

OPINNÄYTETYÖ

Itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja – työyhteisövalmennuksen kehittäminen

Juha Halttu

Yhteisöpedagogi ylempi AMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
04/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijä: Juha Halttu

Opinnäytetyön nimi: Itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja – työyhteisövalmennuksen kehittäminen

Sivumäärä: 50

Työn ohjaaja: Anita Saaranen-Kauppinen

Työn tilaaja: Juha Halttu

Itsensä johtaminen on tärkeä taito nykypäivän työyhteisöissä muiden taitojen ohella. Se on taito, joka auttaa niin henkilöä itseään ja parhaimmillaan myös työyhteisöä. Itsensä johtamisen ja työyhteisötaitojen teemat olisi hyvä olla kaikkien tiedossa, ja yhteinen käsitys siitä, mitä ne ovat. Kun puhumme työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, näillä asioilla on merkitystä.

Opinnäytetyössäni tarkastelen asiaa niin empiirisen aineiston kuin teoreettisen viitekehyksen kautta. Tavoitteenani oli selvittää, miten itsensä johtamisen ja työyhteisötaitojen käsitteet käytännössä ymmärretään. Empiirisen aineiston olen kerännyt kyselyn ja haastattelun muodoissa. Kehitystehtäväni on ideoida, voisiko opinnäytetyöni pohjalta luoda työyhteisövalmennuksen kyseisistä teemoista ja millainen kyseinen valmennus olisi.

Tulosten perusteella itsensä johtamiseen ja työyhteisötaitoihin liittyvät vahvasti selkeä tavoitteen asetanta sekä arvot. Ne tulisi viedä käytännön tasolle niin ajatusten kuin tekojenkin osalta, ja itseään johtamalla työyhteisötaidot paranevat. Itsereflektointia harjoittamalla itsetuntemus lisääntyy ja johtaa parempaan itsensä johtamiseen. Vuorovaikutuksen ja avoimen, selkeän kommunikaation merkitys on suuri. Itsensä kehittäminen palvelee myös työyhteisöä. Tärkeää on osallistua ja osallistaa.

Empiirisen aineiston ja teorian yhteensovittamisen perusteella uskon ja tiedän, että työyhteisövalmennus näistä teemoista on mahdollista luoda. Työyhteisövalmennuksia on markkinoilla paljon, myös itsensä johtamisesta, mutta uskon, että osaan erottua kilpailijoista työelämän kokemuspohjani, koulutukseni ja persoonani kautta. Tärkeintä on löytää omat vahvuusalueeni ja olla rohkeasti erilainen.

Asiasanat: itsensä johtaminen, työyhteisötaidot, kehittäminen, valmennus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Master programme

Author: Juha Halttu

Title: Self leadership as a part of work community skills – developing a work community coaching

Number of Pages: 50

Supervisor: Anita Saaranen-Kauppinen

Commissioned by: Juha Halttu

Self-leadership is an important skill in today's work communities, along with other skills. It is a skill that helps both the person himself and, at best, also the work community. It would be good for everyone to know the themes of self-leadership and work community skills and within the work community mutual understanding of what they are. When we talk about occupational well-being at work, these things matter.

In my thesis, I examine the issue through both empirical data and a theoretical framework. My aim was to find out how the concepts of self-leadership and work community skills are understood in practice. I have collected empirical data in the forms of a survey and an interview. My development task is to produce ideas on whether, based on my thesis, I could create a work team training on the topics in question and what the training in question would be like.

Based on the results, clear goal setting and values are strongly related to self-leadership and work community skills. They should be taken to a practical level, both in terms of thoughts and actions. Self-leadership will improve work community skills. By practicing self-reflection, self-knowledge increases and leads to better self-leadership. The importance of interaction and open, clear communication is valid. Self-development also serves the work community. It is important to include and participate.

Based on the empirical data and the matching of the theory, I believe, and I know that it is possible to create work community training on these themes. There are workplace training courses on the market, including self-leadership as a topic, but I believe that I can stand out from the competition through my working experience, education, and personality. The most important thing is to find my own areas of strength and be bravely different.

Keywords: self-leadership, work community skills, development, coaching

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ.....	7
	2.1. Itsensä johtaminen.....	7
	2.1 Työyhteisötaidot	12
3	TOTEUTUS JA MENETELMÄT	15
	3.1 Laadullinen tutkimusote	15
	3.2 Aineistonkeruu.....	17
	3.3 Analyysi	20
4	TULOKSET	23
	4.1 Taustaa	23
	4.2 Itsensä johtamisen käsitys.....	23
	4.3 Työyhteisötaidot ja niiden merkitys	30
	4.4 Työyhteisövalmennuksen kehittäminen	35
	4.5 Valmennus	38
5	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET	46

1 JOHDANTO

Olen nähnyt läheltä useita työuupumistapauksia, ja niihin toki on erilaisia syitä, mutta yksi merkittävä tekijä huomioni mukaan on se, että työyhteisössä ei ole kaikki hyvin. Kommunikointi on puutteellista, työtehtävät epämääräisiä, työkuorma liiallinen, johtaminen olematonta tai kaikkeen puuttumista. Tähän uskoisin itsensä johtamisen osana työyhteisötaitoja auttavan, koska sen kautta parhaimmillaan työyhteisössä olisi avoin keskustelu- ja palautekulttuuri, tehtävät ja tavoitteet selkeitä, työkuormat hallittavissa sekä johtaminen olisi yhteisöllistä. Tähän tulisi mielestäni jokaisen työyhteisön pyrkiä.

Itsensä johtaminen, erityisesti osana työyhteisötaitoja kiinnostaa minua, koska koen sen olevan avainasemassa niin yksilön kuin työyhteisönkin hyvinvointiin. Me kaikki olemme vastuussa itsestämme, mutta myös toisista ihmisistä oman toimintamme kautta. Itsensä johtamisesta on puhuttu viime vuosina työelämäkentässä jonkin verran, ja erilaisista näkökulmista, mm. itseohjautuvuuden teeman kautta. Tieteellisesti asiaa on tutkittu, mutta oman kokemukseni mukaan vahvasti vain esihenkilötason näkökulmasta.

Työelämän kokemukseni kautta olen tullut tulokseen, että kaikki eivät osaa johtaa itseään, ja että aiheeseen olisi hyvä perehtyä lisää. Koska yhteisöpedagogi YAMK syventävät opintoni keskittyivät työyhteisön kehittämiseen, siitä näkökulmasta lähdin aihetta käsittelemään. Miten itsensä johtaminen sopii osaksi työyhteisötaitoja, ja miten vastaajajoukko näkee asian? Nouseeko vastauksista tiettyjä teemoja, joita olisi mahdollista lähteä kehittämään valmennukseksi työyhteisöille? Mitkä ovat ne teemat, jotka koetaan haasteelliseksi itseään johdettaessa?

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella itsensä johtamista yhteisöllisestä näkökulmasta, ei niinkään työntekijä-/työnantajan näkökulmasta. Kuitenkin on ensin tarpeen selvittää, miten yksilötasolla kukin ymmärtää käsitteet itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot. Tavoitteenani on löytää se tieto, jolla voisi lähteä kehittämään työyhteisövalmennusta itsensä johtamisen näkökulmasta ja jolla siten voisin olla mukana kehittämässä työelämäperustaista tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintaa (TKI). Koska pyrkimyksenäni on opinnäytetyön avulla ideoida tällainen valmennus, toimin työn tilaajana itse. Pyrkimyksenäni on joko aloittaa valmennustoiminta toiminimellä tai koettaa myydä osaamistani ja asiantuntijuuttani aiheen tiimoilta yrityksille työllistymisen tueksi. Työskentelen tällä hetkellä toisenlaisella työelämäkentällä, ja tarkoituksenani on vaihtaa alaa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää miten vastaajajoukko ymmärtää käsitteet itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot ja samalla löytää ne työyhteisötaidot, joihin itsensä johtamisella voi vaikuttaa. Erityisesti minua kiinnostaa itsensä johtamisen haasteet ja mahdolliset sudenkuopat, joihin ei välttämättä pelkästään itseään johtamalla löydy ratkaisua, ja johon mahdollisesti itse ulkopuolisena valmentajana voisin tarttua.

Yhteiskunnallisesti opinnäytetyöni tavoitteena on löytää ne työkalut, joilla työyhteisöt voisivat voida hyvin, paremmin ja se kaikki, mihin itsensä johtamisella voisi vaikuttaa niin, että suomalainen työelämä olisi hyvinvoivaa ja sitä kautta mahdollisesti myös tuottavaa.

Opinnäytetyöni asiasanoina ovat itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot. Keskeisenä kysymyksenä voidaan pitää sitä, kuinka itsensä johtaminen on yhteydessä työyhteisötaitoihin ja päinvastoin. Lähtiessäni tekemään opinnäytetyötäni, minulla oli selkeä teoreettinen viitekehys, mutta en halunnut sen ohjaavan liikaa tutkimukseen osallistuneiden vastauksia, joten esimerkiksi kysymyslomakkeen yhteyteen en avannut teoreettista viitekehystä laisinkaan. Haastattelu perustui vain ja ainoastaan kysymyslomakkeen kysymyksiin, joiden vastaukset kirjasin ylös. Myöskään syventävässä haastattelussa en tuonut ilmi pohjatietoani tutkittavasta aiheesta, vaan annoin kysymysten ja osittain jo analysoidun tutkimusaineiston johdattaa haastattelua. Näin ollen koen saaneeni parhaat, yksilölliset, kokemuseräiset vastaukset.

Vastaajajoukko koostuu monialaisuuden pohjalta, koska koen että opinnäytetyöni aihe koskettaa ihmistä ammattialasta riippumatta. Vastaajajoukko valikoitui (työ)elämäkontaktieni kautta, LinkedIn-sovellusta hyväksi käyttäen.

Edellisen tutkintoni myötä (hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia) olen aiheeseen jo tutustunut ja halusin YAMK-opinnäytetyössäni syventää jo oppimaani ja jatkaa kiinnostukseni pohjalta aiheen ideointia kehittämisen näkökulmasta. Tiedon kerääminen koostuu niin avoimesta kysymyslomakkeesta kuin haastatteluista. Metodini pohjana on laadullinen sisällönanalyysi.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

2.1. Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen (self leadership) käsite syntyi 1980-luvun puolessa välissä laajentamaan self management-käsitettä. Käsitteen luojana pidetään Charles C. Manzia. Hän esitteli käsitteen tieteellisessä artikkelissaan “Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations” *Academy of Management Review*-julkaisussa (1986, 585–600). Tuolloin käsitettä kuvattiin prosessina, jonka kautta yksilöt hallitsevat omaa käyttäytymistään vaikuttamalla itseensä sekä johtamalla itseään erilaisten käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioiden eli tietojen suunnitelmien avulla. Näiden itseensä vaikuttamisprosessien kautta yksilöt saavuttavat tarvittavan itsensä ohjauksen ja itsensä motivoinnin suoriutuakseen annetuista tehtävistä (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021.) Näitä itsesäätelyprosesseja ovat myös muun muassa positiivinen minänäkemyks (ja itsepuhe), henkinen kyvykkyys positiivisten mielikuvien luomiseen sekä itsensä palkitseminen (Pistner 2023). Perustavia itsensä johtamisen vaikuttimia, strategioita, joita mm. Manz yhdessä Christopher Neck:n (1987) kanssa ovat olleet luomassa, ovat itsereflektointi, itsesäätely sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen. Itsereflektoinnissa ihminen tarkkailee itseään ja tulee tietoiseksi itsestään, ajatuksistaan, tunteistaan ja käyttäytymisestään. Itsesäätelyn turvin ihminen pystyy vaikuttamaan omiin ajatuksiinsa, tunteisiinsa sekä käyttäytymiseensä. Henkilökohtaisten tavoitteiden tulee olla hyvin määriteltyjä ja tarpeeksi vaativia, sekä niiden toteuttamiseen tulee olla suunnitelma, hyödyntäen itsesäätelyä ja itsereflektointia. (Pistner 2023, Goldsby ym. 2021.)

Itsensä johtaminen on valtava voimavara, joka hyödyttää niin yksilö- kuin ryhmätasolla, jopa yhteiskunnallisesti. Tämä vaatii ymmärrystä siitä, mitä itsensä johtaminen on ja mitä se ei ole. On hyvä tiedostaa, millaista panostusta se vaatii niin yksilöltä kuin hänen ympäristöltään. (Savaspuro 2019, 14., Pistner 2023) Johtajuudessa vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja optimistisuutta, ja rehellisyys itseä ja muita kohtaan on avainasemassa. Myönteinen ajattelu ja toivon ylläpitäminen karikkojen sattuessa auttavat johtamisen polulla. (Vakkuri 2002, 124.)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa ihminen vaikuttaa itseensä jatkuvan oppimisen periaatteella ja siten tulee tietoiseksi omasta mielestään, kehostaan, arvoistaan ja

tunteistaan. Näin hän pystyy paremmin ohjaamaan toimintaansa, joihin tämä tietoisuuden lisääntyminen vaikuttaa. (Sydänmaanlakka 2023.) Tämä kiteyttää mielestäni hyvin sen, mistä itsensä johtamisessa on kysymys, ja mihin ihmisten tulisi tarmonsä suunnata myös työyhteisökontekstissa. Ihmisessä on valtavasti potentiaalia, joka jää hyödyntämättä työssä. Potentiaalinedistämistä edesauttaisi mielen voimavarojen hyödyntäminen: yksilö itse ja organisaatio hyötyvät siitä, että työntekijä tunnistaa vahvuutensa ja omaa uskallusta venyttää rajojaan. (Virolainen & Virolainen 2016, 9.) Pistnerin (2023) mukaan, itsensä johtaminen on tärkeää koko työyhteisön jäsenille, koska tällöin yksilö saa mahdollisuuden ottaa vastuun tekemästään työstä ja näin ollen olla osallinen tiimin jäsen.

Itsensä johtamisen uusi nousu on tuloillaan, käy ilmi World Economic Forumin (WEF) raportista työelämän tilanteesta tänään ja vuonna 2025 (Kenttä 2021). Kentän (2021) mukaan monet työelämän muutokset korostavat itsensä johtamisen taitoja ja ensimmäistä kertaa WEF:n julkaisussa, raportti alleviivaa hyvinvointitaitoja merkittävänä osana tulevaisuuden työtä. Henkilökohtaiset hyvinvointitaidot ja niiden merkitys muutoksessa ja jatkuvassa epävarmuudessa elämisen kanssa ovat tärkeitä. Tähän mielestäni itsensä johtaminen vastaa hyvin. Tony Gambill (2022) kirjoittaa Forbes-lehden artikkelissaan, että itseään johtavilla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet menestyä työelämässä kuin niillä, jotka eivät johda itseään. Itsensä johtamiseen hän liittää taidot osoittaa itsetuntemusta, tunneälyä, osallisuutta, empatiaa ja sosiaalisia taitoja sekä oppimisketteryyttä, erityisesti haastavissa tilanteissa. Myös organisaation johtamisjärjestelmissä itsensä johtaminen tulisi nähdä tärkeänä osana toimintoja. Erityisesti tänä päivänä, kun hierarkiatasot ovat madaltuneet ja itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat vallanneet sekä ajatuksia että toiminnan kenttää. Tämä korostaa itsensä johtamisen tärkeyttä. (Sydänmaanlakka 2023.)

Itsensä johtamisen käsitteen rinnalla on muitakin käsitteitä, kuten itseohjautuvuus, itseorganisoituvuus, yhteisöohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus ja minäpystyvyys, muutamia mainitakseni. Frank Martela (2017; 2022) kiteyttää itseohjautuvuuden blogissaan seuraavasti: perinteinen, hierarkkinen organisaatio voi olla hidas ja jäykkä. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä kokeiluihin salliva ilmapiiri mahdollistaa nopeammat reaktiot muutoksiin ja innovaatioiden kehittymisen. Digitalisaation vahvistuessa (ja erityisesti nyt hybridi-/etätyön vahvistuessa) tarvitaan enemmän mahdollisuuksia itsenäisiin päätöksiin ja luovaan asiantuntijuuteen. Osaajille tulee antaa mahdollisuus loistaa ja tehdä työnsä hyvin.

Itseohjautuvuus kertoo siitä, että työyhteisön jäsenillä on kyvykkyys toimia omaehtoisesti ilman ylhäältä annettuja ohjeita tai käskyjä (Jolma 2023, 9). Anne Elina Akola (2020, 10, 49)

kuvaa kirjassaan ”Itseohjautuvuus ja intuitio” itseohjautuvuutta kokonaisuuden ja itsensä ymmärtämisenä yhdistettynä tarpeeseen ymmärtää ja tiedostaa asioiden merkitys- ja syy-yhteydet ennen toimeen ryhtymistä. Lisäksi se hänen mielestään tarkoittaa isoihin mittakaavoihin ulottuvaa tehokkuutta ja työyhteisön toimintakulttuuria, jossa hierarkialla on vain pieni tai ei roolia ollenkaan, ja tarvetta myöskään liialliseen konsensukseen ei olisi.

Itselläni on vaikeus uskoa täysin itseohjautuvaan organisaatioon. Jos kukaan ei johda tietoa eikä taitoa, on työyhteisö vain kulissi yksinyrittämiselle. Työyhteisön toimivuuden kannalta myös konsensuksen saavuttamisella on merkityksensä. Vanha totuus on myös, että johtajuuden lopulta ottaa joka tapauksessa joku, ja se ei välttämättä ole se paras henkilö johtamaan, mutta ehkä se äänekkäin ja voimakkain tahdoltaan. Samuli Niinivuon (2022) HS Visiolle kirjoittamassaan artikkelissa ja tekemässään kyselyssä on yli 80 vastaajaa vastannut itseohjautuvuuden ongelmiin, nostaen esiin mm. seuraavia seikkoja: työnjohto jättää työntekijät yksin valtavien vastuiden kanssa, ilman johtajuutta ei päätöksiäkään saada tehdyksi, vain oman vastuualueensa ja vain omaan työhönsä keskittymällä on esimerkiksi sairauspoissaoloja mahdoton paikata sekä yhteisen tavoitteen puuttuminen.

Näen, että itseohjautuvuus on ollut terminä kiinnostava ja aikoinaan ajatuksena myös tervetullut raikastamaan johtamisen kulttuuria, mutta en usko, että käytäntö vastasi mielikuvia siltä osin, mitä ehkä oli toiveissa. Itseohjautuvuudenkin tulee olla johdettua, mutta mallina voisi olla esimerkiksi valmentajan käyttäminen esihenkilömallin sijaan. Tähän voisi hyvin vastata käsite yhteisöohjautuvuus: ei-hierarkkinen jaettu johtajuus, jossa on yhteiset pelisäännöt ja jaetut käytännöt. Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä toteutti vuonna 2021 muutoksen itseohjautuvaksi tiimiorganisaatioksi, jota kuitenkin yhteisöohjautuvuus kuvastaa paremmin ja johon käsitteenä siirryttiin ensimmäisen muutosvuoden jälkeen. Työyhteisön yhdessä toimiminen koroostuu yhteisten tavoitteiden luomisella, yhdessä toimintaa kehittämällä ja jaetun johtajuuden vahvistamisen turvin yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Tämä kuitenkin vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen osallisuutta. (Kantelus & Rantala 2022, Jolma 2023, 9.) Yhteisöohjautuvuus pitää siten sisällään myös itseohjautuvuutta (Jolma 2023, 9).

Yhteisöohjautuvuus vastaa paremmin mielikuvaa siitä, millaisena itse haluaisin toimivan työyhteisön nähdä ja millaisessa työyhteisössä haluaisin toimia. Työelämävalmennusta rakentessa, koen, että tämä käsite voisi hyvin liittyä vahvasti itsensä johtamiseen osana työyhteisötaitoja. Toki edellä mainittuja käsitteitä ei voi irrottaa täysin toisistaan, ja ajan saatossa käsitteitä

tulee aina lisää. Tiede ja tutkimus elää ajassa. Kuten myös ihmiset, jotka haluavat jättää puumerkkinsä ja erottautua joukosta keksimällä uusia käsitteitä, usein tosin kuvaamaan samoja asioita kuin aiemmat puumerkkien jättäjät.

Oma ajatukseni itsensä johtamisesta on se, että ihminen kantaa vastuunsa omista teoistaan ja sanoistaan. Hän reflektoi säännöllisesti itseään ja osaa muuttaa tarvittaessa toimintatapojaan. Se on siten itsensä jatkuvaa tutkiskelua ja itsensä kehittämistä, jossa ihminen pyrkii tietoisesti vaikuttamaan omiin ajatuksiinsa, tekoihinsa ja tunteihinsa (Halttu 2014, 31, Sydänmaanlakka 2012, 24) ja se onkin omasta itsestään vastuun ottamista ja siten myös toisista (Salmimies 2008, 21, Sydänmaanlakka 2006, 284). Tässä piilee myös yksi syy siihen, että halusin keskittyä opinäytetyössäni itsensä johtamisen käsitteeseen muiden käsitteiden sijaan: jokaisen meistä kuuluu kantaa vastuu ajatuksistamme, tunteistamme ja teoistamme. Siihen tarvitsemme kykyä ja rohkeutta tarkastella itseämme ja johtaa itseämme niin yksilönä kuin työyhteisön jäsenenä.

Itsensä johtaminen sanana, koen sen mielekkääksi, siinä on mielestäni hyvä kaiku. Ihminen on itselleen osallisena, ja vaikka itsensä kohtaaminen voi olla ajoittain vaikeaa ja se vaatii panostusta, on se sen arvoista. Itseohjautuvuuden käsitteen koen liian ulkokultaisena ja pakotetulta. Yhteisöohjautuvuuden käsitteen koen lempeänä ja lämpimänä, mutta senkin läpi yksilö voi niin sanotusti kellua, eikä se välttämättä vaadi itsereflektointia, saati sen suurempaa itsensä johtamista, kunhan tekee osansa.

Reflektoinnilla, eli tässä tapauksessa itsetutkiskelulla, voidaan päästä parempaan itsetuntemukseen, jota itsensä johtamisessa tarvitaan. Aiemmassa pro gradu -työssäni (Halttu 2014) tutkimusjoukon itsetuntemus oli muuttunut itsetutkiskelun myötä, ja se oli johtanut parempaan itsensä johtamiseen. Kyseisessä kontekstissa toki itsetutkiskelua tapahtui osittain psykologian ammattilaisen tukemana, mutta uskon, että olemalla avoin ja rehellinen itselleen, voi näin tapahtua myös itse itseään tutkimalla. Psykologisessa mielessä itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä (Sydänmaanlakka 2006, 273). Totta on myös se, että itsensä johtaminen ei kaikille luonnistu, eivätkä kaikki halua tähän aihealueeseen (itseensä) perehtyä. Itsensä johtaminen vaatii halua ja sitoutumista matkaan omaan itseensä, se ei välttämättä ole kevyttä ja helppoa (Sydänmaanlakka 2023).

Itsensä johtaminen on oman luonnollisen itseilmaisun löytämistä, se ei ole ulkopuolelta saatavilla oleva malli, vaikka toki apukeinoja siihen onkin olemassa (Souba 2013, 45). Tämä on mielestäni hyvä ilmaisu, erityisesti työelämän kontekstissa. Itsensä johtaminen alkaa siitä, että

selvitämme itsellemme, keitä olemme. Itsensä johtajaksi tuleminen on synonyymi sanoille ”tulla itsekseksi”, niin helppoa kuin vaikeaa se onkin, sanoo Warren Bennis, Souban (2013, 47) mukaan. Souba (2013, 47–48, 52) kirjoittaa, että mikäli emme reflektoi itseämme realistisesti, emme koskaan opi kokemuksistamme, emmekä siten pysty sanoittamaan arvojamme ja omaa totuuttamme. Se miten ymmärrämme itsemme, on arvojemme ja valintojemme perusta, ja niiden kautta toimintatapamme suhteessa muihin. Seija Moilanen (2021) kirjoittaa blogissaan, että itseään johtava ihminen pysähtyy aika ajoin refleктоimaan niin ajatuksiaan kuin tekemisen tapansa, ja osaa nähdä onnistumisensa, mutta myös kehityskohteensa. Tähän auttaa palautteen pyytäminen muilta ja tarvittaessa myös avun pyytäminen. Itsensä johtaminen ei ole yksin puurtamista, vaan se on myös yhteistyötä, erityisesti työelämässä osana työyhteisöä. Tämä on mielestäni yksi itsensä johtamisen johtoajatuksista: olla rehellinen itselleen, ja näkyvä muille. Vain näin voi todellinen muutos tapahtua. Tämän kun liittyy työyhteisön toimintaan, koko työyhteisö voi kehittyä ja voida paremmin. Se vaatii myös työyhteisöltä vuorovaikutusta ja reflektointia (Mönkkönen & Roos 2023, 20).

Itsensä johtamista on käsitykseni mukaan tutkittu pääsääntöisesti joko esihenkilön näkökulmasta tai yleisen johtamisen näkökulmasta – mutta kyllähän jokaisen yksilön tulisi osata johtaa itseään työelämässä, ja heillä tulisi olla halu siihen. Itsensä johtaminen onkin yksinkertaisimmillaan itseensä vaikuttamista (Neck & Manz & Houghton 2017, 7). Ilahduttavaa kuitenkin on, että itsensä johtamista käsitellään esimerkiksi pro gradu- ja opinnäytetöissä, eli aihealue koetaan kyllä kiinnostavana.

Itsensä johtamisen valmennuksia on kehitetty paljon Suomessakin, ja kilpailu alalla on varmasti kovaa. Etsiessäni tietoa, tulee eteen sponsoroituja mainoksia erilaisista valmennuksista, mutta myös paljon erilaisista lähtökohdista ponnistavia yksityisyrittäjiä. Tähän kategoriaan luonnollisesti itsekkin kuulun, mikäli perustan toiminimen valmennustyöni tueksi. Se, miten aikoisin erottua muista, on hyvä kysymys. Tarkastellessani tarjolla olevia valmennuksia, huomaan sen, että useat niistä on suunnattu johdon ja johtamisen tueksi yrityksissä. Moni näistä tähtää tehokkuuteen ja tuottavuuden kasvuun, ei niinkään työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun. Kuitenkin, kuten Mirka Loman (2023, 76) pro gradu-työnsä johtopäätöksissä ilmaisee, vaikka itsensä johtamisen työssä tavoittelee tehokkuutta, sen ei pidä olla pois yksilön hyvinvoinnista. Eli kysymys ei ole ainoastaan työsuorituksen parantamisesta itsensä johtamisen keinoin, vaan kokonaisuuden (ajatus ja toiminta) hallinnasta hyvinvoinnin lisäämiseksi. Itse humanistina haluan

kehittää valmennuksen, jossa yksilöllä on merkitystä, hänen työpanostaan arvostetaan ja hänelle annetaan mahdollisuus kehittyä työssään niin tuottavana yksikkönä kuin ihmisenä. Uskon vahvasti, että tällaiseen valmennukseen panostamalla, yksilön ja yhteisön työhyvinvointi kasvaa, sitoutuminen työnantajaan ja työyhteisöön kasvaa, motivaatio ja intohimo työtä kohtaan kasvaa, ja siten tehokkuus ja tuottavuus lisääntyy. Lisäksi väitän, että työntekijään, ihmiseen, panostamalla, työurien pituuskin lisääntyy. Hyvinvoiva, motivoitunut yksilö jaksaa ja haluaa jaksaa.

Työyhteisövalmennuksia on kehitetty sitäkin enemmän, monessa valmennusyrityksessä itsensä johtaminen on vain yksi osa-alue, mitä valmentaa. Tähän peilaten, jotta saisin jalansijaa markkinoilla, on tärkeää segmentoida oma valmennusaiheeni hyvin. Tulee kehittää sellainen valmennus, missä yksilön hyvinvointi on kannattavaa yritykselle. Vaikka idealisti olenkin, sen verran ymmärrän liiketaloutta, että kaikella on hintalappunsa, ja siten valmennukseen panostettu raha olisi hyvä saada takaisin, mielellään moninkertaisena. Koulutukseen varattu aika on pois tuottavasta työstä, sikäli mikäli valmennus on tarkoitus työajalla pitää. Tätä lähtisin tarkastelemaan siitä näkökulmasta, että voisiko valmennus olla tunti silloin, tunti tällöin, eli yksikään työpäivä ei jäisi tekemättä valmennuksen vuoksi. Lisäksi jos ajatellaan nykytyön kuormittavuutta, keskittyminen voi olla koetuksella, mikäli kahdeksan tuntia paukutetaan ”uutta asiaa”. Tämä vaatisi ennakkoon tehtyjä digitaalisia tallenteita, mikä ei toki ole ongelma tehdä.

2.1 Työyhteisötaidot

Työturvallisuuskeskus (TTK) (2023) määrittelee toimivan työyhteisön seuraavanlaisesti: siinä toteutuu tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus on toimivaa, työtehtävät ovat ns. ihmisen kokoisia, sekä tukea annetaan että saadaan. Selkeät tavoitteet, hyvin johdettu ja organisoitu työ ja työyhteisön jäsenten roolit sekä vastuut, että valtuudet, ovat tasapainossa. Tärkeää on, että yksilöt, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja roolissaan. Tämä mahdollistaa sen, että työyhteisö on hyvinvoiva ja tuottava sekä turvallisuuden ilmapiiri toteutuu. Hyvien työyhteisötaitojen vaikutus on positiivinen niin yksilölle kuin yhteisölle, ja se lisää yhteisön kykyä selvittää esimerkiksi muutostilanteissa (Mönkkönen & Roos 2023, 20).

TTK:n (2023) mukaan työyhteisötaidot koostuvat näistä elementeistä: oman ja työyhteisön muiden jäsenten roolien ymmärrys, vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä itsensä johtaminen.

Tähän peilattaessa koen, että opinnäytetyöni pääteemat yhdistyvät hyvin keskenään. TTK (2023) avaa myös mitä nämä taidot käytännössä ovat: yrityksen perustehtävän ja toimintatapojen ymmärtäminen ja oma rooli siinä, oman ammattitaidon ja oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen (itsensä kehittäminen), empaattisuus ja ammatillisuus, hyvät vuorovaikutustaidot ja yleiset käytöstavat sekä yrityksen vaikuttamiskeinojen tunteminen ja käyttäminen esimerkiksi ristiriitatilanteissa. Liisa Pietikäinen (2023) lisää tähän yksilötason tehtävähallinnan, itsestään huolehtimisen ja mielekkyyden kokemisen työstään. Edellä mainitut käytännön työyhteisötaidot sopivat mielestäni täydellisesti myös itsensä johtamiseen.

Jari Salminen (2015, 65–68) kirjoittaa työelämätaidoista, jotka hän jakaa kuuteen eri kategoriaan: ammatissa vaadittava tekninen- eli substanssiosaaminen, yleiset työelämätaidot, asiantuntijan erityistaidot, yhteistyötaidot, asiakastaidot sekä ammattiosaamisen kehittämisen taidot.

Salminen on avannut yllä olevat työelämätaidot ja sieltä on selkeästi löydettävissä työyhteisötaitojen osa-alueita. Työelämätaitoja voidaan pitää yläkäsitteenä, josta työyhteisötaidot on johdettu. Melkeinpä kaikissa kategorioissa esiintyy vuorovaikutustaidot. Näitä luonnollisesti vaaditaan, jotta voi toimia osallisena työyhteisössä. Työyhteisötaidot ovatkin yksinkertaisimmillaan työssä tapahtuvaa yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Se on kyvykkyyttä edistää niin sujuvaa vuorovaikutusta, kuin yhteistyötä ja työn yhteistä vaikuttavuutta. Kun jokainen tuo oman ammatillisen osaamisensa työyhteisön käyttöön, on kyse yhteisön osaamisesta. (Mönkkönen & Roos 2023, 6, 12.) Tässä on hyvä ymmärtää se, että työyhteisössä annetaan tilaa erilaisille kokemuksille, hyväksytään menneisyys osana nykypäivää ja katsotaan tulevaisuuteen, yhdessä (mt. 50).

Syy, miksi olen halunnut keskittyä työyhteisötaitoihin työelämätaitojen sijaan, on siinä, että koen ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeänä osana työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. Vuorovaikutus ei ole aina helppoa, ja koska se on keskeinen osa työyhteisötaitoja, tai jopa vaade työyhteisötaidoille, sitä voi ja tulee kehittää.

Monessa Salmisen (2015, 65–68) kategoriassa ilmenee myös itsensä arvioimisen (reflektoinnin) osaaminen ja itsensä johtaminenkin katsotaan osaksi työelämätaitoja ja vieläpä teknisen-, eli substanssiosaamisen kentässä! Tämä on selkeä kannanotto sen puolesta, että itsensä johtamisen tulisi olla enemmän esillä ja sen hyötyjä tulisi korostaa niin yksilön, yhteisön kuin työnantajan kannalta.

Uskon, että hyvät käytöstavat ovat avainasemassa työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, ja kaikessa yksinkertaisuudessaan kaikkien tulisi sitoutua niihin. TTK:n mukaan hyviin (työ)käytöstapoihin sisältyy huomaavaisuus ja reiluus kollegoita kohtaan, rehellinen ja avoin kommunikointi, uskallus ottaa asioita puheeksi, moninaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä luotettavuus. Nämä tulisi mielestäni olla kaiken työyhteisötoiminnan perusta, ja ne tulisi ehdottomasti julkilausua työnantajan toimesta, jotta jokaiselta voidaan odottaa näiden mukaan toimimista. Antti Aro (2018) kirjoittaa, että vastuu työyhteisön ilmapiiristä on jokaisella työyhteisöllä itsellään, ja se ilmapiiri on sellainen, jonka työyhteisö ansaitsee. Päävastuu on kuitenkin työnantajalla, työilmapiiriäkin tulee johtaa. Juuri siksi käytöstapoihin ja yleisesti työyhteisötaitoihin tulee kiinnittää huomiota ja niitä tulee kehittää. Keskeisintä on, että työyhteisötaidot ovat kaikkien, koko työyhteisön asia: meidän asiamme minun asiani sijaan (Mönkkönen & Roos 2023, 20).

Koska työyhteisötaidot kattavat laajan kirjon erilaisia ajatusmalleja ja toiminnallisuuksia, on luonnollista, että ne voivat olla erilaisia eri työyhteisöissä, ja että ne voivat muokkautua esimerkiksi työympäristön ja työyhteisön muuttuessa (mt., 72). Aina ei myöskään muisteta työyhteisötaitoja, ihminen on kuitenkin inhimillinen olento. Olemme työyhteisössäkkin yksilöitä, hyvässä ja pahassa: tuomme itsemme jokaiseen tärkeään ja monisyiseen tilanteeseen, jonka kohtaamme niin työssä kuin elämässä (Gambill 2022). Väsyneenä, turhautuneena, asioiden mennessä pieleen ja/tai paineen alla voi taidot unohtua ja käytös olla sen mukaista. Vaikka näissäkin tilanteissa olisi hyvä muistaa, että työyhteisötaitavana kunnioitetaan ja välitetään vaikeissakin tilanteissa. Asioita kun voi ilmaista monella tapaa, tunteitakin! (Pietikäinen 2023.)

Kritiikkinä voisin sanoa sen, että mikäli työyhteisö keskittyy vain yhteisöön itseensä, unohtaen yksilöt, ei sekään palvele tarkoitustaan. On hyvä antaa inhimillisyydelle tilaa, hyväksyä erilaisuus (tiettyyn rajaan saakka) ja monimuotoisuus ja antaa yksilöille mahdollisuus toteuttaa itseään yhteisten pelisääntöjen sisällä. Vahvistetaan yksilöllisyyttä, joka vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Näen, että työyhteisötaidot voivat olla mitä vain, mitä yhteisössä yhdessä sovitaan. Se voi olla yhteisestä kahvihetkestä nauttiminen, jossa ei ole lupa puhua töistä. Venyttelytuokio tai happihypely pitkän palaverin päätteeksi. Keinot ovat monet toteuttaa erilaisia työyhteisötaitoja. Nostaisin esiin myös vertaisoppimisen osana työyhteisötaitoja: siinä voimme oppia toisiltamme joko hyviä työkäytänteitä, tai jotain työn ulkopuolelta, ja samalla myös itsestämme. Jokaisella meillä on jokin taito, jota voisimme jakaa muille. Näin väitän.

3 TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimusote

Etiikka ja eettisyys on luonnollisesti olennainen osa kaikkea tutkimusta, jolla taataan tutkimuksen luotettavuus. Tutkimusetiikasta puhuttaessa on ymmärrettävä, että kyseessä on laaja kokonaisuus, joka muodostuu niin tieteen arvoista, normeista, juridiikasta, viestinnästä ja ennen kaikkea ihmisistä. (Kuula 2011, 4.) Ihmisillä tarkoitan tässä yhteydessä kyselyyni vastanneita ja itseäni, koska kyseessä voisi olla muukin kuin ihmisiin liittyvä tutkimus.

Koska opinnäytetyöni on ollut hetken valmisteilla, on tutkimusetiikan tavoissakin tapahtunut muutoksia. Olen lähettänyt osallistujille jälkikäteen lomakkeet niin tutkimukseen suostumisesta kuin tutkittavan informoinnista. Näissä lomakkeissa kerrotaan, mitä opinnäytetyö koskee, millaista tietoa vastaajista kerätään ja kerrotaan mahdollisuudesta jäädä pois tutkimuksesta näin halutessaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli tutkimus olisi jatkunut kysymyslomakkeeseen vastaamisen jälkeen, siitä vaiheesta olisi ollut mahdollista jäädä pois. Eli jo kerättyä tietoa saa hyödyntää opinnäytetyössä. Toki henkilöt tiesivät mihin ryhtyvät, koska kysymyslomakkeen alkuun kerroin tavoitteistani ja myös tutkimuksen anonymiteetista.

Eettisyys, moraaliset valinnat, ”selkäranka” ovat läsnä koko tutkimuksen ajan, aiheenvalinnasta tutkimuksen tulosten tarkastamiseen ja julkistamiseen saakka (Kuula 2011, 9, 18). Opinnäytetyössäni näiden ylläpitämistä on helpottanut se, että olen jo yhden aiemman lopputyön (pro gradu) tehnyt. Joten esimerkiksi kommunikointi tutkimusjoukon kanssa on täyttänyt ne luotettavuuden kriteerit, mitä tutkimuksen tekemisessä vaaditaan.

Luotettavuuden yksi mittari on myös avoimuus, läpinäkyvyys eli tutkija, tässä tapauksessa minä opinnäytetyön tekijänä, avaan ne vaiheet mitä kulloinkin olen opinnäytetyössäni tehnyt, ja perustelen ne. Tällöin ei lukijalle herää kysymyksiä esimerkiksi siitä, onko tieto joko ole-massa olevaa (teoriapohjaista), vaiko vastauksista noussut uusi tieto. Vai ovatko ne minun ajatuksiani, mielipiteitäni tai tulkintaa siitä, mitä vastaajajoukko on sanonut. On siten äärimmäisen tärkeää olla läpinäkyvä, jotta tutkimuksen eettisyys säilyy.

Metodologiaa ja metodia pohdittaessa, on huomattava, että tutkijalle, tässä tapauksessa minulle opinnäytetyön tekijänä, tutkimuksen realiteetit, ”todellisuus”, aukeavat valitsemastani metodista (oikeutus ja perustelu tutkimuksen tuloksille) ja metodologiasta (säntö siitä, miten käytän valitsemaani metodia) riippuen (Tuomi & Sarajarvi 2018, 13). Tämä ohjaa vahvasti valintaani

tehdä tutkimukseni laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin metodilla, jossa kartoitan tapoja, joilla tutkimusjoukko kuvaa tutkittavaa asiaa.

Sisällönanalyysi on tutkimusmetodi, jota käytetään laadullisen aineiston systemaattiseen analysointiin. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi voidaan myös samaistaa toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 15). Metodi sisältää tiedon keräämisen ja tulkinnan erilaisista sisällöistä, tässä tutkimuksessa kirjoitetusta tekstistä ja haastatteluista (muistiinpanoista ja äänitallenteesta). Sisällönanalyysia voidaan ajatella tutkimusjoukon ”todellisuuden kuvana”, kun tarkastellaan heidän kielellistä tuotostaan (mt. 40). Sisällönanalyysia voi myös pitää metodin sijaan väljänä, mutta tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä, jolloin aineiston tarkastelu on monipuolista (Puusa & Juuti 2020, 145, Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Ensisijaisena tavoitteenani on tunnistaa aineistosta erilaisia teemoja ja taustalla olevia merkityksiä. Laadullinen sisällönanalyysi on monipuolinen tutkimusmenetelmä, ja se onkin yksi yleisimmin käytetty metodi laadullisessa tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2020, 145).

Laadullinen tutkimus keskittyy usein tulevaisuuteen, ja pyrkimyksenä on kehittää, uudistaa ja/tai parantaa tutkittavaa kohdetta (Pitkäranta 2014, 9). Tämä on vakaa pyrkimykseni opinnäytetyössäni, erityisesti kehittämisen osalta. Koska laadullinen tutkimus on kokonaisuus, periaatteessa koko opinnäytetyöprosessi käsittää aineiston analyysin ja täten toimii myös metodina (mt. 9). Tämä on ollut vahva perusteeni valitessani laadullisen lähestymiskulman opinnäytetyöhöni aineiston käsittelyyn.

Luonnollisesti ensin valitaan aihe, jonka perusteella aineisto kerätään. Tähän vaikuttaa oma kiinnostukseni tutkittavaan aiheeseen, otos ja valintakriteerit perustuvat tavoitteisiin, joita olen opinnäytetyölleni asettanut. Tiedonkeruu tapahtuu näiden perusteella, ja tässä työssäni ne pohjautuvat tekemiini valintoihin (työ)elämäkontakteistani. Tiedonkeruu pohjautuu tekemiini kysymyksiin, joihin osallistujista kymmenen (10) vastasi Webropol-alustalla ja kaksi (2) vastaajaa haastattelun muodossa. Vastaajajoukon koko on täten 12. Lisäksi kahdelle kyselyyn vastanneelle tein syventävän jatko haastattelun.

Jotta tutkimus on luotettava ja tarkastettavissa oleva, tarvitsee sen täyttää tiettyjä kriteerejä. Näitä ovat mm. tutkimusetiikan normit, jotka ohjaavat tutkimuksen tekijää noudattamaan tunnustettuja menetelmiä, jotta luotettavuus ja siten tiedon oikeellisuus on helposti tarkastettavissa. Tulosten kerääminen, käsitteleminen sekä säilytys liittyvät oleellisesti edelliseen. Koska

omassa opinnäytetyössäni keskiössä ovat vastaajajoukon ihmiset ja heidän ajatuksensa, tunteensa ja kokemuksensa, normien noudattaminen on äärimmäisen tärkeää. Lisäksi normien mukaan toimiminen kunnioittaa tiedeyhteisön jäseniä ja edesauttaa yhteisöllisyyttä. Näin normeja toteuttamalla päästään parhaimpiin tuloksiin etsittäessä ja esittäessä uutta tietoa ja ymmärrystä. (Kuula 2011, 18–19, 42–46). Tätä voidaan kutsua myös hyväksi tieteelliseksi käytännöksi (Kuula 2011, 26, Varantola & Launis & Helin & Spoofo & Jäppinen, 8–9). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ovat varsin tinkimättömiä asioita, ja niiden tulee olla kaikille selkeitä toimintatapoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 15).

3.2 Aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat tutkimuksen osallistuneet henkilöt ja heidän näkökulmansa tarkasteltavasta ilmiöstä. Opinnäytetyöni vastaajajoukko koostuu omista (työ)elämän kontakteistani ja tähän hyödynsin LinkedIn-alustaa. Halusin opinnäytetyöni olevan moniääninen, joten vaikka otanta oli satunnainen, varmistin, että osallistujajoukko on monimuotoinen. Olisin voinut kohdentaa kyselyni jollekin tietylle ammattiryhmälle tai toimialalle, mutta halusin nähdä, ovatko ajatukset ja käsitykset itsensä johtamisesta ja työyhteisötaidoista samanlaisia alasta ja ammatista riippumatta. Oma ajatukseni asioiden ja ilmiöiden tutkimisesta on myös, että tutkimuksia tulisi muutenkin tehdä laajemmalla otoksella. En väitä, etteikö olisi tärkeää tutkia vaikkapa sairaanhoitajien työssä jaksamista, mutta voiko näitä tutkimustuloksia yleistää koskemaan esimerkiksi IT-alan asiantuntijaa, jonka työnkuva ja mahdollisesti työn kuormittavuus on ihan erilainen kuin sairaanhoitajan. Tutkimuksen sisällä voi tehdä erottelua ja vertailua, ja siten päätyä erilaisiin johtopäätöksiin.

Vaikka en erittele, enkä sitä vastaajilta kysynyt, olen kuitenkin varmistanut sen, että henkilöt ovat erilaisista taustoista, eri ikäluokista, tosin painottaen keski-ikäistä, jo pidempään työelämässä olleita henkilöitä. Eri sukupuolet ovat edustettuina myös, vaikka en niiden välille opinnäytetyössäni kantaa otakaan. Vastaajien joukossa on täten niin työntekijänä, esihenkilönä, asiantuntijana, yrittäjänä, freelancerina kuin eläkeläisenä toimivia henkilöitä. Valitsin, etten kerää heistä yhtään enempää tietoa kuin on tarpeen. Siten kyselylomakkeen ainoa tunnistettava tieto (joka kuitenkin ei tule esiin tutkimuksessa) vastaajajoukosta oli heidän sähköpostiosoitteensa. Puhutaan luottamuksesta ja tietosuojasta (Kuula 2011, 46), ja tämän olen tutkimusjoukolle luvannut. Ainoa tieto mitä tutkittavista tutkimuksessa käytän, on heidän tittelinsä, jolla he ovat

tutkimukseen halunneet osallistua. Tämän olen heille kysymysalustuksessa ilmoittanut. Luotettavuus näkyy muun muassa siinä, että vastauksista ei pysty yksilöimään kuka on vastannut mitään, ainoastaan, mikäli olen em. titteliä käyttänyt (ainoastaan syventävän haastattelun kohdalla, tosin siitäkään ei voi tunnistaa kumpi vastaajista on kyseessä).

Olen kiinnostunut vastaajien ajatuksista ja merkityksistä, joita kysymykseni vastaajissa herättävät. Luonnollisesti myös vastaajien kokemukset ja tunteet kiinnostavat minua. (Puusa & Juuti 2020, 9, Pitkäranta 2014, 8–9, Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tämä ajatus kirkkaana mielessäni laadin kysymykset Webropol-alustalle. Pohdin, että kysymysten tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, ja erityisesti helposti ja nopeasti vastattavissa. Kokemukseni on, että tämän päivän työelämä on niin hektistä, että esimerkiksi opinnäytetöihin/kyselyihin vastaaminen saateen kokea raskaaksi, joten niihin ei mielellään vastata. Onnekseni kyselyyni vastasi kaikki kutsutut, erityisesti koska otanta oli suhteellisen pieni. En myöskään halunnut, että kysymyksiä on liikaa, koska tein kysymykset avoimiksi. Halusin, että heidän äänensä ”kuuluvat”, joten siksi valitsin avoimet kysymykset. Näin saan heidän autenttisen, henkilökohtaisen näkökulmansa esille.

Lähetin vastaajajoukolle kysymyslomakkeen, jossa on yhdeksän kysymystä. Avoimia kysymyksiä on seitsemän, jonka lisäksi kaksi taustoittavaa kysymystä. Kysymykset laadin niin, että ne koskevat tutkittavaa aihetta niin työyhteisötaitojen, kuin itsensä johtamisen teemoista. Taus-takysymyksiksi rajasin vain ammattinimikkeen, jolla haluaa osallistua tutkimukseen, sekä sektorin, jolla työskentelee. En halunnut tässä tutkimuksessa selvittää eroja sukupuolien tai iän välillä, koska koen ne irrelevanteiksi työelämän kannalta tässä kohtaa, ja näin pienellä otannalla olisi mahdoton muutenkaan tehdä jaottelua näiden perusteella.

Kysymykseni vastaajajoukolle olivat:

1. Työtehtävä, titteli, jolla haluat esiintyä tutkimuksessa
2. Sektori, jolla työskentelet
3. Mitä ymmärrät ja koet termin "itsensä johtaminen"?
4. Mitä mielestäsi ovat työyhteisötaidot?
5. Miten näet itsensä johtamisen mahdollisuudet osana työyhteisötaitoja?
6. Kuinka voit tukea muita työyhteisötaidoissa ja niiden kehittämisessä, ja miten itsensä johtaminen asettuu tähän?
7. Miten koet, että itsensä johtamisen (kehittämisen) tulokset palvelevat työyhteisöä?

8. Mitkä ovat itsensä johtamisen haasteet ja/tai sudenkuopat?
9. Millaisia työkaluja haluaisit itsensä johtamisen ja työyhteisötaitojen avuksi? Vrt. Koulutus, palaverit, työpajat, yksilöharjoitteet. Livenä vai verkossa? Jne.Jne.

Kysymykset voivat vaikuttaa kovin samanlaisilta toisiinsa nähden, mutta halusin kysymyksiin tietynlaista toistoa, jotta näen, nouseeko samat teemat esiin kysymysten välillä, vai herääkö uusia ajatuksia kysymysvivahteiden joukosta?

Webropolista olen tiedon siirtänyt Word-ohjelmaan niin, ettei vastaajista siirry mitään muuta tietoa kuin itse vastaukset. En siis tiedä, kuka on vastannut mitään. Tällä ei ole opinnäytetyön kannalta merkitystä, koska ainoa mikä minua heidän vastauksissaan kiinnostaa, on heidän ajatuksensa, kokemuksensa ja tunteensa, ei sukupuoli, ikä, ammatti. Anonymiteetti, eli tunnistamattomuus siten säilyy.

Vastauksien säilyttämisessä olen päättänyt niin, että kunhan opinnäytetyöni on valmis, poistan koko kyselyn Webropol-alustalta ja näin ollen ainoa tallessa pidettävä materiaali ovat vastaajajoukon vastaukset (Webropol-raportti), eikä näin ollen vastaajien tietoja ole mistään saatavilla. Toki itse tiedän osallistuneiden henkilöllisyydet, mutta ne ovat vain muistissani, ei datamuodossa missään. Vaitiolovelvollisuus sitoo minua, henkilötietolain noudattamisesta puhumattakaan (Kuula 2011, 64–65, 169). Tietosuojavaltuutetun toimiston (2024) sivuilta löytyy tieto siitä, että tietosuojalaki on uudistunut vuonna 2018. Nämä tietosuojaperiaatteet ovat luonnollisesti ohjanneet myös opinnäytetyöni tekemistä ja henkilöiden tietosuojan kunnioittamista. Näiden periaatteiden mukaan henkilöstä mm. ei saa kerätä tietoa enempää kuin on tarpeen, tietoa on käytettävä vain laillisiin tarkoituksiin ja sitä on käsiteltävä luottamuksella ja turvallisesti.

Luottamuksellisuuteen myös liittyy se, että vastaajajoukon vastaukset ovat vain minulla käytössäni, ei muiden, esimerkiksi jonkin tiedeyhteisön käytössä (Kuula 2011, 62). Ainoastaan opinnäytetyöni tulokset ovat muiden käytössä, mikäli sen päätän julkaista. Ennen tuloksien esittelyä, olen luonnollisesti huomionnut tutkimusta tehdessäni mm. tekijänoikeuksiin liittyvät kysymykset (mt. 50–53). Teoria-aineistoa käsitellessäni, kirjaan ylös käyttämäni aineistot viittaamalla oikeaoppisesti sekä merkitsemällä lähteet oikein. E-kirjat olen lainannut käyttämällä koulumme Finna-palvelua, joissa laina-aika on 14 vuorokautta, jonka jälkeen käyttöoikeus kyseiseen aineistoon päättyy. Toki aineisto on uudelleen lainattavissa, mutta tekijänoikeuden näkökulmasta en ”omista” kyseisiä aineistoja, esimerkiksi kirjoja. Lähdeviittauksiin minulla on

selkeä ajatus niin, että kunnia kuuluu sille, kuka ajatuksen on kirjoihin ja kansiin saanut. Voi siis olla, että ajatus on tismalleen sama kuin itselläni, ilman että olen sitä lukenut mistään. Mutta mikäli sama ajatus osuu kohdalle kirjattuna, mielestäni se kuuluu nostaa esiin. Näin esimerkiksi hyödynsin artikkeli- ja blogikirjoituksia ja viittasin niihin vaaditulla tavalla.

3.3 Analyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, 78, 91–95) muokkaama, tutkija Timo Laineen tekemästä aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmän rungosta konkretisoi vahvasti sen, mitä sisällönanalyysi yksinkertaisimmillaan on: tutkijan tulee päättää mikä aineistossa kiinnostaa ja pysyä vahvasti tässä päätöksessä.

Olen siis aineistosta käynyt läpi kiinnostavat asiat erottamalla ja merkitsemällä, ja kaiken muun jättänyt pois työstettävästä aineistosta. Käsittelin tutkimuksen kysymyksiä kysymys kerrallaan, teemoittelun periaatteella, nimeämättä itse teemoja. Toteutin tämän ”vanhanaikaisesti” tulostamalla tutkimusjoukon vastaukset paperille, josta sitten erivärisillä alleviivaustusseilla korostin ne asiat, jotka nousivat selkeästi esiin ja herättivät kiinnostukseni. Tämä on sisällönanalyysin koodausvaihe. Näistä esille nousseista koodeista, eli tutkimusjoukon vastauksista, kokosin ne ajatukset, kokemukset ja tunteet mitä niistä ilmenee. Kokoaminen ja tässä tapauksessa teemoittelu on myös tärkeä osa metodia, ennen kuin tehdään lopulliset johtopäätökset. Tämän jälkeen erotettu ja merkitty aineisto kootaan yhteen, luokitellaan ja /tai teemoitellaan (klusterointi), jonka perusteella kirjoitetaan yhteenveto (abstrahointi).

Myös Puusa & Juuti (2020, 144) yksinkertaistavat analyysivaiheen aineistoon tutustumiseen, sen pelkistämiseen, kategorisointiin ja teemoitteluun, sekä tulkintaan, ja tämän mukaan myös toimin. Analyysi on siis monivaiheinen, vaiheet etenevät samanaikaisesti ja tulkintaa tapahtuu koko ajan. Jokaisen kysymyksen kohdalla keskityin systemaattisuuteen, jotta pysyin lojaalina metodille, ja jotta opinnäytetyöni olisi kaikin puolin pätevä, luotettava ja johdonmukainen.

Analyysissa olen pitäytynyt edellä mainitun teemoittelun, eli temaattisen analyysin otteessa. Analysoin ja havainnoin näitä teemoja, mutta myös mahdollisia trendejä. Näiden perusteella teen tulkintoja ja johtopäätöksiä, jotka käsittelevät tutkimuskysymyksiäni. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tietyn ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen ja on tärkeää, että tutkijalla on ennakkoon tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Koska laadullinen, aineistolähtöinen sisällönanalyysi pohjautuu päättelyn logiikkaan, tarkoitukseni on ollut teorianmuodostuksessa löytää aineistosta sellaisia havaintoja, jotka muodostavat teoreettisen viitekehyksen ja jotka tukevat omaa ajatustani, johtolankaa tutkitusta aiheesta. Kuitenkaan muuttamatta sitä tosiasiaa, että olen opinnäytetyön tekijänä objektiivinen ja siten rehellinen aineistolle ja luoden luotettavan analyysin. Toisaalta minulla on ollut selkeä käsitys esimerkiksi itsensä johtamisen tieteellisestä teoriasta, joten se luonnollisesti on vaikuttanut esimerkiksi kysymyslomakkeen luomiseen. Tätä voidaan pitää deduktiivisena analyysinä siinä mielessä, että on olemassa jokin ”yleinen”, johon vastaajajoukon vastauksia peilataan. Induktiivinen analyysi toteutuu siinä, että tutkimuksen tarkoitus on löytää niitä teemoja kunkin yksilön vastauksista, joista voidaan luoda yleinen, ja yhteinen teema. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.) Analyysi ei siis perustu suoraan teoriaan, mutta pohjalla oleva teoria tai omat ajatukseni, tietoni, tutkittavasta aiheesta auttaa analyysin luomisessa. Tätä voidaan myös kutsua teoriaohjaavaksi analyysiksi (mt. 81). Tärkeintä kuitenkin on, että laadullisessa tutkimuksessa päästään päämäärään, eli onnistuneisiin tulkintoihin vastaajien vastauksista (Puusa & Juuti 2020, 144).

Kokoamisvaiheessa teksteistä löytyi selkeästi trendejä, eli toistuvia teemoja kysytyistä aiheista. Tämä kertoo mielestäni siitä, että tutkittava aihe on vastaajajoukolle tuttu, sillä itsensä johtamisesta ja työyhteisötaidoista kuitenkin kirjoitetaan ja puhutaan niin päivälehdissä kuin varmasti jonkin verran myös työpaikan kahvihuoneissa. Tämä on oletukseni. Tämä johtaa siihen, että useimpien kysymysten vastauksissa nousi esiin selkeitä yhteneväisyyksiä, joita trendeiksi voisi kutsua.

Tuloksissa avaan kokoamani vastaukset ja teemat sekä syvennyn niihin. Tässä myös yhdistän syventävät haastattelut annettuihin vastauksiin ja pohdin näitä tuloksia teorian kautta. Syventävään haastatteluun osallistuivat asiakaskokemusjohtaja ja assistentti. Haastatteluun päätin kutsua kaksi osallistujaa samanaikaisesti saadakseni myös vastaajien kesken dialogia, ei pelkää minun ja yhden vastaajan välillä. Haastattelun tein 24.4.2023 ravintolassa, lounaan yhteydessä ja sen kesto oli 35 minuuttia ja 54 sekuntia.

Lopputuloksena tarkoitukseni on selkeästi tuoda esille, miten vastaajajoukko ja yleinen teoria-pohja keskustelevat keskenään ja koetan löytää ne työvälineet, joilla näitä tuloksia voisi hyödyntää työyhteisövalmennuksessa.

Opinnäytetyöni tuloksien käsittelyssä on etiikalla suuri merkitys. Tieteellisen tutkimuksen normit olen ottanut tässä kohtaa jo huomioon, ja otan jatkossakin. Opinnäytetyön raportoinnin kannalta luotettavuus on avainasemassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16). Tulosten tulee pohjautua vastaajajoukon vastauksiin. Opinnäytetyön tekijän, eli minun henkilökohtaisille mielipiteilleni ei ole sijaa itse tuloksissa, toki vastausten tulkinnalle kyllä, mutta mahdollisesti pohdinnassa voin omankin ääneni päästää kuuluviin. Erityisen tärkeää on pidättäytyä mielipiteiden ja tunteiden esittämisestä vastausten keruuvaiheessa (kysymyslomake ja haastattelut). (Kuula 2011, 106–107.)

Luonnollisestikin valmis työ ei sisällä minkäänlaisia hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia, kuten vilppiä, piittaamattomuutta tieteellisistä käytännöistä, plagiointia jne. (Varantola ym. 2012, 11). Plagiaatintunnistus on tärkeä prosessi luotettavuuden, tarkastettavuuden ja hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että lähetän valmiin työni Urkund-tarkastukseen ennen työn arviointia.

Opinnäytetyössä on hyvä huomioida tutkimustyön vapaus, joka toteutuu parhaiten systemaattisuudella ja huolellisuudella. Tulokset tulee perustella hyvin ja laaja-alaisella näkökulmalla. (Kuula 2011, 165.) Tämä on mielestäni tutkimusetikkaa parhaimmillaan ja tähän pyrin ehdottomuudella.

4 TULOKSET

4.1 Taustaa

Vastaajajoukko, 12 vastaajaa, valikoitui (työ)elämän kontaktieni kautta sattumanvaraisesti, mutta seulontaa käyttäen niin, että tutkimusjoukko on monimuotoinen. Osallistujien kokoonpano koostuu erilaisten työelämätaustojen, ikäluokkien ja sukupuolten mukaan. Seuraavilla ammattinimikkeillä vastaajat osallistuivat kyselyyn: Asiakaskokemusjohtaja, asiantuntija (x2), assistentti, eläkeläinen, esihenkilö, ketjupäällikkö, opettaja (x2), pienyrittäjä kansainvälisessä palveluverkostossa, Senior Consultant sekä valokuvaaja.

Osallistujista suurin osa työskentelee yksityisellä sektorilla, yli puolet vastaajista (7). Valtiolla ja/tai kunnalla työskentelee 2, yrittäjänä 1, vastausvaihtoehto muu 1, ja yksi vastaajista on eläkkeellä, mutta tehnyt työuransa kunnan palveluksessa. Kolmannella sektorilla ei työskentele yksikään vastaajista.

Vaikka taustoittavia kysymyksiä on vain kaksi, mielestäni tässä toteutuu vastaajajoukon monimuotoisuus niin erilaisten työtehtävien kuin erilaisen työelämäkentän mukaan. Kuten aiemmin mainitsin, en kokenut tarpeelliseksi taustoittaa ikää tai sukupuolta, saati tehtävän kuvan (esihenkilö-työntekijä) mukaan, muuta kuin tittelin osalta. Tämän toki olisin voinut tehdä, mutta koen niin ihmisenä, kuin opinnäytetyön tekijänä, että esimerkiksi sukupuolten tai työtehtäväta-son mukaan tehnyt erottelut ovat epärelevantteja, ainakin mitä tulee tutkimusaiheeseen. Halusin, että kyselyyn vastataan yksilönä, persoonana, henkilönä, ei esimerkiksi sukupuolena.

4.2 Itsensä johtamisen käsitys

Tavoitteet ja tavoitteellisuus

Suurin yhteinen tekijä oli tavoitteet ja tavoitteellisuus. Ihminen tarvitsee tavoitteita ja päämääriä, jotka ovat sidottuna koko elämänsä aikaan, ja näihin tavoitteisiin hän tarvitsee motivaatiota (henkistä ja fyysistä energiaa) (Vakkuri 2002, 67). Motivaation ylläpitämiseen ihmisen tulee asettaa merkityksellisiä tavoitteita, koettaa varmistaa niiden saavutettavuus sekä se, että matka tavoitteeseen on mielekäs ja palkitseva (Levanto 2018).

Tavoitteellisuus näyttäytyi kahdessa valossa: omat, henkilökohtaiset tavoitteet sekä työyhteisön asettamat tavoitteet. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin vastaajat ilmaisivat oman kehityksen mahdollisuuden, sekä yksilöllisessä että uramielessä. Työkontekstissa vastaajat nostivat esiin niin työn kuin työyhteisön tavoitteet; eli mihin suuntaan mennään, millä työkaluilla ja prosesseilla ja mikä on kunkin rooli työyhteisössä. Itsensä johtamisen työn näkökulmasta, itsen ohjaaminen ja hallinta ovat merkityksellisiä. On tiedettävä, mitä tekee ja minkä vuoksi, eli selkeät tavoitteet ovat avainasemassa. Tätä korostavat myös Mönkkönen & Roos (2023, 107).

Syventävässä haastattelussa nousi esiin, että tavoitteellisuudessa tulee ottaa huomioon suunnan lisäksi välietapit ja lopputulema. Keskeistä siis on, että ei ainoastaan aseteta tavoitteita ja oleteta sen riittävän, vaan aika ajoin tulee tarkastella, onko suunta kaikilla sama, ja miten lopputulemaa kohti edetään. Lisäksi Miia Savaspuro (2019) kirjoittaa artikkelissaan, että vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta, oma-aloitteisuutta ja päämäärätietoisuutta yhdistettynä vastuunkantoon, päätöksentekoon, priorisointi- ja delegointikykyyn, jotta selviää työssä, jossa roolit ja tavoitteet ovat epäselvät.

Itsensä johtaminen on tavoitteiden asettamista ja suunnitelmallisuutta. Tätä vastaajat painottivat melkein jokaisen kysymyksen kohdalla: niin omien kuin työyhteisön tavoitteita ja eritoten niiden yhtäläisyyttä. Syventävässä haastattelussa asiakaskokemusjohtaja ja assistentti puhuivat siitä, että tavoitteilla on suuri merkitys itsensä johtamisessa osana työyhteisötaitoja, koska ilman niitä yksilö jää ikään kuin heitteille eli mihin suuntaan yksilö johtaa itseään ilman asetettuja tavoitteita? Ilman tavoitteita yksilö jää kiertämään kehää itsensä kanssa. Kun omat ja yhteiset tavoitteet kohtaavat, positiivinen energia auttaa viemään asiat käytäntöön koko työyhteisön voimin (Leppänen & Rauhala 2013, 254). Haastateltavat kuvasivat tavoitteiden asetantaa eteenpäin menemisenä, joka mahdollistaa yksilön avautumaan jollekin uudelle, ja antamaan mahdollisuuden jollekin uudelle. Itsensä johtamisen näkökulmasta tämä on itsensä kehittämistä valittuun suuntaan.

Itsen tavoitteet vastaajilla liittyvät vahvasti omaan kehittymiseen, työyhteisön tavoitteet siihen, mikä kunkin rooli on työyhteisössä ja että suuntaviivat ovat yhteiset ja selkeät kaikille. On asetettava selkeät tavoitteet, jotka ovat kaikkien tiedossa. Kun myös keinot siitä, miten tavoitteisiin päästään. Erityisen tärkeää yksilön kannalta on, että oma rooli on selkeä: mikä on minun vastuullani, mikä ei. Työn rajaamisella on merkitys, eli mikä kuuluu työtehtäviini ja mitkä asiat jätän ulkopuolelle. Yksilön motivaation kannalta tämä on täysin keskeistä. (Savaspuro 2019, 47.)

Itseä johdettaessa työelämässä, on tärkeää asettaa tavoitteet myös muut huomioiden (Moilanen 2021). Omien tavoitteiden asettaminen on mielenkiinnon suuntaamista itselle merkityksellisiin asioihin ja sen sanotaankin olevan yksi tärkeimmistä positiivisen psykologian käytännön sovellutuksista (Leppänen & Rauhala 2013, 249, kts. myös Jääskeläinen 2020). Sanoisin, että tavoitteiden asetanta matalalla kynnyksellä ja niin pienien kuin suurempienkin asioiden suhteen, parantaa omaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota ja näkyy siten myös positiivisena panoksena työyhteisössä. Hyvinvointi lisääntyy, kun sisäiset tavoitteet saavutetaan, erityisesti kun tavoitteet ovat henkilökohtaisia ja merkityksellisiä (Leppänen & Rauhala 2013, 251, Niittymäki 2021, 44). Kuitenkaan unohtamatta toisia yksilöitä, joiden kanssa työskentelee.

Täytyy muistaa, ettei tavoitteita tule asettaa liikaa eikä liian korkealle. Jatkuva tavoitteiden asettaminen tai toisaalta niistä piittaamattomuus voi johtaa suorittamiseen, jolloin työhyvinvointi kärsii. (Leppänen & Rauhala 2013, 253.) Myös ulkoa ohjautuvat tavoitteet voivat lisätä stressiä, ja vähentää hyvinvointia. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi maineen ja rahan tavoittelemisen. (Niittymäki 2021, 44.)

Haastateltavat korostivat tunteiden merkitystä tavoitteellisuudessa. Tunteet ovat automaattisesti mukana kaikessa tekemisessämme, emme ole koneita. Pitää muistaa, että tunteet ovat osa ihmisen potentiaalia. Kun ajatellaan tunteita arvoina, positiivisten tunteiden vahvistaminen voisi olla erinomainen tavoite työyhteisölle. Sillä sellaiset arvot, joille säännöllisesti altistumme, tulevat meissä vahvemmiksi (Niittymäki 2021, 46).

Arvot

Arvojen merkitys nousi tässä myös esiin. Niin yrityksen, työyhteisön, kuin omien arvojen yhteensovittaminen ja pelisääntöjen noudattaminen. Itsensä johtamisessa on tärkeää olla rehellinen omille arvoilleen. Niin itsensä johtamisessa kuin työyhteisötaidoissa arvoilla on suuri merkitys (mm. Sydänmaanlakka 2023; Souba 2013; TTK 2023). Kun arvoperusta on kunnossa, työyhteisön on helpompi puhalttaa yhteen hiileen. Arvojen mukaan eläminen lisää motivaatiota työssä ja työn mielekkyys kasvaa. Toki täytyy muistaa, että arvot voivat myös muuttua niin työuran aikana kuin elämäntilanteiden mukaan. (Oikkonen 2019, 57–58, kts. myös Niittymäki 2021, 41.)

Totta on, että meillä täytyy olla tiettyjä arvoja ja periaatteita. Ne ohjaavat elämäämme ja siten tekevät asioista merkityksellisiä (Sydänmaanlakka 2023). Pilsnerin (2023) mukaan itseään johtavat ihmiset kokevat todennäköisemmin merkityksellisyyttä, koska he työskentelevät arvojensa mukaisesti. Simo Levanto (2018) kuvaa arvoja ylätasoin asioiksi, joita ei välttämättä voi koskaan täysin saavuttaa niiden tulkinnanvaraisuuden ja moniulotteisuuden vuoksi, mutta pyrkimys elää arvojensa mukaisesti luo elämään merkityksellisyyden kokemusta ja onnistumisen tunteita. Levanto kirjoittaa artikkelissaan myös siitä, kuinka tavoitteiden ja arvojen tulee olla linjassa keskenään, mutta ne tulee kuitenkin osata erottaa toisistaan. Tavoitteet ovat saavutettavissa olevia ja konkreettisia etappeja ja niiden kautta voimme myös peilata arvojamme.

Työelämä

Osa vastaajista liitti itsensä johtamisen vahvasti työelämään. Tämä voi johtua siitä, että kyselylomakkeen otsikkona oli opinnäytetyön työnimi ”Itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja”. Se saattoi ohjata vastaajia pohtimaan asiaa vain työelämän kautta. Tämä yllätti minua hieman, sillä itse koen itsensä johtamisen kokonaisvaltaisena niin, että se vaikuttaa ihmisen kaikkeen tekemiseen joko tiedostettuna tai tiedostamattomana. Omat reaktioni eivät kuitenkaan vaikuta aineiston käsittelyyn, koska en tulkitse vastauksia niiden kautta, vaan puhtaasti annettujen vastausten sisältöjen perusteella.

Työelämsidonnaisuus ilmeni vastauksissa muun muassa niin, että osa vastaajista koki itsensä johtamisen linkittyvän oman työnsä organisointiin, ajankäyttöön ja aktiiviseen toimintaan niin itse työtehtävän kuin työyhteisön jäsenenä toimimisen suhteen. Priorisointi nousi monella vastaajalla esiin: niin työtehtävien kuin oman jaksamisen suhteen. Mainittiinpa jopa sana ”itsekkyyys”: ymmärrys siitä mihin voi ja mihin kannattaa itse vaikuttaa. Itsekkyyys voidaan nähdä toivottavana ja jopa välttämättömänä, kirjoittaa Peter Jung (2019) blogissaan. Minä-aikaa tarvitaan, mutta sen ei kuulu viedä keneltäkään pois, vaan tuottaa lisäarvoa muillekin. Parhaimmillaan se toimii eheyttävänä.

Vastuu omasta työstään on myös yksi merkittävä elementti vastauksissa. Vastuu siitä, että kunnioittaa työyhteisön pelisääntöjä ja toimii niiden mukaan. Vastuu omasta jaksamisestaan ja ajankäytöstään. Ymmärrys siitä, mikä on oma vastuu ja miten sitä ei voi sysätä muiden kannettavaksi.

Erään vastaajan kommentti edustaa hyvin vastaajajoukon näkemyksiä:

”Itsensä johtaminen on siis aktiivisen, omaehtoisen ja oma-aloitteisen asenteen ottamista työntekoon - tarkoituksena sopeuttaa oma toiminta toivottujen työn tulosten saavuttamiseksi. Siinä huomioidaan omat voimavarat, oma hyvinvointi, odotukset työltä ja työn tavoitteet.”

Lisäksi nostaisin esiin erään toisen vastaajan ajatuksen:

”Koen termin motivoivana ja puoleensavetävänä. Haluan olla elämäni ohjaksissa ja kehittyä.”

Vastuu luo toisille vapautta, mutta toisia se ahdistaa. Vastuun kantamiseenkin tarvitaan tukea, ja parhaimmillaan se motivoi meitä parempiin suorituksiin. Mutta lähtökohtaisesti vastuun ottaminen on hyvä asia. (Luoto-Mäenpää 2016.)

Itsensä johtamisen kehittäminen

Vastaajilla on selkeä käsitys siitä, että itsensä johtamisen (kehittämisen) tulokset näyttäytyvät positiivisessa valossa niin yksilölle itselleen, kuin työyhteisössä. Yksilölle itselleen se tuo parhaimmillaan positiivista energiaa ja sitä kautta jaksamista työssä, stressitasot parhaimmillaan alenevat. Motivaation merkitys korostuu, se lisääntyy ja johtaa voimakkaampaan sitoutumiseen niin itse työhön kuin työyhteisöön. Kun yksilöt voivat hyvin, yhteistyön laatu paranee ja sitä myöten työyhteisön ilmapiiri ja jaksaminen. Tällä on varmasti myös positiivinen kosketus yrityksen tulokseen. Eikä pidä unohtaa arvoa, jonka hyvinvoiva, yhdessä tekevä työyhteisö tuottaa asiakkaille. Tästä kirjoittaa myös Sydänmaanlakka (2023) kuvatessaan älykästä organisaatiota. Kai Vakkuri (2002, 76) kirjoittaa kirjassaan siitä, kuinka työ ei ole väline, eikä itsetarkoitus, vaan se on osa ihmisyyttämme. Tekemällä työmme hyvin, ja arvostamalla tekemäämme, toteutamme itseämme parhaalla mahdollisella tavalla. Mielekkyyden saavuttaminen työssä johtaa parempaan henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Virolainen & Virolainen (2016, 38–39) mukaan ihminen saa energiaa, mikäli hän tekee työtä, joka on hänen intohimonsa. Intohimon kokemus kumpuaa sisäisestä motivaatiosta, joka auttaa hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Toki tässäkin on sudenkuoppansa: työhön, intohimoon voi uppoutua liiaksi, eli levolla, palautumisella ja tasapainolla on suuri merkitys myös heille, jotka eivät muuta tekisikään kuin töitä!

Karoliina Jarenko (2023) kirjoittaa sisäisen motivaation merkityksestä, joka on tämän hetken työelämässä tärkeämpää kuin koskaan. Jatkuva oppiminen sekä uuden kehittäminen ja luominen on tulevaisuutta. Koneellistuminen korostaa inhimillisyyttämme ja arvoamme työelämässä.

Vastaajien mukaan, itsensä johtaminen ja sen kehittäminen voi tuoda yksilöstä työyhteisölle aktiivisen, vahvemman ja rakentavan osatekijän, jolla on kyky kääntää stressi eli sopeutumisreaktio eteenpäin vieväksi voimaksi - kun se voi muussa tapauksessa kertyä lamauttavaksi ja työyhteisöä rikkovaksi voimaksi. Ja jos itsensä johtamista ajatellaan sisäisen merkityksenannon ja sisäisen motivaation luomisen prosessina, se on mekanismeiltaan muille ihmisille näkymättömiä. Se on samalla itsensä aktiivista haastamista ja kasvattamista. Tällöin itsensä johtamisen puute on passiivisuutta, ajattelemattomuutta ja muutoksen vastustamista, mikä voi johtaa turhautumiseen ja sen purkamiseen monin eri yleisiä työhyvinvointia nakertavin tavoin, esimerkiksi toisista ihmisistä pahaa selän takana puhumalla tai haluttomuutena osallistua yhteisen viihtyvyyden rakentamiseen.

Itsensä johtamisen haasteet

Vastaajista suurin osa pitää kiirettä ja työajankäyttöä suurimpana haasteena itsensä johtamiselle. Itse työtehtävissä menee kaikki aika, eikä aika usein edes riitä. Tällöin itsensä johtaminen jää väkisininkin jalkoihin, kun yrittää vain suoriutua annetuista tehtävistä. Alituinen suorittaminen taas voi johtaa työuupumukseen, johon toisaalta itsensä johtaminen voisi auttaa. Mutta helppoa se ei luonnollisesti ole paineistetussa työelämässä. Leila Niittymäen tuoreessa YAMK-opinnäytetyössä (2023, 40) tutkimusjoukko nostaa esiin saman ongelman; aikaa itsensä johtamisen taidon kehittämiseksi ei ole tarpeeksi tai lainkaan, eikä tähän myöskään kannusteta työpaikalla. Myös tavoitteiden asettaminen koettiin epämääräiseksi. Kiire ja jatkuva uudistumisen (suorittamisen) tarve ovatkin merkittäviä tekijöitä siihen, miksi itsensä johtamisen taito on tärkeää: omaa jaksamista tulee ylläpitää, ja avaintekijä tähän on ihminen itse (Sydänmaanlakka 2023). Mielenkiintoinen näkökulma nousee esiin myös Laura Oikkosen (2019, 52) opinnäytetyössä: yksilölle itselleen positiivinen työn imu voi olla haitallinen hänen lähipiirilleen. Jos/kun kaikki aika menee työssä, oli se sitten mielekästä tai vastentahtoista, vaikuttaa se muihinkin kuin vain yksilöön itseensä.

Näkemykset, joissa toistamme kiireen ja paineen vaikutusta työhömmä ja itseemme, voi ruokkia ahdistusta ja vaikuttaa ihmissuhteisiimme niin työssä kuin kotona. Kierre tulisi katkaista

ottamalla asioita puheeksi, ja pohtia syys-seuraussuhteita ja koettaa keksiä ratkaisua ahdistavaan työasiaan. Muutos on lähdeittävä yksilöstä itsestään. (Vakkuri 2002, 96.) Itse koen, että työkuultuurin ja puhumisen kulttuurin työpaikoilla olisi muututtava avoimemmaksi, jotta yksilöllä olisi mahdollisuus ja uskallus ottaa asioita puheeksi ilman pelkoa leimaantumisesta.

Näköalattomuus nousi myös yhdeksi merkittäväksi haasteeksi. Tämän päivän ihminen voi kokea elämänsä tarkoituksettomaksi ja itsensä eksyneeksi, niin henkilönä kuin työntekijänä (Sydänmaanlakka 2023). Yritys/johto ei ole asettanut tavoitteita, joten yksilö voi olla hukassa päämääränsä kanssa. Yksilön omat näkemykset työtehtävistä ja tulevaisuudesta voivat olla näköalattomat, jolloin voi käydä niin että ”hanskat putoavat” eli motivaatio laskee ja työstä tulee pakkopullaa. Voi olla, ettei yksilöllä edes ole aitoa tahtoa kehittää itseään. Tähän voi hyvin johtaa se, ettei esihenkilöt tai työyhteisö anna palautetta, jolloin oman työn merkitys voi kadota ja muuttua välinpitämättömäksi suoritukseksi. Oma asenne voi olla / muuttua negatiiviseksi, jolloin työnantaja ja työyhteisö on se paha, ja toivotaan että joku muu ratkaisee ongelmat. Itse ei halua tai jakseta puuttua asioihin, tai ei nähdä oman itsen vaikutusta työyhteisöön. Itsensä johtamisen haaste voi olla myös huono itsetunto ja väärä kuva omasta itsestään ja kyvyistään (Oikkonen 2019, 56).

Voi myös olla, että yksilöllä ei ole edes tahtotilaa tai kykyä epätietoisuuteen toimintaan. Tämä voi johtua itsereflektion puutteesta, mutta itsereflektointi voi olla vaikeaa, mikäli ei saa muilta palautetta tai kehitysideoita tekemiseensä. Tähän peilaten, itsensä löytäminen ja itsensä toteuttaminen voi olla haasteellista ja raskasta, vaikka siihen halua olisikin (Sydänmaanlakka 2023). Liiallisessa itsereflektoinnissa voi piileä se vaara, että yksilö keskittyy vain itseensä ja muuttuu itsekeskeiseksi sen sijaan, että näkisi muut ympärillään ja juuri oman osuutensa työyhteisössä. Yksi vastaajista kirjoittaa:

”On tärkeää kysyä työyhteisön sisällä ”itsensä johtajalta”, haluaako hän kulkea kohti itsensä vai yhteisön parempaa. Huomionarvoista on, että nämä kaksi eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään, päinvastoin. ”Itse” on enemmän lähtökohta kuin päämäärä.”

Täytyy kuitenkin muistaa, että itsensä johtaminen on parhaimmillaan syvää tutustumista itseensä, ei narsistista oman egon rakentamista (Sydänmaanlakka 2023). Haastateltavien mukaan itsensä johtamisessa voi ajautua liialliseen kontrollointiin, joko itsensä tai muiden. Tätä tulisi luonnollisesti välttää.

Vastaajien mielestä itseohjautuvuus voi myös olla itsensä johtamisen sudenkuoppa. Mikäli itsensä johtaminen tuodaan yksilölle tehtäväksi "ylhäältä käsin" vain tekosyynä säilyttää johtamisvastuuta työntekijöille antamatta samalla tukea ja liikkumavaraa, ei aitoa kehittymistä voi tapahtua. Tässä on vaara päätyä siihen, että syntyy valtatyhjiö, mikä tarkoittaa sitä, että itsensä johtamisen sijaan kyseinen yksilö alkaakin johtaa muita, eli "ottaa vallan itselleen" itsensä johtamisen ja reflektoinnin sijaan. Tähän ottaa kantaa myös Miia Savaspuro (2019) blogissaan: selkeiden vastuiden (ja esimiesten) puuttuessa voi syntyä valtatyhjiö, jota täytetään epävirallisella hierarkialla työntekijöiden toimesta. Haastattelussa nousi myös esiin, että organisaatiossa, jossa kovin arvostetaan itseohjautuvuutta, saatetaan hukata ihmiset ja siten ihmisyytensä. Esimerkkinä ettei päihdeongelmaa huomata, tai se sivuutetaan ajatuksella "kunhan tuotat sen mitä pyydetään". Haastateltavat korostivat myös, että itseohjautuvuus on pärjäävien ihmisten malli.

4.3 Työyhteisötaidot ja niiden merkitys

Arvot

Vastaajajoukon vastauksista koskien työyhteisötaitoja teemoittuu vahvasti arvoihin: arvostava ja kunnioittava suhtautuminen työyhteisön jäseniin, mutta myös itseen. Kunnioitus myös yhteisiin pelisääntöihin ja päätöksiin, vaikka ne eivät olisikaan itselle niin mieluisia. Erilaisuuksien ja erityispiirteiden hyväksyminen, niin persoonina kuin työtapojen suhteen. Ylipäätään ymmärrys siitä, että toimitaan yhteisössä, jossa jokaisella on tietyn perustehtävän lisäksi taitoja, joita tarvitaan työyhteisössä toimimisessa. Voidaan puhua työminästä: yksilöllisestä identiteetistä, organisaatioidentiteetistä eli samaistumisesta työpaikkaan sekä ammattilaisuudesta ja samaistumisesta ammattikuntaan. Ammatin ja työpaikan vahva yhdistyminen osaksi työminää edistää sopeutumista ja työssä menestymistä, ja se voi tuoda ylpeyden tunteen omasta itsestä organisaation ja ammattikunnan jäsenenä ja työntekijänä. (Kallio & Kivistö 2013, 28–29.) Tämä mielestäni vahvistaa työyhteisökuuluvuutta. Haastateltavat alleviivaavat, että työyhteisötaidot ovat mitä suurimmassa määrin kohtaamista: jokaisen tulisi kohdata toisensa arvostavasti, kuulla ja nähdä toinen. Ja tähän tulisi työyhteisöissä panostaa.

Työkäyttäytyminen

Vastauksista nousee vahvasti myös esiin konkreettinen käyttäytyminen: aktiivinen osallistuminen työyhteisön toimintaan, sosiaalinen kanssakäyminen, tervehtiminen, palautteen antaminen sekä itsensä kehittäminen vuorovaikutustaidoissa; empatian ja itsehillinnän harjoittaminen. Uskallus olla työyhteisössä omana persoonana ja tuoda sinne omia vahvuuksia. Työkavereita tulee kuunnella, kunnioittaa ja haastaa. Yhteisesti sovitun päämäärän pitämistä kirkkaana mielessä: työyhteisön etu menee oman edun ja menestymisen edelle. Uskallusta puhua negatiivisistakin asioista, ja palautteen antamista rakentavasti niin, että työyhteisö kehittyy tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Taito ottaa vastuuta työyhteisönsä hyvinvoinnista niin vuorovaikutus-, kuin viestintätaidoin sekä alais-, että esihenkilötaidoin. Haastateltavat kuvaavat: ”mikäli tunnistat toisten ihmisten tarpeet, sinun on helpompi navigoida työyhteisössä ja tehdä yhteistyötä”. He myös korostavat, että itsensä johtaminen ei kuitenkaan voi ohjautua muiden tarpeista, itsensä johtamista ei voi ulkoistaa.

Työterveyslaitos (2024) on luonut hyvän työkäyttäytymisen huoneentaulun, jossa vastaajajoukon ajatukset ovat yhteneväiset yleisen kanssa. Niihin liittyy vastuullisuus, vuorovaikutus sekä yhteisössä toimiminen. Toivoisin, että tämä huoneentaulu olisi käytössä kaikilla työpaikoilla, ja se käytäisiin läpi koko henkilöstön kesken.

Eräs vastaajista kiteyttää: ”Työyhteisötaitojen ei tarvitse olla mitään rakettitiedettä, mutta arjessa helposti unohdumme passiivisiin uomiin.” Tässä lauseessa mielestäni korostuu opinnäytetyöni merkitys: itsensä johtamista tarvitaan työyhteisötaitojen kehittämiseen. Ihminen rutiinoiduu, ”uurtuu” työhönsä ja sitä kautta helposti passivoituu. Koen, että silloin ei toimi enää, jos lainkaan, aktiivisesti työyhteisön jäsenenä, keskittyy vain omaan tekemiseensä ja omiin tuloksiinsa. Yksilö ehkä jopa on täysin välinpitämätön siihen, mitä itsen ulkopuolella tapahtuu. Tämä mielestäni vaikuttaa koko työyhteisön dynamiikkaan, tekemiseen ja tätä kautta tulokseenkin.

Vastauksissa nousi esiin myös mielestäni erittäin tärkeä ihmisen perustaito: käytöstavat. Mikäli jokainen omaisi kohteliaat käytöstavat, niin monenlaisilta ongelmilta vältyttäisiin. Ei tarvitse olla ylitiökohtelias, riittää että tervehtii, kiittää, kannustaa, ehkä joskus jopa sanoo jonkin kohteliaisuuden. Tämä tuskin liikaa vaadittu aikuisilta ihmisiltä. Mielestäni näitä taitoja tulisi opettaa jo perusopetuksessa, mutta miksei myös työpaikoilla. Ainakin ne tulisi olla kirjattuna yhteisiin pelisääntöihin. Tähän sopisi hyvin em. Työterveyslaitoksen työkäyttäytymisen huonetaulu.

Koska työelämä on täynnä erilaisia kohtaamisia, tulisi näissä kohtaamisissa osata olla läsnä. Olemalla tilanteessa läsnä, osoitat kuuntelevasi toista, ymmärtäväsi häntä sekä arvostavasi häntä. Jotta osaat olla läsnä toisille, sinun tulee osata olla läsnä itsellesi (itsereflektointi, itsensä johtaminen). Meidän kaikkien perustarpeena on tulla kohdatuksi: nähdyksi ja kuulluksi, hyväksytyksi. (Hukari 2023, 16.)

Itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja

Vastajaat näkevät itsensä johtamisen keskeisenä osana työyhteisötaitoja. Vastauksista käy vahvasti myös ilmi, että itsensä johtamiseen pitäisi olla esihenkilön ja työyhteisön tuki, mikä tarkoittaa itsenäisyyden, aktiivisuuden ja oman työhön vaikuttamisen mahdollistamisen. Tämä voisi yksilötasolla johtaa parempaan työsuoritukseen ja työhyvinvointiin, mikä luonnollisesti vaikuttaisi koko työyhteisöön ja sitä kautta mahdollisesti työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Sydänmaanlakka (2023) kirjoittaa, että itsensä johtaminen on ytimessä, kun puhutaan hyvästä, tasapainoisesta organisaation johtamisesta, ja hyvin toimiessaan se edesauttaa tiedon, osaamisen, suorituksen ja älykkään ihmisen johtamisen toteutumista.

Itsensä johtamiseen tulisi saada tukea ja koulutusta, kuten eräs vastaajista kirjoittaa. Ymmärrys ja tieto siitä, mitä itsensä johtaminen on yleisesti ja omassa työyhteisössä antaa työkalut siihen, että työyhteisötaidot olisivat tasa-arvoisia ja toimivia. Vanhoista ”kuten aina on tehty”-toimintavoista tulisi päästä eroon. Haastateltavat nostavat esiin, että työyhteisössä tulee olla viitekehys niin itsensä johtamiseen kuin työyhteisötaitoihin: ”meidän tapamme toimia”. Tässä yhdessä sovitussa viitekehyksessä työyhteisön jäsenten olisi helppo toimia, ja mikäli joku toimii näitä vastaan, siihen on helppo puuttua.

Eräs vastaajista kirjoittaa työyhteisötaitoista rohkaisevasti: ”yhdessä voimme olla enemmän”. Tähän mielestäni kiteytyy työyhteisötaitojen merkitys: jokainen itseään johtamalla voi osallistua aktiivisesti työyhteisön toimintaan, niin että kaikilla olisi hyvä olla. Onko tämä sitten mahdollista, vai pelkkä ideaali, se on varmasti työyhteisökohtaista.

Reflektoinnin merkitys korostuu itsensä johtamisessa, erityisesti osana työyhteisötaitoja. Reflektoinnin tulisi tapahtua henkilökohtaisen lisäksi työyhteisötasolla, esimerkiksi ”tyky-päivällä”, niin kuin eräs vastaajista ehdottaa. Näin koko työyhteisö voi kehittyä ja päästä parempiin tuloksiin niin työyhteisön hyvinvoinnissa kuin tuottavuudessaakin. Reflektointi on tapahtumien

läpikäymistä ja niistä oppimista, ja työelämässä sen on välttämätön työkalu, kun puhutaan niin yksilön kuin työyhteisön kehittymisestä (mm. Hämäläinen 2022, Gambill 2022). Reflektointi pätee niin haasteista kuin onnistumisista oppimiseen. Tämä luonnollisesti vaatii työntekijältä avoimuutta niin reflektointiin kuin sen purkamiseen toisten parissa. Tämä vaatii itsensä motiivointia työhön oman yksilöllisen merkityksenannon kautta. Se vaatii myös tahtotilaa haastaa itseä ja kehittää sitä kautta henkistä pääomaa ja henkisiä taitoja. Työyhteisötaitojen kehittämisessä ja käyttämisessä auttaa se, että tunnistaa, mitä työntekoon sisältyviä tarpeita, toiveita ja haasteita itsellä on. Sitä kautta voi harjoitella tilan antamista työyhteisön muiden jäsenten vastaaville tarpeille, toiveille ja haasteille. Kun reflektointia harjoitetaan yhdessä työyhteisön voimin, se parhaimmillaan kasvattaa ymmärrystä ja asiantuntijuutta uusien näkökulmien kautta (Hämäläinen 2022).

Vastaajat korostavat, että esihenkilöllä on suuri merkitys työyhteisötaitojen toteuttamisessa. Esihenkilön tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa psykologinen turvallisuus mahdollistaa itsensä johtamisen ja ammatillisen työhyvinvoinnin sen myötä. Mikäli lähiesihenkilö tukee työntekijän toiveita ja näkemyksiä työyhteisön ja -prosessien kehittämisessä, on tämä mahdollisuus. Ihan samalla tavalla itsensä johtamisen taidot voivat olla lähiesihenkilön mielestä uhmaavia tai uhkaavia. Esihenkilön tärkeä tehtävä on varmistaa arjen työn sujuvuus yhdessä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kanssa, ja näin mahdollistaa työn mielekkyys (Työterveyslaitos 2024).

Esimerkkinä toimiminen nousee vastauksista esiin; tekee itse vähintään sen, mitä muilta työyhteisön jäseniltä odottaa. Jakamalla omaa osaamistaan, niin päivittäisten työtehtävien osalta (asiantuntijuus), mutta myös jakamalla mahdollisesti koulutuksen kautta saatua uutta tietotaitoa. Tietoa ei pidä pantata, mutta toki itsestään ja osaamisestaan ei tarvitse tehdä numeroa. Niin kuin eräs vastaajista kirjoittaa, että ”tekemällä itsestään projektin, voi työyhteisön kollektiivisuus kärsiä”. Eli ei voi johtaa vain ja ainoastaan itseään, täytyy ottaa huomioon myös ympäröivä maailma. Olen iloinen siitä, että vastaajajoukko nostaa esiin esimerkkinä toimimisen. Yleisesti puhutaan, ja kirjoitetaan siitä, kuinka esimerkillä johdetaan, mutta yhtä lailla esimerkkinä voi toimia kuka tahansa työyhteisön jäsen omalla toiminnallaan. Sanoisin, että vertaisoppiminen on parhainta mahdollista, ja sitä tulisi työyhteisöissä kehittää ja mahdollistaa.

Vastaajat nostavat esiin sen, kuinka palautteen antaminen on tärkeää. Erityisesti positiivisen ja kannustavan, mutta yhteishengen nimissä ei kannata jättää antamatta myös rakentavaa pa-

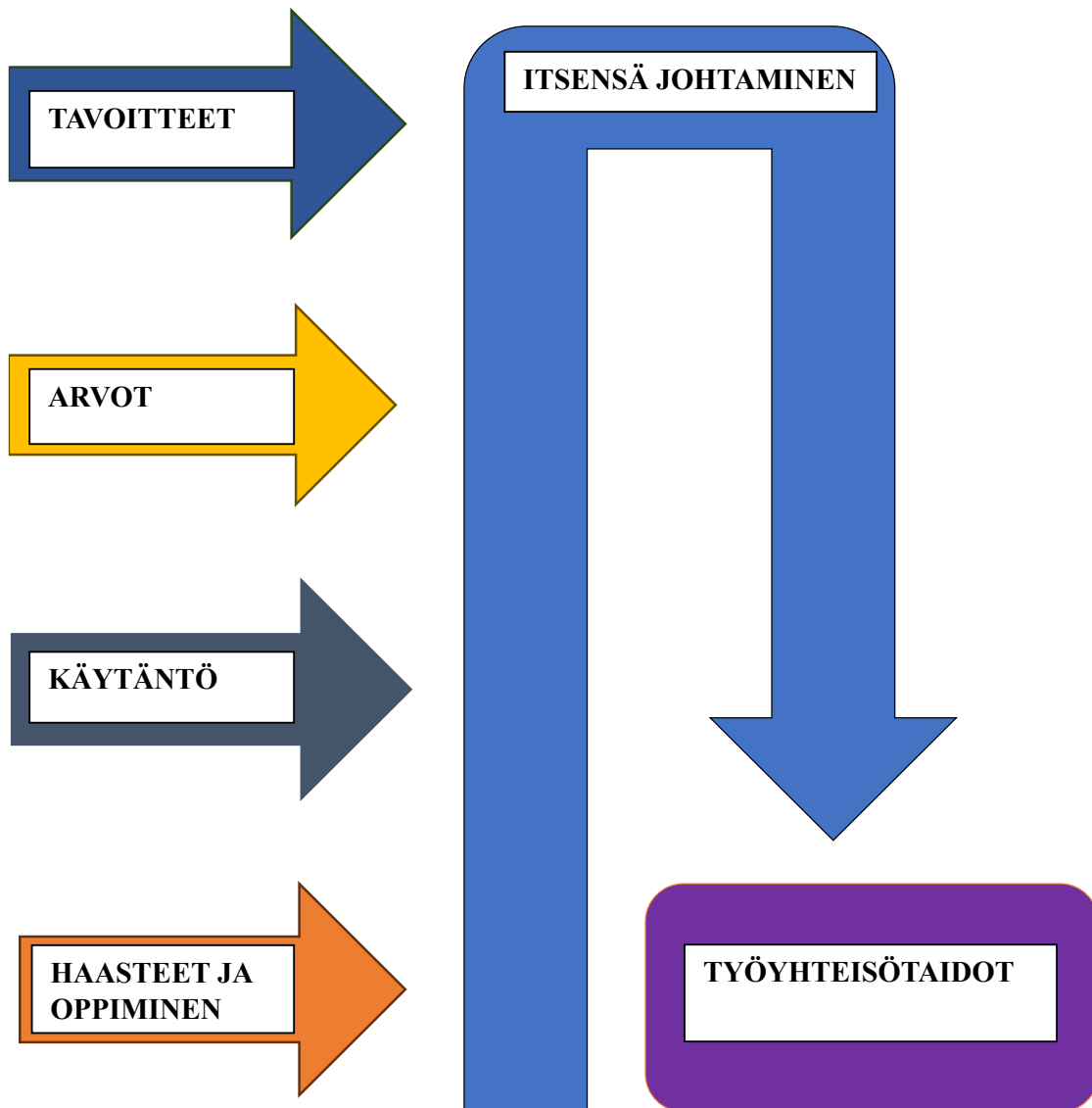
lautetta. Ilman rakentavaa palautetta ei ole mahdollisuutta kehittyä. Tähän voidaan päästä pyrkimällä toimimaan selkeästi ja perustelemalla mielipiteensä, asiansa ja väitteensä selkeästi. Luottamalla myös muiden tekemän työnsä eikä kukaan sääntäile kaikkien asioiden parissa.

Tapoja, jolla itsensä johtamista voi vastaajajoukon mukaan kehittää työyhteisössä, on esimerkiksi johtaa itseään kannustavaan, innostavaan ja toisia huomioivaan toimintatapaan. Jakamalla tietotaitoaan, tehtäviään ja olemalla avoin erilaisten työyhteisön jäsenten kanssa työskentelylle. Haastamalla itseään mukavuusalueensa ulkopuolelle kehittyäkseen ja antamaan myös muille mahdollisuuden jakaa omasta osaamisestaan.

Itsensä johtaminen voi auttaa tunnistamaan, mikä itseä motivoi tarttumaan haasteisiin. Näin voi koettaa kommunikoida omaa merkityksenantoaan muille, jotta he osaavat ottaa kunkin tarpeet ja toiveet paremmin huomioon. Rohkaisemalla muita tunnistamaan oman motivaationsa ja innostamalla heitä viestimään sitä kaikille työyhteisön jäsenille. Näin kaikkien ääni pääsee paremmin kuuluviin ja työyhteisön erilaisuus voidaan valjastaa yhteistyön kautta jaetuksi vahvuudeksi. Empatiakyky auttaa näiden asioiden läpiviemisessä. Tästä kirjoittaa myös Gambill (2022) artikkelissaan.

Ymmärrys siitä, että työyhteisöön kuuluu kaikki siihen osalliset, siis myös johto kuuluu työyhteisöön. Tämä tulee tunnistaa niin ylhäältä alas, alhaalta ylös kuin sivuilta sivuille. Avoimuus ja läpinäkyvyys, yhteiset pelisäännöt ja asioista puhuminen, niin positiivisten kuin epäkohtien esille tuominen ovat tärkeitä, jotta työyhteisö voi toimia yhteen ja kehittyä.

Suunnittelemani kuvio (Kuvio 1.) perustuu opinnäytetyöni löydöksiin ja kiteyttää mitä itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja tarkoittaa: kun yksilö asettaa itselleen ja työhönsä realistisia tavoitteita arvojensa mukaan, ottaen huomioon myös muut, vie ne käytäntöön ja oppii mahdollisista haasteista, on se itsensä johtamista, joka johtaa hyviin työyhteisötaitoihin.



Kuvio 1 Tekijät, jotka vaikuttavat itsensä johtamiseen ja sitä kautta työyhteisötaitoihin

4.4 Työyhteisövalmennuksen kehittäminen

Vastaajajoukko selkeästi kaipaa tukea itsensä johtamiselle ja/tai työyhteisötaitoihin. Selkeää on myös, että yksi kaipaa tukea enemmän kuin toinen ja tapojen suhteen on variaatiota. Aikaa ja resursseja tarvitaan, ja sanoisinpa, että työnantajan kiinnostusta eritoten. Jotta työntekijä olisi mahdollisimman tuottava, niin kuin tänä päivänä trendinä tuntuu olevan, olisi työnantajan ehdottomasti panostettava työntekijöihin ja työyhteisöihin. Koska suurimmalla osalla ihmisistä

on halu katsoa kokonaisuutta, halu tehdä päätöksiä itsenäisesti ja halu ottaa tekemisistään vastuuta, tulee hänellä olla riittävät taidot toimia näiden halujensa mukaan, ja niihin tulisi saada tietoa ja taitoa esimerkiksi koulutuksen kautta (Martela & Jarenko 2015, 181). Tätä itsensä johtaminen on parhaimmillaan työyhteisökontekstissa. Parhaimmillaan itsensä johtamisen kehittäminen johtaa parempaan työssä menestymiseen (Gambill 2022). Toki monelle työ on vain työtä, tapa ansaita elantonsa. Mutta väitän, että työntajan kiinnittäessä huomiota työntekijän kehittymiseen, myös itsensä johtamisen ja työyhteisötaitojen saralla, niin edesautetaan työssä menestymistä niin yrityksen tuloksen, kuin henkilökohtaisen kasvun alueella.

Tavoitteellisuus nousee esiin: oli tuen tapa millainen vain, sillä pitää olla selkeä tavoite, joka tukee niin yksilöä kuin työyhteisöä. Tuen tulee olla systemaattista, ja sillä tulee olla jatkumo. Mielestäni tässä piilee monen koulutuksen ja valmennuksen ongelma: on yksi tai puolikas päivä koulutusta, jonka jälkeen asiaan ei välttämättä palata. Toki ymmärrän talouspuolen, eli että työnantajalla ei välttämättä ole talouden puolesta resursseja jatkuvaan koulutukseen, ja toki voi syynä olla henkilöresurssit, eli työntekijät tarvitaan tuottavaan työhön, ei ”koulunpenkille” istumaan. Tässä mielestäni hukataan mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen, ja siihen, että panostamalla työntekijöihin ja työyhteisöihin, panostetaan samalla myös yrityksen liiketoimintaan. Väitän, että jatkuvalla kehittämisellä, opetettaviin ja opittuihin asioihin palaamalla, yksilöt ja työyhteisöt voivat paremmin ja ovat sitä kautta tehokkaampia työntekijöitä. Tähän liittyy vahvasti arvostamisen tunne, ja uskon että se myös palkitaan ja palkitsee.

Vastaajat toivovat erityisesti koulutusta ja valmennusta yhdessä koko työyhteisön ja/tai tiimin voimin. Koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä, yhteistä tekemistä. Yhdessä tekemistä ja yhdessä pohtimista virikkeellisessä ympäristössä, mielellään työpaikan ulkopuolella. Työpajatoiminta nousee esiin suurimmassa osassa vastauksia, eli ryhmätöiden voidaan sanoa olevan edelleen toimiva tapa tehdä ja oppia. Yksilöharjoituksetkin nousevat esiin, mutta silloin tarvitaan yksilöltä suurempaa motivaatiota kuin ryhmässä tekemiseen. Yksilön valmennukseen tosin sopii vastauksissa esiin nousseet kirjavinkit, one-to-one-keskustelut esihenkilön kanssa sekä vertaisoppiminen. Esihenkilöiden valmennusta toivottiin myös, ja sitä kautta tapahtuva jalkauttaminen työyhteisöön. Myös haastateltavat nostavat esiin, että työnantajan tulee tukea itsensä johtamista sekä työyhteisötaitojen kehittämistä. He liputtivat niin ikään valmennusohjelmien puolesta, mutta myös kehityskeskustelu-mallia työntekijän ja esihenkilön kesken. Tässä korostuu niin palautteen saaminen kuin antaminen ja ”tulla nähdyksi”-kokemus. Tämä vaatii esihenkilöiden koulutusta, jotta kehityskeskustelu ei ole vain ”niitänäitä”-jutustelua. Mutta tärkeintä

on, ettei työntekijä koe olevansa yksin työyhteisössä. Lisäksi haastateltavat puhuivat siitä, kuinka olisi toivottavaa, että työyhteisössä oltaisiin yhdessä muutenkin kuin asiakeskeisesti, eli puhumalla vain työstä. Näin ihmiset tulisi nähdä myös ihmisenä, persoonana, pelkän työmi-
nän sijaan. Tämä voisi auttaa itsensä johtamisessa: yksilö voisi käyttää työyhteisöä peilinään ja laajentaa näin näkymää itsestään. Olemmehan me ihmiset moniulotteisia, voimme olla työyhteisössä muutakin kuin vain se kasvoton tekijä, suorittaja. Toki joillekin itsestä jakaminen voi olla hankalaa, vaikka se voisikin olla juuri se voimavara, mitä ihminen tarvitsee työssä jaksamiseen.

Vaikka hybridi on tätä päivää, pitävät vastaajat livekoulutuksia melkein ehdottomina. Liekö syynä pandemian jälkeinen verkkoelämä, mutta kasvottomat koulutukset ja tapaamiset koetaan epämotivoivina. Uskallan väittää, että kun puhutaan työyhteisötaidoista, ei verkkokoulutuksella voida päästä samoihin oppimistuloksiin kuin olemalla ja tekemällä yhdessä, livenä.

Eräs vastaajista kiteyttää:

”Itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot sisältävät hyvin syväluotaavaa psyykkistä työtä ja toisiin ihmisiin tutustumista pintaa syvemältä. Sen vuoksi kyseisten taitojen harjoittelun tueksi tarvittaisiin työkaluja, jotka eivät jää sanojen ja teorioiden tasolle. Itseensä tutustuminen ja itsensä kehittäminen edellyttävät pysähtymistä, rauhaa, turvallista ilmapiiriä ja keskinäistä tukea. Työyhteisötaidot edellyttävät toisiin tutustumista kasvokkain, mielellään myös työympäristön ulkopuolella, yhteisen käytännön tekemisen merkeissä. Alussa voi olla hyödyllistä määritellä erilaisten konkreettisten esimerkkien avulla, mistä kyseisissä taidoissa on kysymys (koulutus), ja sitä olisi hyvä täydentää työpajatyylisellä harjoittelulla pienryhmissä.”

Itsensä johtaminen on vahvasti persoonaan liitännäinen, joka johtaa siihen, että käytänteet ja olettamukset ovat monitahoisia ja tulkinnallisia. Oman haasteensa tuo selkeän teoreettisen kuvauksen puutteellisuus, sekä loppujen lopuksi vähäinen tieteellinen tutkimustieto, jotta voisi luoda aukotonta ja yhtenäistä menetelmää itsensä johtamisesta. (Salmela 2016, 54.) Haasteena on myös se, että itsensä johtamisen käsitteet voivat olla vieraita monille, eikä monella ole aikaa ja halua perehtyä niihin (Gambill 2022). Väittäisin kuitenkin, että itsensä johtamisesta voi luoda

kelpo valmennuksen, sillä se kiinnostaa esimerkiksi vastaajajoukkoa ja siten uskoisin, että yleisesti ihmisiä. Erityisesti, kun valmennuksen tekee käytännönläheiseksi ja sillä olisi selkeä jatkumo. Tätä painottivat myös haastateltavat. He myös sanoivat, että tasavertaisuus toteutuu, kun valmennus olisi kaikille yhteinen. Tätä mieltä olen itsekin, toki pieniä erilaisia painotuksia voisi olla työyhteisön mukaan.

4.5 Valmennus

Opinnäytetyöni kehityshankkeena on ideoida millainen valmennus työyhteisöille niin itsensä johtamisesta kuin työyhteisötaidoistakin on mahdollista kehittää opinnäytetyön tulosten valossa. Vaikka otanta on pieni, mutta kuitenkin moniääninen, koen että tällaiselle valmennukselle on kysyntää.

Luonnollisesti, ei riitä, että lähdän vain rakentamaan valmennusta, vaan ensin pitää selvittää, millaista valmennusta on jo olemassa, ja mitä lisäarvoa voisin tuoda kilpailulle kentälle. Alalla toimii niin valmentajia (coach), jotka tarjoavat yleisemmin johtamisvalmennusta, kuin alansa asiantuntijoita, jotka käsittelevät itsensä johtamista ja työyhteisötaitoja yksityiskohtaisemmin. Joten minun täytyy segmentoida oma osaamiseni, tietotaitoni, jotta olen uskottava ja voin erottautua kilpailusta. Hinnalla on turha kilpailla, tarkoittaen, että omaa osaamista ei kannata halpuuttaa liikaa. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee ottaa huomioon edellä mainitut asiat, eli markkina- ja kilpailutilanne ja luonnollisesti rahoitus, kuinka aion yritystoimintaani ylläpitää. Yritysmuodoksi, ainakin alkuun, valitsen toiminimellä toimimisen. Tämä siksi, että toiminimen perustaminen on helppoa ja se on rakenteeltaan kevyempää yrittämistä. Mahdollisesti, ainakin alkuun, voin yrittää sivutoimisesti päätyöni ohessa.

Kilpailua ei välttämättä ole vain alan toimijoiden kesken, vaan kun puhutaan itsensä ja/tai työyhteisön kehittämisestä, se voi toimia myös sisältäpäin, itseohjautuvasti. Tietoa on paljon saatavilla, ja se on usein myös ilmaista, kirjojen, kirjoitusten, verkkokurssien ja esimerkiksi erilaisten sovellusten muodossa. Tämä on selkeä haaste myös siltä kannalta, että kuinka markkinoida omaa osaamistaan: pitääkö tänä päivänä liittyä esimerkiksi TikTok:iin, jotta saisi näkyvyyttä? Tosin se voi myös syödä uskottavuutta, enkä itse kokisi tuota luonnollisena kanavana tuoda omaa osaamistani esille. Mutta on hyvä tiedostaa näiden olemassaolo, ja pohtia tarkasti, missä kaikkialla kilpailua on.

Vaikka teoreettista sisältöpohjaa tulee syventää, tulee valmennuksen olla mahdollisimman käytännönläheistä. Tämä nousi esiin myös tutkimusjoukon vastauksissa. Tavoitteena on, että valmennus kattaisi koko yrityksen henkilökunnan, koska vain siten voi varmistaa, että kaikki ovat saman tiedon äärellä. Erityisesti, mikäli valmennuksessa luotaisiin esimerkiksi työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja arvopohja, sikäli mikäli sellaista ei vielä olisi. Se, että työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä ja olevansa mukana päätöksenteossa, tällä on merkitystä. Ihmisen psykologisiin perusmotiiveihin kuuluvat itsemääräämisoikeus sekä osaamisen näyttämisen, osallisuuden ja läheisyyden motiivit. Mitä vahvemmin ihminen kokee voivansa vaikuttaa asioihin, olevansa hyvä työssään, olevansa vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin ja siten olevansa osa jotakin suurempaa, sitä paremmin hän yleensä voi. (Aro 2018, 31.) Kun ihminen kokee, ettei pysty vaikuttamaan omaan työhönsä, eikä omiin tavoitteisiinsa, hän muuttuu tehottomaksi ja nuutuneeksi (Leppänen & Rauhala 2013, 252). World Economic Forum:n raportin mukaan, hyvinvointi on olennainen työelämän taito, minkä voi oppia muiden itsensä johtamisen kykyjen rinnalla. Se on enemmänkin taito, jota kuuluu tarkastella aika ajoin ja tarvittaessa uudistaa. Se on jokaisen omalla vastuulla, yhdessä työntajien kanssa. (Kenttä 2021.)

Valmennuksessa tulisi mielestäni korostaa itsensä johtamista hyvinvointitaitona, joka palvelee niin yksilöä itseään, työyhteisöä kuin yritystäkin. Jokainen meistä haluaa voida hyvin, ja ainakin suurin osa meistä haluaa antaa täyden panoksensa työyhteisön käyttöön, olla osallinen. Osallisuudella ja vaikuttamismahdollisuuksilla (jotka ovat osa osallisuuden käsitettä) työntekijän motivaatio ja sitoutuminen todennäköisesti kasvaa ja erityisesti tunneperäinen sitoutuminen lisääntyy. Kehitystehtävät, kuten itse esimerkiksi työyhteisövalmennuksen näkisin, johtavat parempaan osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien kokemukseen. Valmennuksen kautta henkilöstön työ toivottavasti kehittyisi ja siten johtaisi parempaan työtulokseen. Parhaimmillaan hyödyt olisivat moninaisia ja näkyisivät työyhteisön arjessa positiivisina muutoksina (Tuomisto 2022, 68–69.) Yksilötasolla kehittyminen tapahtuu sillä osa-alueella, mihin hänen huomiionsa kohdentuu. Kehittyminen, oli se sitten yhdellä tai useammalla osa-alueella, ylevöittää yksilön koko ihmisyyttä, persoonaa ja tapaa olla. Eli voi sanoa, että itsensä kehittäminen kannattaa. (Leppänen & Rauhala 2013, 126.) Gambill (2022) esittelee rakentamansa itsensä johtamisen kehittämisen mallin, SOAR Self-Leadership, artikkelissaan Forbes-lehdessä. Hän on luonut viitekehyksen, jonka pohjalta voi itsensä johtamista helposti kehittää. Se jakaantuu neljään osa-alueeseen: vapaasti suomennettuna 1) Itse (Self), 2) Näkemykset (Outlook), 3) Toiminta

(Action) ja 4) Reflektointi (Reflection). Jokaisessa osa-alueessa on tukikysymyksiä, joiden pohjalta henkilö voi edistää itsensä johtamisen kehitystä. Tätä mallia voisin hyvin soveltaa tulevassa työyhteisövalmennuksessa.

Valmennuksessa tulee huomioida niin erilaiset oppimistyyliä, kuin saatavuuskin. Koulutustyötä tehneenä, ja sitä johtaneena, näiden merkitystä ei voi aliarvioida. Hyvä valmennus pyrkii huomioimaan erilaiset yksilöt tasapuolisesti. Vastaajajoukon mukaan valmennus olisi hyvä pitää jossain muualla kuin työpaikalla, jotta työstä irtaantuminen voisi tapahtua helpommin. Mielestäni se on validi ajatus. Itse toivoisin tilalta muokattavuutta, rauhallista estetiikkaa, mukavia tuoleja, jotta keskittyminen ei herpaantuisi epämukavuuden vuoksi. Itse koulutusmateriaaleissa suosin myös estetiikkaa ja esimerkiksi rauhoittavaa värimaailmaa, miellyttävää ja sopivankokoista fonttia, ei liikaa tekstiä. Mielestäni esimerkiksi esitettävän materiaalin tulee olla selkeää, ja sen tulee toimia johdantona siihen, mistä aion puhua. Tarvittaessa toimitan kirjoitetun materiaalin sitä tarvitseville.

Hyvä valmennus on vuorovaikutteista, ei valmentajan yksinpuhelua. Hyvä vuorovaikutus on mielestäni keskustelua, jopa väittelyä perustellusti, työpajoja, aktiivista osallistamista. Uskon, että sanonta ”epämukavuusalueella oppii” pitää pääsääntöisesti paikkansa, ja niinpä olen käyttänyt myös draamallista osallistamista hyvänä keinona oppimiseen.

Opinnäytetyössäni korostuu tavoitteiden merkitys, joten valmennuksen alkuun tulee luonnollisesti asettaa tavoitteet. Itse suosin sitä, että kerron mikä on minun mielestäni kyseisen valmennuksen tavoite, mutta että on tärkeää asettaa myös yhteinen tavoite koulutukselle. Näihin tavoitteisiin tulee palata niin asiakokonaisuuden jälkeen, taukojen jälkeen (kun oppijat ovat ehtineet sulatella kokemaansa) ja tietysti valmennuspäivän lopussa. Parasta olisi, jos voisi tehdä seurantaoppimisesta, eli esimerkiksi kolmen kuukauden jälkeen voisi pitää uuden lyhyemmän valmennuspäivän oppimiskokemuksesta. Talouden realiteetit huomioiden, sen voisi myös toteuttaa palautekyselynä. Kyselyn tulokset voisi sitten jokainen työyhteisö keskenään käydä lävitse.

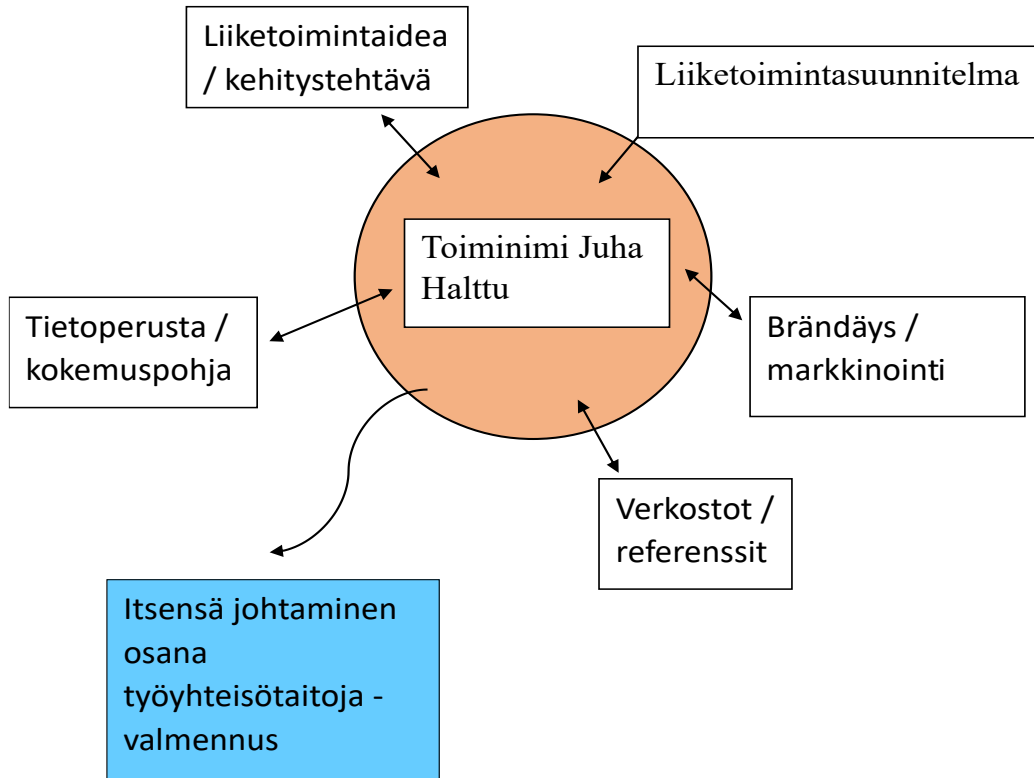
Lisäksi opinnäytetyöni yksi keskeisimmistä tuloksista on arvojen merkitys. Valmennusta markkinoidessani minun pitää osata hyvin perustella ne arvot, mitkä vaikuttavat toimintaani, mutta myös perustella se lisäarvo, mitä valmennukseni yritykseen tuo. Kuten aiemmin kirjoitin, en henkilökohtaisesti halua, että valmennuksen keskeisin arvo olisi tehokkuuden ja tuottavuuden

lisääminen, vaikka se varmasti yritykselle onkin tärkeää tai tärkeintä. Mutta uskon vahvasti, että valmennuksen lopputulemana tuo lisäarvo toteutuu.

Hyvä huomio on myös se, mitä arvoa valmennustoiminta tuo minulle. Tarkoitukseni on luonnollisestikin tehdä tästä itselleni elinkeino, jota kautta voin maksaa itselleni palkkaa. Koska haluan menestyä, tulee minun ottaa huomioon taloudelliset seikat monelta eri kantilta. Hinnoittelu, arvonlisävero, tulovero, pääomaverot, työeläkkeet ovat muun muassa niitä asioita, jotka ovat liiketoiminnan keskiössä. Uskon, että käännyn asiantuntijoiden puoleen näiden asioiden puitteissa, sillä ne eivät ole vahvinta osaamisaluetani. Työllistämällä itseni työllistän siis myös muita!

Kokemus pohjainen valmennus voisi olla erottautumiskeinoni. Pitkä ura erilaisissa tehtävissä niin operatiivisessa kuin hallinnollisessakin työssä auttaa asettumaan oppijan asemaan asemasta riippumatta. Vuosikymmenten esihenkilötyön kokemus auttaa uskottavuuden luomisessa ja monialainen koulutukseni johtamisen psykologiasta ja työyhteisöjen kehittämisestä tuo luotettavuutta osaamiseeni. Olen usein ollut koulutuksessa, erityisesti esihenkilöpuolella, jossa kouluttaja/valmentaja ei ole päivääkään tehnyt esihenkilötyötä. Lisäksi usein kouluttaja on ollut työuransa yksityisyrittäjä, ilman osallisuutta mihinkään työyhteisöön. Se syö mielestäni koulutuksen ja kouluttajan uskottavuutta. Siksi pidän tärkeänä kokemus pohjaisuutta valmennuksessa. Tämä voisi olla vahva brändini.

Alla olevan piirtämäni kuvion tarkoituksena on kiteyttää käytännössä valmennukseni toteuttamiseen tarvittavat asiat ja se pohjautuu tekemiini huomioihin niin liiketoiminnan aloittamisesta kuin valmennuksen rakentamisesta.



Kuvio 2 Toiminimen perustamisessa ja työyhteisövalmennuksessa huomioitavia tekijöitä

5 POHDINTA

Kaikissa vastauksissaan vastaajat luonnollisesti pohtivat kysymyksiä itsestä lähtöisin ja oma-kohtaisuuteen perustuen. Toki toivottavaakin on, että puhuttaessa itsensä johtamisesta ja työyhteisötaidoista, yksilö osaa käsitellä asiaa itsensä ja omien kokemusien kautta. Ajattelen niin, että itsensä johtaminen lähtee itsensä tuntemisesta. Itsetuntemus ei ole niin helppoa kuin yleisesti ehkä ajatellaan. Se tarkoittaa sitä, että ihmisen tulee hyväksyä persoonansa eri puolet ja tutustua niihin ja myös hyväksyä itsensä. Näin niitä voi hyödyntää elämänsä eri osa-alueilla, niin henkilökohtaisessa-, kuin työelämässä. (Leppänen & Rauhala 2013, 125, Pölönen 2020, 14.) Ihminen myös tarvitsee itsetuntemusta tunteakseen epävarmuutensa ja pelkonsa, joita esimerkiksi muutos hänessä herättää (Pölönen 2020, 134). Näihin peilaten, vastaajajoukko kykenee refleктоimaan, niin itseään, kuin itseään osana työyhteisöä. Omien voimavarojen huomiointi, hyvinvointi ja jaksaminen, vastuun kantaminen, arvostus, tavoitteellisuus, nämä kaikki vaativat mielestäni niin itsensä tuntemista ja hyväksyntää. Kaikkea ei kuitenkaan voi säilyttää yksilölle itselleen. Niin työnantajan kuin työyhteisön tulee tukea yksilöä työtehtävien onnistuneessa tekemisessä kuin työssä jaksamisessa.

Vastaajat nostivat esiin arvojen merkityksen niin itsensä johtamisessa kuin työyhteisötaidoissakin. Arvostus niin itseä kuin työyhteisöäänkin kohtaan. Ihminen on oman itsensä arvojohtaja, sillä hän on itse muokannut arvonsa itselleen sopiviksi oman elämäkokemuksensa kautta. Hän ei toivottavasti tee valintojaan siten, miten muut tekevät, siis muita matkien. Rehellisyys itselle, peiliin katsominen, ymmärrys siitä, että elämänarvot muotoutuvat koko elämän ajan, niistä ihminen voi tulla kokonaiseksi itselleen ja niistä lähtökohdista myös johtaa itseään. (Ehrnrooth 2019.) Omille arvoilleen tulee mielestäni olla rehellinen, mutta niitä tulee voida arvioida myös ympäristö huomioiden ja luonnollisesti käyttäytyä sen mukaan. Erilaisuutta ja monimuotoisuutta tulee kunnioittaa, niin työtapojen kuin persoonien suhteen. Yrityksen ja omien arvojen yhteensopivuus on tärkeää, jotta hyvinvointi, innostus ja niiden kautta tehokkuus säilyy. Arvostiridiat on merkittävä riskitekijä työkyvyn menettämiseen. (Aro 2018, 48.) Itsensä johtaminen on rajojen asettamista niin itselleen, tavoilleen toimia kuin ympäristöllekin. Jokainen toimii oman työskentelynsä parhaana havainnoitsijana, arvioijana ja säätelijänä. (Kallio & Kivistö 2013, 43, 62.) Toki poikkeuksia on, sillä työuupunut ihminen ei ole millään muotoa oman it-

sensä paras arvioija. Tällöin esihenkilön ja työterveyden pitäisi olla mukana arvioimassa tilannetta. Tähänkin paras toimintamalli on johtaa itseään avaamalla suunsa, ennen kuin on liian myöhäistä.

Itsensä johtaminen on selkeää, ainakin mitä tulee vastaajajoukon vastausten perusteella ilmi. Se on selkeiden tavoitteiden asettamista, arvojen mukaan elämistä, tai ainakin siihen pyrkimistä. Se on käytäntöön panoa: se, miten käyttäydyt ja se, miten toimit tietoisesti tai tiedostamatta, sillä on merkitys. Se on osallisuutta ja osallistumista. Se voi olla, ja todennäköisesti on haastavaa, mutta itsestään ja itsensä johtamisesta voi oppia ja siinä voi kehittyä. Yhtenä haasteista, kuten kyselyyn vastanneetkin ilmaisivat, on ehdottomasti aika: hektisen työpäivän aikana, saati sen jälkeen ei välttämättä ole voimavaroja itsensä tutkiskeluun tai kehittämiseen. Tähän voisi vastata työkalut, joita tulen valmennukseeni kehittämään. Pienin askelin voi päästä parempaan lopputulokseen kuin juoksemalla suoraan maaliin. Suorittamalla hommat tulee tehtyä, mutta onko se yksilölle itselleen paras lopputulema, se on todennäköisesti yksilöstä kiinni.

Itsensä johtaminen on jotakin, mihin kannattaa pyrkiä. Sen tulokset maksavat itsensä takaisin, ehkäpä jopa moninkertaisesti. Ihmisen tulisi pyrkiä olemaan paras versio itsestään, olla hyvä toisille ja menestyä työelämässä omana itsenään. Toisten kustannuksella menestyminen ja itseks toimiminen voi viedä hetken eteenpäin, ja toki niin voi menestyä, vaikka koko työuransa, mutta onko se tavoiteltava asia? Sen jokainen päättää itse.

Törmäsin pohdintaa kirjoittaessani, ja miettiessäni aiheeni laajempaa yhteiskunnallista vaikutavuutta, käsitteeseen ”henkilöstötuottavuus”. Termi kuvaa yksilön osaamisen, työkyvyn ja motivaation yhdistelmää (Aura 2023, 218). Ensireaktioni käsitteeseen oli kyseenalaistava, mutta aiheesta luettuani, se voisi hyvin olla laajempi yläkäsite, johon itsensä johtamisen ja työyhteisötaidot voisivat jatkossa liittyä. Tärkeimpiä henkilöstötuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. luottamus johtoon ja ylipäätään johtaminen sekä työyhteisön toimivuus. Näillä on vahva vaikutus työn motivaation kokemukseen. Johtamiseen liittyy tavoitteiden asettaminen ja työn/yhteisön kehittäminen, kuten myös johtajan persoona ja tapa olla työyhteisössä. Työyhteisön toimivuus on erittäin merkityksellinen henkilöstötuottavuudelle. Henkilöstötuottavuudella on suora vaikutus niin yrityksen kannattavuuteen, työn laatuun, itseohjautuvuuteen, oppivan organisaation malliin ja se ennaltaehkäisee työuupumista. (Aura 2023, 220–226.)

Tässä on selkeästi jatkotutkimisen aihetta ja minun tulee ottaa henkilöstötuottavuuden käsite täsmällisempään tarkasteluun hioessani valmennustani. Uskon, että tämän termin kautta itsensä

johtamista osana työyhteisötaitoja olisi vakuuttavampaa esimerkiksi markkinoida yrityksen johdolle. Koska lopputulema mielestäni olisi kuitenkin sama: hyvinvoiva työntekijä ja hyvinvoiva työyhteisö tekevät tuloksen, ja siihen olisi syytä panostaa.

Opinnäytetyöni vahvuutena on mielestäni keskittyminen itsensä johtamiseen ja työyhteisötaitoihin, ja kuinka opinnäytetyöni pohjalta voin lähteä kehittämään työelämävalmennusta. Vaikka otanta on pieni, on se moniääninen. Vastaajajoukko on pohtinut opinnäytetyöni kysymyksiä ja omia vastauksiaan laaja-alaisesti, mutta kuitenkin omista lähtökohdistaan. Vahvuudeksi voisin myös sanoa omaa oppimisen kokemustani, niin yhteisöpedagogin (YAMK) koulutuksen kuin opinnäytetyön tekemisen suhteen. Vahvuuden kokemukseen vaikuttaa erinomainen ohjaus, ilman sitä en olisi koskaan saanut tätä valmiiksi.

Selkeä kritiikki itselleni ja opinnäytetyölleni on, että se ei tarjoa valmiita työkaluja näiden asioiden edistämiseen ja valmentamiseen. Se, että tekee opinnäytetyön aikaviiveellä, tarkoittaen, että olen kirjoittanut ja tutkinut aiheittani vaativan työni ohessa, sekä erilaiset elämän muutokset (mm. muutto ulkomaille), on aiheuttanut sen, että keskittyminen on väliin ollut haastavaa ja punainen lanka on aika ajoin kadonnut.

Opinnäytetyö prosessina on kuitenkin ollut mielenkiintoinen, vaiherikas ja välillä raskas. Koen sanonnan ”suutarin lapsella ei ole kenkiä” osuvaksi kuvaamaan prosessiani, sillä oman itseni johtaminen ei ole ollut keskiössä, koska olen tehnyt työtä palastellen, aina kun (työ)elämä on antanut myöten. Tämä ei ole hyvä taktiikka, koska jokaisella kertaa joutuu aloittamaan tavaltaan alusta, harvoin se jatkuu siitä, mihin se viimeksi jäi. Aihe kuitenkin on pysynyt mielenkiintoisena koko prosessin ajan, ja sen on vain vahvistanut haluani perehtyä aiheeseen syvemmin ja laajemmin, jotta voin rakentaa haluamani valmennuksen aiheesta. Mutta koen, että vastaajajoukon osallisuus ja opinnäytetyöni yhdessä kannustavat minua jatkamaan tällä tiellä. Uskon, ehkä lapsenomaisesti, että suomalaista työelämää voi parantaa, työssä jaksamista voi tukea, hyvinvointia lisätä korostamalla itsensä johtamisen aatetta työyhteisö- ja työelämätaitoihin. Vaikka tämä opinnäytetyöni ei olisi kenellekään muulle merkittävä, on se sitä minulle, ja se voi parhaimmillaan olla jokin uuden alku.

LÄHTEET

- Akola, Anne Elina 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Helsinki: Basam Books Oy.
- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Aura, Ossi 2023. Henkilöstötuottavuus työelämän tulevaisuuden voimavarana. Teoksessa Work goes happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy.
- Ehrnrooth, Jari 2019. Kymmenen vaatimusta vapaalle ihmiselle. Helsinki: Otava.
- Gambill, Tony 2022. Why Self-Leadership Is Your Key To Career Success. Artikkel. Viitattu 4.1.2024. <https://www.forbes.com/sites/tonygambill/2022/01/04/why-self-leadership-is-your-key-to-career-success-in-2022-and-beyond/>
- Goldsby, Michael G., Goldsby, Elizabeth A., Neck, Christopher B., Neck, Christopher P and Mathews, Rob. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Artikkel. Viitattu 3.4.2024. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Halttu, Juha 2014. Mentor-koulutuksen tuottama kokemuksellinen muutos itsestä – fenomenologinen tutkimus. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Pro gradu. Viitattu 4.12.2023. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60984/Halttu.Juha.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Hukari, Anniina 2023. Läsnaolo, kohtaaminen ja aito vuorovaikutus työyhteisön voimavarana. Teoksessa Work goes happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media Oy.
- Hämäläinen, Anne 2022. Ammatillinen reflektio – kuinka valjastaa reflektointi oman työn ja koko työyhteisön voimavaraksi? Blogi. Viitattu 4.1.2024. <https://metso-lanne.fi/2022/03/16/ammattillinen-reflektio-kuinka-valjastaa-reflektointi-koko-tyoyhteison-voimavaraksi/>
- Jarenko, Karoliina 2023. Miksi sisäistä motivaatiota tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän? Blogi. Viitattu 4.1.2024. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-sisaista-motivaatiota-tarvitaan-tulevaisuudessa-yha-enemman/>
- Jolma, Elina 2023. Yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentaminen kasvuyritykselle. Tapauksena Taskmill Oy. Opinnäytetyö. Viitattu 3.4.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/809765/Jolma_Elina.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Jung, Peter 2019. Johtaja, ole rohkeasti itsekäs. Blogi. Viitattu 3.1.2024. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/johtaja-ole-rohkeasti-itsekas/>
- Jääskeläinen, Henni 2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Artikkel. verkkolehti Brik. Viitattu 11.12.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>

- Kantelus, Leea & Rantala, Anna-Leena 2022. Yhteisöohjautuvuuden tukeminen Oikeus uudistua -hankkeen avulla. Artikkel. Viitattu 3.4.2024. <https://tulevaisuudenjohtaminen.fi/yhteisöohjautuvuuden-tukeminen-oikeus-uudistua-hankkeen-avulla/>
- Kenttä, Peter 2021. Blogi, viitattu 11.4.2023. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/monipuolinen-itsensa-johtaminen-on-tyoelaman-tarkein-henkilokohtainen-taito-vuonna-2025>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka – aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2013. 3.painos. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media.
- Levanto, Simo 2018. Itsensä johtaminen ja valmentaminen. Artikkel. Viitattu 4.4.2024. <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/>
- Loman, Mirka 2023. Itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys. Pro gradu. Viitattu 4.4.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023022128148>
- Luoto-Mäenpää, Tiina 2016. Itsensä johtaminen – vastuu vapauttaa tuloksiin. Blogi. Viitattu 4.1.2024. <https://www.balantor.fi/itsensa-johtaminen-vastuu-vapauttaa-tuloksiin>
- Martela, Frank 2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Blogi. Viitattu 3.4.2024. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko ihmisen sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media.
- Moilanen, Seija 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus blogi 11.10.2021. Viitattu 11.12.2023. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>
- Mönkkonen, Kaarina & Roos, Satu 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Neck, Christopher P. & Manz, Charles C. & Houghton, Jeffrey D. 2017. Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffrey D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology. Artikkel. Viitattu 29.1.2024. https://content-webapi.tuni.fi/proxy/public/2021-06/artikkeli-neck_houghton_2006_2decadesselfleadership.pdf
- Niinivuo, Samuli 2022. Itseohjautuvuuden nurja puoli. Artikkel HS Visio. Viitattu 3.4.2024. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>
- Niittymäki, Hanna 2021. Ihmisiksi elämisen taito. Kiili, Viro: Meedia Zone OÜ.
- Oikkonen, Laura 2019. Arvot osana itsensä johtamista. Opinnäytetyö. Viitattu 2.1.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266386/Oikkonen_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Pietikäinen, Liisa 2023. Olisiko aika huomioida työyhteisötaidot? Uutinen. Viitattu 29.12.2023. <https://www.mielitekomedia.fi/fi/uutinen/olisiko-aika-huomioida-tyoyhteisotaidot>
- Pistner, Manuel 2023. What is self-leadership and why is it important. Artikkel. Viitattu 3.4.2024. <https://www.linkedin.com/pulse/what-self-leadership-why-important-manuel-pistner/>
- Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Pölönen, Perttu 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pölönen, Perttu 2020. Tulevaisuuden identiteetit. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Salmela, Veli-Matti 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta. Pro gradu. Viitattu 4.1.2024. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201612103245.pdf>
- Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY.
- Savaspuro, Miia 2019. Analyysi: Kun vapaudesta tulee vankila – itseohjautuvuuden ongelmat ja miten ne ratkaistaan. Artikkel. Viitattu 3.1.2024. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkeli/analyysi-kun-vapaudesta-tulee-vankila-itseohjautuvuuden-ongelmat-ja-miten-ne-ratkaistaan/>
- Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Souba, Wiley W 2013. The Science of Leading Yourself: A Missing Piece in the Health Care Transformation Puzzle*. Article in Open Journal of Leadership 2013, Vol.2, No.3., 45-55.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Liettua: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2023. Älykäs itsensä johtaminen: miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Artikkel. Viitattu 28.12.2023. <https://penttisydanmaanlakka.fi/alykas-itsensa-johtaminen-miten-pitaa-hyvaa-huolta-yksilon-ja-organisaation-hyvinvoinnista/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto 2024. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. Viitattu 21.4.2024. <https://tietosuoja.fi/usein-kysyttya-gdpr>
- Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomisto, Emmi 2022. Henkilöstön osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet työn kehittämisessä. Opinnäytetyö. Viitattu 10.12.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/750366/Tuomisto_Emmi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Työterveyslaitos 2024. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 4.1.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Työterveyslaitos 2024. Hyvä työkäyttäytyminen. Viitattu 4.1.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/esittavan-taiteen-turva-ja-hyvinvointiraideri/hyva-tyokayttaytyminen>
- Työturvallisuuskeskus. Hyvä työkäyttäytyminen ja työyhteisötaidot. Viitattu 4.12.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/toimialakohtaista-tietoa/luovat-tuotannot/hyva-tyokayttaytyminen-ja-tyoyhteisotaidot/>
- Työturvallisuuskeskus 2023. Työyhteisö. Viitattu 5.12.2023. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/>
- Vakkuri, Kai 2002. Arvot ja ajatukset. Työyhteisön ja elämisen ikuisia, kestäviä ajatuksia. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Varantola, Krista & Launis, Veikko & Helin, Markku & Spoof, Sanna Kaisa & Jäppinen, Sanna 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 1.12.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy