

Saara Mattila

ITSENSÄ JOHTAMISEN HYÖDYT ESIMIESTYÖN  
HAASTEISSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2015

# ITSENSÄ JOHTAMISEN HYÖDYT ESIMIESTYÖN HAASTEISSA

Mattila, Saara  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2015  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 42  
Liitteitä: 1

Asiasanat: itsensä johtaminen, tietoisuus, esimies, esimiehen haasteet

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia itsensä johtamista ja sitä, minkälaisia hyötyjä siitä esimiehelle on. Tavoitteena oli selvittää, kuinka tuttu itsensä johtaminen on esimiehelle käsitteenä ja löytää keinoja joilla se voi olla hyödyksi työn tuomissa haasteissa.

Tutkielman teoreettiseen osioon sisältyy esimiehen kiireiseen arkeen liittyviä haasteita sekä itsensä johtamista. Esimiehen suurimmiksi haasteiksi valitsin alaisten kehittämisen, delegoinnin ja ajankäytön, stressin, muutoksen kohtaamisen sekä päätöksenteon. Nämä liittyvät kaikki esimiehen jokapäiväiseen arkeen. Itsensä johtamisen osuudessa keskityttiin tietoisuuteen ja kokonaiskuntoisuuteen.

Empiirisessä osiossa käytettiin menetelmänä haastattelua. Haastattelun kohderyhmänä olivat esimiesasemassa työskentelevät henkilöt. Haastatteluun osallistui neljä erikäistä ja eri aloilla toimivaa esimiestä ja haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2015.

Tutkimus osoitti, että kyseisillä esimiehillä on hyvä kuva siitä, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Kaikki neljä pitivät huolta omasta kokonaiskuntoisuudestaan, mikä näkyy pärjäämisessä kiireisessä arjessa. Suurimmiksi ongelmiksi nousivat esimiehen työssä ajanhallinnasta ja ajankäytöstä huolehtiminen sekä vapaa-ajan ja työelämän erillään pitäminen. Kaikki neljä totesivat, että vapaa-ajan ja työelämän erillään pitäminen on haastavaa ja helposti tulee töitä mietittyä myös kotona.

## BENEFITS OF SELF-MANAGEMENT IN SUPERVISORS WORK CHALLENGES

Mattila, Saara

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

April 2015

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 42

Appendices: 1

Keywords: self-management, supervisor, consciousness, supervisors challenges

---

The purpose of this thesis was to explore self-management and the potential benefits of being a supervisor. The aim was to find out how familiar the concept of self-management is to the managers in this study and to determine ways in which it can be useful for challenges in the work place.

The theoretical section includes a summary of the supervisor's everyday challenges and self-management strategies. The biggest challenges for a manager are the development of employees, delegation and time management, stress, dealing with changes, and decision-making. The self-management section has a focus on the consciousness and the overall balance in life.

The method of interview was used in the empirical section. The interview targeted persons working in managerial positions. The participants of the study were of varying age and gender. They all worked in different areas of business. Four managers participated in the interviews, conducted in March 2015.

The results show that the managers of this study have a good understanding of self-management and the aim of it. All four participants demonstrate good overall balance in life. The good balance enables the managers to function effectively in a busy work environment. The biggest challenges of a manager are time management, and keeping work and free time separated. All this study's managers agreed that the latter is the biggest challenge in a manager's life.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ESIMIESTYÖN KESKEISIÄ HAASTEITA .....	6
2.1	Alaisten kehittäminen ja kehityskeskustelut.....	6
2.2	Stressi ja odotusten täyttäminen .....	7
2.3	Päätöksenteko .....	8
2.4	Muutoksen kohtaaminen.....	10
2.5	Delegointi ja ajanhallinta .....	12
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	13
3.1	Itsensä johtamisen perusteet .....	13
3.2	Tietoisuus.....	14
3.3	Keinot .....	15
3.3.1	Fyysinen kunto .....	16
3.3.2	Psyykinen kunto .....	18
3.3.3	Sosiaalinen kunto .....	19
3.3.4	Henkinen kunto .....	20
3.3.5	Ammatillinen kunto.....	21
3.4	Tieto ja käytäntö .....	22
3.5	Tavoitteet ja itsekuri .....	23
3.6	Arviointi ja palkitseminen .....	24
4	KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	25
5	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	26
5.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	26
5.2	Haastattelu aineiston keruumenetelmänä.....	26
5.3	Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku .....	27
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
6.1	Esimiehen haasteet.....	29
6.2	Itsensä johtaminen .....	32
7	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä pohditaan millaisia haasteita esimies kohtaa arjessaan sekä tutustutaan itsensä johtamiseen. Työn tarkoituksena on löytää itsensä johtamisen avulla esimiehelle keinoja suoriutua työnsä haasteista tehokkaasti. Teoreettisessa osuudessa käsittelen esimiehen keskeisimpiä haasteita. Olen valinnut siihen sellaisia haasteita, jotka ovat esillä esimiehen jokapäiväisessä toiminnassa. Toinen kokonaisuus teoriaosuudessa on itsensä johtaminen. Siinä perehdytään siihen, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa ja syvennytään tietoisuuteen sekä sen osa-alueisiin, joiden avulla päästään kohti kokonaisvaltaista tietoisuutta.

Koen tämän opinnäytetyön olevan hyödyksi kaikille esimiehille, sekä uskon myös yksityishenkilöiden löytävän uutta näkökulmaa. Usein itsensä johtaminen jää esimiehille tiedostamattomaksi toiminnaksi ja sen takia siinä ei kehitytä. Toivon tämän opinnäytetyön avulla tuovani itsensä johtamisen tärkeyttä esiin, herättää esimiehissä halua kehittyä ja syventyä itsensä johtamiseen sekä tuomaan sitä osaksi omaa arkea.

Valitsin aiheen sen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden takia. Nykyajan kiireisessä arjessa esimiehelle on tärkeää löytää tasapaino työelämälle ja vapaa-ajalle. On osattava pitää omasta hyvinvoinnista huolta sekä paneutua työhön parhaansa mukaan. Harrastukset ja perheen parissa vietetty aika ovat hyviä tapoja palautua työn aiheuttamasta stressistä ja palautumisen jälkeen pystyy paremmin paneutumaan työn mukana tulleisiin haasteisiin.

Itsensä johtamista ja esimiestyön haasteita tutkin käytännössä haastattelulla johon valitsen 4 esimiesasemassa työskentelevää henkilöä. Pysin valitsemaan haastateltaviksi mahdollisimman erilaisia henkilöitä esim. iältään, sukupuoleltaan tai elämäntilanteeltaan.

## 2 ESIMIESTYÖN KESKEISIÄ HAASTEITA

### 2.1 Alaisten kehittäminen ja kehityskeskustelut

Alaisten kehittäminen ja kehityskeskustelut ovat yksi esimiehen vaativimpia tehtäviä, jotka vaativat erityistä huomiota. Esimiehen tehtävä alaisten kehittämisessä on lähes mahdoton jos alaisilla itsellään ei ole minkäänlaista halua kehittyä työssään. Esimiehen tärkeä tehtävä on kuitenkin toimia alaistensa valmentajana kehittymiselle. Kehittämiseksi on monia vaihtoehtoisia tapoja sekä tilanteita kuten kehityskeskustelut, antamalla alaisille sopivasti haastavia tehtäviä sekä antamalla säännöllisesti rakentavaa palautetta alaisen itsetunnon kasvattamiseksi. Palautteen kautta esimies voi auttaa työntekijää tunnistamaan omat vahvuutensa sekä kehitystarpeensa. (Esimies.info:n www-sivut 2015)

Valmennus on yksi kehittämisen työvälineistä ja siinä esimies antaa alaiselle mahdollisuuden etsiä paras ratkaisu johonkin ongelmaan tämän omien tietojen ja kokemusten pohjalta. Valmennuksen yksi hyvistä puolista on, että alaiset kehittävät ongelmiin ratkaisut itse, mikä kehittää alaisen ammatillista osaamista. Esimies säästää aikaa pitkällä aikatahtimella, sillä työntekijöistä tulee itsenäisempiä, oma-aloitteisia sekä rohkeampia rikkomaan rajoja. (Mossboda, Peterson, Rönnholm & Lustig 2008, 51.)

Kehityskeskustelu on keino, jolla pidetään huolta, että tarvittavat asiat on käyty läpi ja molempia osapuolia on kuultu. Kehityskeskustelujen tavoitteena on myös varautua tulevaisuuteen ja luoda parempaa yhteistyötä. (Valpola 2002, 9.) Kehityskeskusteluissa esimies saa arvokasta tietoa alaistensa nykytilasta sekä oivan tilaisuuden jakaa tärkeiksi kokemia asioita kyseisen alaisen kanssa. Työntekijälle se on hyvä tilaisuus kertoa kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen sekä muutoksiin liittyvät asiat (Työterveyslaitoksen www-sivut 2015). Hyvä vuorovaikutus, luottamuksellinen ja hyvä ilmapiiri ovat edellytyksiä onnistuneelle kehityskeskustelulle (Sundvik 2006, 113).

Kehityskeskustelujen aloittamisessa esimiehen täytyy ylittää mukavuuskynnys ja parhaansa mukaan tehdä keskusteluista rutiinia. Jos esimies ei käy kehityskeskustelua, se voi välittää alaisille väärän kuvan siitä, kuinka tärkeänä esimies pitää ihmisten

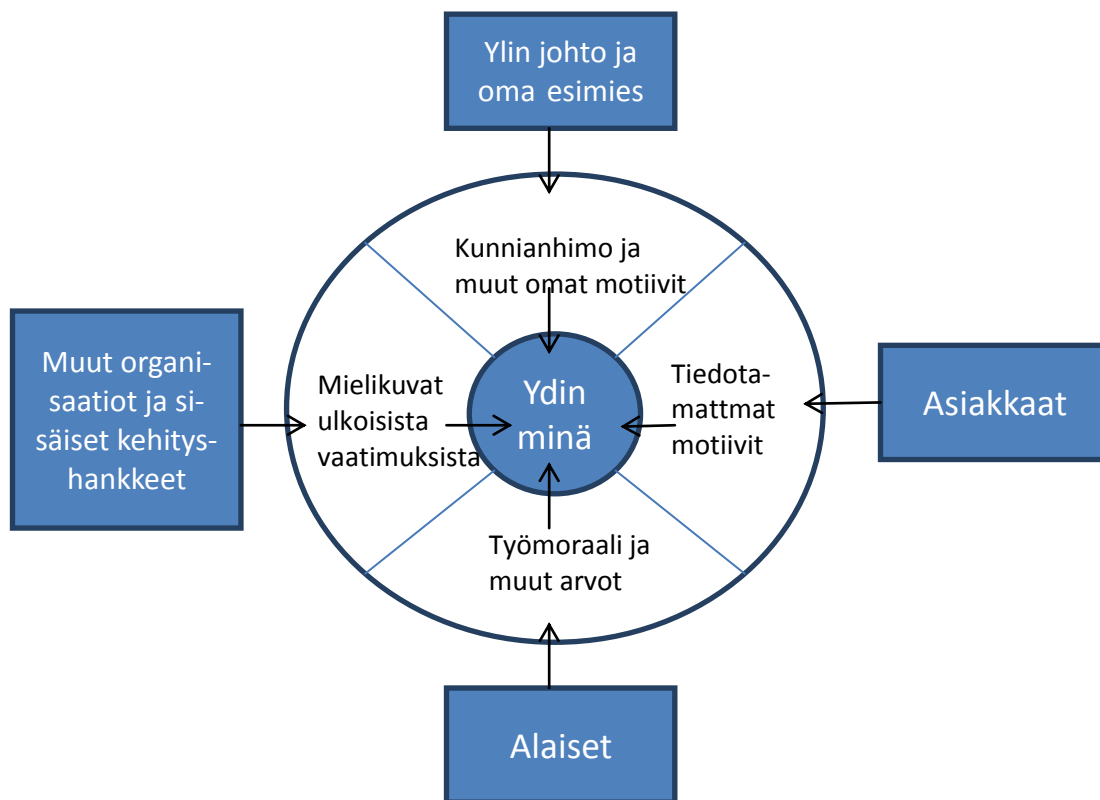
johtamista. Alaisten kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja johdonmukaista, jotta päästään parhaisiin lopputuloksiin. Jatkuva alaisten kehittäminen kuormittaa esimiehen työtä sekä voi tuoda alaisille paineita onnistumisesta. (Valpola 2002, 11.)

## 2.2 Stressi ja odotusten täyttäminen

Työssä kuormittumista eli stressiä esiintyy aina työelämässä. Stressi on mielen, kehon sekä tunne-elämän reaktio tilanteeseen, joka voi järkyttää elämäntasapainoa. Stressi alkaa usein psyykkisesti ja johtaa pitkään jatkuessaan fyysiseen reagoimiseen. Stressi ei ole kuitenkaan aina huono asia, vaan siitä voi olla myös hyötyä. Sopiva määrä stressiä voi vaikuttaa positiivisesti aikaansaannoksiin ja vie työssä eteenpäin. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut, 2015.)

Oleellista on pystyä säätelemään stressiä. Stressin vaikutuksia voi hallita kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on kehittää ihmisen kykyä kestää paremmin itseensä kohdistuvia paineita. Käytännössä tällä tarkoitetaan ammatillisten taitojen ja yleisen elämänhallinnan kehittämistä. Fyysinen ja psyykkinen kunto ovat myös tärkeässä asemassa. Toiseksi stressiä voi vähentää ulkoisia vaatimuksia keventämällä, sekä kolmantena keinona on eliminoida tunnetut stressitekijät ja välttää niille altistumista. (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 51.)

Esimieheen kohdistuu aina eri tavalla ja erilaisia paineita kuin työntekijöihin. Häneltä vaaditaan paineensietokykyä ja vastuun kantamista eritavalla kuin muilta. Esimiehen tulee tunnistaa työhönsä liittyvät paineet. (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 65.)



Kuvio 1. Esimiestyön ristipaineet (Salminen 2006, 223)

Esimiehen roolissa voi olla vaikeata kohdata kaikkien odotukset ja mielikuvat, jotka esimieheen kohdistuvat. Esimiehen valta-asema jo itsessään tuo positiivisia tai negatiivisia mielikuvia, joihin alaisen on helppo lähteä mukaan. Odotukset voivat liittyä mm. edeltäjän toimintaan, kulttuuriin ja/tai aiempaan historiaan. Esimiehen on tärkeää olla kompastumatta negatiivisiin odotuksiin ja ottaa tarvittaessa ns. etäisyyttä niihin. Etäisyyden ottaminen käytännössä tarkoittaa aikalisän ottamista. Esimiehen ei tarvitse olla tunteeton, mutta voimakkaiden tunteiden hillitseminen on hyvä ratkaisu, ettei itse aiheuta negatiivisia mielikuvia. Omien tunteiden tiedostaminen ja hallitseminen edellyttää hyvää itsensä johtamista. (Sundvik 2006, 28.)

### 2.3 Päätöksenteko

Esimies on nimetty tekemään päätöksiä vastuualueellaan ja päätöksenteko on yksi esimiehen keskeisimmistä töistä. Joskus työntekijät ovat päätöksistä eri mieltä ja siitä



syntyy kiihkeitä tunteita tai jopa vastarintaa. Tällöin työntekijät rupeavat puimaan päätöstä eivätkä toteuttamaan sitä. (Mossboda, Peterson, Rönholm & Lustig 2006, 36.)

Useimmiten päätökset voidaan tehdä yksinkertaisella menetelmällä, jossa on tärkeää, että kaikki vaiheet toteutetaan huolellisesti eikä mitään vaihetta jätetä pois. Jotkut menetelmät voivat olla hyödyllisiä yksittäisissä päätöksenteon vaiheissa, mutta se ei korvaa itse päätöksentekoa eikä päätöstä. Näiden menetelmien suurin hyöty ei ole se, että ne korvaisivat päätöksen vaan siinä, että ne auttavat muokkaamaan ja organisoimaan tietoa päätökseen pääsemiseksi. (Malik & Lahti-Sallinen 2002, 184.)

Päätöksentekoprosessissa voidaan edetä seuraavan menettelytavan mukaisesti:

1. Ongelman määrittely
2. Vaatimuksien erittely, joita päätöksen on vastattava
3. Vaihtoehtojen pohtiminen
4. Vaihtoehtojen riskien määrittely ja seurausten analysointi
5. Itse päätös
6. Toteuttaminen
7. Toteutuksen aikainen seuranta ja jälkiseuranta

(Malik & Lahti-Sallinen 2002, 185.)

Esimies voi joutua tekemään päätöksiä täysin riittämättömän tiedon perusteella eikä oikeaa ja väärää aina voi helposti määrittellä. Joskus oikea päätös on tiedossa, mutta sen toteuttamisessa ilmenee ongelmia. Esimiehen tulee hyväksyä, että ei voi aina ennustaa päätöksensä seurauksia, eikä voi myöskään jättää päätöstä kokonaan tekemättä siksi, että päätöksenteko on stressaavaa. Päätökset tulee tehdä usein kiireellisellä aikataululla joka edellyttää omien rajojensa tuntemista ja niiden hallitsemista. Tämä vaatii esimieheltä vahvaa itsetuntemusta ja itsensä johtamista. Jokainen ongelma on käsiteltävä saatavilla olevan tiedon mukaan ja tehtävä ratkaisu tilanteeseen sopivalla tavalla. Aina ei ole oleellista, onko ratkaisu paras, vaan että se on toteutuskelpoinen. (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 63.)

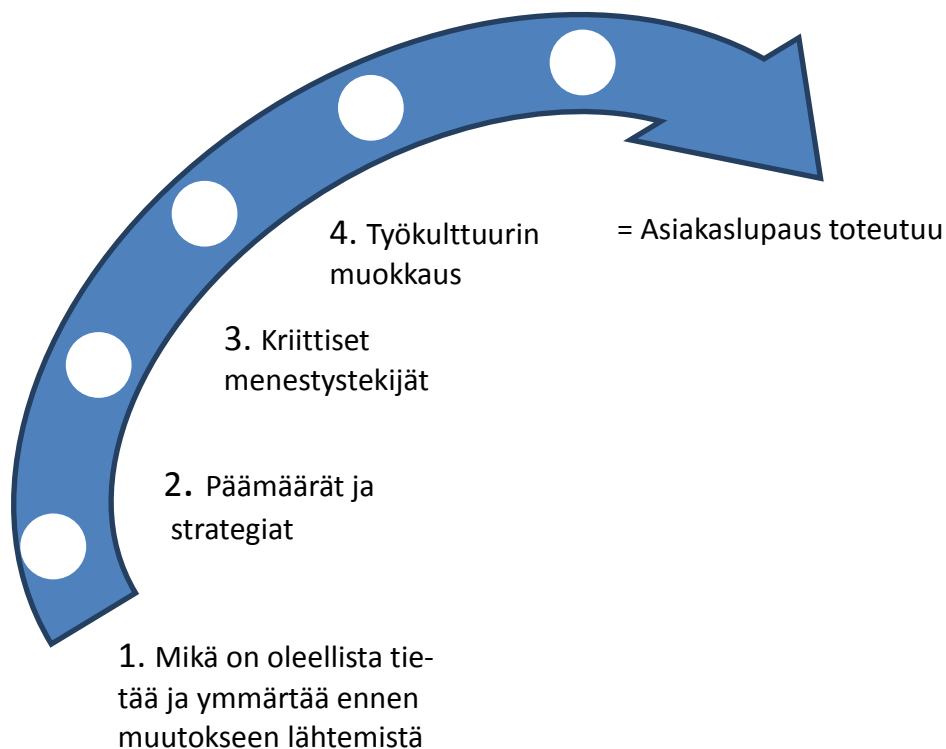
## 2.4 Muutoksen kohtaaminen

Muutosta kohdatessa esimiehen johtajuus ja esimestaidot joutuvat koetukselle, siitä selviäminen vaatii paneutumista ja huolellista valmistautumista. Muutos koettelee ainakin hetkellisesti yksilöiden työmotivaatiota ja sitoutumista. Tämän takia saataan menettää hyviä työntekijöitä tai toiminnan laatu saattaa kärsiä. (Sundvik 2006, 120.)

Suunnitteluvaihe on muutosprosessin tärkein työvaihe. Selkeät tavoitteet ja etenemissuunnitelmat auttavat hallittuun muutoksen johtamiseen. Muutos herättää usein työntekijöissä ristiriitaisia ajatuksia ja tunteita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja sitä kautta koko työyhteisöön. Helpoin keino välttää muutoksesta johtuvaa negatiivisen ilmapiirin etenemistä työyhteisössä, on työntekijöitä motivoimalla ja sitouttamalla. (Sundvik 2006, 148.) Normaali koetaan usein turvallisenä ja muutos nähdään poikkeamana normaalista elämästä, vaikka muutos on kuitenkin jatkuva olotila (Toivola 2010, 131). Jatkuva muutos vaatii esimiestä kiinnittämään erityistä huomiota itsensä johtamiseen ja itsensä kehittämiseen.

Esimiehelle muutoksen toteuttaminen on suuri haaste ja siinä onnistuminen on tärkeä taito. Nelikenttä- eli SWOT-analyysistä on esimiehelle tässä tilanteessa paljon hyötyä. SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysin avulla voi pohtia nykytilannetta ja sen pohjalta voi lähteä toteuttamaan muutoksia. Muutoksen onnistumistodennäköisyys kasvaa, kun esimies ja alaiset suunnittelevat ja kehittävät muutosta yhdessä. (Mossboda, Peterson, Rönholm & Lustig 2006, 65.)

Onnistunut muutos on johdonmukainen, pysyvä, tilanneherkkä ja joustava. Se saa aikaan positiivisia tunteita sekä sitoutumishalukkuutta. Tavoitteilla on myös tärkeä vaikutus muutoksissa. Tärkeintä ei ole itsessään saavuttaa tavoitetta vaan se millaisia muutoksia se tekee ihmisissä heidän tavoitellessa päämäärää. (Wendelin 2013, 196.)



Kuvio 2. Onnistunut muutosprosessi. (Wendelin 2013, 25)

Muutoksen yhteydessä esimiehen ensimmäisenä prioriteettina tulee olla työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen ja sen jälkeen vasta tuottavuus ja tehokkuus (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 64). Onnistunut muutos toteutetaan ihmisten ehdoilla, asiakaslähtöisesti ja yrityksen arvoja noudattaen (Wendelin 2013, 196).

Muutoksen johtaminen vaatii tilannejohtamista. Siinä on kyettävä ymmärtämään, milloin on tarpeen luja johtajuus ja milloin voi antaa aikaa kypsytymiselle ja sisäistämiselle. Muutosjohtajan tulee olla herkkä tunnistamaan tilanteet, milloin määrätietoinen ohjaus on tarpeellisempaa kuin kompromissi. Esimiehen on kyettävä kehittymään ja oppimaan aikaisemmista muutoksista ja arvioimaan tekemisiä jatkuvasti. Esimiehen tulee myös pystyä muuttamaan omaa ajattelutapaansa, jos epäonnistuu halutun lopputuloksen saavuttamisessa. (Viitala 2003, 95.)

## 2.5 Delegointi ja ajanhallinta

Esimiehen tulee kyetä käyttämään delegointia johtamisen välineenä ja sen avulla saavuttaa parempaa tulosta. Delegointi on tuloksen aikaansaamista muiden ihmisten avulla. Esimies antaa alaiselle vallan jonkin tehtävän toteuttamiseen jossa alainen saa tehdä päätöksiä omiin tietoihinsa, kokemuksiinsa ja arvoihinsa nojaten. Onnistunut delegointi vaatii ajatustyötä sekä sitä, että esimiehellä ja alaisella on molemmin puoleinen luottamus. Delegoinnista on paljon hyötyä, sillä työntekijä kehittää osaamistaan sekä motivoituu ottamaan enemmän vastuuta. Organisaatiosta tulee entistä tehokkaampi, kun delegointia käytetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Mossboda, Peterson, Rönnholm & Lustig 2006, 57.)

Delegointi vapauttaa esimiehelle enemmän aikaa tärkeämpiin tehtäviin, mahdollistaa tehokkaamman suunnittelun sekä auttaa helpottamaan omiin tehtäviin liittyviä paineita. Delegoiminen on ehdottoman tärkeää esimiehelle, jos hän aikoo kontrolloida aikaansa ja tulla tehokkaaksi johtajaksi. Se on esimiehen yksi välttämätön tehtävä, joka lisää menestymistä. (Taylor 1989, 88 – 90.) Esimiehellä on aina lopullinen vastuu delegoinnista huolimatta. Esimiehen tehtävänä onkin valita tarkkaan henkilöt, kenelle mitään tehtäviä päättää delegoida. Delegointi vähentää työtaakkaa, muttei vastuutaakkaa. Delegoinnin onnistuminen voi viedä aikaa, joten esimiehen pitää nähdä delegointi pitkän aikavälin tavoitteena. (Mossboda, Peterson, Rönnholm & Lustig 2006 58 – 59.)

Aika on rajallinen hyödyke, eikä ns. ”ajan hankkiminen” kirjaimellisesti ole mahdollista. On kuitenkin mahdollista käyttää aikaa hyödyllisesti ja saada enemmän aikaa käytettävän ajan puitteissa. (Keenan & Latvala 1997, 5.)

Melkein kaikissa organisaatioissa esimiehellä on jonkinlaista työnkuormitusta jatkuvasti tai ajoittain. Kiire näkyy normaaliin tuotantotoimintaan esimiehen päättämättömyytenä, virheinä, ahdistavana ilmapiirinä, epätietoisuutena tehtävistä. Pahimmillaan se voi viedä esimiehen uskottavuutta sekä arvostusta. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on luoda työyhteisöön jatkuvuutta ja turvallisuuden tunnetta. Jos esimies lähtee kiireeseen mukaan ja panikoi stressaavissa tilanteissa, tämän tehtävät tulevat uhatuksi. (Moisalo 2010, 111 – 112.)

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

#### 3.1 Itsensä johtamisen perusteet

Kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen Pentti Sydänmaanlakka kertoo, että kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Tämä ajatus pohjautuu siihen, että kun osaamme johtaa itseämme osaamme johtaa muita (Sydänmaanlakka 2006, 5). Esimies kohtaa kiireisessä arjessaan haasteita ja näistä haasteista selviäminen vaatii hyvää itsensä johtamisen taitoa.

Itsensä johtaja tunnistaa omat rajansa ja kokee pystyvänsä hallitsemaan itseään. Se merkitsee itsestään huolehtimista, jatkuvaa kehitystä sekä itsensä hyväksymistä. Itsensä johtaminen lisää hallinnan tunnetta työssä sekä vähentää stressiä ja työuupumusta. Itsensä johtaminen on hyvin käytännönläheistä, jossa suurin ongelma on opitun soveltaminen käytännössä. Tätä voi soveltaa mihin tahansa elämän osa-alueeseen, vaikka tiedämme miten tulisi toimia, emme kuitenkaan toimi niin. (Paasi-vaara 2010, 33 – 34.)

Ihmisen on mahdollista vaikuttaa omaan ajatteluun, tunteisiin sekä todellisuudentul- kintaan. Oman mielen valmentamisen tavoitteena on tulla tietoisiksi ajattelu- ja reaktiomalleistaan ja sen jälkeen tietoisesti muuttaa niitä myönteisemmiksi ja rakentavammiksi. (Rytikangas 2011, 19.)

Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, mutta sen tavoittelussa on otettava vastuu omista teoistaan. Jokainen on vastuussa omasta elämästään ja tämän vastuun ottamisessa helpottaa kolmeen kysymykseen vastaaminen. Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen matkalla? Suurin osa ei osaa vastata näihin kysymyk- siin ja on näin oman elämänsä uhri. Itsensä johtaminen on oman tahdon kanssa työ- kentelyä, jossa meidän on löydettävä motivaatio sekä tarkoitus, jotta pääsemme kohti hyvää elämää. Se on myös tietoisuuden syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2006, 274 – 280.)

Ihmisenä olemiseen kuuluu tasapainoisen suhteen löytäminen itseensä omaehtoisen ponnistelun avulla. Usein suhteen muodostuminen alkaa vasta pakon edessä esimerkiksi kriisissä, sairaudessa, perheen hajoamisessa tai potkut saadessa. Tällaisessa tilanteessa vetäytyminen hetkeksi omiin oloihin voi muodostua tieksi pysähtymiseen, hiljentymiseen, meditaatioon. Itsensä kohtaaminen ja elämän mielekkyyden löytäminen voivat toteutua välimatkan päässä fyysisen maailman ongelmista. (Metropoliitta Ambrosius & Tikkanen & Kietäväinen 2009, 127.) Itsensä johtamisen tyypillisimmät esteet ovat ajanpuute ja kiire, itsensä unohtaminen, palautteen puuttuminen sekä arjen johtajuudesta irtaantuminen (Aarnikoivu, 2008, 39).

### 3.2 Tietoisuus

Itsensä johtaminen alkaa tietoisuudesta. Tietoisuus tarkoittaa yksilön selvillä oloa omista fyysisistä ja psyykkisistä prosesseistaan. Tietoisuuteen kuuluvat ne toiminnot, jotka ovat sillä hetkellä tarkkaavaisuutemme kohteena kuten havainnot, ajatukset, tunteet, mieli- ja muistikuvat. Kyse ei ole ainoastaan rationaalisesta älykkyydestä vaan kokonaisvaltaisesta viisaudesta, joka pitää sisällään fyysisen, rationaalisen, emotionaalisen ja henkisen älykkyyden. (Sydänmaanlakka 2006, 260.)

Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä kehittämistä. Tietoisuuden kehittyminen ei ole suoraviivaista vaan tapahtumien ja asioiden toistuvaa kohtaamista, sisältämistä sekä soveltamista käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2006, 262.) Oma tietoisuuttaan kannattaa laajentaa ja syventää sekä testata sitä käytännössä. Matka ydintietoisuuteen ja esitietoisuuteen on helppoa mielen harjoitusta, kun taas laajentunut tietoisuus ja tiedostamaton alue ovat erittäin eksoottisia matkakohteita. (Sydänmaanlakka 2006, 267.)

Suuret opettajat kertovat, että suurin kysymys on: kuka minä olen? tai ennemmin: mitä minä olen? Mikä on tämä, jota kutsun minäksi? Mikä on tämä, jota kutsun itseksi? Vaatii paljon tietoisuutta, jotta ihminen voi ymmärtää, että tämä henkilö, jota kutsutaan minäksi, onkin ainoastaan menneiden kokemusten, ehdollistumisen, ohjelmoinnin kasautuma. (De Mello, Stroud & Rissanen 2005, 45.) Itsehavainnointi

tarkoittaa, kaiken ympärillä ja itsessä tapahtuvan havainnoimista kuin se tapahtuisikin jollekin toiselle (De Mello, Stroud & Rissanen 2005, 46).

De Mello kirjoittaa kirjassaan siitä, miten kauan tietoisuuden tavoittamiseen voi kuluu aikaa ja mitä sen jälkeen tapahtuu. ”Jotkut onnelliset näkevät sen yhtenä välähdyksenä. He havahtuvat tietoisuuteen. Toiset kasvavat siihen hitaasti, vähitellen, lisääntyvissä määrin. He alkavat nähdä asioita. Harhaluulot hälvenevät, fantasiat kuoriutuvat pois ja he alkavat päästä kosketuksiin tosiasioiden kanssa. Ei ole mitään yleistä sääntöä.” ”Ette pelkää ketään, koska olette täysin tyytyväisiä vaatimattomaan osaanne. Ette välitä hiukkaakaan menestyksestä tai epäonnistumisesta. Niillä ei ole mitään merkitystä. Kunnia ja häpeä eivät merkitse mitään. Jos teette itsenne naurettaviksi, silläkään ei ole mitään merkitystä. Eikö sellainen olo ole ihmeellinen?” (De Mello, Stroud & Rissanen 2005, 57.) ”Olette paljon energisempiä, olette enemmän elossa. Ihmiset ajattelevat, että ilman halujaan he ovat kuin kuolleita puita. Mutta tosiasiallisesti he lakkaavat olemasta jännittyneitä. Hankkiutukaa eroon epäonnistumisen pelosta, lakatkaa jännittämästä menestyksenne tähden, niin muututte omaksi itsekseenne, rentoutuneeksi omaksi itsekseenne. Ette aja enää jarrut päällä.” (De Mello, Stroud & Rissanen 2005, 58.)

Ilman tietoisuutta elämästä tulee konemaista, eikä siinä ole mitään inhimillistä (De Mello, Stroud & Rissanen 2005, 6).

### 3.3 Keinot

Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti myös huolehtiminen omasta työkyvystä. Viime kädessä kysymys on siitä, että löytää tasapainon työelämän ja vapaa-ajan välillä. (Paasivaara 2012, 33-34.) Keho, mieli, tunteet, arvot ja työ ovat itsensä johtamisen keinoja joiden avulla päästään lähemmäs kokonaisvaltaista tietoisuutta (Sydänmaalakka 2006, 30).

### 3.3.1 Fyysinen kunto

Keho on kaiken lähtökohta, ilman hyvin toimivaa kehoa meitä ei olisi olemassa. Sen merkitystä ei aina tiedosta ennen kuin sairastuu ja siksi kehosta on pidettävä hyvää huolta (Sydänmaanlakka 2006, 30.) Fyysinen kunto vaikuttaa myös työssä jaksamiseen ja ihmisellä onkin viisi hyvää tapaa pitää itsensä terveenä. Nämä ovat liikunta, terveellinen ruoka, riittävä lepo, rentoutuminen sekä riippuvuuksien välttäminen ja niistä eroon pääseminen. (Sydänmaanlakka 2006, 128.) Johtamisessa ja esimiesasemassa työskentelevän on erityisesti kiinnitettävä huomiota fyysiseen kuntoon, sillä se vaikuttaa voimakkaasti työssä pärjämiseen.

Pentti Sydänmaanlakka puhuu kirjassaan älykkäästä liikunnasta. Hänen mukaan se on hauskaa, monipuolista, tehokasta, säännöllistä ja kokonaisvaltaista. Liikunnan tulisi olla myös monipuolista ja siksi olisikin hyvä harrastaa useampaa liikuntamuotoa. Lajeja ja tapoja on monia joten jokaiselle varmasti löytyvät omat suosikit. (Sydänmaanlakka 2006, 105.)

Liikunta parantaa fyysistä kuntoa sekä määrittelee tavan jolla ihminen näkee itsensä ja elämänsä. Se on onnellisuuden ja henkisen tasapainon edellytyksiä, sillä se auttaa polttamaan kehosta stressin (Väkiparta & Feldman 2006, 81). Liikunnalla on positiivisia vaikutuksia myös esimiehen arkeen ja sitä voikin käyttää yhtenä työkaluna pitää vapaa-aika ja työelämä erillään.

Terveellinen ruoka tarkoittaa kokonaisuutta, eikä mikään yksittäinen ruoka-aine tee ihmeitä. Terveellinen ruokavalio on jokapäiväisien valintojen summa. Päivittäisiin ruokailutottumuksiin on aluksi kiinnitettävä erityistä huomiota ennen kuin siitä tulee rutiinia. On analysoitava omia ruokatottumuksiaan sekä sen jälkeen alkaa toteuttaa tarvittavia muutoksia. Omien tapojen muuttaminen vaatii itsekuria ja siksi muutosprosessia on seurattava aktiivisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 110 – 113.)

Oikeanlainen syöminen saa ihmisen voimaan fyysisesti hyvin ja se vaikuttaa positiivisesti myös psyykkiseen kuntoon. Terveellinen ruoka antaa energiaa myönteisellä tavalla. Ruoan hyvän laadun lisäksi ruoan oikea määrä ja syömisajon ajoitus ovat tärkeitä. Näiden arvioinnissa on parasta kuunnella omia vaistoja ja omaa kehoaan, mut-



ta joistain ohjeista voi olla hyötyä alkuun pääsemiseksi. (Väkiparta & Feldman 2006, 40 – 41.)

Rasituksen jälkeen ihminen tarvitsee aikaa palautua tavalla tai toisella. Lepo on hyvinvoinnin yksi perustekijä ja tarvitsemekin aikaa myös pelkästään olemiseen. Riittävä ja laadukas uni on erittäin tärkeää jaksamisen ja oppimisen kannalta. Unen aikana fyysinen väsymys häviää ja päivän aikana opittu tallentuu pitkäkestoiseen muistiin. Hyvä uni on monella tapaa tärkeää hyvinvoinnillemme. (Sydänmaanlakka 2006 116.)

Rentoutuminen auttaa meitä ymmärtämään mistä stressi johtuu ja millä tavoin se vaikuttaa meihin ja elimistöömme. Stressi on osa kaikkien ihmisten elämää ja siksi onkin tärkeää opetella välttämään sen tuomat negatiiviset sivuvaikutukset. (Sydänmaanlakka 2006 123 – 124.)

Uni on paras lääke stressiin sekä unimäärän kasvattaminen käynnistää myönteisen kierteen kartuttamalla energiavarastoja, mikä taas auttaa saamaan enemmän aikaa vähemmässä ajassa. Univajeella on lääketieteellisesti todettu olevan selvä yhteys fyysisiin ja henkisiin vaivoihin. Näitä ovat yleisen vastustuskyvyn heikentyminen, ahdistus, migreeni, masennus ja jopa psykoosi. (Väkiparta & Feldman 2006, 17 – 18.)

Saanila kirjoittaa kirjassaan Gendlinin kehittämästä fokusointimenetelmästä, jonka tarkoituksena on oppia keskittymään kehon tuntemuksiin. Ongelmat, joita on miettinyt vuosikausia mielessä, voivat saada uutta näkökulmaa, kun ne löytävät kehon tasolla. Tämä voi vapauttaa ihmisen toimimaan aivan uudella tavalla. Se muuttaa ihmisen käsitystä omaa kehoaan kohtaan ja opettaa luottamaan kehon viisauteen. Ihminen alkaa nauttia olostaan omassa kehossaan. (Saanila 2014, 33.)

Kokokehon fokusoinnissa ihminen kutsuu kehon eri osa-alueet ns. yhteen. Ihminen tiedostaa koko kehonsa antaen sille runsaasti tilaa ja jakamatonta huomiota. Tällä tavoin huomaa, että keho toimii ilman, että toimintoja täytyisi ohjata tietoisesti. (Saanila 2014, 45-46.) Kehoa tiedostava ihminen löytää vähitellen oman vapaan tahonsa ja oppii tuomaan sen esiin (Saanila 2014, 85).

### 3.3.2 Psyykkinen kunto

Mieli koostuu ajatuksista, tunteista, arvoista, sanoista, kuvista, käsitteistä, tarpeista ja motiiveista. Mieli ottaa vastaan koko ajan ulkoisia ärsykeitä ja samanaikaisesti se työstää sisäisiä ärsykeitä kuten muistoja, pelkoja ja haluja. Mieleemme hyppii koko ajan tulevaisuudessa ja menneisyydessä ja vain harvoin osaa olla paikallaan nykyhetkessä. Mielenrauhan tavoittelu on yksi ihmisen tärkeimmistä tavoitteista ja sitä ei voi saavuttaa pysyvästi keinotekoisesti ulkoisilla asioilla kuten huumeilla tai alkoholilla. (Sydänmaanlakka 2006, 131.)

Mielenhallinnalla tarkoitetaan, että löytää mielenrauhan ja pystyy hallitsemaan ajatuksiaan, mielikuviaan sekä tunteitaan. Kun pystyy hallitsemaan mieltään, pystyy olemaan tässä ja nyt, eivätkä ajatukset poukkoile menneessä ja tulevassa. (Sydänmaanlakka 2006, 170.) Mielenhallinnalla on suuri merkitys johtamiseen, sillä esimiehen tulee pystyä jokaisessa tilanteessa hallitsemaan tunteensa ja näin luomaan myös arvostusta alaisten silmissä.

Ihmisen aivoissa on osa, jota tiedemiehet kutsuvat RAS-järjestelmäksi (reticular activating system, verkkoaktivointijärjestelmä). Sitä voi verrata rationaaliseen mieleen, joka ei tässä yhteydessä tarkoita järkevää vaan se antaa neuvoja, jotka eivät ole usein järkeviä. Se antaa ihmisille kyvyn nähdä asiat niin kuin he itse haluavat ja että ne sopivat tiettyyn malliin. Tämä malli on se mitä noudatamme elämisen mallina ja omana ajatusmallina. Se käskee olla uskollinen sille ajatukselle, minkä uskot olevan totta. Kun Ihminen haluaa tehdä jotain elämässään, ajatusmallit antavat tietoisesti tai tiedostamatta ne vaihtoehdot valittaviksi, mitkä itse kokee mahdollisiksi. (Hotchkiss & Pelkonen 1995, 30 – 31.)

Aistimme ovat suhteellisen rajoittuneet ja usein havaitsemme vain niitä asioita jotka kiinnostavat meitä. Se mihin suuntaamme tarkkaavaisuutemme tulee havainnoinnin kohteeksi. Ihmisen tulisi olla tietoinen havaitsemisen subjektiivisuudesta sillä vaikuttaa olevan niin, että ihminen pystyy hahmottamaan ainoastaan hyvin pienen ja rajallisen osan todellisuudesta. (Sydänmaanlakka 2006, 142.)

### 3.3.3 Sosiaalinen kunto

Sosiaalisuudella tarkoitetaan sitä, miten kiinnostunut ihminen on muiden ihmisten seurasta sekä miten selvästi hän asettaa ihmisten seuran yksinolon edelle. Seurallisuus voisi kuvata tätä paremmin kuin sosiaalisuus. Sosiaalisuus on ns. temperamentti joka jokaisella ihmisellä on syntyessään ja sosiaaliset taidot opitaan vasta myöhemmin ulkoisten tekijöiden kautta. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan ihmisen kysyä tulla toimeen toisten ihmisten kanssa riippumatta siitä, kuinka seurallinen hän on. Sosiaalisuus auttaa sosiaalisten taitojen hankkimisessa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 17 – 18.)

Hyvä sosiaalinen kunto edellyttää tunneälykkyyden hallintaa ja on osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tunne on elämys, siihen liittyvät ajatukset sekä fyysinen ja psykologinen tila, joka sisältää ärsykkeen toimintaan. Emotionaalisesti älykäs ihminen kykenee ilmaisemaan, hallitsemaan ja tunnistamaan tunteensa, jonka ansioista pystyy elämään suhteellisen onnellisesti. Tällainen henkilö on optimistinen, realistinen ja joustava. Hän kykenee ymmärtämään muiden tunteita ja ylläpitää vastuullisia ihmissuhteita tulematta riippuvaiseksi toisesta. (Sydänmaanlakka 2006, 173.)

Sosiaalinen ihminen on varma, että kykenee näkemään muut sellaisena kuin he ovat. Tällaiset ihmiset eivät ilmaise omia mielipiteitään kärkkäästi vaan antavat toisten tehdä päätökset. Sosiaalinen ihminen on riippuvainen toisten ihmisten mielipiteistä. Vahvasti sosiaalinen ihminen tekee päätöksensä intuition pohjalta ja luottaa tunteisiinsa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 56.)

Tunteet ovat tärkeitä jokapäiväiselle toiminnalle sillä ne antavat energiaa ja ovat tavallaan olemuksemme ydin. Ihminen haluaa kokea mahdollisimman paljon hyviä tunteita ja välttää huonoja. Aina näin ei kuitenkaan tapahdu ja usein olemmekin tunteiden vietävinä. Tulisi kuitenkin pyrkiä tunteiden kokemisen lisäksi niiden hallintaan. (Sydänmaanlakka 2006, 174 – 175.)

Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy myös vahvasti hyvä itsetietoisuus. Tietoisuus omista tunteista on konkreettista osaamista ja sitä voi harjoittaa systemaattisesti. Harjoi-

tuksissa pyritään luopumaan negatiivisista tunteista ja keskittymään positiivisiin tunteisiin. (Sydänmaanlakka 2006, 204.)

### 3.3.4 Henkinen kunto

Henkinen tietoisuus tarkoittaa ihmisen tietoisuutta omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä sitä, että pystyy soveltamaan niitä käytännössä. Arvot ovat käyttäytymistä ohjaavia ajatuksia ja tunteita. Tärkeää on elää sopusoinnussa omien arvojen kanssa sekä oppia näkemään ongelmat mahdollisuuksina. (Sydänmaanlakka 2006, 224.)

Henkisyys on merkityksen ja tarkoituksen etsimistä sekä merkityksettömyyden voittamista. Syvä henkisyys on kokonaisvaltainen tila, kohti täydellistä läsnäoloa. Henkisyys on myös omien arvojen sisäistämistä ja niiden työstämistä. Jotta henkisyttä voi kehittää pitää sisältää kolme perusvaihetta, jotka ovat ihmettely ja reflektointi, pysähtyminen ja rentoutuminen sekä hiljentymisen ja mietiskelyn. Näiden jälkeen pääsee kohti henkisyyden tavoitetta joka on eheys, ykseys ja mielenrauha. (Sydänmaanlakka 2006, 221.) Henkisyys on tiedostamisen, oivaltamisen ja hartauden tulos (Dyer & Jaakkola 2012, 28 - 29).

Henkisyys tarkoittaa sitä, ettei ole kenenkään ihmisen, minkään tapahtuman armoilla. Toisin sanoen, kun ihminen pääsee syvälle henkisyyteen mikään ei enää pahoita hänen mieltään. Tämä on johtamisen kannalta tärkeää, sillä työhön liittyviä asioita ei tulisi tarkastella henkilökohtaisesti vaan asennoitua niihin ainoastaan ammatillisesta näkökulmasta. Anthony De Mello kirjoittaa kirjassaan henkisyydestä ja ihmisten kokemista ongelmista. Hänen mukaan todellisuudessa ei ole mitään mikä voi pahoittaa ihmisen mielen ja kaikki ongelmamme ovat lähtöisin itsestämme. Tätä hän kuvaa keskustelulla kun joku kysyi häneltä ” Eikö ole mitään sellaisia ongelmia, jotka olisivat vain todellisuudessa eivätkä minussa?” Ja tähän hän vastasi ”Jos poistamme yhtälöstä sinut, mitä tapahtuu ongelmalle?” Ongelmaa ei ole. (De Mello & Hartikainen 2013, 63.)

### 3.3.5 Ammatillinen kunto

Ammatillinen kunto on tärkeä osa kokonaiskuntoisuutta sillä työ on merkittävä osa ihmisen elämää. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan, että henkilöllä on selkeä tehtävä, tavoitteita, hän saa palautetta työstään riittävästi, riittävä osaaminen ja hän kehittyy tehtävissään jatkuvasti. Tämä edellyttää jatkuvaa huoltoa omasta osaamisestaan, tiedoistaan ja taidoistaan. Ammatillinen kunto on kykyä pärjätä työssään sekä löytää tasapaino työn ja muun elämän välille. (Sydänmaanlakka 2006, 227.)

Nykyään käy helposti niin, että ihminen antaa itsestään kaiken töissä ja muut elämän osa-alueet jäävät vähemmälle huomiolle. Pitkällä aikatahtimella on kuitenkin tärkeää hyvinvoinninkannalta että perhe, vapaa-aika, työ ja oma aika ovat tasapainossa keskenään. Jokaisella on oma yksilöllinen tasapaino, joka sopii itselle parhaiten. (Mossboda, Peterson, Rönholm & Lustig 2006, 31.)

Ammatillinen älykkyys koostuu fyysisestä älykkyudesta kuten kädentaidoista, rationaalisesta älykkyudesta kuten pään taidoista, emotionaalisesta älykkyudesta kuten sydämen taidoista sekä henkisestä älykkyudesta eli merkityksen löytämisestä (Sydänmaanlakka 2006, 248). Oman työn tarkoituksen ja merkityksen löytäminen ja oivaltaminen ovat haastavimpia ja tärkeimpiä asioita liittyen hyvään ammatilliseen kuntoon (Sydänmaanlakka 2006, 250).

Työn motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen osaan, ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia motivointitekijöitä ovat palkka tai sen korotukset, ylennykset, hyväksytyksi tuleminen, vallan saaminen ja osallistuminen päätöksentekoon. Palautteen saaminen kuuluu myös ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä motivointitekijöitä ovat tunteita joita itse tunnet. Näitä voi olla esim. olemalla tyytyväinen omaan työhön, olemalla innostunut oppimaan lisää sekä pyrkimään itse parempiin tuloksiin. (Rytikangas 2011, 51.)

### 3.4 Tieto ja käytäntö

Uusien asioiden työstäminen vaatii paljon aikaa jotta pääsemme ymmärryksen tasolle. Yksi oppimista estävä asia on, että ihminen on huono ottamaan palautetta vastaan ja torjuu kaiken itseen kohdistuvan kritiikin. Saadun palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen auttaa meitä kasvamaan ja se on erittäin tärkeää oman kehittymisen kannalta. Syvällinen arviointi johtaa kokemukseen ja oivallukseen, jonka jälkeen se muuttuu sisäistetyksi tiedoksi ja ymmärtämiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 83.)

Oppimisprosessin kriittisimmäksi vaiheeksi voi määritellä soveltamisen, eli asiat on pakko viedä käytäntöön. Tieto, jota ei viedä käytäntöön voi jäädä erittäin marginaaliseksi (Sydänmaanlakka 2006, 84). On tärkeää ymmärtää tiedon ja tietoisuuden ero. Ei riitä, että tiedämme asioita, vaan meidän on myös ymmärrettävä ne ja soveltaa niitä käytännössä. Itsensä johtamisessa käytäntöön soveltaminen on kaiken lähtökohta. (Sydänmaanlakka 2006, 259.)

Tahdonvoima on toiminto-oppimisprosessin peruspari, joka yhdistää oppimisen ja toiminnan. Tahdonvoiman avulla opittu siirretään toimintaan ja näin opitaan lisää. (Andersson & Hansen 2008, 47.)

Ihmisellä on oikeastaan vain yksi tapa oppia tekemään jotain, on yksinkertaisesti tehtävä se. Oppiminen tapahtuu parhaiten toimimalla ja kokemalla. Kokemukset vievät tiedon yläpuolelle eli taitoon ja osaamiseen. Tiedon täytyy tulla ulos, jotta siitä tulee taitoa. (Andersson & Hansen 2008, 133.)

Oppimisen ja kokemisen suurin este on useimmiten epäonnistumisen pelko. Ihminen joka pelkää epäonnistumista ja jonka tavoite on vältellä sitä, ei välttämättä koskaan saa realistista käsitystä siitä, mitä voisi omilla taidoillaan saavuttaa. Kokemisen ja tekemisen kautta oppiminen antaa mahdollisuuden virheistä oppimiseen ja sen avulla välttämään samoja virheitä. Ihminen kokee henkilökohtaisesti oppimisensa ja on siitä yksin itse vastuussa. (Andersson & Hansen 2008, 133 – 134.)

### 3.5 Tavoitteet ja itsekuri

Visio ja tavoitteet määrittelevät suunnan, minne olemme menossa. Ihmisen on tiedostettava miten hän voi motivoida ja energisoida itseään ja tunnettava omat lahjakkuusalueet. Itsensä kehittäminen tarkoittaa omien ominaisuusalueiden tarkkaa ja syvällistä pohtimista. Kaiken johtamisen lähtökohtana ovat visio, päämäärä ja tavoitteet. Ilman näitä johtaminen on tarpeetonta, sillä johtamisen tarkoituksena on saavuttaa tietty visio, päämäärä ja tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla. Itsensä johtamisen ensimmäinen vaihe on selvittää oma henkilökohtainen visio ja vastata kysymykseen; Mitä haluan elämältä? Ilman vastausta itsensä johtaminen ei onnistu. Visio tulee olla tiedossa jos haluaa ohjata ja elää elämäänsä tietoisesti eteenpäin. (Sydänmaanlakka 2006, 89 – 90.)

Itsekuri on itsensä johtamisen tärkeimpiä asioita. Asiat tulee laittaa käytäntöön. Muutokset eivät tapahdu nopeasti eivätkä ne ole helppoja. Tavoitteisiin pääseminen vaatii paljon itsekuria ja se vie oman aikansa. Ihminen on sitä, mitä toistuvasti tekee. Itsensä johtaminen voidaan kiteyttää seitsemään osaan joiden avulla voi ottaa itsensä paremmin haltuun. Kaikki ovat yksinkertaisia asioita, mutta silti vaikea viedä käytäntöön. Nämä osat ovat merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri ja nöyryys. Näiden askelten avulla päästään lähemmäs mielenrauhaa. (Sydänmaanlakka 2006, 287 – 288.)

## **Mielenrauha**

**Nöyryys:** tunnista keskeneräisyytesi

**Herkkyys:** herkkyydet ovat ikkunoita maailmaan

**Itsekuri:** älä anna periksi ja ole kärsivällinen

**Uudistuminen:** ole rohkea ja uudistu jatkuvasti

**Aitous:** ole aito ja rehellinen itsellesi

**Fokus:** keskity olennaiseen ja elä yksinkertaisesti

**Merkitys:** etsi elämäsi syvempi merkitys

Kuvio 3. Itsensä johtamisen seitsemän periaatetta (Sydänmaanlakka 2006, 287)

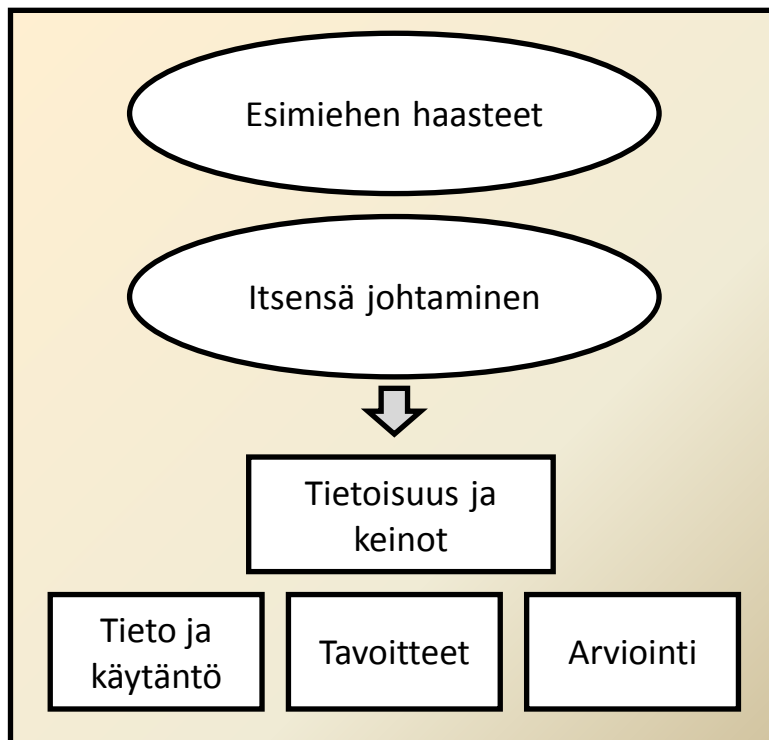
### 3.6 Arviointi ja palkitseminen

Syvällinen asioiden arviointi on reflektointia. Se on oman toiminnan, sen perusteiden ja seurauksien arviointia ja pohtimista. Reflektointi tulisi tapahtua jokapäiväisessä arjessa ja siitä tulisi tehdä osa työtehtäviä. Reflektoinnin ytimessä ovat kyseenalaistaminen ja ihmettely. Mitään ei saisi hyväksyä itsestäänselvyytenä vaan pitäisi arvioida ja pohdiskella kokemuksiaan aktiivisesti. Omassa käyttäytymisestä ja toiminnasta voi löytyä epäkohtia ja näin päästään seuraavaan vaiheeseen; Mitä tästä voi oppia? Tämän jälkeen suunnitellaan toimintatapa seuraavalle kerralle valmiiksi, kun tilanne tulee, se pistetään käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2006, 81 – 82.)

Onnistumisen ja saavuttamisen tunne on motivoiva ja energisoiva. Näitä tunteita tulisi pyrkiä tavoittelemaan ja nauttimaan niistä. Itselle tulisi antaa palautetta ja asettamaan konkreettisia tavoitteita. Kun tavoitteet on saavutettu pitää itseä palkita ja kehua. Onnistuminen kasvattaa itsetuntoa ja antavaa energiaa muiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 196.)



#### 4 KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS



Kuvio 4. Viitekehys (Itse laadittu)

Työn tärkeimmät aiheet ovat esimiehen haasteet ja itsensä johtaminen. Esimiehen haasteissa esitellään keskeisimmät ongelma-alueet joita esimies kohtaa työssään. Itsensä johtaminen alkaa tietoisuudella ja syvään kokonaisvaltaiseen tietoisuuteen päästään sen keinoilla joihin kuuluvat keho, mieli, psyyke, työ, sosiaalisuus. Itsensä johtaminen antaa tarvittavat tiedot tietoisuuteen pääsemiseksi ja omalle vastuulle jää sen toteuttaminen käytännössä, mikä vaatii tavoitteiden tuntemista ja niiden arviointia.

Tutkimusongelmani on:

Mitkä ovat keskeisiä haasteita esimiestyössä itsensä johtamisen näkökulmasta?

- Mitkä ovat esimiestyön keskeiset haasteet? (alaongelma 1)
- Mistä itsensä johtaminen koostuu? (alaongelma 2)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, ettei tutkija vaikuta omilla uskomuksillaan ja asenteillaan tutkimuskohteeseen. Päinvastoin tutkija yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. (Tilastokeskuksen www-sivut 2015.)

### 5.2 Haastattelu aineiston keruumenetelmänä

Haastattelu on melko nopea ja helppo tapa koota suuriakin aineistoja, ellei oteta huomioon jälkikäsitteilyä. Aineiston keruun apuna käytetään yleensä ääninauhoitusta ja/tai videointia, valokuvausta sekä tutkijan kenttämuistiinpanoja. Haastattelijan on hyödyllistä tehdä reilusti muistiinpanoja sen lisäksi, että keskustelu tallentuu nauhalle, sillä haastattelussa voi olla useita seikkoja jotka eivät näy tai kuulu nauhalta. Monet kokeneet haastattelijat ovat todenneet sen hyödyn, joka syntyy, kun omia muistiinpanoja alkaa lukea uudelleen ja vertaa muuhun aineistoon. (Virtuaaliammattikorkeakoulun www- sivut 2015.)

Haastattelu on tutkijan tai hänen edustajansa ja tutkittavan henkilökohtaista kosketusta edellyttävää toimintaa, joka voidaan tehdä edeltäkäs in suunnitellulla tavalla (strukturoitu haastattelu) pitäytyen rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin (esimerkiksi teemahaastattelu), keskittäen kysymykset suoraan asiantuntijoille (asiantuntijahaastattelu) tai johdatellen aiheeseen liittyen erittäin yksityiskohtaisiin, tilanteeseen sopiviin syvällisiin pohdintoihin (esimerkiksi syvähaastattelut). Haastattelu voi olla strukturoitu tai ei-strukturoitu. Strukturoinnissa pitää jäsenellä haastattelu etukäteen ja noudattaa tiettyä järjestystä kysymyksissä. Sen tarkoituksena on varmistaa, että haastattelussa käsitellään juuri niitä kysymyksiä, joita etukäteen on ajateltu. (Virtuaaliammattikorkeakoulun www- sivut 2015.)

### 5.3 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku

Kysymykset (LIITE 1) olin tehnyt valmiiksi ennen haastatteluja, eli käytin strukturoitua haastattelumenetelmää. Kysymykset on jaettu kahteen aihe alueeseen; itsensä johtaminen ja esimiehen haasteet. Kaikille haastateltaville esitin samat kysymykset, jotta sain vastaukset juuri niihin asioihin mitä hain. Haastattelu tilanteet pyrin pitämään kuitenkin keskustelupohjalla ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti. Haastattelut suoritettiin kahdenkeskeisinä haastatteluina mahdollisimman luotettavan haastatteluilmapiirin luomiseksi. Haastattelukysymykset olivat enemmän suuntaa-antavia jolloin pysyin toimimaan tilanteen mukaan, kuten esittämällä lisäkysymyksiä ja tarkentamaan joitain esille tulleita asioita.

Haastateltavat valitsin eri aloilta, jotta saisin mahdollisimman laajan kuvan esimiehen työstä ja onko eri aloilla työskentelevillä esimiehillä eroavaisuuksia vastauksissa. Outi Nurmen valitsin siitä syystä, että hän on haastateltavista ainoa yrittäjä ja sen kautta tuo vastauksillaan erilaista näkökulmaa. Haastateltavaksi valitsin myös toisen naisen, hänet tunsin entuudestaan ja pystyin sitä kautta olemaan varma siitä, että hän sopisi haastateltavien joukkoon. Kaksi mies haastateltavaa valitsin heidän iän takia, sillä he ovat molemmat nuoria esimiehiä sekä he ovat olleet vasta vähän aikaa esimiehen tehtävässä. Valitsin edellä mainitut esimiehet myös siitä syystä, että kaikki esimiehet työskentelevät eri organisaatiotasoilla, mikä tuo haastatteluihin lisää ulottuvuutta.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2015 ja haastateltavia oli neljä. Haastattelijat numeroin sen mukaan kun pidin ne ja merkinnät ovat seuraavat:

**Henkilö 1:** Outi Nurmi (55-60) halusi osallistua haastatteluuni avoimesti. Hän on yrittäjänä omistamassaan kenkäkaupassa. Yritys on 11 vuotta ollut käynnissä ja kokemusta hänellä on saman verran esimiehenä toimimisesta. Hänellä on 5 alaista ja kesäisin useampi kesätyöntekijä.(HA1 19.3.2015)

**Henkilö 2:** Nainen (45-50). Myymäläpäällikkönä vaateliikkeessä. Myymäläpäällikkönä hän on toiminut 7 vuotta ja vaateketjulle 22 vuotta. Tällä hetkellä hänellä on 3 alaista.(HA2 24.3.2015)

**Henkilö 3:** Mies. (25-30). Euroopan talouspäällikkö monikansallisessa teknologiayrityksessä. Yrityksessä on toiminut yli 4 vuotta ja esimies asemassa n. 2 vuotta. Hänellä on 3 alaista.(HA3 28.3.2015)

**Henkilö 4:** Mies. (20-25). Sales Coach telekommunikaatio yrityksessä. On ollut yrityksessä vähän yli 2 vuotta ja esimies asemassa 1 vuosi. 14 alaista.(HA4 30.3.2015)

#### 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähteiden käsittelyn ja tutkimisen luotettavuutta. Reliabiliteetilla varmistetaan aineiston riittävyys. Tutkimusraporttia kirjoittaessa tulee ottaa huomioon analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan, että lukija voi seurata tutkimuksen tekijän päätelyä ja kritisoida sitä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa päästä esitettyihin lopputuloksiin. (Metodixin www-sivut 2015.)

Aineiston validiteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, että kattaako aineisto tutkittavaa ilmiötä tai vastaako aineiston kokoamista valittua analyysimenetelmää. Validissa tutkimuksessa haastatellaan oikeita ihmisiä, kysytään oikeita kysymyksiä sekä analysoidaan aineistoa oikein. Validiteetti- ja reliabiliteetikysymyksiä käsitellään eri tavoin kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa (määrällisessä tutkimuksessa). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetikysymys rajoittuu tunnuslujen käyttöön liittyviksi valinnoiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti on teorian mukainen ja monivaiheinen. (Metodixin www-sivut 2015.)

Outi Nurmen haastattelu suoritettiin hänen yrityksensä takahuoneessa, jossa saimme olla kahden ja suorittaa haastattelun rauhassa loppuun asti. Henkilö 2 haastattelu tehtiin puhelimitse aikataulujen johdosta. Henkilö 3 ja Henkilö 4 haastatteluissa käytettiin yksityistiloja. Puhelimen välityksellä tehty haastattelu ei ole haastattelumetodina paras, mutta pääsimme silti hyvin asian ytimeen. Kaikissa haastatteluissa pyrin luomaan miellyttävän ja rennon ilmapiiriin, jonka johdosta haastattelut saatiin hoidettua hyvässä aikataulussa ja luotettavassa ympäristössä. Haastattelut etenivät luonnollisesti eikä kysymyksissä ilmennyt ongelmia. Itsensä johtamisen osion alussa luin pie-

nen pätkän omasta teoriaosuudestani haastateltaville, jotta aihe selkeytyisi paremmin. Kaikilla oli kuitenkin jo ennestään hyvä yleiskuva siitä, mitä itsensä johtaminen on. Haastattelut kestivät n.30–60 min. Parannusehdotuksena, joka itselle tuli mieleen haastatteluja tehtäessä oli, että haastattelukysymyksiä olisi voinut olla vähemmän.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Esimiehen haasteet

Haastattelujen mukaan suurin haaste esimiehille on ajankäyttö ja ajanhallinta. Haasteellisintä siinä oli, että kerkeää ottamaan alaiset huomioon, mutta ehtii silti keskittyä omaan ydintekemiseen. Alaisten kehittämiseen kaikki kokivat parhaaksi tavaksi kommunikoinnin ja avoimen kanssakäymisen sekä suurimmalla osalla on käytössä kehityskeskustelut. Kaikki kokivat näiden keinojen tuoneen positiivista tulosta ja vaikuttaneet myyntiin sekä alaisten motivaatioon.

*”Vapaamuotoinen keskustelu, valmennukset, vastuuttaminen erilaisiin tehtäviin.”*  
(Henkilö 4)

*”Palautteen anto on yksi tärkeimmistä kehittämiskeinoista ja aina tarpeen tullen annan hyvää ja rakentavaa palautetta. Avoin kommunikointi on myös suuressa osassa kehittämistä. Työntekijöille ei järjestetä paljon koulutuksia.”* (Henkilö 1)

*”Päivittäiset palaverit, koulutukset, kehityskeskustelut, kehityssuunnitelma. Koulutuksia järjestetään sen mukaan mitä työntekijät itse haluavat ja esimies arvioi onko se tarpeellinen.”* (Henkilö 3)

Kolme neljästä esimiehestä käy alaistensa kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluja. He ovat kokeneet ne positiiviseksi lisäksi alaisten kanssa kommunikointiin ja heidän urakehityksensä suunnitteluun. Kaikki esimiehet kuvailevat hyvää kehityskeskustelua avoimena ja rehellisenä tilanteena. Kehityskeskustelujen haasteiksi nousee alaisen urakehityksen päämäärän eroaminen yrityksen päämäärästä, ajan löytäminen

sekä se etteivät alaisen ja esimiehen kemiat kohtaa ja siitä johtuen kehityskeskustelu muuttuu ainoastaan tilanteeksi joka halutaan pois päivän järjestyksestä.

*”Rehellinen ja avoin tilanne. Unohdetaan arvot ja korulauseet jos halutaan päästä tuloksiin” (Henkilö 4)*

*”Yrityksen tavoitteen jalkauttaminen alaisten tavoitteeseen, jotta alainen tuntee edesauttavansa yrityksen tavoitteen saavuttamisessa.” (Henkilö 3)*

*”Suurin haaste on jos kemiat eivät kohtaa, se menee kaavanmukaiseksi ja siinä ei päästä totaaliseen avoimuuteen vaan tehdään tekemisen vuoksi” (Henkilö 4)*

Tutkimuksessa kukaan esimiehistä ei kokenut stressin olevan heille ylitsepäasemätön este, vaan pikemminkin hyödyllinen apuväline, jolla saa työhön lisää potkua. Kukaan ei kuitenkaan pitänyt pitkäaikaista stressiä hyvänä asiana. Stressaavissa ja kiiretilanteissa tulisi kuitenkin muistaa aikataulutukset sekä levon merkitys. Esimiehen rooli itsessään tuo työhön erilaisia paineita kuin muilla työntekijöillä. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat että alaiset odottavat heiltä vahvaa johtamista sekä tukemista työssä. Heiltä vaaditaan myös itsenäisyyttä sekä päättäväisyyttä. Päätöksiä tehdessä tulee eteen erilaisia ongelmia ja niitä ovat tutkimuksen mukaan mm. tiedon puute, päätättävällän puute, muiden sitouttaminen päätöksiin sekä se miten päätöksien vaikutukset sopivat kokonaisuuteen. Näihin ongelmiin kuitenkin löytyvät ratkaisut kollegojen kanssa keskustelemalla, yhteistyökumppaneiden avulla sekä olemalla yhteydessä omaan esimieheen. Kokonaisuudessaan tässäkin vaiheessa kommunikoinnilla näyttää olevan suuri vaikutus ongelmista selviämiseen.

Muutoksia tapahtuu koko ajan jokaisessa yrityksessä ja usein se voi tuoda negatiivista ilmapiiriä mukanaan. Kysyinkin esimiehiltä millä tavoin he reagoivat tähän negatiiviseen ilmapiiriin. Tässä kohdassakin kaikki painottavat keskustelun ja tiedottamisen tärkeyttä.

*”Keskustelemalla, keskustelemalla ja keskustelemalla” (Henkilö 2)*

*”Keskustellaan ja perustellaan ennen kuin se paisuu suureksi” (Henkilö 1)*

*”Avataan kaikille mitä tulee tapahtumaan käytännössä ja miksi näin tapahtuu. Tulee kuunnella kaikkien kysymykset ja vastata niihin” (Henkilö 3)*

Onnistunut muutos tarkoittaa tutkimuksen mukaan sitä, että jokainen tietää mitä tapahtuu ja ymmärtää mikä muuttuu. Sen avulla päästään eteenpäin ja parempaan. Esimiehen tärkeimpänä prioriteettina muutosta kohdatessa on ilon tuominen työyhteisöön, asioiden yksinkertaistaminen sekä läsnä oleminen. Muutoksen epäonnistuksessa tulee analysoida mikä meni pieleen ja miksi, sekä sen jälkeen arvioitava mitä tilanteen korjaamiseksi voidaan tehdä.

*”Toisten tukeminen ja tietysti ilon tuominen arkeen vaikka itseäkin välillä jännittää.” (Henkilö 1)*

*”Tuo iloa ja on läsnä jokapäiväisessä työssä” (Henkilö 2)*

*”Asenne, pitää alaiset mukana muutoksessa. Ole avoin.” (Henkilö 3)*

Seuraavaksi kävimme läpi delegoinnin ehtoja ja mikä mahdollistaa delegoinnin. Suurin osa vastasi, että tulee luottaa alaisiin, tuntea heidän vahvuutensa sekä aikataulutuksen huomioiminen.

*”Erotaa alaisten vahvuudet ja käyttää niitä hyödyksi sekä luottamus.” (Henkilö 1)*

*”Kyky suorittaa tehtävä, tuntemus toisen henkilön tehtävästä, aikatalutus.” (Henkilö 4)*

Huonoja puolia delegoinnissa on, ettei itse pääse vaikuttamaan prosessiin eikä sitä kautta lopputulokseen, ettei ohjeita noudateta sekä ettei aina huomata mahdollisuutta delegoinnille. Huonoja puolia on myös alaisten kesken syntyvä kateus sekä tiedonkulun ongelmat. Hyviä puolia on oman työtaakan pieneneminen, ajan säästö sekä vastuun jakamisen johdosta alaisen motivoituminen työhön.

*”Ei aina välttämättä huomaa mahdollisuutta delegoinnille tai vasta jälkikäteen. Hyviä puolia on ajan säästö.” (Henkilö 1)*

*”Huonoja voi olla jos asia jää puoli tiehen, tiedonkulun ongelmat, ei noudateta ohjeita. Kun asiat onnistuvat jää hyvä mieli.” (Henkilö 2)*

*”Enemmän resursseja asian tekemiseen, nopeuttaminen, vastuun antaminen. Huonona puolena on projektin hallinta.” (Henkilö 3)*

*”Hyvät puolet ovat aikaa enemmän, projektit tehokkaammat, uutta näkökulmaa, oma aikataulu näyttää plussaa. Huonot ovat että, ei pääse vaikuttamaan prosessiin, ei pysty varmistamaan tulosta, alaisten kateus toisen vastuusta.” (Henkilö 4)*

## 6.2 Itsensä johtaminen

Suurimpina esteinä itsensä johtamiselle pidetään menneisyyttä, asioihin kangistumista, muuttumattomuutta, tiedottomuutta, kiirettä sekä päättämättömyyttä ja motivaation puuttumista. Tietoisuus on suuressa määrin itsensä johtamista ja kaikki haastattelut olivat melko yksimielisiä siitä, että tietoisuus tarkoittaa selvillä oloa itsestä ja ympäristöstä sekä itsensä määrittämistä.

*”Itsensä tunteminen, uudistuminen, kehittäminen. Tuntee omat vahvuudet ja rajat.” (Henkilö 1)*

*”Vastapainon löytäminen työlle.” (Henkilö 3)*

*”Tehdään tietoisesti ja tiedostamatta, mutta tapahtuu koko ajan. Alaiset ovat peili kuva esimiehestä.” (Henkilö 4)*

Seuraavana perehdyttiin tietoisuuden keinoihin ja ensimmäisenä kysyin miten he pitivät huolta fyysisestä hyvinvoinnistaan. Osa ilmoitti heti että liian vähän tulee itsestä huolehdittua ja enemmän pitäisi kiinnittää huomiota liikuntaan. Treenaaminen, ulkoilu, lepo ja ruokailusta huolehtiminen ovat hyviä tapoja huolehtia fyysisestä hyvinvoinnista. Kun puhuttiin henkisestä hyvinvoinnista, vastaukset kulkivat paljolti



käsi kädessä fyysisen kunnon kanssa, mutta muutama lisäys tähän kuitenkin tuli. Henkistä hyvinvointia edistetään mm. levolla, läheisten ihmisten kanssa aikaa viettämällä, puhumalla ja jakamalla asioita sekä löytämällä tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Kysyin myös mikä on henkisen hyvinvoinnin päämäärä;

*”Tasapaino, raikas olo ja elämä, tyytyväisyys itseensä ja elämäänsä.” (Henkilö 1)*

*”Rauhallinen mieli ja sopuoinnussa itsensä kanssa.” (Henkilö 2)*

*”Voi itse hyvin.” (Henkilö 3)*

*”Tyytyväisyys itseensä.” (Henkilö 4)*

Tutkimuksen mukaan ammatillinen osaaminen tarkoittaa sitoutumista siihen mitä tekee, osaa tehdä työnsä hyvin ja on vahva siinä mitä tekee, omaa valmiudet siihen mitä näkee itsensä olevan tulevaisuudessa sekä kykyjä joita soveltaa keskitetysti tietyssä ilmapiirissä.

Sosiaalinen hyvinvointi määritetään olemalla tasapainossa itsensä ja muiden kanssa, se, että ymmärtää ihmisten erilaisuutta sekä kokee että on tarpeeksi ihmisiä ympärillä. Kaikkien mielestä sosiaalisuus tarkoittaa ihmisen omaa kiinnostusta olla toisten seurassa kun taas sosiaaliset taidot tarkoittavat kykyä oppia toimimaan ihmisten kanssa ja huomioimaan muut ihmiset.

*”On tasapainossa itsensä ja muiden kanssa. Ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja sitä miksi ihminen käyttäytyy tilanteissa tietyllä tavalla” (Henkilö 1)*

*”Pystyy toimimaan esim. töissä sen vaatimalla tavalla.” (Henkilö 3)*

*”Sosiaalisuudella tarkoitetaan ihmisten kanssa olemista ja sosiaalisilla taidoilla että osaa lukea ihmistä ja toimia sen mukaisesti.” (Henkilö 2)*

*”Koet että joku arvostaa, koet että et ole yksin” (Henkilö 4)*

Tutkimuksen mukaan paras tapa oppia on käytäntö. Käytäntö jättää vahvan muistijäljen mutta oppimisen kannalta pitää olla myös vastaanottavainen. Haastattelussa käy ilmi että kriittisimmät vaiheet oppimisessa ovat miten opitun ottaa mukaan omaan

arkeen, jättää negatiiviset ajatukset pois, toistojen tekeminen ja ymmärryksen tunteen saavuttaminen. Oppimisen suurimmiksi esteiksi koettiin negatiivisuus, kiukku, heikko itsetunto ja menneisyyteen takertuminen, ajan puute ja motivaatio.

Esimiehet asettavat itselleen tavoitteita niin työelämässään kuin yksityiselämässään. He kuvailevat kuitenkin, että työelämässä tavoitteet ovat helpommin mitattavissa kuin yksityiselämässä. Heillä ei ole itselleen palkitsemistapoja vaan tavoitteen saavuttaminen ja onnistumisen tunne riittävät palkinnoksi.

Kaikki vastanneet kokivat että he eivät pysty kunnolla vetämään rajaa vapaa-ajalle ja työajalle. On tunne, että on koko ajan töissä, mutta listasivat kuitenkin muutamia tapoja joilla yrittävät unohtaa työn paineet vapaa-ajalla;

*”Olen aina töissä. Mutta vietän paljon aikaa lapsenlapsien kanssa sekä mahdollisuuksien mukaan mökkeilen.” (Henkilö 1)*

*”Pitkä työmatka antaa aikaa käsitellä työasiat.” (Henkilö 2)*

*”Yritän tehdä selkeän rajan ja jättää työtutut töihin, en ota läppäriä kotiin mukaan ja yritän unohtaa työhömmät illaksi. Aikatalutus antaa ajan itselle viettää vapaa-aikaa.” (Henkilö 3)*

*”En pidä valitettavasti, harjoittelen. En tee kotona töitä illalla.” (Henkilö 4)*

## 7 POHDINTA

Tässä työssä selvitettiin itsensä johtamisen avulla keinoja selvittää esimiehen kiireisistä arjesta. Ensin pohdittiin mitkä ovat nykypäivänä esimiehen suurimmat haasteet ja perehdyttiin niihin. Sen jälkeen pohdittiin itsensä johtamista, mitä siihen kuuluu ja mihin sillä pyritään. Käytiin läpi mitä tietoisuus tarkoittaa ja minkälaisia keinoja on päästä lähemmäs kokonaisvaltaista tietoisuutta.

Esimies kohtaa arjessaan erilaisia haasteita liittyen stressiin, ajanhallintaan, alaisten kehittämiseen, muutoksen kohtaamiseen sekä päätöksentekoon. Ajanhallinta ja aikataulutus ovat avainasemassa esimiehen arjessa mutta esimiehen tulee kuitenkin ymmärtää, ettei hänen tarvitse suoriutua kaikesta yksin. Delegoinnin avulla hän voi motivoida alaisiaan ottamaan lisää vastuuta työssään ja tekemään koko työyhteisöstä tehokkaamman, vähentää omaa työtaakkaa ja näin työstä johtuvaa stressiä. Kaikilla haastateltavilla esiintyy jonkinlaista stressiä työssään. Tietyissä määrin stressi voi olla positiivinen asia joka vie työssä eteenpäin, mutta liiallinen ja pitkäaikainen stressi vaikuttaa työhön negatiivisesti.

Teoriaosuudessa tuli vahvasti esiin se kuinka tärkeää on, että esimies pystyy priorisoimaan tehtävänsä muutosta kohdatessa. Esimiehen tulee motivoida ja sitouttaa alaisia yritykseen, sekä mahdollisuuksien mukaan välttää negatiivista ilmapiiriä etenemästä työyhteisössä. Muutosta kohdatessa esimiehen tulee hyväksyä, ettei aina pysty ennustamaan päätöksiensä seurauksia. Esimies ei voi vältellä päätöksiensä tekemistä vaikka aina ei ole saatavilla tarvittavaa informaatiota päätöksen seurausten arvioimiseen. Vaikka päätös ei aina olisikaan paras, siitä pitää tehdä toteuttamiskelpoinen.

Jotta ihminen voi johtaa muita, on hänen ensin osattava johtaa itseään. Itsensä johtaminen on omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista. Itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä, mutta sitä ennen on otettava vastuu omista teoistaan. Tietoisuus on suuressa osassa itsensä johtamista. Tietoisuudella tarkoitetaan selvillä oloa omista psyykkisistä ja fyysisistä toiminnoista. Tietoisuutta on kaikki se, mikä on sillä hetkellä tarkkaavaisuutemme kohteena.

Tietoisuuden keinoja ovat fyysinen, psyykinen, henkinen, sosiaalinen ja ammatillinen kunto. Näiden keinojen avulla päästään kohti kokonaisvaltaista tietoisuutta sekä kokonaiskuntoisuutta.

Itsensä johtaminen on erittäin käytännön läheistä ja suurimmat ongelmat siinä ovat ajan puute sekä opitun vieminen käytäntöön. Esimiehille itsensä johtaminen on tärkeässä asemassa, sillä esimiehen tulee pystyä työssään hallitsemaan tunteitaan ja ajatuksiaan. Itsensä johtamisen avulla esimies pystyy löytämään tasapainon työn ja vapaa-ajan välille.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaikilla haastateltavilla on hyvä peruskäsitys siitä mitä itsensä johtaminen on. Eriyisen hienoa on, että tutkimuksen tulokset ovat näin positiiviset, vaikka osalla haastatteluun osallistuneilla ei olekaan pitkää kokemusta esimiehen työstä. Tietoisuuden keinoja esimiehet voisivat käyttää tehokkaammin hyödykseen omassa arjessaan ja näin huomata muutoksen jaksamisessa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja näin he pystyisivät paremmin säätämään työssään kohtamaa painetta ja stressiä.

Tutkimuksen mukaan esimiesten asennoituminen työhön on ammatillisesti hyvällä pohjalla ja vastaukset ovat suurimmilta osin yhdenmukaiset teorian kanssa. Suurimmat kehityskohdat näkyvät fyysisen kunnan huolehtimisesta ja vapaa-ajan ja työn välisen rajan löytämisestä. Fyysisestä kunnosta huolehtimiseen pitäisi löytää enemmän aikaa ja kiinnittää siihen huomiota. Fyysinen kunto vaikuttaa jaksamiseen ja sen kautta kaikki esimiehet pystyvät löytämään lisää voimia työssään selviämiseen sekä sitä kautta löytämään uusia keinoja pitämään työelämän ja vapaa-ajan erillään.

Valitsemani aihe on omasta mielestäni erittäin mielenkiintoinen, mutta sitä aloittaessani huomasin sen myös haastavaksi. Koen aiheen hyödylliseksi myös muillekin kuin esimiehille, sillä minusta jokaisen on välillä hyvä palata peruskysymyksien äärelle ja miettiä miten voisi kehittää itseään ja omaa toimintaansa.

Halusin saada haastateltavilta esimiehiltä monipuolista tietoa ja koin haastattelun olevan siihen paras ratkaisu. Haastattelun avulla pääsin kohtaamaan haastateltavat

henkilökohtaisesti, jonka johdosta sain luotettavia vastauksia. Lomakkeiden täyttämällä pelkäsinkin olevan vastauksiin negatiivista vaikutusta, sillä vastaamisesta voitiin tulla rutiininomaista. Vastaamiseen ei keskitytä niin intensiivisesti, kuin kahdenkeskeisissä haastattelutilanteissa, jossa pystyin vaikuttamaan tapahtumien kuluun ja pysymään aiheessa.

Tutkimukseen osallistui neljä esimiestä ja sain haastattelut suoritettua hyvällä aikataululla. Tutkimusongelmiin saavutettiin vastaukset mielestäni melko hyvin. Ongelmat käsittelivät sitä, mitkä ovat esimiestyön keskeisimmät haasteet sekä mistä itsensä johtaminen koostuu.

Jatkotutkimuksena voisi olla tutkia tarkemmin delegoinnin merkitystä itsensä johtamisessa tai työn ja vapaa-ajan erottamisen merkitystä suhteessa esimiehen menestymiseen työelämässä sekä yksityiselämässä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Andersson, C. & Hansen, C. 2008 Voittava kierre: oppimistaidot ja valmistautuminen. Helsinki: WSOY.
- Aulanko, M. 1999. Johdan itseäni. Aikaa on, energiaa riittää. Jyväskylä: Gummerus.
- De Mello, A. & Hartikainen, T. 2013. Uudistuminen : löydä elämän syvempi merkitys.
- De Mello, A., Stoud, F. & Rissanen, V. 2007. Havahtuminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Dyer, W. & Jaakkoja, E.2012. Ota henkinen voimasi käyttöön. Helsinki: Otava.
- Esimies.infon www-sivut 2015. Viitattu 8.2.2015 <http://esimies.info/>
- Harold, T. 1989. Tehokas ajankäyttö. Juva: WSOY
- Hotchkiss, B. & Pelkonen, P. 1995. Ihmisenä olemisen ja sisäisen kuulemisen käsikirja. Espoo: Pelquin.
- Keenan, K. & Latvala, R. 1997. Opas ajanhallintaan. Jyväskylä: Gummerrus.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.
- Kurt'en, S.2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Helsinki: Dialogia.
- Malik, F. & Lahti-Sallinen. M. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus.
- Metodixin www-sivut. Viitattu 7.4.2015. <http://www.metodix.com>
- Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.

- Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimiestyötä – arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy
- Mossboda, B., Peterson, M., Rönholm, & I. Lustig, E. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Tammi.
- Rubanovitsch, M., Aalto, E. & Hagqvist, A. 2011 Bisnesatleetti, miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon?. Helsinki: Johtajatiimi.
- Rytikangas, I. 2011, Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Saanila, J. 2014. Kehon viisaus, opi kuuntelemaan itseäsi. Porvoo: Bookwell Oy
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 7.4.2015. <http://www.stat.fi>
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska : kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.
- Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2015. Viitattu 8.2.2015 <http://www.tyoturva.fi/>
- Työturvallisuuslaitoksen www-sivut 2015. Viitattu 8.2.2015 <http://www.ttl.fi/>
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.
- Virtuaaliammattikorkeakoulun www-sivut, 2015. Viitattu 9.3.2015.
- Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika : johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Kauppakamari.
- Väkiparta, J. & Feldman, A. 2006. Life mangement – hallitse itse elämäsi. Helsinki: WSOY.

## LIITE 1

**Taustatiedot**

Ikä

Sukupuoli

Asema

Työaika yrityksessä/esimiesasemassa

Alaisten lukumäärä

**Esimiestyö**

Mitkä ovat suurimmat haasteet työssäsi?

Mitä keinoja käytät alaisten kehittämiseen?

Ovatko nämä keinot tuottaneet tulosta? Millaisia?

Käytkö säännöllisesti kehityskeskusteluja alaistesi kanssa?

Onko niistä ollut hyötyä? Millaisia?

Millainen on onnistunut kehityskeskustelu?.

Mitä haasteita kehityskeskusteluissa voi olla?

Miten suhtaudut stressiin? Onko sinulla joitain keinoja säädellä stressiä?

Millaisia odotuksia kohtaat työssäsi? (Eri tahoilta)

Millaisia ongelmia kohtaat päätöksiä tehdessä?



Miten löydät ratkaisut ongelmiin?

Miten reagoit muutoksen tuomaan negatiiviseen ilmapiiriin?

Millainen on onnistunut muutosprosessi?

Mikä on esimiehen tärkein prioriteetti muutosta kohdatessa?

Miten tulee toimia muutoksen epäonnistuessa?

Onko sinulla erityisiä ajanhallinta keinoja? Millaisia?

Mitkä ovat delegoinnin ehtoja? Mikä mahdollistaa delegoinnin?

Mitkä ovat delegoinnin hyvät ja huonot puolet?

Miten kiire vaikuttaa työssä suoriutumiseesi?

### **Itsensä johtaminen**

Mitä mielestäsi itsensä johtaminen tarkoittaa?

Mitä tulee mieleen itsensä johtamisesta? Mitä siihen mielestäsi sisältyy?

Mitkä ovat suurimpia esteitä itsensä johtamiselle?

Miten näet tietoisuuden osana itsensä johtamista? Mitä tietoisuus on?

Miten huolehdit fyysisestä hyvinvoinnistasi?

Miten huolehdit henkisestä hyvinvoinnistasi?

Mikä on sinun mielestäsi henkisen hyvinvoinnin päämäärä?

Mitä on ammatillinen osaaminen ja miten edistät sitä?

Mitä eroa on mielestäsi sosiaalisuudella ja sosiaalisilla taidoilla?

Mitä mielestäsi on sosiaalinen hyvinvointi?

Mikä on mielestäsi paras tapa oppia? Miksi?

Mikä on oppimisprosessin kriittisin vaihe?

Mitkä ovat suurimpia esteitä oppimiselle?

Millä keinoilla pidät yksityiselämän ja työelämän erillään?

Asetatko itsellesi tavoitteita? Miten pyrit saavuttamaan ne?

Miten kannustat ja palkitset itseäsi?