



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

JOHTAJAN UUPUMINEN JA JAKSAMISEN KEHITTÄMINEN

Suvi Meriläinen

Opinnäytetyö, toukokuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Suvi Meriläinen

Nimeke
Johtajan uupuminen ja jaksamisen kehittäminen

Toimeksiantaja
Karelia ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

2020-luvulla keskustelu työuupumuksesta on muuttunut avoimemmaksi. Työuupumuksen ja työhyvinvoinnin tutkimus ja keskustelu on kuitenkin vielä työntekijälähtöistä. Vaikka tilastot osoittavat, että myös johtajat kokevat työuupumusta, kokemuksia johtajien uupumuksesta ja johtamistyön haasteista julkaistaan vielä vähän. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella laadullisen tutkimuksen keinoin johtamistyön haasteita, jotka voivat johtaa johtajan uupumiseen. Tavoitteena oli myös kartoittaa hyvinvoinnin elementtejä, joiden avulla johtajien jaksamista voidaan kehittää erityisesti itsensä johtamisen avulla.

Opinnäytetyössä tutkittiin ja analysoitiin johtajilta saadun haastattelutiedon pohjalta, mitkä syyt voivat johtaa johtajan uupumukseen sekä keinoja uupumuksen ennaltaehkäisyyn. Haastattelujen avulla kartoitettiin myös itsensä johtamisen merkitystä käytännön johtamistyössä. Haastatteluihin valittiin viisi johtajaa erilaisista organisaatioista eri toimialoilta.

Johtaminen on haastava ammatti. Keskeiset haasteet, joita johtajat työssään kokevat ovat itsenäisyys, yksinäisyys, ihmisten ja tavoitteiden johtaminen, ajanhallinta sekä delegointiin ja priorisointiin liittyvät haasteet. Ilman itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen taitoa sekä niiden jatkuvaa kehittämistä harva johtaja jaksaa työssä uupumatta. Johtamistyön haasteista keskustelu tulisi olla nykyistä avoimempaa ja johtajien hyvinvointia tulisi tukea myös organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää johtamistyön haasteiden tunnistamisessa ja uupumuksen ennaltaehkäisyssä sekä itsensä johtamisen kehittämisessä. Tulevaisuudessakin tarvitaan päteviä, hyvinvoivia ja motivoituneita johtajia, joiden avulla myös työntekijöiden hyvinvointia voidaan kehittää.

Kieli
suomi

Sivuja 78
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
johtajuus, johtajan uupumus, työhyvinvointi, itsensä johtaminen



THESIS
January 2022
Degree Programme in Business Management and
Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Suvi Meriläinen

Title
Leaders' Exhaustion and the Development of Coping Strategies

Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

In the 2020s, experiences of exhaustion have been discussed more openly. Research and discussion on exhaustion and wellbeing at work still focus more on employees. The statistics show that also leaders experience exhaustion, though their experiences of exhaustion or challenges are rarely studied and published. The aim of the thesis was to research leaders' exhaustion and wellbeing, and to develop coping strategies of leaders, especially through self-management.

Based on a theoretical review and interview data, the thesis analyses reasons for leader's exhaustion and studies the ways to prevent it. In addition, the importance of self-management in the day-to-day work of a leader is examined through interviews. The interviews focused on five leaders from different organizations in different industries.

Being a leader is a challenging profession. The key challenges that leaders faced in their work are independence, loneliness, time management, leading people and managing targets, and challenges related to delegation and prioritization. The results support that without self-management skills and their continuous development, only a few leaders can cope at work without becoming exhausted. The discussion on the challenges of leadership work should be more open, and leaders' wellbeing should also be considered more in organizations. The results of the thesis can be used to identify leadership challenges and prevent exhaustion. In addition, the thesis provides support for developing coping strategies. Qualified, well-being and motivated leaders are needed also in the future to improve the well-being of employees.

Language
Finnish

Pages 78
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
leadership, leadership exhaustion, wellbeing at work, self-leadership

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Viitekehys	7
1.2	Kehittämistyön ja tutkimuksen lähestymiskulma sekä keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkimustehtävän määrittely ja rajaus	8
2	Johtaminen on haastava ammatti	10
3	Työuupumus	13
3.1	Mitä työuupumus on	13
3.2	Työuupumuksen esiintyminen	14
3.3	Työuupumuksen vaikutus kansantalouteen	17
3.3.1	Hyvä, paha stressi	18
3.3.2	Mittareita oman työuupumuksen kartoittamiseksi	20
3.4	Tutkimuksia johtajien uupumuksesta ja hyvinvoinnista	21
4	Itsensä johtaminen ja itsetuntemus johtajan voimavaroina	23
4.1	Itsensä johtaminen	23
4.2	Itsetuntemus	25
4.3	Kehon ja mielen tasapaino hyvinvoinnin tukena	29
4.3.1	Resilienssi	30
4.3.2	Johtajan kapasiteetti ja kokonaiskuntoisuus	32
4.4	Johtamistyön ja itsensä johtamisen suunnittelu, tavoiteasetanta ja reflektointi	35
4.5	Ajanhallinta johtamistyössä	36
5	Tutkimustehtävässä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	38
5.1	Kehittämistyön tavoitteet	38
5.2	Laadullinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittäminen	39
5.3	Teoria laadullisen tutkimuksen tukena	40
5.4	Haastattelu laadullisena tutkimusmenetelmänä	41
5.4.1	Haastattelutyyppien valinta	42
5.4.2	Haastattelukysymysten suunnittelu ja määrittely	43
5.4.3	Haastateltavien valinta	44
5.4.4	Eettisyys ja yksityisyyden suoja	45
5.4.5	Haastattelujen toteutus	46
5.5	Haastatteluaineiston käsittely sisällön analyysia varten	47
5.6	Sisällönanalyysi	48
5.7	Tulosten luotettavuus	50
5.8	Prosessimaisuus ja ennakoimattomuus	51
5.9	Valittujen tutkimusmenetelmien arvio	51
6	Tutkimuksen tulokset	52
6.1	Tulosten esittämisjärjestys ja yhteenveto haastattelutilanteista	52
6.2	Johtamistyössä koetut haasteet ja johtajan uupuminen	53
6.2.1	Johtamistyössä koetut haasteet	53
6.2.2	Johtajan uupuminen	54
6.3	Jaksamisen elementit johtamistyössä	57
6.3.1	Itsensä johtaminen ja itsetuntemus johtamistyössä	57
6.3.2	Johtajan tavoiteasetanta ja reflektointi	60
6.3.3	Johtajan ajanhallinta	61
6.4	Johtajan jaksamisen kehittäminen	63
6.4.1	Johtajan vaikutusmahdollisuudet omaan jaksamiseen	63

6.4.2	Johtamistyön tukeminen organisaatioissa	65
6.4.3	Parhaat vinkit uusille ja nykyisille johtajille	66
6.5	Haastattelututkimuksen tulokset verrattuna tutkimustehtävään	68
7	Pohdinta.....	69
7.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	69
7.2	Johtajan tikapuut – kuinka kehittää johtajan jaksamista	70
7.3	Koulutuksen ja organisaation rooli johtajien hyvinvoinnissa	72
7.4	Jatkotutkimusehdotuksia	73
7.5	Itsearvio opinnäytetyöprojektista.....	73
7.6	Loppusanat.....	74
	Lähteet.....	76

Liite 1 Teemahaastattelun kysymysrunko

1 Johdanto

Työuupumus ja erilaiset mielenterveyden häiriöt lisääntyvät työelämässä pidentyvien ja koko ajan vaativammiksi muuttuvien työurien vuoksi. Työuupumuksesta julkaistaan säännöllisesti uutta tutkimustietoa. Yleinen keskustelu työuupumuksesta lisääntyy ja muuttuu avoimemmaksi yhteiskunnassa. Tutkimus- ja lähestymiskulma työuupumukseen on kuitenkin vielä varsin työntekijälähtöinen. Usein etenkin arkisessa keskustelussa sekä mediassa uupumuksen taustalla todetaan olevan huono johtaminen. Uupumusta esiintyy kuitenkin kaikissa ammattiryhmissä ja organisaatioiden kaikilla tasoilla – myös johtajilla. Vaikka työuupumus ei ole enää vaiettu puheenaihe, johtajien uupumusta tutkitaan vielä vähän.

Nykyaikaisissa johtamissuuntauksissa ihminen nähdään toiminnan tärkeimpänä voimavarana. Työhyvinvointia tutkitaan ja kehitetään moniammatillisesti ja se on tärkeä osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Lakisääteisesti työhyvinvointia käsitellään myös työturvallisuuslaissa (738/2002) ja työterveyshuoltolaissa (1383/2001). Johtajilla on lähtökohtaisesti yhtäläiset oikeudet kaikkiin samoihin työhyvinvoinnin elementteihin kuin työntekijöilläkin, joten yhtä tärkeää on kiinnittää huomioita myös johtajien hyvinvointiin johtamistyön erityispiirteet huomioiden. Johtajan oman uupumuksen taustalla ei aina ole suoranaisesti huono johtaminen ylhäältä päin, koska johtajalla ei välttämättä ole johtajaa ollenkaan.

Johtajan työhyvinvoinnissa ja näin myös uupumisen ehkäisyssä keskiössä ovat johtamistyössä vaadittavien tietojen ja taitojen ylläpidon sekä niiden kehittämisen lisäksi itsensä johtaminen. Johtajalla on kaksisuuntainen rooli pitää huolta sekä omasta että alustensa työhyvinvoinnista. Vastuu muiden ihmisten hyvinvoinnista onkin yksi johtamistyön erityispiirteistä. Täten myös johtajien työhyvinvoinnin tärkeyteen, työssäjaksamiseen ja uupumisen ehkäisyyn tulee lisätä tietoisuutta, avoimuutta ja näkyvyyttä.

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena oli brändätä suomalaista työelämää. Johtamisesta tehtiin oma erillinen Suomalaisen

johtamisen tila ja tulevaisuus -raportti, jonka mukaan Suomella on kaikki edellytykset tulla jopa johtamisen mallimaaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Maailman onnellisuusraportin mukaan Suomi on vuonna 2022 viidettä kertaa peräkkäin maailman onnellisin maa (Helliwell, Huang, Wang & Norton 2022). Johtajien työhyvinvointia tukemalla on mahdollista luoda hyvät edellytykset kasvattaa uutta ja terveempää, hyvinvoivaa johtajien sukupolvea johtamaan suomalaista työelämää. Jatkossakin tarvitaan päteviä, hyvinvoivia ja motivoituneita johtajia, jotka voivat viedä Suomea maailmalle myös ihmisten johtamisen mallimaana - kasvattaen samalla työelämään sukupolvea, joka on hyvinvoivaa sekä jatkossakin maailman onnellisinta kansaa.

Johtajaksi kasvetaan yleensä ammattitaidon ja kokemuksen karttumisen kautta tai aloittamalla oma yritystoiminta. Nuorille johtajiksi pyrkiville tai siihen urallaan kokemuksen kautta päätyvien tulevaisuuden johtajien tulee ymmärtää johtamistyön erityispiirteet myös oman työhyvinvoinnin ja elämänhallinnan näkökulmasta. Vaikka uupumusta johtajilla esiintyy tilastojen valossa kohtuullisen paljonkin, on johtamistyön toinen käänköpuoli kuitenkin johtajien korkea tyytyväisyys omaan elämänlaatuunsa. Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan 46 % johtajista on innostuneita omasta työstään (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 145). Tämä kertoo siitä, että johtamistyön työhyvinvoinnin ollessa tasapainossa muun elämänhallinnan kanssa on johtamistyö kaikkiaan myös erittäin antoisaa, eikä sitä pelkkien vaatimusten valossa kannata pelätä.

1.1 Viitekehys

Opinnäytetyön keskeinen viitekehys muodostuu työuupumuksesta sekä työhyvinvoinnin elementeistä – erityisesti itsensä johtamisesta – joita käsitellään johtajan työssä jaksamisen näkökulmasta. Ihmisen hyvinvointi muodostuu useista eri osatekijöistä – niin psyykkisistä kuin fyysisistäkin – ja jokaisen kokemus hyvinvoinnista on yksilöllinen. Työterveyslaitos määrittää työhyvinvoinnin seuraavasti:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntaansa (Työterveyslaitos 2021).

Vaikka määritelmä työhyvinvoinnista on työntekijälähtöinen, sitä voi peilata myös tarkasteltaessa tutkimustehtävää johtamistyön näkökulmasta. Työhyvinvoinnin keskeisenä elementtinä opinnäytetyössä käsitellään itsensä johtamista.

1.2 Kehittämistyön ja tutkimuksen lähestymiskulma sekä keskeiset käsitteet

Kehittämistyön ja tutkimuksen lähestymiskulmana ovat johtamistyön erityispiirteiden ja haasteiden huomioiminen johtajan uupumuksessa ja jaksamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat johtaminen ammattina, työuupumus, työhyvinvointi, itsensä johtaminen, itsetuntemus, stressi, kehon ja mielen tasapaino, tavoiteasetanta, reflektointi sekä ajanhallinta.

Käytetyistä tilastotiedoista ja kirjallisista lähteistä on pyritty rajaamaan erityisesti johtajuuteen soveltuva osuus silloin, kun se on ollut mahdollista tai mielekäästä. Työuupumusta ja työhyvinvoinnin elementtejä jaksamisen kehittämisen tarkastellaan myös johtajille kohdennetun haastattelututkimuksen avulla.

1.3 Tutkimustehtävän määrittely ja rajaus

2020-luvulla on julkaistu aikaisempaa avoimemmin kokemuksia työuupumuksesta. On kuitenkin vielä harvinaista lukea kokemuksia uupumuksesta johtajatasolta. Ehkä asian ympärillä on vielä ennakkokäsityksiä siitä, että vahvat johtajat ovat jo omassa työhyvinvoinnissaan mestareita eivätkä koe uupumista, tai ehkä jaksamisen haasteista ei ole sopivaa puhua. Avoimuuden lisääntyminen ja stigmojen väheneminen uupumuksen ympärillä tulisi kuitenkin johtaa siihen, että johtajien jaksamisesta aletaan huolehtia yhtä systemaattisesti kuin työntekijöiden. Johtajakin on ihminen. Johtajan pitää johtaa myös itseään säilyttääkseen

työkykynsä jatkuvasti kasvavien paineiden ja muutosten maailmassa ollakseen myös hyvä johtaja alaisilleen.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävän lähtökohta voidaan tiivistää kolmeen kysymykseen:

- Miksi johtaja uupuu?
- Mistä johtajan työhyvinvointi ja täten jaksaminen muodostuu?
- Kuinka hyvinvoivat ja menestyvät johtajat ehkäisevät uupumista?

Opinnäytetyö on tehty osana johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, eikä siinä käsitellä syvällisesti sosiaali- ja terveysalan tai psykologian opintosisältöihin kuuluvia tietoperusteita. Opinnäytetyön toimeksiantaja on johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus Karelia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyötä ei ole tehty kaupallisiin tarkoituksiin eikä sen tekemiseen ole saatu ulkopuolista rahoitusta. Opinnäytetyö on suunnattu erityisesti johtamisesta kiinnostuneille, nykyisille ja tuleville johtajille sekä johtajuutta opiskelijoille. Opinnäytetyötä voi käyttää oppimateriaalina osana johtamis- ja yrittäjyysopintoja erilaisissa opinnoissa, jotta johtamistyön jaksamisen haasteista keskustelu olisi avoimempaa ja luonnollinen osa myös johtamisen ja yrittäjyyden opiskelua.

Opinnäytetyössä ei tarkoituksellisesti ole haluttu rajata johtajuutta tietyn kokoi- siin tai tietyn alan organisaatioihin, julkisiin, eikä yksityisiin aloihin, eikä myöskään luokitella erikseen palkattuja johtajia tai yrittäjiä. Kaikkia johtajia tiimi- esimiehistä ylimpään johtoon koskettaa yleensä vaade tavoitteiden asetan- nasta, oman organisaation toiminnallisuuden varmistamisesta, taloudellisesta vastuusta sekä vastuusta ihmisistä.

2 Johtaminen on haastava ammatti

Tilastokeskuksen (2020) mukaan Suomessa on 52 240 johtajaa. Tilastokeskuksen johtaja-ammattiluokituksen mukaan tähän luokkaan kuuluvilla johtajilla on kokonaisvastuu liiketoiminnan tai organisaatioyksikön johtamisesta; strategiasta ja operationaalisesta linjauksesta, budjetista, henkilöstön valitsemisesta, nimityksistä ja erottamisesta kokonaisuutena. (Tilastokeskus 2020.)

Hagqvistin ym. (2014) mukaan johtaminen on maailman vaikein ammatti, eikä siinä tule valmiiksi koskaan. Johtajaksi ei synnytä, vaan hyväksi johtajaksi voi oppia kuka tahansa, kuten muuhunkin ammattiin. Keskeistä johtajuudessa on jatkuva muutos: ”Niin valtiovalta kuin yritysmaailma kohtaa aina muuttujia. Oli maailmantalouden tila mikä tahansa, se koettelee aina johtajia ja johtajuutta. Myös ihmisten erilaisuus ja ajan hengen jatkuva muuttuminen haastavat ihmisten johtamista”. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 6–7.)

Työelämä 2020 - tutkimuksen osana julkaistu ”Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus” -raportissa kartoitettiin suomalaisen johtamisen ominaispiirteitä ja nykytilaa. Hankkeessa kartoitettiin tunnettujen suomalaisten johtajien näkemyksiä ja kokemuksia johtamisesta 2020-luvulla. Raportissa keskeiseksi huomioksi nousee se, että suomalaista johtajuutta kuvaa edelleen voimakkaasti sankarijohtajuuden ajatus sekä insinöörimäinen tapa keskittyä asioiden johtamiseen ihmisten sijaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Johtajuuden määritelmä ei ole yksiselitteinen ja johtajuuden käsitettä voikin lähestyä useasta eri näkökulmasta. Käsitettä voi lähestyä vastuiden, velvollisuuksien tai esimerkiksi erilaisten johtamisteorioiden kautta. Viimeisten vuosikymmenten aikana keskeiseksi johtamissuuntaukseksi on muodostunut ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen näkökulmasta elämme mielenkiintoista aikaa, kun työpaikoilla on nyt useita eri sukupolvia 1950-luvulla syntyneistä aina uudella vuosituhanella syntyneisiin. Eri ikäpolvet edellyttävät erilaista johtamista sekä kaikkien erilaisten tilanteiden ja henkilötyyppien huomioimista (Hagqvist ym. 2014, 6.)

2020-luvulla johtamisen haasteissa korostuvat alati kiihtyvä vauhti, tietotulva ja kompleksiset, nopeasti vaihtuvat tilanteet, joissa johtaja joutuu kalibroimaan itseään ja toimintaansa koko ajan uudelleen. ”Lieveilmentymänä tästä on esimerkiksi se, ettei esihenkilöiden työuupumusta meillä edelleenkään mielellään haluta tai osata tunnistaa ja siltä saatetaan ummistaa myös silmiä. Johtamistyötä ei aina myöskään tueta ja resursoida realistiseen tarpeeseen nähden riittävästi” (Lampela 2021). Lampelan (2021) mukaan alamme ymmärtää, että organisaatioiden menestys syntyy ihmismieltä ymmärtävän johtajuuden kautta. ”Menestys syntyy hyvinvoinnin ja voimavaraisuuden kautta, ei toisinpäin – menestys ei valitettavasti takaa hyvinvointia ja voimavaraisuutta.” (Lampela 2021.)

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018) kuvaavat teoksessaan "Ajatteleva johtaja" nykypäivän moniulotteista johtajuutta. Henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen on perinteisesti totuttu käyttämään ulkoisia tekijöitä kuten palkkaa, bonuksia ja hienoja toimistoympäristöjä. Ulkoisten etujen kiistaton heikkous on, että ne muuttuvat saajalleen tavanomaisiksi, jonka vuoksi niitä aletaan pitää itsestäänselvyyksinä. Näin niiden vaikutus motivoinnin kannalta jää usein varsin lyhytaikaiseksi. Sen sijaan sisäiset kannustimet, kuten aito yhteenkuuluvuuden arvostuksen tunne voivat johtaa syvään ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Teoksessa siteerataan myös Microsoftin Australian-yhtiön toimitusjohtajaa Steven Worallia, jonka mukaan: ”Jo 1990-luvulla puhuttiin työn ja muun elämän tasapainosta...Tulevaisuudessa menestyvät ne johtajat, jotka pystyvät edistämään alaistensa aitoa onnellisuutta”. Jos Hougaardin ym. mukaan haluamme johtajina vaalia organisaatioiden menestystä, on tarpeen ymmärtää, mikä on ihmisille tärkeää. Me haluamme kaikki olla onnellisia. Kaipaamme mielekästä elämää ja haluamme edesauttaa toisten hyvinvointia. Tämä pätee työelämässäkin. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 1–2.)

Johtaja joutuu usein myös eettisesti haastavien tilanteiden eteen. Huhtala, Lähteenkorva ja Feldt julkaisivat vuonna 2011 tutkimuksen, jossa käsiteltiin johtajien työn eettistä kuormittavuutta ja sen yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimus keskittyi selvittämään, miten johtajien kuormitus lisääntyy johtajien kohdatessa haastavia tilanteita, joihin liittyy pohdintaa ja valinta eettisesti oikeasta päätöksestä. Tulokset osoittivat, että 84 % johtajista kokivat eettisesti haastavia

tilanteita ja 25 % heistä piti tilanteita ajoittain stressaavina. Haastavissa tilanteissa erityisesti johtajan oma kokemus ja arvot oikeasta ja väärästä joutuvat koetukselle. Toisinaan johtaja joutuu toimimaan myös omia tai yleisiä sääntöjä, normeja tai arvoja vastaan. Tutkimus osoittaa, että myös eettisesti haastaviin tilanteisiin liittyvä stressi vähentää johtajan työhyvinvointia ja vaikuttaa täten johtajan voimavaroihin. Jos johtaja joutuu toimimaan usein omien arvojensa vastaisesti, lisääntyy johtajan kokema ristiriita oman arvomaailman kanssa, mikä heikentää työnimua. (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011.)

Åhmanin ja Neilimon (2015) mukaan tulevaisuuden johtajien näkökulmasta katsottuna organisaatioiden ja johtajien jaksamisen huomioiminen tulisi aloittaa jo peruskouluasteella. Henkisen kestävyiden ominaisuuksien opettaminen voi Åhmanin ja Hagqvistin (2015) mukaan olla jopa keskeisempi kysymys, kuin keskustelu esimerkiksi luokkakooosta. Sama pätee korkeammilla koulutusasteilla, joissa opintojen aikana tulisi huomioida myös monipuolisen henkisen kestävyiden kehittäminen. ”Työhyvinvoinnin ymmärrys onkin tärkeä osa johtamista, varsinkin nyt, kun sekä paineet, että nopeus kasvavat työelämässä”. (Åhman & Neilimo 2015, 65.)

Johtajan on saavutettava näkyviä, mitattavia tuloksia, löydettävä ympärilleen oikeat ihmiset ja pystyttävä hyväksyttävästi perustelemaan myös vaikeat ratkaisut. (Hagqvist ym. 2014, 24.) Huomioiden nykypäivän johtajuuden moninaiset haasteet, Åhman ja Neilimo (2015) esittävätkin kysymyksen: ”Voiko tällaista johtajaa, yli-ihmistä johtajakentästä löytyäkään?” (Åhman & Neilimo 2015, 154).

Opinnäytetyössä esitetään teoreettisen tarkastelun sekä johtajille kohdennetun haastattelututkimuksen avulla, mitkä asiat johtajat kokevat johtamistyössä haasteellisiksi ja millä tavoin nämä haasteet ovat yhteydessä myös johtajan jaksamiseen ja mahdolliseen työssä uupumiseen.

3 Työuupumus

3.1 Mitä työuupumus on

Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriötila, jota luonnehtii uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne työtä kohtaan ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumus ei ole sairaus, mutta siihen liittyy riski sairastua muun muassa masennukseen, unihäiriöihin, päihdehäiriöihin ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin. Työuupumuksen on myös todettu lisäävän tapaturmien ja työkyvyttömyyden riskiä. (Ahola, Tuisku & Rossi 2018.)

Kaikki uupumus ei ole työuupumusta. Tarkasteltaessa työuupumusta on muistettava, että ihminen on kokonaisuus ja hyvinvointiin vaikuttaa myös yksityiselämä työelämän ulkopuolella. Uupuminen on monimutkainen ilmiö, jonka kehittyminen ja ilmentyminen vaihtelee henkilöittäin. Tyypillistä kuitenkin on, että yleensä uupumus kehittyy hiljalleen. Hiljaisia signaaleja voivat olla esimerkiksi työnteon muuttuminen suorituskeskeiseksi sekä motivaation katoaminen. Yhteys omaan kehoon ja mieleen hämärtyy, ja päivittäinen elämä muuttuu ponnisteluksi. Uupumisen merkkejä voi olla näkyvissä jo hyvinkin varhain, mutta sopeutumalla omaan tilanteeseensa ja sinnittelemällä henkilö voi sivuuttaa hälytysmerkit kauankin. Joskus lähipiiri huomaa merkit aikaisemmin, joten toisten esittämä huoli omasta hyvinvoinnista on syytä ottaa vakavasti. (Uusitalo-Arola 2019, 27.)

Uupumuksen alkuvaiheessa voi ilmetä monenlaisia oireita. Arki-illat ja viikonloppu eivät riitä palautumiseen työstä. Fyysisiä oireita voivat olla univaikeudet, muistin ja keskittymisen ongelmat, vatsa- ja selkävivot, rytmihäiriöt, infektiokerkyys ja pitkittynyt flunssa, ahdistuneisuus, masennusoireet sekä negatiivisten tunteiden lisääntyminen. Joskus uupumus voi näyttäytyä myös peilikuvana: uupunut suorittaa valtavasti ja on itsekin ihmeissään aikaansaamisen tunteestaan. Uupunut on taipuvainen haaveilemaan työpaikan vaihtamisesta tai jopa sairastumisesta, jotta saisi kaipaamaansa lepoa. (Uusitalo-Arola 2019, 27.) Lopulta kuormitus voi kasvaa liian suureksi hallita, jopa toimintakyvyn lamauttavaksi.

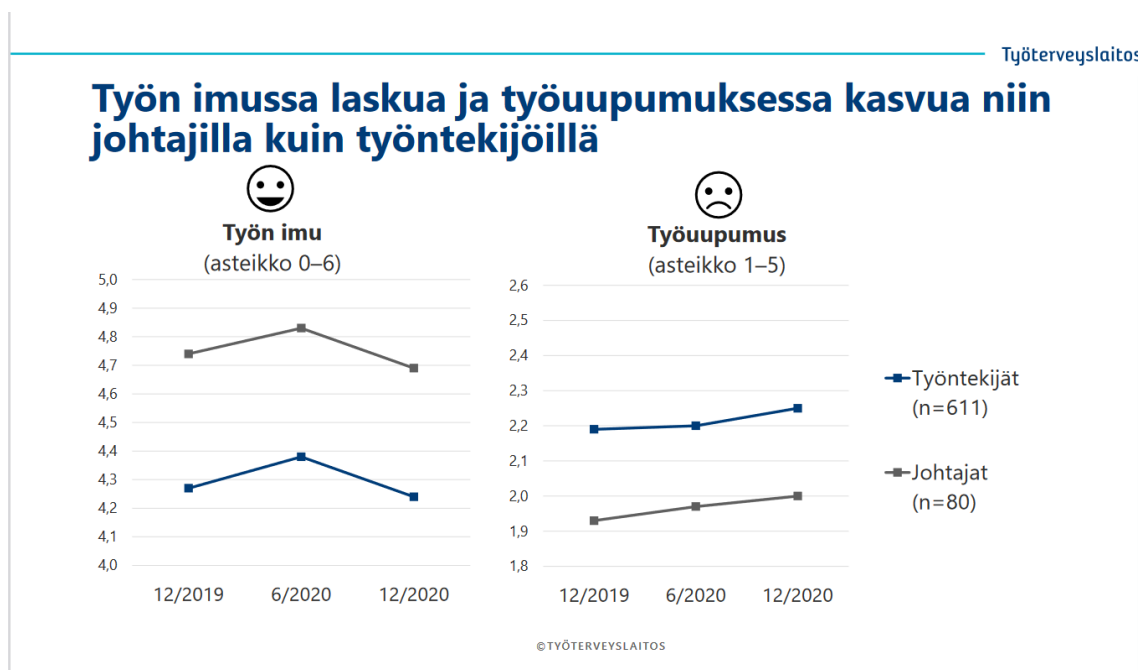
Työuupumuksen yhteyttä myös fysiologisiin sairauksiin ja mielenterveyden häiriöihin tutkitaan ympäri maailmaa. Huolimatta työuupumuksen tutkimuksen suhteellisen pitkästä historiasta aina 1970-luvulta alkaen, sen kehittymisen näkökulmat ovat edelleen kiistanalaisia. On edelleen epäselvää, missä järjestyksessä työuupumuksen yleisesti tunnistetut oireet, uupumus, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen kehittyvät. (Mäkikangas, Leiter, Kinnunen & Feldt 2020, Maslach & Leiter 2016).

3.2 Työuupumuksen esiintyminen

Työhyvinvointia seurataan niin suomalaisissa kuin kansainvälisissä tutkimuksissa. Tunnetuimpia suomalaisia tutkimuksia aiheesta tuottavat Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Tilastokeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö ja Työterveyslaitos. Maailmalla tutkimuksia julkaisee muun muassa Maailman terveysjärjestö WHO.

Vuonna 2021 suomalaisista palkansaajista peräti 50 % ajatteli työuupumuksen uhkaa silloin tällöin. 20 % koki työuupumuksen uhan selvänä. Luvut sisältävät kaikki ammattiryhmät mukaan lukien johtajat. (Sutela & Pärnänen, 2021).

Useissa työoloja tutkivissa kotimaisissa tutkimuksissa on tyypillistä luokitella ammattiryhmät ylempiin ja alempiin toimihenkilöihin sekä työntekijöihin. Johtajat sisällytetään yleensä ylempiin toimihenkilöihin. Valtaosa ylemmistä toimihenkilöistä on kuitenkin muita ammattiryhmiä kuin johtajia. Johtajien työhyvinvoinnin tarkastelu tutkimustulosten osalta on täten haasteellista. Työterveyslaitoksen (2021) Miten Suomi voi?-tutkimukset kartoittavat suomalaisen väestön työhyvinvointia laaja-alaisesti. Tutkimuksessa eritellään myös johtajat omaksi ryhmäkseen. Viimeisin, vuonna 2021 julkaistu tutkimus lisää huolta niin työntekijöiden, kuin johtajien työn imu heikkenemisestä ja työuupumuksesta. Vuoden 2019 lopun tuloksiin verrattuna työn imu on laskenut ja työuupumus kasvanut (kuva 1). (Hakanen & Kaltiainen 2021, 8.)



Kuva 1. Työn imussa laskua ja työuupumuksessa kasvua niin johtajilla kuin työntekijöillä 2020 (Työterveyslaitos 2021).

McKinsey & Co. ja LeanIn.Org julkaisevat vuosittain Women in the Workplace-tutkimuksen, jossa tutkitaan myös työuupumusta. Vuoden 2021 tutkimustulosten mukaan sekä naisten, että miesten kokema uupumus on noussut merkittävästi vuodessa. 42 % naisista ja 35 % miehistä on kokenut uupumusta useamman kerran vuoden aikana, kun vastaavat luvut vuonna 2020 olivat naisilla 32 % ja miehillä 28 %. Tulokset koskivat Pohjois-Amerikkaa ja niihin on vaikuttanut voimakkaasti myös koronapandemia. (Dockterman 2021.)

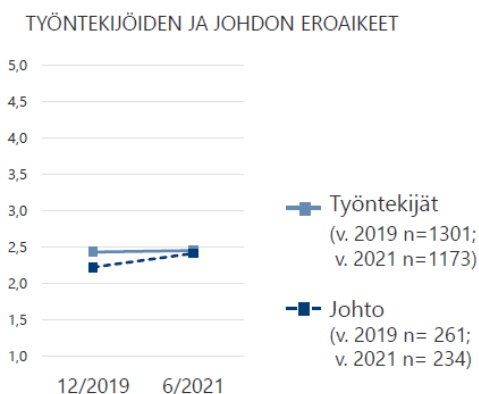
Uupumus lisääntyy ja syvenee entisestään, kun ihmiset joutuvat kamppailemaan työpaineiden lisäksi koronan kaltaisten pandemioiden kanssa, ja työn tekemisen kulttuuri on murroksessa. Tämä asettaa myös johtamiselle uusia haasteita, joihin on pystyttävä vastaamaan, jotta työntekijät ja organisaatiot pysyisivät elinvoimaisina myös läpi vaikeiden aikojen. Development Dimensions International on yritys, joka julkaisee maailmanlaajuista tutkimustietoa johtamisesta ja johtajuudesta. Viimeisimmän, vuonna 2020 tehdyn Global leadership forecast 2021-tutkimuksen tulokset osoittavat koronapandemian vaikuttaneen radikaalisti johtajien uupumuksen lisääntymiseen. Tutkimukseen kuului yli 15 000 johtajaa ympäri maailman. Tutkimuksesta käy ilmi, että lähes 60 % johtajista kokee väsymistä työpäivän päättyessä. Segalin (2021) mukaan tutkimuksen tulokset

tulisi ottaa organisaatioissa varoitusmerkkinä kasvavasta johtajien uupumuskriisistä. Myös se, kuinka nopeasti tulokset ovat heikentyneet koronapandemian alettua on yllättänyt tutkijat. (Segal 2021). Huoli johtajien työuupumuksen lisääntymisestä on yleismaailmallinen.

Myös Mufraggi ja Hock (2022) varoittavat hiljaisesti kehittyvästä uudesta epidemiasta; toimitusjohtajien työuupumuksesta, johon ei vielä osata kiinnittää riittävästi huomiota. Toimitusjohtajat ympäri maailmaa ovat joutuneet vastaamaan ilman ohjekirjaa koronapandemian haasteisiin pitääkseen johtamansa yritykset toimintakykyisinä. Nyt käsillä ovat muun muassa virusmuunnokset, toimistoille paluu ja edelleen jatkuvat toimitusketjujen haasteet. Samalla kun toimitusjohtajien on hallittava joustavasti uusia työntekemisen muotoja, heidän tulee huolehtia edelleen yhteisöllisyyden kokemusten syntyisestä organisaatioissa sekä asiakkaan tarpeista. Tämä kaikki pitää onnistua säilyttäen kuitenkin koko ajan tuntuma henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksesta. Toimitusjohtajien paineet johdattaa onnistuneesti niin sisäisiä kuin ulkoisia sidosryhmiä ovat kasvaneet merkittävästi. (Mufraggi & Hock, 2022.)

Niin työntekijöiden kuin johtajien työhyvinvoinnin tilaa hieman toisesta näkökulmasta voi seurata myös tarkastelemalla tilastoja palkansaajien sitoutumisesta nykyisiin tehtäviinsä. Koronapandemian yhteydessä ihmisten työelämä koki radikaaleja muutoksia etätyön lisääntyessä. Työterveyslaitos (2021) on seurannut Miten Suomi voi? -tutkimuksessaan myös työstä eroamisen aikeita. Viimeisimmän vuonna 2021 tehdyn seurantatutkimuksen mukaan työntekijöiden eroamisaikeet ovat palanneet jo korona pandemiaa edeltävälle tasolle. Johtajien ja esimiesten eroaikeissa on kuitenkin viitteitä lisääntymisestä, vaikka yleisesti suomalaiset tutkimustulokset eivät tue niin voimakasta muutosta työssäjaksamisessa, kuin esimerkiksi kansainväliset tutkimukset.

Johdon eroaikeissa pientä kasvutrendiä



- Johdon ja esihenkilöiden eroaikeissa on viitteitä lisääntymisestä ja ne olivat kesällä 2021 samalla tasolla kuin työntekijöillä.
- Vielä loppuvuodesta 2019 työntekijöillä oli eroaikeita enemmän kuin johdolla.
- Kesällä 2021 eroaikeet olivat samalla tasolla sekä työntekijöillä että johdolla.

Tilastollisesti merkitsevä ero työntekijöiden ja johdon välillä 12/2019

KOHORTTIAINEISTO

©TYÖTERVEYSLAITOS

Kuva 2. Miten Suomi voi? – tutkimus 2021 (Mäkinen, Hakanen & Kaltiainen 2021).

Syynä johdon eroaikeiden lisääntymiseen voi olla monia ja oletettavasti pandemia-ajan haasteet ovat lisänneet johtajien halua irtisanoutua tehtävästään tai vaihtaa organisaatiota. Tutkimuksen tulokset (kuva 2) kuitenkin puoltavat tarvetta huomion lisäämisestä myös johtajien työhyvinvointiin.

3.3 Työuupumuksen vaikutus kansantalouteen

Koska Suomessa työuupumus ei ole virallinen diagnoosi, ei todellista uupuneiden määrää tiedetä ja näin ollen sen kustannuksia on haastavaa laskea. Kansantaloudelle puutteellisella työhyvinvoinnilla on kuitenkin selkeä merkitys yhdessä muiden lisääntyvien mielenterveyshäiriöiden kanssa. Erinäisten arvioiden mukaan työuupumuksen kustannuksissa puhutaan vuositasolla jopa kymmenistä miljardeista euroista. Työuupumukselle tyypillistä on, että se voi johtaa myös muihin sairauksiin, jonka vuoksi todellisia kustannuksia on haastavaa selvittää. On tyypillistä, että uupunut lähtee lääkärin vastaanotolta masennus- tai ahdistusdiagnoosin kanssa (Mielenterveyden keskusliitto 2022).

Suomessa useampi kuin joka neljäs työkäisistä kokee työuupumuksen oireita jossain vaiheessa elämäänsä. Työuupumuksesta seuraa työelämässä runsaasti sekä lyhyitä että pitkiä sairauspoissaoloja, jotka aiheuttavat mittavia kustannuksia työnantajille ja koko yhteiskunnalle. Pitkittyessään ja hoitamattomana työuupumus saattaa johtaa jopa pysyvään työkyvyttömyyteen. (Mielenterveyden keskusliitto 2022.) Hyvinvointivaltion perusta on tulevaisuudessa mahdollinen vain, kun väestö on monipuolisesti osaavaa ja työkykyistä. Työkykyyn ja työhyvinvointiin tulevaisuussuuntautuneesti panostamalla voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa merkittäviä kansantaloudellisia vaikutuksia. (Työterveyslaitos 2020.)

Yksittäiselle yritykselle tai organisaatiolle yhdenkin työntekijän uupumisen kustannukset voivat olla merkittävät. Johtajan uupumuksen kohdalla kustannukset ovat moninkertaiset johtuen korkeammista palkkakustannuksista. Johtajan uupumus voi myös vaikuttaa merkittävästi koko organisaation hyvinvointiin sekä tuotokseen. Johtajan uupumuksen kustannuksista merkittäviä ovat luonnollisesti poissaolon ajalta maksettavat palkkakustannukset, mutta myös uuden rekrytointin kustannukset voivat olla moninkertaisia johtajatasen tehtävissä. Uupunut johtaja ei suoriudu velvoitteistaan johtaa ihmisiä ja liiketoimintaa, joka heijastuu pahimmillaan koko organisaation hyvinvointiin, kuten myös koko liiketoiminnan tulokseen. Uuden johtajan rekrytointi on usein myös aikaa, rahaa ja resursseja vievä prosessi, eikä johtajan integrointi uuteen tehtävään käy käden käänteessä. Niin työntekijöiden, kuin johtajien uupumuksen ennaltaehkäisy ja jaksamisen kehittäminen tulisi nähdä täten sijoituksena tulevaisuuteen.

3.3.1 Hyvä, paha stressi

Stressi on ihmisen alkukantainen toimintamalli, jota kaikki ajoittain kokevat. Kaikki stressi ei kuitenkaan ole negatiivista. Stressi auttaa sopeutumaan ympäristön vaatimukseen ja parhaillaan auttaa suoriutumaan haastavasta tilanteesta tai vaarasta. Koska stressin sietokyky on hyvin yksilöllistä ja usein monen eri tekijän summa, myös yksilön stressitason määrittämisessä tärkeintä on oma kokemus. Tavallisia stressin aiheuttajia ovat jatkuva kiire, liiallinen vastuu, äkilliset elämänmuutokset, haasteet ihmissuhteissa, muutokset ja haasteet

työelämässä, työttömyys, melu ja muut ympäristön ärsykkeet. Työstressin ehkäisyssä tärkeintä on huolehtia palautumisesta. Kovakaan paine työssä ei ole haitallista, kun siitä palautuu riittävästi. (Terveystalo 2021.)

”Stressi ja burnout, uupuminen ja loppuun palaminen, kuuluvat nykypäivän kii-reiseen elämään itsestäänselvyyksinä” (Sydänmaanlakka 2017, 120). Stressi ei erottele psyykkisiä eikä fyysisiä, kuviteltuja tai todellisia uhkia. Tämän vuoksi stressitila voi toistua lukemattomia kertoja päivän aikana johtaen jatkuvaan kehon sekä mielen hälytystilaan. Sydänmaanlakan (2017) mukaan asiat eivät it-sessään aina ole stressaavia, vaan kokemukseen vaikuttaa voimakkaasti oma tulkinta. Myöskään Sydänmaanlakan (2017) mukaan kaikki stressi ei kuitenkaan ole negatiivista. Stressitasoa voi verrata autolla ajamiseen. Aina ei voi painaa kaasu pohjassa täysillä, mutta koko aikaa ei voi myöskään ajaa alikierroksilla. (Sydänmaanlakka 2017, 121–122.)

Omaa stressitasoaan voi opetella säätelemään tiedostamalla oman optimaalisen stressitasonsa. Optimaalisella stressitasolla innostuneisuuden, tavoitteellisuuden ja keskittyneisyyden taso johtavat myös optimaalisiin suorituksiin. Tällä optimaalisella stressin tasolla pysyessään ihminen on tietoinen kehon ja mielen vireystiloista sekä kykenee myös rentoutumaan. (Sydänmaanlakka 2017, 121–122.) Myös Ascher ja Tonies (2021) käsittelevät artikkelissaan optimaalisen stressitason löytämistä avaimena henkilökohtaiseen huippusuoritukseen. Oman optimaalisen stressitason löytäminen edellyttää hyvää itsetuntemusta. Stressitason harjoittamista voi verrata fyysisen kunnon harjoittamiseen. Fyysisen kunnon harjoittaminen edellyttää harjoittelun monipuolisuutta, pitkäjänteisyyttä ja nousujohteisuutta. Sama pätee oman stressitason harjoittamiseen. Ascherin ja Tonieksen (2021) mukaan erityisesti johtajilla on vaikeuksia kuvata, millaiset tilanteet lisäävät haitallisen stressin kokemusta. Negatiivisen stressin aiheuttajien lisäksi optimaalisen stressitason löytäminen edellyttää omien energian lähteiden löytämistä. Kun tietää, mitkä asiat nostavat omaa energiatasoa ja mihin aikaan päivästä on energisimmillään, näitä voi käyttää hyväksi etsiessään omaa optimaalista stressitasoaan. (Ascher & Tonies 2021)

Stressitoleranssia voi myös harjoittaa. Jos ihminen pysyy jatkuvasti vain omalla mukavuusalueellaan, on vaara, että pian pienikin poikkeama epämukavuusalueelle aiheuttaa kohtuuttoman suuren stressin kokemuksen. Hyvä johtaja osaa jatkuvasti hakea sopivasti lisähaasteita, joiden avulla kehittyä. Kun stressin sietokykyään kasvattaa säännöllisesti, myös sen sieto paranee. Vastapainona täytyy kuitenkin myös huolehtia riittävästä ja oikeanlaisesta palautumisesta. (Hagqvist ym. 2014, 29.)

3.3.2 Mittareita oman työuupumuksen kartoittamiseksi

Työuupumuksen kartoittamiseen on olemassa useita mittareita. Mielenterveystalo.fi-palvelussa on saatavana alun perin Ruotsissa kehitetty KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale) – kysely. Kysely sisältää kysymyksiä seuraavilta elämän osa-alueilta: keskittymiskyky, muisti, fyysinen jaksaminen, sitkeys ja kestävyys, palautuminen, uni, aistiherkkyys, vaatimusten kohtaaminen sekä ärtymys ja kiukku. Vastausvaihtoehdoissa on seitsemän eri tasoa, joista tulee valita itseään eniten kuvaava vaihtoehto ajatellen viimeisen kahden viikon jaksoa. (Mielenterveystalo 2021.) Terveystieteiden ammattilaisten käytössä on lukuisia mittareita, joita voidaan käyttää työuupumuksen kartoituksessa. Näistä Maslach Burnout Inventory (MBI) on maailman tunnetuin työuupumustesti. Testin pohjana on kolmiulotteinen teoreettinen määritelmä työuupumusoireista: väsymys (joka ei poistu levolla), kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Testi on monipuolinen, sillä siitä on perusversion lisäksi olemassa omat versionsa ihmis-suhdetyötä tekeville sekä opetus- ja koulutustyötä tekeville. (Mäkikangas, Hätiäinen, Kinnunen & Pekkonen 2012.)

Ihminen voi uupua myös muista fysiologisista syistä kuin pitkään jatkuneesta stressistä. Tämän vuoksi uupumusta epäiltäessä on syytä aina tehdä kattava terveystarkastus, jossa suljetaan pois muut sairaudet, kuten kilpirauhasen toiminnan häiriöt, uniapnea, anemia, masennus tai päihteiden liikakäyttö. (Ahola ym. 2018.)

3.4 Tutkimuksia johtajien uupumuksesta ja hyvinvoinnista

Työuupumusta on tutkittu kansainvälisissä tutkimuksissa yli kolmenkymmen vuoden ajan. Merkittäviä tutkijoita ovat olleet muun muassa psykologit Herbert J. Freudenberger ja Christina Maslach. Erityisesti johtajatasen työuupumusta on tutkinut psykologi Radha R. Sharma. Sharman tutkimuksissa ovat olleet mukana niin Maailman terveysjärjestö (WHO) kuin Unescokin. ”Johtajien burnoutille on tyypillistä jatkuva riittämättömyyden, epäselvyyden, tyytymättömyyden ja voimattomuuden tunteet, joihin liittyy apatian ja välinpitämättömyyden (depersonalisaatio) sekä fyysisen ja emotionaalisen uupumuksen ilmenemismuotoja” (Sharma, 2007). Sharma on todennut, että johtajan uupumista voidaan ehkäistä varhaisella havaitsemisella, oikea-aikaisella puuttumisella sekä tunneällyn lisäämisellä. Lisäksi hänen tutkimuksessaan johtopäätöksenä on, että ihmisen stressinsietokyky on yksi työuupumusta parhaiten ennustavista mittareista. Johtajan rooliin sidonnaiset, uupumuksen liittyvät tekijät ovat ristiriitaisuus ja epäselvyys johtamisroolissa, resurssien riittämättömyys ja ylikuormitus. (Sharma 2007.)

Kotimaisia tutkimuksia työuupumuksesta ja työhyvinvoinnista on julkaistu paljon ja niitä julkaistaan koko ajan lisää. Harvinaisempia ovat kuitenkin tutkimukset johtajien uupumuksesta ja työhyvinvoinnista. Viimeaikaisimpia, johtamisen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ovat muun muassa Anne-Maija Summasen (2019) väitöstutkimus ”Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen?” sekä Jenni Riuttasen (2020) opinnäytetyö ”Johtajan työuupumus”. Nämä kotimaiset tutkimukset käsittelevät johtamistyön haasteita, johtamistyön uupumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä uupumuksen riskin pienentämistä. Riutta-Ahon (2020) opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ratkaisukeskeistä ja lyhytterapiaa harjoittavalle yritykselle, jonka asiakaskunta koostuu erityisesti johtajista. Työ on rajattu koskemaan yritysten ylempää johtoa. Haastateltavina ovat olleet psykologi, psykiatri ja henkilöstöjohtaja. Riutta-Ahon työssä on esitetty teoriaosuuden lisäksi kehitysehdotuksia johtajien työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja uupumuksen ennaltaehkäisemiseksi. (Riutta-Aho 2020.) Summasen (2019) väitöskirjan kohderyhmänä olivat kolmen kunnan johtoryhmän jäsenet, joilta kerättiin haastattelujen avulla 14

työuupumuskertomusta. (Summanen 2019.) Molemmat tutkimukset myös pyrkivät selvittämään, voiko uupumuksesta puhua, onko se vain työperäistä, miten uupumus tunnistetaan sekä miten organisaatioissa tulisi huomioida paremmin johtamistyön tukeminen. Tämän opinnäytetyön lähestymiskulmana on näistä molemmista tutkimuksista poiketen hakea lisäksi vastausta myös siihen, mitä johtaja itse voi tehdä oman hyvinvointinsa eteen ja näin ehkäistä uupumisen riskiä. Opinnäytetyö on lisäksi suunnattu niin nykyisille, kuin tuleville johtajille tai yrittäjille, eikä ole sidonnainen toimialaan.

Åhmanin ja Neilimon (2015) mukaan liikkeenjohdon, akateemisen maailman ja median dialogia kaivattaisiin lisää erityisesti haastavina pidetyistä aiheista. ”Johtamisen kirjallisuudessa ja artikkeleissa keskustelua ylläpitävät pitkälti akateemiset tutkijat ja konsultit”. Vaikka johtajilla olisi paras kokemus osallistua keskusteluun oman johtamiskokemuksensa myötä, sitä nähdään vielä harvoin, vaikka tämän näkökulman esiintuominen olisi erittäin antoisaa ja palvelisi erityisesti johtamista. Åhman ja Neilimo (2015) käsitelivät johtamiseen liittyviä tabuja haastatteleamalla johtajia erilaisista johtamiseen aihealueista, jotka eivät juurikaan nouse esille yleisissä keskusteluissa ja tutkimuksissa. Tutkimuksen tavoitteena oli edistää monimuotoista keskustelua johtajan työstä ja arjesta, koska johtamisen käytännön arkea ymmärretään yllättävän vähän. Lisäksi tavoitteena oli luoda syvempi ja laajempi kuva johtajasta ihmisenä. Johtajan inhimillisyyttä käsitellään teoksessa myös jaksamisen ja johtajan hyvinvoinnin näkökulmasta. (Åhman & Neilimo 2015.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa käynnissä on myös tutkimushanke ”Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä”. Hanke on aloitettu syksyllä 2019 ja sen on määrä valmistua toukokuussa 2022. Hankkeen rahoittajina toimivat Työterveyslaitos, Työsuojelurahasto sekä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Tutkimushankkeen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtamisen proaktiivisista ja yhteisöllistä keinoista, jotka huomioivat alati kasvavat vaateet nopeista muutoksista, ajasta ja paikasta vapaisiin työtapoihin sekä teknologiavälitteisen viestinnän kasvun. Tutkimushanke kartoittaa myös jatkuvasta kehittämisestä, oppimisesta ja itseohjautuvuudesta aiheutuvat muutostarpeet johtamisessa, sekä kaikkien edellä mainittujen työelämään oleellisesti vaikuttavien tekijöiden

yhteyttä työuupumus- ja työkyvyttömyysriskiin. Tutkimushankkeen tavoitteena on määrittää työuupumus uudella tavalla sekä edistää sen tunnistamista, ennaltaehkäisyä ja seurantaan sekä validoida uusi työuupumuksen kyselyinstrumentti työuupumuksen tunnistamiseen. ”Tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia, kuinka työntekijöitä voimaannuttava ja arvostava johtaminen tukee itseohjautuvaa toimintaa ja näin edistää työntekijöiden kimmoisuutta, eli proaktiivista työn ja oman osaamisen kehittämistä sekä työn imua.” (Työterveyslaitos 2022.) Tästä tutkimuksesta tulemme todennäköisesti saamaan myös uudenlaisia ajattelumalleja siihen, kuinka aihetta voisi lähestyä myös johtajien työhyvinvoinnin näkökulmasta.

4 Itsensä johtaminen ja itsetuntemus johtajan voimavaroina

4.1 Itsensä johtaminen

”Itsensä johtaminen tulisi nähdä johtamisen ytimenä” (Sydämaanlakka 2017, 6). Itsensä johtamisen tieteenala on suhteellisen uusi länsimainen tieteenalue, johon liittyvät myös psykologia, kasvatustiede, lääketiede, filosofia, kirjallisuus ja historia (Sydänmaanlakka 2017, 27). Opinnäytetyössä itsensä johtamista käsitellään johtajan työhyvinvoinnin perusedellytyksenä. Haastattelututkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka itsensä johtaminen käytännössä toteutuu päivittäisessä johtajan työssä ja jaksamisen edistäjänä.

Itsensä johtaminen voidaan tiivistää kolmeen peruskysymykseen: Kuka olen, mistä tulen ja minne olen menossa? Nämä kysymykset ovat tärkeitä myös oman työhyvinvoinnin kannalta, sillä ne määrittävät samalla, kuka ohjaa elämäsi. (Sydämaanlakka 2017, 274.) Itsensä johtamisen taidon tärkeyttä johtajuuden ytimessä painottavat myös lukuisat muut asiantuntijat. Podcastissa ”Itsensä johtaminen: Pötypuhetta vai askel menestykseen” Rubanovitsch ja Aaltonen (2020) keskustelevat aiheesta todeten yksimielisesti, että itsensä johtaminen on johtamisopeista tärkein. (Rubanovitsch & Aaltonen 2020.)

Psykologi Satu Pihlajan (2019) mukaan itsensä johtaminen on oman toiminnan ohjaamista, suunnittelua ja seuranta. Lisäksi se on tavoitteiden asettamista sekä niiden säätämistä tavoitteeseen pääsemiseksi. Itsensä johtaminen on myös omien ajatusten ja tunteiden johtamista. Itsensä johtamisen suurimpana haasteena Pihlaja pitää liikaa herkkyyttä tulla johdetuksi ulkoapäin. Hänen mukaansa ihmiset usein jopa odottavat, että joku tulee kertomaan, mitä pitäisi tehdä ja millä tavalla. Toisena haasteena on oman mielen hallinta, jossa usein unohdetaan, että esimerkiksi omaan mielialaansa voi vaikuttaa arjessa yllättävän paljonkin. Kuitenkin moni ajattelee jo aamusta saakka, että päivä on huono – ja näin siitä yleensä silloin tuleekin. Nämä haasteet vaikeuttavat itsensä johtajana kehittymistä. (Pihlaja & Lyytinen 2019.)

Itsensä johtamisen avulla johdetaan itseä toteuttamaan haluttuja tavoitteita. Itsensä johtamisen ja itsensä kehittämisen konkreettinen ero onkin tässä: kehittämisen avulla suunnitellaan ja itsensä johtamisen avulla viedään halutut asiat käytäntöön. Itsensä johtaminen ei siis onnistu ilman käytännön toimia. Itsensä johtaminen vaatii tietämyksen kerryttämistä ja hyvää suunnittelua sekä seuranta luovat rutiinin, jonka avulla asioita on helpompaa viedä käytäntöön ja toteuttaa näin halutun kaltaista elämää. Suunnitelmallisuus lisää myös ymmärrystä siitä, mitä elämältään haluaa. Onnistuneen itsensä johtamisen tulos näkyy onnellisena ja oman näköisenä elämänä. (Koppelomäki 2022.)

Miten itsensä johtaminen sitten käytännössä tehdään? Koppelomäen (2022) mukaan aluksi kannattaa keskittyä viiteen osa-alueeseen: tavoitteet, mielenhallinta, ajanhallinta, ihmissuhteet ja suhde omaan itseen. Tavoitteita määrittäessä ei kannata olla liian varovainen. Sen sijaan kannattaa miettiä, miten tavoitteidensa mukaiseksi voisi kasvaa. Varmaa on vain se, että odottamaan ei kannata jäädä; asiat eivät yleensä tapahdu tekemättä mitään. Mielenhallinta on ihmisen suurin estäjä, mutta myös suurin mahdollistaja. Mielenhallintaa kannattaa opiskella; miten se toimii yleisesti ja miten oma mielenhallinta toimii itselle. Ihmissuhteista huolehtiminen ja kommunikoinnin harjoittelu ovat avaintekijöitä hyvään elämään. Ymmärtämällä toisia lisää myös omaa itsetuntemustaan, joka on itsensä johtamisen keskeinen osa-alue. Viimeisenä osa-alueena on se tärkein eli suhde omaan itseen, joka on myös suhteista tärkein. Suhde omaan itseen

muodostuu itsetuntemuksen ja itsehyväksynnän kautta, jotka luovat myös itsetuottamusta ja itsevarmuutta. (Koppelomäki 2022.)

”Viisas itsensä johtaja elää todellisuudessa vailla illuusiota unelmoiden paremmasta. Hän kykenee toteuttamaan visionsa rohkeudellaan ja viisaudellaan” (Sydänmaanlakka 2017, 286). Sydänmaanlakka on kuvannut itsensä johtamisen seitsemän periaatetta portaiden muotoon (kuva 3):

MIELENRAUHA

Nöyryys: tunnista keskeneräisyytesi

Herkkyys: herkkyydet ovat ikkunoita maailmaan

Itsekuri: älä anna periksi ja ole kärsivällinen

Uudistuminen: ole rohkea ja uudistu jatkuvasti

Aitous: ole aito ja rehellinen itsellesi

Fokus: keskity olennaiseen ja elä yksinkertaisesti

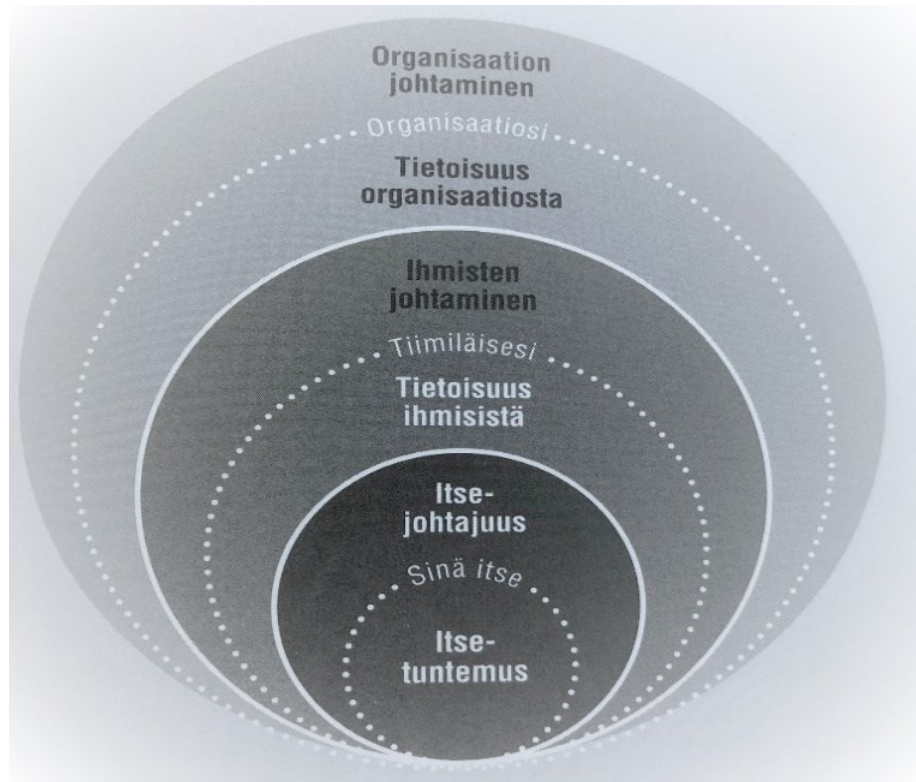
Merkitys: etsi elämääsi syvempi merkitys (pysähdy)

Kuva 3. Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta (Mukaiillen Sydänmaanlakka 2017, 287).

Nämä seitsemän itsensä johtamisen periaatetta sopivat kaikkien johtajien ja työntekijöiden – ammatista riippumatta – elämänhallinnan ohjeiksi. Periaatteiden mieltäminen ja soveltaminen käytäntöön vaativat rinnalleen hyvää itsetuntemusta.

4.2 Itsetuntemus

Ennen kuin voimme johtaa itseämme, meidän on tunnettava itsemme. Itsetuntemusta itsensä johtamisen keskiössä kuvataan seuraavassa kuvassa (kuva 4). Kuva tiivistää itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen myös suhteessa ihmisten ja organisaation johtamiseen.



Kuva 4. Ymmärrä ja johda itseäsi (Hagqvist ym. 2014, 17).

On hyvä huomioida, että itsearvio on hyvä apuväline itsetuntemukseen, mutta se ei kuitenkaan ole sama asia kuin itsetuntemus. Itsetuntemus mahdollistaa siirtymisen arvioista tekoihin. Itsetuntemus on ennen kaikkea kykyä hallita itseään omien tunteiden, reaktioiden ja ajatusten tietoisuuden avulla. Itsetuntemuksen avulla ihmisen on myös mahdollista oppia pois ei-toivotuista toiminta- tai ajatusmalleista. Mindfulnessin harjoittamisella on todettu olevan selkeitä hyötyjä niin yksilöille kuin organisaatioille. Mindfulnessin on todettu vaikuttavan positiivisesti niin fyysisiin kuin psyykkisiin ominaisuuksiin ja auttavaa vähentämään stressiä. Mindfulness myös muuttaa todellisuuskäsitystämme ja täten auttaa tietoisempien päätösten teossa sekä stressitasojen vähentämisessä. (Hagqvist ym. 2014, 4, 24, 26.)

Psykologi Marjo Pennonen (2021) käsittelee itsetuntemuksen merkitystä työsäjäksämisen kannalta. Pennonen (2021) listaa työuupumuksen perussyiksi suorituskeskeisyyden ja tehokkuuden tavoittelun lisäksi sisäisen arvomaailman ristiriidan työpaikan tuloskeskeisen toiminnan suhteen. Työn lisäksi moni suorittaa myös vapaa-aikaansa. Vaikka ”downsiftaaminen” on terminä jo yleistynyt,

sen tarve tunnustetaan liian myöhään vasta, kun uupumus on jo päässyt synty-
mään. Omien arvojen tunnistamisen ohella keskeistä on lisätä itsetuntemusta,
joka tukee työhyvinvointia. Pennosen (2021) mukaan itsetuntemuksen kehittä-
misestä hyötyvät niin esimiehet kuin työntekijätkin. (Kangasniemi 2021.) Itsetun-
temus on kyky tunnistaa omia ajatuksia, tunteita, käyttäytymismalleja ja tottu-
muksia. Itsetuntemusta on, että tietää millainen ihminen on. Sitä, että tunnistaa
omia piirteitään, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä miten käyttäytyy muiden
kanssa. Itsetuntemus on myös kykyä havainnoida ja tunnistaa mielensä sisäisiä
liikkeitä.

Pennonen (2021) korostaa myös reflektoinnin ja tietoisien läsnäolon harjoittelua
itsetuntemuksen kehittämisen tukena. Itsetuntemuksen haasteena on, että käsi-
tykset omasta itsestä voivat poiketa muiden näkemyksestä. Tässä onkin yksi
kehittymisen paikka; jos huomaa usein saavansa tietynlaista, oman mielikuvan
vastaista palautetta itsestään, kannattaa rehellisesti pohtia, mistä se johtuu.
Kun itsetunto on hyvä, myös muutosten tekeminen kaikilla osa-alueilla on hel-
pommin hallittavissa. Pennonen (2021) korostaa, että jokainen voi vaikuttaa
omaan työhyvinvointiinsa. (Kangasniemi 2021.)

Itsetuntemuksen määrittelyjä löytyy lukuisista eri lähteistä. Mielenterveys ry:n
määritelmä sisältää samoja keskeisiä määrittelyjä kuin Pennosen (2021) määrit-
tely: ”Itsetuntemusta on esimerkiksi omien ajatusten, asenteiden ja arvojen, tun-
teiden, mielentilojen, temperamentin ja luonteenpiirteiden, vahvuuksien ja haas-
teellisten ominaisuuksien tunteminen. Myös omien vuorovaikutus- ja toimintata-
pojen ymmärtäminen on itsetuntemusta.” (Mieli Ry 2022.) Mitä paremmin tuntee
itsensä ja omat käytösmallinsa, sen helpompi on ymmärtää omia ja toisten toi-
mintatapoja sekä parantaa vuorovaikutustaitoja. Hyvä itsetuntemus lisää muu-
toksiin sopeutumista sekä resilienssiä, jotka tukevat omaa hyvinvointia. Itsetun-
temustaan voi harjoittaa esimerkiksi seuraavan Mieli ry:n (2022) listauksen
avulla:

- Kiinnostu omasta itsestäsi, osoita uteliaisuutta ja avoimuutta itseäsi kohtaan.
- Pysähdy itsesi äärelle säännöllisesti, aika ajoin. Varaa omaa aikaa sille, että kuulostelet omaa vointia, ajatuksia ja tunteita.

- Kirjoita (tai sanele) mielessäsi pyöriviä huolenaiheita tai haasteita, tunteita, toiveita ja tavoitteita ylös, esimerkiksi päiväkirjaan.
- Pyri huolehtimaan omista tarpeista ja kysy itseltäsi, mitkä asiat saavat sinut voimaan hyvin arjessa. Toteuta näitä asioita.
- Pohdi, mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä elämässä. Suuntaa niitä kohti.
- Punnitse, mitkä ovat vahvuuksiasi. Huomioi ne ja tunne niitä kohtaan arvostusta.
- Huomioi kehittymistarpeita itsessäsi. Luo niissä etenemiseksi pienten askelten listoja ja mieti päivittäisiä tehtäviä asioiden parantamiseksi.
- Mieti, miten voit osoittaa itseäsi kohtaan myötätuntoa ja välittämistä: toimi johtopäätösesi mukaisesti.
- Keskustele sinulle tärkeistä asioista läheisten ja luotettujen ihmisten kanssa.
- Jos kohtaat vaikeita asioita, muista, että ei tarvitse selviytyä yksin. Keskusteluapua ja muuta apua kannattaa aina hakea. (Mieli Ry 2022.)

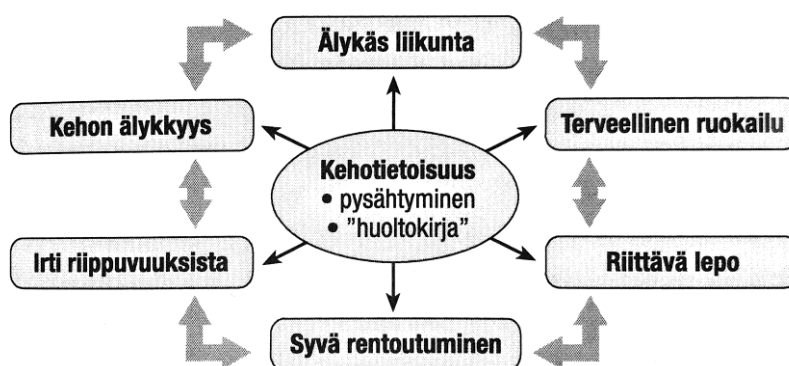
Listaa voi hyödyntää pohtimalla, kirjoittamalla tai piirtämällä mallin itselleen tärkeistä asioista ja omista vahvuuksistaan, kuten myös omista kehityskohteistaan. Koska ihminen ei ole koskaan valmis, on omaan kuvaukseen hyvä palata aika ajoin ja tehdä tarvittaessa muutoksia.

Itsetuntemus on eri asia kuin itsevarmuus. ”Jos identiteetti on kunnossa, ihminen kestää luhistumatta erilaisia kriisejä” (Hagqvist ym. 2014, 92). Identiteetti kehittyy iän myötä ja siihen vaikuttavat perimän lisäksi ympäristötekijät. Oman identiteetin kehittämisessä on keskeistä taito oppia tunnistamaan itsensä, niin pienten kuin suurempienkin elämänmuutosten kautta. Persoonan ymmärtäminen lähtee omien ajatusten ja reaktioiden tarkastelusta. Myös negatiiviset tunteet, reaktiot ja ajatukset tulee hyväksyä keinona oppia jotain uutta itsestään. Oma identiteetti kehittyy koko elämän ajan säännöllisen itsetutkiskelun kautta. (Hagqvist ym. 2014, 99.) Identiteetti on vahva ja kypsä silloin, kun ihminen tuntee pystyvänsä toteuttamaan itseään ja elää sopusoinnussa itsensä, valintojensa ja arvojensa kanssa kaikilla osa-alueilla. (Hagqvist ym. 2014, 92.)

4.3 Kehon ja mielen tasapaino hyvinvoinnin tukena

Oikeanlaisen ravinnon, sopivan liikunnan ja hyvän unen merkityksestä puhutaan tänä päivänä paljon ja uusia keinoja niiden ylläpitoon julkaistaan päivittäin. Tiedon löytämisen sijaan haasteena on löytää juuri itselle sopivat tavat huolehtia niin kehostaan kuin omasta mielestään.

Mitä tulee vääränlaiseen ravitsemukseen ja fyysisestä kunnosta huolehtimiseen, Sydänmaanlakan (2017) mielestä ongelman ytimenä on se, että nykyihminen on vieraantunut kehostaan (kuva 5). Sydänmaanlakan mukaan autoistakin pidetään parempaa huolta kuin kehosta. (Sydänmaanlakka 2017, 99.)

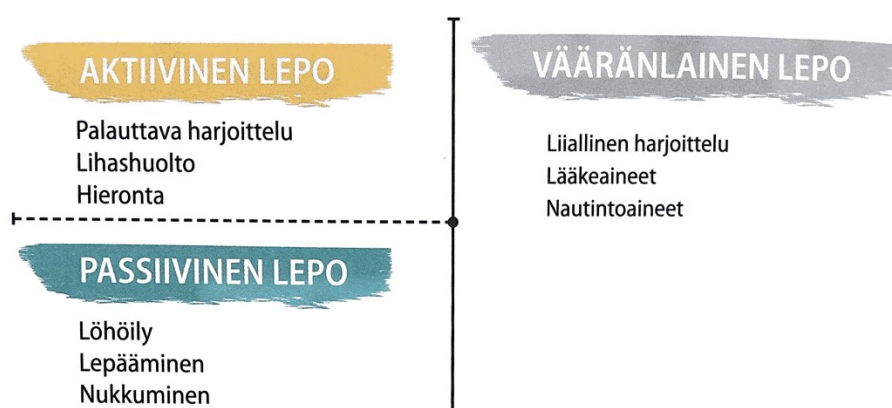


Kuva 5. Fyysisen kunnan merkityksen oivaltaminen ja oivalluksen siirtäminen käytäntöön (Sydänmaanlakka 2017, 99).

Sydänmaanlakka on testannut lukuisien esimieskoulutustensa yhteydessä esimiesten fyysistä kuntoa kuntotestauksen avulla. Tutkimukseen mukaan fyysinen kunto huononee koko ajan, samoin kuin esimiesten kokemus työkyvystään. Eriytyisen huonokuntoisten esimiesten joukko kasvaa myös huolestuttavasti. Fyysisellä kunnolla on selvä yhteys luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin, jonka vuoksi Sydänmaanlakan (2017) mukaan yrityksen johtajien fyysisen kunnan tila voi näkyä myös yrityksen tulokunnossa. (Sydänmaanlakka 2017, 97–98.) Uusitalo-Arolan mukaan silloin kun mieli ja keho ovat tasapainossa, niiden toimintaa ei juurikaan tarvitse ajatella. Vuorokausirytmä on tasainen, uni ja tekeminen

vuorottelevat vireystilan mukaan. Myös mielen joustavuus on vahvasti kytköksissä omiin arvoihin ja omaan kehoon. (Uusitalo-Arola 2021, 63., 66.)

Palautumisen merkitys on tunnettu jo pitkään erityisesti urheilussa. Yhtä tärkeää kuitenkin on niin fyysisen kuin psyykkisenkin palautumisen merkitys myös muussa elämässä. Hagqvistin ym. (2014) mukaan riittävä lepo on elinehto. Lepo ei kuitenkaan ole pelkästään hyvää unta, vaan palautumista syntyy myös vastaparien avulla, jossa psyykkisen kuormituksen vastapainoksi tarvitaan fyysistä rasitusta ja toisinpäin. Lepo palautumisen edistäjänä voidaan kuvata aktiivisen, passiivisen ja väärän levon kaavion kautta (kuva 6):



Kuva 6. Aktiivinen lepo vs. passiivinen lepo vs. vääränlainen lepo (Hagqvist ym. 2014, 64).

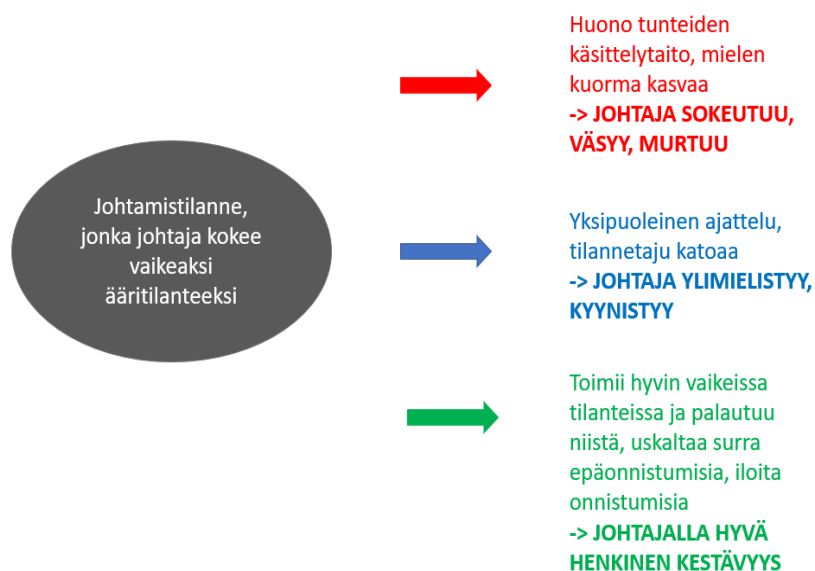
Sydänmaanlakan (2017) ja Hagqvistin ym. (2014) kuvausten mukaisesti avainasemassa on itselle sopivan, oikeanlaisen rasituksen ja palautumisen tasapainon löytäminen niin henkisesti kuin fyysisestikin.

4.3.1 Resilienssi

Joustavuus ja hyvä resilienssi on tärkeä ominaisuus johtamistyössä. Johtaja kohtaa työssään haastavia tilanteita, nopeita päätöksiä ja välillä myös epäonnistumisia. ”Resilienssi on sitkeyttä, myönteisyyttä, tulevaisuudenuskoa ja kykyä hoksata omia vaikutusmahdollisuuksia myös vastoinkäymisissä ja haastavissa

tilanteissa” (Mieli Ry 2022). Resilienssillä on suuri vaikutus siihen, miten ihminen suhtautuu muuttuvissa tilanteissa ja selviää niitä kohdatessaan eteenpäin. Taitoa voi harjoittaa tunnistamalla omia psyykkisiä ominaisuuksiaan; pystyvyyttä, luottamusta, realistista optimismia, impulssien hallintaa, kykyä ymmärtää syy-seuraussuhteita, kykyä rajata ja säädellä tunteita, sekä tunnistamalla omia kykyjä uteliaisuuden ja empatian alueilla. Hyvä arjenhallinta ja itsetuntemus auttavat vahvistamaan resilienssiä. Jokainen voi harjoittaa ja kehittää omaa resilienssiään. (Mieli Ry 2022.) Koska me kaikki teemme virheitä, poikkeukselliset johtajat erottuvat keskinkertaisista johtajista Hagqvist ym. (2014) mukaan kyvystä lähteä eteenpäin virheiden jälkeen. (Hagqvist ym. 2014, 93.)

Resilienssiä voi kuvata myös henkiseksi kestävyudeksi, jonka merkitys korostuu haastavissa tilanteissa. Åhman ja Neilimo (2015) ovat kuvanneet henkisen kestävyuden tärkeyttä seuraavan kuvan avulla (kuva 7).



Kuva 7. Johtamisen ääritilanteiden vaikutus johtajan käyttäytymiseen (Mukaillen Åhman & Neilimo 2015, 78).

Kun johtaja joutuu ääritilanteeseen, henkinen kestävyys joutuu koetukselle. Jos resilienssi on huono, johtaja ei kykene käsittelemään tunteitaan, kadottaa tilanne tajunsa ja tämän seurauksena on vaarassa väsyä ja kynnistyä. Nämä

ovat uupumuksen yleisesti tunnistettuja oireita. Kun johtajalla on hyvä henkinen kestävyys, hän kykenee toimimaan vaikeissakin tilanteissa kuormittumatta liikaa.

Åhmanin ja Neilimon (2015) mukaan johtajan henkisen kestävyuden elementteistä seuraavat tulisikin saada näkyvämmäksi osaksi johtamisen kehittämistä:

- Tilannetajun kehittäminen. Huomion suuntaamiseen voi ottaa oppia mm. puolustusvoimien tilannetajututkimuksista. Hyvä tilannetaju näkyy vuorovaikutuksessa läsnäolona ja tarkkoina havaintoina, ja päätöksenteossa myös monipuolisena hyvän päätöksen mahdollistavana analyysinä.
- Ajattelun joustavuudesta huolehtiminen. Ajattelun joustamattomuus korreloi kyynisyyden ja uusien ajatusten torjumisen kanssa. Ajattelun näkeminen kehitettävänä taitona on näin ollen tärkeää. Näin löydetään myös uusia liiketoimintamalleja ja kyvykkyyttä viedä ne käytäntöön.
- Tunnetajun ylläpito. Sekä omien, että toisten tunteiden tiedostaminen, niiden vaikutuksen ymmärtäminen arjen johtamisessa ja kyky ohjata tunteita edistämään suoritusta ja hyvinvointia.
- Energiatasosta huolehtiminen. Ei enää vanhanaikaista työn ja vapaa-ajan tasapainoa vaan aivoystävällistä ajankäyttöä ja mielen virittämistä. (Åhman & Neilimo 2015, 79.)

Åhman ja Neilimo (2015) esittävät edellä konkreettisia keinoja nykyaikaisen, moniulotteisen johtajuuden tueksi. Henkisen kestävyuden kehittäminen palvelee johtajan oman hyvinvoinnin lisäksi niin organisaatiota kuin liiketoimintaakin. Johtaja voi harvoin työskennellä niin, että työllä ja vapaa-ajalla olisi ehdoton raja. Aivoystävällistä ajankäyttöä ja mielenvirittämistä voi harjoittaa esimerkiksi Hagqvistin ym. (2014) aiemmin esitetyn aktiivisen levon avulla. Kun aivotyön vastapainoksi harjoittaa kehoa, saavat aivot levätä ja latautua. Moni on varmaan kokenut, että toisinaan ongelma ratkeaa juuri silloin, kun sitä ei enää aktiivisesti työstä, esimerkiksi lenkipolulla.

4.3.2 Johtajan kapasiteetti ja kokonaiskuntoisuus

Hagqvist ym. (2014) lähestyvät johtajana menestymistä johtajan kapasiteettien kautta. Jokaisella on mahdollisuus esimerkiksi minkä tahansa ammatin – myös johtamisen oppimiseen – jos itsetuntemus, motivaatio ja tahto ovat riittävän

vahvoja. Hyväksi johtajaksi ei tulla vain johtamisoppeja ja -malleja soveltamalla, vaan harjoittamalla omia taitoja ja näin kasvattamalla omaa kapasiteettiaan. ”Kapasiteettejaan vahvistava johtaja tunnistaa omat kehityskohteensa ja vahvuutensa. Hän haastaa itseään ja ottaa tietoisia askeleita omille epämukavuus-alueille”. Alati muuttuvat tilanteet ja erilaisten sukupolvien samanaikainen johtaminen kunkin yksilön erityispiirteet huomioiden ei Hagqvistin ym. mukaan ole ihme, että liian monet vaativan työn tekijät uupuvat, palavat loppuun, eivätkä saa todellista osaamistaan käyttöön. (Hagqvist ym. 2014, 7.)

Hagqvistin ym. mukaan johtajan neljä keskeistä kapasiteettialuetta ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen kapasiteetti. Fyysistä kuntoa kehittämällä kehitetään samalla myös kolmea muuta kapasiteettia. Hektisempinä ajanjaksoina fyysistä kuntoa tulee vähintään yrittää ylläpitää sen laskun välttämiseksi. Sosiaalinen kapasiteetti käsittää ihmissuhteiden ja ihmistuntemuksen lisäksi hyvän viestinnän. Jos johtajan substanssiosaaminen on kunnossa, mutta ei saa viestiään organisaatiossa perille, on vaikeaa onnistua tavoitteissa. Eettinen kapasiteetti joutuu koetukselle päätöksenteossa. Eettisten kysymysten eteen joudutaan etenkin silloin, jos päätöksen teossa pitää pohtia sen vaikutuksia niin yrityksen tulokseen kuin ihmisiin tai ympäristöön myös oman organisaation ulkopuolella. Tällöin tulee hakea ratkaisua, jolla on saavutetut hyödyt ovat haittoja suuremmat. Keskeistä kaikissa neljässä kapasiteetissa on niiden kokonaisvaltaisen tasapainon löytäminen. Jos jokin tai useampi kapasiteettialueista on pitkään alentunut, se johtaa usein virheellisiin valintoihin, jotka ovat ristiriidassa omaan arvomaailmamme kanssa. (Hagqvist ym. 2014, 26–27.)

Kapasiteetin varmistavat hyvinvoinnin elementit ovat rasitus, energia ja lepo. Rasitukseen kuuluvat riittävästi rasittava, säännöllinen liikunta sekä henkistä kasvua tukevat haasteet. Energian osa-alueelle puolestaan ravinto ja ihmissuhteet, palautumiseen uni ja rentoutuminen. Nämä kolme elementtiä liittyvät vahvasti toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaiskapasiteetin, jonka avulla voidaan mitata kokonaistoiminnan tasoa. Kaikkien kapasiteettien jatkuva kehittäminen on johtajana menestymisen edellytys, joskaan kaikkia osa-alueita ei tarvitse kehittää samalla intensiteetillä koko aikaa. Jos johtamisesta tulee pelkkää

rutiininomaista toimintaa ilman jatkuvaa halua kehittymiseen, on johtajan aika vaihtaa tehtäväkuvaa. (Hagqvist ym. 2014, 7.)

Johtajana menestymiseen vaadittavia voimavaroja voidaan tarkastella myös kokonaiskunton kautta. Sydänmaanlakan (2022) mukaan kokonaiskuntoisuus voidaan nähdä älykkään itsensä johtamisen päämääränä (kuva 8). Jotta pystymme rakentamaan merkityksellisen elämän ja tätä kautta tukea kokonaisvaltaista hyvinvointia, tulee kaikkien osa-alueiden johtaminen olla tasapainossa. Kokonaishyvinvointi muodostuu seuraavista elementeistä: fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, ammatillinen ja henkinen kunto sekä kyky uudistua jatkuvasti (kuva 8). (Sydänmaanlakka 2022.)



Kuva 8. Kokonaiskuntoisuus ja hyvinvointi (Sydänmaanlakka 2022).

Fyysisen, psyykkisen ja ammatillinen kunto ovat hyvä perusta kokonaiskuntoisuudelle niin työntekijällä kuin johtajallakin. Kun näistä rakennetun hyvän

pohjan päälle lisää vielä henkisen, sosiaalisen ja uudistumiskunnosta huolehtimisen on mahdollisuus saavuttaa elämässä kokonaisvaltainen tasapaino ja onnellisuus. Henkisten kykyjen kehittäminen on avainasemassa etenkin silloin, kun eteen tulee nopeita päätöksiä, haastavia tilanteita ja epäonnistumisia, joita jokainen johtaja urallaan joutuu kohtaamaan. Kokonaiskuntoisuudesta huolehtiminen ennaltaehkäisee myös työuupumusta.

4.4 Johtamistyön ja itsensä johtamisen suunnittelu, tavoiteasetanta ja reflektointi

Yleismaailmallinen vanha viisaus kuuluu: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämä lause on edelleen vankka perusta johtamistyössä menestymiselle. Sarasvuo (1996) kuvaa tasapainoisen elämän saavuttamisen edellytyksiä jokapäiväisten valintojen parantamisen avulla. Ydin kaikkeen muutokseen ja tavoitteen saamiseen on hyvä suunnitelma.

Kun sinulla on kartta, eksymisen mahdollisuudet vähenevät ja polulle löytää takaisin pienen harharetkenkin jälkeen. Ilman karttaa kaikki tiet tuntuvat samanarvoisilta ja tienhaarassa seisomisesta tulee elämäntapa. (Sarasvuo 1996, 23.)

Kannattaa myös pohtia, pyrkiikö niin työssä kuin muussa elämässäkin liikaa täydellisyyteen. Sammalisto (2017) peilaa täydellisyyttä oman kokemuksensa kautta siirryttyään akateemisesta tutkimusmaailmasta liike-elämään. Tutkimusmaailmassa odotusarvona oli syventyä tutkimukseen pitkäksi aikaa, jotta tieteellinen lopputulos olisi paras mahdollinen. Liike-elämässä asetelma kääntyy täysin toisin päin. Asiakkaiden ja projektien vaihtuessa tiuhaan on jokaisella kerralla pyrittävä hyvään suoritukseen, mutta täydellinen sen ei tarvitse olla, eivätkä asiakkaat sitä edes odota. On myös tutkittu, että parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pyrkivät ihmiset ovat itseasiassa onnettomampia kuin ne, jotka ovat tyytyväisiä riittävän hyvään lopputulokseen. Työelämässä täydellisyyden pyrkiminen korreloi muutoinkin huonosti kannattavuuden kanssa. Täydellisesti tehdyn työn tuottosuhde jää riittävän hyvää pienemmäksi. Käytännössä

riittävän hyvä suoritus määritellään ennen kuin työ aloitetaan. Kun riittävä piste on suoritettu, tehtävä lopetetaan. (Sammalisto 2017, 160–161.)

Sammalisto (2017) kannustaa reflektointiin esimerkiksi päiväkirjan pitämisen avulla. Ihmisen muistin kapasiteetti on rajallinen, mutta esimerkiksi päiväkirjan pitämisen avulla oman työn, tekemisen ja aikaansaamisen reflektointi helpottuvat. Sammaliston (2017) mukaan onnistumisten kirjaaminen auttavat nostamaan itsetuntoa, sekä parantamaan työpäivään käytetyn ajan analysointia, jotka lisäävät erityisesti työn mielekkyyttä sekä lisäävät tehokkuutta ja luovuutta. Reflektointi auttaa myös hahmottamaan itselle mieluisen ja karsimaan epämieluisan tai turhan tekemisen, jonka myötä ajankäyttö helpottuu. (Sammalisto 2017, 190–191.)

4.5 Ajanhallinta johtamistyössä

Ajanhallinnassa määrävänä tekijänä on pyrkimys käyttää aikaa asioihin, joita haluaa tehdä. Ajanhallinnassa kannattaa satsata suunnitelmiin sekä omaan energiaan ja sen käyttöön. Tutkimalla omaa ajankäyttöään löytää niin hyviä kuin huonoja tapoja, joita luonnollisesti kannattaa minimoida. (Koppelomäki 2022.) Alati kiihtyvässä informaatiotulvassa ja entistä kiireellisemmässä työelämässä suurimpia haasteita on saada käytettävissä oleva aika riittämään. 2000-lukua leimaa erityisesti teknologian valtava kehitys, mikä tuo tullessaan lukuisien hyvien kehitysten lisäksi tarpeen olla aina tavoitettavissa ja seurata aktiivisesti sähköisiä uutisia, viestintävälineitä ja sosiaalista mediaa. Oman leimansa 2020-luvulle tuo koronapandemia, joka pakotti miljoonat ihmiset siirtymään etätöihin ja sulkeutumaan koteihinsa. Henkilökohtaisen viestinnän sijaan etenkin sosiaaliset suhteet niin työ- kuin vapaa-ajallakin ovat olleet lähes kokonaan teknologisten laitteiden varassa. Teknologia ei korvaa aitoa vuorovaikutusta, mutta siitä voi olla merkittävä apu ajan- ja arjenhallinnassa.

Johtajan päivät ovat yleensä täynnä nopeita reagoiteja vaativia asioita, ja useiden vastattavien osa-alueiden ja lukuisten määräaikojen vuoksi harva pärjää pelkästään oman muistinsa varassa. Kalenterit ja erilaiset tehtävälisterit ovat

välttämättömiä erilaisen ajankäytön suunnittelussa. Niitä voi kuitenkin käyttää muuhunkin kuin palaveriaikojen merkkäämiseen ja hoitamattomiin tehtäviin. Kalenteriin olisi syytä varata myös tyhjiä aikoja työn tauottamiseen sekä mielen- ja kehonhuollon hetkiin. Lisääntynyt etätö on tuonut mukanaan useimmille valtavia palaveriputkia, joiden välissä ei pahimmillaan ole yhtään taukoa edes ruokailulle. Välttääkseen tällaiset tilanteet, etenkin jaettuihin kalenterin kannattaa kirjata myös päivittäiset tauot.

Uusitalo-Arola (2021) kehottaa valjastamaan kellon ja kalenterin arjen apulaiseksi, vaikkakin ne ovat asioita, joita etenkin uupuneet ihmiset alkavat vihata. Näin usein käykin, kun ne muuttavat palvelijan paikalta isännän paikalle. Tarkastelemalla esimerkiksi viimeisen vuoden kalenteriaan pääsee syvälle siihen, mihin aikaa kuluu. Tärkeintä olisi huomioida onko siellä jotain, jota haluaa ehdottomasti säilyttää ja ennen kaikkea, mitä sieltä voisi ottaa pois? (Uusitalo-Arola 2021, 138–139.)

Aina ajanhallintaan ei kuitenkaan tarvitse liittyä teknologiaa, oleellista on löytää itselle luontaisin tapa suunnitella ja hallita aikaa niin työssä kuin vapaa-aikana. Työajankäytön suunniteluun kannattaa käyttää aikaa, sillä se lisää tutkitusti tehokkuutta sekä lisää autonomian ja ajanhallinnan tunnetta, jotka osaltaan lisäävät merkittävästi työtyytyväisyyttä ja onnellisuutta. Suunnittelukin kannattaa ajoittaa viikoittaiseen tai päivittäiseen kalenteriin, eikä sen tarvitse olla kestoletaan kuin viidestä minuutista varttiin kerrallaan. Samoin omia aikavarkaitaan ja työskentelytapojaan on syytä tarkastella kriittisesti. Erilaisia keinoja hallita aikaansa paremmin kannattaa kokeilla yksi kerrallaan ja päättää sen jälkeen, sopiiko se omaan elämään. Hyvistä kokemuksista muodostuu pian rutiineja ja säästetyn ajan voi käyttää hyödyllisemmin. (Sammalisto 2017, 45–46.)

5 Tutkimustehtävässä käytetyt menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uupumusta ja työssä jaksamista johtamistyön näkökulmasta. Opinnäytetyöllä pyritään lisäämään avoimuutta johtamistyön haasteista sekä peilaamaan aihealuetta käytännön johtamistyöhön haastatteleamalla parhaita kokemusasiantuntijoita eli johtajia lisäten näin ammatillista tietoa aiheesta. Tavoitteena on myös havahduttaa lukija pohtimaan ja havainnoimaan hyvinvointiaan ja jaksamisen tilaansa sekä innoittaa lukijaa etsimään näiden tueksi itselleen sopivia toimintamalleja. Haastattelututkimuksen avulla selvitetään, kuinka valitut teemat ilmenevät käytännön johtamistyössä ja miten johtajan jaksamista voisi kehittää uupumuksen ehkäisemiseksi.

Opinnäytetyöllä pyritään kehittämään työelämää erityisesti johtamistyössä. Opinnäytetyössä esitetään, miksi jokaisen johtajan tulisi kiinnittää erityistä huomiota oman uupumisen ehkäisyyn ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin lisäämiseen erityisesti itsensä johtamisen keinoin. Esitettävien tulosten perusteella myös jokaisessa organisaatiossa tulisi pohtia, miten työntekijöiden lisäksi johtajia voisi tukea jaksamaan paremmin ehkäisten johtajien uupumusta.

Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseen on vaikeaa asettaa määrällisiä mittareita. Jos opinnäytetyön toimeksiantaja käyttää opinnäytetyötä opintomateriaalitarkoituksiin, voi opinnäytetyön onnistumista jatkossa tutkia ja arvioida opiskelijoille kohdennettavan kyselytutkimuksen avulla. Yhtenä tavoitteeseen pääsemisen mittarina voidaan pitää myös sitä, että lukija pysähtyy havainnoimaan omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan, sekä saa jaksamisen kehittämiseensä uusia näkökulmia. Tällöin voidaan tutkimuksen luonne ja aihe huomioiden katsoa opinnäytetyön onnistuneen tässä tavoitteessaan, vaikka se ei valmiita vastauksia tai toimintamalleja lukijalleen antaisikaan.

5.2 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyön tutkimustehtävää lähdettiin ratkaisemaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että siinä pyritään ymmärtämään valittuja teemoja haastateltavien näkökulmasta (Juuti & Puusa 2020, 9). Menetelmällisyydellä on suuri merkitys laadullisesta tutkimuksesta saatavaan tulokseen, koska tutkijan tulee ymmärtää tutkimukseensa sisältyvät mahdollisuudet ja rajoitteet suhteessa todellisuuteen sekä toisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 17.) Teoriaosuudessa kuvataan tutkimustehtävään soveltuvien osien, mitä aihealueesta jo tiedetään ja mitä siitä on aikaisemmin tutkittu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavat laadullisen tutkimuksen johdonmukaisuuden tärkeyttä läpi koko tutkimuksen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Johdonmukaisuus valitun viitekehyksen on pyritty säilyttämään pitäytymällä tutkimustehtävään valitussa sisällössä. Saatavilla olevan tiedon määrä ja monipuolisuus huomioiden tämä tehtävä ei ole ollut helppo. Tuomi ja Sarajärvi (2018) muistuttavatkin tästä yhtenä laadullisen tutkimuksen vaaranpaikkana; laadullista tutkimusta tehdessään tutkija yleensä törmää mielenkiintoisiin asioihin, myös sellaisiin, joita ei etukäteen osannut ajatella. Tutkijan onnistumista voidaankin mitata myös sillä, miten hyvin fokus valittuun viitekehykseen ja tutkimustehtävään säilyvät läpi tutkimuksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön ominaispiirteisiin kuuluu pyrkimys ratkaista tai kehittää käytännön työelämää. Tämän opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, koska sen tavoitteena on kehittää johtamistyössä vaadittavia taitoja. Koska aihealueesta ei johtajiin kohdistuvalla rajauksella vielä ole paljon etenkin kotimaista tutkimustietoa, on työllä mahdollisuus myös toimia innoittajana uudenlaisille johtamistyötä tukeville kehittämishankkeille. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 19.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön ominaisuuksia ovat myös järjestelmällisyys, analyttisyys sekä kriittisyys. Tutkimustehtävän näkökulmasta esitettyjen teoreettisten lähteiden sekä haastattelujen avulla saatavan materiaalin perusteella

on laadittu myös omia tulkintoja sekä kehittämisehdotuksia tutkimustehtävään ja viitekehykseen peilaten. Menettelytapa noudattaa tutkimuksellisen kehittämistyön luonnetta, jossa kehittämistyön tulokset ja dokumentoitu tieto pyritään liittämään teoreettiseen tietoon. (Ojasalo ym. 2020, 19, 21).

5.3 Teoria laadullisen tutkimuksen tukena

Teorialla on keskeinen rooli laadullisessa tutkimuksessa. Kirjallisuuteen syventymisen tarkoituksena on auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin tutkimaansa aihetta, määrittää käsitteet sekä löytää tutkimukseensa teoreettisen perustelun. (Juuti & Puusa 2020, 78.) Opinnäytetyön tiedonhankinta ja aineiston keruu on aloitettu aihevalinnan jälkeen perehtymällä kirjallisiin julkaisuihin ja tutkimustuloksiin, joissa käsitellään johtamista, työuupumusta sekä itsensä johtamista. Tiedonhaun perusteena on käytetty opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Johtamisen tutkimuksella on pitkät perinteet ja siihen liittyvää kirjallisuutta on saatavilla runsaasti. Tieteellinen tutkimus työhyvinvoinnista on usein kvantitatiivista tutkimusta työhyvinvoinnin tilasta ja työuupumuksen esiintyvyydestä koko työikäisessä väestössä. Tieteellisen tutkimuksen rinnalla viime vuosikymmenien aikana on julkaistu runsaasti myös johtajien itsensä laatimia julkaisuja johtamistyöstä.

Toisen, kolmannen ja neljännen luvun teoriaosuus eli viitekehys toimii runkona koko työlle. Teoriaosuudessa kuvataan saatavilla olevien tilastojen sekä tutkimusten avulla uupumuksen esiintymistä, työuupumuksen tunnistamisen keinoja sekä itsensä johtamista erityisesti oman johtamistyön ja johtajan hyvinvoinnin tukena. Teoriaosuuden lähdeaineistossa on pyritty käyttämään monipuolisesti niin tieteellisiä tutkimuksia ja tilastoja, johtajien itsensä julkaisemaa kirjallisuutta kuin verkkolähteitä sekä aiheesta julkaistuja artikkeleja. Ihmisten ajatuksia ja käyttäytymistä tutkivissa aiheissa tulee huomioida, että yksilöiden henkilökohtainen näkemys on sekoitus tiedettä, arki ajattelua sekä omakohtaisia kokemuksia. Tämä on huomioitu tuomalla teoriaosuuteen myös arkisempaa esiintyvää aiheen käsittelyä muusta kuin puhtaasti psykologisen tieteenalan, tieteenfilosofian tai sosiaali- ja terveystieteiden näkökulmista.

5.4 Haastattelu laadullisena tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyön keskeiseksi tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen henkilöhaastattelu. Haastattelu on yksi käytetyimpiä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä, jolla voi olla useita eri toteutustapoja. Haastattelu on tutkimusmuotona hyvin monipuolinen ja joustava. Kun halutaan ymmärtää ihmisten käsitteitä, arvoja, toimintaa ja käyttäytymistä, voidaan keskustelun omaisella haastattelulla saada syvällistäkin tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Koska tutkimuksessa tavoitteena oli kartoittaa johtajien kokemuksia, haastattelulla saavutettavien vastausten syvällisyyden mahdollistaminen sekä joustavuus puolsivat henkilökohtaista haastattelua menetelmänä esimerkiksi lomakehaastattelun sijaan.

Vaikka haastattelu on monipuolinen tutkimusmenetelmä, sisältyy siihen myös monia ongelmia. Aina kun haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa, sisältyy tilanteeseen konteksti- ja tilannesidonnaisuus, jossa osapuolten tulkinnalla on suuri merkitys. Toisen ihmisen uskomusten ja merkitysten tulkinta on haastavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Tutkimushaastattelun suunnitteluvaiheessa on lisäksi hyväksytty, ettei tämän tutkimuksen tuloksilla tulla saavuttamaan yhtä, selkeää totuutta siitä, kuinka asetettuun tutkimustehtävään saataisiin yhtä oikeaa vastausta. Tällaisen tiedon tuottamisen sijaan tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeämpää on tuoda esiin johtajien omia ajatuksia ja kokemuksia.

Haastattelutilanne voi epäonnistua monestakin syystä liittyen teknisiin ongelmiin tai haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen epäonnistumiseen. Liian pinnallisten vastausten saaminen tavoiteltujen syvällisempien vastausten sijaan esimerkiksi huonon kysymysten asettamisen vuoksi voi myös heikentää haastatteluaineiston laatua. Näihin haastattelijan tulee varautua perehtymällä niin käytettävään tekniikkaan kuin suunnittelemaan ja harjoitteluun haastattelutilanteita jo etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184.)

5.4.1 Haastattelutyyppien valinta

Haastattelun perustyyppinä ovat strukturoitu-, puolistukturoitu-, teema- ja avoin haastattelu (Ojasalo ym. 2020, 41). Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimuksen tyypiksi valittiin tutkimustehtävän perusteella teemahaastattelu. Teemahaastattelussa korostuu se, että haastateltavia kannustetaan puhumaan aihepiiristä varsin vapaasti (Juuti & Puusa 2020, 106.) Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelu on kohdennettu tiettyyn teemaan, mutta yksityiskohtaisten sekä tarkkaan järjestykseen määrittelyjen kysymyspatteristojen sijaan haastattelussa oleellista on keskittyä tiettyyn aihealueeseen. Teemahaastattelussa kysymykset voivat olla samat ja ennalta määritellyt kaikille haastateltaville, mutta haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä sekä lisätä tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48; Juuti & Puusa 2020, 106.)

Hirsjärven ja Hurmeen (1995) mukaan oikein toteutettuna teemahaastattelu mahdollistaa tutkimuksen kohdehenkilöiden luontevan reagoinnin, jonka myötä myös motivaatio haastatteluun osallistumiseen paranee. Vapaamuotoisuus lisää haastattelussa saatavien vastausten syvällisyyttä ja mahdollistaa sellaisen tiedon keräämisen mikä muilla tutkimusmenetelmillä voisi jäädä saamatta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8.) Teemahaastattelun valintaa menetelmäksi puolustaa myös se, että haastattelurunkoon valitut kysymykset ovat tarkkojen kysymysmuotojen käytön sijaan laajempia kokonaisuuksia, joihin vastaamiseen vaikuttaa haastateltavan oma näkemys siitä, miten hän kyseisen teeman kokee omassa elämässään.

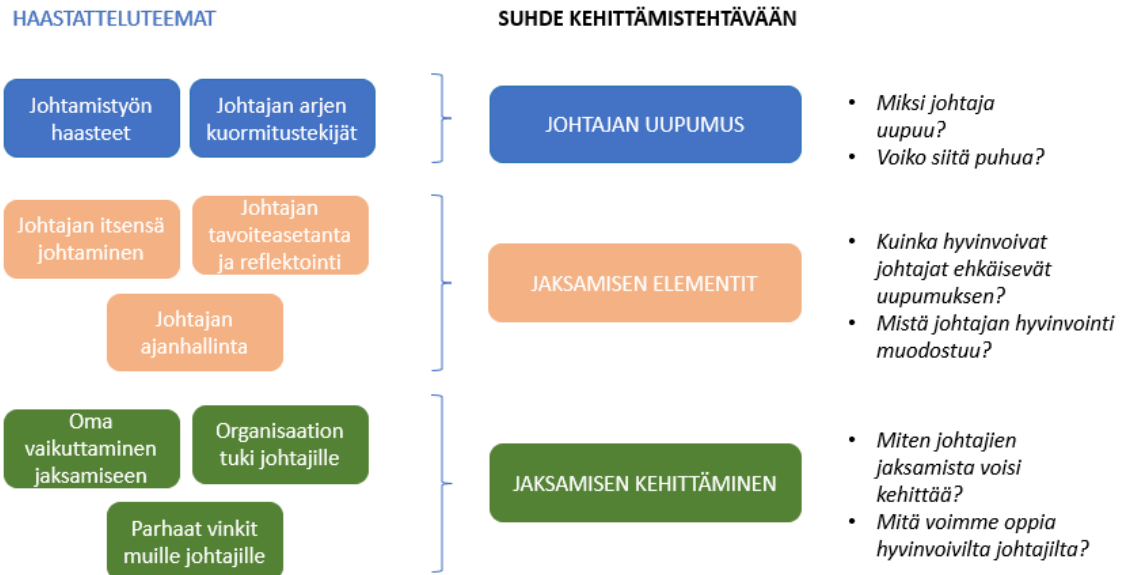
Teemahaastattelu eroaa avoimesta haastattelusta. Tärkein ero on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan se, kuinka paljon vastaajien oletetaan ymmärtävän valituista teemoista ja käsitteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89–90.) Haastatteluun valitut johtajat ovat kokeneita johtamistyön ammattilaisia, joiden oletetaan tuntevan ennalta kaikki haastattelun teemat ja käsitteet. Tämä puolustaa teemahaastattelun käyttöä menetelmänä avoimen haastattelun sijaan, vaikkakin näiden piirteet saattavatkin haastattelun aikana olla osittain päällekkäisiä.

5.4.2 Haastattelukysymysten suunnittelu ja määrittäminen

Teemahaastattelussa ei Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan haastatteluun valitut teemat pitäisi pohjautua tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelukysymysten suunnittelu on aloitettu jo teoriaosuuden kirjoittamisen aikana aihealueeseen perehtyessä sekä tutkimustehtävää määrittäessä. Haastattelututkimuksen valitut teemat on johdettu teoriaosuudesta. Vaikka kyseessä on strukturoitua haastattelua vapaamuotoisempi teemahaastattelu, haastattelurungon huolellinen suunnittelu tukee haastattelijaa. Haastattelurungon avulla haastattelija voi varmistaa, että kaikki valitut teemat tulevat haastattelussa käsitellyksi. Jo haastatteluihin valmistautuessa huomioitiin, että eri teemat voivat sekoittua haastattelujen aikana. Tämä on huomioitu myöhemmässä aineiston analyysivaiheessa.

Haastattelukysymysten määräksi valikoitui viitekehyksen teemojen mukaisesti kahdeksan ja lisäksi näihin liitettiin haastattelun etenemiseksi ja ohjaamiseksi enimmillään kolme lisäkysymystä. Opinnäytetyön orientaatiovaiheessa on pohdittu tiettyjä arkisessa keskustelussa esiintyviä väittämiä, kuten: Onko uupuva johtaja heikko tai uskaltaako johtaja puhua omasta uupumuksestaan? Ovatko menestyvät johtajat vain voimavaroiltaan ja kyvyiltään muista poikkeavia yksilöitä sekä mitä voisimme menestyviltä ja hyvinvoivilta johtajilta oppia? Näitä kysymyksiä käytettiin myös haastattelukysymysten suunnittelussa.

Haastattelurunko on kuvattu liitteessä 1. Seuraavassa kuvassa on esitetty haastattelurungon suhde kehittämistehtävään (kuva 9):



Kuva 9. Haastatteluteemojen suhde opinnäytetyön kehittämistehtävään

Kahdeksan haastatteluteemaa voidaan ryhmitellä opinnäytetyön kolmeen kehittämistehtävään: johtajan uupumus, jaksamisen elementit ja jaksamisen kehittäminen. Johtamistyön haasteiden ja arjen kuormitustekijöiden kartoittaminen auttavat ymmärtämään johtajan uupumiseen johtavia syitä. Johtajan jaksamisen elementtejä selvitetään pyytämällä johtajia kertomaan itsensä johtamisesta, tavoiteasetannasta, reflektoinnista sekä ajanhallinnasta. Viimeisessä osiossa kartoitetaan, miten johtajat ylläpitävät omaa hyvinvointiaan ja pyrkivät välttämään uupumuksen omalla kohdallaan. Lisäksi johtajia pyydettiin kertomaan, millä tavoin johtajien jaksamista voisi kehittää esimerkiksi tukemalla johtajia organisaatiossa.

5.4.3 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki johtajat. Opinnäytetyössä haluttiin tuoda esille johtajien omakohtaisia näkemyksiä, jonka vuoksi haastateltavien valintaan liittyi oleellisesti harkinnanvaraisen näytteen käyttö mahdollisimman kattavan kohdejoukon tutkimisen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59.) Tutkimukseen valittujen haastateltujen haluttiin pienestä otoksesta huolimatta kuvastavan erilaisten organisaatioiden johtajia. Ennen haastateltavien valintaa hyviä

ehdokkaita on kartoitettu käyttämällä hyödyksi niin omia, kuin toimeksiantajan verkostoja. Haastattelun etu tutkimusmenetelmänä onkin, että haastateltavaksi voi valita henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa valitusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat samaa mieltä, kuin kokenut ohjaaja Eskola, että opinnäytetyössä haastattelututkimuksen haastateltavien määrä 6–8 on varsin hyvä määrä. Juuti ja Puusa (2020) korostavat myös, että laadullisen tutkimuksen tieteellisyyden kriteerinä pitäisikin pitää määrän sijaan laatua, jolloin olennaisempaa on tutkijan kyky tulkita valittuja tapauksia (Juuti & Puusa 2020, 80). Valitun kahdeksan haastatteluteeman myötä haastatteluaineistosta oletettiin tulevan runsas. Oletettu aineiston laajuus, aikataulu ja käytettävissä oleva yhden haastattelijan resurssi huomioiden haastateltavien määräksi valittiin viisi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97, 99.) Haastatteluihin valituilla henkilöillä on yhtä lukuun ottamatta pitkä henkilökohtainen kokemus johtamisesta erilaisissa organisaatioissa, eri toimialoilla ja erilaisilla omistustaustoilla olevissa yrityksissä. Edustettuina ovat sekä nais-, että miessukupuolet. Haastateltavien joukossa on sopimusjohtajien lisäksi yksi päätoiminen yrittäjä. Osalla haastateltavista on myös koulutusta ja kokemusta muiden johtajien mentoroinnista ja valmentamisesta.

5.4.4 Eettisyys ja yksityisyyden suoja

Kaikissa tutkimuksissa joudutaan miettimään myös eettisiä ratkaisuja. Etenkin henkilökohtaisissa haastatteluissa eettisyyden monitahoisuus on huomioitava tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19). Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on saada selville henkilöiden kokemuksia, jonka vuoksi henkilöiden pitäisi pystyä puhumaan aiheesta avoimesti. (Juuti & Puusa 2020, 11.) Haastattelututkimuksen aihealue voidaan tietyiltä osin kokea yksityiseksi tai se voi olla jopa arkaluonteinen haastateltaville. Tämä on huomioitu tutkimusmenetelmien valinnassa kiinnittämällä erityistä huomiota haastattelussa käsiteltäviin teemoihin sekä haastateltavien yksityisyyden suojaamiseen. Koska opinnäytetyö on tehty osana johtamisen ja liiketoiminnan koulutusohjelmaa, haastattelukysymyksissä pyrittiin välttämään kysymyksiä, joiden tulkinta vaatisi

esimerkiksi psykologian tieteenalan osaamista. Kysymysten laadinnassa ei siksi kysytty suoraan, onko johtaja itse kokenut uupumusta, vaan asiaa lähestyttiin kysymällä johtamistyössä haastaviksi koettuja asioita, jotka voivat johtaa jaksamiseen ja myötävaikuttaa uupumuksen syntymiseen.

Haastattelututkimus toteutettiin anonyyminä, koska aiheesta haluttiin saada mahdollisimman aitoja kokemuksia. Haastateltavien määrä on pieni, jonka vuoksi haastatteluun osallistuneiden nimiä ei julkaista missään vaiheessa opinäytetyötä. Anonyymiuden avulla tavoiteltiin myös vastausten syvällisyyttä. Toisaalta nimien julkaisu olisi voinut tuoda enemmän julkisuutta tutkimuksen tuloksille. Omalla nimellä vastaaminen olisi kuitenkin voinut tuoda riskin, että vastaukset olisivat jääneet pinnallisemmaksi. Oman nimen julkisuus olisi voinut myötävaikuttaa vastaajan haluan vastata kysymykseen niin kuin siihen kuuluisi vastata oman ja aidon näkemyksen esiintuomisen sijaan.

5.4.5 Haastattelujen toteutus

Haastattelut aloitettiin kontaktoimalla haastateltavat puhelinkeskusteluilla, joissa käytiin läpi haastattelun tarkoitus ja teemat sekä pyydettiin suostumus tutkimukseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) suosittavat tiedonantajien mahdollisuuteen tutustua tutkimuksen kysymyksiin etukäteen eettisesti hyvin perusteltuna menetelynä, koska tällöin haastateltavat voivat päättää haluavatko osallistua tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Toisaalta etukäteen lähetettyjen kysymysten varjopuolena voi kuitenkin olla, että haastateltava ehtii suunnitella vastauksia liikaa etukäteen ja täten pyrkiä vastaamaan oppikirjamaisesti. Käsiteltäviä aihealueita on tässä haastattelututkimuksessa runsaasti, eikä aihealuehuomioiden vastausten miettimisen ennakolta katsottu vähentävän tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelut toteutettiin videoneuvotteluina ja henkilökohtaisina tapaamisina. Haastattelut tallennettiin myöhempää sisällön analyysia varten. Videoneuvottelu ei ole ihanteellisin muoto toteuttaa teemahaastattelua, koska vuorovaikutuksesta menetetään aina jotain, kun toisen ilmeitä ja eleitä ei pääse näkemään

luonnollisesti. Tallennetut haastatteluaineistot säilytetään haastattelijan suojatussa pilvitallennustilassa. Tallenteet on nimetty niin, ettei niistä pysty päättämään haastateltavan nimeä. Haastattelija pyrki pitämään haastattelussa neutraalin roolin, koska haastatteluissa tavoiteltiin johtajien omia kertomuksia ja näkemyksiä haastattelijan valitsemiin kysymyksiin. Tällä pyrittiin minimoimaan haastattelijan vaikutus annettuihin vastauksiin. Haastattelija kuitenkin ohjasi aktiivisesti keskustelua tarpeen mukaan valituissa teemoissa pysymiseksi, seuraavaan kysymykseen siirtymisessä sekä esittämällä lisäkysymyksiä. Näin haastattelijalla säilyi ote päämäärätietoiseen informaation keräämiseen. (Ojasalo ym. 2020, 108; Hirsjärvi & Hurme 2015, 42.) Haastattelurunko toimi käytännössä hyvin ja ohjasi haastattelua etenemään sujuvasti aiheesta toiseen. Näin ollen haastattelurunkoa ei tarvinnut muokata haastattelujen edetessä.

5.5 Haastatteluaineiston käsittely sisällön analyysia varten

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin äänitetyn aineiston litteroinnilla eli purkamalla se sanalliseen muotoon. Litteroinnin tason määrittäminen vaihtelee eri haastattelutyyppeiden ja tutkittavan asian mukaan. Tutkijoilla on myös eriäviä käsityksiä litteroinnin tarkkuudesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan litteroinnin taso on myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeä kysymys. Litteroinnin tarkkuudella voidaan todentaa, ettei tutkimusaineistosta jää mitään osia käsittelemättä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.) Ojasalon ym. (2020) mukaan litterointi voidaan tehdä yleiskielellä, jos aineistossa vain sisällöllä on merkitystä (Ojasalo ym. 2020, 107).

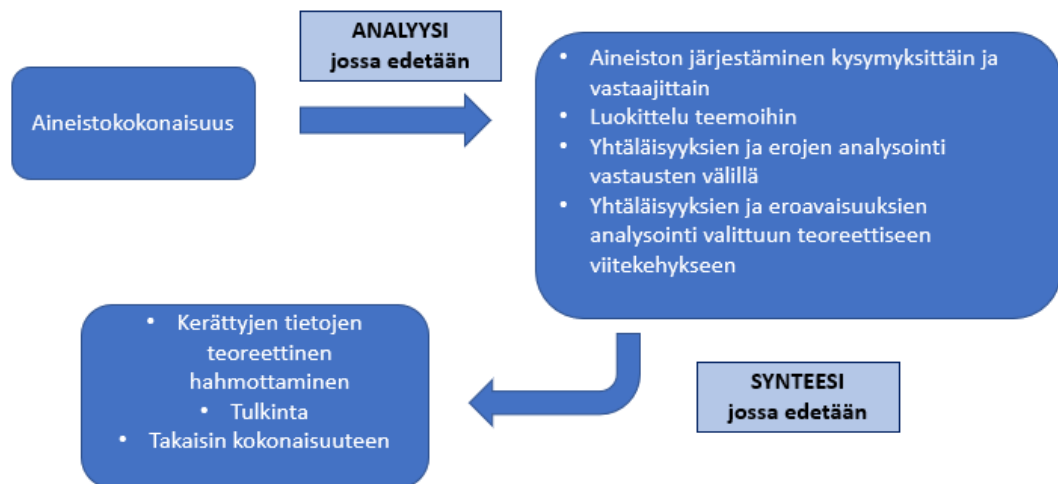
Koska tässä kehittämistehtävässä nimenomaan vastausten sisällöllä on merkitystä, litterointi suoritettiin pääosin yleiskielisenä, jättäen sisällön kannalta tarpeettomat täytesanat kirjaamatta. Joitakin haastateltavien alkuperäisiä sanavalintoja on käännetty yleiskielelle haastateltavan käyttämän murren tai ammattitermin sijaan. Haastatteluaineiston laadun varmistamiseksi haastatteluaineiston litterointi on suoritettu heti jokaisen haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185). Litteroitua haastatteluaineistoa syntyi kaikista viidestä haastattelusta yhteensä 44 sivua.

5.6 Sisällönanalyysi

Teoreettisen lähdeaineiston monipuolisuus ja haastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä ohjaavat sisällönanalyysiä. Tutkittaessa ihmisiä tulkinta ja ymmärtäminen ovat keskeisiä menetelmiä, joihin tutkimustyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota. Koska jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä asioista, emme koskaan voi olla täysin varmoja, että ymmärrämme asiat samalla tavalla kuin toiset. Tutkija on siis osa prosessia ja vaikuttaa tutkimuksen käsitteiden valintaan, aineiston keruuseen, analysointiin ja raportointiin. Tutkijan pitää myös pystyä tunnistamaan oma osuutensa tutkimustyössä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 18.) Samaa inhimillisyyden huomioivaa näkökulmaa laadullisessa tutkimustyössä painottavat myös Puusa ja Juuti (2020) korostaen laadullisen tutkimuksen menetelmien hyvän tuntemuksen ja soveltamisen tärkeyttä kohteena olevien haastatteluvien näkökulmien hyvään analysointiin. (Puusa & Juuti 2020, 9, 56.)

Hirsjärvi ja Hurme (2015) painottavat sisältöanalyysiin tutustumista ja sen suunnittelua haastattelututkimuksen onnistumisessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 135.) Sisältöanalyysin perusteisiin on tutustuttu huolella jo ennen lopullisten haastatteluteemojen valintaa. Tällä haluttiin varmistaa haastattelujen sujuvuus ja mahdollisuus haastattelutulosten laadukkaaseen luokitteluun analyysia varten. Haastatteluaineiston analyysissä on huomioitu aineiston sitominen valittuun teoriaan ja tutkimustehtävään hyvän analyysin sekä johtopäätösten aikaansaamiseksi.

Aineiston analysoinnin pohjana toimi selkeä haastattelurunko, jonka teemat on sidottu aiheiltaan opinnäytetyön viitekehykseen ja tutkimustehtävään. Litteroitu aineisto on analysoitu Hirsjärven ja Hurmeen (2015) esittämää prosessia mukailleen etenemällä aineistokokonaisuudesta aineiston jakamisen ja luokittelun kautta synteisiin. Synteesivaiheessa edetään takaisin yksittäisestä yleiseen ja itse tulkintaan sitoen haastatteluaineisto työn teoreettiseen viitekehykseen (kuva 10). (Hirsjärvi & Hurme 2015, 144.)



Kuva 10. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2015, 144).

Ennen varsinaista sisällönanalyysia litteroitua aineistoa on luettu useita kertoja, sillä se on Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan edellytys hyvälle analyysille (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143). Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroidusta aineistosta merkittiin analyysin ja johtopäätöksien kannalta merkittävimmät kohdat. Haastatteluotteista poimittiin kohdat, joilla oli selkeä yhteys tai poikkeavuus teoriaosuuteen. Myös toisissa haastatteluissa toistuvat samankaltaisuudet tai eroavaisuudet vastauksissa eroteltiin. Merkityt haastatteluotteet järjesteltiin teemoittain ja vastaajittain erilliseen taulukkoon. Haastateltavien vastauksissa teemat sekoittuvat välillä toisiinsa, jonka vuoksi vastausaineistoa on tässä kohtaa jouduttu myös järjestelemään osittain uudelleen. Haastateltavien vastauksia oli helppo verrata keskenään taulukon avulla. Teemoittain järjestetty ja tiivistetty vastausaineisto muodostui analyysin kannalta selkeäksi kokonaisuudeksi. Tässä järjestyksessä tulokset kirjattiin myös lopulliseen raporttiin.

5.7 Tulosten luotettavuus

Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, tulosten yleistettävyyden sijaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena tuoda esiin erilaisia näkökulmia aiheen tarkastelemiseksi (Puusa & Juuti 2020, 13; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelijan ja haastateltavien lisäksi myös haastateltavien valinta vaikuttaa tutkimuksesta saatavaan aineistoon ja lopputulokseen. Sisällön analysointiin ja johtopäätöksiin vaikuttavat haastateltavien lisäksi valitut haastattelukysymykset, tutkittavat väittämät sekä määritetty tutkimustehtävä, johon työllä pyritään saamaan vastauksia. Haastattelujen analysoinnissa lähestymiskulmana on johtajien omien kokemusten julkaiseminen sisällön kriittisen arvioinnin sijaan. Tuloksia peilataan myös valittuun teoriaan. Teoriaa ja haastattelutuloksia yhdistämällä tavoitteena on saada vastauksia myös kehittämistehtävässä asetettuihin kysymyksiin ja opinnäytetyön tavoitteisiin (Ojasalo ym. 2020, 21.)

Haastattelun teemoja oli kahdeksan ja haastattelujen kesto suhteessa laajuuteen lyhyt. Haastattelut tuskin pystyivät tuomaan esille kaikkia tietojaan tai kokemuksiaan haastattelun aikana. Näin ollen ei ole varmuutta siitä, että toisena ajankohtana suoritettuna vastaukset olisivat olleet juuri samoja, mitä tämän haastattelun aikana. Aihealueeseen peilaten on luonnollista ja hyväksyttävää, että annettuihin vastauksiin vaikuttavat myös sillä hetkellä haastateltavalle ajankohtaiset asiat. Toisaalta, koska teemat annettiin etukäteen, jokaisella oli mahdollisuus myös miettiä ennakkoon, mitä asioita kustakin aiheesta on oman uran ajalla kokenut ja oppinut ja täten haluaisi tuoda haastattelussa esiin.

Haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana, koska haastateltavien määrä on pieni ja haastattelut ovat yhden haastattelijan suorittamia. Haastattelurunko on haastattelijan muodostama, joten haastattelijatunsi haastattelukysymykset ja niiden valintaperusteen sekä yhteyden aiemmin tutkittuun tietoon. Haastattelurunko on esitetty opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Tutkimustehtävä ja tavoitellut tulokset huomioon ottaen tulosten raportoinnissa on pyritty säilyttämään riittävä objektiivisuus huolimatta tekijän omista ennakkokäsityksistä tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2020, 105).

5.8 Prosessimaisuus ja ennakoimattomuus

Prosessimaisuutta ja ennakoimattomuutta opinnäytetyössä leimasivat erityisesti laaja teoreettinen viitekehys sekä tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen henkilöhaastattelu (Ojasalo ym. 2020, 20). Opinnäytetyöprosessin suunnittelusta lähtien on pyritty huomioimaan, että haastateltavien erilaiset kokemukset johtajien uupumisesta ja työhyvinvoinnista olisivat voineet muuttaa suunniteltua tiedonetsintää tai muovata jopa haastattelukysymyksiä haastattelujen edetessä.

Puusa ja Juuti (2020) kuvaavat laadullisen tutkimuksen prosessin ja ennakoimattomuuden suhdetta myös hermeneuttisen kehän kautta. ”Hermeneuttisen tutkimusprosessin vaiheet ovat monilta osilta päällekkäisiä, ja tutkija liikkuu edes takaisin eri vaiheiden välillä ennen lopullisen raportin kirjoittamista” (Puusa & Juuti 2020, 70). Tämän teorian mukaan tutkija voi korjata ennakkokäsityksiään tai aikaisempien vaiheiden oletuksia ja ratkaisuja tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa ymmärtäminen lähtee siis liikkeelle jostain lähtökohdista ja tutkimuksen edetessä palaa niihin takaisin uudelleen ymmärtämisen kautta, jota Puusa ja Juuti (2020) kutsuvat myös hermeneuttiseksi kehäksi. (Puusa & Juuti 2020, 70.) Haastattelun teemarunko osoittautui kuitenkin varsin toimivaksi, eikä siihen tehty muutoksia haastattelujen aikana. Myöskään teoreettiseen viitekehykseen ei tehty muutoksia haastatteluaineiston perusteella, koska haastatteluaineistojen analyysissä valittuun viitekehykseen oli osoitettavissa yhteys.

5.9 Valittujen tutkimusmenetelmien arvio

Jos tutkimukselle olisi haluttu asettaa etukäteen selkeitä hypoteeseja johtajien jaksamisen kehittämisen keinoista, olisi niitä voinut tutkia myös muutoin kuin teemahaastattelun menetelmillä. Vaihtoehtoisena menetelmänä olisi voinut käyttää kvantitatiivista tutkimusta esimerkiksi lomakehaastattelun avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella olisi voinut kartoittaa muun muassa parhaiten työhyvinvointia kasvattavia toimia tai vastaavasti kerätä tietoa uupumukseen johtaneista syistä. Näin olisi saatu määrällisesti enemmän tuloksia, mitkä keinot koetaan

yleisimmin toimiviksi johtajien työhyvinvointia edistävinä tai toisaalta uupumuksen taustalla yleisesti vaikuttavista tekijöistä. Tämä olisi myös edellyttänyt, että oletamat olisi pystytty johtamaan olemassa olevasta teoriasta tai tutkimuksista. Toisaalta tutkitut teemat ovat sellaisia, joihin vaikuttavat hyvin paljon jokaisen henkilön oma kokemus, persoona, tausta ja elämäntilanne, jolloin tällaisten hypoteesien asetteluun olisi tarvittu myös psykologian tai sosiaali- ja terveystietojen asiantuntemusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin kerätty tieto olisi laajemmin yleistettävää, mutta jäisi teemahaastattelulla saatavaa aineistoa pinnallisemmaksi. Haastatteluja toteutettaessa yhtenä vaihtoehtona olisi ollut käyttää ryhmähaastattelua. Käytettäessä useamman henkilön ryhmähaastattelua haasteeksi olisi kuitenkin muodostunut yksityisyydensuoja etenkin henkilökohtaisempia asioita käsiteltäessä.

Opinnäytetyö voi aihe huomioiden myös herättää lukijassaan enemmän kysymyksiä kuin antaa vastauksia, jos opinnäytetyö onnistuu yhdessä tavoitteenaan herättää lukijansa pohtimaan omaa hyvinvointiaan ja jaksamistaan. Aihealueen laajuus, jatkuva kehitys sekä uuden tiedon julkaisunopeus määrittävät sen, että opinnäytetyö on tämän hetken ajalleen tyypillisen tiedon, ilmiöiden ja haastateltavien näkemys ja kokemus aihealueesta. Se sisältää kuitenkin myös tietoa ja tuloksia, joita on tutkittu jo vuosikymmenien ajan ja pyrkii haastattelujen avulla todentamaan näiden asioiden esiintymisen käytännön johtamistyössä.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Tulosten esittämisjärjestys ja yhteenveto haastattelutilanteista

Tässä osiossa esitetään tutkimuksen tulokset tutkimustehtävän kolmen pääalueen mukaisessa järjestyksessä; johtajan uupumus, jaksamisen elementit sekä jaksamisen kehittäminen. Tulosten raportoinnissa on esitetty lisäksi saatujen tulosten yhteys teoriaosuuteen sekä kehitysehdotuksia johtajien uupumuksen ehkäisemiseksi sekä jaksamisen kehittämiseksi.

Haastateltavat kokivat opinnäytetyön aiheen tärkeänä ja kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja tavoistaan toimia johtajina. Moni oli miettinyt jo etukäteen, mitä aiheesta haluaa kertoa. Haastattelijan kokemuksen mukaan jokainen haastateltava vastasi kysymyksiin aidosti ja rehellisesti, eikä vaikuttanut antavan vastauksia sen perusteella, kuinka niihin olisi kuulunut vastata. Haastatellut johtajat kokivat, että johtamistyön haasteista ja uupumuksesta sekä johtajan hyvinvoinnista ja sen kehittämisestä pitäisi puhua enemmän ja avoimemmin.

6.2 Johtamistyössä koetut haasteet ja johtajan uupuminen

6.2.1 Johtamistyössä koetut haasteet

Haastattelututkimus aloitettiin kartoittamalla johtajien kokemuksia johtamistyön haasteista ja johtajien uupumuksesta. Lähes kaikki haastateltavat nostivat johtamistyön haasteista esiin yksinäisyyden kokemisen. Johtaja ei yleensä voi keskustella työpaikalla keskeneräisistä tai vasta valmisteilla olevista asioista. Johtajan on kyettävä itsenäisiin päätöksiin. Johtajalta myös odotetaan paljon. Hallittavien asioiden laajuus ja jatkuva keskeneräisyys on pystyttävä hyväksymään jatkopäiväisenä osana johtamista. Priorisointi - miten valita oikeat asiat, joihin keskittyä sekä ihmisten ohjaaminen kohti tavoiteltua päämäärää koettiin myös haasteena. Johtajan on hallittava oma käytöksensä ollessaan jatkuvan tarkkailun kohteena. Myös resurssointiin ja delegointiin liittyviä asioita mainittiin useissa haastatteluissa. Arkipäiväinen haaste on myös saada toiminnot pyörimään jatkuvasti järkevillä resursseilla niin, että ihmiset pysyvät kuitenkin hyväkuntoisina ja tyytyväisinä. Eräs johtaja tiivisti johtamistyön haasteen niin, että johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua ihmisistä huolehtimisen ja organisaation perustehtävän välillä.

Harva johtaja puhuu julkisesti, että johtajan työssä myös ihmissuhteet ja ihmisten väliset erilaiset energiat kuormittavat johtajaa. Tämä kuitenkin nousee esiin useammassa vastauksessa. Johtajan on oltava valmis kuuntelemaan ja kantamaan muiden huolia ja murheita. Haaste siitä tulee silloin, jos johtajan on vaikea

ymmärtää erilaisia ihmisiä ja persoonia. Kuormitus lisääntyy myös, jos ihmisten huolia päätyy kantamaan myös vapaa-ajalla. Haastatellut johtajat olivat selkeästi sitä mieltä, ettei johtajan tarvitse olla pärjätäkseen yli-ihminen. Johtajan pitää kuitenkin olla tietyllä tavalla vahva. Erään haastateltavan mukaan johtajan viisaus on yli-ihmisyyden sijaan saada viisaus ulos organisaatiosta. Oman inhimillisyytensä näyttämällä koettiin yleisesti olevan organisaation toimintaan parempi vaikutus kuin sillä, että yrittää olla sankari. Moni myös tunnistaa, että usein johtaja itse asettaa itselleen paineen olla kaikkivoipa – kaikki pitäisi pystyä hoitamaan ja osata itse. Johtajien mukaan johtamistyön haasteista puhumisen avoimuus on viime vuosina lisääntynyt, mutta ei vielä ole kovin helppoa.

6.2.2 Johtajan uupuminen

Johtajat kokevat, että uupumukseen johtavat tekijät ovat riippuvaista henkilöistä itsestään ja omasta suhtautumisesta asioihin. Pihlaja ja Lyytinen (2019) ovat myös painottaneet omaan mielialaan vaikuttamisen mahdollisuudesta. Sillä miten itse asioihin suhtautuu voi olla arjessa iso vaikutus. (Pihlaja & Lyytinen 2019) Haastatellut johtajat olivat toisaalta sitä mieltä, että uupumuksesta saa ja pitäisi voida puhua, mutta edelleen siihen liitetään vahva pelko maineen menettämisestä. Eräs vastaaja totesikin – ehkä hieman karrikoiden - että ”eihän johtaja voi uupua, kun saa niin paljon palkkaakin” (H2 2022). Moni kokee, että jos johtaja kertoo väsymyksestään ja uupumuksestaan esimerkiksi organisaation hallitukselle, on aika todennäköistä, että johtaja laitetaan vaihtoon. Monissa organisaatioissa on myös käytännössä mahdotonta olla kovinkaan kauan pois ilman, että tilalle rekrytoidaan uusi johtaja. Johtajan uupumus on arka aihe senkin vuoksi, että johtaja on työyhteisön roolimalli. Johtajat kokivat asian niin, että jos johtaja sanoo, että häntä väsyttää se tarttuu myös työyhteisöön. Yksi johtaja pohti asiaa suoraan myös siltä kannalta, että jos johtaja päästää itsensä uupumaan nimenomaan työssään, niin silloin on itsensä johtamisessa jotakin mennyt pieleen. Tämäkin voi vähentää halua puhua uupumuksesta.

Tulokset vahvistavat tilastoja siitä, että myös johtajat ovat vaarassa uupua (Työterveyslaitos 2021). Eräs johtaja arveli, että harvassa ovat sellaiset johtajat,

joilla ei koskaan uupumisoireita olisi ollut, vaikka eivät siitä puhuisikaan. Johtajat näyttävät tunnistavan johtamistyön haasteet ja kuormitustekijät omassa arjessaan hyvin. Kuten Uusitalo- Arola (2019) muistuttaa, uupumisen eivät syyt yleensä ole myöskään johtajilla puhtaasti työperäisiä, vaan siihen voivat vaikuttaa myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat asiat. Johtajat tunnistavat tämän sekä sen, ettei uupumus synny yhdessä yössä. (Uusitalo-Arola 2019, 27) Jos johtajaa kohtaa henkilökohtaisessa elämässä suuri vastoinkäyminen, se vaikuttaa myös johtajan työhön. Haastatteluissa yksi johtaja nostikin esiin tällaisen kokemuksen johtamisuran varrelta. Tällaisessa tapauksessa työyhteisölle kannattaa hänen mukaansa viestiä, että nyt on tapahtunut jotain sellaista, mikä estää minua olemaan täysin läsnä. Ihmiset huomaavat johtajasta, jos jokin on pielessä - oli se organisaatioon tai johtajan omaan elämään liittyvä asia - koska johtajaa tarkkaillaan jatkuvasti.

Johtajien mukaan uupumisessa ei ole kyse pelkästään tehdystä työn määrästä tunteja mitaten, koska kokemus liiallisesta työmäärästäkin on yksilöllinen. Silloin kun tilanne vaatii, johtajan on oltava valmiina työskentelemään paljon, mutta tila ei saa olla jatkuva. Ihmisen fysiikka tai psyyke eivät kestä sitä etenkään, jos palautumisesta ei osata huolehtia. Haastattelutulokset vahvistavat täten terveydenhuoltoalan ammattilaisten näkemyksen siitä, että kovakaan stressi ei ole haitaksi, jos siitä vain pystyy palautumaan riittävästi (Terveystalo 2021). Yksi johtaja varoitti kuitenkin, että myös nuorille ihmisille voi syntyä uupumuksen seurauksena oireita, jotka jättävät pysyviä vaurioita. Tämän ehkäisemiseksi omat väsymyksen merkit pitäisi oppia tunnistamaan ja osata hakea apua uupumukseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Johtajaksi kasvetaan usein vastuiden kasvamisen myötä siirtymällä vaativampiin tehtäviin. Tässä piilee yksi johtajan uupumisen vaaranpaikka, jonka johtajatkin tunnistavat. Kun johtaja siirtyy asiantuntijasta johtajaksi, hänen pitäisi samalla osata vähentää aikaisemmin tekemiinsä tehtäviin käyttämänsä aikaa. Muutoin johtaja joutuu tilanteeseen, jossa hän edelleen huolehtii aikaisemmista vastuistaan ja pyrkii varmistamaan jokaisen pienenkin asian yksityiskohtaan kantaen lisäksi johtamistyön vastuut. Eräs johtaja kuvasikin tätä niin, että johtajan pitää kasvaa roolinsa ja yrityksen mukana; jos tekee aina itse kaiken, niin

samalla tuhoaa myös työntekijöiden innon tehdä töitä. Seuraavassa taulukossa on tiivistetty johtajien kertomia kokemuksia ja huomioita johtamistyön haasteista sekä johtajien omia ajatuksia, mihin johtajan tulisi kiinnittää erityisesti huomiota (taulukko 1).

Haastattelutulokset	Johtajien kokemuksia:	Johtaja, kiinnitä näihin huomiota:
Johtamistyön haasteet ja kuorimitus tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asioiden keskeneräisyys ▪ Ihmisten murheiden kantaminen ▪ Ihmisten innostaminen osalistumaan ▪ Kyvyttömyys delegoida ▪ Huoli siitä, tekeekö riittävän oikeita päätöksiä ▪ Virheiden välttämisen tavoite ▪ Laaja-alainen tehtävien kirjo ▪ Haastavat ihmissuhteet ▪ Priorisointi ▪ Itsenäisyys ▪ Yksinäisyys ▪ Johtajalta odotetaan paljon ▪ Jatkuva tarkkailun kohteena oleminen ▪ Viestinnän haaste ▪ Ajanhallinta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hyväksy, ettei maailma tule koskaan valmiiksi. ▪ Priorisoi ja opettele delegoimaan. Kaikkea ei voi tehdä eikä pidä yrittää tehdä itse ▪ Pidä huoli henkilökohtaisista suhteistasi sekä verkostoidu muiden johtajien kanssa vertaistukea saadaksesi ▪ Opettele ihmistuntemusta ▪ Tiedosta, että omalla käyttäytymiselläsi on suuri merkitys alaisillesi ▪ Inhimillinen saa ja pitää olla, mutta johtaja ei voi käyttäytyä miten sattuu ▪ Johtaja ei yleensä voi toimia vain virka-aikana, mikä pitää hyväksyä osana ammattia ▪ Kehon ja mielen tasapainosta pitää huolehtia ▪ Kukaan ole täydellinen – et sinäkään ▪ Luota, että muutkin osaavat ▪ Varaa kalenteriin myös tyhjiä aikoja palautumiselle, reflektoinnille sekä tulevaisuuden suunnittelulle
Johtajan uupumus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Riippuu henkilöstä itsestään, millaiset asiat johtavat uupumukseen ▪ Arvoristiriidat ▪ Liialliset itse asetetut odotukset ▪ Yrittää tehdä liikaa itse ▪ Myös mukava tekeminen voi uuvuttaa, jos sitä tekee liikaa! ▪ On paljon asioita, joihin ei voi vaikuttaa, vaikka haluaisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunnista oman uupumuksesi syyt ja oireet ▪ Keskity siihen, mitä oikeasti pitäisi saada aikaan ▪ Yritä saada ote siitä, mikä on mahdollista ▪ Erotta organisaation tavoitteet omistasi; mitkä ovat yksikön tavoitteet - mitkä johtajan ▪ Hyväksy, ettei kaikki asioita voi muuttaa ▪ Ymmärrä oma arvopohjasi ▪ Arvosta itseäsi ▪ Jos et ole hyvässä kunnossa, ei tule hyviä päätöksiä ▪ Ei tehdä jatkuvasti ympäröiväitä päiviä ▪ Huolehdi oikeanlaisesta palautumisesta ▪ Oman suhtautumisen vaikutus on suuri

Taulukko 1: Haastatteluaineiston tulokset johtamistyön haasteista ja johtajan uupumuksesta

Johtajien kuvaamat haasteet johtamistyössä näyttäisivät tukevat Hagqvistin ym. (2014) väitettä siitä, että johtaminen on – jos ei kaikkein – niin ainakin yksi maailman vaikeimmista tai vaativimmista ammateista. Hagqvistin ym. (2014), Åhmanin ja Neilimon (2015) sekä Huhtalan ym. (2011) esittämistä johtajan moninaisista haasteista valtaosa on samoja, joita johtajatkin haastatteluissa toivat esille.

Uupumus johtajatason tehtävissä herättää johtajissa itsessäänkin ristiriitaisia ajatuksia. Kaikki johtajat ovat sitä mieltä, että avoimuutta ja keskustelua johtajan uupumuksesta pitäisi lisätä. Toisaalta tunnustetaan, että uupumuksen myöntäminen voi johtaa johtajan uskottavuuden tai jopa työn menettämiseen. Johtajat kertoivat runsaasti asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun tarkastellaan johtamistyön kuormitustekijöitä. Keskeistä uupumuksen tunnistamisessa on omien voimavarojen ja jaksamisen elementtien tunnistaminen. Tässä apuna toimii hyvä itsensä johtaminen ja itsetuntemus, joita käsitellään seuraavassa luvussa. Myös signaalit oman jaksamisen heikkenemisestä on syytä oppia tunnistamaan. Näiden lisäksi apuna oman jaksamisen tilanteen arvioinnissa voi käyttää esimerkiksi luvussa 3.3.2 esiteltujen KEDS- ja MBI-testien avulla. Kuormituksen kokemusta voi lisäksi hallita esimerkiksi tunnistamalla oman optimaalisen stressitasonsa sekä harjoittamalla omaa stressitoleranssiaan (Sydänmaalakka 2017, 121–122; Hagqvist ym. 2014, 29).

6.3 Jaksamisen elementit johtamistyössä

6.3.1 Itsensä johtaminen ja itsetuntemus johtamistyössä

Haastateltavia pyydettiin kertomaan johtamistyön haasteiden ja uupumuksen jälkeen jaksamisen elementeistä johtamistyössä. Johtajia pyydettiin ensin kertomaan, miten he johtavat itseään. Eräs johtaja aloitti toteamalla, että itsensä johtamisessa kysymys on siitä, miten saa itsensä toimimaan itsensä hyväksi eikä itseään tuhoavasti. Moni johtaja aloitti aiheen pohtimisen työtehtävien kautta. Johtajien mukaan itsensä johtamisessa keskeistä on välillä palata perusasioiden äärelle. Miksi minut on palkattu tähän johtajaksi, mistä minulle maksetaan?

Pitäisi siis pystyä pysähtymään ja peilaamaan omaa rooliaan yrityksen strategiaa vasten ja miettiä noudattaako sitä tekemisessään. Itsensä johtamiseen liittyvät vahvasti taidot delegoida ja priorisoida, jotka auttavat myös fokuoitumaan juuri siihen tekemiseen, mitä varten johtaja on yritykseen palkattu.

Elämäkokemus ja kokemus johtajan työssä lisäävät myös itsensä johtamisen taitoja. Eräs johtaja totesi rehellisesti, että aikaisemmin hänellä ei ole ollut juurikaan tietoa itsensä johtamisesta. Siihen on ollut pakko opetella, koska myös mielekkääseen tekemiseen voi uupua, jos itselleen ei osaa asettaa mitään rajoja. Haastatellut johtajat osaavat johtaa itseään myös muissa kuin työhön liittyvissä asioissa. Itsensä johtaminen vaatii kuitenkin kurinalaisuutta. Muutos omassa tekemisessä voi olla hyvinkin hidasta, mutta monia siinä auttaa systemaattinen seuranta. Itseään pitäisi osata myös palkita riittävästi matkalla muutokseen. Pienet askeleet synnyttävät lopulta isoja voittoja. Myös Koppelomäki (2022) painottaa, ettei itsensä johtaminen onnistu ilman käytännön toimia ja seurantaa (Koppelomäki 2022). Itsensä johtamisen keinoina johtajat luettelivat esimerkiksi ajankäytön suunnittelua, reflektointia, päiväkirjan pitämistä sekä mindfulnesia. Yhdelle johtajalle itsensä johtamisen hyvä oppi on ollut se, että hyväksyy riittävän hyvän tekemisen – aina ei tarvitse pyrkiä täydellisyyteen. Samaa mieltä on Sammalisto (2017), jonka mukaan on parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pyrkivät ihmiset itseasiassa ovat onnettomampia kuin riittävän hyvään tyytyvät (Sammalisto 2017, 160–161).

Ulkoisen muutostilanteen edessä mukautuminen uuteen on usein helpompaa, koska siihen liittyy ulkoapäin tuleva vaade. Oman tekemisen muuttaminen on usein vaikeampaa. Eräs johtaja totesi oman valmennuskokemuksensa pohjalta, että harva johtaja kuitenkaan oikeasti johtaa itseään ainakaan omassa johtamistyössään hyvästä paremmaksi -ajatuksella. Tämä johtuu ehkä siitä, että palkintoa on vaikea saavuttaa nopeasti. Reseptejä hyvään itsensä johtamiseen on saatavilla lukemattomasti ja johtajat käyvätkin innokkaasti kursseilla opiskele-massa aihetta. Ongelma kuitenkin on juuri siinä, että kuinka paljon oppia tarttuu mukaan käytäntöön. Halutaan nopeita tuloksia ja kun välitöntä hyötyä ei ole-kaan saatavilla, niin motivaatio lopahtaa. Tämän johtajan kokemuksen mukaan

oman johtamistyylin muuttaminen onkin sen verran vaivalloista, että harvalta se käytännössä onnistuu.

Itsensä johtamisessa – varsinkin kun haluaa saada aikaan muutosta omassa tekemisessään – korostuu omien motivaatiotekijöiden kartoittaminen liitettynä itsensä palkitsemiseen. Jos käy kaksi kertaa kävelemässä, niin sillä ei vielä pääse maratonkuntoon. Kärsivällisyyttä, tavoiteasetantaa ja reflektointia tarvitaan siis myös itsensä johtamisen kehittämisessä. Pitää myös rehellisesti osata tunnistaa, mitkä tekijät voivat johtaa oman muutoksen epäonnistumiseen. Pihlajan ja Lyytisen (2019) kanssa saman asian jakavat myös haastateltu johtaja: ”Minää voi johtaa joko itse, tai sitten muut johtavat” (Pihlaja & Lyytinen 2019; H2 2022). Johtajat kokevat, että jokaisella on valinnanvapaus itsensä johtamisen suhteen. Itsestään ja tekemisistään on kyettävä myös ottamaan vahva vastuu. Itsensä johtamista ei voi myöskään ulkoistaa – muutoin peli on jo menetetty, kuten eräs johtaja kuvasi.

Haastateltavat kokivat itsetuntemuksen hyvin tärkeänä osana itsensä johtamista. Yksi johtaja totesi sen olevan jopa johtajan tärkein työkalu. Tämä on varsin looginen ajatus, sillä Sydänmaanlakka (2017) sekä Rubanovitsch ja Aaltonen (2020) pitävät itsensä johtamista johtajaopeista tärkeimpinä (Sydänmaanlakka 2017, 6; Rubanovitsch & Aaltonen 2020). Ilman itsetuntemusta ei kuitenkaan synny hyvää itsensä johtamista (Hagqvist ym. 2014, 17). Itsetuntemuksen eteen on jokainen haastateltava joutunut tekemään töitä. Itsetuntemuksen opettelu ei kuitenkaan ole helppoa ja välillä pitäisi uskaltaa käydä myös epämukavien aiheiden puolella. Aito itsetuntemus haastaa täten pohtimaan myös omia huonoja puolia ja niiden kehittämistä. Raadollisimmillaan itsetuntemuksen kehittäminen onkin silloin, kun saa oman kuvitelmansa vastaista palautetta itsestään esimerkiksi johtajille tutussa 360-arvioissa. Toisille saattaa antaa itsestään aivan päinvastaisen kuvan, kuin haluaisi. Itsetuntemuksen kehittämiseen kannattaa tämän vuoksi käyttää myös ulkopuolista apua. Itsetuntemuksen kehittäminen on haastavaa ja lisäksi se muuttuu sen mukaan, kun elämäkokemusta karttuu. Hagqvist ym. (2014) painottavatkin, että itse tuntemus kehittyy koko elämän ajan säännöllisen itsetutkiskelun kautta (Hagqvist ym. 2014, 92). Pahimmillaan se, ettei tunnista omia piirteitään rehellisesti, voi ajaa siihen, ettei

tunnista myöskään omaa haitallista käyttäytymistään. Esimerkiksi silloin, jos tekee lähipiirin mielestä liikaa töitä – mutta itsestä ei tunnukaan siltä tai ei halua myöntää sitä – voi asettaa itsensä alttiiksi uupumiselle.

Johtajat liittävät itsetuntemuksen lisäksi itsensä hyväksymisen. Eräs johtaja kertoi, että jos hän joutuisi esittämään pröystäilevää ja arvovaltaista johtajaa, joka on aina puku päällä ja ajelee tuliterällä autolla, niin hänellä menisi kaikki käytettävissä oleva energia siihen. Omia voimavarojaan kannattaa siis vaalia, eikä tuhjata niitä etenkin esittämällä itsestään jotain muuta kuvaa, kuin todellisuudessa on. Johtajat tunnistavat, että itsetuntemus on myös omien tunteiden käsittelyä. Johtaja ei voi tehdä päätöksiä tunnereaktiolla. Vaikka tunnereaktiot olisivat voimakkaita, ne eivät oikeuta johtajaakaan huonoon käytökseen. Johtajalla pitäisi olla aikaa pohtia asioita ja omia tunnereaktioitaan, jotta pystyisi oivaltaamaan myös itsestään jotain. Kokemus on hyvä opettaja, jos siitä osaa ottaa opikseen. Erään johtajan mukaan mikään ei ole sen parempaa, kuin elämäkokemus. Sitä ei saa mistään, vaan se tulee elämän ja työelämän myötä – juuri tämän vuoksi keskustelu itsensä kanssa on äärettömän hyvä tapa lisätä itsetuntemustaan.

6.3.2 Johtajan tavoiteasetanta ja reflektointi

Johtamistyössä tavoitteiden asettaminen on ehdotonta. Eräs johtaja kuvasi tavoitteiden asettamista johtamistyössä seuraavasti: ”Ehdotonta. Muuten on vain ajalehtimassa. Jotta elämässä tietäisit, minne olet menossa, pitää ensin miettiä mitä haluat olla ja millaisia asioita haluat elämälläsi saavuttaa” (H1 2022). Pihlaja (2019) toteaaakin, että itsensä johtamisessa keskeistä on tavoitteiden asettaminen ja niiden säätäminen tavoitteisiin pääsemiseksi (Pihlaja & Lyytinen 2019). Koppelomäen mukaan suunnitelmallisuus lisää myös ymmärrystä siitä, mitä elämältäään haluaa (Koppelomäki 2022).

Koska johtajan rooliin kuuluu olennaisesti suunnan näyttäminen organisaatiossa, on selvää, että tällöin johtajan pitää osata asettaa myös tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. Johtajan pitää miettiä, mikä on yrityksen strategia

ja visio, sekä miten sinne päästään. Johtajan tavoiteasetantaa voi ohjata konkreettisesti esimerkiksi kuukausittainen hallitusraportointi, jossa peilataan koko organisaation tavoitteita siihen, missä ollaan nyt menossa.

Tavoitteenasetannan käytännöissä esiintyi johtajien vastauksissa ehkä eniten variaatioita – yksi johtaja kertoi, ettei oikein vielä pidemmänkään uran jälkeen juurikaan osaa asettaa itselleen erityisiä tavoitteita, kun taas haastattelujoukon nuorimmalla johtajalla oli selkeä viisivuotissuunnitelma siitä, mihin hän elämässään haluaa pyrkiä. Yksi johtaja muistutti, että tavoiteasetannassa pitäisi osata olla myös armollinen: kyse ei niinkään ole siitä, onko hyvä tai huono vaan siitä, onko onnistunut tekemään oikeita asioita. Läheskään aina tavoitteet eivät myöskään toteudu pelkästään hyvällä suunnittelulla ja tavoiteasetannalla, joten tältä osin myös epäonnistumisiin ja suunnitelmien muutoksiin on johtajien mukaan aina hyvä varautua.

Reflektointi koetaan luonnolliseksi osaksi johtajan tavoiteasetantaa, kuten myös itsensä johtamista. Reflektoinnissa moni johtaja käyttää apuna päiväkirjaa. Reflektoinnissa on hyvä olla mahdollisimman objektiivinen ja miettiä asioita useasta näkökulmasta. Tavoiteasetantaan organisaatiossa liittyy myös hyvinvointia heikentävä uhka. Jos tavoitteet eivät ole selkeät, tai niihin pääsemistä ei seurata yhdessä, johtaa se helposti myös organisaatiossa epäselviin vastuualueisiin. Tällöin ihmiset eivät osaa kohdentaa tekemistä oikeisiin asioihin, joka vaikeuttaa asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Tavoiteasetanta, seuranta ja reflektointi auttavat myös johtajan ajanhallinnassa, jota on käsitelty seuraavassa kappaleessa. Sammaliston (2017) mukaan reflektointi auttaa myös ajankäytön suunnittelussa, kun oppii tunnistamaan turhan tekemisen ja karsimaan sen pois (Sammalisto 2017, 190–191).

6.3.3 Johtajan ajanhallinta

Ajanhallinta nousi esiin useammassa haastattelussa jo kartoitettaessa johtamistyön haasteita ja kuormitustekijöitä. Haasteena johtajat kokivat ajanhallinnassa erityisesti jatkuvat keskeytykset. Johtajan pitäisi olla aina tavoitettavissa, jotta

ihmiset kokisivat tulleensa kuulluiksi ja tuntisivat, että heistä välitetään. Yksi johtaja kuvasi ajanhallinnan haastetta myös niin, että johtajan pitäisi olla yhtä aikaa helpdesk ja terapeutti, oli sitten kyse asiakkaista tai alaisista. Eräs johtaja mainitsi päivittäisenä aikavarkaana myös sen, että alaiset käyvät herkästi varmistelemassa johtajalta jopa useamman kerran samaa asiaa. Myös lisääntynyt määrä palaverieita haastaa ajankäyttöä tänä päivänä niin työntekijöillä kuin johtajillakin. Johtajan olisi kuitenkin osattava käyttää aikansa siihen, mitä varten hänet on tehtävänsä palkattu. Haastateltavat muistuttavat, että vaikka on johtaja, ei tarvitse olla ihan kaikesta ajan tasalla. Johtajan pitää merkata kalenteriinsa tyhjiä hetkiä, jolloin voi keskittyä suunnittelemaan myös tulevaa ja seuraamaan toimintaympäristöään, koska johtamistyössä ei voi elää pelkästään tässä hetkessä.

Ajanhallinta koetaan keskeiseksi haasteeksi, joten sen kehittämiseen kannattaa jokaisen johtajan keskittyä. Uusitalo-Arola (2021) esitti oman kalenterin kriittistä tarkastelua turhan työn karsimiseksi (Uusitalo-Arola 2021, 138–139). Sammalisto (2017) kehottaa myös varamaan aikaa itse ajankäytön suunnittelulle (Sammalisto 2017, 45–46). Haastatelluilla johtajilla oli itselläänkin useita neuvoja ajankäytön hallitsemiseksi:

- Määritä päivääsi kolme tavoitetta, jotka on saatava juuri tänään aikaan
- Käytä apuna erilaisia ajan- ja tehtävähallinnan sovelluksia
- Ole henkisesti läsnä siinä mitä teet
- Älä mene tekemään itse, anna työntekijän tehdä, vaikka se veisi aluksi enemmän aikaa – näin mahdollistat myös työntekijän onnistumisen omassa työssään
- Pidä huoli hiljaisista hetkistä
- Muista, että kiire ei ole arvo. Kiireessä tehdään hätiköityjä päätöksiä ja pahimmillaan sama asia 2–3 kertaa uudelleen
- Kun saat kutsun palaveriin tai tapahtumaan, mieti tarkkaan tarvitaanko sinua siellä oikeasti
- Aikaa ei ole kenelläkään yhtään enempää kuin toisella

Johtajan tulee olla läsnä työyhteisölleen, mutta ei oman johtamistyön ja jaksamisen kustannuksella. Jos johtaja on aina tavoitettavissa, keskeytykset lisääntyvät ja aikaa tärkeälle, rauhalliselle ajattelutyölle ei ole. Rauhallinen ajatustyö on välttämättömyys liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Kokeneella johtajalla oli tähän neuvo, jota toivoisi kaikkien johtajien noudattavan:

Lause, jota kaikki johtajat rakastavat: ”Minulla on aina ovi auki”. Minä sanon, että laittakaa ihmeessä se ovi kiinni ja kertokaa avoimesti, että tänä aikana olen tavoitettavissa, ja tänä en. Silloin tiedetään, milloin olet paikalla, silloin on aivoilla rauha miettiä. (H5 2022.)

6.4 Johtajan jaksamisen kehittäminen

6.4.1 Johtajan vaikutusmahdollisuudet omaan jaksamiseen

Pennonen (2021) korosti, että jokainen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa (Kangasniemi 2021). Samaa mieltä olivat yleisesti haastatellut johtajat. Tässä teemassa kartoitettiin myös sitä, mistä johtaja kokee omien hyvinvoinnin elementtensä koostuvan. Kuten eräs johtaja totesi:

Ympäristöön ei voi niinkään vaikuttaa, mutta siihen miten itse suhtautuu, voi aina vaikuttaa. Ajattelu vaikuttaa tunteisiin ja tunteet johtavat tekoihin. Mihin kohdistat itse huomiosi, se vahvistuu. Sitä kautta itseään johtaen jaksaa paremmin. (H1 2022.)

Tämän ajatuksen voi liittää myös toisen johtajan ajanhallinnan yhteydessä mainitsemaan henkiseen läsnäoloon. Kun on aidosti läsnä ja keskittyy kuhunkin asiaan silloin kun sitä käy läpi, sitä ei todennäköisesti tarvitse korjailla jälkepäin. Jos asiaan joutuu palaamaan uudelleen sen myös muistaa paremmin kuin silloin, jos on toisella kädellä tehnyt samanaikaisesti jotain muuta kuvitellessaan sen olevan tehokasta.

Johtajan ei tarvitse olla huippu-urheilija, mutta hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan myös henkisen kuorman kanssa. Johtajan pitää tunnistaa, mistä saa

energiaa ja vastaavasti, mikä sitä syö. Palautumisen tärkeyttä painottivat kaikki haastateltavat ja keskeiseksi se nousee myös niin Sydänmaanlakan (2017) kuin Hagqvistin ym. (2014) ajatuksissa fyysisen ja henkisen kunnon tasapainosta (Sydänmaanlakka 2017, 97–98; Hagqvist ym. 2014, 64). Haastatelluista johtajista toiselle palautuminen on fyysisestä tekemistä ajatustyön vastapainoksi, yhdelle dekkarin lukemista iltaisin ja kolmannelle metsässä liikkumista. Palautumista ja rauhoittumista voi joutua myös opettelemaan, jos työ meinaa viedä mukanaan, vaikka se kivaa ja motivoivaa olisikin.

Jonkin verran ristiriitaisuutta vastauksissa esiintyi työ- ja vapaa-ajan erottamisen merkityksessä. Toisille rajanveto oli ehdottoman tärkeää, vaikka moni tiedostikin, että se ei ole helppoa. Yksi johtajista oli kuitenkin sitä mieltä, että johtamistyössä ajankäyttöä ei väkisin kannatakaan jakaa selkeästi työ- ja vapaa-aikaan, joskin välillä on hänenkin mukaansa syytä tehdä jotain ihan muuta kuin työtä. Myös Åhman ja Neilimo (2015) haastoivat vanhanaikaista työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, ehdottaen sen tilalle aivoystävällistä ajankäyttöä (Åhman & Neilimo 2015, 79.) Johtamistyössä aivoystävälliseen ajankäyttöön olisikin hyvä kiinnittää enemmän huomiota, koska johtamistyö kuitenkin koetaan haastatelluvastausten perusteella myös elämäntapana. Lepo, liikunta ja kunnon ravinto – vanha, mutta edelleen toimiva resepti – muodostaa hyvän pohjan omalle jaksamiselle. Kellonaikojen tai työtuntien sijaan olisi kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota palautumiseen niin, että aivotkin saavat välillä levätä.

Yksi johtajista huomautti myös, että alkoholi ei kuulu hyviin palauttajiin, mikä on onneksi jo hänen kokemuksensa mukaan pikkuhiljaa alettu ymmärtää. Samaa mieltä on myös Hagqvist ym. (2014) käsitellessään hyviä palautumiskeinoja. Hyvä viisaus yhdeltä johtajalta oli myös se, että myöskään johtajan ei pidä jäädä tilanteiden uhriksi. Kuten jo aikaisemmin todettiin, johtajakin pystyy vaikuttamaan elämäänsä ja valintoihinsa; yksinkertaisuudessaan esimerkiksi syömällä hyvin. Keskeistä oman jaksamisen kehittämisessä on johtajien mukaan edelleen vanha viisaus: on myös hyvä opetella sanomaan ei.

6.4.2 Johtamistyön tukeminen organisaatioissa

Haastatteluissa kysyttiin johtajilta myös, miten johtamistyötä tulisi tukea organisaatiossa. Lähes kaikki korostivat mentoroinnin, sparrauksen ja tai muun vertaistukiryhmän merkitystä. Johtajan kuorman ei pitäisi välittyä alaisille, jolloin myös ulkopuolisen keskustelukumppanin merkitys korostuu. Vertaistukea voi hakea kollegoilta, käyttämällä ulkopuolista keskusteluapua ja työnohjausta tai johtajien omista verkostoista. Myös esimerkiksi Kauppakamarin ja yrittäjähdistysten toiminnassa mukana oleminen ovat tuoneet johtajille kaivattua vertaistukea ja vastapainoa johtamistyölle. Näissä yhteyksissä saa myös laajennettua omaa perspektiiviään, koska liiketoiminnan peruspiirteet ovat kuitenkin kaikissa yrityksissä samoja toimialasta riippumatta.

Yksi johtajista kuvasi, että johtajan rooli on rakentaa organisaatioon momenttia, jolla tuloksia saadaan aikaan. Mitä enemmän tätä momenttia pystytään luomaan, sitä nopeammin organisaatio kehittyy ja saa asioita aikaan. Tämä ei ole yksin johtajan aikaansaannos, vaan koko organisaation. Jotta momenttia saadaan syntymään, se lähtee kuitenkin liikkeelle johtajien kehittämisestä. Samalla linjalla oli myös toinen johtaja, jonka mukaan johtamistyylin ja johtajuuden kehittäminen organisaatiossa auttaa koko organisaatiota, mutta myös itse johtajaa: jos osaat rakentaa itsellesi toimivan tiimin, niin pääset myös johtajana helpomalla.

Yksi haastateltava toi esiin erityisesti toimitusjohtajien tukemisen. Toimitusjohtajan esimies on käytännössä hallitus ja ennen kaikkea hallituksen puheenjohtaja. Olisi tärkeää, että hallituksen puheenjohtaja välillä kysyisi, kuinka toimitusjohtaja voi. Tiivis yhteistyö hallituksen kanssa ja täten myös se, että hallituskin huomioi johtajan kokonaisuutena, voivat merkittävästi parantaa johtajan jaksamista. Hän rohkaisi johtajia ottamaan hyvinvoinnin ja jaksamisen edellytykset puheeksi jo johtajasopimuksen laatimisen yhteydessä.

6.4.3 Parhaat vinkit uusille ja nykyisille johtajille

Jokainen käsitelty haastatteluteema sisältää jo itsessään hyviä vinkkejä johtajilta johtajille, kuinka hallita johtamistyön haasteita. Vaikka Tuomi ja Sarajärvi (2018) kehottavat harkitsemaan kaksi kertaa suorien lainausten käyttöä laadullisen tutkimuksen raportoinnissa, seuraavaksi on esitetty johtajien parhaat vinkit muille ja etenkin uusille johtajille lainauksina haastatteluaineistosta. Koska opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuoda johtajien ääni kuuluviin, näissä suorissa haastatteluotteissa se välittyy varsin aidosti.

Kannattaa pysähtyä miettimään, mitä haluaa. Ei ole olemassa hyvää tai huonoa, vaan erilaista. Esimies- ja johtamispolku ei ole se helpoin tie, mutta on palkitsevaa. Jalkapallovertaus: pitää päättää, tekeekö maaleja, vai haluaako enemmän auttaa porukkaa tekemään maaleja. Oma ego pitää osata laittaa sivuun. Kun epäonnistutaan, johtaja epäonnistuu. Kun onnistutaan, kunnia kuuluu organisaatiolle. Johtaminen on palveluammatti ja vaatii paljon nöyryyttä. (H1 2022.)

Ehkä se menee kaiken kaikkiaan siihen, ettei tarvitsisi liikaa koittaa yrittää yksin...Jos on liikaa jotain, niin käydä odotukset läpi. Pidän kiinni pelisäännöistäni: pidä huoli itsestäsi ja ole henkisesti läsnä. Laajassa merkityksessä niillä pärjää hyvin. Se mitä äsken sanoin, omana itsenä oleminen kuitenkin. Rakentaa riittävän luottamuksen a) itsensä kanssa ja b) muiden kanssa, tekee mahdolliseksi olla sellaisena kuin on. Se ei tarkoita holtitonta käyttäytymistä, mutta on riittävästi oma itsensä ja hakee sen oman tyylin johtaa; näin minä teen tätä. Niinpä johtaja tai esimies ei saisi olla ihan näin, että kun minä nyt olen tällainen, enkä muuksi muutu, vaan tietoisesti erilaisissa tilanteissa toimia vähän eri tavalla niin kuin häissä ja hautajaisissa. Muistaa, kun ihmisiä johtaa, että he ovat aina yksilöitä, ei voi massana johtaa kaikkia. Joskus täytyy toki mennä yleisellä tasolla. Jos saa sitä tiettyä pientä yksilöllisyyttä esille per ihminen, niin se toinen huomaa sen, että nyt puhutaan ihminen ihmiselle. Ihan riippumatta aiheesta. Kuitenkin otsikkotasolla pitäisi olla kova niille tavoitteille, mitä pitää saada aikaiseksi suhteessa alaisille. Osata olla kiltti ja pehmeä ihmisille. Koittaisi jotenkin erottaa ne jutut, mitkä pitää saada aikaiseksi ja rakentaa mekanismi siihen johtamiseen, joka seuraa kohti niitä tavoitteita. Jos joku ei ole mennyt niin koittaa selvittää syitä, eikä syyllisiä, olla vain kova niille tavoitteille, kuitenkin niille ihmisille kannustava ja empaattinen, jotenkin tsemppaava ja huolehtiva. Silloin emme anna periksi tavoitteesta, mutta annetaan tilaa ihmiselle. Se on vaikeaa. Johtaminen on yksi taitolaji siinä, missä ruotsinkielikin. Kyllä sitä voi opetella. Eikä sen tarvitse olla sellainen, kun joskus välillä tulee sellainen mielikuva siitä, kun korotetaan esimieheksi tai johonkin isompaan hommaan, että sitä olisi valmis jo heti kun aloittaa. Jokainen pystyy muuttumaan. Jokainen pystyy oppimaan uutta. (H2 2022.)

Muista vapaa-aika, muuten siitä ei selviä. Kaikkein tärkein on ajanhallinta ja delegointi. Niillä pääsee pitkälle, koska niillä saa välittömiä hyötyjä siinä mielessä, että oma työ tehostuu. Jos yhteen asiaan keskittyy yhdellä kertaa täyspainotteisesti, niin sen saa tehtyä nopeammin ja paremmin valmiiksi. (H3 2022.)

Jos norsusta yritetään tehdä gepardin kanssa pikajuoksija samalle viivalle, niin ei se tule ikinä siellä olemaan, sillä on omat vahvuutensa. Eli sääntö numero yksi: ero siihen, että oletko johtajana vai töissä – niin sanotusti – henkisellä tasolla on se, että vastuuta ei voi omista asioista ulkoistaa ja omasta onnistumisesta. Jos sen tekee, on se millä osa-alueella tahansa tai omien tunteiden, jaksamisen, työssä onnistumisen osalta. Jos et reflektoi itseäsi raa’asti ja pyri katsomaan omasta näkökulmasta, puolison näkökulmasta, toimitusjohtajan näkökulmasta, asiakkaan, alaisen näkökulmasta oikeasti – vaikka jumalan näkökulmasta – jos haluaa katsoa. Sinun pitää olla raa’an rehellinen sille, mitä teet ja juuri tuo itsensä tunteminen ja hyväksyminen. Ja se, että tunnistaa ne asiat, missä on vahva ja hyödyntää niitä. Mutta se ehkä juuri, onko siihen jotain viisastenkiveä, että kun olemme erilaisia persoonia ja tyyppejä, ja koko ajan pitää myös pienissä asioissa luottaa siihen omaan kyvykkyyteen ja uskaltaa rohkeasti tehdä päätöksiä ja pysyä niissä perustellusti – se on sellainen, että en tiedä voiko sitä opettaa vai pitääkö se itse jokaisen oppia – kantapään kautta tai jollakin sattumalta menee helpommin. (H4 2022.)

Ylipäätään johtajan pitäisi aina arvostaa itseään. Jos et ole itse hyvässä kunnossa, niin ei tule hyviä päätöksiä, et ole hyvä johtaja. Eli ei tehdä ympäröiväitä päiviä. Ja rajoittaa myös keskeytyksiä. Jos johtaja laittaa kalenterinsa aivan täyteen, voin takuu varmasti sanoa, että joka päivä tulee joku asia, johon sinua tarvitaan. Silloin kun sinulla ei ole yhtään siellä löysää, koko paletti kaatuu. Kasvun mukana pitäisi johtajankin kasvaa. Se, että ei delegoi, vaan menee itse tekemään, se vie innon työntekijöiltä. Läsnäolo, kuunteleminen. Johtaja ei voi olla vain oman yrityksen sisällä, vaan koko ajan pitäisi olla tuntosarvet siihen, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Lähteä miettimään, että millä tavalla – taas muistaa mitä varten olemme olemassa – voimme lähteä tähän reagoimaan. Johtajan täytyy olla valpas. Se, että oman porukan saa innostumaan työnteosta, on juuri se, että millä tavoin kohtaavat heidät ja minkälaiset empatiakykyt ovat. Sillä on myös iso merkitys. Moni johtaja on sitä mieltä – toimii, niin kuin tämä kaikki olisi hänestä kiinni – ja näin se ei ole. Sen ymmärtäminen. Se on minusta tärkein, että johtajan tehtävä on mahdollistaa, että toiset pystyvät tekemään. Täytyy olla rehellinen ja realistinen. Unelmia pitää olla, joita kohti menee. Mutta siinä juuri realistisesti ja rehellisesti arvioiden. Keskittyy siihen mahdollisimman hyvin tehtyyn työhön, jossa on äärettömän tarkka talouden seuranta. Mutta ei niin, että seuraat vain euroja. Niiden pitää kulkea rintarinnan. (H5 2022.)

Johtajien kertomuksissa välittyi erityisesti se, että johtajan tulee pitää huolta itsestään ja arvostaa itseään. Jos johtajalla on selkeä ymmärrys omasta roolistaan mahdollistajana, on hänen helpompaa mukautua rooliinsa. Johtajalla pitää olla hyvä realiteettien taju sekä ymmärrys kokonaiskuvasta, mitkä ovat organisaation tavoitteet, joita varten hänet on johtajaksi palkattu. Johtajan pitää saada ihmiset innostumaan ja pyrkimään kohti yhteistä päämäärää. Haastattelut tukevat Hagqvistin ym. (2014) näkemystä siitä, että johtaminen on haastava ammatti, eikä siinä tule valmiiksi koskaan (Hagqvist ym. 2014, 6–7). Kuitenkin Työelämä 2020-tutkimuksen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018) johtopäätöstä siitä, että suomalaista johtamista leimaa edelleen sankarijohtajuus ja asiakeskeinen johtaminen ei näissä haastatteluissa ole juurikaan havaittavissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Toki tavoiteasetanta sekä keskittyminen oikeisiin asioihin ja tekemiseen koettiin johtamistyön perustehtävinä. Ihmisten johtaminen, motivointi ja aito halu olla läsnä organisaatiossa painottuivat kuitenkin vahvemmin näissä haastatteluissa.

6.5 Haastattelututkimuksen tulokset verrattuna tutkimustehtävään

Haastattelutilanteet olivat erittäin mielenkiintoisia, antoisia ja avoimia. Vahvin jälkitunne on johtajien inhimillisuus ja aito halu auttaa ihmisiä pyrkimään kohti yhteistä päämäärää. Kaikki johtajat puhuivat avoimesti johtamistyössään kokemistaan haasteista – jopa uupumuksesta – ja kokivat haastattelun teemoista puhumisen erittäin tärkeänä. Johtajien haastattelut vahvistivat myös, että johtajana ei tarvitse olla pärjätäkseen yli-ihminen. Johtamistyössäkin on riski uupua ja johtamistyön haasteista puhumiseen pitäisi olla nykyistä avoimempaa. Poikkeavinta teoreettisten lähdeaineiston teoksiin verrattaessa tuloksissa oli johtamistyössä koettu yksinäisyys, jota ei juurikaan käsitelty lähdeaineistoissa.

Haasteltavista useampi mainitsi, että johtaminen on palvelu- tai kutsumusammatti. Johtajat ovat roolinsa puolesta jatkuvan tarkkailun lisäksi jatkuvan arvostelun kohteena. Priorisointi, delegointi ja keskeneräisyyden hyväksyminen ovat paitsi johtajan haasteita, myös mahdollisuuksia selviytyä arjessa kuormittumatta liikaa. Haastateltavat kokivat, että johtamisen on oltava johtajalle elämäntapa,

jotta sen tuomien paineiden ja haasteiden kanssa pystyy pärjäämään. Jokaisella johtajalla oli myös selkeä ymmärrys roolistaan tavoitteeseen pääsemisen mahdollistajana. Johtajat tiedostavat hyvin myös roolinsa tuomat haasteet. Osa haastateltavista on kuitenkin joutunut opettelemaan oman jaksamisen ja hyvinvoinnin tärkeyden kantapään kautta. Työ- ja elämäkokemus muuttavat ja kasvattavat myös johtajaa niin ammattilaisena kuin ihmisenä. Myös oman hyvinvoinnin kokonaisuus, erityisesti itsensä johtaminen ja itsetuntemus ovat haastattelujen perusteella johtajille merkittävä apu arkisessa johtamistyössä.

7 Pohdinta

7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa esitetään keskeisimmät opinnäytetyön johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi tässä osiossa arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuutena.

Johtaja ei voi tukeutua pelkkiin liiketoiminnan johtamisoppeihin tai hyvään substanssiosaamiseen, vaikka niillä pääsee jo pitkälle. Ilman itsensä johtamisen taitoa ja sen jatkuvaa kehittämistä harva johtaja lopulta kuitenkaan jaksaa useita vuosia uupumatta. Uupumuksen tunnistamiseen, siitä selviämiseen ja oman hyvinvoinnin tueksi on lukematon määrä itsensä johtamisen työkaluja ja näkökulmia, joista vain muutamia on käsitelty tässä opinnäytetyössä. On tärkeä ymmärtää, että kaikki työkalut, toimintamallit tai menetelmät eivät sovi kaikille, vaan jokaisen tulee tutkia ja kokeilla itselle mieluisia tapoja ja toimintamalleja, jotka tukevat omaa hyvinvointia. Itsensä johtaminen, itsetuntemus ja oman hyvinvoinnin kehittäminen – elämän kokonaishallinta niin työ ja vapaa-ajalla vaativat konkreettisia tekoja.

Omasta hyvinvoinnista huolehtimista ja itsensä johtamista ei voi delegoida eikä ulkoistaa. Jokaisen on kuljettava oma polkunsu huomioiden omat persoonalliset piirteensä. Mikä uuvuttaa yhtä, voi olla toiselle arkista ja rutiininomaista – mistä

toinen tulee onnelliseksi ei välttämättä innosta toista laisinkaan. Hyvän vertais-tuen myötä kaikkien ei kuitenkaan tarvitsisi opetella asioita kantapään kautta. Tähän peilaten johtajien kokemusten jakaminen, mentorointi ja sparraus ovat tärkeitä käytännön toimia johtajien jaksamisen tukemisessa. Nämä voisivat toimi-a apuna myös esiin tulleen johtajien yksinäisyyden kokemuksen vähentämi- sessä.

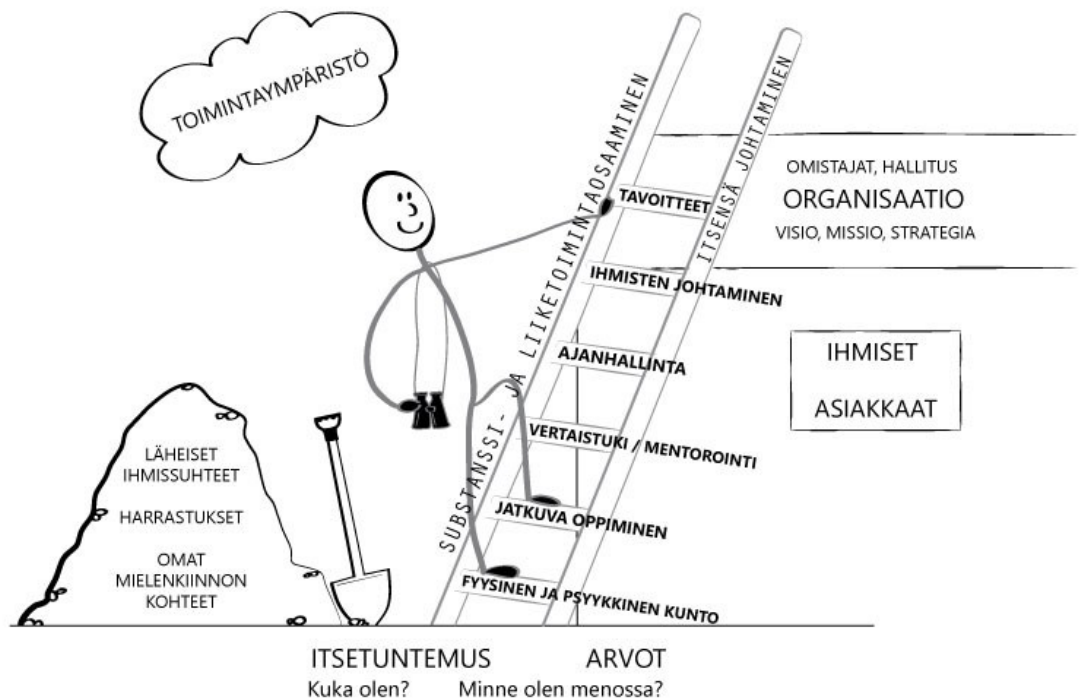
Johtaminen on kovaa työtä, jonka pohja luodaan hyvällä itsensä johtamisella. Itsensä johtaminen ja johtajana kehittyminen ovat johtamisen ydin. Tuntematta itseään tai ymmärtämättä toisia ihmisiä ei aitoa ihmisten johtamista voi syntyä. Uusia johtamisen suuntauksia on hyvä jatkuvasti seurata ja opiskella. Ihmislä- heisemmän johtamistyylin yleistyessä ja laajentuessa ne tarjoavat usein uusia ajattelumalleja niin organisaation, itsensä johtamisen kuin johtajan omankin työn näkökulmiksi. Nykyaikainen ihmisten johtamisen suuntaus painottuu merki- tyksen ja onnellisuuden tavoitteluun myös työelämässä (Hougaard ym. 2018, 1– 2). Hyvinvoivat ja onnelliset johtajat ovat myös yksi keino varmistaa vahvempi työhyvinvointi koko organisaatiossa.

Kokeneille johtajille opinnäytetyössä esitetyt haasteet ovat varmaankin ennes- tään tuttuja. Uusia johtajia näiden kokemusten jakaminen valmistelee tuleviin haasteisiin ja nykyisillekin johtajille ne toimivat vertaistukena. Omasta hyvinvoin- nista ja jaksamisen kehittämisestä huolehtiminen pitäisi kuitenkin olla osa jokai- sen johtajan päivittäistä arkea kokemuksen määrästä huolimatta. Myös koke- neen johtajan on hyvä välillä palata perusasioiden ääreen.

7.2 Johtajan tikapuut – kuinka kehittää johtajan jaksamista

Johtamistyössä vaadittavia tietoja ja taitoja kuvataan usein portaiden muo- dossa. Niissä käsitellään kuitenkin yleensä vain johtajan substanssiosaami- seen, kuten liiketoimintaosaamiseen ja johtamistaitoihin liittyviä asioita. Seuraa- vaan kuvaan on tiivistetty johtaja toimintaympäristössään yhdessä sidosryh- mien, johtamistaitojen ja oman elämän elementtien kanssa. Kuva on laadittu

opinnäytetyössä käsiteltyjen teemojen pohjalta ja siinä on huomioitu niin työn teoriaosuus kuin haastatteluista saadut tulokset (kuva 11).



Kuva 11: Johtajan tikapuut (Grafiikka: Harri Laihosola, 2022).

Jos johtajalta vaadittavia taitoja kuvaa tikapuina, niiden pystyput muodostuvat substanssiosaamisesta ja itsensä johtamisesta. Ne ovat tukipilareita askelmille. Askelmat muodostuvat esimerkiksi ihmisten johtamisesta, ajanhallinnasta, tavoiteasetannasta, fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta, vertaistuki- tai mento- rointielementeistä sekä jatkuvasta oppimisesta. Nämä askelmat pohjautuvat opinnäytetyön teoriaosuuteen sekä haastatteluista saaduista johtajien kokemuksiin.

Tikapuut tulee asettaa kovalle pohjalle, jolloin maaperänä toimivat itsetuntemus sekä omat arvot. Johtajan elämään kuuluvat myös omat henkilökohtaiset suhteet, vapaa-aika, harrastukset sekä työn ulkopuoliset mielenkiinnon kohteet. Tikapuilla kiipeilee luonnollisesti johtaja itse. Kiikareiden avulla toimintaympäristöä voi katsoa laajemmalla näkökulmalla myös pidemmälle tulevaisuuteen. Välillä

johtajan on laskeuduttava alas kovalle maalle ja muokata maaperää elämäntilanteiden muuttuessa ja kokemuksen karttuessa. Tämä kuvastaa johtajan muutokkyä kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Tikapuut asetetaan nojaamaan organisaatiota vasten. Tikapuut – tieto ja taito, jota johtaja tarvitsee päivittäin – kulkevat johtajan mukana, vaikka organisaatio vaihtuisikin. Samoin karttunut kokemus niin työstä kuin elämästä kulkevat johtajan mukana.

Johtamistyön, johtajan ammattitaidon ja hyvinvoinnin elementit ovat yksilöllisiä kullekin johtajalle. Jokaisen johtajan tulisi itse pohtia, mistä omien tikapuiden askelmat muodostuvat. Mikä on oman elämän tukeva maaperä ja mitkä asiat koetaan oman johtamistyön ympäristössä tärkeäksi?

7.3 Koulutuksen ja organisaation rooli johtajien hyvinvoinnissa

Karelia ammattikorkeakoulussa johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulun opetussuunnitelman yksi ensimmäisiä opintojaksoja on itsensä johtaminen. On tärkeää, että tulevaisuudessakin johtajien koulutus painottuu liiketoiminnan substanssiosaamisen ja ihmisten johtamisen lisäksi itsensä johtamiseen. Viime vuosina on puhuttu paljon taloustaitojen lisäämisestä peruskoulun opetussisältöön. Yhtä tärkeää olisi nähdä itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen taitojen sisällyttäminen laajemmin jo perusopintoihin. Peruskouluissa jo alimmilla luokilla oppilaat opettelevat itsearviointin taitoja, joka on hyvä lähtökohta itsetunnon oppimiselle. Itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen opetus kaikilla koulutustasoilla ja aloilla vastaisivat myös entistä pidempien työurien ja haastavammaksi muuttuvan työelämän tarpeisiin.

Hyvät organisaatiot tunnistavat työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi tarpeen tukea myös johtajien kasvua hyviksi johtajiksi. Opinnäytetyössä esitetyn teorian ja haastattelututkimuksen tulokset vahvistavat, että johtajien hyvinvointiin on kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. Organisaatioissa johtajuutta voidaan tukea panostamalla esimerkiksi johtajien koulutukseen ja järjestämällä johtajille mentorointia ja vertaistukea.

7.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Johtamistyön kehitys on jatkuvaa. Koko ajan syntyy uusia johtamissuuntauksia, kuten myös johtamistaidon ja hyvinvoinnin elementtejä. Johtajien uupumuksen tutkimuksen lisääminen ja kohdentaminen erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten johtajiin – joita Suomessa valtaosa johtajista on – tulee lisätä. Näin saataisiin lisää ja laajemmin tietoa siitä, mitkä syyt johtavat johtajien uupumiseen. Tuloksien avulla voisi edelleen kehittää johtajien hyvinvointia huomioiden johtamistyön erityispiirteet.

Johtajan tikapuumallia olisi mielenkiintoista kehittää edelleen yhteistyössä johtajien kanssa. Yksi jatkotutkimusehdotus on myös tutkia johtamistyön hyviä puolia ja johtajan voimavaratekijöitä syvällisemmin sekä jakaa ja hyödyntää siitä saatavia tietoja johtajien jaksamisen kehittämisessä. Valitettavasti tutkimushanke ”Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä” (Työterveyslaitos 2022) ei ehtinyt valmistua tämän opinnäytetyön viimeistelyyn mennessä. Tutkimuksen valmistuttua sen tuloksia tulisi peilata suhteessa johtamistyöhön ja johtajien työhyvinvointiin.

7.5 Itsearvio opinnäytetyöprojektista

Opinnäytetyön aihe on valittu tammikuussa 2021. Opinnäytetyön tiedonhankinta aloitettiin heti aihevalinnan jälkeen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelututkimukset olisi pitänyt toteuttaa jo syksyllä 2021. Oman työn ja opinnäytetyön tekemisen yhteensovittaminen ei työstä johtuvien aikataulujen vuoksi ollut mahdollista. Opinnäytetyön aktiivinen työstäminen on aloitettu vuoden 2021 ja 2022 vaihteessa. Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2022 ja opinnäytetyö valmistui kuitenkin alun perin suunnitellussa aikataulussa toukokuussa 2022.

Opinnäytetyön toteutuksessa teoriaosuuden suurimpana haasteena oli aihealueen laajuus ja siihen liittyvän rajauksen päättäminen. Tutkimustehtävän asettaminen ja jakaminen kolmeen valittuun pääteemaan auttoi kuitenkin

jäsentämään teoriaosuuden ja osoittautui myös toimivaksi niin haastatteluteemojen kuin tulosten raportoinnin työvaiheissa.

Vastaavaa, erityisesti pienempien yritysten johtajille suunnattua, kotimaista tutkimusta on vielä vähän, minkä vuoksi tämä opinnäytetyö kehittää työelämätaitoja ja lisää ammatillista tietoa aiheesta. Monen johtajan tarina ja näkemykset ovat vielä julkaisematta. Tämän vuoksi opinnäytetyössä haluttiin tuoda esille myös pienempien organisaatioiden johtajien näkemyksiä. Tässä tavoitteessa opinnäytetyö onnistui hyvin. Haastateltujen johtajien kokemus aiheen tärkeydestä vahvisti tarvetta tälle opinnäytetyölle.

Alkuperäinen ajatus oli esittää kaikkien teemojen tulokset ja kehitysehdotukset yhtenä taulukkona, mutta siitä olisi tullut pitkä ja raskas luettava. Tämän vuoksi taulukointia käytettiin vastausten raportoinnissa vain ensimmäisen pääteeman yhteydessä. Opinnäytetyössä pääsi käyttämään myös luovuutta, kun taulukoinnin ja tekstin rinnalle syntyi ajatus tulosten esittämisestä Johtajan tikapuut -piirroksena. Johtajan tikapuumalli tiivistää johtajan oman hyvinvoinnin sekä johtamistyössä vaikuttavat elementit. Kuten jatkotutkimusehdotuksissa todettiin, tikapuumallia olisi ollut hyödyllistä testata käytännössä ja kehittää edelleen yhdessä johtajien kanssa.

Opinnäytetyön laatiminen on vaatinut myös vahvaa itsensä johtamisen taitoa, välillä jopa haastatteluissakin mainittua kurinalaisuutta. Projekti on ollut haastava, mutta erittäin antoisa. Se on lisännyt ja syventänyt aikaisemmin opittuja tietoja ja taitoja. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen onnistui suunnitellusti. Johtajien omien kertomusten avoimuus ja rehellisyys yllättivät positiivisesti. Yksi parhaita oppeja ja anteja opinnäytetyöprojektissa ovatkin olleet kohtaamiset ja keskustelut haastateltujen johtajien kanssa.

7.6 Loppusanat

Erityinen kiitos kuuluu haastattelututkimukseen osallistuneille johtajille. Heiltä saatu käytännön kokemustieto on erittäin arvokasta. Johtajien jakamat ajatukset

ja kokemukset lisäävät ammatillista tietoa aiheesta sekä lisäävät avoimuutta käsitellyistä aiheista. Valmiiksi johtajaksi ei synny kukaan. Hyväksi ja ennen kaikkea hyvinvoivaksi johtajaksi on mahdollista oppia, kun ymmärtää, että sen eteen tulee tehdä systemaattisesti töitä ja hyväksyy sen olevan elinikäinen projekti. Tehtävä ei ole mahdoton, mutta se on työ, josta jokaisen tulee itse ottaa vastuu.

Opinnäytetyön tulokset haastavat nykyiset ja tulevat johtajat sekä organisaatiot johtajien hyvinvoinnin huomioimiseen ja lisäämiseen. Suomessa on suuri määrä pienten ja keskisuurten yritysten johtajia ja yrittäjiä, jotka usein painavat hommia ”kädet savessa” – kuten työntekijätkin – kantaen lisäksi vastuuta organisaationsa ihmisistä ja tuloksesta. Päivittäisen työn lomassa johtaja joutuu usein laittamaan itsensä ja omat tarpeensa sivuun. Pitkällä tähtäimellä tällä voi olla varsin vakaviakin seurauksia, minkä vuoksi jokaisen johtajan pitäisi oppia priorisoimaan myös oma hyvinvointinsa. Kaikilla johtajalla ei ole riittävästi vertaistukea, mikä voi lisätä myös johtajan kokemaa yksinäisyyttä. Johtajien tulisi jakaa enemmän omia kokemuksiaan, verkostoitua, hakea itselleen mentoreita ja sparraajia sekä tarjota apua toisille johtajille. Organisaatioiden omistajat ja hallitukset pitäisi saada mukaan johtajien hyvinvoinnin kehittämiseen ja tukemaan sitä oleellisena osana liiketoimintaa. Vaikka se lisäisi kustannuksia lyhyellä aikavälillä, ajan myötä investointi maksaa varmasti itsensä takaisin. Vain itsekkin hyvinvoivat johtajat voivat kehittää organisaatioiden hyvinvointia ja parantaa näin myös liiketoiminnan tulosta. Tuen tarjoaminen on ensiarvoisen tärkeää uusille johtajille. Etenkin kun palkataan kokemattomia johtajia, heitä tulisi kannustaa pitämään itsestään yhtä hyvää huolta kuin johtamistaan ihmisistä ja liiketoiminnoista.

”Mieli pysyy nöyränä, kun ymmärtää, että koko ajan on uutta opittavaa.”
(Alahuhta 2015, 74.)

Lähteet

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docento.
- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018 Lääkärikirja Duodecim. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681.19.4.2021>
- Asher, J. & Tonies, F. 2021. How to turn everyday stress into 'optimal stress'. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-turn-everyday-stress-into-optimal-stress> 20.5.2022
- Dockterman, E. 2021. 42% of Women say they Have Consistently Felt Burned Out at work in 2021. Time. <https://time.com/6101751/burnout-women-in-the-workplace-2021/>. 29.1.2022
- Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasitetti - johtajan menestystekijä. Saarijärvi: Fitra.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/2927>. 14.5.2022
- Helliwell, J., Huang, H., Wang, S. & Norton, M. 2022. World Happiness Report 2022. <https://worldhappiness.report/ed/2022/happiness-benevolence-and-trust-during-covid-19-and-beyond/#ranking-of-happiness-2019-2021> 18.3.2022
- Hirsjärvi S. & Hurme, H., 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hougaard R., Kalajo T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva Johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Huhtala, M., Lähtenkorva L. & Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70006/87342artikkelin%20teksti13407611020191113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 25.1.2022
- Juuti, P. & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus
- Kangasniemi, T. 2021. Itsetuntemus nousee arvoista. Sanomalehti Karjalainen. 13.4.2021.
- Koppelomäki, I. 2022. Itsensä johtaminen. Uskalla innostua Oy. <https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen>. 18.2.2022.
- Lampela K. 2021. Saako johtaja olla ihminen? <https://www.candeo.fi/saako-johtaja-olla-ihminen/> . 14.3.2021
- Maslach, C. & Leiter, P. 2016. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4911781/> 16.5.2022
- Mielenterveyden keskusliitto. 2022. Tunnista työuupumus ajoissa. <https://www.mtkl.fi/mika-askarruttaa/tunnista-tyouupumus-ajoissa/>. 17.3.2022
- Mielenterveystalo. 2021. Uupumuksen oirekysely. <https://www.mielenterveystalo.fi/aikuiset/itsearviointi/Pages/KEDS.aspx>. 20.4.2021

- Mieli Ry, 2021. Resilienssi auttaa selviytymään. <https://mieli.fi/vahvista-mielen-terveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>. 28.1.2022.
- Mufraggi, X., Hock, A. 2022. Burnout at the top: why we must focus on the CEO experience. <https://www.theceomagazine.com/opinion/executive-job-burnout/#site-content>. 6.4.2022.
- Mäkikangas, A., Hätinen, M., Kinnunen, U. & Pekkonen, M. 2012. Maslachin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmän (MBI-GS) rakenne ja pysyvyys: Pitkittäistutkimus kuntoutusasiakkaiden keskuudessa. sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2012: 49, 60–68.
- Mäkikangas, A., Leiter, P., Kinnunen, U. & Feldt, T. 2020. Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1790651>. 5.3.2022
- Mäkinieniemi, J-P., Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2021. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työpaikan vaihtoaiheet ennen koronaa ja korona-aikana. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. 7.3.2021
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J.2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pihlaja, S. & Lyytinen, N. 2019. Itsensä johtaminen. Vieraana Satu Pihlaja. 28.4.2019. Podcast. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/2YBphUfEWCI0hldXOFD8c?si=ynZ-qPQuoSGWQT1HyPtKUaQ>. 23.3.2022
- Riutta-Aho, J. 2020. Johtajan uupumus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opin näytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339935/Jenni_riutta-aho.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 21.2022.
- Rubanovitsch, M. & Aaltonen, J. 2020. Itsensä johtaminen: Pötypuhetta vai askel menestykseen.19.11.2020. Podcast. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/4XlXMDgPXZP7wy6cV9AdY9?si=br9avREDR-SeQ5ceTeZnt4w>. 24.3.2022
- Sammalisto, S. 2017. Viisas pääsee vähemmällä. 52 niksia tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Viro: Kauppakamari.
- Sarasvuo, J. 1996. Sisäinen sankari. Uljaan elämän käsikirjoitus. Juva: WSOY.
- Sharma, R. 2007. Indian Model of Executive Burnout. https://www.academia.edu/62087920/Indian_Model_of_Executive_Burnout. 21.2.2022
- Segal, E. 2021. Leaders And Employees Are Burning Out At Record Rates: New Survey. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/ewardsegal/2021/02/17/leaders-and-employees-are-burning-out-at-record-rates-new-survey/?sh=4493f10d6499>. 14.5.2022
- Summanen, A-M. 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65196/978-951-39-7814-3_vaitos_2019_08_22.pdf?sequence=9&isAllowed=y. 21.2.2022
- Sutela, H., Pärnänen A., 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf. 13.5.2022

- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. 13.5.2022
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökoh-
taiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää
hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista.
<https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>. 18.3.2022.
- Tilastokeskus, 2020. Kokoaikaisten palkansaajien lukumäärät ja kokonaisansiot
kuukaudessa ammattiluokittain (AML 2010), työnantajasektorin ja
sukupuolen mukaan, 2020.
https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/Stat-Fin_pal_pra/statfin_pra_pxt_139s.px/table/tableViewLayout1/
12.5.2022
- Terveystalo. 2021. Stressi uuvuttaa ja altistaa muille mielenterveyshäiriöille.
<https://www.terveystalo.com/fi/Tietopaketti/Stressi/>. 20.4.2021
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi.
Helsinki: Tammi.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus.
TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. [https://julkaisut.valtioneu-
vosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_op-
paat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevai-
suus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_op-paat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevai-suus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 17.4.2021
- Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suoma-
laisen työelämän kehityksestä. [https://www.julkari.fi/bitstream/han-
dle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-
luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 20.4.2021
- Työterveyslaitos. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä.
[https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoiset-tyontekijat-muuttu-
vassa-tyoelamassa](https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoiset-tyontekijat-muuttu-vassa-tyoelamassa). 14.3.2022
- Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. [https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvin-
vointi/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvin-vointi/). 11.9.2021.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Uusitalo-Arola, L. 2019. Uuvuksissa. Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin.
Jyväskylä: Tuuma.
- Uusitalo-Arola, L. 2021. Uuvuksissa - työkirja. Käynnistä myönteinen muutos.
Jyväskylä: Tuuma.
- Åhman, H. & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon pöy-
dän takaa. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat Oy.

HAASTATTELUTUTKIMUS

- ✓ Tutkimuksen tausta ja tarkoitus, toimeksiantaja, rahoitus
- ✓ Yksityisyyden suoja ja suostumus

Lämmittelykysymys: Miten sinusta tuli johtaja

Johtajan uupuminen ja työhyvinvoinnin lisääminen – haastatteluteemat

Nauhoitus aloitetaan lämmittelykysymyksen jälkeen (kerrotaan vielä haastateltavalle)

Johtamistyön kuormitus ja johtajan uupumus

1. **Mitkä asiat koet erityisen haastavaksi johtamistyössäsi?**
 - Voiko johtamistyön haasteista puhua avoimesti?
 - Pitääkö johtajatyössä pärjätäkseen olla ”yli-ihminen”, sankarijohtaja?
2. **Johtajan uupumus – mikä kuormittaa johtajaa arjessa?**
 - Syyt ja seuraukset
 - Miten voi itse vaikuttaa kuormituksen kokemukseen?
 - Saako johtaja uupua ja voiko siitä puhua?

Jaksamisen kehittäminen

3. **Johtajan itsensä johtaminen**
 - Miten johdat itseäsi?
 - Tunnetko itsesi?
4. **Miten asetat tavoitteitasi ja miten reflektoit onnistumistasi?**
 - Tavoiteasetanta
 - Reflektointi
5. **Miten hallitset aikaasi**
 - Ajankäytön suunnittelu
 - Pahimmat aikavarkaat
6. **Miten paljon johtaja voi itse vaikuttaa omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin**
 - Oma kapasiteetti, mistä tekijöistä se muodostuu?

Kehittämisideat

7. **Miten johtajia pitäisi tukea organisaatioissa**
 - Miten johtajien jaksaminen on huomioitu omissa organisaatioissasi?
 - Miten johtajien jaksaminen pitäisi mielestäsi huomioida organisaatioissa?
8. **Parhaat vinkit muille ja etenkin uusille johtajille**