tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan osastonhoitajien työnkuva on laaja, ja työn tekemiseksi he käyttävät monipuolisesti erilaisia työmenetelmiä. He asettavat työilleen ja itselleen tavoitteita. Omaa sekä työntekijöiden osaamista halutaan pitää yllä ja vahvistaa muun muassa koulutuksilla ja antamalla työntekijöille vastuuta toiminnan kehittämisestä. Osastonhoitajat saavat itse palautetta kollegoilta, työntekijöiltä, potilailta ja heidän

omaisiltaan. Työntekijöille palautetta annetaan ennen kaikkea kehityskeskusteluissa ja tilanteissa, joissa puututaan havaittuihin epäkohtiin tai selviin laiminlyönteihin.

Tutkimusten ja teorioiden perusteella uudistuminen vaatii itsetuntemusta, itseluottamusta, tietoisuutta, itsereflektointia ja muutosvalmiutta (Åhman 2005, 132–133; Sydänmaanlakka 2012, 28–29). Tietoisuus itsensä johtamisesta tarkoituksellisena prosessina lisääntyy Pitkäsen (2008, 60) mukaan kokemusten ja kehittymisen myötä. Tietoisuus on kaiken ydin: on oltava tietoinen omasta mielestä, kehosta, ammatillisesta osaamisesta, psyykkisistä ja henkisistä voimavaroista (Pitkänen 2008, 72). Esimiehelle itsetuntemuksen syventäminen on tärkeää. Työssä se voi näkyä omien virheiden myöntämisenä, rohkeutena olla epätäydellinen ja inhimillinen. Epärealistinen vaatimus kaiken osaamisesta ohitetaan – työssä ja siinä kehittymisessä ei olisi enää mieltä, jos tuntisi olevansa täydellinen. (Kohtakangas 2013, 23.) Itsereflektointi on myös esimiehen työkalu tarkastella omia huoliaan työyhteisöä koskien (Kohtakangas 2013, 23). Uudistumisesta kertovat tulokset tässä opinnäytetyössä ovat verrattavissa teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Osastonhoitajien kokemuksen mukaan itsensä johtaminen on itsetuntemusta, tunneälyä, oman toiminnan analysointia ja tutkiskelua. Se on myös valmiutta omaksua uutta ja valmiutta kohdata muutosten tuomat haasteet.

### **8.3.2 Itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät**

Pitkäsen (2008, 58) tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen ei ole ulkoa johdettu prosessi, sillä se lähtee yksilöstä itsestään ja on riippumattoman tahdon tuote. Omat subjektiiviset kokemukset ja tietoisuus sisäisistä prosesseista ovat edellytyksiä muutokselle. Tietoisuus tekee itsensä johtamisesta määrätietoista, tavoitteellista ja tarkoituksellista. (Pitkänen 2008, 59–60.) Pelkästään itsensä johtamista edistäviä ja tukevia tekijöitä ei ole kartoitettu tarkastelemissani aiemmissa tutkimuksissa, mutta muutamissa on mainintoja näistä tekijöistä. Osastonhoitajien omat kokemukset itsensä johtamista edistävästä ja tukevasta tekijöistä nousevat kuitenkin vahvasti esiin tässä opinnäytetyössä. Siksi koen ne tärkeäksi raportoida.

Opinnäytetyön tulosten mukaan osastonhoitajat saavat tukea itsensä johtamiselle omalta esimieheltään, kollegoiltaan ja työntekijöiltään. Esimiehen antama tuki liittyy yleensä osastonhoitajien päätöksenteon vahvistamiseen. Osastonhoitajat toivovat saavansa esimieheltään enemmän tukea etenkin niissä asioissa, joihin heillä itsellään ei ole kompe-

tenssia tai lopullista päätösvaltaa. Osastonhoitajat toivovat esimieheltä myös nopeaa päätöksentekokykyä. Esimiehen antama tuki on parhaimmillaan kuuntelemista ja luottamuksen osoittamista esimiehen työlle (Mäntylä 2012, 25).

Osastonhoitajat voivat luottaa siihen, että saavat omilta kollegoiltaan tarvittaessa aina tukea ja ymmärrystä jo siksikin, että kuuluvat samaan porukkaan. Tukea saadaan muun muassa yhteisissä palaverissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa esimerkiksi kollegan työhuoneessa. Osastonhoitajien saama tuki omilta työntekijöiltä koetaan erittäin tärkeäksi. Tuen merkitys korostuu etenkin uuden esimiehen kohdalla. Kohtakankaan (2013, 20) tutkimuksen mukaan kollegoiden tuki syntyy ymmärryksestä painittaessa samojen asioiden kanssa ja voi olla konkreettista auttamista tai tiedon ja kokemuksen vaihtoa. Myös Mäntylän (2012, 25) tutkimuksessa kollegoiden antama vertaistuki nähdään ymmärryksenä samanlaisten haasteiden kohtaamisesta.

Osastonhoitajat tukevat ja edistävät työntekijöidensä itsensä johtamista antamalla heille vastuuta osaston toiminnan kehittämisessä ja osoittamalla luottamusta asioiden hoitamisessa. Osastonhoitajat tukevat työntekijöiden osaamista ja kehittymistä muun muassa ohjaamalla heitä koulutuksiin. Savolaisen (2004, 56) mielestä esimies voi tukea työntekijän kehittymistä antamalla tietoa oppimisen tarpeista ja menetelmistä osaamisen karjoittamiseksi, auttamalla kehittämissuunnitelman teossa sekä tukemalla ammatti-identiteetin kehittymistä. Konkreettista tukea osastonhoitajat antavat työntekijöilleen koordinoimalla osaston toimintaa, ohjaamalla ja neuvomalla työn tekemisessä sekä työaikajärjestelyillä. Tarvittaessa osastonhoitajat ovat myös mukana potilashoitotyössä. Kohtakankaan (2013, 21) tutkimuksen mukaan esimiehet ymmärtävät toimintansa vaikutukset työhön oman alaiskokemuksensa kautta. He jakavat myös työntekijöiden ymmärryksen toiminnan olosuhteista ja voivat siten tukea itsensä johtamista tarjoamalla välineitä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. (Kohtakangas 2013, 23.) Myös Mäntylän (2012, 25) tutkimuksessa esimiehet saavat paljon tukea alaisiltaan, kun antavat heille mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua. Avun vastaanottamisen edellytyksenä on alaisen kuunteleminen (Mäntylä 2012, 25). Halisen (2008, 3–4) mukaan esimiehet rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitä itsensä johtamiseen ottamalla heidät mukaan päätöksentekoprosessiin, antamalla heille vastuuta ja järjestämällä kehityskeskusteluja, koulutusta sekä panostamalla työviihtyvyyteen.



Osastonhoitajat ovat vuorovaikutuksessa muun muassa oman esimiehen, työntekijöiden ja potilaiden kanssa. Valtosen (2008, 63) mukaan tehokas ja avoin vuorovaikutussuhde antaa esimiehelle tietoa omasta johtamisesta ja sen kehittämistarpeista ja siten tukee hänen itsensä johtamista. Tässä vuorovaikutussuhteessa käydyt keskustelut mahdollistavat myös työntekijän omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden löytymisen. (Valtonen 2008, 63.)

Organisaation tuki osastonhoitajille pohjautuu organisaation tekemiin linjauksiin, ohjeisiin ja työnkuviin. Organisaation järjestämät koulutukset vahvistavat ja edistävät osastonhoitajien esimiesosaamista. Savolaisen (2004, 48) tutkimuksen mukaan johdon merkitys on tärkeä työntekijöiden halukkuudelle ja myönteisyydelle kouluttautua. Organisaatiolta saatu luottamus osastonhoitajien osaamiselle ja päätöksenteolle edistävät heidän itsensä johtamista. Organisaation käskyttävä ja byrokraattinen toimintakulttuuri ei anna tilaa oma-alotteellisuudella ja siten hankaloittaa esimiehen omaa sekä työntekijöiden itsensä johtamista (Kohtakangas 2013, 21).

Harrastukset, perhe, ystävät ja vapaa-aika tukevat osastonhoitajien työssä jaksamista. Tasapaino työn ja vapaan välillä edistää osastonhoitajien itsensä johtamista. Myös harrastusten avulla voidaan oppia uutta ja uuden oppiminen on kehittymistä. Oppimisprosessissa kokemusten avulla luodaan käsitteitä, sääntöjä ja periaatteita, joilla johdetaan itseä uusissa tilanteissa (Pirnes 2006, 192). Valtonen (2008, 82) korostaa tutkimuksessaan oman osaamisen ja itsensä kehittämisen tärkeyttä menestymiselle.

Osastonhoitajien itsensä johtamista edistävät ja tukevat heidän pitkä työkokemuksensa ja perustyön hallinta. Vankka ja monipuolinen osaaminen on hyvä pohja, johon myös itsensä johtamisessa voi nojata. Osastonhoitajien osaamista edistävät työnantajan järjestämät tai omaehtoiset koulutukset sekä tutustuminen hoitotyötä ja johtamista käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Merkitystä on myös osastonhoitajien omilla arvoilla ja asenteilla. Työ motivoi ja palkitsee ja on monelle arvo jo itsessään.

### 8.3.3 Itsensä johtamisen toimintaympäristö

Itsensä johtamista ei ole tarkasteltu teorioissa ja aiemmissa tutkimuksissa konkreettisen ympäristön avulla. Itsensä johtamisen tarkoituksena on syventää omaa itsetuntemusta, tarkastella ammatillisia ja henkilökohtaisia vahvuuksia ja minimoida näissä heikkouksia. Se tuo ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta sekä lisää elämän merkityksellisyyttä. (Sydänmaanlakka 2006, 44.) Itsensä johtamisen ”ympäristö” on ihminen itse.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut alun perin tarkastella itsensä johtamista sen ulkoisen toimintaympäristön kautta. Osastonhoitajien kokemuksissa ne nousivat suhteellisen voimakkaasti esiin ja siksi halusin ne opinnäytetyössäni esittää. Itsensä johtamisen taustalla on kokonaisvaltainen käsitys ihmisestä fyysisenä, psyykkisenä, emotionaalisenä ja henkisenä olentona. (Sydänmaanlakka 2006, 44.) Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki olemispuolet vaikuttavat toisiinsa ja siksi ihmistä on tarkasteltava kokonaisuutena (Sydänmaanlakka 2006, 68).

Syksyn 2013 aikana tapahtuvat muutokset Rauhaniemen sairaalan toiminnassa ja epävarmuus mahdollisista tulevista muutoksista on se konkreettinen itsensä johtamisen ammatillisen ulottuvuuden ympäristö, missä osastonhoitajat tällä hetkellä työskentelevät. Muutoksen keskellä osastonhoitajat haluavat panostaa oman osastonsa toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyöhön osastonhoitajat toivovat enemmän aikaa ja tätä kehittämistyötä he haluavat tehdä yhdessä henkilökunnan kanssa. Riittävät resurssit suhteessa potilaiden kuntoon ja vaihtuvuuteen mahdollistavat osastonhoitajien mielestä toiminnan sujumisen.

Osastojen toimintaa mitataan erilaisilla mittareilla ja kyselyillä. Mittareiden antamia lukuja hyödynnetään osastojen palkitsemisessa. Osastonhoitajat haluavat kehittää osastoille omia mittareita ja asiakaspalautejärjestelmiä, jotka mittaisivat toimintaa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä antaisivat toiminnasta todellisemman kuvan.

## 8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa Rauhaniemen sairaalan osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta. Näiden kokemusten kartoittamiseksi kysyin opinnäytetyön tehtävissä, mitä itsensä johtaminen on ja mitkä tekijät edistävät ja tukevat sitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen merkityksestä osastonhoitajan ja työntekijän toiminnassa. Tavoitteena oli myös luoda osastonhoitajille malli työntekijän itsensä johtamisen tukemiseksi.

Opinnäytetyön tulosten mukaan itsensä johtaminen kuuluu kaikille. Itsensä johtamista tapahtuu eri ulottuvuuksilla, joita ovat fyysinen, kognitiivinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen ulottuvuus. Voidaksemme kokonaisvaltaisesti hyvin ja ollaksemme tehokkaita itsensä johtajia huomioimme johtamisessamme kaikkia näitä ulottuvuuksia. Myös uudistumista tapahtuu jokaisella itsensä johtamisen ulottuvuudella. Tietoisuus ohjaa kehoamme, mieltämme, tunteitamme, henkisyttämme ja ammatillisuuttamme tässä uudistumisessa.

Itsensä johtaminen on ennen kaikkea konkreettista ja pitkäjänteistä toimintaa. Fyysinen itsensä johtaminen on hyvän ja monipuolisen ravinnon nauttimista, liikkumista eri tavoin, lepäämistä, nukkumista ja rentoutumista. Kognitiivinen ulottuvuus on luovuutta, havainnointia, ajattelua, muistamista ja oppimista. Sosiaalisessa ulottuvuudessa huolehdimme suhteistamme perheeseen ja ystäviin sekä olemme dialogisessa vuorovaikutuksessa työyhteisömme jäsenten kanssa. Harrastamme, olemme positiivisia. Henkinen itsensä johtaminen tuo tasapainoa elämäämme päämäärien, merkitysten ja arvojen avulla. Ammatillisessa ulottuvuudessa asetamme työllemme, omalle osaamiselle ja kehitymiselle tavoitteita, joita voimme tarkastella palautteen kautta. Työssämme toimimme monissa eri tehtävissä. Uudistuminen on itsensä johtamisen ydin. Uudistumiseen tarvitsemme itsetuntemusta ja kykyä reflektoida sekä halua ja valmiutta muuttumiseen.

Itsensä johtamiselle tukea saadaan omalta esimieheltä, kollegoilta ja alaisilta. Kollegoilta saadun vertaistuen merkitys syntyy yhteisestä ymmärryksestä samanlaisten haasteiden edessä. Omalta esimieheltä toivotaan napakkaa päätöksentekokykyä. Esimiehen tuki on kuuntelemista, tehtyjen päätösten vahvistamista ja luottamuksen osoittamista tehdylle työlle. Esimiehen tukea tarvitaan asioissa, joissa oma osaaminen tai päätösvalta ei enää riitä.

Alainen ja esimies ovat saman työyhteisön jäseniä ja tästä dialogisesta vuorovaikutussuhteesta nousee alaisen antaman tuen merkitys ja tärkeys esimiehelle. Esimiehen tuki alaiselle on alaisen osallisuuden mahdollistamista, luottamuksen osoittamista ja osaamisen kehittämistä. Esimies kuuntelee, rohkaisee, auttaa ja neuvoo.

Organisaatiolta saatu tuki itsensä johtamiselle perustuu organisaation visioon, strategiaan ja toimintaperiaatteisiin. Organisaatio määrittelee työnkuvat sekä ohjeistaa toimintaa ja luo sille puitteet. Organisaatio myös vahvistaa ja kehittää toimijoidensa osaamista koulutuksilla sekä osoittaa luottamusta asioiden hoidossa.

Tasapaino työn ja vapaa-ajan (harrastukset, perhe, ystävät) välillä auttaa jaksamaan. Sitä kautta jää voimavaroja muun muassa omien ajatusten, tunteiden, toiveiden ja tavoitteiden tarkasteluun. Ja itsetuntemus on uudistumisen edellytys. Vahva tuki itsensä johtamiselle tulee omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä – oppimisesta. Itsensä ja oman osaamisen kehittämisellä on merkitystä menestymiselle.

Itsensä johtamisen toimintaympäristöllä on merkitystä itsensä johtamisessa. Se vaikuttaa omien ajatusten, tunteiden ja tahdon suuntaamisessa kohti omia tavoitteita, sillä ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki häneen olemiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kokonaisvaltainen käsitys itsensä johtamisesta ja sen erilottuvuuksista. Myös itsensä johtamista tukevia tekijöitä löytyi työn tuloksena. Nämä tekijät myös edistävät itsensä johtamista sen tukemisen kautta. Itsensä johtaminen ja sitä edistävät ja tukevat tekijät olen koonnut taulukkoon 4. Liitteessä 6 on ensimmäinen luonnos mallista, jota esimies voi hyödyntää työntekijän itsensä johtamisessa. Mallia voidaan kehitellä omilla osastoilla yhteistyössä esimiehen ja työntekijöiden kanssa.

TAULUKKO 4. Itsensä johtaminen ja sitä edistävät ja tukevat tekijät

ITSENSÄ JOHTAMINEN				
TIETOISUUS				
Fyysinen ulottuvuus	Kognitiivinen ulottuvuus	Sosiaalinen ulottuvuus	Henkinen ulottuvuus	Ammatillinen ulottuvuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>ravinto</li> <li>liikunta</li> <li>lepo</li> <li>uni</li> <li>rentoutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ajattelu</li> <li>muisti</li> <li>oppiminen</li> <li>luovuus</li> <li>havainnointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hallinta</li> <li>positiivisuus</li> <li>ihmissuhteet</li> <li>harrastukset</li> <li>yhteisöllisyys</li> <li>vuorovaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>arvot</li> <li>asenne</li> <li>päämäärät</li> <li>merkitys</li> <li>tasapaino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>työtehtävät</li> <li>työmenetelmät</li> <li>tavoitteet</li> <li>osaaminen</li> <li>palaute</li> <li>kehittäminen</li> </ul>
<b>UUDISTUMINEN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Itsetuntemus   Itsereflektio   Muutosvalmius</b></li> </ul>				
<b>ITSENSÄ JOHTAMISTA EDISTÄVÄT JA TUKEVAT TEKIJÄT:</b> <b>osaaminen, oppiminen, arvot, asenne, harrastukset, perhe, ystävät, vapaa-aika</b>				
Organisaatio	Esimies	Kollega	Alainen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>visio, strategia, toimintaperiaatteet</li> <li>ohjeet</li> <li>työnkuvat</li> <li>kehittäminen</li> <li>luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kuuntelu</li> <li>luottamus</li> <li>päätöksenteko</li> <li>ratkaisujen tukeminen</li> <li>osallistaminen</li> <li>kehittäminen</li> <li>auttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vertaistuki</li> <li>auttaminen</li> <li>tiedon ja kokemuksen vaihtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vuorovaikutus</li> <li>yhteisöllisyys</li> <li>luottamus</li> <li>osallisuus</li> </ul>	

Kehittämisehdotukseni itsensä johtamisen suhteen liittyy sen hyödyntämiseen myös muulloin kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa jo tarkastellaan työntekijän ammatillisia tavoitteita ja kehittymistarpeita sekä toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Tähän yhteyteen sopii luontevasti myös muiden itsensä johtamisen ulottuuksien tarkastelu, jolloin työntekijä tulee huomioitua kokonaisvaltaisesti. Ja jonkin verran näitä kehityskeskusteluissa usein sivutaankin. Itsensä johtamista voi harjoitella

myös kehittämispäivillä, osastotunneilla ja -palavereissa tai jopa päivittäin työvuoron alkaessa. Silloin itsensä johtamisen osioista voisi tarkastella muutamaa tärkeintä kohtaa lyhyesti. Lähtökohtana voisi olla arvioinnit työvuoron aikana eteen tulevien töiden suoriutumisesta. Tämä toki edellyttää sitä, että työntekijät ovat jo aiemmin perehtyneet itsensä johtamisen teoriataustaan ja saaneet harjoitella menetelmän käyttämistä esimiehen johdolla. Reflektointi toisten aikana vaatii luottamusta ja toisten kunnioitusta.

Jatkotutkimusaiheena haluaisin kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia itsensä johtamisesta sekä esimiehen osuudesta siinä. Olisi mielenkiintoista nähdä, poikkeavatko näkemykset esimiesten näkemyksistä. Kiinnostavaa olisi saada työyhteisö käyttämään itsensä johtamismallia säännöllisesti riittävän pitkän ajan. Sen jälkeen voisi tutkia, onko mallilla ollut vaikutusta esimerkiksi tehokkuuteen työn suorittamisessa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY.
- Aamulehti 18.9.2013. Kaupin ja Rauhaniemen sairaalat suljetaan. Luettu 18.9.2013. <http://www.aamulehti.fi/Pirkanmaa/1194839739924/artikkeli/kaupin+ja+rauhaniemen+sairaalat+suljetaan.html>
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alanko, M. toimistos sihteeri. 2013. Rausan potilaspaikkamäärä ja henkilökuntamäärä. Sähköpostiviesti. [merja.alanko@tampere.fi](mailto:merja.alanko@tampere.fi). Luettu 7.5.2013.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Artefakta 16. Tallinna: Akatiimi Oy.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Halinen, S. 2008. Itsensä johtaminen oppivan organisaation edellytyksenä. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Heinilä, L. 2013. Esimiehen toiminnan vaikutus itsensä johtamiseen akateemisessa työyhteisössä. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Heiskanen, A. & Niemi, A. 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hongisto, S-K. 2013. Punainen lanka johtamisen kehittämiseen. Julkaistu 13.5.2013. Luettu 5.11.2013. <http://www.psycon.com/fi/views/case/punainen-lanka-johtamisen-kehittamiseen>
- Hurri, S. Millainen pomo, sellainen hoito. Sairaanhoitaja 08/13, 12.
- Ikäihmisten sairaalatyöryhmän raportti, 24.5.2012. Luettu 10.9.2012. <http://www.tampere.fi/perhejasosiaalipalvelut/ikaihmiset/sairaalatjalaitoshoito/rauhaniemi.html>.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen, eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 13–29.
- Kantanen, K., Salin, S., Suominen, T. & Åstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. Hoitotiede 23 (3), 185–196.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Yritysjulkaisut Edita.

Kielikompassi. Jyväskylän yliopiston kielikeskus. Opi oppimaan. Luettu 4.11.2013.  
<https://kielikompassi.jyu.fi/opioppimaan/itseohjautuvuus.htm>

Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 68–84.

Kohtakangas, K. 2013. Puun ja kuoren välissä: Väliportaan esimiesten kokemuksia itseensä kohdistuvasta myötätunnosta. Lapin Yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu-tutkielma.

Koivula, U-M, Suihko, K. & Tyrväinen, J. 2003. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. 2. uudistetun painoksen lisäpainos. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 1. Tampere.

Kontio, E. & Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset - huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 101–108.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1.painos. Helsinki: Edita.

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. Esimerkkinä syöpä sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. Tutkiva hoitotyö 6 (2), 23–29.

Laitoshoidon tuotantoalueen toimintasäätö. Luettu 25.4.2013.  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/1/5vMOOUN1A/laijo\\_ts\\_muutos\\_voimaan\\_01052012.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/1/5vMOOUN1A/laijo_ts_muutos_voimaan_01052012.pdf)

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1.painos. Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy.

Mannisenmäki, E. 2000. Itseohjautuvuus. Luettu 4.11.2013.  
<http://www.hyvan.helsinki.fi/wwwopetus/itseohjautuvuus.htm>

Mäntylä, K. 2012. Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksesta. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma.

Määttä, J. 2012. Itsensä johtaminen terveydenhuollossa: Työyhteisötaitojen toteutuminen ja yhteys työhyvinvointiin terveydenhuollon henkilöstön kokemana. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Pirnes, U. 2006. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Nidotun laitoksen ensimmäinen painos. Helsinki: Otava.



- Pitkänen, K. 2008. Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä oman potentiaalin saavuttaminen. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Rantala, I. 2001. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 86–99.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 27.11.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salojärvi, S. 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 168–177.
- Savolainen, J. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden osasto. Pro gradu-tutkielma.
- Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas, uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Suomen sairaanhoitajaliitto. Hoitotyön suositukset osana näyttöön perustuvaa toimintaa. Luettu 24.4.2013. [http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset\\_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/12\\_2006/muut\\_artikkelit/hoitotyön\\_suosituksien\\_osana\\_näyttöä/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/12_2006/muut_artikkelit/hoitotyön_suosituksien_osana_näyttöä/)
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management Laboratory of Work Psychology and Leadership degree of Doctor of Philosophy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tampere toimii. 2013. Kaupungin toimintamalli ja organisaatio. Luettu 5.10.2013.  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5oFNC8d38/U\\_TreToimii\\_esite\\_180x180\\_FI\\_2013.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5oFNC8d38/U_TreToimii_esite_180x180_FI_2013.pdf)
- Taylor, D. 2004. Alaston johtaja. Paljastaa viimeinkin todellisen tien johtamiseen. Helsinki: RASTOR OY.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Valtonen, T. 2008. Itsensä johtaminen johtamisen ydinelementtinä. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 141–156.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopiston tutkijakoulu. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Hoitotiede. Väitöskirja.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

Villilä-Vakkilainen, J. & Leinonen, M. 2013. Kehityskeskustelu - työkalu johtamiseen sekä vaikuttamiseen. Sähköpostiviesti. [jaana.alhoniemi@tampere.fi](mailto:jaana.alhoniemi@tampere.fi). Luettu 15.4.2013.

Vuosisuunnitelma 2013. Laitoshoito. Luettu 2.4.2013.  
<http://punakyna.net/media/attachments/596857.pdf>

Vuosisuunnitelmaehdotus 2014. Tampereen kaupunki. hyvinvointipalvelut. Laitoshoito. Luettu 1.10.2013. <http://punakyna.net/media/attachments/7716792139941343.pdf>

Yliniemelä, B. 2000. Itsensä johtaminen ja sen suhde johtamiseen organisaatiossa. Mitä itsensä johtaminen merkitsee yksilölle ja mikä on sen rooli johtamisen muuttuessa? Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology Dissertation Series No 12. Espoo: Monikko Oy.

Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen - Haasta itsesi. 2. painos. Helsinki: WSOY.

## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset (luettelointi julkaisuvuoden mukaan)

1(3)

Tutkimuk- sen tekijä(t), julkaisu- vuosi, tut- kimuksen taso, jul- kaisumaa	Tutkimuksen tarkoitus ja ta- voite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tu- lokset	Näytön aste/ laadun arvioin- nin pis- teet
Yliniemelä 2000 Pro gradu Suomi	Selvittää, mitä on itsensä johtami- nen ja mikä rooli sillä on johtajuu- den osana.	Kvalitatiivinen Teemahaastattelu Asiantuntijat, N=5 Sisällönanalyysi	Tärkeintä koko organisaation ja työyhteisön tuki, itsensä kehittä- minen, henkinen ja fyysinen kunto sekä työ- ja va- paa-ajan erotta- minen.	III(c)/14
Åhman 2003 Väitöskirja Suomi	Selvittää oman mielen johtamisen merkitys menes- tymiselle, sen kehittämiskoke- mukset postmo- dernissa organi- saatiossa.	Kvalitatiivinen ta- paustutkimus N=5, kehittämis- ja toi- mintatutkimukselli- sia elementtejä. Haastattelu, IT-alan asiantuntijat Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen ana- lyysi	Oman mielen johtamisen malli. Mallin testaus. Oman mielen johtamisella merkitys menes- tymiselle. Osa- alueita mm. vas- tuullisuus, tavoit- teellisuus, itse- tuntemus, muu- tosvalmius ja ihmiskäsitys.	III(b)/19
Halinen 2008 Pro gradu Suomi	Selvittää, miten itsensä johtami- nen johtaa oppi- vaan organisaati- oon, miten itsensä johtamista ediste- tään.	Kvalitatiivinen Kyselylomake Suomen parhaat työnantajat - voittajayritysten henkilöstövastaa- vat, N=7 Sisällönanalyysi	Itsensä johtami- nen on oppivan organisaation edellytys. Itseään johtava asettaa tavoitteita, toimii itsenäisesti ja oppii uutta. Esi- miehet edistävät kannustamalla ja rohkaisemalla.	IV/12

(jatkuu)

Pitkänen 2008 Pro gradu Suomi	Selvittää itsensä johtamista asian- tuntijatyössä, luo- da itsensä johta- misen malli.	Kvalitatiivinen Asiantuntijat, N=6 Teoriaohjaava si- sällönanalyysi	Itsensä johtami- sen malli. Tietoi- suus, mieli, am- matillinen osaa- minen ja oma keho mahdollis- tavat oman po- tentiaalin saavut- tamisen. Edellyt- tää oppimista, uudistumista ja itsereflektiota.	III(c)/16
Valtonen 2008 Pro gradu Suomi	Selvittää itsensä johtamisen teori- oiden, käytännön kokemuksen ja ymmärryksen korreloituminen toisiinsa.	Kvalitatiivinen Kaupan alan esi- miehet N=49 Diskurssianalyysi	Itsensä johtami- sen strategiat näyttäytyivät hyvin käytännös- sä. Uusia alakä- sitteitä löytyi: ulkoinen dialogi, oppiminen, pa- laute, havainnol- listaminen. Lisä- käsite funktio- naaliset itsensä johtamisen stra- tegit behavioris- tisille strategioil- le.	III (c)/16
Määttä 2012 Pro gradu Suomi	Tuottaa tietoa itsensä johtami- sesta terveyden- huollossa ja työn- tekijän vastuulli- sen toiminnan merkityksestä ja kuvata työyhteisö- taitojen ja työhy- vinvoinnin välistä yhteyttä.	Kvantitatiivinen Lomakekysely Sairaanhoitopiirin yhden työyksikön kaikki työntekijät, N=75 Tilastollinen ana- lyysi	Itsensä johtami- sen erityispiir- teenä terveyden- huollossa on pe- rustehtävän yti- messä oleva poti- las. Itseään joh- tava hoitotyönte- kijä toimii vas- tuullisesti, huo- lehtii ammatilli- sesta osaamisesta ja tiedostaa oman suhtautumisen vaikutuksen. Työyhteisötaidot tärkeitä.	III(b)/16

Mäntylä 2012 Pro gradu Suomi	Löytää uudenlaisen ymmärrys itsensä johtamisen ilmiöstä ja luoda mahdollisuus uudenlaiselle oppimiselle.	Kvalitatiivinen Avoin haastattelu Kuntaorganisaation esimiehet, N=5 Fenomenologisen erityistieteen analyysi	Itsensä johtamisen kokemus syntyy itsensä johtamisen keinoista, omasta jaksamisesta, muiden tuesta, oppimisesta ja kehittymisestä. Sallivan ja sallitun itsensä johtamisen malli.	III(c)/15
Heinilä 2013 Pro gradu Suomi	Selvittää itsensä johtamistaitojen tasoon vaikuttavat tekijät akateemisessa tutkijayhteisössä	Kvantitatiivinen Kyselylomake Yliopistossa työskentelevät tutkijat ja opetushenkilöstö, N=238 Tilastollinen analyysianalyysi	Esimiehen itsekriittisyyteen, tavoitteellisuuteen ja itsensä palkitsemiseen kannustavalla toiminnalla selvä vaikutus itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisessä.	III(b)/17
Kohtakangas 2013 Pro gradu Suomi	Hankalien tilanteiden toiminta- ja selviytymistapojen tarkastelua itsensä johtamisen ja itseen kohdistuvan myötätunnon näkökulmasta.	Kvalitatiivinen, grounded teoria Puolistrukturoitu haastattelu Väliportaan esimiehet, N=7 Sisällönanalyysi	Selviytymistä ohjaa työ ja oma esimiestoiminta. Selviytymisprosessi, selviytymisstrategiat. Itsensä johtaminen ja itseen kohdistuva myötätunto yhdistyvät armollisuuden johtamiseksi.	III(c)/15

## Liite 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen laatukriteerit

1(2)

<b>Tutkimus:</b>			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa/ Ei sovellu
<b>Tutkimuksen tausta ja tarkoitus</b>			
Onko tutkittava ilmiö määritelty selkeästi?			
Onko tutkimuksen aihe perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti ja onko se riittävän innovatiivinen?			
Onko tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät määritetty selkeästi?			
<b>Aineisto ja menetelmät</b>			
Ovatko aineistonkeruumenetelmät ja -konteksti perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti?			
Sovelтуuko aineiston keruumenetelmä tutkittavaan ilmiöön ja tutkimukseen osallistujille?			
Onko aineiston keruu kuvattu?			
Onko aineisto kerätty henkilöiltä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä?			
Onko aineiston sisällön riittävyyttä arvioitu (saturaatio)?			
Onko aineiston käsittely ja analyysin päävaiheet kuvattu?			
Sovelтуuko valittu analyysimenetelmä tutkittavaan ilmiöön?			
<b>Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</b>			
Tutkija on nimennyt kriteerit, joiden perusteella hän on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkimuksessa on käytetty aineiston tai menetelmien triangulaatiota lisäämään luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut huolellisesti eettisiä kysymyksiä (mm. tietoinen suostumus).			
Tutkimukseen osallistuneet ovat arvioineet tutkimustuloksia ja vahvistaneet tulosten vastaavuuden kokemuksiinsa; tai lukija voi tunnistaa ja ymmärtää tulokset.			

(jatkuu)

Tutkija on pitänyt päiväkirjaa tai kirjoittanut muistiinpanoja tutkimuksen kulusta.			
<b>Tulokset ja johtopäätökset</b>			
Tuloksilla on uutuusarvoa ja merkitystä hoitotyön kehittämisessä.			
Tulokset on esitetty selkeästi, loogisesti ja rikkaasti ja niiden antia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tuloksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
<b>Muut huomiot/ kokonaisarvio</b>			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden.			

(Kontio & Johansson, 2007, 106.)

## Liite 3. Itsensä johtamisen ala-, ylä- ja ydinluokat

1(4)

Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat	Ydinluokka
Rentoutuminen. Lepo. Liikunta.	Fyysinen huolenpito.	Fyysinen ulottuvuus.	<b>Itsensä johtaminen</b>
Rationaalinen ajattelu. Uusi toimintatapa. Mukana oppimisnäkökulma. Valmius uuden omaksumiseen. Visiointi. Itsensä johtamiskäsitteen laajuus. Uutta opittavaa löytyy. Muutosten seuraaminen mielenkiintoista. Itsestä huolehtiminen psyykkisesti.	Ajattelu  Oppiminen.  Luovuus.  Havainnointi.  Psyykkinen huolenpito.	Kognitiivinen ulottuvuus.	
Kanssakäyminen ja vuorovaikutus. Esimies on malli työntekijöilleen. Oltava työntekijöiden tavoitettavissa. Vaikutus työn ja toisten johtamiseen. Hyvä kuuntelija, ihmiset huomioiva. Itsensä likoon laittaminen. Kannustaminen. Kompromissien tekeminen. Esimiehellä on alaisia. Esimies on alainen. Työ ihmisten parissa. Eläkkeellä aikaa perheelle. Esimiesaseman haasteellisuus. Henkilöstön palvelija, organisaation edustaja. Esimiehen erehdykset muistetaan. Työhuone ei ole terapiahuone. Henkilökunnan puolia pidettävä. Henkilökunnan ansaittava luottamus. Osastojen välinen yhteistyö. Yhteistyökumppaneiden määrä. Hyvä yhteishenki. Työhyvinvointiin panostaminen. Itseohjautuva työyhteisö. Työntekijät suunnittelevat työnsä ja kehittävät työyhteisöä. Yksittäistä työntekijää ei mollata. Työntekijän hyvien puolin korostaminen. Avoimuus ja positiivisuus vievät eteenpäin. Virheitä ei murehdita. Selviytyminen vastoinkäymisistä. Tunteiden hallinta.	Vuorovaikutus.    Ihmissuhteet.       Yhteistyö ja yhteisvastuullisuus.   Positiivisuus.      Hallinta.	Sosiaalinen ulottuvuus.	

(jatkuu)



(jatkuu)

<p>Koulutusta työntekijöille.  Perehtyminen SAP-ohjelmaan.  Omahoitajuuden vahvistaminen.  Kiinnostus erilaisiin työtehtäviin.  Työskentely toisessa organisaatiossa.  Työpaikan vaihto riittävän usein.  Ammatillinen täydennyskoulutus.  Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen.  Yhteinen päämäärä on potilaiden hoitaminen.  Tavoitteena on onnistua työssä ja hoitaa työ virheettä.  Tavoitteellisen työn mielekkyys.  Kehittämisen tarkoituksena paremmin hoidetut potilaat.  Kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa.  Kokonaisuus on huomioitava.  Ohjeiden tuettava potilaan hoitoa.  Työn osaaminen, hallitseminen.  Oman työn organisointi.  Oma johtamistyyli.  Toiminta hahmottuu potilastyössä.  Haastavien tilanteiden analysointi jälkeenpäin.  Töiden delegointi, priorisointi.  Omien tavoitteiden tarkastelu kehityskeskustelussa.  Oman itsensä kautta toimiminen.  Omaa tapaa tehdä työtä.  Puuttuminen asioihin.  Valmentava johtaminen on tärkeää.  Valmentaja saa pelaajat pelaamaan samaa peliä.  Työnteon mahdollistaminen.  Mielekkäät tehtävät henkilökunnalle.  Vastuun antaminen työntekijöille.  Erikoisosaamista hyödynnettävä ja pidettävä yllä.  Määräysten noudattaminen.  Muistutettava asioiden tekemisistä.  Vaatiminen on osa toimenkuvaa.  Raporttien laatiminen ja sähköpostien lukeminen vievät aikaa.  Toimeksiannot ja ohjeet tulevat sähköpostilla.  Työvuorojen suunnittelu.  Auttaminen hoitotyössä tarvittaessa.  Puutteiden tuominen esille.</p>	<p>Tavoitteiden asettaminen.</p> <p>Työmenetelmät.</p> <p>Työnkuvan mukaiset tehtävät.</p>		
---	--	--	--

<p>Työvuorolistojen tekeminen.          Hoitopaikkojen järjestelyt.          Henkilöstöhallinto suurin ja aikaa vievä.          Opiskelijoiden ohjaus tärkeää.          Erilaisten projektien runsaus.          Työskentely työntekijöiden kanssa.          Henkilökunnan auttaminen.          Hallinnointi.          Potilaan vierellä olo palkitsee.          Arvostelun sietäminen. Opiskelijoiden aikana ei arvostella toisten toimintaa.          Kannustaminen.</p>	<p>Palaute toiminnasta.</p>		
<p>Itsensä johtaminen on itsetuntemusta ja tunneälyä.          Itsetutkiskelu, oman toiminnan analysointi.          Valmius uuden omaksumiseen.          Muutosten tuomat haasteet.</p>	<p>Itsetuntemus.          Itsereflektointi.          Muutosvalmius.</p>	<p>Uudistuminen.</p>	

## Liite 4. Itsensä johtamista tukevat ja edistävät tekijät

1(2)

Alaluokka	Yläluokka	Ydinluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oma asenne.</li> </ul>	Asenne.	<b>Itsensä johtamista edistävät ja tukevat tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman esimiehen johtamistapa.</li> <li>Oman esimiehen asenne.</li> <li>Oman esimiehen tieto-taito.</li> <li>Annetun tuen riittävyys ja laatu.</li> <li>Oman esimiehen vaatimukset.</li> </ul>	Oman esimiehen tuki.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamus.</li> <li>Vastuun antaminen.</li> <li>Päätösten tukeminen.</li> <li>Kuuleminen.</li> <li>Rohkaisu.</li> <li>Toiminnan mahdollistaminen.</li> </ul>	Esimiehen tuki työn-tekijöille.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehen työnkuva.</li> <li>Esimiehen käytännön toiminta.</li> <li>Esimiehen velvollisuudet.</li> </ul>	Esimiestyöhön liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Palautteen antaminen.</li> <li>Palautteen saaminen.</li> </ul>	Palaute.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon vähyys.</li> <li>Tiedottamisen riittävyys.</li> </ul>	Tiedon kulkuun liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Itsensä tunteminen.</li> <li>Ymmärrys.</li> <li>Asioiden ja itsensä tutkiskelu.</li> <li>Mielen avoimuus.</li> </ul>	Itsetuntemukseen liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammatillisuus.</li> <li>Työn hallinta.</li> <li>Rutinoituminen.</li> <li>Osaamisen hyödyntäminen.</li> <li>Työkokemus.</li> </ul>	Osaamiseen liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kollegan antama tuki.</li> <li>Yhteistyö kollegoiden kanssa.</li> <li>Verkostoituminen.</li> </ul>	Kollegoiden tuki.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Omaehtoinen opiskelu.</li> <li>Työntajan tarjoama koulutus.</li> <li>Uuden oppiminen.</li> <li>Oma kehittyminen.</li> <li>Omat tavoitteet.</li> </ul>	Oppimiseen liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimiva organisaatio.</li> <li>Organisaation tulevaisuuden visiot ja suunnitelmat.</li> <li>Organisaation tarjoamat keinot.</li> <li>Organisaation tekemät työnkuvaukset.</li> <li>Oma asema organisaatiossa.</li> </ul>	Organisaation tuki.	

(jatkuu)

<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisaation luottamus esimiehiin.</li><li>• Organisaation ohjeistukset.</li><li>• Organisaatio antaa puitteet toiminnalle.</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fyysinen jaksaminen.</li><li>• Psyykkinen jaksaminen.</li></ul>	Kehoon ja mieleen liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Työpaikan vaihtaminen.</li><li>• Toiminnan ja toimintatavan muutokset.</li><li>• Tutustuminen uuteen.</li></ul>	Muutokseen liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kehityskeskustelut.</li><li>• Osastotunnit.</li><li>• Työpajat.</li><li>• Työnohjaus</li></ul>	Menetelmiin liittyvät tekijät.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Työn kehittäminen motivoi.</li><li>• Työ itsessään motivoi.</li><li>• Työn tekeminen palkitsee.</li><li>• Työn arvostus.</li><li>• Sitoutuminen työhön.</li></ul>	Arvoihin liittyvät tekijät	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuuluminen työyhteisöön.</li><li>• Hyväksynnän saaminen.</li><li>• Työntekijöiden vastuu toiminnasta.</li><li>• Yhteinen perustehtävä.</li><li>• Työntekijöiden luottamus.</li><li>• Jokainen tulee kuulluksi.</li><li>• Työntekijöiden tuki.</li></ul>	Työntekijöiden antama tuki.	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vapaa-aika tuo vastapainoa työlle.</li><li>• Työssä jaksaminen.</li><li>• Perheen ja ystävien tuki.</li><li>• Harrastukset tukevat oppimista.</li><li>• Harrastukset auttavat itsensä johtamisessa.</li></ul>	Tuki harrastuksista, perheeltä ja ystäviltä.	

## Liite 5. Itsensä johtamisen toimintaympäristö

Pelkistykset	Alaluokka	Yläluokka	Ydinkäsite
Aikaa työn suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Aikaa keskustelulle. Ajoittainen kiire ei haittaa. Aikaa muutoksille. Aikaa yhdessä suunnitteluun. Riittävästi aikaa. Työskentely kentällä vie aikaa esimiestyöltä. Henkilöstöhallinto vie aikaa. Esimiestyö vie aikaa paljon. Työn aikataulut ei riipu itsestä. Työt tehtävä työaikana. Työn aikatauluttaminen. Varautuminen aikataulumuutoksiin. Työaikojen noudattaminen haasteellista.	Riittävästi aikaa.  Yhteinen aika.  Ajan riittävyys.  Ajoittainen kiire.  Aikataulujen laatiminen.  Aikataulujen pitäminen.	Aika.	Itsensä johtamisen toimintaympäristö
Koulutuksiin pääsy vähäistä. Päätäjien arvostus näkyy resursseissa. Kuormitusvaatimus 100 %. Resursseja enemmän toimintaan. Työvuorolistojen suunnittelu paremmalla miehityksellä. Miehitys suhteessa potilasmateriaaliin ja -vaihtoon. Johtamiselle riittävästi resursseja. Päätäjillä ja johtoryhmässä riittämätön asiantuntemus.	Päätäjien arvostus.  Organisaation vaatimukset.  Resurssien riittävyys.  Päätäjien ja johdon asiantuntemus.	Organisaatio.	
Vaihtuvuuden mittaaminen. Kuormituksen ylläpitäminen keinoitekoisesti. Rai mittarina ongelmallinen. Ajan tasalla olevat mittarit. Mittarit potilaiden mukaan. Tulostittareiden rakentaminen ja käyttö. Osastokohtaiset lomakkeet asiakaspalautekyselyyn. Osastokohtaiset mittarit.	Toiminnan vertailun tasapuolisuus.  Mittarien toimivuus.  Mittarien rakentaminen.  Asiakaspalautteet.	Toiminnan mittaaminen.	
Toiminnan jatkuminen tärkeää. Tulevien vuosien muutokset. Tulevaisuudesta ei varmuutta. Muutosten tuomat haasteet.	Toiminnan jatkuminen. Tulevaisuuden haasteet. Epävarmuus.	Tulevaisuus.	
Työhuone järjestyksessä.	Työtilat.	Tilat.	
Tilannekohtaisuus.	Tilanteet.	Tilanne.	

## Liite 6. Työntekijän itsensä johtamisen tukeminen -malli (versio1)

1(2)

**Mikä?** ITSENSÄ JOHTAMINEN (oppimisen ja kehittymisen prosessi)

- omat tavoitteet työssä ja elämässä
- mitä jo osaan, mitä haluaisin osata, mitä tehtävä, että osaisin.

**Miksi?** Työntekijällä:

- mahdollisuus vaikuttaa työhön (ja työhyvinvointiin)
- työn tekeminen tehostuu (tavoitteellisuus)
- vastuullisuus ja osallisuus lisääntyvät.

**Milloin?**

- Kerran vuodessa/ puolessa vuodessa (kehityskeskustelut)
- Kuukausittain (kehityspäivät, työpajat; teoriaa ja harjoitukset)
- Kerran viikossa (osastotunnit)
- Päivittäin (vuoron vaihto, raportin yhteydessä, ongelmatilanteissa).

**Miten?** Kysy, kuuntele, sovi ja kannusta.

- jokaisesta osiosta 3–5 sillä hetkellä ajankohtaista asiaa pohdittavaksi (työntekijän valinnat)
- päivittäin/ongelmatilanteissa riittää yksi
- tavoitteiden asettaminen, keinojen pohtiminen
- käytännön toteutus ja aikataulutus
- kirjaaminen ylös (soveltuvien osien).

**Muuta?** Muista luottamuksellisuus ja kunnioitus!

(jatkuu)

ITSENSÄ JOHTAMINEN				
TIETOISUUS				
Fyysinen ulottuvuus	Kognitiivinen ulottuvuus	Sosiaalinen ulottuvuus	Henkinen ulottuvuus	Ammatillinen ulottuvuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>ravinto</li> <li>liikunta</li> <li>lepo</li> <li>uni</li> <li>rentoutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ajattelu</li> <li>muisti</li> <li>oppiminen</li> <li>luovuus</li> <li>havainnointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hallinta</li> <li>positiivisuus</li> <li>ihmissuhteet</li> <li>harrastukset</li> <li>yhteisöllisyys</li> <li>vuorovaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>arvot</li> <li>asenne</li> <li>päämäärät</li> <li>merkitys</li> <li>tasapaino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>työtehtävät</li> <li>työmenetelmät</li> <li>tavoitteet</li> <li>osaaminen</li> <li>palaute</li> <li>kehittäminen</li> </ul>
UUDISTUMINEN: <ul style="list-style-type: none"> <li>Itsetuntemus    Itsereflektio    Muutosvalmius</li> </ul>				
ITSENSÄ JOHTAMISTA EDISTÄVÄT JA TUKEVAT TEKIJÄT: osaaminen, oppiminen, arvot, asenne, harrastukset, perhe, ystävät, vapaa-aika				
Organisaatio	Esimies	Kollega	Alainen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>visio, strategia, toimintaperiaatteet</li> <li>ohjeet</li> <li>työnkuvat</li> <li>kehittäminen</li> <li>luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kuuntelu</li> <li>luottamus</li> <li>päätöksenteko</li> <li>ratkaisujen tukeminen</li> <li>osallistaminen</li> <li>kehittäminen</li> <li>auttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vertaistuki</li> <li>auttaminen</li> <li>tiedon ja kokemuksen vaihtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vuorovaikutus</li> <li>yhteisöllisyys</li> <li>luottamus</li> <li>osallisuus</li> </ul>	