



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management

Tuotantotalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden DI-tutkinto
Jouni Koivisto

ONNISTUNUT ITSENSÄ JOHTAMINEN JOHTAJAN TYÖHYVINVOINNIN PERUSTANA

Työn ohjaaja/tarkastaja:
2. tarkastaja:

Professori Timo Pihkala
KTT Markku Ikävalko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jouni Koivisto
Tutkielman nimi:	Onnistunut itsensä johtaminen johtajan työhyvinvoinnin perustana
Tiedekunta:	Tuotantotalouden tiedekunta
Pääaine:	Yrittäjyys
Tutkinto:	DI-tutkinto 2017
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala KTT Markku Ikävalko
	115 sivua, 1 taulukko, 5 kuvaa
Hakusanat:	ajanhallinta, itsensä johtaminen, itsensä motivointi, itsereflektointi, työhyvinvointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten esimiehet voivat ottaa hallintaansa roolin organisaation esimiehenä ja samalla elää hyvää tyydyttävää henkilökohtaista elämää.

Esimiehen rooli edellyttää oman työtehtävän hahmottamista, kehittämistä ja kuralaisuutta eli itsensä johtamisen toimenpiteitä. Kaikki tehtäväperäiset ratkaisut ja toimenpiteet tulisi tähdätä työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta työyhteisön tuloksellisuuteen, mutta tämän ohessa vähemmän on tutkittu sitä, miten esimiehen ratkaisut ja toimenpiteet vaikuttavat esimiehen omaan työhyvinvointiin ja motivaation säilymiseen.

Tutkimusaineisto kerättiin kirjallisista lähteistä sekä erilaisissa organisaatioissa toimivien esimiesten ja johtajien kyselyhaastatteluilta tavoitteena testata kirjallisten havaintojen yhdenmukaisuus reaalielämän suhteen.

Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehenä onnistumisen kokemukseen vaikuttaa erityisesti oma halu toimia esimiehenä, oma halu kehittää itseään ja omaa työnkuvaa. Menestyksekkään johtajuuden takana näyttää olevan optimistinen luonteenlaatu sekä kyky käsitellä hankaliakin asioita henkilökohtaistamatta niitä tai tuomalla omaa tunnemaailmaa liiaksi mukaan.

ABSTRACT

Author: Jouni Koivisto
Title: Successful self-management as a basis of well-being of manager at work
Faculty: Industrial Engineering and Management
Major: Entrepreneurship Programme, M. Sc. (Tech.)
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management
Examiners: Professor Timo Pihkala
KTT Markku Ikävalko
115 pages, 1 table, 5 photos
Keywords: self-management, occupational well-being, self-motivation, self-reflection, time management

The purpose of this study is to find out how managers can take over their work role as a manager of an organization and how they can live satisfying personal life still.

Superior's role requires perception of one's own personality, personal development and self-discipline, in other words self-management measures. All work-based decision and actions should aim at the well-being and the better performance of the organization, but along with this less has been explored how the supervisor's decisions and actions affect to the superior's own well-being and motivation in work.

The research material was collected from written sources and interviews with executives in various organizations to test the consistency of written observations with real life.

The results show that the experience of being successful superior is particularly influenced by one's own desire to work as a superior, one's own desire to develop himself and own job. Optimistic view of life as well as the ability to handle even difficult matters without personalizing them or handling them too emotional helps in these tasks too.

ALKUSANAT

Koko työurani ajan olen käyttänyt osan vapaa-ajastani lisäopintojen parissa, ja voin sanoa olleeni elämänikäinen opiskelija. Olen siten pyrkinyt päivittämään osaamistani ja tietojani yhä enemmän kilpaillussa työmaailmassa ja koko ajan kiihtyvämmissä teknologisessa ympäristössä. Onneksi olen voinut myös sanoa, että opiskelu on todellakin kannattanut. Ja tässäkin tapauksessa haluan kiittää erityisesti omaa työnantajaani joustomahdollisuuksista tämän opintojakson aikana.

Lappeenrannassa opiskelun ajan sain paljon tukea toisilta opiskelijatovereilta ja lukuisat projektit olisivat ilman tätä yhteistyötä muodostuneet raskaiksi. Täten ne olivat mielenkiintoisia ja mukavia. Haluan osoittaa lämpimät kiitokset myös kaikille kanssani opiskelleille.

Erytisesti haluan kiittää työn ohjaajaa ja ensimmäistä tarkastajaa, professori Timo Pihkalaa, niin hyvästä ohjauksesta ja neuvoista kuin korostamisesta tutkimusaiheen tarkastelukulman kiteyttämiseen. Työtä tehdessä joutui useamman kerran toteamaan, että on todellakin pyrittävä yhä enemmän kiteyttämään aihetta saadakseni työn pysymään hallinnassa. Ohjaajan kannustava ja rohkaiseva ote sai vähän heikommallakin hetkellä ponnistelemaan lopputyötä eteenpäin. Timo Pihkala myös valvoi työn etenemistä aikataulullisesti, vaikka välillä omat työaikatauluni tuntuivat voittamattoman haastavilta.

Tuntuu erinomaisen helpottavalta todeta, että urakka on päätöksessä ja vaihteeksi voi suunnata energiansa jälleen täysipainoisesti omaan päivätyöhönsä. Tämä periodi kaikkine vaiheineen ja tehtävineen tulee antamaan uutta puhtia myös takaisin arkeen palattua.

Valkeakoskella 10.12.2017

Jouni Koivisto

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
1.1 Työn tausta	4
1.2 Tavoitteet, rajaus ja raportin rakenne	7
2 JOHTAMISESTA YLEENSÄ	10
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN	21
3.1 Näkökulmia itsensä johtamiseen	22
3.2 Mitä itsensä johtaminen on?	24
3.3 Mihin itsensä johtaminen tähtää?	27
3.3.1 Kokonaiskuntoisuus	29
3.3.2 Henkilökohtaiset vahvuudet ja lisääntyvä itsetuntemus	33
3.3.3 Oma työskentelytapa ja oma työpanos	36
3.3.4 Oma oppimistapa ja kehittyvä johtajuus	40
3.3.5 Oma arvot ja arvoristiriita	42
3.3.6 Oma paikka ja suhdevastuu	44
3.3.7 Elämä työn ulkopuolella	45
4 ITSENSÄ JOHTAMISEN KEINOT	50
4.1 Stressin hallinta	51
4.2 Itsensä motivoiminen	55
4.3 Itsetunto ja itseluottamus	57
4.4 Ajan hallinta ja organisatoriset taidot	61
4.5 Terveet elämäntavat	63
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	67
5.1 Tutkimusasetelma	68
5.2 Aineiston keruu	69
5.3 Aineiston analyysi	70
5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	71
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	73
6.1 Tiedon keruu ja tiedon louhinta	75
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	92
LÄHDELUETTELO	97

LIITTEET	103
Työn mielivaltainen mielettömyys	103
Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne	105
KYSELYLOMAKE: ITSENSÄ JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	107
LUETTELO KUVIOISTA	110
LUETTELO KUVISTA.....	110
LUETTELO TAULUKOISTA	110

1 JOHDANTO

Jo löydettyäni lopputyöni aiheen, sattuma puuttui peliin ja työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta tuli entistä ajankohtaisempi puheenaihe julkisuudessa, kun vuonna 2016 Vuoden Parhaaksi Työpaikaksi Euroopassa valitun ohjelmistoyritys Vincit Oy:n johtaja Petri Suhonen kirjoitti yrityksensä blogissa 28.10.2016 rohkean kannanoton aiheella ”Työn mielivalentainen mielettömyys”. Suhonen kertoo työskentelevänsä Euroopan parhaan työpaikan johtajana, ja hän on päässyt tekemään sellaista työtä mitä haluaa, vapaasti ja itseohjautuvasti. Kuitenkin tie supersuorittamisesta muuttui huomamatta saamattomuudeksi. Suhonen sai diagnoosin kohtalaisesta masennuksesta ja työuupumuksesta. Hän koki rankimman kautta mikä merkitys itsensä johtamisella – tai johtamattomuudella – on omaan työhyvinvointiin. (Suhonen, 2016)

Vaikka Suhonen puhuu suuren ohjelmistoyrityksen näkökulmasta, on helppo vetää yhtäläisyysmerkit johtajiin ylipäänsä, olipa kyseessä suuri organisaatio tai vaikkapa pienyrittäjä. Täydellistä toiminnan ja luovuuden vapautta rajoittavat aina liike-elämän lainalaisuudet, yhteiskunnan realiteetit ja lainsäädäntö, talous sekä useat muut johtamisen arkipäivään liittyvät haasteet.

Jo hieman ennen Petri Suhosen kirjoitusta oli myös Helsingin Sanomissa julkaistu Vieraskynä-kirjoitusotsikolla Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne. Kirjoituksessaan Janne Tienari ja Susan Meriläinen (Tienari & Meriläinen, 2016) väittävät, että uuden ajan johtajan on ulkonäöllään viestittävä sitä, että hän liikkuu aktiivisesti, syö viisaasti ja nukkuu hyvin. Ajokoiran näköinen johtaja viestii terveestä ja kurinalaisesta elämäntavasta ja kyvystä pitää itsestään huolta, joten hänen ilman muuta oletetaan olevan kykenevä pitämään huolta myös muista.

Tienarin ja Meriläisen lehtikirjoitus keskittyy johtajan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin käsite on tutkimuksessa ja keskustelussa suhteellisen uusi ylipäänsä. Käsitteen sisään katsotaan yleisesti liittyvän itse työ, työn mielekkyys, työyhteisö, työpaikan ilmapiiri, työntekijöiden ja esimiesten ammattitaito. Työhyvinvoinnin katsotaan vaikuttavan työssä jaksamiseen, työhön sitoutumiseen, työn tuottavuuteen ja esimerkiksi sairastamiseen ja poissaoloihin. Tienari ja Meriläinen kuitenkin esittävät myös kärkeästä kritiikkiä sen suhteen, onko olennaisesti tärkeämpää se, miltä työhyvinvointi

ulospäin näyttää vai se mikä on todellinen kompetenssi ja sen suhde onnistumiseen johtajan tehtävässä.

Työhyvinvointia välillisesti tai suoraan säätelee lainsäädäntö, jolla kuvataan erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Esimerkiksi työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta ja vuosilomalaki ovat työhyvinvointia koskevia lakeja. (Suutarinen & Vesterinen 2010, s. 16-17)

Julkinen keskustelu sekä myös lainsäädäntö lähtevät pitkälti työyhteisönäkökulmasta. Vähemmän on keskityttykin siihen, miten johtajat itse viihtyvät työssä ja miten on heidän työhyvinvointinsa laita. Lähtökohtaisesti organisaatioissa johtajat itse johtavat myös koko työyhteisönsä työhyvinvoinnin toimenpiteitä. Harvoin, jos koskaan, otetaan esille kysymystä, voiko johtaja itse työssään hyvin ja voisiko hänen työhyvinvointiaan joillakin toimintatavoin parantaa.

Tässä lopputyössä pyritäänkin selvittämään oman itsensä johtamisen merkitystä johtajan omaan työssä hyvin voimiseen liittyvinä keskeisinä toimenpiteinä. Tarkastelun kohteena ei siis ole suoranaisesti työyhteisön hyvinvointi, joskin on oletettavaa, että mikäli johtajalla on alaisia, johtajan oma hyvinvointi heijastuu myös koko työyhteisön hyvinvointiin.

Tutkimuksen tuloksia verrataan yleiseen onnistuneen itsensä johtamisen viitekehykseen sekä työhyvinvoinnin määrittelyihin.

Seuraavassa perustelen lisää aiheen valintaa sekä esittelen työtäni lyhyesti. Toisen alaotsikon alla kerron työni tavoitteista, rajauksista sekä raportin rakenteesta.

1.1 Työn tausta

Pitkään jatkuneen taantuman sekä heikon talous- ja työllisyystilanteen vallitessa nousi esille huoli siitä, miten työelämässä puurtava yhä pienempi ihmisjoukko jaksaa pitää itsestään huolta ja tehdä työnsä. Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy

Ahonen totesi (Työterveyslaitos, 2013), että työpahoinvoinnin rahalliseksi hinnaksi yhteiskunnallemme muodostuu 25 miljardia euroa vuodessa.

Taloustilanteen kohennuttuakin yhteiskunta heijastelee työpahoinvointia työsairauspoissaoloina, työkyvyttömyytenä, sitoutumattomuutena, selvitystiloina ja konkurssina. Guy Ahosen mukaan asioiden tilan vakavuutta ei Suomessa vielä edes täysin ymmärretä, koska maassa kukoistaa huono henkilöstöjohtaminen. Ahosen mukaan kirjanpito ja tilinpäätösjärjestelmät ovat ensisijaisia prioriteetteja ja henkilöstö esiintyy niissä vain lukuina.

Suoraviivaisesti edellisestä päätellen voisi nähdä, että johtaminen olisi suoritettu huonosti, mutta käänteisesti voidaan nähdä, että mikäli esimiehet eivät ole osanneet johtaa alaisiaan, he eivät siten ole todennäköisesti osanneet johtaa myöskään itseään - myös esimies voi pahoin.

Työn luonne on muuttunut fyysisesti suorittavasta työstä monimutkaiseksi ja ongelmanratkaisusuuntautuneeksi. Työssä tarvitaan tietoon perustuvia taitoja, kriittistä ongelmanratkaisukykyä ja ehkä tärkeimpänä yhteistyön toimivuutta. 2000-luvun menestyviin organisaatioihin liitetäänkin esimerkiksi seuraavia ominaispiirteitä: monikulttuurisuus, joustavuus, asiakaslähtöisyys, konsultointi, outsourcing, kansainvälisyys ja tekninen innovointi.

Johtamisprosessi pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelman ratkaisua ja päätöksentekoa. Näitä kaikkia toimintoja tapahtuu johtamisen eri alueille erikokoisissa organisaatioissa.

Edellä kuvatut talouden, menestymispaineiden, työllisyystilanteen, henkilöstöjohtamisen ja tehokkaammiksi muuttuvien organisaatorakenteiden haasteet ovat ymmärrettävästi mitä suurimmassa määrin myös johtajien haasteina niin suurissa kuin pienissä yrityksissä pyrittäessä erikoistumaan kapealle erikoissektorille ja verkostoiduttaessa laajasti toimintaympäristöön.

Hyvä johtaminen nähdään yhdeksi avaintekijäksi ratkaistaessa menestymispaineiden ja tehokkuusvaatimusten ristiriitaa. Tällöin ei puhuta vain yrityksen ja henkilöstön hy-

västä johtamisesta, vaan myös toimivasta ja älykkästä itsensä johtamisesta. Organisaation menestyksekkään johtamisen ohessa johtajien tulee olla mahdollista elää myös hyvää henkilökohtaista elämää sekä on mahdollistettava myös muiden kuin työhön liittyvien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. (Sydänmaanlakka, 2006 s.69)

Pitkään jatkunut taantuma pakotti yrityksiä vähentämään henkilöstöä ja organisaatioita madallettiin. Entistä vähemmällä henkilömäärällä oli tehtävä yhtä hyvä tai parempi tulos kuin aikaisemmin. Pienissä yrityksissä monesti yrittäjä jäi jopa pyörittämään toimintaa yksin. Odotukset ja paineet kohdistuvat entistä enemmän johtamiseen. Johtajien keinoksi vastata näihin haasteisiin nähdään se, että he ennen kaikkea huolehtivat itsestään, terveydestään sekä fyysisestä ja henkisestä kunnostaan. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 68)

Muuttuneessa työkuultuurissa yhä useammat joutuvat johtamaan itseään. Voidakseen antaa itse parhaan mahdollisen työpanoksen, on löydettävä oma paikka ja opittava kehittämään itseään. Työelämän pituus on keskimäärin noin viisikymmentä vuotta ja koko sen ajan odotetaan yksilön pysyvän henkisesti nuorena ja vireänä. Lisäksi on joustavasti kyettävä siirtymään tehtävästä toiseen ja pystyttävä muuttamaan tehtävien tekemisen tapaa ja ajankohtaa. (Drucker, 2000 s.183)

Myös johtamistutkimus näyttää kehittyvän yhä lähemmäs itsensä johtamisen tutkimesta.

Ajanjaksolla 1920-1950 johtamistutkimuksen kohteena oli johtajien ominaisuuksien tarkastelu. Sekä tehokkaan johtajan että tehottoman johtajan selitykset perustuivat tiettyjen ominaisuuksien olemassa oloon tai niiden puuttumiseen. 1950-1970 -luvuilla johtajuutta tarkasteltiin erityisesti käyttäytymisen pohjalta ja tällöin selitys johtajan tehottomuuteen pyrittiin hakemaan autoritaarisesta tai tehtäväkeskeisestä johtamistyylistä. 1970-1980 -luvuilla johtajien ongelmia pyrittiin selittämään johtajan tyylin tai tällanetekijöiden yhteensopimattomuudella. Viime vuosikymmenien johtamistutkimuksia puolestaan leimaa johtajien persoonallisuutta ja epäonnistumistekijöitä tarkasteleva lähestymistapa. (Karlöf & Lövingsson, 2004, s.9-10)

Menestyksellinen organisaatio on siis seurausta paitsi hyvästä johtamisesta niin myös siitä, että organisaation johtaja on oppinut hallitsemaan itseään. Tämä tarkoittaa sitä, että hän on oppinut tiedostamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, kirjastanut ihanteensa ja arvonsa sekä näkee oman toimintansa rajat.

Vahva johtaja pystyy myös kestämaan kritiikkiä ja mahdollisesti hyödyntämään kritiikin omaa toimintaansa korjaavasti. Kritiikki sinänsä ei uhkaa itsensä tuntevan johtajan omaa innostusta tai motivaatiota.

Hyvä johtajan itsetuntemus onkin avaintekijä siihen, että hän voi vaikuttaa myös itse tietoisesti omiin tuntemuksiinsa ja käyttäytymiseen sekä kykenee vahvistamaan omia voimavarojaan. On tärkeää kyetä tekemään sellaisia valintoja, jotka ovat hyväksi paitsi työlle niin myös hyväksi itselle.

Itseohjatun oman toiminnan ja ulkoisen kontrollin ohjaaman tulospaineistetun toiminnan erottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Jollei ole kykenevä näitä tunnistamaan, ei voi myöskään ohjata omaa käyttäytymistään paineista vapaalla tavalla erotuksena ulkoisten tulospaineiden ohjaamasta käyttäytymisestä. (Deci & Ryan, 1985 s. 106)

Yleinen johtamistaidon oppaiden ydinsanoma onkin, jotta yleensä voi johtaa, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka, 2004 s.18)

1.2 Tavoitteet, rajaus ja raportin rakenne

Tämä työ sisältää sekä tarkastelua siitä, mitä hyvästä itsensä johtamisesta ja siihen linkittyvästä yksilön työhyvinvoinnista on aikaisemmin kirjoitettu, osin kirjoittajan omaa pohdintaa aiheesta sekä tutkimusosuuden, jossa tarkastellaan johtajien kokemuksia itsensä johtamisesta sekä itsensä johtamisen yhteydestä heidän omaan työhyvinvointiinsa ja menestymiseen työtehtävissään. Tutkimustuloksia verrataan yleiseen onnistuneen itsensä johtamisen viitekehukseen sekä laaja-alaisen työhyvinvoinnin käsitteeseen.

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, millaisia tavoitteita johtajat asettavat itselleen itsensä johtamisen näkökulmasta, mitä itsensä johtamisen keinoja he käyttävät ja miten he käytännön tasolla motivoivat itsensä tavoitteiden saavuttamiseen. Vallinneen taloudellisesti haastavan tilanteen sekä tiivistyvien organisaatioiden aikana itsensä johtamisen merkityksen on todettu korostuvan ja tutkimuksessa kysytään myös ovatko nämä realiteetit asettaneet erityisiä haasteita johtajan motivoitumiseen.

Kulkiessaan kohti tavoitteita, johtaja voi joutua valitsemaan tai suorittamaan toimenpiteitä tai toimintatapamuutoksia, jotka ovat tavoitteen kannalta välttämättömiä, mutta jotka eivät välttämättä vaikuta johtajan omaan työhyvinvointiin myönteisesti. Useasti niin sanotussa New Age-johtamiskirjallisuudessa törmää näkemyksiin, että kaikki toimenpiteet ja muutokset olisivat lopulta yksilölle hyväksi. Mutta tutkimuksen näkökulmasta on syytä lähestyä asiaa myös siten, että muutos on kenties välttämätön, mutta ei yksinomaan aina myönteinen.

Organisaatioiden johtajat ovat tehtävässään joko valtuuttajansa eli työnantajansa edustajia tai itsenäisiä yrittäjiä. Selviytyäkseen tehtävästään on ennen kaikkea oma suhde omaan työhön ja muuhun elämään oltava tasapainossa. Haastavinta on kyetä ymmärtämään asioiden oikeat mittasuhteet, asioiden tärkeysjärjestys, kontrolloida omaa jaksamista sekä kyetä säilyttämään päätöksentekokyky.

Työssä halutaan konkreettisesti tuoda esille johtajan itsensä johtamiseen liittyvät toimenpidevalinnat sekä niiden ja hänen oman työhyvinvointinsa välinen yhteys. Organisaatiossa on oletettavaa, että jos johtajalla on alaisia, niin johtajan mieliala heijastuu työyhteisön mielialaan. Hankalampaa sen sijaan on osoittaa, että johtaja vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa tekemällä oikeita tai vääriä itsensä johtamiseen liittyviä valintoja. Suurissa organisaatioissa vallitsevat totutut toimintatavat ja siten organisaatorakenteet vaikuttavat vahvemmin myös johtajan käyttäytymiseen, kun sen sijaan pienemmässä yksikössä johtajan persoonallisuudella on enemmän tilaa kasvaa yksilöllisesti.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kahteen päätutkimuskysymykseen:

Mitä itsensä johtamiseen liittyviä valintoja johtajat ovat tehneet?

Mitkä ovat olleet valintojen seuraukset heidän omalle työhyvinvoinnilleen?

Tutkimuksessa käytiin läpi erilaisia lehtiartikkeleita ja kirjallisia lähteitä aiheen tiimoilta sekä aineistoa täydennettiin strukturoidulla kyselytutkimuksella, johon vastanneet henkilöt ovat eri toimialoilla toimivia johtajia.

Kyselytutkimukseen kysymykset rakennettiin tämän lopputyön kirjallisuusosioon pohjaten. Taustakysymyksissä selvitettiin myös johtajan toimintaympäristö. Vertailun onnistumiseksi kaikkiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin myös saamaan selkeä yksiselitteinen vastaus.

Keskeisenä vertailupohjana haastattelututkimuksen väittämille ja havainnoille on vuonna 1989 Johtamistaidon Opiston ja suomalaisen johtamisasiantuntija professori Pauli Juutin vetämä tutkimus, jossa pyrittiin tarkastelemaan työn ja vapaa-ajan suhdetta osaamiseen siirtyvässä suomalaisessa yhteiskunnassa. Juutin vetämässä tutkimuksessa pyrittiin myös tarkastelemaan, millaiseksi työelämän, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan laatu ovat muodostuneet ja miten ne ovat yhteydessä ihmisen kokonaiselämän laatuun.

Tutkimuksen tuloksista tehtiin lopuksi johtopäätökset.

2 JOHTAMISESTA YLEENSÄ

Tässä luvussa käsitellään kolmea eri asiakokonaisuutta: mitä tarkoittaa olla johtaja, mitä on johtajuus ja miten omaa johtajuutta tulee tarkastella.

Johtaja-asema saadaan joko nimityksenä organisaatiossa tai toimitaan omassa yrityksessä tai. Johtaja on henkilö, joka on vastuussa tietystä tehtäväkokonaisuudesta tai tietystä yrityksen tehtäväalueesta. Mikäli henkilöllä on myös alaisia johdettavanaan, kutsutaan häntä esimerkiksi esimieheksi tai päälliköksi. Johtamisen perussuureet ovat ihmisten johtaminen sekä yksilöpsykologian ja ryhmädynamiikan hallinta.

Useimmissa tapauksissa johtajalla on käytössään henkilökunta, joka raportoi hänelle. Pienissä organisaatioissa ei kuitenkaan välttämättä ole muita työntekijöitä, mikä sekä laajentaa johtajan omaa osaamistarvetta että lisää henkilökohtaisia haasteita ja kyvyvaatimusta verkostoitua yrityksen ulkopuoliseen ympäristöön.

Mikäli organisaatio on kuitenkin myös työyhteisö, johtajan tehtäviin kuuluu alaisten läheinen valvonta, motivoiminen ja tukeminen, rohkaisu, valmentaminen ja hyvän työilmapiirin luominen. Yksinyrittäjä vastaa samoihin tehtävävaatimuksiin koskien omaa itseään.

Yksilö omaksuu johtajan roolin tilanteessa, jossa on mukana myös muita ihmisiä. Rooli on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tulos. Pohjalla on aina ihmisen oma persoonallisuus, vaikka käyttäytyminen on vahvasti sidoksissa rooliin, joka näyttäytyy muille ihmisille. Persoonallisuuden hallitsevuus käyttäytymisessä on riippuvainen siitä turvallisuudentunteesta, joka koetaan kussakin ympäristössä. Konsernin pääjohtaja tuskin käyttäytyy työssään kuten ystäviensä seurassa, vaan pyrkii työssä toimimaan ammattirooliinsa liittyvien odotusten mukaan. Eli vieraassa toimintaympäristössä yksilö pysyttelee turvallisessa, ympäristöön soveltuvassa roolissa ja oma persoonallisuus on taustalla. (Nissinen, Kinnunen & Jorma, 2015 s.37)

Huolimatta siitä, että todellisuudessa johtaja siirtää itselleen vieraassa tilanteessa persoonallisuutensa sivuun ja toimii ammattiroolinsa odotusten mukaan, yleinen oletamus on, että johtaja panee itsensä kokonaisvaltaisesti peliin.

Kokonaisvaltaisesti toimiva johtaja uskaltaa johtaa itselleen ja omalle persoonallisuudelle ominaisella tavalla pyrkimättä kuitenkaan tavoittelemaan jotakin teoreettisesti tehokkaana pidettyä johtamistyyliä tai –ismiä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.11)

Johtajuus on ilmiö, jonka esimies itse tai organisaatio synnyttää, mutta johdettavat antavat sille oikeutuksen. Viime aikoina, erityisesti talouden ja työllisyystilanteen oltua heikkoja, on organisaatioissa itsensä johtamisen taitojen merkityksen nähty kasvavan. Menestyvä organisaatio ei synny, ellei johtaja kanna vastuuta ensinnä omasta menestymisestään ja kehittymisestään. Pelkkä päivittäinen puurtaminen voi taata päivittäisen leivän, muttei välttämättä kasvata yritystoiminnan menestymisedellytyksiä.

Johtajan tulee osallistua itse työyhteisön haasteisiin tuoden mukaan toimintaan oman osaamisensa ja sitoutuen itse edistämään organisaation tehokkuutta. Parhaimmillaan johtaja voi tehtävästään käsin nähdä mahdollisen johtamansa työyhteisön ja oman toimialansa koko kuvan.

Johtajalla on tavanomaisesti eri tehtävärooleja johtamassaan organisaatiossa. Johtajan rooleina nähdään suunnitteleminen, organisoiminen, koordinoiminen ja kontrolloiminen. Samoin johtajan rooli on ongelmien hahmottaminen; mitä tulee tehdä ja miten asiat saataisiin tehtyä. Johtaja yhdistää suunnitelmat ja tavoitteet sekä johtaa toteutusta hyödyntämällä itse rakennetun verkoston osaajia.

Johtajan tehtävä onkin kaksijakoinen; sisäisessä toiminnassa johtaja tukee suoriutumista ja vastaavasti tiimin ulkopuolisessa toiminnassa johtaja hankkii toimintaan tarvittavat resurssit. On tärkeätä saavuttaa tasapaino johtajan sisäisten ja ulkoisten toimintojen välillä, jotta organisaatio kaiken kaikkiaan suoriutuu paremmin.

Karlöf ja Helin Lövingsson (2004) esittävät johtajuuden eri osa-alueiden tärkeimmät komponentit seuraavan taulukon mukaisesti:

Ihmisten johtaminen	
- Johtaja yksilönä	- Kehityskeskustelu
- Johtaja ryhmässä	- Yrittäjäyys
- Johtaja valmentajana	- Muutostyö
Toiminnan kehittäminen	
- Työskentelystrategiakysymysten parissa	- Visio/tavoite
- Toiminnan kehittämisen välineet ja menetelmät	- Liikeidea
- Osaamisen kehittäminen ja oppiva organisaatio	
Toiminnan ohjaaminen	
- Mistä tietää, onko toiminta tehokasta?	- Tavoiteohjaus
- Taloudelliset käsitteet ja niiden sisältö	- Prosessinohjaus
- Laadun ohjaus	- Vertailuanalyysi

Kuvio 1 Johtajuuden osa-alueiden tärkeimmät komponentit (Karlöf & Helin Lövingsson, 2004 s.10)

Johtaminen ei kuitenkaan ole vain joukko tehtäviä yrityksen sisällä. Drucker (Drucker 2000, s.55) esittää uudelleen muotoillun paradigman eli perusoletuksen, että johdettu instituutio, olipa se liikeyritys, sairaala tai muu yhteisö, muodostaa nykyaikaisen yhteiskunnan ja talouden perustan. Instituutiot tehdään kykeneviksi tuottamaan tuloksia johtamisen kautta, ja johtaminen on työkalu, funktio ja väline. Kaikesta, mikä vaikuttaa instituution suoriin ja tuloksiin niin instituution sisä- kuin ulkopuolellakin kannetaan huolta ja vastataan johtamisen toimenpitein.

Johtaminen on organisaation perustehtävän selkiinnyttämistä. Johtajan on jatkuvasti kyettävä vetämään yhteen sitä, mitä toisaalta hänen vastuullaan olevat ihmiset ja toisaalta asiakkaat sekä muut tahot, kuten ylempi johto tai rahoittaja, työskentelyltä odottavat. Näkemys perustehtävästä on pohjaututtava paitsi omaan visioon niin myös eri sidosryhmien odotuksiin. Johtajan on koko ajan kirkastettava tätä näkemystä omissa visioissaan, strategioissaan ja operaatioissaan. (Juuti, 2004 s.34)

Johtaminen on osa organisaation aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa on vain ihmisissä, joiden osaamispääomalla organisaatiot kilpailevat. Henkilöstön osaamisesta on tullut keskeinen strateginen tekijä, mikä kasaa johtamiselle melkoisen määrän paineita. (Juuti & Vuorela, 2015 s.11)

On tärkeää ymmärtää, kuinka johtajan muihin vaikuttamisen kykyä määrää se ympäristö ja olosuhteet, jossa johtajan ja ryhmän välinen suhde muotoutuu. Johtajan on kyettävä osoittamaan kontekstiherkkyttä, jotta saavutetaan sekä hänelle itselleen että muille ryhmän jäsenille merkitykselliset tavoitteet. Myös on huomioitava, että sekä johdettavien näkemykset johtajan ominaisuuksista että heidän reaktionsa itse johtamiseen riippuvat heidän suhteestaan johtajaan. Suhteen muuttuessa muuttuu myös johtajan kyky johtaa.

Toimiessaan aikaisemmin tässä luvussa mainituissa eri tehtävärooleissa johtaja luo samalla käsityksen omasta johtajuusprofiilistaan. Johtajuusprofiili kuvaa johtajan omaa ainutlaatuista tapaa johtaa ja se muodostuu toimintatavasta ja toimintatyylillä. Toimintatavoista erotetaan yleensä kaksi vahvasti kontrastista toimintatapaa eli itsevaltainen ja salliva johtajuus. Toimintatapoihin voidaan lisäksi yhdistää kaksi erilaista johtamistyyliä eli demokraattinen tyyli ja suora tyyli.

Johtajalla tulee olla kyky sopeuttaa johtamistapaansa tilanteeseen sopivaksi. Se, mitä tapaa johtajan tulee kulloinkin käyttää, riippuu tilanteesta, henkilöiden käyttäytymisestä eli paljonko tukea kulloinkin tarvitaan ja tehtävän vaativuudesta eli paljonko ohjausta kulloinkin tarvitaan.

Älykäs ja joustava eri johtamistapatyyliden käyttö tuottaa paremman ja tuloksellisemman lopputuotoksen kuin yhden ainoan johtamistavan käyttö. (McLeod 2007, s.156)

Johtajuus on erittäin monimutkaista ja monisäikeistä, yrityksen tai organisaation toiminnasta vastaava johtaja hakee kaiken aikaa ratkaisua monenlaisiin ongelmiin. Toisinaan lähdetään noudattamaan trendejä ja muoti-ilmiöitä, mikä on useimmiten osoitus epävarmasta, heikosta johtajasta. Taitavammat perehtyvät myös uusiin teorioihin ja näkökulmiin, mutta muodostavat vasta sen jälkeen synteessin aikaisemmin hankkimastaan tiedosta liittäen sen omaan todellisuuteensa.

Johtajan tulee pyrkiä selvittämään oman persoonallisuutensa vahvuudet ja heikkoudet. Samoin on pyrittävä kartoittamaan oma johtamistapa ja -tyyli ja siten tavoitella johtamista oman persoonallisuuden kautta. Oman persoonallisuuden mahdollisuudet ja rajat tulee tunnistaa ja hyväksyä sellaisenaan. Omaan persoonaan istuvat

vaikuttamistyyliä tulee tiedostaa sekä myös oppia tunnistamaan tilanteet, joissa kukaan tyyliä voi käyttää. Oman persoonallisuuden vahvuuksia on uskallettava käyttää tehokkaasti ja vastaavasti pyrittävä oman persoonallisuuden heikkouksien vähentämiseen ja kenties kokonaan poistamiseen. Oman johtajuuspersoonallisuuden väkivaltainen muuttaminen vastaamaan jotakin tiettyä ihannetta ei ole kuitenkaan tavoiteltavaa. On ilmeistä, että monellakin eri johtamistyyllillä päästään tuloksiin, mutta johtajan toimintoihin tulee löytää oma ennakoitava johtamis- ja vaikuttamistyyli. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.160)

On ymmärrettävä syvällisesti, että vaikka jokin johtamistapa kuvattaisiin vahvaksi tyyliksi, on toiveajattelua kuvitella, että voimakkaasti tahtomalla yksilö voi muuntautua tyyliä vastaavaksi. Johtamisen pitää tapahtua ennen kaikkea itselle ominaisella luonnollisella tavalla ja omia vahvuuksia pitää kehittää entistä paremmiksi. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.12)

Tilannejohtaminen jakaantuu tutkimuksessa situationaaliseksi- ja kontigenssiteoriaksi.

Situationaalinen eli tilanneteoria lähtee siitä, että alaiset eivät välttämättä ole samalla kypsyytasolla suhteessa tehtävän toteuttamiseksi vaadittuihin taitoihin ja asenteisiin. Näin ollen kukin kehitystaso vaatii siihen sopivan johtajuustyylin. Johtajan oletetaan pystyvän muuttamaan käyttäytymistyyliään joustavasti tilanteen mukaan. Situationaalinen johtaja on tyypillisesti ihmissuhdejohtaja. (Peltonen, 2007 s.125)

Kontigenssiteorian lähtökohta on tilanteen ja tietyn johtamistyylin yhdistäminen. Kontigenssiteorian mukainen johtaminen sopii erittäin epäselviin tai epäsuotuisiin ja toisaalta erittäin selkeisiin tilanteisiin. Kontigenssijohtaja on autoritäärinen ja tyypillisesti asiakaskeinen johtaja. (Peltonen, 2007 s.126)

Nykytilanteessa useimmat organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa. Esille on noussut siten myös transformationaalisen johtamisen teoria, jossa johtajalla oletetaan olevan henkilökohtaisesti vahva visio suunnasta mihin hän haluaa yritystä ja työyhteisöä viedä. Johtajan on kyettävä myös vakuuttamaan muut. Transformationaaliseen johtamiseen liitetään käsitteet karismasta, inspiroivuudesta sekä älyllisestä

innostamisesta. Teoria toteaa karisman käsittävän niitä myönteisiä vaikutuksia, jotka liittyvät johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kiehtovaan esiintymistapaan. Näillä hän sitouttaa muut mukaan muutokseen. (Paasivaara, 2010 s. 31)

Vuosikymmenten saatossa käsitys hyvästä johtajasta ja johtajuudesta on vaihdellut. Nykyhetkessä muutokset teknologioissa, ympäristössä ja sisäisissä prosesseissa vaativat joustavuutta, jatkuvaa oppimista ja kaikkien resurssien käyttöönottoa.

Hyvän johtajan myytti, jossa johtaja halutaan nähdä ihailtuna, hienona ja rakastettavana ihmisenä on syytä erottaa arkipäivän hyvästä johtajasta. Arkipäivän johtajuudessa on toisaalta kyse taitavasta tehtävien hoitamisesta, mutta se sisältää myös eettisiä ja moraalisia velvoitteita. Johtaja voi nimittäin määrätyissä tapauksissa toimia hyvinkin tehokkaasti vapaana moraalista velvoitteista ja eettisestä ajattelusta.

Leena Paasivaara (Paasivaara, 2010 s. 19) esittääkin, että äärimmäisiä esimerkkejä hyvistä johtajista ovat useat hirmuhallitsijat, jotka olivat nerokkaita johtajia huolimatta järkyttävistä teoistaan.

Johtamisessa keskeistä ja samalla organisaation tärkeimpiä ja vaativimpia tehtäviä onkin henkilöstöhallinto. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Johtajan tulee henkilöstöhallinnon tehtävissään huomioida henkilöstön työhyvinvointi, osaamisen ylläpito, osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen, kannustaminen, johdon ja alaisten suhteet sekä verkostoituminen. Johtajalla on keskeinen rooli oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin rakentajana. (Paasivaara, 2010 s.70)

Hyvä esimies on osittain samaistumiskohde, sillä hän tarjoaa positiivisen, perustehävään ja sen vaatimiin resursseihin uskovan toimintamallin alaisilleen. Muodollisen johtajan on osoitettava alaisilleen olevansa myös todellinen johtaja, muuten joku ryhmästä kyseenalaistaa hänen johtajuutensa, nousee hänen rinnalleen ja ohitseen. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.119)

Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. On itsestään selvää, että vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Yhtä itsestään selvää on, että kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan

johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy erinomaiseksi. (Juuti & Vuorela, 2015 s.11)

Pelkästään esimiesvoimin ei rakenneta, muuteta tai kehitetä hyvää organisaatiokulttuuria ja työyhteisön hyvinvointia. Jokaisen yksilö henkilöstössä on kannettava vastuunsa omasta käyttäytymisestään työyhteisössä. Hyvä johtaminen arvioi ja vaikuttaa jatkuvasti organisaation kulttuuriin, mutta työntekijät otetaan mukaan vuorovaikutukseen ja ollakseen vahvoja esimiesten on itse sitouduttava samoihin normeihin ja sääntöihin. (Nissinen V, Kinnunen T & Jorma S 2015, s.16)

Toisaalta yhtä tärkeää kuin mieltää mitä johtaminen on, on myös ymmärtää, mitä johtaminen ei ole. Haslam, Reicher ja Platow (2011, s. 38) kuvaavat, että johtaja ei ole henkilö, joka on erillään perustyötä tekevistä ihmisistä eikä johtajan korkea asema hierarkiassa tee häntä muita tärkeämmäksi. Johtaja ei siirrä vastuuta strategiasta sen täytäntöön panijoille. Tutkijoiden mukaan johtajan ei tule olla myöskään immuuni muiden ajatuksille eikä hän piiloudu auktoriteetin taakse. Johtaja ei siirrä vastuuta tosiasioiden vakiinnuttamisesta meille eikä säilytä vastuuta resurssien jaosta muille. Johtajan ei myöskään tulisi olla ainoa henkilö, jonka tulee tulla palkituksi eikä johtaja alista muita omaan tahtoonsa.

Ihmisten johtamisessa ei ole kyse terapeutin tai kasvattajan tehtävästä. Johtajan on löydettävä työyhteisöön sopiva realistinen tunneilmasto ja keskustelun kulttuuri. Pelkästään rationaalinen johtamisajattelu ja maailmankuva aiheuttavat tutkimusten mukaan pahoinvointia työyhteisössä. (Paasivaara, 2010 s. 74)

Tutustumalla erilaisiin ihmiskäsityksiin tulee samalla tutkineeksi itseään. Kun ihmiskäsitysten valossa pohtii, mitä muissa ihmisissä voi johtaa, huomaa, mitä itsessä voisi johtaa. Ihmiskäsitysten ja ihmisten johtamisen tarkastelu luo myös ymmärrystä sille mitä itsensä johtaminen on. (Perttula & Syväjärvi, 2012 s. 128)

Persoonallisuus on kokonaisuus, jossa yhdistyvät tietoinen (kognitiivinen) ajattelu, tunteisiin liittyvä intuitio sekä opitut käyttäytymismallit. Persoonallisuus voi muuttua hitaasti elämäntapahtumien kautta, mutta ei esimerkiksi muuttuvan varallisuustilanteen tai ympäristömuutosten kautta. Merkittävää ovat siis elämäkokemukset, mutta

tietoisesti persoonallisuuttaan on vaikea, lähes mahdotonta, muuttaa. (Pervin, 2003 s.447)

Tieteellisessä kirjallisuudessa on siirrytty erilaisista piirreteorioista kartoittamaan erilaisten tilanteiden vaikutusta johtamiseen. Vaikka 1980-1990 luvuilla jälleen piirreteoriat alkoivatkin kiinnostaa tutkijoita, on jälleen palattu painottamaan luonteenpiirteiden oleellista roolia osana menestyksellistä ja tehokasta johtamista. (Sydänmaanlakka, 2004 s.30)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vager ja Allinger (1986)	Kirckpatrick ja Locke (1991)
<ul style="list-style-type: none"> *älykkyys *tarkkaavaisuus *vastuullisuus *aloitteellisuus *peräänantamattomuus *itseluottamus *sosiaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> *älykkyys *maskuliinisuus *sopeutuvuus *dominoivuus *ulospäin-suuntautuneisuus *konservatiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> *tavoitteiden saavuttaminen *peräänantamattomuus *näkemys *aloitteellisuus *itseluottamus *vastuullisuus *yhteistyökyky *suvaitsevaisuus *vaikuttaminen *sosiaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> *älykkyys *maskuliinisuus *dominoivuus 	<ul style="list-style-type: none"> *energisyys *motivaatio *integriteetti *luottamus *tieto-osaaminen *tehtäväosaaminen

Kuvio 2 Johtajan ominaisuuksia eri piirreteoreetikkojen mukaan
(Northouse, 2004 s.18)

Filosofian tohtori, viestinnän emeritus professori Peter G. Northouse on koontanut yhteen aikaisempien piirreteoreetikkojen tutkimuksia oheisen kuvion 2 mukaan. Piirreteoreettisen tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa niitä persoonallisten piirteiden joukkoja, jotka ovat yhteydessä johtajiksi nousseiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Piirreteoriat myös kannustavat muita vertailemaan ominaisuuksiaan johtajalta vaadittaviin taipumuksiin.

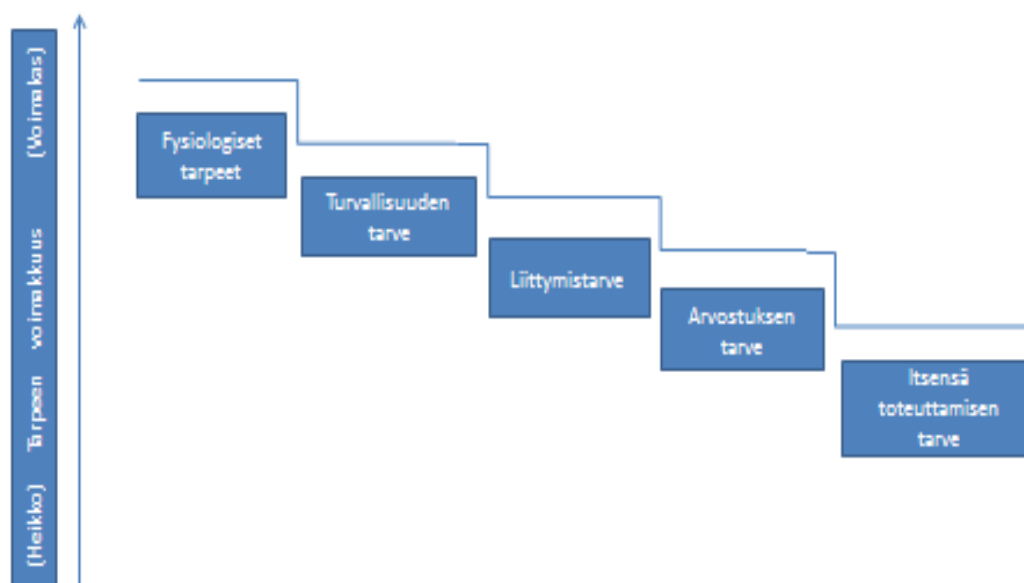
Piirreteorioita kritisoidaan monesta syystä, esimerkiksi, että ne eivät ota huomioon ihmissuhdetaitoja johtamisessa eivätkä teoriat ota huomioon erilaisia tilanteita. Kriittikkiä on esitetty myös siksi, että ainakin joitakin piirteitä ja ominaisuuksia voidaan kehittää. Piirreteoriat antavat kuitenkin, ainakin teoriassa, selkeitä suuntaviivoja siitä, millaisia ominaisuuksia tulisi olla korostettuina henkilöllä, joka pyrkii työskentelemään

johtotehtävissä. Teoriat auttavat ihmisiä arvioimaan, onko heillä johtamistyöhön soveltuvia oleellisia piirteitä ja ominaisuuksia. On kuitenkin ymmärrettävä, että ennen kaikkea hyväksi johtajaksi kasvaminen edellyttää eettisiä arvoja ja periaatteita (Sydänmaanlakka, 2004 s. 32 ja 14)

Piirreorioista eroavat tyyli-teoriat, jotka tarkastelevat johtajuutta toimintana tietyssä ympäristössä. Yksilöllisten ominaisuuksien sijaan huomio kiinnittyy erilaisiin käyttäytymistyyliin. Tyyli-teoriat jakaantuvat kahden ääripään välille, joilla johtaja lähestyy alaisiaan: ihmisiin keskittyvä tai asioihin keskittyvä tyyli. (Peltonen, 2007 s. 125)

Johtotehtävissä toimivien on tärkeää tuntea jossain määrin ihmisten tärkeimpiä tarpeita, koska yksilön käyttäytymisen määrää tavallisesti hänen voimakkain senhetkinen tarpeensa. Abraham Maslow on kehittänyt tunnetun viitekehyksen, joka auttaa selittämään tiettyjen tarpeiden voimakkuutta. Maslowin mukaan inhimilliset tarpeet näyttävät poikkeuksetta asettuvan tiettyyn hierarkkiseen järjestykseen.

Maslowin tarvehierarkiaa käytetään runsaasti perustelemaan myös johtajuutta. Hershey & Blanchard ovat esittäneet Maslowin tarvehierarkian alla olevan kuvion mukaisesti:



Kuvio 3 Maslowin tarvehierarkia (Hershey & Blanchard, 1990 s.31)

Ihmisen fysiologiset tarpeet ovat aina hierarkian yläpäässä, sillä niiden jäädessä tyydyttämättä, pääosa ihmisen aktiviteetista kuluu tällä tasolla, eivätkä muiden tasojen sisältämät aktiviteetit juuri motivoi.

Fysiologisten tarpeiden tullessa tyydytetyiksi turvallisuuden tarve tulee hallitsevaksi. Yksilö on huolissaan tulevaisuudestaan, omaisuudestaan, työstä, ravinnosta ja suojasta. Jos ihmisen turvallisuuden tarve on uhattuna, ovat kaikki muut seikat vailla merkitystä.

Koska ihminen on sosiaalinen olento, on hänellä tarve tulla erilaisten ryhmien hyväksymäksi. Sosiaalisten tarpeiden ollessa hallitsevia yksilö hakee mielekkäitä suhteita toisiin ihmisiin.

Hyvän vuorovaikutuksen perusta on itsetuntemus. Mikäli henkilö omaa voimavaroja ja mikäli hän arvostaa terveellä tavalla itseään, hän kykenee luomaan ympärilleen luottamusta ja turvallisuutta herättävän ilmapiirin. Tämän seurauksena ihmisten on helppo lähestyä johtajaa. (Juuti, 2004 s.51)

Yksilöille ei yleensä riitä pelkkä sosiaalinen kanssakäyminen, vaan he janoavat hyväksyntää ja kunnioittamista. Arvostustarpeiden tyydyttäminen antaa itseluottamusta, arvoaseman, valtaa ja valvontamahdollisuuksia.

Johtaja voi kehittää voimavarojaan monella eri tavalla. Keskeistä on kuitenkin, että hän on pohtinut omia elämänarvojaan ja elää niiden mukaisesti. Kun henkilö on aidosti oma itsensä, hän herättää luottamusta. Tietenkin johtaja on myös ihminen ja hän voi hankkia voimavaroja varsin monella tavalla: Harrastukset, hyvät ystävät, mielekkyyden kokeminen työssä auttavat. (Juuti, 2004 s.51)

Huomiontarpeen tyydyttäminen voi valitettavasti epäkypsän yksilön kohdalla johtaa pahimmillaan repivään, hajottavaan tai epäkypsään käyttäytymiseen.

Itsensä toteuttaminen merkitsee halua tulla sellaiseksi mihin yksilöllä on mahdollisuudet eli yksilöllä on tarve toteuttaa omat mahdollisuudet mahdollisimman suuressa

määrin, olivatpa ne sitten mitä tahansa. Jonkun kohdalla se on juurikin halu johtaa organisaatiota, kun taas toinen saattaa haluta rauhallista, vetäytyvää elämää.

Vaikka useimmat ihmiset pysyttelevät alimmilla hengissä säilymiseen liittyvillä olemassaolon tasoilla, näyttää kuitenkin siltä, että länsimaiset ihmiset ovat enenevästi valmiina siirtymään ylemmälle tasolle eli toteuttamaan itseään.

Johtajalta edellytetään kykyä havainnoida toisia ihmisiä, ymmärtää heidän käyttäytymisensä taustalla vaikuttavia tekijöitä ja näiden havaintojen merkitystä sekä kykyä tehdä johtopäätöksiä. Seurauksena johtaja oppii valitsemaan sopivat johtamistavat tilanteen ja johdettavien tarpeiden mukaisesti. Edellytyksenä on se, että johtaja tuntee itsensä, oman persoonansa ja on perillä omista tarpeistaan ja vuorovaikutustavoistaan. Hänellä tulee olla myös valmiutta ottaa vastaan palautetta johtamiskäyttäytymisestään voidakseen kehittää sitä tarkoituksenmukaiseen suuntaan. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 21)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Niin oudolta kuin se kuulostaakin, itsensä johtamisen tutkimuksella ei länsimaissa ole erityisen pitkää historiaa. Itsensä johtamisesta ei ole tehty paljon varsinaisia tieteellisiä löytöjä, vaikka johtamiskoulutuksessa yhä enenevässä määrin on keskitytty itsensä johtamiseen viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Käytännön kentältä on kuitenkin tiedostettu, että nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja. Tämä pakottaa johtajat ainakin harkitsemaan itsensä kehittämistä. Itsensä kehittämisen alalta on kirjoitettu lukuisia helppolukuisia ja suosittuja elämäntapaoppaita, joissa annetaan muutosprosessista liian optimistinen kuva. Oppaissa ei yleensä ole mitään teoreettista viitekehystä.

Monet organisaatioiden johtajat kokevat olevansa henkilökohtaisesti vastuussa lapsistaan, puolisoistaan, muista läheisistä ihmisistä, alaisistaan, mutta ei itsestään, mikä pitäisi olla listalla ensimmäisenä. On vaikeaa huolehtia muista ihmisistä, jollei ole ensin oppinut kantamaan vastuuta itsestään. Perustana sille, että kykenee vastaamaan itsestään ja johtamaan itseään on oma psyykinen toimivuus. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.22)

Itsensä johtamisen käsitteen yksinkertaistettu selitys on oman toiminnan ja omien ajatusten tietoinen hallinta sekä jatkuva tietoinen itsearviointi. Käsite pitää sisällään myös omien ajatusten ohjaamisen luotujen tavoitteiden suuntaan. Itsensä johtamisen käsitettä on pyritty selittämään niin psykologisesti kuin myös sosiaali- ja taloustieteissäkin ja senpä vuoksi yksinkertaistettuja selityksiä voi pitää jossain määrin tulkinnanvaraisina.

Itsensä johtaminen ei ole pelkästään tunnekokemus, vaan myös prosessi, jossa yksilö itseensä vaikuttamisen kautta suuntaa voimavarojaan haluamallaan tavalla ja synnyttää motivaation tavoitteiden täyttymiseksi. Käytännön jalkautus tapahtuu kognitiivisilla ja behavioristisilla strategioilla. (Houghton, 2000 s.2)

Paasivaaran mukaan (Paasivaara, 2010 s.33) itsensä johtaminen, tai itsejohtajuus, on kokemusta siitä, että kykenee hallitsemaan itseään, tunnistaa omat rajansa ja

analysoi omaa johtamistoimintaansa ja pystyy kehittämään sitä. Hallitussa itsensä johtamisessa johtajan on mahdollista taistella uupumista, kyllästymistä ja urautumista vastaan sekä johtaja kykenee ammentamaan itsestään uusia käyttämättömiä voimavaroja. Hyvä itsensä tuntemus edesauttaa tasapainon löytymistä työn ja vapaa-ajan välille.

3.1 Näkökulmia itsensä johtamiseen

Druckerin (Drucker, 2000 s.184) mukaan poikkeuksellisiin kykyihin on kautta historian kohdistunut suuria vaatimuksia, koska se on perustunut poikkeusyksilöiden huomattavaan itsensä hallintaan ja suuriin saavutuksiin. Näiden yksilöiden lahjakkuuden ja saavutusten katsottiin ylittävän normaalin inhimillisen todellisuuden rajat. Nykyaikana lahjoiltaan keskinkertaisenkin yksilön pitää oppia hallitsemaan ja johtamaan itseään.

Itsensä ohjaamisen vaativalla tasolla on työterveyspsykologi Jouni Luukkalan (Luukkala, 2011 s.274) mukaan neljä onnellisuuden suuntaa: kehollisuus, suoritukset, tavat ja ihmissuhteet. Nämä kaikki edustavat ulospäin suuntautuvaa ja maallista toimintaa. Tämän lisäksi on henkinen sisäänpäin kääntynyt toiminta, joka tavoittelee mielenrauhaa. Tähän liittyvät kohtuullisuus, myötämielisyys ja unohdus.

Sosiaalisen oppimisen ja pystyvyyden teoria on lähestynyt itsensä johtamista psykologisesta näkökulmasta ja nimittää tulkintaansa yksilön pystyvyydeksi. Pystyvyys käsitteenä määritellään yksilön odotukseksi omasta selviytymisestä. Pystyvyyden tunne on se kokemus, joka yksilöllä on siitä, miten hän kykenee vaikuttamaan elämänsä tärkeisiin tapahtumiin. Tämä puolestaan motivoi kaikkea oppimista.

Yksilön tulee asettaa merkityksellisiä, mutta tarkoituksenmukaisia haasteita itselleen. Realististen, mutta ponnistelua vaativien tavoitteiden saavuttaminen kohottaa minäpystyvyyden kokemusta sekä voimistaa työtehokkuuden kehää. (Williams, 1997 s.141)

Filosofian tohtori, tekniikan lisensiaatti, henkilöstöjohtamisen konsultti ja tietokirjailija Pentti Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka, 2006 s.298) määrittelee pystyvyyden kokemuksen osaamiseksi, joka muodostuu taidoista, tiedoista, asenteista, kokemuksis-

ta ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen määrätyissä tilanteissa. Organisaatioihin liittyen osaamiseen liittyvät myös prosessien, toimintatapojen ja kulttuurin hallinta.

Juutin & Vuorelan (Juuti & Vuorela, 2015 s.15) mukaan ilman osaamista ihminen syrjäytyy nyky-yhteiskunnassa helposti. Ilman jatkuvaa päivittämistä jää entisten mielikuvien ja tarinoidensa vangiksi ja yllättävän nopeasti menettää lumovoimansa muiden (alaiset, asiakkaat, yhteistyökumppanit) silmissä. (Juuti & Vuorela, 2015 s. 12)

Yksilön tulisikin nostaa oma kehittymisensä ja oppimisensa keskiöön. Vain oma halu kehittyä voi johtaa henkilökohtaiseen kasvuun. Oma halu kehittyä on myös yhteydessä esimerkiksi uravalintaan ja uralla kehittymiseen: yksilö ohjautuu sellaisten tehtävien pariin, jotka vastaavat hänen henkilökohtaisia arvojaan ja tarpeitaan. Vastavasti jos henkilökohtaista halua itsensä kehittämiseen ei ole, sellaista kehittymistä ei myöskään tapahdu.

Onnistuneessa itsensä johtamisessa tulee ainakin seuraavien kolmen tekijän toteutua: henkilökohtainen luottamus, vaikutusvalta ja sitoutuminen. Elinikäistä, tai ainakin työuran kestävää, oppimista on painotettava. Menestyäkseen vaativassa johtajan tehtävässä on osattava luoda, hankkia, käsitellä, jakaa ja käyttää tietoa, ja aivan erityisesti digitaalinen taito on tulossa osaksi jokaista työtä ja jokapäiväistä elämää. Aivokapasiteetti on korvannut suurelta osin lihasvoiman käytön ja useimpien olennaisiksi osaksi työn suorittamista ovat tulleet tietokone, internet ja erilaiset sovellukset.

Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka, 2004 s.13) toteaa, että suurin este johtajuuden kehittämisessä on johtaja itse, hänen kyvyttömyytensä uudistua ja muuttua. Sydänmaanlakka asettaa kaiken johtajuuden perustaksi hyvän itsensä johtamisen.

Sydänmaanlakka toteaa myös, että ei ole helppoa määritellä, millaisia johtajia tulevaisuudessa tarvitaan, mutta tiedetään, että yksi asia yhdistää tulevaisuuden johtajia; heillä tulee olla hyvä itseluottamus ja heidän täytyy tuntea itsensä hyvin. Tulevaisuuden johtajilla tulee olla joustavuutta ja heidän on oltava nopeita oppimaan, koska he

myös tulevat kohtaamaan uusia, täysin odottamattomia tilanteita. (Sydänmaanlakka, 2004 s.63-64)

Muuttuvassa toimintaympäristössä johtajan on oltava sinnikäs ja valmis kehittymään ihmisenä. Perustuntemus on oltava optimistinen sekä johtajalta tulee löytyä innokkuutta ja inspiraatiota saavuttaa päämäärät. Itsensä johtaminen on kognitiivinen resurssi, johon yhdistyy tarmoa, sitoutumista ja omistautumista tehtävälle. (Neck et al, 2013 s.463-480)

Itsensä johtamisessa erittäin tärkeä taito johtajille on reflektointi. Johtamisprosessin työkaluja ovat oma persoona ja persoonallisuus. Itsetutkiskelussa eli reflektoinnissa on tärkeää pyrkiä arvioimaan ja tarkastelemaan itseään sekä ihmissuhteitaan niin objektiivisesti kuin mahdollista. Kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille. Oman tietoisuuden laaja-alainen, syvälinen ja käytännöllinen kehittäminen on nimenomaan itsensä johtamista. (Sydänmaanlakka, 2006 s.33-34)

Reflektointi voi olla sekä tietoisista että tiedostamatonta arviointia, joka tapahtuu joko ennen itse toimintaa, toiminnan aikana tai toiminnan päätyttyä ja on luonteeltaan tietoa antava, valvova ja motivoiva. (Deci & Ryan, 1985 s.65)

Tutkimukset osoittavat, että johtotason tehtävissä on tunnistettavissa keskimääräistä enemmän narsistisia ominaisuuksia. Johtamisessa reflektointi auttaa myös oman narsismin tunnistamisesta, mistä seuraa iso hyöty: Omasta erinomaisuudesta ja pätevyyden kierteestä ei saisi muodostua ongelma, sillä se johtaa yllirasittumiseen sekä useimmiten häiritsee myös muiden työtehtäviä ja ajankäyttöä.

3.2 Mitä itsensä johtaminen on?

Englanninkielisessä tutkimuksessa itsensä johtamista kuvataan sanoilla self-leadership ja self-management. Self-management nähdään ulkoa asetetun tehtävän itsenäisenä hoitamisena, niin, että saamme itsemme tekemään mitä meidän tulee tehdä. Self-managementillä pyritään saamaan aikaan tarvittava suoritus. Self-leadership on itseän kohdistuva vaikutusprosessi, jossa pyritään muodostamaan suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio. Self-leadershipillä pyri-

tään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet, saavuttamaan ammatillista ja henkilökohtaista tehokkuutta ja elämään merkityksellistä elämää. (Åhman, 2003 s.117-119)

Terminä itsensä johtaminen viittaa määritelmään kyvyistämme kontrolloida tunteitamme, tunnetilojamme ja toimintojamme. Niillä on ratkaiseva rooli niin henkilökohtaisessa elämässämme kuin myös yritys-elämässä. Itsensä johtaminen koostuu yksilön kyvystä motivoida itseään, itseohjautuvuudesta sekä uskosta omiin kykyihin toisin sanoen itseluottamus.

Itsensä johtamista voi siis kuvailla vaikuttamiseksi itse itseensä. Käyttäytymisenä se merkitsee omien tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista, itsensä rankaisemista, itsensä tarkkailua, itseohjautuvuutta. Itsensä johtamisen strategiana on lähes poikkeuksetta se, että menestyksenkäs suoritus visualisoidaan ja työ tuottaa tuloksen. Itsensä ohjaamiseen liittyy self-talk eli keskustelu itse itsensä kanssa, omien uskomusten ja oletusten arviointi.

Oman käyttäytymisen ja omien ajatusten tutkiskelu on itsensä johtamista parhaimmillaan. Self-talkilla lähestytään omia sisäisiä motivaatiotekijöitä. Johtamiselle on erittäin merkityksellistä sisäisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen, koska niiden kautta voi lisätä myönteisiä tuntemuksiaan omaa itseään ja omaa työtään kohtaan. (Quickley & Tymon, 2006 s.537)

Helena Åhman (Åhman, 2003 s.132) toteaa, että yksilön itsensä johtaminen on oman mielen johtamista, jossa on kyse sekä tunteisiimme, ajatuksiimme että tahtoomme ja sitä kautta suoritukseen vaikuttavista asioista. Kyseessä on johtamistaito, johon voi kukin itse vaikuttaa ja jota voi kehittää.

Drucker (Drucker, 1999 s. 184) toteaa, että organisaatioiden elinikä lyhenee tai ainakin ne kokevat nopeita muutoksia. Organisaatioiden työntekijät elävät todennäköisesti pidempään kuin yksikään heidän työnantajaorganisaationsa, joten heidän tulee varautua useampaan kuin yhteen tehtävään ja uraan. Yhteiskunnassa, taloudessa, politiikassa ja tekniikassa tapahtuvat muutokset asettavat yksilöön kohdistuvia vaatimuksia, jotka edellyttävät sitä, että yksilö oppii johtamaan itseään. Vaatimukseen kuuluvat

kysymykset siitä, kuka olen, mitkä ovat vahvuuteni ja miten työskentelen. Samoin tulee löytää vastaus kysymykseen mihin minä kuulun. Edelleen on selvitettävä mikä on oma työpanos ja osaanko ottaa vastuun vaadittavista suhteista. Lopuksi on vielä osattava suunnitella elämän toinen puolisko.

Jo edellä kirjoitetun mukaan itseään johtaessa tulee osata kontrolloida tunteitaan, ylläpitää henkistä selkeyttään ja hallita energiaansa. Itsensä johtamiseen liittyviä määritteitä ovat itsehillintä, läpinäkyvyys, sopeutumiskyky, saavuttaminen, aloitteellisuus ja optimismi.

Keskityttäessä omaan käyttäytymiseen pyritään itsesääntelymenetelmin pienentämään eroa nykyisen ja halutun toimintatilan välillä. Itsesääntelymenetelmät edistävät tuottavaa käyttäytymistä ja poistavat epäsuotuisaa käyttäytymistä. Reflektointi eli itsensä tarkkailu palvelee jatkuvassa havainnoinnissa nykyisen ja halutun tilan saavuttamisen välillä. Itseohjauksessa kohti tavoitetta auttaa mikä tahansa muistituki kuten vaikkapa post-it laput tai omat muistiinpanot.

Keskeinen osa itsensä johtamista on palkitseminen, jolla yksilö voi suoraan vaikuttaa tehtäväsidonnaiseen sisäiseen motivaatioonsa. Palkitsemisen merkitys on siinä, että tehtävän myönteiset näkökohdat nousevat esille (ja vastaavasti negatiiviset näkökohdat lieventyvät) johtaen vahvempaan sisäiseen motivaatioon, iloon ja päättävyyteen.

Reflektoinnin tulisi olla olennainen osa arjen työtehtäviä. Reflektointi eli itsearviointi on pitkälti ihmettelyä ja kyseenalaistamista. Tämä tarkoittaa itsestäänselvyyksien poissulkemista. Kokemuksia tulisi kerätä aktiivisesti, pohdiskella ja arvioida niitä syvällisesti sekä ennen kaikkea oppia analyyseistään. Analysoinnin seuraus on suunnitelma miten seuraavalla kerralla tulisi toimia toisin. (Sydänmaanlakka, 2006 s.82)

Omien tunnetilojen sääntely ja itsesääntely ovat siis vahvasti sidoksissa, sillä itsesääntely on erottamaton osa itsensä johtamista, koska itsensä johtamisessa ratkaisevaa on taustalla olevien tunteiden hallittu säänteleväminen. Samoin palkitsemisstrategiat kuuluvat itsensä johtamisen ytimeen, koska ne motivoivat ja ylläpitävät sisäistä motivaatiota.

Itsensä johtamisessa tulisi keskittyä valvomaan omia vakiintuneita ajatusmalleja ja kyetä korvaamaan tai muuntamaan ei-rakentavat ajatusmallit positiivisiksi ajatusmalleiksi. Pessimististä self-talkia voidaan eliminoida itsereflektoinnin kautta ja sitä korvataan positiivisella self-talkilla. Kokonaan irrationaalisia tai häiritseviä ajatusmalleja voidaan tunnistaa ja moduloida uudelleen arvioimalla omia uskomuksia ja oletuksia. Mielikuvitusta tai visualisointia käytetään ennakoimaan tulevaisuuden onnistunutta suoritusta tavoitteena todellisen suorituskyvyn parantaminen.

Oleellinen osa tehokasta itsensä johtamista on johtajan ja esimiehen oman työajan hallinta. Aikatauluihin on osattava jättää tilaa yllättäville tapahtumille ja myös etään-tyimiselle usein moniulotteisesta ja ristiriitaisesta työstä. (Peltonen, 2007 s.5)

Åhman (2003, s. 121) toteaa kuitenkin, ettei usko, että yksilöt kykenevät hallitsemaan kaikkia elämässään tapahtuvia asioita, mutta suhtautumistaan elämän eri tapahtumiin voi muuttaa ja tiedostaa mihin asioihin voi vaikuttaa.

3.3 Mihin itsensä johtaminen tähtää?

Ellemme tiedä, millaisia olemme, kasvu ihmisenä sen paremmin kuin johtajanakaan ei ole mahdollista. Ensin on tunnistettava omia tunteitaan, kyettävä analysoimaan niitä ja sen jälkeen kykenee entistä paremmin löytämään itsensä ja oman luovuutensa. Ensisijaisesti on hahmotettava oman persoonallisuuden ominaisuudet ja rajat. (Juuti 2003, s.135)

Kun ihminen sitten kehittyy, korkeamman tason tavoitteet, kuten Maslowkin on esittänyt eli itsensä toteuttaminen, itsearvostus, kumppanuus ja johonkin kuuluminen tulevat tärkeämmiksi. Johtaminen auttaa ihmistä pääsemään ylemmäs hierarkiassa ja saavuttamaan korkeampia psykologisia ja moraalisia tasoja. (Haslam et al, 2011 s.63)

Oman mielen johtamisen keskiössä on oltava ymmärrys omista ajatuksista, tunteista ja tahdosta sekä kyky suhtautua joustavasti erilaisiin tilanteisiin ja muuttaa omaa kokemusta tarvittaessa. (Åhman, 2012 s.80)



Kuvio 4 Työhyvinvoinnin osa-alueet
(Kauhanen, 2016 s.28)

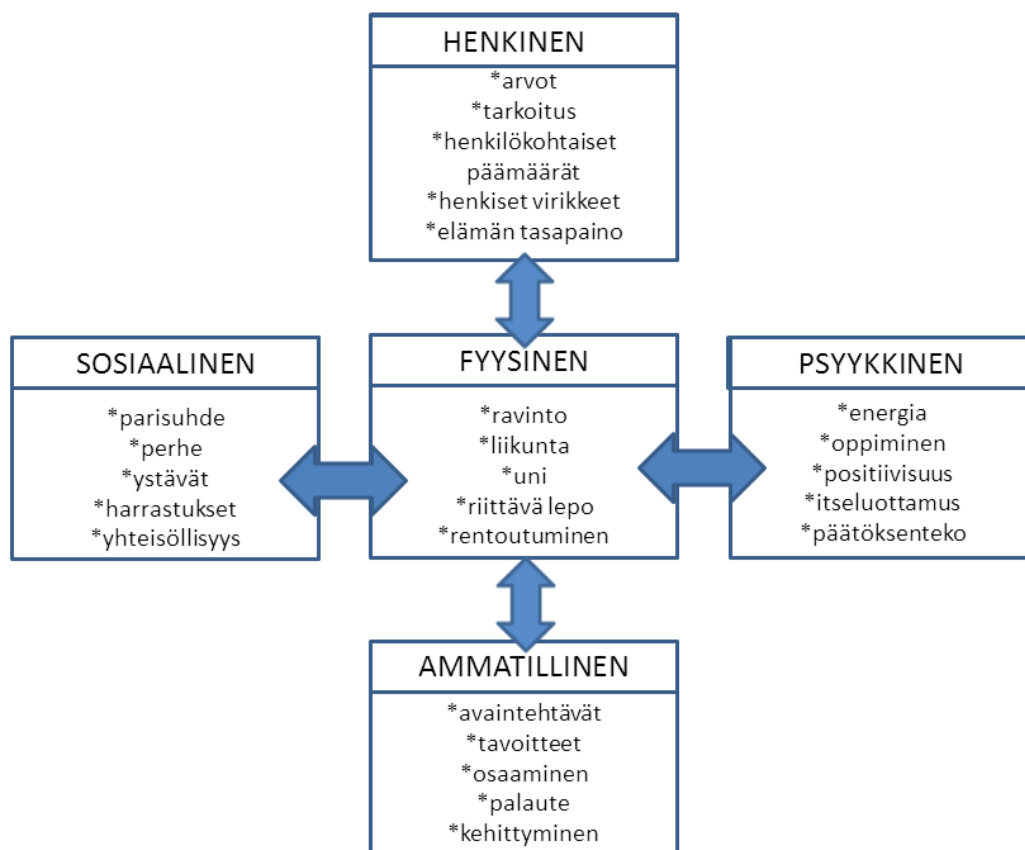
Oman mielen johtaminen tähtää työhyvinvointiin, joka on henkilökohtaisena kokemuksena monen tekijän summa. Lähtökohta on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Jos ihminen ei ole terve eikä voi hyvin, hän ei tee työtä. Organisaatioita, asiakkaita ja yksilö itseään hyödyttäviin suorituksiin kykenee vain hyvinvoiva ja terve ihminen. (Juuti & Vuorela, 2002 s.64)

Seuraavissa alaluvuissa esitetään keskeisimmät oman itsensä johtamisen tavoitteet.

3.3.1 Kokonaiskuntoisuus

Pentti Sydänmaanlakka on omissa tutkimuksissaan (Sydänmaanlakka, 2004 s.24) päättänyt siihen, että itsensä johtamisen saralla tasapainoisen elämän saavuttamiseen ja huippusuorituksiin vaaditaan kokonaiskuntoisuutta. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueiksi Sydänmaanlakka luettelee seuraavat viisi: ammatillinen, psyykinen, fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Jotta tuntisimme itsemme tehokkaiksi ja oloimme hyväksi tulee meidän voida hyvin kaikilla viidellä osa-alueella.

Sydänmaanlakka toteaa, että itsensä johtaminen kiteytyy pelkistetysti omaan tehokkuuteen. oman ajan hallintaan ja omaan tavoitteellisuuteen.



Kuvio 5 Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka, 2003 s.65)

Oheisen Sydänmaanlakan kokonaiskuntoisuuden kuvion keskeinen sisältö on, että työllämme on selkeät päämäärät, riittävä osaaminen, saamme palautetta ja kehitymme jatkuvasti (ammattillinen kunto), meillä on riittävästi energiaa, uteliaisuutta, nopea päätöksenteko- ja oppimiskyky (psyykinen kunto), saamme riittävästi ravintoa, lii-

kuntaa, unta ja lepoa (fyysinen kunto), huolehdimme ihmissuhteistamme sekä harrastuksistamme (sosiaalinen kunto), omalla elämällämme on tarkoitus ja tasapainoiset arvot, selkeät päämäärät ja elämäkulullamme on jokin syvempi merkitys (henkinen kunto). (Sydänmaanlakka, 2004 s.65)

Nautinnot, elämysten kokeminen ja tyytyväisyys täydentävät elämän kokonaisuutta, johon kuuluvat lisäksi psyykkiset rakenteet ja puitteet. Yksityiselämän puolelle kuuluvat perhe tai ylipäättään omaan viiteryhmään kuuluminen. Työelämän puolelle vastaavasti kuuluvia rakenteita ovat toimenkuva, oman ryhmän tai organisaation rajat, organisaatiokaaviot, valta ja vastuu. Nämä mainitut rakenteet luovat turvallisuutta. Kun yksilö kokee olonsa turvalliseksi, hän kykenee suuntaamaan energiansa haluaansa suuntaan kuten tulokselliseen toimintaan. Turvattomuuden tunne puolestaan sitoo henkisiä voimavaroja ja heikentää siten suorituskykyä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.23)

Kokonaiskunto keskittyy haluun ja kykyyn. Ihmisen pitää olla psyykkisesti valmis ja fyysisesti soveltuva tekemään työtä.

1980-luvulla otettiin käyttöön käsite työkyky, jolla tarkoitettiin kokonaisuutta, jonka muodosti yksilön voimavarat (osaaminen, terveys, sosiaaliset taidot, elämäntilanne), työ ja työympäristötekijät (työn vaatimukset, työn sisältö, työn kuormittavuus) sekä työyhteisötekijät (johtaminen ja ilmapiiri). Työkyky-käsitteestä muotoutui työhyvinvoinnin käsite, jossa näkyvät työn sisältöön liittyvät tekijät, yksilöön liittyvät tekijät, ilmapiiriin liittyvät tekijät, johtamiseen liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Lisäksi viime aikoina työhyvinvointiin on liitetty työnilon ja työuupumuksen käsitteet. (Suutarinen & Vesterinen, 2010 s.47)

Juuti ja Vuorela (2015, s.67) toteavat, että ihminen on kokonaisuus, jossa fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen puoli kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. Ihmisen elämässä sekä onnistumiset että noidankehät ovat luonteeltaan kasaantuvia. Etenkin noidankehästä on päästävää irti mahdollisimman varhain kehittymisen kautta. Sinänsä on samantekevää, mistä kehittämisen aloittaa, kunhan aloittaa. Pienetkin muutosaskeleet auttavat.

Jatkuva itsetutkiskelu on välttämätöntä nykyisin, kun olosuhteet ympärillämme ovat hyvin ristiriitaisia ja kaikki muuttuu nopeasti. Itsetutkiskelu (itsereflektointi) on tärkeä taito johtajille ja siinä aktiivisessa psyykkisessä prosessissa omia kokemuksia tietoisesti arvioidaan. Itsetutkiskelussa on tärkeää pyrkiä arvioimaan, tarkastelemaan ja näkemään itseään ja ihmissuhteitaan niin objektiivisesti kuin mahdollista. (Sydänmaanlakka, 2004 s.67)

On tärkeää opetella tuntemaan itsensä kehittämällä suhdettaan omaan itseensä tai omin uskomuksiinsa. Oma ymmärrystä siihen toimiiko oikein, lisää oikealta tuntuvan perususkomuksen haltuunotto. Tavallisimmin tällainen perususkomus on sellainen, jonka on oppinut jo varhaislapsuudessa ja joka perustuu oman taustan perinteisiin uskonnollisiin tai kulttuurisiin arvoihin. Mikäli lainaa tai luo aikuisena oman perususkomuksensa eikä se pohjaa aitoihin omiin arvoihin voi ajautua helposti pinnalliseen ja valheelliseen käsitykseen omasta itsestä.

Omien kokemusten aistiminen selkiyttää johtajan käsitystä organisaation tapahtumista ja ihmisten välisistä suhteista. Vain omaan sisäiseen todellisuuteen yhteydessä oleva henkilö voi tunnistaa, mitä hänen ympärillään tunteiden tasolla tapahtuu. (Juuti, 2004 s.36)

Johtajaksi kehittyminen alkaa toisten arvostamisesta käytännön tasolla eli pyrkimällä toimimaan niin, että muutkin menestyisivät vielä paremmin urallaan ja tehtävissään. Näin ollen johtajan on jälleen käännyttävä sisäänpäin ja opeteltava näkemään jokaisessa ihmisessä olevia myönteisiä puolia ja alettava jatkuvasti etsimään myös toisissa piileviä mahdollisuuksia. Suhde toisiin ihmisiin tulee olla kuunteleva ja empaattinen. Johtaja osoittaa omalla arvojen ohjaamalla toiminnallaan, että hän arvostaa ja kunnioittaa toista ihmistä, ei pelkästään työntekijöinä tai liikekumppaneina, vaan myös ihmisinä. (Juuti, 2004 s. 51-52)

Se mikä erottaakin nykyaikaisen johtajan entisajan johtajista on aika, jonka he käyttävät muiden kuuntelemiseen sekä kuuntelemisen taso. Johtajat eivät enää usko, että heillä on kaikki parhaat vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja he tietävät parhaat tavat motivoida alaisiaan. Sen sijaan he uskaltavat luottaa ulkopuoliseen tietoon, perusteluihin ajatuksiin ja palautteeseen. (McLeod, 2007 s. 119)

Kun työstää suhdettaan toisiin ihmisiin, suorittaa myös itsensä johtamista ja tulee samalla työstäneeksi myös omaa empatiaansa. Empatia on ihmisen kyky asettua toisen ihmisen sijaan, pyrkimys tunkea ja ajatella samalla tavalla kuin toinen ihminen. Empaattinen ihminen koetaan myös moraalisesti vahvaksi, muita kunnioittavaksi ja arvostavaksi. Empatia on narsististen tarpeiden vastavoima. Narsismi vaatii sitä, että ihmisen on pysyttävä visusti itsekkäiden tavoitteiden sisällä. Empatiakokemus puolestaan vaatii rohkeutta poistua itsekkäistä tarpeista ja asettumista toisen ihmisen saappaisiin. Tähän pystyy vastaamaan vain kokonaiskuntoisesti kypsä ihminen. Empatiansa rajoja työstäessään ihminen kohtaa läheisyyden ja erillisyyden kokemukset. Kypsä ihminen hyväksyy omat kokemuksensa ja luottaa oman tajuntansa kykyyn työstää avoimesti ja joustavasti erilaisia tilanteita. Tällöin hän voi myös avoimesti ja joustavasti vastata toisen antamiin vihjeisiin. Jotta pystyisimme ymmärtämään toisia, meidän on ensin ymmärrettävä itseämme. (Juuti, 2004 s.112)

Itsensä johtaminen on kokonaiskuntoisuutta, jossa ennen kaikkea omaa mieltä johdetaan ohjaamaan ajatuksia, tunteita ja tahtoa oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi. Oman mielen johtaminen on siten itsen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla.

Åhman (2003, s. 139) näkee kokonaiskunnon käsitteessä situationaalisia, tajunnallisia ja kehollisia elementtejä, joista suoraan oman mielen johtamiseen liittyvät vain psyykkinen ja sosiaalinen kunto.

Kokonaiskuntoisuus on yhteydessä siihen, kokeeko ihminen itsensä onnelliseksi tai tyytyväiseksi. Johtamistaidon Opiston (JTO) vuoden 1989 tutkimuksen mukaan elämänsä tyytyväisiä suhteessa elämänsä onnelliseksi kokeviin on suhteellisesti enemmän. Onnellisuus on ilmeisesti hieman vaativampi käsite kuin elämänsä tyytyväinen. (Juuti, 1991 s.71)

Kokonaiskuntoisuuteen sekä johtajan hyviin itsensä johtamisen taitoihin on tosin osoitettu kritiikkiäkin. Brown & Fields (Brown & Fields, 2011 s.289) esittävät, että opituilla hyvillä itsensä johtamistaidoilla on hyvin vähän vaikutusta muiden havaitsemaan johtajan johtamiskäyttäytymiseen. Heidän mukaansa johtajan henkilökohtaiset

ominaisuudet ovat määräävämpi sen suhteen kuinka voimakkaasti itsensä johtamisen strategiat näkyvät johtajan toiminnassa.

3.3.2 Henkilökohtaiset vahvuudet ja lisääntyvä itsetuntemus

Suorituksia voi saada aikaan vain vahvuksiensa avulla. Jos pyrkii suorituksiin niillä alueilla, joissa on heikko tai ei omaa osaamista lainkaan, hyviä tuloksia ei voi syntyä. Yksilön tulee löytää mahdollisimman monia omista, myös piilevistä, kyvyistään. Mihin tahansa yksilöllä onkin taipumuksia tai kiinnostusta, hän voi huomioida taitoina, joita voi kehittää.

Vahvuksiensa tunnistaminen on tärkeimpiä asioita, joka yksilön tulee tietää itsestään. Silloin on mahdollista tunnistaa, mitä sellaista tekee tai jättää tekemättä, joka estää yksilöä hyödyntämästä vahvuuksiaan täysimääräisesti. Samoin tulee löytää ne alueet, joilla ihminen ei ole erityisen osaava. Vahvuutensa tuntemalla on mahdollista suunnata sinne, missä voi saada vahvuksiensa ansiosta aikaan suorituksia ja tuloksia. Kun puolestaan tunnistaa mitkä tiedot ja taidot eivät ole riittäviä, voi täydentää tai päivittää tietojaan ja taitojaan. Mikäli löytää ne alueet, joissa ei omaa vahvuuksia lainkaan, kykenee myös sulkemaan pois sellaiset yritykset tai tehtävät, joissa ei tule saamaan aikaan suorituksia lainkaan. Jos ei aidosti tunnista ja hyväksy heikkouksiään tai puutteitaan, on vaarana ajautua älylliseen ylimielisyyteen, joka tuottaa laumauttavan tietämättömyyden ja aikaansaamattomuuden. Synnynnäinen älykkyys ei voi koskaan täysin korvata tiedon puutetta.

Jos taidot ja taipumukset ovat joillakin osa-alueilla jo valmiiksi hyvät, on syytä keskittyä niihin osaamisalueisiin. Vähäisen osaamisen alueisiin ei kannata uhrata aikaa ja vaivaa, koska osaamattomuuden nostaminen keskinkertaisuuteen on paljon työläämpää tehtävä kuin hyvien suoritusten kohentaminen erinomaisiksi saavutuksiksi. Erityisesti johtajalle uteliaisuus, kiinnostus ja avoimuus uusille kokemuksille on erityisen hyödyllistä. Mitä enemmän mahdollisuuksia haluaa kokeilla, sitä todennäköisemmin myös törmää omiin vahvuksiinsa.

Jos taas asenne on valmiiksi negatiivinen ja pessimistinen, mikä tahansa uusi ja ennen kokeilematon tulee mahdottomaksi saavuttaa. Tällainen asennoituminen estää

havaitsemasta uusia mahdollisuuksia ja siten on vaikeaa saada selville, mitkä omat piilevät kyvyt voisivat olla.

Sudenkuoppana omien vahvuuksien etsinnässä ja tunnistamisessa on se, että ihmisillä on tapana selostaa omassa sisäisessä puheessaan (self-talk) itselleen omaa toimintaansa myönteisemmin kuin muiden ihmisten toimintaa. Syy on se, että tiedämme mitä aiomme tehdä ja pystymme siten selittämään aikomuksemme itsellemme. (Juuti, 2004 s.30)

Suvaitsevaisuus on uteliaisuutta, avoimuutta uudelle ja oudolle. Vain oman vajavaisuutensa tiedostava henkilö uskaltautuu tutkimaan ja hyödyntämään myös toisten näkökulmia. Uteliaalla elämäkatsomuksella saavuttaa rikastavia ja elähdyttäviä haasteita. Toiseuden tarjoama erilaisuus mahdollistaa valaistusta ja uudenlaiset erilaiset näkökannat tarjoavat kiinnekohtia, joita itse ei ole kenties tullut ajatelleeksi. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan havaitsemalla eri asioita ja tarjoamalla vuorovaikutukseen erilaisia taitoja ja voimavaroja. (Juuti, 2004 s.31-32)

Uteliaisuuden on todettu olevan itseään kasvattava voimavara ja siten se myös mahdollistaa yksilön jatkuvan kehittymisen. Laaja-alainen kiinnostuneisuus estää ihmistä muuttumasta liian itsekeskeiseksi ja avaa laajempia yhteyksiä. Parhaimmillaan johtajan tehtävä onkin elämänpituisen oppijan tehtävä.

Omien vahvuuksien tunnistamisessa, kehittämisessä ja ihmisenä kasvamisessa tärkeää on saada myös ulkoista palautetta. Oletettavasti johtajien on kuitenkin vaikeampaa saada palautetta kuin muiden työntekijöiden. Tämä johtunee siitä, että alaisilla on taipumus pidättäytyä tärkeän tiedon jakamisesta johdon kanssa, erityisesti jos tieto koetaan epämieluisaksi. Toisinaan myöskään johtajat itse eivät rohkaise alaisiaan palautteen antoon, ja palautteen anto voidaan kokea kielletyksi.

Palautteeseen suhtautuminen kertoo henkilön sisäisestä tasapainosta; onko ihminen sinut minuutensa kanssa vai hukassa. Sisäiseen tasapainotilaan kuuluu ymmärrys, toimintaympäristön tunnistaminen ja sen vaikutusten rehellinen arviointi suhteessa omaan henkilökohtaiseen toimintaan. Jos palautekanavat ovat tukossa, kehityspo-

tentiaaliin liittyvää aitoa oppimista ei pääse tapahtumaan. (Nissinen, Kinnunen & Jorma, 2015 s. 25)

Olennainen osa työhyvinvointia on palaute. On tärkeää kuulla saaneensa jotakin aikaan ja tietää, että oma työ on vaikuttanut tulokseen, menestykseen ja toisten toimintoihin. Kun johtaja on oppinut tulkitsemaan itseään ja omia tuntemuksiaan, hän todennäköisesti osaa myös antaa oikealla tavalla palautetta alaisilleen.

Myönteinen palaute ja optimaalisesti oikea-aikainen kiitos tukee itsetuntoa terveesti. Tehokkain kiitos on se, jos se voidaan antaa tekemisen aikana tai suorassa yhteydessä siihen. Tällöin ihminen kokee välitöntä mielihyvää, ja hän tuntee olevansa arvostettu ja hyväksytty. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.139-140)

Jos myönteinen palaute on tärkeää itsetunnon terveessä tukemisessa, kriittinen palaute on perusta kaikelle kehittymiselle. Kriittinen panee ponnistamaan ja hakemaan yhä parempaa tyydytystä. Päinvastoin kuin yleensä uskotaan huonolla itsetunnolla varustettua henkilöä ei tulisi suojella kriittiseltä palautteelta, sillä se on perusteetonta. Jos huonon itsetunnon omaava ihminen epäonnistuu, on hän hyvin tietoinen huonosta suorituksestaan (aina tuntosarvet ulkona). Jos hän ei saa kriittistä palautetta, hän tulkitsee tilanteen siten, ettei kukaan odottanutkaan hänen pystyvän parempaan suoritukseen. Hän kokee pelkojensa toteutuvan: häntä ei arvosteta, häneltä ei ole mitään merkittävää odotettavissa. Huono itsetunto siis heikkenee entisestään kriittisen palautteen puuttuessa. Kriittisenä palaute pysyy, kun kohteena on tulos ja sen tavoitteluun käytetty toimintatapa. Kriitikin kohteena ei ole siis ihminen itse. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.141)

Palaute muuttuu kielteiseksi, kun sen kohteeksi joutuvat ihminen, hänen persoonansa tai hänen ominaisuutensa. Kielteinen palaute loukkaa ja haavoittaa. Sen kohteeksi joutunut ihminen ei muista enää parin viikon kuluttua, mitä kritiikki koski eikä sitä, mitä tai miten pitäisi tehdä toisin tai paremmin. Hän muistaa kuitenkin vuosia, että häntä kritisoitiin ja ehkä loppuelämänsä, kuka häntä kritisoi. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.142)

3.3.3 Oma työskentelytapa ja oma työpanos

Yksilö voi saada tuloksia aikaiseksi vain työskennellessään itselleen luontevalla tavalla. Työskentelytavat ovat yksilöllisiä ja osa persoonallisuutta. Persoonallisuus puolestaan muotoutuu jo paljon ennen kuin ihminen on työelämässä ja se on joko synnystä tai opittua.

Useat työskentelevät opetellulla ja itselleen luonnottomilla tavoilla ja suoritukset jäävät vaatimattomiksi. Yllättävän harvat kuitenkin pysähtyvät miettimään, miksi he työskentelevät tietyllä tavalla ja miksi he eivät saa töitään valmiiksi.

Työskentelytapojaan tarkastellessaan tulee tietää, pystyykö työtä tekemään parhaiten stressin alaisena vai hyvin vakaassa ja turvallisesti ennakoitavassa ympäristössä. Samoin on syytä selvittää, onnistuuko työnteko parhaiten suuressa vai pienessä organisaatiossa. Monesti jatkuva paha olo voi olla seurausta siitä, että työskentelee itselleen soveltumattomassa fyysisessä- ja toimintaympäristössä.

Ryhmäytymiseen liittyvät kysymykset, soveltuuko luontaisesti työskentelemään parhaiten tiimin jäsenenä vai mahdollisimman itsenäisesti ja yksin. Tietyille yksilöille sopivat johtamisen, valmentamisen tai mentorin tehtävät, kun taas toiset ovat näihin tehtäviin aivan kyvyttömiä.

Johtajuuteen liittyvä päätöksenteko voi olla toiselle hyvin suoraviivainen toimintatapa, kun taas joku toinen ei kestä päätöksenteon taakkaa tai tarvitsee päätöksentekoon tukea. Jos huomaa, ettei itsestä ole lainkaan päätöksentekijäksi, pitää oppia kieltäytymään päätöksentekoa vaativasta tehtävästä.

Vahvuuksia, työskentelytapoja ja arvoja koskevat kysymykset ja vastaukset kertovat yksilölle, mihin hän parhaiten soveltuu. Jos huomaa, että oma työympäristö on mielellään pieni organisaatio, ei pitäisi edes hakeutua isoon organisaatioon tai jos tarjotaan työtä suuresta organisaatiosta, pitää osata kieltäytyä.

Menestyksellisen työura on harvoin suunnittelun tulos. Menestyminen on ennemminkin seurausta siitä, että on pohtinut, analysoinut ja valmistautunut mahdollisuuksiin opiskelemalla omia vahvuuksiaan, työskentelytapojaan ja arvojaan.

Jo aikaisemmin on todettu, että itsensä ja persoonallisuutensa muuttaminen omien taipumusten vastaiseksi ei yleensä ottaen onnistu. Tämän sijaan voi keskittyä tekemään uutterasti työtä, jotta parantaa itselleen jo ennestään luontaista työskentelytapaa. Mitään työtehtävää ei pitäisi tehdä tavalla, joka sopii itselle huonosti tai ei ollenkaan.

Jokainen ihminen todennäköisesti pyrkii onnistumaan työssään ja saavuttamaan niitä tuloksia, joita hän pitää oman ja organisaation menestyksen kannalta keskeisinä. Tämä ei tarkoita, etteikö suorituksissa olisi aina myös parantamisen varaa. Suorituksen parantaminen lähtee siitä, että oppii etsimään sitä myönteistä pyrkimystä, joka jokaisen ihmisen toiminnan taustalla on. (Juuti, 2004 s.40)

Ongelmista puhumisen sijaan esimiehen olisi keskityttävä positiiviseen viestintään – niin self-talkissa kuin puheessa alaisille. Tällöin ongelmien täyttämän puheen sijaan siirrytään ratkaisujen etsimiseen. (Juuti, 2004 s.41)

Positiivinen viestintä liittyy voittamisen kulttuuriin: on arvokasta olla tuottelias ja aikaansaava. Kuitenkin on huomioitava, että voittamisen kulttuuri ei ole pelkkä viestintää vaan kulttuurin takana on arvomaailma, joka tähtää periksi antamattomaan työhön puutteiden ja heikkouksien poistamiseksi omasta toiminnasta ja sillä tavalla pyrkii vähentämään epäonnistumisen mahdollisuuksia. (Laukkanen & Vanhala, 1992 s.183-184)

Ennen siirtymistä tietämyksestä toimintaan on siis tunnistettava missä ja miten voin saavuttaa merkittäviä tuloksia. Tulosten pitäisi olla riittävän vaikeita saavuttaa ja edellyttää venymistä sekä olla riittävän mielekkäitä. Toisaalta tulokset eivät saisi ylittää mahdollisuuksien rajoja. Jos pyrkii tuloksiin, joita ei voi saavuttaa kuin aivan erityisten olosuhteiden vallitessa, ei kyse ole enää luonnollisesta kunnianhimosta vaan typeryydestä.

Hyvän työsuorituksen pohjalla on aina luovuus. Luovan ihmisen luonne on monialainen eli kompleksinen. Monialainen ihminen kykenee joustavasti siirtymään yhdestä ääripäästä toiseen, jos tilanne sitä vaatii siis äärimmäisen hyvästä äärimmäisen huonoon. Monialaisella, luovalla yksilöllä on paljon fyysistä energiaa, jonka hän pystyy

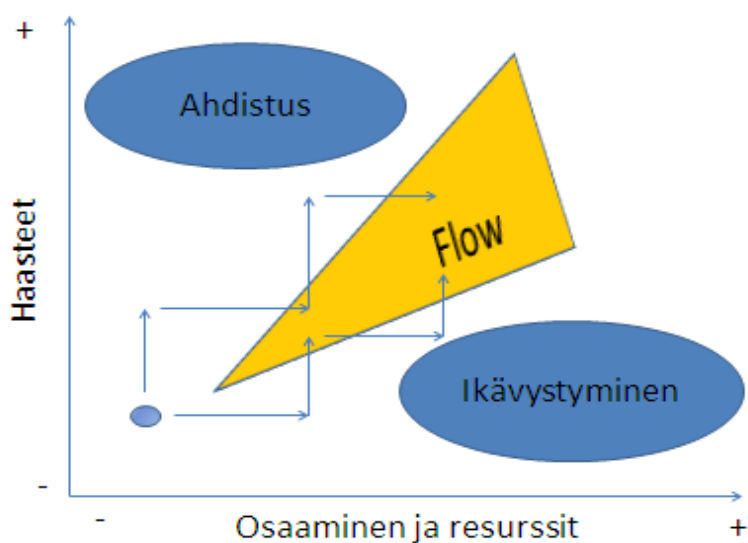
suuntaamaan suurella intensiteetillä tehtyyn suureen työmäärään. Energia on sisäsyntyistä, ja sen lähde on ennemminkin yksilön keskittyneessä mielessä kuin ihmisen perimässä.

Luova yksilö sisäistää oman alansa kriteerit siinä määrin hyvin, että hän erottaa hyvät ideat huonoista. Näin hän välttää ajan tuhlaamisen jättämällä tutkimatta tarpeetonta. Sen sijaan ideat, joihin hän uskoo ja paneutuu voi päätyä helposti flow-tilaan.

Flow-tila on paneutumisen ja suorittamisen tila, jota luonnehtii se, että suoritus etenee selkeästi ja tehtävässä yksilön taidot ja haasteet ovat tasapainossa. Tällöin yksilö ei myöskään koe epäonnistumisen pelkoa. Flowta kuvataan tilaksi, jossa aikakäsitys katoaa, on vain suoritus, jossa toiminta ja tietoisuus ovat yhdistyneet, mutta samalla tietoisuus ja kriittisyys omasta itsestä on poissuljettu. Kun tietoisuus omasta itsestä on poissuljettuna, merkitys syntyy toiminnasta itsestään ja motiivi on toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta itsessään on merkityksellistä, ei niinkään lopputulos tai tuotos. Flow-tilassa myös ulkoiset häiriötekijät jäävät itse toiminnan ulkopuolelle. Jos häiriötekijät ovat liian voimallisia, ne katkaisevat flown ja keskeytyksestä toipuminen voi viedä tuntikausia. Mitä kunnianhimoisemmasta tehtävästä on kyse, sitä pidempään kestää sulkea oma itsensä itse tehtävän ulkopuolelle ja sitä helpompaa on myös tulla häirityksi.

Flow-tilaa kuvataan erikoiseksi, dynaamiseksi, kokonaisvaltaiseksi omistautumiseksi itse toiminnalle. Flow-tilassa toiminta ja kokemus näyttävät etenevän sujuvasti hetkestä toiseen eikä suorittajan ja toiminnan välillä ole selkeää eroa. Flow-tilaan sisältyy egon tarpeettomuus ja yhtenäisyyden tunne ympäristön kanssa. (Deci & Ryan, 1985 s. 29)

Flow-tilaa ei kuvaa käsite olla onnellinen, siitä syystä, että yksilö on vain olennaisesti toiminnan sisällä. Onnellisuuskin olisi tällöin häiriötekijä. Vasta kun toiminta on viety loppuun, voi tuntoa iloa, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, kun työ on valmis. Pitkällä aikavälillä kuitenkin, mitä enemmän pystyy kokemaan flowta arkipäivässään, sitä todennäköisemmin on onnellinen ylipäänsä.



Kuvio 6 Hyvä flow (Csikszentmihalyi, 2014 s.147)

Oheinen Csikszentmihalyin hyvän flown kuvio selventää, miten tehtävän tarjoamien haasteiden ja yksilön osaamisen ja resurssien tulee olla tasapainossa, jotta hyvä flow työssä voidaan saavuttaa. Mikäli haasteet eivät ole kyllin vaativia henkilön osaamiseen ja resursseihin nähden, on seurauksena ennen pitkää ikävystyminen. Yhtä lailla liian vaativat haasteet suhteessa yksilön osaamiseen ja resursseihin johtavat ahdistumiseen. Hyvä flow voi jatkua koko toiminnon ajan, edellyttäen, että häiriötekijät on poissuljettu ja yksilö pystyy sulkemaan itsensä toiminnon ulkopuolelle – omistautuen vain itsessään palkitsevaan toimintaan. Yleensä kuitenkin häiriötekijöitä on, ja ennen kuin yksilö kykenee palauttamaan flow-tilan, hän joutuu uhraamaan siihen aikaa ja energiaa.

Johtajan toimintakeinoja ovat valmentava johtaminen, valmentaminen (coaching), valtuuttaminen (empowerment) ja mentorointi. Kaikissa pyritään antamaan voimaa sekä muille ihmisille että myös saamaan sitä itselle. Valtuuttamisen periaate onkin juuri se, että valtaa voidaan lisätä. Se valta, mikä annetaan tietojen, suhteiden ja asiantuntemuksen nimissä muille, ei häivy itseltä, vaan kasvaa koko yhteisössä. Perusperiaate näissä johtamistyylyissä on, että esimies onnistuu, jos hänen vastuualueen-

sa ihmiset onnistuvat. Vastaavasti esimies epäonnistuu, jos ihmiset epäonnistuvat. (Juuti & Vuorela, 2015 s.20)

Vahva keskittyminen ja suuri työmäärä vaativat vastapainoksi lepäämisen. Kukaan ei voi olla pitkässä juoksussa vain luova ja hyperaktiivinen. Oikealla tavalla luova yksilö myös lepää riittävästi ja usein. Ja tämän seurauksena hän kykenee työskennellessään ohjaamaan keskitetysti ja valvotusti energiansa oikealla tavalla. Kun tilanne sallii, luova ihminen pystyy heti aloittamaan akkujensa uudelleen lataamisen.

3.3.4 Oma oppimistapa ja kehittyvä johtajuus

Omien taipumusten mukaista oppimistapaa pidetään välttämättömänä asioiden hallitsemiseksi. Jälleen itsensä tunteminen nousee keskiöön, sillä pyrkiessään oppimaan taipumustensa vastaisella tavalla suoritukset melko varmasti jäävät vaatimattomiksi.

Räsänen (Räsänen,1997 s.193) luokittelee erilaisiksi oppimistavoiksi reaktiooppimisen eli ehdollistumisen tiettyyn ärsykkeeseen, jäljittelevän mallioppimisen, yrityksistä ja erehdyksistä oppimisen, kokeilevan oppimisen ja tietoisien oppimisen.

Käyttäytymistapojen muuttaminen ei ole helppoa ja se voi olla vielä epämiellyttävää. Tästä syystä moni päätyy käyttäytymisensä tai elämäntapansa muuttamisen sijaan lieventämään epämuukavuuksia tai poistamaan uhkia.

Oppimis- tai muutosprosessissa on kyettävä arvioimaan tilanteita ja ennakoitava tulevaa käyttäytymistä, jolloin on mahdollista välttää tai oppia käsittelemään edessä olevia ongelmia tehokkaammin kuin menneisyydessä.

Johtajuuden ydin on itse ohjattua oppimista. Yksilön täytyy sekä ymmärtää todellista itseään, että luoda vahva kuva ihanteellisesta itsestään. Itse ohjattu oppiminen sisältää siis ainakin seuraavat havainnot: ihanneminä, olemassa oleva minä, miten lisätä vahvuuksiaan ja siirtyä kohti ihanneminää, uusien käyttäytymistapojen, ajatusten ja tunteiden tutkiminen ja harjoittaminen käytännössä.

Johtajuuden tulisi rakentua ennemmin oppimisen kuin tulosten varaan. Paras tulos syntyy, kun johtajan sallitaan keskittyä siihen millaiseksi hän voi tulla kuin siihen millainen hänen halutaan olevan. Tavoitteet tulisi rakentua yksilön vahvuuksien varaan, ei väkisin poistamaan heikkouksia. Tavoitteiden tulisi myös olla yksilön itse asettamia, ei jonkun toisen ulkopuolelta sanelemia. Agendan tuli olla joustava, maltillinen ja sopia henkilön omaan oppimistapaan. Mitä henkilökohtaisemmin yksilö on sitoutunut tavoitteisiinsa, sitä varmemmin hän niihin myös pääsee.

Itsensä johtaminen on havainnoiva oppimisprosessi, jossa monet käyttäytymistavat ovat vain yksilön itsensä havaittavissa. Esimerkiksi joitakin intiimejä, yksityisiä toimintatapoja, ahdistavia ajatuksia tai tunnereaktioita, jotka aiheuttavat kiusallisen olotilan vaikka muut läsnäolijat eivät niitä edes huomaa, tietää vain yksilö itse. Kiusallisia tuntemuksiaan tai käyttäytymistapojaan onkin syytä rehellisesti havainnoida, vaikkakin näiden käyttäytymistapojen muuntamiseen saattaa tarvita avuksi ammatillista muutosalmentajaa.

Oppimissuunnittelu voi olla hyvinkin erilaista. Suunnattu tai visionäärinen suunnitelma voi sisältää merkityksellisiä kuvia, etäisen tulevaisuuden tilan esittämisen, se voi perustua arvoihin, uskomuksiin tai elämän tärkeisiin asioihin. Päämäärätietoinen suunnitelma etenee vaiheittain. Toimintapainotteinen suunnitelma sisältää paljon tekemistä lyhyessä ajassa. Myös oppimisessa voi olla erilaisia lähestymistapoja kuten konkreettinen kokemus, joka sisältää konkreettisen näkemisen ja tuntemisen, heijastaminen eli keskittyminen kokemukseen ajattelemalla, mallin rakentaminen eli järkevän teorian kehittäminen havainnoista tai kokeilun ja erehtymisen malli, jossa aktiivisesti tutkitaan kokeilemalla ja havaitsemalla.

Joka kerta kun yksilö toistaa jotakin, tavasta tulee entistä vahvempi. Tällöin huonot tavat pysyvät tietoisuudessa, parempia toimintatapoja harjoitetaan ja toteutetaan käytännössä jokaisessa mahdollisessa tilanteessa, kunnes se muodostuu automaatioksi. Avain uusien toimintatapojen oppimiseen on jatkuva harjoitus.

Monet johtajat ja esimiehet lukevat yritystoimintaa käsitteleviä kirjoja, joista voi saada uusia ajatuksia, ja tekevät niistä toivottavasti omaan vastuualueeseensa sopivan synteesin trendien perässä juoksemisen sijaan.

3.3.5 Oma arvot ja arvoristiriita

Jotta itseään pystyy johtamaan, pitää olla selvillä omista arvoistaan. Omat arvot eivät ole samat kuin eettiset arvot. Eettiset arvot ovat kaikille samat ja eettiset periaatteet muodostavat selvän arvojärjestelmän. Se, mitä katsotaan eettiseksi käyttäytymiseksi yhdenlaisessa organisaatiossa tai tilanteessa, on sitä muuallakin. Eettiset arvot eivät siis juurikaan vaihtele.

Yksilöiden osalta tutkimukset osoittavat, että perusarvot syntyvät jo lapsuudessa ja nuoruudessa eikä niitä muuteta juurikaan 17 ikävuoden jälkeen. Arvot voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä.

Kasvuprosessinsa aikana yksilöt kehittävät itsearvostustaan koskevia perusolettamuksia sekä oletuksia ympäristössään olevien heille tärkeiden ihmisten merkityksestä. Itseä ja toista koskevia oletusten yhdistelmiä kutustaan elämän asemoinniksi. Elämän asemoinnit ovat yleensä varsin pysyviä. Elämän asemoinneista voi seurata erilaisia suhteiden perusolettamuksia: kummallakaan henkilöllä ei ole arvoa tai sinulla on arvoa, mutta minulla ei ole arvoa tai minulla on arvoa, mutta sinulla ei ole arvoa tai meillä molemmilla on arvoa.

Arvoilla on suuri merkitys, kun yksilö haluaa paljastaa ihanneminänsä.

Työympäristö on yleisesti innostava ja miellyttävä niille, joilla on samat perusarvot. Niille, joilla ei ole samoja arvoja, työpaikka on painajainen. Menestyksekkäät yritykset kilpailevat pikemminkin itsensä kanssa kuin pyrkivät peittoamaan kilpailijat. Tällaiset yritykset eivät koe saavuttaneensa kaikkea tai tulleet valmiiksi, vaan haluavat jatkuvasti kehittyä ja tulla paremmiksi.

Johtajan tulee luoda avoimuutta ja luottamusta työyhteisön ilmapiiriin. Hänen ei kuitenkaan pidä tyydyttää kaikkia häneen kohdistettuja odotuksia, vaan hänen tulee kehittää ryhmäänsä itseohjautuvuuteen. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös vuorovaikutus ympäröivän yhteisön kanssa. Hän edustaa ryhmäänsä muussa yhteisössä ja yhteiskunnassa ja ottaa myös vastuun tuloksista. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 119)

Jotta yksilö pystyy toimimaan organisaatiossa tehokkaasti, hänen arvojensa tulee sopia yhteen organisaation arvojen kanssa. Arvojen ei tietenkään tarvitse olla tarkalleen samoja, mutta kuitenkin niin lähellä toisiaan, että ne voi hyväksyä.

Jos yksilö puolestaan joutuu työskentelemään organisaatiossa, jonka arvojärjestelmää hän ei hyväksy tai jonka arvot eivät sovi yhteen omien arvojen kanssa, seurauksena on heikot työsuoritukset sekä lähes poikkeuksetta turhautuminen.

Yksilön vahvuuksien ja hänen työskentelytapansa välillä on harvoin ristiriitaa, sillä ne täydentävät toisiaan. Sen sijaan ristiriitoja syntyy joskus yksilönarvojen ja hänen vahvuksiensa välillä. Se, mitä yksilö tekee hyvin ja menestyksellisesti, ei välttämättä sovi hänen arvojärjestelmäänsä. Hän ei ehkä koe antavansa kunnollista työpanosta eikä katso, että työlle kannattaa omistaa elämänsä tai edes suurta osaa siitä.

Arvot voivat olla erittäin vahva keino ohjata ja yhtenäistää toimintaa. Arvot muodostavat usein strategiatyöskentelyn perusrungon, jonka periaatteita noudatetaan matkalla kohti toivottua tulevaisuutta.

Esimies ei voi vastata työyhteisön alitajuisiin tunnereaktioihin tunteenomaisin keinoin. Mikäli hän niin tekee, hän menettää johtajuuden muiden silmissä. Esimiehen on siis pyrittävä pitämään toiminta perustehtävässä loogisten argumenttien avulla. Samalla hän voi kuitenkin pyrkiä kehittämään työyhteisön kulttuuria sellaiseksi, ettei alitajuisia tunnereaktioita esiintyisi liian paljon. Jos työyhteisössä esiintyy liikaa ristiriitoja ja syyttelyä, esimiehen on pyrittävä lisäämään omaa luotettavuuttaan. Parhaiten tämä onnistuu, kun esimies työstää omia arvojaan ja saattaa ne sopusointuun. Esimiehen on tietenkin toimittava omien arvojensa mukaan. Esimiehen on pyrittävä tekemään sitä hyvää, jota asiakkaat ja työyhteisön jäsenet odottavat hänen tekevän. Lisäksi esimiehen on tehtävä niitä asioita, joista puhuu. (Juuti & Vuorela, 2015 s.32)

Arvot eivät ole johtajan tai johtoryhmän keksimiä. Ne vain ovat syntyneet ja kehittyneet organisaatiossa organisaation kehittyessä, toiminnan hajautuessa, monipuolisuudessa, kehittyessä tai laajentuessa. Organisaation historia, mahdolliset aikaisemmat johtajat ja esimiehet, asiakkaat, kilpailupaineet ja monet muut tekijät ovat vaikuttaneet arvojen muotoutumiseen. Arvot ovat siis syntyneet pitkän ajan kuluessa ja nii-

den muuttaminenkin vie kauan aikaa. Tosiin kuin asenteita ja tiettyjä käyttäytymismalleja voi muuttaa suhteellisen lyhyessäkin ajassa. Arvoihin liittyvässä työskentelemissä pyritään yleensä säilyttämään ja edistämään myönteisiä arvoja ja vakiinnuttamaan ne yrityskulttuuriin, kun taas ei-toivotuista arvoista pyritään eroon.

Scheinin (Schein, 2004 s.13-14) mukaan organisaatiolla onkin oltava kulttuurista kumpuava arvoperusta, jonka varaan rakentuu organisaation uskomukset ja arvot.

3.3.6 Oma paikka ja suhdevastuu

Itsensä johtaminen edellyttää suhdevastuuta. Vain harvoin, ja varsinkaan johtajat, työskentelevät yksin ja saavuttavat tuloksia yksinään – pois lukien tietysti yksityisyritykset, mutta hekin mitä todennäköisimmin ovat verkottuneet ulkoiseen toimintaympäristöön.

Johtajuuden kehittäminen on ihmisten välisten suhteiden kehittämistä. Samalla se on organisaation jäsenten oppimista toimimaan entistä sivistyneemmin ja avoimemmin toisiaan kohtaan. (Juuti, 2004 s.19)

Valtokeskeisiä ihmisiä motivoi mahdollisuus hallita ympäristöä, kun taas suhdekeskeisiä ihmisiä motivoi halu olla pidettyjä. Suhdekeskeisen ihmisen tavoite on olla ystävä ja hän arvostaa hyviä keskinäisiä suhteita. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö suhdekeskeisillä ihmisillä voi olla valtaa ja he voivat saavuttaa hyviä tuloksia. Tärkeintä on kuitenkin, että kannustimena on suhde – ei tulos tai valta.

Suhteet edellyttävät luottamusta, mikä ei tarkoita samaa kuin että ihmiset välttämättä pitävät toisistaan. Luottamus tarkoittaa, että ihmiset voivat luottaa ja ymmärtää toisiaan. Yksilöllä on vastuu suhteista jokaiseen, jonka kanssa hän työskentelee, jonka työstä hän on riippuvainen ja joka on riippuvainen hänen työstään

Työskennellessään toisten kanssa yksilön vuorovaikutus kehittyy asteittain. Tämä pätee kaikkiin suhteisiin: Annan hieman jotakin ja toiset antavat vastineeksi jotakin. Jokaista yksittäistä suhdetta voi kuvata suojautumissijoitukseen markkinoiden vaihteita vastaan. Kussakin sijoituksessa tulee ajatella vastineen saamista, ja jos mitään

vastinetta ei ole odotettavissa, tulee harkita sijoittamista toisaalle. (McLeod, 2007 s. 89)

Sijoittaessamme suhteisiin tulisi huomioida joitakin tai kaikki seuraavista alueista: luottamuksellinen tieto, sosiaalinen vuorovaikutus, herkkä kuunteleminen, joustavuus ja palvelusten tekeminen. Kussakin sijoituksessa tulisi tehdä vähintään kaksi yritystä edellä mainituilla alueilla ennen kuin päättää sijoittaa toisaalle. (McLeod, 2007 s. 90)

Vuorovaikutustilanteissa tulee huomioida sellaiset pienet asiat, joilla on suuri merkitys tilanteen tunnetilan kannalta. Kyky vaikuttaa toisten kokemuksiin vaatii taitoa tunnistaa, arvioida, ilmaista, muuttaa ja tukea tunteita. Tunteen säätelyyn liittyy monta prosessia: huomion suunnan kontrollointi, valinta, estäminen, konfliktin tarkkailu, henkisen tilan arviointi ja toiminnan suunnittelu. (Åhman, 2012 s. 249)

Arvioiva käyttäytyminen on omiaan lukitsemaan tilannetta. Kukaan ei halua kuulla kriittisiä arvioita siitä, kuinka hän on toiminut. Sen sijaan jokainen haluaa kuulla toisen kertovan omista kokemuksistaan. (Juuti, 2004 s.39)

Suhdevastuusta puhuttaessa tulee kyetä erottamaan yksityis- ja työkäyttäytyminen toisistaan. On kannettava vastuu myös omasta käyttäytymisestään ja kyettävä valitsemaan, miten käyttäytyy eri tilanteissa. Työkäyttäytyminen suuntautuu tehtävään, ja se näkyy työhön liittyvinä tekoina, puheena ja toimintana. Yksityiskäyttäytymisessä luodaan tai ylläpidetään henkilösuhteita, ja tämä esittäytyy suhdetoimintana. Vuorovaikutussuhteet kuuluvat työhön, suuntautuvat ihmisten väliseen toimintaan ja palvelevat työntekoa pyrittäessä yhteiseen päämäärään. Ihmissuhteet kuuluvat yksityiselämään ja ovat ihmisten välisiä tunne- ja hyötysuhteita, joiden taustalla on omat tarpeet. (Paasivaara, 2010 s. 73)

3.3.7 Elämä työn ulkopuolella

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on samalla sen luovan kapasiteetin kehittämistä, sillä vain terve ja hyvinvoiva ihminen kykenee antamaan luovan panoksen maksimaalisella tavalla. Vetäytynyt, masentunut ja haavoitettu henkilö ei ole aktiivi-

nen innovaattori tai kehittäjä. Masennusta ja uupumusta tulisikin ennalta ehkäistä niin, että mahdollisimman moni pystyisi toimimaan mahdollisimman aktiivisesti monilla elämänalueilla. Työnilo, työn hallinta ja innovatiivisuus kulkevat käsi kädessä. (Juuti & Vuorela 2015, s.34-35)

Yksityiselämän toimivuudella ja tyydyttävyydellä on suuri merkitys sille, miten johtaja selviää esimiestyön paineista ja vastoinkäymisistä. Ihmissuhteiden arvioiminen ja vaaliminen edellyttää johtajalta kykyä arvioida ja visioida yksityisyyttään siinä kuin ammatillisiakin asioitaan. Vastaavasti kun johtaja joutuu käyttämään runsaasti henkisiä voimiaan päätehtävänsä, esimiehenä toimimiseen, on hänellä keinoja myös yksityiselämänsä tasapainottamiseen ja ongelmien kohtaamiseen. Johtaja harjaantuu kyvyssään selviytyä sekä ammatillisista että muista vastoinkäymisistä läpikäymällä kriisejä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 93)

Terveyden kaksi ulottuvuutta ovat fyysinen ja henkinen terveys. Henkinen ja fyysinen terveys liittyvät suoraan yrityksen menestykseen.

Yhä useammat johtajatkin kärsivät ammattitaudeista, kuten rasitusvammoista, koska riippuvuus tietokoneesta, internetistä ja näiden sovelluksista vaatii aiempaa vähemmän kehon liikettä, mutta sitäkin enemmän istumatyötä ja käsien, pään, sormien ja silmien käyttöä. Työskentely aiheuttaa jatkuvia ja toistuvia liikkeitä, esimerkiksi tietokoneen ääressä työskentely. Työn yksipuolinen ruumiillinen kuormitus ja lisäksi monimutkainen ja ongelmanratkaisupainotteiseksi muuttunut työn luonne 2000-luvulla aiheuttaa monille stressiä ja työuupumusta.

Kaikissa olosuhteissa on syytä arvioida ovatko ylityötunnit todella tehokkaita. Kokeemus on osoittanut, että säännöllisesti jatkuvat ylityötunnit lisäävät epäonnistumisia ja vakavien virheiden todennäköisyyttä ja vähentävät tehokkuutta. Lukittumissyndrooma pahentaa tilannetta, ja johtaa tulipalojen sammuttamiseen, joka vie keskittymiskyvyn siinä määrin, että kaikki muut tarpeemme jäävät sivurooliin. Tasapainon löytämiseksi työn ja muun elämän välillä tulee ottaa aikalisä itsetutkiskeluun. (McLeod, 2007 s.27-28)

Työhalukkuuteen yleensä vaikuttaa stressi ja työuupumus. Stressi on dynaaminen tila, jossa yksilö on kohdannut mahdollisuuden, rajoitteen tai vaatimuksen ja jonka lopputulos koetaan sekä epävarmaksi että tärkeäksi. Stressin oireita ovat esimerkiksi kohonnut sydämensyke ja hengitystiheys, korkea verenpaine, päänsärky, jännitys, ahdistus, ärtyisyys, viivästykset, alentunut tuottavuus, poissaolot sekä lisääntynyt tupakointi ja alkoholin kulutus. Pahenemisvaiheessaan stressi saattaa johtaa henkilön uupumiseen, kun yksi tai useampi stressioire on jo esiintynyt pidemmän aikaa.

Hyvä työilmapiiri, työn suunnittelu, ergonomia ja hyvinvointiohjelmat toimivat keinoina vähentää rasitusvammoja, stressiä ja uupumista. Tärkeintä on, että osaksi työn suunnittelua tuulee omaehtoinen liikunta.

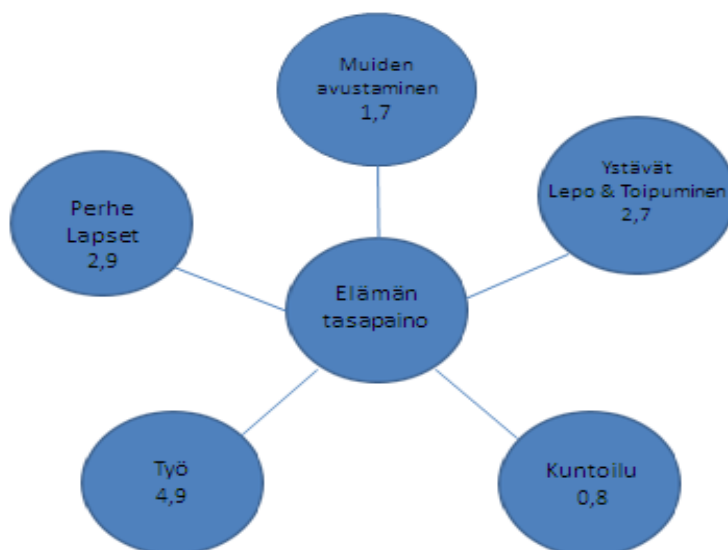
Ihmiset viettävät vapaa-aikaansa hyvin erilaisten harrastusten ja toimintojen parissa. Myös vapaa-ajan merkitys vaihtelee ihmisestä toiseen. Joillekin vapaa-aika on elämän pääasiallinen sisältö. Joillekin vapaa-aika on keino irrottautua työn paineista. Joillekin vapaa-ajalla on pääosin merkitystä työskentelyä edesauttavana lepo- ja virkistytymisjaksona. Näin vapaa-ajan funktioiden voidaan olettaa vaihtelevan yksilöstä toiseen iän, sukupuolen, työtilanteen ja yksilöllisen orientaation mukaan. Yksilöllinen orientaatio vaihtelee sen mukaan, onko henkilö omaksunut elämälleen suoritussuuntautuneet, työkeskeiset ja menestystä painottavat arvot vai onko henkilö omaksunut vapaa-aikakeskeiset, mukavuutta ja elämyksellisyyttä painottavat arvot.

JTO:n tutkimuksen mukaan suomalaisille muun kuin perheen parissa vietetyn vapaa-ajan merkitys on melko korkea, mutta samassa tutkimuksessa ilmeni, että johtoon ja keskijohtoon kuuluvat ihmisryhmät painottavat vapaa-ajan merkitystä keskimäärin muita ryhmiä vähemmän. Sen sijaan ensiasteen esimiestehtävissä työskentelevät painottivat vapaa-ajan merkitystä selkeästi enemmän kuin edellä mainitut ryhmät. (Juuti, 1991 s. 59-60)

Ihmisen tulisi hakea onnen ja tyytyväisyyden hetkiä monesta suunnasta. Yksi suunta on kehollisuutemme ja siihen liittyvät aistinautinnot kuten hyvä ruoka ja juoma, liikunta, jooga tai lepo. Varsinkin liikunta suo monia mahdollisuuksia kuten fyysisen kunnon kohotus, yhdessä oleminen, onnistuminen, voittaminen, kauneuselämys ja henkisen kasvun väline. Samoin hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että varakkuutemme

riittää arjen sujuvuutta ja viihtyisyyttä tuottaviin tavaroihin, kuten kodinkoneet ja viihde-elektroniikka. Luotettavat, hyödylliset ja ystävälliset ihmissuhteet rikastuttavat elämää. (Luukkala, 2011 s.274)

Ihminen tarvitsee minäkeskeisten, parisuhde- ja perheen antamien tyydytysten lisäksi myös kontaktia samankaltaisiin ihmisiin, usein ryhmässä. Ystävyysuhteet voivat olla hyvin merkittävä kenttä itsensä avartamisen ja kehittämisen alueella. Keskusteleminen hieman eri tavalla ajattelevien ihmisten kanssa, joita itse arvostaa, johtaa kasvuun ja kehitykseen sekä avartaa ihmisen näköaloja. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.107)



Kuvio 7 Nykytilan ja halutun tilan välinen ranking elämän tasapainotekijöissä
(McLeod, 2007 s.29)

McLeod (McLeod, 2007 s. 28-30) esittää oheisessa kuviossa, että elämän tasapainotilan saavuttamisessa työn ja muun elämän välillä voi tarkastella esimerkiksi erilaisia elämän osa-alueita kuten työ, perhe, ystävät, terveys, harrastukset, henkilökohtainen kehitys ja pääelementit voi oheisen kuvion mukaisesti asettaa lähempään tarkasteluun. Tarkastelussa elementeille tulee antaa ranking-pisteet välillä 1-10 siten, että ensimmäinen luku kuvaa elementin nykytilaa ja jälkimmäinen tavoitetilaa kahden kuukauden kuluttua. Kuvio auttaa hahmottamaan, että mahdollinen tyytymättömyys omassa työssä ei johdukaan välttämättä sitoutumisen tai mielenkiinnon puutteesta vaan siitä, että elämässä ei ole ollut tilaa muille elämän osa-alueille. Kuviosta on

nähtävissä myös, että on raivattava tilaa muutoksille, joissakin tapauksissa massiivisille muutoksille.

Ihmisen asema yhteiskunnan rakenteellistoiminnallisessa osajärjestelmässä vaatii häneltä tiettyä työ- tai ammattiroolia ja toisaalta mahdollistaa taloudellisten voimavarojen hankkimisen. Voitaneen olettaa elämän laadun määrittyvän pitkälti myös ammatti- ja tulotason mukaan. (Juuti, 1991 s.27)

4 ITSENSÄ JOHTAMISEN KEINOT

Hallitun itsensä johtamisen käsite lähestyy myös työhyvinvoinnin käsitettä, ja näitä kahta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta: tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketaloustieteen näkökulmista. Fyysisesti turvallinen työympäristö ei yksin riitä, vaan työyhteisön –ja sen jäsenten- pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terveitä. (Kauhanen, 2016 s.21)

Työhyvinvoinnin käsitteessä on huomattava, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan paitsi jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa niin myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työyhteisöön kuuluvia ihmisiä ja työyhteisöä tulee kehittää jatkuvasti sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Positiivisuuden, sitoutumisen ja innostuksen kautta koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa, joka on menestyksen edellytys. (Kauhanen, 2016 s.26)

Tarkastellessa sitä, mitä puolestaan menestyksekkäästä itsensä johtamisesta on sanottu ja mitä piirteitä menestyksekkääseen itsensä johtamiseen liitetään, esille nousevat seuraavat yksilötekijät: rajaton optimismi, jossa ilmenee yleinen arvostus muita ihmisiä ja tulevaisuutta kohtaan, vahva usko rehellisyyteen ja ihmisten välisen luottamuksen periaatteisiin, korkealle tähtäävä kunnianhimo ja siihen yhdistyvä sinnikkyys sekä loputon uteliaisuus ja tahto oppia. Usein myös taustalla näyttää olevan jonkin asteinen vakaumus siitä, että itselle on olemassa jokin tärkeä rooli elämässä.

Sydänmaanlakan mukaan useimmiten omat rajoittuneet näkemyksemme ovat suurimmat esteet oman muutoksemme, kasvumme ja kehittymisemme tiellä. Jokaisella on runsain mitoin käyttämättömiä resursseja ja voimavaroja, ja niiden onnistunut vapauttaminen vapauttaa energiaa ja antaa lisää uusia sisäisiä voimavaroja. (Sydänmaanlakka 2004, s.66)

4.1 Stressin hallinta

Kyky stressaantua on alun perin ollut keino parantaa ihmisen selviämismahdollisuuksia uhkaavassa tilanteessa. Tämä kyky mahdollisti joko taistelemisen uhkaa vastaan ja voittamisen tai pakenemisen, jos voittaminen ei näyttänyt mahdolliselta. Ihmisen mahdollisuudet selvitä hengissä riippuivat hänen kyvystään nostaa reaktiovalmiuttaan uhan tai haasteen edessä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 37)

Valitettavasti nykyisin stressistä on muodostunut yksi suurimmista yhteiskuntamme terveysongelmista. Selviytymisen sijaan stressi aiheuttaa puolet kaikista työssä pois-saoloista ja sen seurauksena vaikutukset siirtyvät liikevaihtoon ja yrityksen kokonaisu-tuotokseen. Stressi on erityisesti länsimaisten ja kehittyvien yhteiskuntien ongelma sekä sidoksissa suuriin taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin. (Lu, 1999 s.61-72)

Mikäli työn vaatimukset ja päätöksentekomahdollisuudet ovat epäsuhdassa keskenään, yksilö kokee henkistä rasitusta. Tällaisella vuorovaikutuksesta johtuvalla henkisellä rasituksella on vaikutuksia myös yksilön työtyytyväisyyteen. (Karasek, 1979 s.285-308)

Ihminen ei enää ole tyypillisesti hetkittäisessä stressitilassa, vaan stressitila on usein jatkuvaa ja siten yksilön tuottavuus pitkässä juoksussa vähenee. Lisäksi jos ihminen on ajautunut lukkiutumistilaan, hän ei edes huomaa stressioireitaan, koska on yksinkertaisesti keskittynyt vain selviytymään. Kohtuullinen lyhytaikainen stressi voi siis olla jopa positiivista, koska se saattaa lisätä keskittymistä ja tarkkaavaisuutta sekä virittää huippusuoritukseen. Pitkittyvä liiallinen stressi tietysti muodostuu haitalliseksi.

Liian suuren informaatio- ja/tai vuorovaikutuskuorman alla elävän nykyihmisen todellisuutta ovat liian usein jatkuva stressi, väsymys ja kynnisyys. Tutkimustulosten mukaan suurella osalla työssä käyvästä väestöstä on työuupumuksen oireita. Työuupumus on seurausta siitä, että työskentelytavat eivät ole muuttuneet samalla nopeudella kuin globaaliin maailmantalouteen sopeutuva organisaatioelämä uusine teknisine välineistöineen olisi vaatinut. (Suutarinen & Vesterinen, 2010 s.51)

Erityisen stressialttiiksi muodostuu tilanne, jossa esimies on tullut valituksi tehtäväänsä oman työyhteisön sisältä. Kyse on isosta roolimutoksesta siirryttäessä työntekijästä ryhmän johtajaksi. Johtajan roolin säilyttäminen tällaisessa tilanteessa on edellytys sille, että johtaja voi hoitaa tehtäväänsä menestyksekkäästi. Puhutaankin johtajaksi kasvamisesta, jonka ytimessä on oikean suhteen löytäminen itsensä, työyhteisön ja muun organisaation välillä. Sopivalta etäisyydeltä johtaja pystyy työskentelemään harkiten, objektiivisesti ja tasapuolisesti. Usein myös johdettavat haluavat pitää riittävää etäisyyttä uuteen esimieheensä, koska kyse on nyt työnantajan edustajasta. (Nissinen, Kinnunen & Jorma, 2015 s.39)

Positiivisessa mielessä stressi eli painetila on haaste, joka varmistaa tilaisuuksia onnistumisen elämyksille. Tyydytyksiä ei synny ilman haasteiden aktivoimia ponnisteluja. Valtaosa henkisistä voimavaroista joudutaan kanavoimaan pitkäkestoiseen hankkeeseen, jolloin se saatetaan kokea myös stressaavaksi. Voimavarojen tehokas käyttö johtaa kuitenkin vähitellen siihen, että esimies kykenee kehittämään uusia keinoja uudesta haasteesta selviämiseen ja hän alkaa kokea onnistumisen elämyksiä, jotka palkitsevat ankaran ponnistuksen. Paine helpottuu tyydytysten myötä, erityisesti, kun ihminen saavuttaa asetetut välitavoitteet. Jo ennen päätavoitteen saavuttamista subjektiivinen paineen kokeminen lievenee, kun näyttää siltä, että hän selviää annetusta tehtävästä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 31)

Jokainen stressi- tai kriisitilanne sisältää myös saman lainalaisuuden: jokaisesta voitosta tai tappiosta on myös kyettävä luopumaan, jotta voi keskittyä uuteen tavoitteeseen. Luopumisen helppoudessa tai vaikeudessa on suuria yksilöllisiä eroja. On ihmisiä, jotka ovat hyväksyneet ajatuksen, että elämä on toistuvia projekteja, kun yksi päättyy, niin toinen alkaa. Joidenkin on edes ajan kanssa lähes ylivoimaista luopua menetyksen tunteesta ja nämä ihmiset saattavat joutua läpikäymään luopumisprosessinsa hyvinkin rajusti. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.32)

Samoin kuin tunteet ja asenteet siirtyvät ihmiseltä toiselle myös stressi on sosiaalinen ilmiö: Se voi siirtyä ihmisten välillä niin työpaikalla kuin kotona. Epäpätevä stressaantunut johtaja voi pahimmillaan pahentaa jo valmiiksi stressaantuneiden työntekijöiden tilannetta. Sosiaalinen joustavuus ja kyky selvitä liikaa stressaantumatta haas-

tavassa ympäristössä on tarpeen. Jos fyysinen ja psyykkinen kunto ei ole riittävä, työstä tai muista stressitekijöistä ei yksinkertaisesti selviä kunnolla.

Positiivinen stressi yhdessä palautumisen kanssa edesauttaa flow'n syntymistä ja lisää yksilön voimavaroja. Korkea negatiivinen stressi heikon palautumisen kanssa kertoo ylikuormittumisesta sekä heikosta energiatasosta. Jos ihminen ei pääse palautumaan, hän ei kykene omaksumaan uusia asioita ja työsuoritus heikkenee. Vapaa-ajan tulisi tarjota rauhoittumista, lepoa, rentouttavia aktiviteetteja, liikuntaa, ihmissuhteita ja harrastuksia. Valitettavasti moni ohjelmoi myös vapaa-aikansa, mikä itse asiassa voi lisätä kuormittumista. Jokaisen olisi hyvä tunnistaa itsessään, miten keho viestii positiivisen stressin muutoksesta negatiiviseksi.

Ihmisenä kehittymiseen ja henkiseen kasvamiseen kuuluu elämän väistämättömien pettymysten ja menetysten kohtaaminen, tiedostaminen ja hyväksyminen surutyön avulla. Kun ihminen tekee surutyötä, hän käsittelee ja muistelee mennyttä sanallisesti ja tunneperäisesti. Surua tai surutyötä ei pidä torjua vaan uskaltaa elää se. Jos ihmisen voimavarat ovat sitoutuneet jo aikaisempiin selvittämättömiin ongelmiin, muutostilanteisiin liittyvä stressi voi tulla ylivoimaiseksi. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 36-37)

Ihmisen ongelmana ei näytä olevan stressireaktio eikä itse stressaantuminenkaan, jos hänelle annetaan riittävästi aikaa palautua. Tällöin ihminen kykenee kohtaamaan sen stressin, mitä hänen elämänsä sisältää. Hän kykenee kohtaamaan haasteet vaativina, ponnistelua aiheuttavina tehtävinä, jotka tarjoavat hänelle onnistumisen elämyksien mahdollisuuksia. Ellei esimies kuitenkaan voi käyttää palautumisaikaa, toistuva tai pitkäaikainen stressaantuminen voi johtaa uupumukseen. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 37-38)

Johtajan uupumisessa on monesti työpaineiden lisäksi mukana yksityiselämän ongelmat, jotka ovat saattaneet johtaa lisääntyneeseen päihteiden käyttöön ja patologisteen narsismiin.

Johtajien ja esimiesten tulisi löytää itsensä ja läheistensä kannalta yksilöllinen optimaalinen stressin tila. Kuormittavuus syntyy ristiriidasta: ihmisen työhönsä kohdistava-

mat odotukset ja tarpeet ovat ristiriidassa työn tarjoamien haasteiden ja tyydytyksen kanssa. Ihminen, jolla on tarpeita johtaa toisia ihmisiä ja vaikuttaa heihin, turhautuu yksinkertaisessa suorittavassa työssä, kun taas maksimaalista turvallisuutta ja pysyvyyttä tarvitseva puolestaan stressaantuu joutuessaan jatkuvasti uusiin haasteisiin.

Yksilön pitäisi johtotehtävissä osata arvioida, kuinka paljon juuri hän tarvitsee haasteellisia stressitilanteita. Jos ihminen kuormittuu henkisesti liian vähän, hän turhautuu ja tylsistyy. Kun ei voi käyttää koko kapasiteettiaan eikä tarvitse tehdä omaehtoisia ratkaisuja, ei työtä koeta haasteelliseksi. Toisaalta taas pakkotahtinen tai liian pitkälle viety automatisaatio saattaa uuvuttaa. Sekä liian paljon että liian vähän henkistä kuormittuvuutta koituu ajan oloon raskaaksi.

Omaa persoonallisuutta vastaava optimi stressitaso varmistaa, että haasteet säilyvät positiivisena stressinä kehittäen persoonallisuutta ja uusia psykologisia valmiuksia sekä mahdollistaa uusiutumisen niin ammatillisesti kuin yksityiselämässä.

Liiallinen työstressi saadaan kohtuullistettua vähentämällä työmäärää ja sen vaativuutta sekä lieventämällä tai poistamalla työssä olevat ristiriitaiset elementit. Samoin osaamistaan tulee päivittää välttääkseen osaamisvajeesta syntyvän stressin. Opiskelun, omaehtoisen opiskelun ja liikunnan kautta löytää oman oppimistyylin. Rentoutumistaitojen opettelu vähentää työpäivän aikaisten stressireaktioiden syntyä. Mitä paremmin rentoutumisen hallitsee, sitä enemmän kestävä vastuuta ja stressiä. Lisäksi riittävän terveillä elämäntavoilla (mieluisen liikunta ja terveellinen ravinto) voi vahvistaa työminäänsä ja parantaa elämänlaatuaan. (Luukkala, 2011 s.64-65)

Stressin tasoa pystyy hallitsemaan myös sosiaalisella tuella eli keskustelemalla asiasta läheisten perheenjäsenten, ystävien tai työtoverien kanssa. Samoin omista sosiaalisista yhteisöistä voi löytää vertaistukea samassa tilanteessa olevilta tuttavilta.

Kiinnostus vuorovaikutukseen alaisten kanssa ja laaja-alaiseen tavoitteita yhdistävään kehittämiseen on tyypillistä niille esimiehille, jotka kokevat itsellään olevan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Esimiehen stressi, huono ilmapiiri yksikössä sekä omien tietojen ja taitojen vajaakäyttö puolestaan johtavat esimiehen haluttomuuteen ratkaista ristiriitoja. (Matikainen et al, 1995 s. 387)

4.2 Itsensä motivoiminen

Motivoitumisen kantasana tulee latinan kielen verbistä *movere*, joka tarkoittaa liikuttaa. Motivoituminen tarkoittaa siis lähteä liikkeelle. Liikkeelle lähteminen puolestaan edellyttää tarvetta. Kaikki, mitä ihminen on saanut aikaan, on perustunut tyydyttämättömään tarpeeseen. Tyydytetyt ihmiset korkeintaan ylläpitävät, säilyttävät, mutta he eivät saa aikaan mitään, sen enempää hyvää kuin pahaakaan. Vain tyydyttämätön tarve panee ponnistamaan. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.18)

Motivaatio on niiden eri tekijöiden summa, mikä saa aikaan yksilön toiminnan kohti hänen tavoitettaan. Mitä voimakkaampi on yksilön motivaatio, sitä parempiin tuloksiin hän yleensä pääsee. Jos motivaatio on heikko, työkään ei palkitse ja tulokset ovat niin ikään heikkoja.

Avaintekijä motivoitumisessa on yksilön joustavuus asenteissa: asennoituminen suuntaamaan toimintansa kohti henkilökohtaisia tavoitteita. (Deci & Ryan, 1985 s.6)

Ihmisellä voi olla itsensä toteuttamisessa henkisiä esteitä ja kahleita. Selvittämättömät kriisit, takertuminen menneisiin turhaumiin ja pettymyksiin, kykenemättömyys hyväksyä ammatillisia tai yksityisiä muutoksia sitovat psyykkistä energiaa, jolloin sitä ei voi käyttää voimakkaankaan tarpeen tyydyttämiseen. Jos haluaa yksityisesti tai työssään pyrkiä tavoitteeseen, on varmistettava, että ihmisellä on käytettävissä riittävästi henkisiä voimavaroja. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.19)

Motivaatiossa yhdistyy syy, halu, tunne ja voima. Motivaatioon vaikuttavat yksilölliset tekijät, asenne ja tarpeet. Parhaimpiin tuloksiin pääsee kun motivointi nousee sisäisistä tarpeista.

Ihmisen motivoituminen perustuu käsitykseen siitä, että tavoitteen voi saavuttaa. Jos tavoite asetetaan siten, että ihminen kokee sen olevan liian vaativa, ei hän voi käyttää kaikkia valmiuksiaan sen tavoitteluun. Epärealistiseksi asetettu tavoite vähentää siis motivaatiota. Tavoitteen pitää olla haastava, jotta se motivoisi eli käynnistäisi tähän asti käyttämättömiä voimavaroja. Mutta sen pitää olla samalla myös realistinen, jotta sen saavuttamiseen uskotaan. Päättavoite on purettava välitavoitteiksi. Välitavoit-

te on lähellä, sen voi saavuttaa ja se tuntuu konkreettiselta. Päätaavoite on jossain kaukana, jossain määrin epäselvä, eikä sitä ole ehkä helppo konkretisoida. Välitavoite on se, minkä eteen juuri tänään tehdään työtä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 19-20)

Johtajien kohdalla hyviä sisäisiä motivointikeinoja ovat itsenäisyys, valta päättää omista asioista, työn tarkoitus, kehittymismahdollisuudet omassa työssä. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin liittyvät erilaiset kannusteet, raha, bonukset, maine ja tunnustukset.

Johtajan tehtävä on myös motivoida ja kannustaa työntekijöitä hyviin suorituksiin. Tämä onnistuu kuitenkin vain omista sisäisistä motivaatiotekijöistä lähtien: miten voisi motivoida muita, jollei itse tunne innostusta, mielenkiintoa asiaa kohtaan tai halua muuttua. Vain motivoitunut yksilö voi saada muutkin aloittamaan jotakin, koska tällöin toisetkin ovat motivoituneita ottamaan vastaan uutta ohjausta.

Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka selkeästi ohjaa arjen toimintaa. Toimintakulttuurin rakentaminen ei ole pääosin rationaalinen prosessi, vaan se edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tämä vaatii esimieheltä itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. (Juuti & Vuorela, 2015 s.27)

Motivointi ei ole vain pinnallista manipulointia vaan hyvin syvällinen asia. Et voi motivoida toista, voit vain luoda edellytykset henkilön motivaation kasvulle. Kyse on viime kädessä merkityksen luomisesta, mikä on johtamisen ydin. (Sydänmaanlakka, 2004 s.29)

Esimiehen motivoitumisessa korostuu johtajan oma itsetietoisuus ja kyky hallita ja tunnistaa omia tunteita. Itsetuntemukseen, itsehallintaan, empatiaan, motivoitumiseen ja ihmissuhteiden ylläpitoon perustuvat mahdollisuudet oppia käytännön kykyjä kutsutaan tunneälyksi. Mikäli yksilö ei ole kykenevä hoitamaan sosiaalisia suhteita ja toisten kanssa vuoropuhelua, ei häneltä todennäköisesti onnistu johtaminen, muutostilanteiden hallinta eikä muiden innostaminenkaan. (Goleman, 2012 s.218-219)

Sydänmaanlakka (2006, s.233-234) toteaa, että motivoitumisen näkökulmasta on tärkeää määritellä itselleen haasteelliset ja selkeät tavoitteet ja sen jälkeen on edettävä systemaattisesti kohti tavoitetta. Samaten on syytä jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan. Työssä on opiskeltava keskittymään tekemiseen, ei lopputulokseen. Tällöin minäkeskeisyys häviää ja energiaa vapautuu itse suoritukseen. Myös jatkuva palautteen kerääminen ja analysointi helpottavat itsensä kehittämisessä.

Painopiste näyttää olevan itsetietoisuudessa, työn imussa, päämäärätietoisuudessa ja keskittymisessä. On olemassa useita itse-motivoitintekniikoita, joista esimerkiksi NLP-tekniikat ja erilaiset palkitsemistekniikat soveltuvat hyvin tavoitteelliseen itsensä kehittämiseen.

4.3 Itsetunto ja itseluottamus

Itsetunnon perusta luodaan jo lapsena. Itsetunto on tärkeä osa lapsen minäkuvaa, hänen omaa käsitystään itsestään. Sitä muokkaa ratkaisevasti se palaute, jota lapsi saa vanhemmiltaan. Lapsi havainnoi toimintojensa vaikutusta vanhempiinsa ja hänen minä-käsityksensä muovautuu niiden mukaan. Kun lapsi saa arvostavaa, hyväksyvää, kannustavaa, kiittävää ja palkitsevaa palautetta toiminnoistaan vanhemmiltaan, hän kokee, että arvostus ja hyväksyntä merkitsevät, että hän on itsekkin arvokas ja hyväksytty. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.59)

Itsetunnossa on siis kyse omasta sisäisestä käsityksestä yksilön omista heikkouksista ja vahvuuksista. Itsetunnoltaan vahva ihminen ei välitä siitä, mitä muut hänestä ajattelevat. Itsetunnoltaan heikko ihminen puolestaan pahoittaa herkästi mielensä esimerkiksi henkilökohtaisesta arvostelusta.

Ihminen arvioi ympäristöään minäkäsityksen kautta. Kun ihminen on hyväksynyt itsensä, hänestä heijastuu ulospäin myönteinen lataus, jonka edellytyksenä kuitenkin on itsetuntemus ja halu kehittää itseään. (Heikkilä & Heikkilä, 2005 s.139)

Mitä lujempi itsetunto on, sitä vähemmän se ailahtelee sen mukaan pidetäänkö ihmisestä tai ei. Erityisesti johtajan tehtävässä ei aina saa osakseen hyväksymistä, puhumattakaan pitämisestä. Johtajan pitää pystyä toteuttamaan toimenpiteitä, joiden

seurauksena häneen kohdistetaan vihan ja suuttumuksen tunteita. Hänen on uskallettava puhua myös ikävistä ja vaikeista asioista työtovereilleen. Häneltä edellytetään lujaa itsetuntoa, joka ei romahda kritiikin seurauksena, eikä toisaalta tarvitse alaisensa ihannointia. Jos hän itse arvostaa toimenpiteitään ja päämääriään, hän uskalltaa toteuttaa ne pyytämättä jatkuvasti toiminnoilleen suosiota. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.61)

Itsetunnon kehittymisen kannalta olisi tärkeää ylläpitää positiivista self-talkia sekä unohtaa itsensä vertailu muihin. Toisaalta on yhtä paha asia pitää itseään muita alempiarvoisena kuin se, että pitää itseään ylempiarvoisena suhteessa muihin. Lähtökohtaisesti on siis edelleen kyse siitä, että tuntee omat vahvuutensa, mutta myös omat heikkoutensa.

Itsetunto ei tarkalleen ottaen ole sama asia kuin itseluottamus.

Itseluottamus on yksilön uskoa siihen, että hän suoriutuu tai selviytyy hyvin siitä, mihin ryhtyy tai joutuu. Itseluottamukseen liittyy myös yksilön käsitys omista hyvistä ja huonoista puolista, varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä. Itseluottamukseltaan vahva ihminen käyttäytyy itsevarmasti, on päättäväinen, uskalltaa esittää ja puolustaa omia mielipiteitään, hän kestää myös epäsuosiota ja kykenee perusteltuihin ratkaisuihin huolimatta epävarmuudesta ja paineista. Huonolla itseluottamuksella varustettu henkilö omaa pohjimmiltaan myös huonon itsetunnon, mutta saattaa myös viestiä ylpistymiseen johtavaa ylimielisyyttä, empatian kadottamista ja jopa narsismia.

Esimieheksi valikoitumiseen liittyy organisaatioissa aina narsistisia elementtejä. Henkilö, joka haluaa nousta muiden yläpuolelle, on hieman keskimääräistä narsistisempi. Lisäksi esimieheksi pääsy vahvistaa aina narsistisia piirteitä. Kun henkilö on valittu esimieheksi, hänestä on tullut hieman parempi kuin hän oli ennen ja lisäksi hänestä on tullut hieman parempi kuin muut. Esimiehen taistelu narsismia vastaan on taistelua terveyden, itsen eheyden sekä terveen tunne-elämän säilyttämiseksi. Siksi sitä on jatkuvasti käytävä. Se ei merkitse, etteikö ihminen saisi ihailla itseään ja etteikö hänellä pitäisi olla terve itsetunto, mutta hänen on taisteltava liiallista narsismia vastaan. (Juuti, 2003 s. 153)

Ilman tervettä itseluottamusta johtajan on vaikeaa luoda luottamusta muihin ihmisiin ja johtaa heitä. Johtajuutta on vaikea opetella ilman, että johtaja ensin rakentaa itseluottamusta. Johtamiskoulutuksista ja -kursseilta saatu oppi jää ulkokohtaiseksi ellei johtaja kykene soveltamaan oppia omaan elämäänsä ja toimintaansa.

Esimiesten ja johtajien tulisi uskaltaa tulla enemmän esille omana itsenään, omista tunteistaan ja kokemuksistaan tietoisena ihmisenä, ei kaukaisena teknokraattina, vaan aitona itsenään. Muutosta tähän suuntaan voi aloittaa puheen tasolla. Mikäli ihminen puhuu esimerkiksi yleistäen, hän toimii viileän etäisen loogisen mallin mukaisesti. Mikäli henkilö sen sijaan puhuu siitä, miltä asiat hänen mielessään näyttävät, hän puhuu asioista läheisenä, tunteensa hyväksyvänä ihmisenä. Tähän jokaisella ihmisellä on myös oikeus. Jokainen voi aina puhua omista mielipiteistään, olivatpa ne mitä tahansa. (Juuti, 2004 s.38)

Ihmiset, joilla on korkea itsetietoisuus tunnistavat vahvuutensa, rajoitteensa, arvonsa ja motiivinsa ja he ovat itse itselleen rehellisiä. Tällaiset yksilöt ovat realisteja, mutta eivät ylikriittisiä tai ylioptimistisia. Itsensä havainnointi ja ajattelemisen ovat keskeisiä määritteitä yli-impulsiivisuuden sijaan.

Hyvän itseluottamuksen omaava yksilö on aidosti sinut itsensä kanssa ja jatkuvasti reflektoi itseään hyvä-huono asteikolla.

Terveen itseluottamuksen omaavan johtajan tunnusmerkkejä on hyväntuulisuus, peruspositiivisuus, hyvät henkilösuhteet ympärillään oleviin ihmisiin, hyvä huumorintaju, motivoitunut, kunnianhimoinen ja kykenee tunnistamaan menestyksen. Terveellä itsetunnolla varustettu johtaja kykenee sekä antamaan että vastaanottamaan palautteita. Terveen itseluottamuksen omaava johtaja uskalttaa ottaa hallittuja riskejä. Terveen itseluottamuksen omaavalla johtajalla, jolla on hyvä, terve itsetunto, on myös hyvä itsetuntemus.

Hyvällä itseluottamuksella varustettu johtaja osoittaa ympärillään oleville ihmisille, että asiat ovat hyvin hallinnassa. Terve itseluottamus kehittää myös johtajan itsevarmuutta ja kykyä tiedostaa omat vahvuutensa ja rajansa.

Itseluottamusta voidaan kehittää ja sitä voidaan vahvistaa onnistumisen kokemusten kautta.

Itsearviointiin ja suunniteluun tulisi käyttää aikaa vähintään 15 minuuttia päivässä esimerkiksi lukemalla inspiroivaa ja kehittäväää kirjallisuutta. Samalla kehittää itseään lukijana. Monet johtamistaidon kirjat inspiroivat ja viitoittavat tietä henkilökohtaiseen kasvuun tai ryhmän ja organisaation kehittämiseen. Samoin voi kuunnella kehittäviä ja inspiroivia ohjelmia, kirjoittaa päiväkirjamerkintöjä, pohdiskella, tehdä yhteenvetoja edellisestä päivästä, priorisoida seuraavan päivän kiireelliset ja tärkeät tehtävät, selkiyttää itselleen visioita, arvoja ja päämääriä. Erilaisista aktiviteeteista tulisi löytää itselle sopivin. (Ruohotie, 1996 s. 146)

Itseluottamuksen puutteen pääsyy on useimmiten pelko. Erilaisia pelkotiloja ovat kriittikin pelko, köyhyyden pelko, sairastumisen pelko, menettämisen pelko, vanhuudenpelko sekä kuolemanpelko. Jotta yksilö voi saavuttaa haluamansa menestymisen, hänen täytyy kehittää riittävä itseluottamus ja oppia hallitsemaan pelkojaan. Esimiehenkään ei tulisi karttaa tarvitessaan psykoterapiaa, joka auttaa kognitiivisen psykoterapian keinoin kohtamaan pelot ja auttaa yksilöä käsittelemään pelkojaan, joiden juuret voivat olla kaukana lapsuudessa ja hämärän peitossa.

Tämän päivän työelämä kaipaa johtajia, joilla on voimakas halu etsiä uutta tietoa ja hyödyntää sitä itsensä ja toisten kehittämisessä. Tarvitaan myös vahvaa itsetuntoa ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista. Sisäistetty humanistinen arvoperusta ja ehyt persoonallisuus, luja päämäärätietoisuus ja kyky nähdä, miten asiat voivat olla eikä vain, miten ne ovat, ovat myös tämän päivän johtajan ominaisuuksia. Tänä päivänä kaivataan johtajaa, jolla on kyky saada ihmisestä esiin parhaat puolet. Hän ymmärtää inhimillistä käyttäytymistä ja tietää, miten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, hän hallitsee diplomatian. (Ruohotie, 1996 s. 164)

4.4 Ajan hallinta ja organisatoriset taidot

Johtajan tehtävässä haasteeksi muodostuu ajanhallinta, energian suuntaamiseen moneen eri asiaan, voimien ja resurssien jakaminen, asioiden ja ihmisten ymmärtäminen. Omien rajojen ymmärtäminen, opettelu kieltäytymään ja priorisointi ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Useiden johtajien ja esimiesten työajasta kuluu suuri osa erilaisissa palaverissa ja neuvotteluissa istumiseen. Mikäli aika ei kulu oman organisaation palaverissa, se kuluu asiakas- ja sidosryhmätapaamisissa ja niihin liittyvissä järjestelyissä. Erilaisten tapaamisten välillä johtaja pitää yhteyttä eri intressiryhmien jäseniin puhelimen ja sähköpostin avulla. Sähköposti on sekä tärkeä että välttämätön työväline, johon kuuluu useita tunteja päivässä. Nykyisin sähköpostiin liittyy olennaisena osana myös sähköinen kalenteri, jota pitää täsmätä ja jonka avulla voi priorisoida tehtäviään.

Koska kokoukset vievät niin suuren osan työajasta, johtajille ei useinkaan jää riittävästi aikaa kiertelyyn työpaikalla ja ihmisten kanssa jutteluun. Työyhteisöjä on joskus kutsuttu tiedon, tunteiden ja tahtojen viidakoksi, jossa johtajan johtamistehtävän tulisi sisältää erilaisten pelkojen ja ahdistusten helpottaminen työyhteisössä.

Lukkiutumissyndrooma (LIS) on tavanomainen vaste työpaineissa- ovatpa työpaineet ulkoisia ja todellisia tai itse generoituja. Kun vaatimukset kasvavat, pyrimme venyttämään työpäivää. Kun lukkiutumissyndroomaan on kerran ajauduttu, ollaan tilanteessa jossa näköala laajempaan toiminnan kuvaan kadotetaan ja aika kuluu vain siihen, että yritetään hallita yksittäisiä työtehtäviä ja toimenpiteitä. Ainoastaan ajautuminen katastrofin partaalle tai kriittinen henkilökohtainen tapahtuma voi stimuloida uudelleen arviointiin sen suhteen mitä olemme tekemässä tai miksi. Erityisesti johtajan tulisi lukittautumisen vastakohtana kyetä näkemään laajempi toiminnan kuva. (McLeod, 2007 s.5)

Nimenomaan ajan hallinnan ja organisatoristen taitojen näkökulmasta liikejohdon ja elämänhallinnan tutkija Dr. Angus I. McLeod (McLeod, 2007 s.6) on esittänyt useita tietoisuuden tasolla harkittavia toimenpiteitä. Johtajan tulisi uudelleen arvioida toimenpiteitään suhteessa koko suurempaan työnkuvaansa. Oma terveys ja hyvinvointi

tulee ensisijaistaa, jotta pysyy terveenä ja tuottavana. Samoin tulee uudelleen arvioida, mitä antaa perheelleen ja ystävilleen. Totutettuaan itsensä jatkuvaan kiireeseen vaatii luonteenlujuutta totuttaa itsensä uudelleen hiljaisuuteen ja löytämään uusia luovia ajatuksia. Kunkin työpäivän aloitusta tulisi muuttaa niin paljon kuin mahdollista urautumisen välttämiseksi. Lisäksi tulee ryhtyä työskentelemään niillä alueilla, joissa johtajan tuottavuus on kaikkein olennaisinta ja siten myös tulee ulkoistaa itseltään vähemmän merkityksellisiä tehtäviä ja delegoida tehtäviä eteenpäin. Pohtimalla lähimpien ihmisten taitoja ja kykyjä on mahdollista tunnistaa ne avaintehtävät, jotka he voivat ottaa hoitaakseen ja huomaa myös sen millaista tukea he tarvitsevat. (McLeod 2007, s.6)

Tehtävien delegointiin liittyy kuitenkin myös se näkökulma, että toisia ei voi loputtomasti kuormittaa uusilla tehtävillä ja vastuilla ilman, että delegoinnin kohteidenkin hyvinvoinnin rajat tulevat vastaan. Se miten johtaja saa asiat organisaatiossa hoitumaan ratkaisee pitkälti myös sen miten hyvinvoiva organisaatio on.

Johtajan tulee varoa sitä, että hän ei vetäydy oman auktoriteettinsa taakse tai peräti ala syytellä muita virheistä tai viivästyksistä. Johtajalla on oltava uskallusta puhua asioiden tilasta ja myöntää myös omia virheitään. Kannustava tai osallistava johtaminen vähentää lopulta valvonnan tarvetta ja säästää johtajan aikaa tärkeämpiin asioihin kuten edellytysten luomiseen työnteolle ja työntekoa estävien tai häiritsevien tekijöiden minimoimiseen.

Jokainen voi opiskella aktiivista kuuntelua. Kuuntelun taito on vaikea taito, sillä meillä jokaisella on monia hyviä esteitä kuuntelun tiellä. Ensinnäkin saatamme aliarvioida kuuntelun merkitystä. Meillä saattaa olla tunne, että esimiehenä meidän tulisi itse puhua enemmän kuin muut puhuvat. Mikäli kuitenkin puhumme suurimman osan ajasta, luomme ympärillemme normia, jossa muiden mielipiteillä ei ole arvoa. Silloin myös muut odottavat, että me esitämme omia viisauksiamme ja kaikki muut ovat kohteli-aasti hiljaa. (Juuti, 2004 s.39)

Sosiaalinen tietoisuus tarkoittaa, että ollessaan virittynyt siihen mitä muut ajattelevat, johtaja voi sanoa ja tehdä mikä on tarkoituksenmukaista, vaimentaa pelkoja, lievittää

vihaa ja ylläpitää hyvää henkeä. Empatia sisältää helpon lähestyttävyyden, kuuntelemisen ja vastaamisen taidon.

Organisaation esimies ei nykyään yleensä pysty tekemään alaistensa työtä enempää kuin kapellimestari pystyy soittamaan tuubaa. Työntekijä tarvitsee esimieheltään suuntaviivoja sekä tiedon koko organisaation normeista, arvoista, suorituksista ja tuloksista. Jos esimies ei kykene osoittamaan suuntaviivoja toiminnalle, organisaatio pystyy helposti sabotoimaan kyvykkäintä ja autokraattisintakin esimiestä. Työntekijät eivät ole aikaisempaan tapaan sidottuja työnantajaansa, vaan voivat lähteä yrityksestä pois. He omistavat tuotantovälineensä eli oman tietämyksensä. (Drucker, 2000 s.33-34)

Johtajien työssään tarvitsemat tiedot ovat kenties vielä tärkeämpiä kuin yrityksen tarvitsemat tiedot. Tieto on johtajan tärkein resurssi. Yhteydet kollegoihin, organisaatioon ja kunkin työntekijän luomaan verkostoon ovat yhä useammin tiedon varassa. Vain yksittäiset johtajat pystyvät muuntamaan datan tiedoksi ja vain he voivat päättää, miten tiedot pitää organisoida, jotta niiden pohjalta voidaan toimia tehokkaasti. Jotta johtajat saavat työssään tarvitsemiaan tietoja, heidän tulee aluksi esittää kaksi kysymystä: Mitä tietoja minun pitää antaa niille ihmisille, joiden kanssa työskentelen ja joista olen riippuvainen? Missä muodossa tiedot pitää antaa? Entä missä aikataulussa. Mitä tietoa tarvitsen itse? Keneltä? Missä muodossa ja missä aikataulussa? Vain pieni osa tiedostaa saadaan yrityksen tietojärjestelmästä tai laskentajärjestelmästä. Suuri osa johtajien työssään tarvitsemasta tiedosta saadaan kuitenkin yrityksen ulkopuolelta. (Drucker, 2000 s.145-147)

Ajanhallinta on tilanteen ja oman elämän hallintaa. Johtavassa asemassa toimivilla on vähiten uupumusta silloin, kun he osaavat kuunnella ja kommunikoida alaistensa kanssa myös tunteiden tasolla ja tehdä niiden perusteella ratkaisuja.

4.5 Terveet elämäntavat

Yhteiskunnan monimutkaisissa ja alati muuttuvissa älykkäissä organisaatioissa ihmiseltä vaaditaan henkistä avaruutta, jatkuvaa uuden oppimista ja luovaa kapasiteettia.

Ihminen on kokonaisuus, jonka valmiudet eivät kehity yksinomaan henkisellä puolella, vaan tarvitsevat tuekseen fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoivan ihmisen. (Juuti & Vuorela, 2015 s. 146)

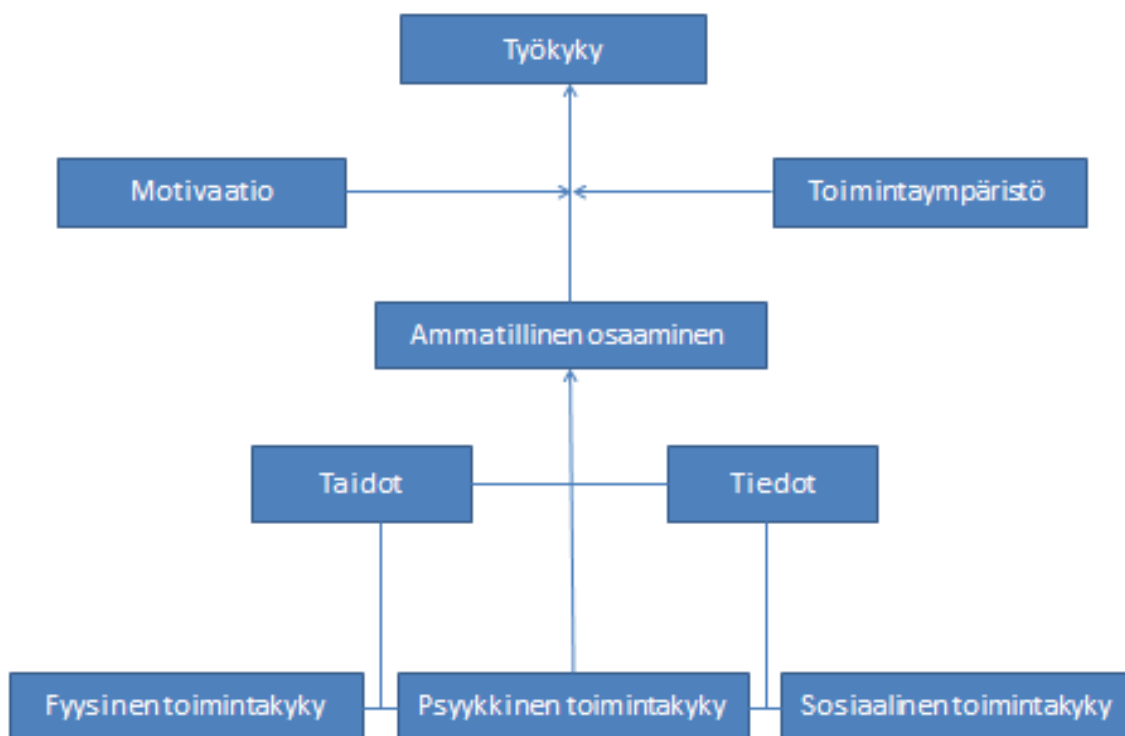
Itsensä johtaminen ei ole vain tavoitteiden asetantaa, itsensä motivoimista ja reflektointia, vaan siihen kuuluu myös ruumiillinen hyvinvointi. Terve keho ja terveelliset elämäntavat edesauttavat päätöksentekoa, jaksamista ja sosiaalista kanssakäymistä. Terveen ja energisen yksilön tunnetila on optimistinen, kun taas stressaantuneen ja uupuneen yksilön tunnetila on pessimistinen. Myös sosiaalisen kanssakäymisen tasoissa on eroja sekä energiatasojen eroja. On tärkeää ymmärtää ja tuntea oman kehon tunnusmerkit, kuten nälkä tai väsyminen. Jos ei tunne kehoaan, ei voi hallita sitä.

Henkisesti kuormittavan ja vaativan esimiestehtävän onnistuminen edellyttää riittävän hyvää fyysistä kuntoa ja toimintakykyä. Hyvä peruskunto helpottaa sopeutumista yksipuolisesti kuormittavaan työhön, pitkiin työrupeamiin, työn kiireellisyyteen ja hyvää keskittymiskykyä vaativiin esimiestehtäviin. Hyvää esimiestä voidaan verrata huippu-urheilijaan, koska molemmilta vaaditaan suunnitelmallisuutta, ajankäytön hallintaa, pitkäjänteisyyttä, kykyä lykätä tyydytystä ja kykyä kestää paineita. Tuloksekas esimies kykenee hyödyntämään omat ja johdettaviensa fyysiset ja henkiset voimavarat tehokkaasti työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 67)

Preece et alin (Preece et al, 2012 s. 631) tutkimuksen mukaan tehokkaimmat johtajat ja paras sitoutuminen yritykseen löytyy niistä yrityksistä, joissa hyvinvointi ja terveet elämäntavat ovat korostetusti esillä. Terveellisissä elämäntavoissa nostetaan esille niin johdon kuin alaisten osalta painonhallinta, tupakoimattomuus, henkinen hyvinvointi ja fyysinen aktiivisuus.

Viime aikoina onkin tiedostettu, että säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla voidaan tukea ja parantaa työkykyä. Erityisesti yritysjohdon tulisi osoittaa sitoutumista liikuntaohjelmiin paitsi tarjoamalla voimavarat ja resurssit liikuntaohjelmiin myös toimimalla itse esimerkkinä ja keulakuvana työyhteisön liikuntaohjelmissä. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 69-70)

Liikunta vaikuttaa myönteisesti terveyden ja fyysisen kunnon ylläpitämisen ja parantamisen ohella myös henkiseen vireyteen, rentoutuiseen ja mielialaan. Liikunta voi parantaa itsetuntoa ja itsehallinnan tunteen lisääntymistä, mitkä puolestaan voivat johtaa parempaan itsestä huolehtimiseen, elintapojen muutoksiin, terveellisempään ruokavalioon ja laihduttamiseen. (Salmimies & Salmimies, 1998 s.77)



Kuvio 8 Toimintakyvyn rakentuminen työkyvyksi (mukaeltu kuva, Ilmarinen 1997)
(Salmimies & Salmimies, 1998 s.70)

Jos kehon fyysinen puoli on kunnossa tai ainakin pääosin hallinnassa, voi keskittyä myös itsensä johtamisen tunnepuoleen. Omien ajatusten ei tule antaa estää menestymistään tai onnistumistaan. Vahingolliset oletukset tai epävarmuus omasta osaamisesta voi ajaa epätoivoon ja passivoitumiseen. On muistettava, että työyhteisö ei halua seurata eikä pysty luottamaan henkilöön, joka ei luota itse itseensä eikä selvästikään osaa johtaa edes itseään.

Alavinia et alin (Alavinia et al, 2009 s.32-33) tutkimuksen mukaan yksilön henkisten voimavarojen ja työn suorittamisen välillä tulee vallita tasapaino. Jos yksilöllä ei ole riittävästi henkisiä voimavaroja, se vaikuttaa heikentävästi hänen työkykyisyyteensä.

Sen sijaan samassa tutkimuksessa havaittiin, että työn fyysisellä tai psykososiaalisella kuormittavuudella ei ole niin merkittävää vaikutusta yksilön työkykyyn.

Kun paineet ja vaikeudet lisääntyvät siten, että esimiehen mitta täyttyy, ei ole enää jäljellä vapaata energiaa. Kun ihminen ei kykene poistamaan ongelmiansa syitä eikä käsittelemään niitä verbaalisesti toisen ihmisen kanssa tai ryhmässä, niin ongelmat hakevat muun ilmaisumuodon; psyykkisen tai psykosomaattisen oireilun. Ruumiillinen tai ruumiilliselta näyttävä sairauden oire on kanava, jonka kautta psyykkinen paine purkautuu. Ruumis on aina rehellinen. (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 27)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Itsensä johtamisen käsitteen yksinkertaistettu selitys on oman toiminnan ja omien ajatusten tietoinen hallinta sekä jatkuva tietoinen itse arviointi. Käsite pitää sisällään myös omien ajatusten ohjaamisen luotujen tavoitteiden suuntaan. Itsensä johtamisen käsitettä on pyritty selittämään niin psykologisesti kuin myös sosiaali- ja taloustieteissäkin ja senpä vuoksi yksinkertaistettuja selityksiä voi pitää jossain määrin tulokinnanvaraisina.

Työhyvinvoinnin käsitteeseen puolestaan liittyvät työn sisältö, yksilötekijät, ilmapiiritekijät, johtamistekijät sekä organisaatiotekijät. Lisäksi viime aikoina työhyvinvointiin on liitetty työnilon ja työuupumuksen käsitteet.

Ihmisen työkyvyssä on kysymys yksilön toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. Saatujen perinnöllisten ominaisuuksien pohjalle hankitaan koulutuksella ja työkokemuksella valmiuksia ja edellytyksiä tiedolliseen ja taidolliseen suoriutumiseen työelämässä. Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kasvu, kehitys ja kouliintuminen ovat työkyvyn perusta riippumatta siitä, onko niihin pyritty vaikuttamaan koulutuksen tai harrastuksen keinon. (Matikainen et al, 1995 s. 31)

Koska lopputyöhöni liittyvän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia valintoja organisaatioiden esimiehet ovat tehneet itsensä johtamisen saralla, miksi he ovat päätyneet valintoihinsa ja miten he ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat oman itsensä johtamisen valintojen vaikuttaneen heidän omaan työhyvinvointiinsa, kvalitatiivinen eli ymmärtämään pyrkivä laadullinen tutkimusmenetelmä toimi sopivana metodivalintana. Tietyiltä osin, vaikkakin yleensä ei suositella, kvalitatiivisiin menetelmiin liitettiin kvantitatiivista tutkimusta tarkastelemaan jonkin havainnoin yleisyyttä ja yleistettävyyttä.

Tutkimustuloksia verrattiin yleiseen onnistuneen itsensä johtamisen viitekehukseen.

Tutkimuksen tuloksista tehtiin lopuksi johtopäätökset.

5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa haluttiin antaa ääni organisaatioiden esimiehille itselleen. Tavanomaisesti mielenkiinto tutkimuksessa keskittyy siihen, miten johtajan rooli vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, mutta tämän lopputyön puitteissa haluttiin nimenomaisesti tarkastella, miten johtajan oman itsensä johtamiseen liittyvät valinnat edesauttavat tai vaikuttavat hänen omaan työhyvinvointiinsa – ja hypoteesin mukaan sen seurauksena koko organisaation hyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa, että on olemassa yhteys teoreettisen itsensä johtamisen lainalaisuuksien sekä käytännön työtä tekevien johtajien oman itsensä johtamisessa. Eli testata sitä, mitä itsensä johtamisesta on kirjoitettu, pätee myös käytännössä.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kahteen päätutkimuskysymykseen:

Mitä itsensä johtamiseen liittyviä valintoja johtajat ovat tehneet?

Mitkä ovat olleet valintojen seuraukset heidän omalle työhyvinvoinnilleen?

Tarkentavina ja syvyyttä antavina kysymyksinä esitettiin seuraavat kysymykset:

Ovatko valinnat olleet omaehtoisia vai välttämättömiä?

Valintojen seuraukset johtajien omalle työhyvinvoinnille?

Mitä olisi voitu tehdä toisin?

Mitä uhrauksia tai saavutuksia valinnoista on seurannut?

Vahvistavatko vastaukset sitä, mitä aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu?

Kysymysten toivottiin nostavan pintaan myös uusia näkökulmia tai harkittavia toimintatapoja uusien ajatusmallien generoimiseksi.

Lähtökohtaisesti oli perusteltua esittää myös kysymys miten vastaajat ylipäänsä ymmärtävät itsensä johtamisen käsitteen, jotta mahdollisessa tulosten analysointitilanteessa väärinymmärtämisen mahdollisuus tulisi myös huomioitua.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimuskysymykset rakennettiin kirjallisuusosioon pohjaten. Teoreettiset käsitteet on muutettu mitattavaan muotoon eli haastatteluteemoiksi. Taustakysymyksissä selvitettiin myös esimiehen toimintaympäristö sekä hänen johtamansa organisaation koko.

Kyseessä on satunnaisotanta, jossa vastaajat toimivat eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa. Vastaajilta haluttiin puolistrukturoidulla kyselylomakeella vertailun onnistumiseksi vastaukset kaikkiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä arvottaviin kysymyksiin jätettiin mahdollisuus myös täydentävään selitykseen, jolla voitiin laadullisesti täydentää havaintoja.

Kyselytutkimuksen laadinnassa huomioitiin Leena Hiltusen Jyväskylän yliopiston graduryhmälle laatima Metodina kyselytutkimus-ohjeistus (Hiltunen 2000), jonka mukaisesti kysymykset pyrittiin rakentamaan huolellisesti, jotta saatiin hyvä perusta koko tutkimuksen onnistumiselle. Kyselylomake oli formaali puolistrukturoitu tutkimus, jossa asiat kysyttiin kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Puolistrukturoitu lomakehaastattelu sisälsi osin kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Vastaajille esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä. Arvottavissa kysymyksissä tuli valita itselle parhaiten soveltuva vastausvaihtoehto ja tämän jälkeen valintaa oli täydennettävä selittävällä lauseella. Joitakin asioita kysyttiin myös 5-portaisella Likertin asteikolla, jossa esitettiin väittämä ja vastaaja valitsi, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Myös tässä jätettiin tilaa lisäselvitykselle.

Laadullisen tutkimuksen kriteerinä ei niinkään ollut kootun datan määrä, vaan pikemminkin analyysin kelvollisuus. Kysymysten pituuteen ja määrään haluttiin kiinnittää huomiota. Niin ikään kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään selkeä ja spesifinen ilman erillistä laajaa vastausohjetta ja kysymykset etenevät loogisesti lämmittelykysymyksistä enemmän pohdintaa vaativiin kysymyksiin. Lomakkeen laadinnassa välitettiin johdattelevuutta. Kyselylomake ei sisällä erillisiä kontrollikysymyksiä, koska si-

nänsä ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta. Huolellisella suunnittelulla pyrittiin siihen, että myös vastausaineisto olisi helposti analysoitavissa.

Pitkin ja epäselvien kysymysrakentelujen sijaan suositeltavampaa onkin rakentaa mahdollisimman selkeitä ja lyhyitä kysymyksiä, jolloin kysymyslomakkeen laatijalle ei synny tarvetta ohjaileviin lisäselvityksiin. (DeMarrais 2004 s.62)

Kyselyyn vastanneita pyydettiin vastaustilannetta varten valitsemaan rauhallinen tila, jossa he voivat keskittyä kysymyksiin ja vastaamiseen. Haastateltavia ei siis kohdattu kasvoista kasvoihin, vaan tutkimus tehtiin dokumenttiaineiston varassa. Eettisistä periaatteista tärkeimpiä olivat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen menetelmänä toimi kvalitatiivinen tutkimus. Aiheen käsittelyssä pyrittiin objektiivisuuteen sekä yleistettävyyteen. Hirsjärvi et alin (Hirsjärvi et al, 2009 s.160-161) mukaan laadullinen tutkimustapa mahdollistaa kokonaisvaltaisen kuvan luomisen tutkittavasta asiasta. Tällöin pyritään löytämään säännönmukaisuutta, yhteneväisyyksiä sekä konkretiaa. Kvalitatiivinen tutkimus ei myöskään rajaa tutkittavaa aihetta liiaksi eikä pakota yksiselitteisiin johtopäätöksiin.

Vaikka kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on vallinnut pitkään jäykkä vastakkainasettelu, kumpi menetelmä on toistaan parempi, niin nykyisin tällainen vastakkainasettelu on hälvenemässä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus voivat saada vaikutteita puolin ja toisin: kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä on pyritty yhdistämään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyödyllistä tehdä yksinkertaisia laskutoimituksia tulkinnan taustalla olevien havaintojen yleisyyden tarkistamiseksi. (Leskinen, 1995 s.12)

Kvantitatiivisia menetelmiä on ihmis- ja yhteiskuntatutkimuksessa liitetty ns. positivistiseen ja kvalitatiivisia menetelmiä ns. hermeneuttiseen tiedekäsitykseen. On myös väitetty, että nämä tiedekäsitykset perustuisivat toisistaan poikkeaviin ontologisiin si-

toumuksiin eli toisistaan poikkeaviin käsityksiin ihmisestä ja yhteiskunnasta. (Tuomi-vaara, 2005 s.28)

Positivismi pyrkii tekemään eron teologian, metafysiikan ja tieteen välille eli siihen liittyä pyrkimys rajoittaa inhimillinen tieto positiivisen tieteen tuloksiin. Hermeneutiikka puolestaan painottaa eläytyvää ymmärtämistä.

Tiedon keruuvaiheen jälkeen on tarkasteltu, mikä osuus tiedosta vastaa jo olemassa olevaan teorian tietoon ja mikä on esille tullutta uutta tietoa. Tiedonlouhinta edustaa tutkimuksessani kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä. Lopuksi on tiedon analysointi, jolloin keskitytään vertaamaan esille tulleita vastauksia jo aikaisemmin esille tulleeseen teoria-aineistoon.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus edustaa positivistista paradigmaa, koska tutkija ei vaikuta olemuksellaan tai läsnäolollaan vastauksiin. Tällä pyrittiin myös varmistamaan, ettei haastattelijan omien mahdollisten ennakkokäsitysten vaikutus esiinny tutkimuksen tuloksissa. Tehtävänä oli siis kerätä aineistoa teoreettisen tutkimuksen tulosten yleistämisen testaamiseksi sekä mahdollisten harkittavien toimintaideoiden kirvoittamiseksi.

Toisaalta ongelmana saattaa olla se, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn eli ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti. Toisena mahdollisena ongelman nousee esille se, miten hyvin vastaajat todellisuudessa tuntevat asiayhteyden - väärinymmärtämistä ei voi suoranaisesti kontrolloida.

Jos tutkimus olisi puhtaasti kvantitatiivinen tutkimus validiteetiksi eli pätevyudeksi pelkistyisi kysymys otannan edustavuudesta ja valittujen tunnuslukujen käytöstä. Mutta koska itsensä johtamisen käsitettä on pyritty tässä selvittämään sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen menetelmin päädytään myös kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettiin, joka on teoreettinen ja monivaiheinen: Onko juuri tätä kohderyhmää tutkimalla voitu vastata tutkimuskysymykseen ja päteekö syntyvä tulkinta koko tutkimus-

aineistossa sekä pätevätkö tutkimuksen tulkinnat yhteiskunnallisessa todellisuudessa. (Leskinen 1995 s.15)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat todellisuutta. Yksinkertaisemmin sanottuna sisäisessä validiteetissa kyse on siitä, että tutkija on kyennyt menetelmien kautta tutkimaan sitä, mitä oli aikonutkin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä vertailtavuuden ja siirrettävyyden näkökulmasta. Vertailtavuus tarkoittaa sitä, että mahdolliset muut saman aiheen tutkijat voivat vertailla tutkimustuloksia muihin saman aihepiiriin tutkimustuloksiin. Siirrettävyys puolestaan on käsitteiden ymmärtämistä ja tutkimuksessa esiin tulleet ilmiöt on kuvattu yleisesti tunnetuilla käsitteillä.

Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta tärkein peruste. Jos ei mitata oikeaa asiaa, ei myöskään reliabiliteetillä ole mitään merkitystä. Validiteetti on ennen kaikkea tutkittavan ilmiön sisällöllinen kysymys. Muistettakoon kuitenkin, että ilmiön ulottuvuudet muuttuvat ajassa, ja siten mittareihinkin pitäisi tehdä muutoksia, jotta ne pitkässä jänteessä toimivat luotettavasti. (Vehkalahti, 2008 s.41)

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella viitataan tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetikysymykset liittyvät tutkimuksen vaiheeseen, jossa siirrytään empiriasta teoriaan eli empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. (Leskinen 1995 s.15)

Reliabiliteetikysymyksessä huomiota kiinnitetään erityisesti aineiston keruuseen. Muun aineiston kuin itsearvion osalta reliabiliteettia ei voida arvioida kuin uskottavuutena. (Åhman 2012, s. 229)

Kerätty aineisto on suppea, joten tulkinnatkin on säilytettävä vain yleisen testattavuuden tasolla. Vehkalahten (Vehkalahti, 2008 s. 41) mukaan mittauksen reliabiliteetti voi olla hyvä vain, kun joukko on riittävän suuri ja mittaukseen sisältyy mahdollisimman vähän mittausvirheitä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, millaisia tavoitteita organisaatioiden johtajat ja esimiehet asettavat itselleen itsensä johtamisen näkökulmasta, mitä itsensä johtamisen keinoja he käyttävät ja miten he käytännön tasolla motivoivat itsensä tavoitteiden saavuttamiseen. Taloudellisesti haastavan tilanteen sekä tiivistyvien organisaatioiden aikana itsensä johtamisen merkityksen on todettu korostuvan ja tutkimuksessa kysytään myös onko tästä näkökulmasta taloudellisesti haastavalla ajanjaksolla ollut erityistä vaikutusta johtajan motivoitumiseen

Huomioitakoon myös merkittävänä työn tavoitteena sen näkökulman tarkastelu, että johtaessaan itseään kohti tavoitetta, johtaja voi joutua valitsemaan toimenpiteitä tai toimintatapamuutoksia, jotka ovat tavoitteen kannalta välttämättömiä, mutta jotka eivät välttämättä vaikuta johtajan omaan työhyvinvointiin myönteisesti. Perin usein ns. New Age-johtamiskirjallisuudessa törmää näkemyksiin, että kaikki toimenpiteet ja muutokset ovat lopulta yksilölle hyväksi. Mutta tutkimuksen näkökulmasta on syytä lähestyä asiaa myös siten, että muutos on kenties välttämätön, mutta ei yksinomaisesti aina myönteinen.

Työssä halutaan konkreettisesti tuoda esille onko johtajan itsensä johtamisen ja hänen työhyvinvointinsa välinen yhteys. On selvää, että johtajan mieliala heijastuu myös työyhteisön mielialaan, mutta hankalampaa on osoittaa, että kehittyvä johtaja on vaikuttamassa myös omaan työhyvinvointiinsa. Toissijaisessa tarkastelussa on haluttu katsoa myös onko työyhteisön koolla merkitystä huomioiden itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittymismahdollisuudet. Lähtöoletuksena on, että suurissa yrityksissä organisaation toimintatavat ja organisaatorakenteet vaikuttavat vahvemmin myös johtajan oman käyttäytymiseen kun sen sijaan pienemmässä yhteisössä johtajan persoonallisuudella on enemmän tilaa kasvaa yksilöllisesti.

Empiirisessä tutkimuksessa painopiste on ollut enemmän kvalitatiivisessa analyysissä, koska erityisesti kahteen päätutkimuskysymykseen eli mitä itsensä johtamiseen liittyviä valintoja johtajat ovat tehneet sekä mitkä ovat olleet valintojen seuraukset heidän omalle työhyvinvoinnilleen eivät jo yksinomaan kysymyksenasetteluna sinänsä tue kvantitatiivista tarkastelua. Kvalitatiivisen analyysin kautta pystytään ana-

lysoimaan kerättyä tietoa sekä saadaan esiin mahdollisia vinkkejä ja ehdotuksia muille saman problematiikan parissa painivien käyttöön. Kvantitatiivisten menetelmien kautta saadaan osin esiin käytettyjen toimenpiteiden ja valintojen yleisyys.

Empiirinen tutkimus tuo esille myös joitakin vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä oman itsensä johtamisesta sekä siihen liittyvien valintojen ja toimenpiteiden vaikutuksesta heidän henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa.

Suurin osa tutkimuskysymyksiä on avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat ovat voineet kommentoida ja kirjoittaa mielipiteitään oman itsensä johtamisesta sekä oman itsensä johtamisen valintojen seurauksista työhyvinvoinnilleen. Vastauksista piirtyy kuva keskeisistä oman itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin myös teoreettisesti liitettyihin määritelmiin.

Määrättyjen tutkimuksen kysymysten vastausten pohjalta on piirretty myös diagrammit, jotka osoittavat havainnon yleisyyden tai suunnan.

Kyselyyn vastanneiden toimintaympäristöt erosivat toinen toisistaan, samoin aika toimittaessa johto- tai esimiestehtävissä. Myös toimenkuvat erosivat toisistaan. Näin ollen on huomioitava, että jokainen vastaaja lähestyy itsensä johtamisen ja oman työhyvinvoinnin kysymyksiä kukin eri suunnasta. Tästä huolimatta vastauksista voidaan nähdä tiettyä samankaltaisuutta ja yhtäläisyyksiä työsukupolvi- ja toimialaerosta huolimatta.

6.1 Tiedon keruu ja tiedon louhinta

Haastateltava	Kokemus johtotehtävissä vuosia	Yrityksen työntekijöiden lkm	Yrityksen liikevaihto €	Toimiala
Mies 1	20 vuotta	45	6,1 milj euroa	maanrakennus
Mies 2	20 vuotta	2	300 000 euroa	edunvalvonta
Nainen 1	5 vuotta	1	55 000 euroa	yrittäjäkonsultointi
Mies 3	2,5 vuotta	5	1,0 milj euroa	ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
Nainen 2	21 vuotta	5	200 000 euroa	huonekalujen vähittäiskauppa

Taulukko 1 Kyselyyn vastanneet johtajat ja esimiehet

Taulukossa 1 on kuvattu kyselyyn vastanneiden johtajien taustatiedot huomioiden heidän kokemuksensa johtotehtävissä. Taustakysymyksissä haluttiin selvittää myös johtajan toimintaympäristö sekä hänen johtamansa organisaation koko. Toimialatieto katsottiin merkitykselliseksi, koska tutkimuksessa haluttiin nähdä myös, miten onnistunut itsensä johtaminen on yhteydessä toimialaan vallinneessa haasteellisessa taloudellisessa tilanteessa.

Vastaajilta ei lähdetty kysymään, miten he ymmärtävät työhyvinvoinnin, koska työhyvinvoinnin käsite on aina subjektiivinen kokemus ja oletettiin jo termin itsessään kuvaavan käsitettä hyvin: työhyvinvointi eli voida hyvin työssä.

Tutkimuksen avauksena toimii sen sijaan kysymys siitä, miten vastaajat ymmärtävät käsitteen itsensä johtaminen.

Teoreettisesti itsensä johtamisen käsitteen yksinkertaistettu selitys on oman toiminnan ja omien ajatusten tietoinen hallinta sekä jatkuva tietoinen itsearviointi. Käsite pitää sisällään myös omien ajatusten ohjaamisen luotujen tavoitteiden suuntaan. It-

sensä johtamista voi siis kuvailla vaikuttamiseksi itse itseensä. Käyttäytymisenä se merkitsee omien tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista, itsensä rankaisemista, itsensä tarkkailua, itseohjautuvuutta. Itsensä johtamisen strategiana on lähes poikkeuksetta se, että menestyksekkäs suoritus visualisoidaan ja työ tuottaa tuloksen. Itsensä ohjaamiseen liittyy self-talk eli keskustelu itse itsensä kanssa, omien uskomusten ja oletusten arviointi.

Pauli Juutin Johtamistaidon Opistolle v.1991 suorittamasta Työ ja Elämän laatu-tutkimuksessa päädyttiin johtopäätökseen, että yhä useammat odottavat, että he voisivat kehittyä työn avulla ja voisivat tehdä työssä itseään kiinnostavia asioita. Samoin monet pyrkivät toteuttamaan myös omia päämääriään työnsä avulla. Työstä on tullut yhä lisääntyvässä määrin väylä ihmisen vapaaehtoisten päämäärähakuisten pyrkimysten toteuttamiselle. Myös tutkimuksessa havaittiin, että mitä ylemmällä tasolla yksilö työelämässä on sitä enemmän hän painottaa henkisen kasvun merkitystä. (Juuti, 1991 s.303-304)

Itsensä johtamisen käsitettä ja sen ulottuvuuksia on kattavasti käsitelty tämän lopputyön sivuilla 18-41.

Vastaajien tiedonkeruussa antamat vastaukset ovat melko yhteneviä liittyen yleiseen itsensä johtamisen käsitteeseen. Vastauksissa ilmenee erityisesti tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen ja rankaiseminen ja kehityshakuisuus. Joistakin vastauksista voidaan nähdä myös, että tietyissä tapauksissa esimerkiksi toimittaessa yksityisyrittäjänä tai oman yrityksen johdossa käsitettä itsensä johtaminen ei välttämättä edes tule ajatelleeksi. Riittää kun johdetaan yritystä.

Haastatelluista Mies 2 kuvaa oman itsensä johtamisen henkilökohtaiseksi toimintakalenteriksi, jolla organisoii oman työnsä, hallitsee aikaansa sekä asettaa tavoitteet. Samoin Nainen 1 kuvaa itsensä johtamisen henkilökohtaisen osaamisen kasvuksi sekä itsetuntemuksen kehittämiseksi. Mies 3 näkee itsensä johtamisen itsensä kannustamisena, stressinsietokykyynä sekä siinä, ettei päästä itseään liian helpolla. Nainen 2 tuo esille myös kehityskykyyn liittyviä teemoja kuten rohkeus tarttua uuteen, ryhtyä toimeen, taloudellisuus ja uuden oppiminen.

Vastaajat vastaavat seuraavaksi kysymykseen, mitä stressinhallintamenetelmiä he käyttävät hallitakseen työperäistä stressiä. Liiallista työstressiä saadaan kohtuullistettua vähentämällä työmäärää ja sen vaativuutta sekä lieventämällä tai poistamalla työssä olevat ristiriitaiset elementit. Samoin osaamistaan tulee päivittää välttääkseen osaamisvajeesta syntyvän stressin. Opiskelun, omaehtoisen opiskelun ja liikunnan kautta löytää oman oppimistyylin. Rentoutumistaitojen opettelu vähentää työpäivän aikaisten stressireaktioiden syntyä. Mitä paremmin rentoutumisen hallitsee, sitä enemmän kestää vastuuta ja stressiä. Lisäksi riittävän terveillä elämäntavoilla, mieluinen liikunta ja terveellinen ravinto, voi vahvistaa työminäänsä ja parantaa elämänlaatuaan.

Tutkimuksessa ei sinänsä paneuduttu siihen, miten stressi vastaajissa ilmenee. Juutin JTO-tutkimuksessa on todettu, että nykyaikaisesta työstä on tullut henkistä ponnistelua ja siten stressikin sisältää henkisiä riskitekijöitä. Stressille tyypillisiä oireita ovat unitoiminnan häiriöt, väsymys, masentuneisuus, huimauksen tunne, rytmihäiriöiden esiintyminen, päänsärky ja vatsakivut. Ihminen reagoi ympäristön paineisiin kokonaisvaltaisesti sairastuen sekä ruumiillisesti että henkisesti. (Juuti, 1991 s. 164-165).

Sivuilla 42-45 kirjoitetaan enemmän stressinhallinnasta ja stressinhallintamenetelmistä.

Vastauksista voidaan päätellä, että yleiset teoriaosuudessakin esille tulleet keinot ovat valtaosalla käytössä. Monet vastaajat arvostavat sekä liikuntaa että liikuntaan verrattavaa hyötyliikuntaa. Monet painottavat myös lukemisen ja suunnittelun tärkeyttä. Merkittävä lounastavaiheen havainto oli myös se, että painotettiin asiantuntijaavun tarvetta tietyissä stressitilanteissa. Tämä ei niinkään teoriaosuudessa noussut esille, vaan siellä painopiste oli kyllä keskustelussa, kuuntelussa ja kokemusten jakamisessa, mutta tämä tapahtui kollegoiden, vastaavissa tehtävissä toimivien henkilöiden, ystävien ja perheenjäsenten kanssa.

Kaikki kolme Miesvastaajaa tuovat esille liikunnan ja treenaamisen. Lisäksi he korostavat lukemista sekä uuden oppimisen näkökulmasta, että rentoutumistapana. Mies 2 tuo esille, että on työuransa aikana turvautunut kuormitustilanteissa myös asiantuntija-apuun. Nainen 2 näkee aikataulun suunnittelun tärkeimpänä ylikuormittumisen hallintamenetelmänä, joka auttaa lisäksi tasapainottamaan työ- ja yksityiselämä. Nainen 2 siirtää yrittämiseen liittyvät ajatukset pois muuhun elämään laskettavilla asioilla, kuten (maa)tilan normaalityöt, blogin ylläpito, käsityöt.

Kolmannessa haastattelukysymyksessä etsittiin vastausta motivointitapoihin, jotka edesauttavat työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Ihmisen motivoituminen perustuu käsitykseen siitä, että tavoitteen voi saavuttaa. Jos tavoite asetetaan siten, että ihminen kokee sen olevan liian vaativa, ei hän voi käyttää kaikkia valmiuksiaan sen tavoitteluun. Epärealistiseksi asetettu tavoite vähentää siis motivaatiota. Tavoitteen pitää olla haastava, jotta se motivoisi eli käynnistäisi tähän asti käyttämättömiä voimavaroja. Mutta sen pitää olla samalla myös realistinen, jotta sen saavuttamiseen uskotaan. Päätaavoite on purettava välitavoitteiksi. Välitavoite on lähellä, sen voi saavuttaa ja se tuntuu konkreettiselta. Päätaavoite on jossain kaukana, jossain määrin epäselvä, eikä sitä ole ehkä helppo konkretisoida. Välitavoite on se, minkä eteen juuri tänään tehdään työtä.

Motivaatiotekijöistä on Juutin JTO-tutkimuksessa todettu, että yrittäjillä ja ylemmillä toimihenkilöillä on taipumusta arvostaa materiaalsen ja sosiaalsen hyvinvoinnin merkitystä sekä henkisen kasvun merkitystä muita työntekijäryhmiä enemmän (Juuti, 1991 s. 307). Tässä tutkimuksessa myös tuli esille materiaalsen hyvinvoinnin ja henkisen kasvun merkitys motivaatiotekijöinä.

Motivaatiotekijöistä ja motivoitumisesta on kirjoitettu enemmän tämän lopputyön sivuilla 41-43.

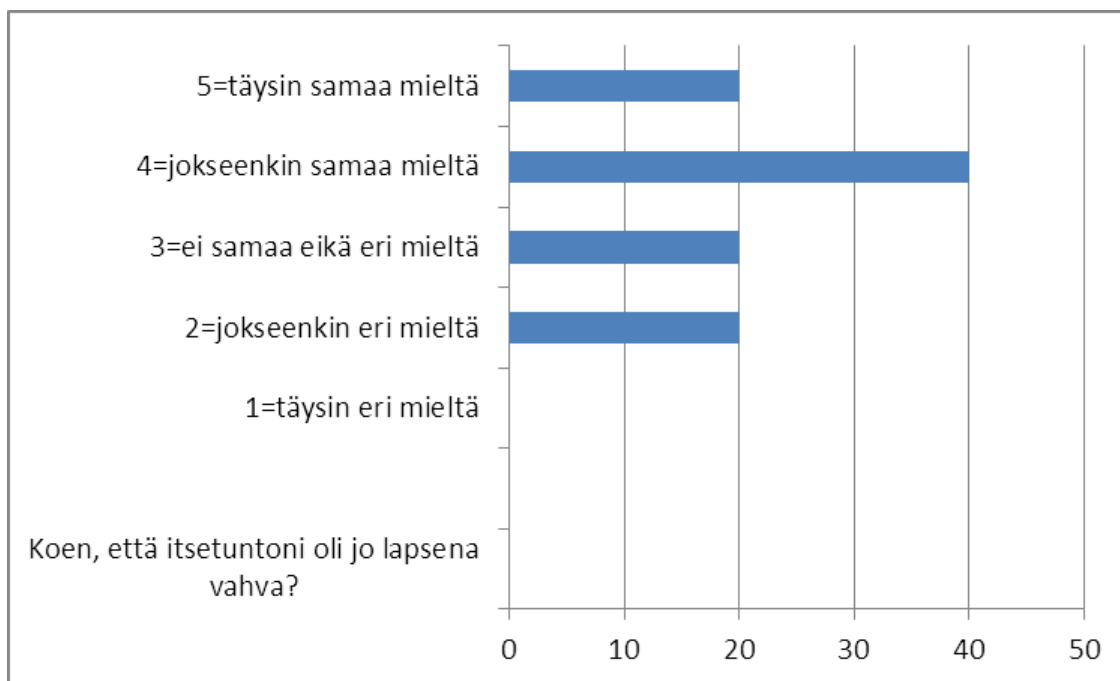
Vastauksia on jossain määrin louhittava, koska ne eivät suoranaisesti tuo vastausta kysymykseen, miten vastaajat motivoivat itseään tavoitteiden saavuttamisessa. Lähes kaikista vastauksista tulee kuitenkin esille arvot ja asenteen tärkeys ja visualisointi liittyen lopputulokseen esimerkiksi muiden työllistäminen, entistä parempi lopputulos, saavutettu tavoite.

Mies 1 kokee, että häntä motivoi niin taloudellinen menestys kuin muiden työllistämisen aikaansaama hyvänolon tunne. Mies 2 kertoo, että asennoituminen on tärkeintä motivoitumisen näkökulmasta: työstä kuin työstä voi itsessään löytää motivaation. Hänen näkemyksensä mukaan myöskään mitkään asiat eivät ole koskaan valmiita, vaan kaikkea voi aina kehittää, jo valmiiksi hyvääkin. Nainen 1 toteaa, että oikein asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen tuo onnistumisen iloa ja motivoi. Mies 3 toteaa motivoitumisen perustaksi arvot, luovuuden sekä jatkuvan uteliaisuuden. Nainen 2 haluaa luoda ja kehittää koko ajan uutta.

Neljännän kysymyksen vastauksista muodostettiin diagrammi, josta ei erotu vastaajan henkilöllisyys eikä sukupuoli, mutta saadaan selkeä ja helposti luettava kuva itsetunnon kehittymisestä. Yleinen käsitys on, että johtotehtäviin päätyvillä yksilöillä on jo lapsuudesta asti vahva itsetunnon perusta. Itsetunto on tärkeä osa lapsen minäkuva, hänen omaa käsitystään itsestään. Koska näin ei kuitenkaan aina ole, eikä mennyttä voi muuttaa, on tärkeää ylläpitää positiivista self-talkia sekä unohtaa itsensä vertailu muihin. Toisaalta on yhtä paha asia pitää itseään muita alempiarvoisena kuin se, että pitää itseään ylempiarvoisena suhteessa muihin. Lähtökohtaisesti on siis edelleen kyse siitä, että tuntee omat vahvuutensa, mutta myös omat heikkoutensa.

Itsetunto ja itseluottamus ovat kaksi eri asiaa. Ne ovat samansukuisia, mutta eivät tarkasti ottaen merkitse samaa asiaa. Juutin JTO:lle toteuttamassa tutkimuksessa todetaan, että elämänorientaatio kuvaa sitä, miten ihminen tulkitsee työn, perheen ja muun vapaa-ajan merkityksen ja millaisia valintoja hän tältä perustalta tekee. Elämänorientaatio on kuin sisäinen malli, jossa henkilön kokemukset sekä tulevaisuuden arvioinnit ja odotukset liittyvät yhteen pyrkimykseksi ymmärtää elämää ja niitä tapahtumia, joita siihen liittyy. Ihminen jäsentää ja suuntaa elämäänsä tällaisten sisäisten mallien avulla. Näissä malleissa ilmenevät hänen persoonallisuuden ominaisuutensa, kokemuksensa ja odotuksensa yhtenevällä, konkreettisella tavalla, tärkeysjärjestyksinä.

Kyselyyn vastaajien vastauksista ilmenee niin hyväksytyksi tulemisen kokemusten etsintä kuin uusien kokemusten odottaminen ja tulevaisuuden odotukset.



Kuva 1 Vastaajien käsitys itsetuntonsa kehittymisestä

Kuvasta nähdään, että suurimmalla osalla kyselyyn vastaajista käsitys omasta jo lapsena muodostuneesta vahvasta itsetunnosta on olemassa. Mutta toisaalta mukana on myös vastaajia, joilla käsitys omasta lapsuudenaikaisesta itsetunnosta ei ole ollut vahva – silti he ovat päätyneet johtajiksi, esimiehiksi ja yrittäjiksi.

Kuten edellinen kysymys sekä teoriaosuuden toteamus positiivisen self-talkin ylläpidosta osoittavat, itsetunto ei mitenkään välttämättä ole synnynnäistä. Viides kysymys linkittyikin edelliseen kysymykseen ja seuraavaksi kysyttiin, miten vastaajat ovat pyrkineet vahvistamaan itsetuntoaan – ovatpa he sitten kokeneet, että se on synnynnäisesti vahva tai että he ovat tietoisesti vahvistaneet ei niin vahvaksi alun perin kokeensa itsetuntoa.

Jotta yksilö voi saavuttaa haluamansa menestymisen, hänen täytyy kehittää vähintään riittävä itseluottamus ja oppia hallitsemaan pelkojaan. Tämän päivän työelämä kaipaa johtajia, joilla on voimakas halu etsiä uutta tietoa ja hyödyntää sitä itsensä ja toisten kehittämisessä. Tarvitaan myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista. Sisäistetty humanistinen arvoperusta ja ehyt persoonallisuus, luja päämäärätietoisuus ja kyky nähdä, miten asiat voivat olla eikä vain, miten ne ovat, ovat myös tämän päivän johtajan ominaisuuksia.

Itsetuntoa ja itsetuottamusta on käsitelty laajemmin tämän lopputyön sivuilla 47-50.

Mies 1:” *Osallistumalla järjestötoimintaan ja paikallispolitiikkaan, joista syntyy hyväksytyksi tulemisen kokemuksia.*”

Mies 2:” *Jotkut löytävät työstä kuin työstä motivaation. Kaikkea voi aina kehittää. Jo valmiiksi hyvääkkin.*”

Nainen 1:” *Huolehtimalla itsestäni ylläpitämällä terveellisiä elämäntapoja sekä avoimella asenteella uusia asioita kohtaan, jatkuvalla itsensä kehittämällä.*”

Mies 3:” *Parantamalla sietokykyä avarakatseisuudella, kokemus.*”

Nainen 2:” *En pelästy uusia tehtäviä tai hankaluuksia vaan opettelen, olen sisukas ja luova.*”

Sekä työntekijä että työyhteisötasolla vaikuttaa kyky itsejohtajuuteen. Jos tämä ei toteudu se heijastuu konfliktitilanteina ihmisten väsyessä. Sitä seuraa sairastelu ja lopulta tarve työterveyshuollolle. Itsensä tuntevan johtajan tulee osata pitää henkistä välimatkaa ristiriitatilanteisiin ja konflikteihin.

Ristiriitatilanteissa johtajan tulee osata säilyttää johtajan ja yhdistäjän roolinsa. Johtajan tulee osata olla itse myönteinen sekä omalla esimerkillä rohkaista muita avoimuuteen. Työperusteisessa tilanteessa ja työhyvinvoinnin näkökulmasta kuitenkin ainoa ehto avoimuudelle on, että se tähtää työasioiden parempaan ymmärtämiseen. (Paasivaara, 2010 s.104)

Kuudennessa kysymyksessä kysytäänkin, miten johtajat kohtaavat motivaatiotasolla vaikeita tai hankalia työtehtäviä. Käytännössä kaikista vastauksista heijastuu erinomaisella tavalla taito pysyä henkisesti erossa kuluttavasta ja energiaa syövästä taistelusta. Useimmat katsovat taaksepäin aikaisempiin onnistumisiin, harkitsevat ja ryhtyvät vasta sitten toimeen haasteen ratkaisemiseksi.

Mies 1 kertoo teroittavansa itselleen, että ristiriitatilanteet eivät ole ainutlaatuisia, muutkin ovat selvinneet aivan vastaavanlaisista tilanteista eli hän suorittaa mielen valmentamista. Samoin Mies 2 muistuttaa itseään, että aikaisemmistakin vaikeista paikoista on selvitty. Nainen 1 pysähtyy tarkemmin pohtimaan, miksi tilanne on hankala, onko se ylipäänsä hankala vai onko kyse jostain muusta. Hän pyrkii pitämään jalat maassa ja ratkaisee tilanteen. Mies 3 korostaa jälleen arvoissa pitäytymistä ja myös hän muistuttaa itseään siitä, että aina ennenkin on selvitty. Nainen 2 ryhtyy toimimaan.

Seitsemäs kysymys paneutuu ajanhallintahaasteisiin. Ajanhallintaa on enemmän käsitelty tämän lopputyön sivuilla 46-48.

Ajanhallinta on tilanteen ja oman elämän hallintaa. Johtavassa asemassa toimivilla on vähiten uupumusta silloin, kun he osaavat kuunnella ja kommunikoida alaistensa kanssa myös tunteiden tasolla ja tehdä niiden perusteella ratkaisuja.

Lee & Kanungo (Lee & Kanungo, 1984 s.267) kehottavat johtotehtävissä toimivia henkilöitä opettelemaan päivittäisten rutiiniansa analysointia ja opettelemaan kommunikointia muiden kanssa. Tämä edesauttaa tietoisien ja tarkoituksenmukaisen päiväohjelman rakentamisessa ja muuntelussa tilanteiden vaatimalla tavalla. Rakenteen tulisi palvella kolmea osa-aluetta: yksilölliset tarpeet, päivittäin muuttuvat vaatimukset sekä stressinhallinta.

Ajanhallinta ja organisatoriset taidot ovat keskeinen osa itsensä johtamista sekä myös työhyvinvointia. On todettu, että johtajan tai esimiehen tavoitteellinen ammatillinen kehittyminen on taitoa tulkita menestyksellisesti erilaisia arjessa kohdattuja tilanneyhteyksiä ja ymmärtää niiden vaikutus omaan johtamistoimintaan. Tulkintataidon ja siihen liittyvien harkittujen ja perusteltujen päätösten avulla johtaja toteuttaa arjen käytännön muutokset. (Paasivaara, 2010 s.50). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen, että kaikki vastaajat pyrkivät hallitsemaan itse tehtäviensä niiden sisältämien haasteiden ja ajanhallinnan osalta. Kukaan ei mainitse oman taakkansa keventämiseksi omassa organisaatiossa mahdollisesti piileviä voimavaroja.

Mies 1:” *Ajattelen työasioita ajellessani, liikkuessani, muutoinkin vapaa-aikana. En stressaannu siitä, vaan koen, että asiat jäsentyvät ja loksahdelevat paikoilleen, kun niitä tällä tavoin valmisteleo mielessään.*”

Mies 2:” *Pohtimalla edellisenä päivänä mitkä asiat ainakin vien huomenna eteenpäin.*”

Nainen 1:” *Kun töitä on paljon, teen työlistoja, joissa asiat ovat tärkeys- ja kiireellisyysjärjestyksessä ja vien ne kaikki kalenteriin eli aikataulutun tehtävät.*”

Mies 3:” *Tärkeysjärjestys ja aikataulutus.*”

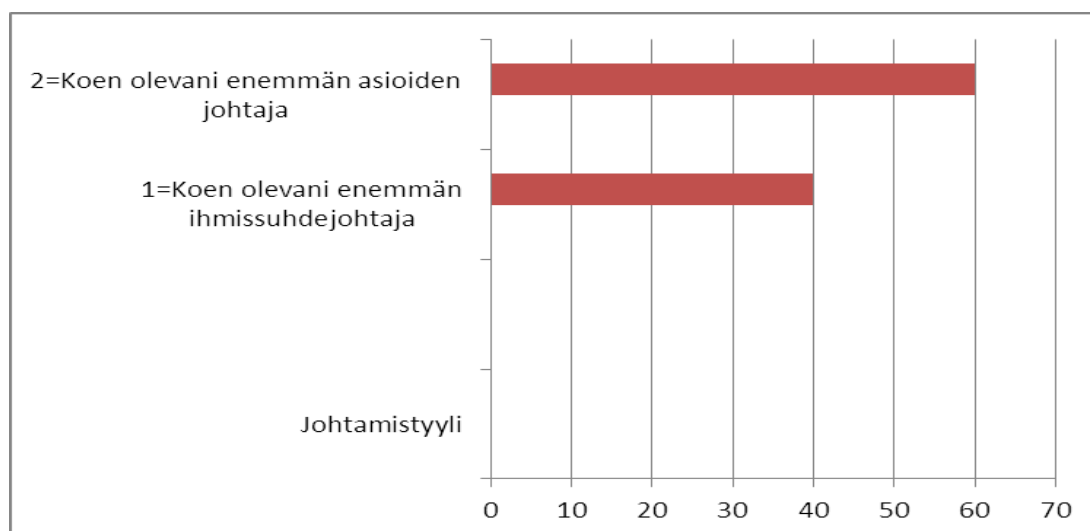
Nainen 2:” *Itse on pärjättävä ja tehtävä töitä niinä kellonaikoina kun töitä on tehtävä.*”

Kahdeksannessa kysymyksessä pyydetään vastaajia pohtimaan vaihtoehtoja, ovatko he enemmän ihmissuhdejohtajia vai asioiden johtajia. Vastaukset on esitetty pylväsdiagrammina. Tutkimus ja lopputyö eivät sinänsä pureudu johtamistyyliin muuten kuin määrittelemällä käyttäytymistyyliä, joilla johtaja lähestyy alaisia: ihmisiin keskittyvä tai asioihin keskittyvä tyyli. On kuitenkin mielenkiintoista tämän kysymyksen kautta havaita, että työtehtävästä, organisaatiosta ja kokemusvuosista riippumatta valtaosa näyttää toimivan asioihin keskittyvästi, vaikka useimmilla vastaajilla on myös alaisia. Johtamistyylin voi ennakoida aiheuttavat myös näkyvää tai pinnan alla olevaa vastarintaa, joka heijastuu niin työyhteisön kuin johtajankin työhyvinvointiin.

Heikkilä & Heikkilä (Heikkilä & Heikkilä, 2007 s.245) ovat todenneet, että esimiehet ovat vaikeuksissa, jos huomio kiinnitetään vain objektiivisesti määriteltyihin asioihin ja vähemmälle huomiolle jäävät vaikeimmin määriteltävät kohteet eli ihmiset. Organisaation ihmiset kun ovat kuitenkin ne, joiden kanssa muutos pitäisi tapahtua. Johtajat helposti rajaavat itsensä omaksi ryhmäkseen.

Johtamisen perustana on aina vahva ihmiskäsitys. Erilaisista ihmiskäsitykseen pohjautuvista johtamistavoista on kirjoitettu lopputyön aloituksessa sivuilla 12-16.

Kyselyyn vastanneista enemmistö koki itsensä asioiden johtajiksi ennemmin kuin ihmissuhdejohtajiksi. Tätä jakoa voitaisiin tarkastella hienojakoisemmin perehtymällä vastaajien toimialoihin, yritysmuotoon tai työntekijämäärään. Kuitenkin on todettu, että johtamisessa ylipäänsä muilta saatu palaute ja dialogi ovat keskeisiä työkaluja, joilla johto ja työntekijät saadaan lähemmäs toisiaan ja samalla lisätään ymmärrystä toista kohtaan. Yhtä lailla oma haasteensa on paine laskea irti niistä toimintatavoista, joiden avulla esimies on onnistunut toimimaan aikaisemmin. Tämänkin seikan avaamiseksi tarvitaan palautetta ja keskustelua. Lopuksi on tarpeen vielä asenne ja kehittämishalu, jotta oikeasti voidaan siirtyä epämukavuusalueelle ja uskalletaan kokeilla uutta, vaihtoehtoisia toimintamallia, joka saattaisi sopia toimintaympäristöön aikaisempaa mallia paremmin. (Nissinen, Kinnunen & Jorma, 2015 s .83)

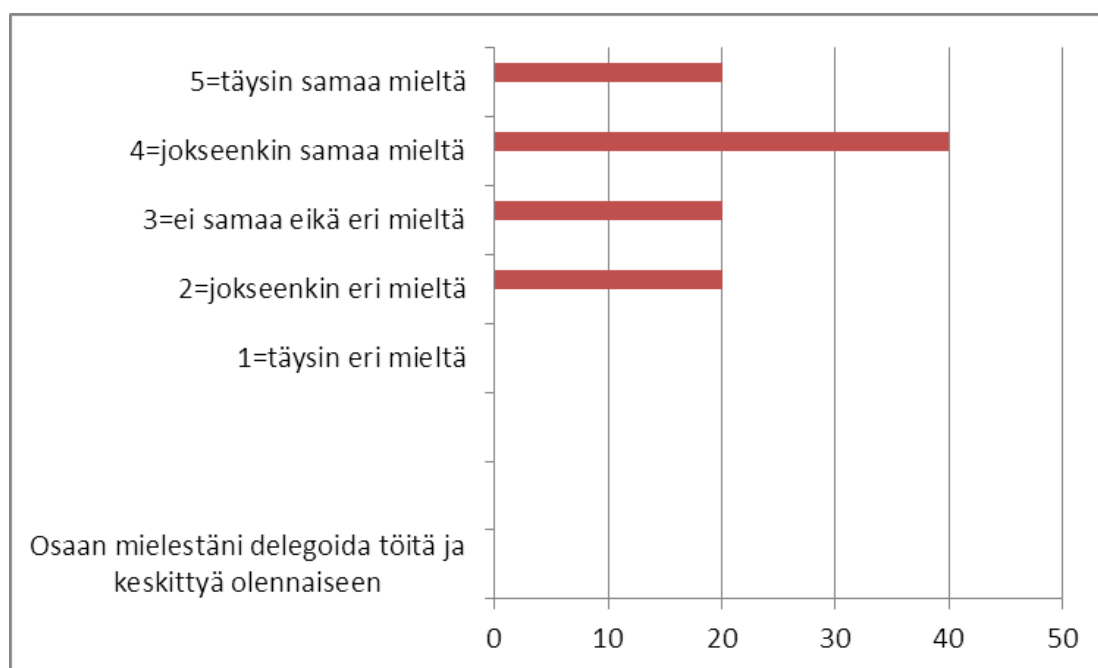


Kuva 2 Johtamistyyli

Yhdeksännen kysymyksen vastauksista muodostettiin jälleen diagrammi, josta ei erotu vastaajan henkilöllisyys eikä sukupuoli, mutta saadaan selkeä ja helposti luettava kuva miten vastaajat kokevat omat delegointitaitonsa. Delegointi yleisesti merkitsee, että johtajan tai esimiehen tulee ryhtyä työskentelemään niillä alueilla, joissa johtajan tuottavuus on kaikkein olennaisinta ja siten myös tulee ulkoistaa itseltään vähemmän merkityksellisiä tehtäviä ja delegoida tehtäviä eteenpäin. Pohtimalla lähimpien ihmisten taitoja ja kykyjä on mahdollista tunnistaa ne avaintehtävät, jotka he voivat ottaa hoitaakseen ja huomata myös sen millaista tukea he tarvitsevat.

Omien oletusten ja uskomusten arviointia ei juurikaan suoriteta vaan tähtäinpiste on päivittäisessä työssä. Olisi kuitenkin huomioitava, että nykyisin yksilöt ovat huomattavasti koulutetumpia sekä tuntevat oikeutensa ja velvollisuutensa paremmin kuin työelämässä esimerkiksi kaksikymmentä vuotta sitten olleet. Monesti kuitenkin näyttää siltä, että työn tekemisen tavat sekä organisaatiokulttuurit, delegointitavat, ajankäyttö periytyvät edellisiltä sukupolvilta. Tämä tulisi tiedostaa, kyseenalaistaa, suunnitella ja kokeilla uusia tapoja tehdä työtään. Myöskin esimiesten tulisi uskaltaa luopua tietyistä vastuualueistaan sekä annettava toisten kannettavaksi aikaisempaa laajempi vastuu tekemisistään. Aivan keskeiseksi uutta voimaantumista ilmentäväksi ominaisuudeksi nousee hallittu itsensä johtaminen.

Delegointia on käsitelty laajemmin tämän lopputyön sivuilla 46-48.



Kuva 3 Delegointitaidot

Terveitä elämän tapoja ja johtajan hyvää elämää on käsitelty tämän lopputyön sivuilla 52-55.

Vastaajilta kysyttiin miten he pyrkivät edistämään tai noudattamaan terveitä elämäntapoja. Terve keho ja terveelliset elämäntavat edesauttavat päätöksentekoa, jaksamista ja sosiaalista kanssakäymistä. Terveen ja energisen yksilön tunnetila on opti-

mistinen, kun taas stressaantuneen ja uupuneen yksilön tunnetila on pessimistinen. On tärkeää ymmärtää ja tuntea oman kehon tunnusmerkit, kuten nälkä tai väsyminen. Jos ei tunne kehoaan, ei voi hallita sitä. Henkisesti kuormittavan ja vaativan esimiestehtävän onnistuminen edellyttää riittävän hyvää fyysistä kuntoa ja toimintakykyä, ja onkin tiedostettu, että säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla voidaan tukea ja parantaa työkykyä. Erityisesti yritysjohdon tulisi osoittaa sitoutumista liikuntaohjelmiin paitsi tarjoamalla voimavarat ja resurssit liikuntaohjelmiin myös toimimalla itse esimerkkinä ja keulakuvana työyhteisön liikuntaohjelmissä.

Elämä työn ulkopuolella ja terveet elämäntavat nähdään elämän laatuina.

Erik Allardt määrittelee hyvän elämän käyttäen termiä hyvinvoinnin tarve. Hyvinvoinnin aste määräytyy tarpeiden tyydytyksen asteen kautta ja siten se sisältää perustavaa laatua olevia seikkoja, joita ihminen tarvitsee elääkseen hyvää elämää. Allardt'n käsitejärjestelmä on alla olevan kuvion mukainen (Allardt, 1975 s. 12-23):

	Hyvinvointi	Onni
Elintaso	1. Tarpeet, joiden tyydytystä määrittelevät materiaaliset seikat	3. Subjektiiiviset arviot elämäolosuhteista
Elämisen laatu	2. Tarpeet, joiden tyydytystä määrittelevät suhteet muihin ihmisiin, yhteiskuntaan ja luontoon	4. Subjektiiiviset arviot suhteista muihin ihmisiin, yhteiskuntaan ja luontoon

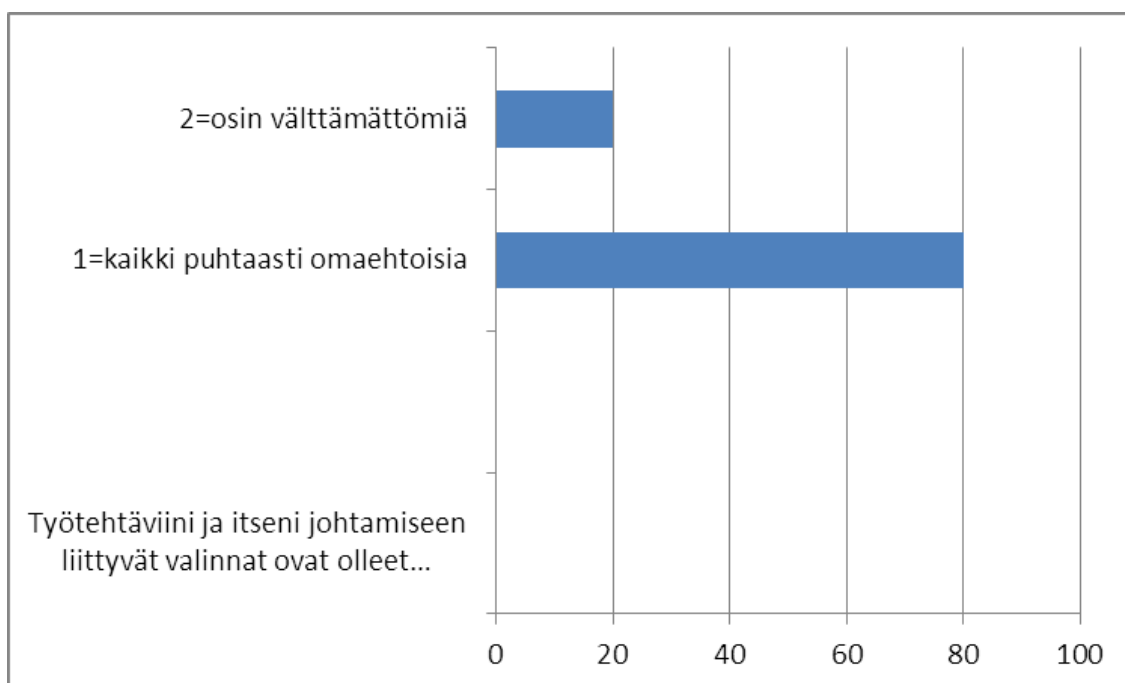
Kuvio 9: Hyvinvoinnin ja onnen käsitejärjestelmä (Allardt, 1975 s.23)

Allardt haluaa havainnollistaa, että hyvinvointia määrittävät pitkälti materiaaliset ja taloudelliset resurssit sekä toimivat ihmissuhteet, mutta onnellisuutta määrittävät ei-materiaaliset syvemmät ja henkilökohtaiset tekijät kuten ystävyysuhteet.

Vastaajat nostavat kautta linjan esiin elämän laatuun ja onneen liittyviä käsitteitä kuten liikunnan merkityksen, terveellisen ruokavalion, hyvät ihmissuhteet sekä työ- ja vapaa-ajan erottamisen toisistaan, alkoholin rajoittamisen ja hyvät ihmissuhteet.

Mies 1, Mies 2, Mies 3 ja Nainen 1 kertovat lisänneensä liikunnan osuutta sekä he tarkkailevat painoaan. Nainen 1 ja Mies 3 kertovat tarkkailevansa mitä lautaselle tulee ja että se mitä syödään, on terveellistä. Mies 2 kertoo vähentäneensä alkoholin käyttöä. Nainen 2 kertoo, että pyrkii elämään hyvin luonnonmukaista elämää.

Tässä lopputyössä on käsitelty kautta linjan itsensä johtamiseen liittyviä valintoja ja niiden taustatekijöitä sekä valintojen omaehtoisuutta tai työn sanelemia ratkaisuja. Myös kyselyssä vastaajat ovat aikaisemmin pohtineet omia valintojaan. Yhdennessätoista kysymyksessä vastaajia pyydetään pohtimaan, kokevatko he työtehtäviinsä ja itsensä johtamiseen liittyvien valintojen olleen pääasiallisesti omaehtoisia vai määrätyiltä osin työn ja organisaation edellyttämiä. Vastausvaihtoehdoista tuli valita se, joka vastaa enemmän vastaajan työuran kulkua ja valintatapaa. Vastauksista piirrettiin jälleen selkeä ja helppolukuinen pylväsdiagrammi.



Kuva 4: Työtehtäviin ja itsen johtamiseen liittyvät valinnat

Jo aikaisemmin on todettu, että itse ohjatun oman toiminnan ja ulkoisen kontrollin ohjaaman tulospaineistetun toiminnan erottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Jollei näitä pysty tunnistamaan, on mahdotonta ohjata myöskään omaa käyttäytymistään kattavalla, paineista vapaalla tavalla erotuksena ulkoisten tulospaineiden ohjaamasta käyttäytymisestä. Vastauksista erottuu, että yli kaksikymmentä vuotta johtotehtävissä toimineet miehet toteavat, että osa oman itsen ja työhyvinvoinnin valinnoista on työn ja organisaation edellyttämiä sekä ne ovat vaatineet heiltä henkilökohtaisia uhrauksia. Vastauksissa jälleen naiset eroavat miehistä siten, että he kokevat valintojensa olleen omaehtoisia ja yllättäen he eivät koe joutuneensa tekemään uhrauksia henkilökohtaisen elämän näkökulmasta tarkasteltuna.

Edellistä pohdintaa seurasi kysymys tekisikö vastaaja itsensä johtamisen ja oman työhyvinvointinsa näkökulmasta nyt joitakin ratkaisuja toisin kuin aikanaan on tehnyt ja miksi. Käytännössä kaikki vastaajat toteavat, etteivät näe sellaisia valintoja, joita he erityisesti katuvat tai tekisivät toisin.

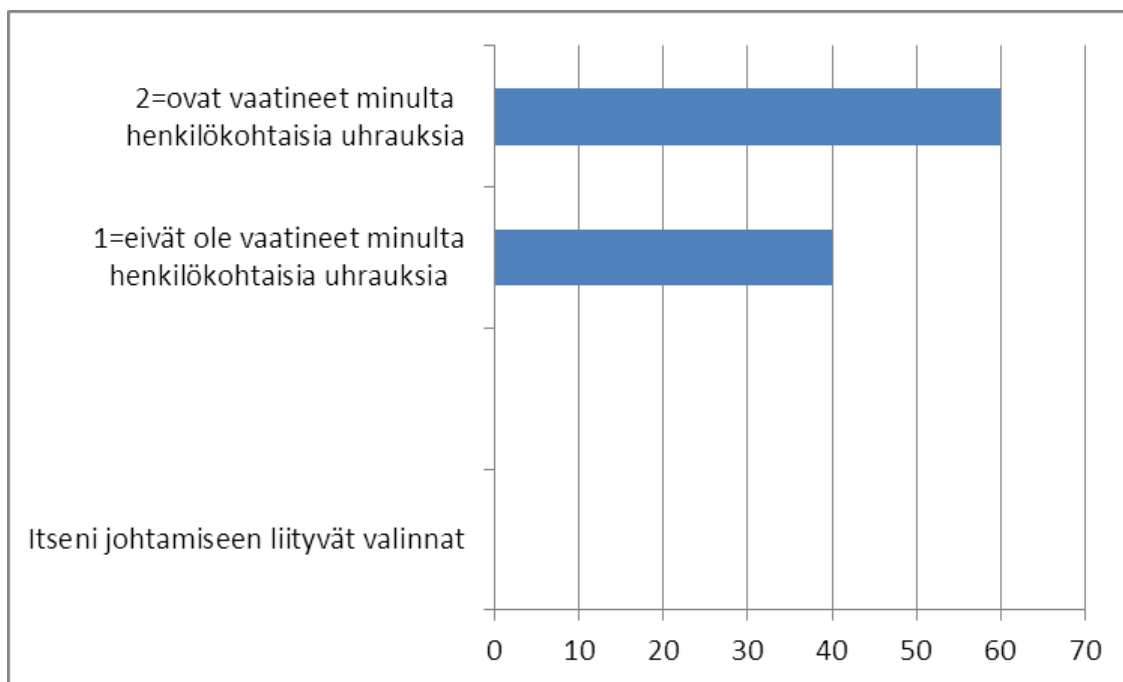
Mies 3 selventää lisäksi, että ikä ja kokemus auttavat suhteuttamaan asioita, mutta menneisyyttä on turha haikailla tai pyrkiä muuttamaan. Nainen 2 korostaa, että tehty mikä tehty ja ei halua jarrutella jatkossakaan.

Itsensä johtamisen tärkeimmiksi saavutuksiksi yleensä todetaan roolin määrittelyn muuttuminen, joka on tulosta pitkäkestoisesta käyttäytymisen muutoksesta, esimerkiksi se, kun johtaja ymmärtää, että on roolissaan muita varten – eivätkä muut häntä varten. (Nissinen, Kinnunen & Jorma, 2015 s.37).

Yhtä lailla itsensä johtamisen kuin myös työhyvinvoinnin näkökulmasta todetaan tavoitteista, että yksilö voi tehdä paljonkin oman ja koko työyhteisön hyvinvoinnin eteen. Yksilötason seikoiksi Juhani Kauhanen (Kauhanen, 2016 s.87-88) mainitsee oikean asenteen itseensä ja muihin, työmarkkinakelpoisuuden eli omat tiedot ja taidot on pidetty ajan tasalla, työ ja muu elämä on onnistuneesti sovitettu yhteen, riittävästi liikuntaa ja rentoutumista, terveelliset elämäntavat sekä positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen.

Vastaajat pääsevät neljännessätoista kysymyksessä miettimään työhön ja itsensä johtamiseen liittyvien valintojen vaatimia uhrauksia muun elämän näkökulmasta. Kysymyksessä kysytään ovatko vastaajat joutuneet luopumaan elämässään jostakin osittain tai kokonaan liittyen itsensä johtamisen valintoihin.

Vastaukset on esitetty selkeänä ja helposti luettavana pylväsdiagrammina.



Kuva 5: *Itsensä johtamiseen liittyvät valinnat*

Pylväsdiagrammi ei tuo esille taustamuuttujia, ja lisäksi otoksen suppeus ei luo vahvaa oletuksen perustaa, mutta kaikki miesvastaajat totesivat joutuneensa tekemään henkilökohtaisia uhrauksia liittyen oman itsensä johtamisen valintoihin, toisin kuin kaikki naisvastaajat totesivat, etteivät ole joutuneet tekemään henkilökohtaisia uhrauksia.

On mahdollista, että naispuoliset esimiehet ja johtajat turvautuvat miehiä helpommin vertaistukeen eli vertaistutorointiin. Tällä tarkoitetaan tukea, jota samassa elämäntilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. Sosiaalinen tuki nähdään erityisen tärkeänä työstä johtuvan kuormittumisen ja ongelmien kohtaamisessa. Sosiaalinen tuki on voimavara, joka on tarpeen työn vaatimuksista selviämiseksi. (Paasivaara, 2010 s.138-139)

Viidestoista kysymys paneutuu siihen, mitkä asiat vastaaja kokee tärkeimmiksi saavutuksikseen itsensä johtamiseen liittyvien valintojen näkökulmasta, saavutukset voivat liittyä joko työ- tai muuhun henkilökohtaiseen elämään.

Mies 1:” *Henkinen tasapaino ja terveen ammatillisen itsetunnon kehittyminen – tiedän olevani helkkarin kova kaveri, mutta hyväksyn silti täysin oman rajallisuuteni ja sen, että on vielä monia minua kovempia.*”

Mies 2:” *Koko työelämäni aikana osa ajankäytöstäni on mennyt opiskeluun. Aikuis-koulutus kunkin työtilanteen tarpeisiin on varmistanut riittävät tiedot ja taidot uusien haasteiden edessä.*”

Nainen 1:” *Minun on ollut aina tärkeää, että kehityn ja valintojen tekeminen on siltä pohjalta ollut helppoa.*”

Mies 3:” *Mahtavat kontaktit sekä kehittynyt bisnesäly.*”

Nainen 2:” *Olen oppinut elämään suu säkkiä myöten ja toisaalta kädestä suuhun eli taloudellisen toiminnan, mikä on edesauttanut toiminnan kasvua*”

Miltei kaikki vastaajat korostavat kehittymistään ja kehityshaluisuuttaan, samoin esille nousee tasapaino ja itsetunto.

Vastaukset asettuvatkin mielenkiintoiseen valoon, koska Lee & Kanungo (Lee & Kanungo, 1984 s.226) toteavat, että toimiva elämänrakenne tuottaa tiettyjä haluttuja välitiloja, jotka puolestaan edesauttavat positiivisten tulosten saavuttamista. Nämä välitilat ovat tasapaino, sosiaalinen yhteenkuuluvuus sekä itsensä toteuttaminen.

Lopputyössä haluttiin myös osin tarkastella miten viime vuosina vallinnut taloudellisesti haastava tilanne on vaikuttanut johtajien toimenpidevalintoihin tai työhyvinvointiin. Tarkemmin taustamuuttujiin tutustuttaessa on havaittavissa, että taloudellisesti epävarmat vuodet vaikuttavat eritoten niihin esimiehiin ja johtajiin, jotka pyörittävät henkilökohtaisesti myös omaa yritystään. Sen sijaan esimiehet, jotka työskentelevät

ammattijohtajina suhtautuvat taloudellisiin epävarmuuksiin ikään kuin asiaan kuuluvina yritystoiminnan tekijöinä.

Taloudellisesti haastavat olosuhteet ovat vain olosuhdetekijä – tilanne, joka tulee muuttumaan. Yleensä menestyvällä johtajalla on suhteellisen osuva käsite juuri sen hetkisestä maailmasta ja toimintaympäristön tilasta, mutta hän myös mielellään pohtii ja suunnittelee asioita eteenpäin. Johtajalta odotetaan sekä sopeutumista vallitsevaan tilanteeseen, mutta myös uskallusta pohtia yhdessä organisaation jäsenten kanssa tosilleen vieraita ja vastakkaisia näkemyksiä. (Heikkilä & Heikkilä, 2005 s. 225-226)

Mies 1:” Stressitaso on korkeampi kun bisneksemme on taloudellisesti tiukilla kaiken aikaa. Jos menisi kroonisesti paremmin, olisi loma- ja muut järjestelyt leppoisampi toteuttaa. Tämä toisaalta on pakottanut fyysisen työkunnon ylläpidon parantamiseen eli liikunnan lisäämiseen.”

Mies 2:” (juuri eläköitynyt) Nyt jo eläkkeellä ollessa, mutta XXX:ssa (yhteisön nimi poistettu) yhdistyksen arkea pyörittämässä ei työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ole ollut.”

Nainen 1:” On vaikuttanut. Taloudelliset haasteet ovat aiheuttaneet stressiä, mutta vielä en ole sen vuoksi muuttanut suunnitelmiani radikaalisti.”

Mies 3:” Taloudessa ja elämässä on aina otettava riskejä, ei merkittävää muutosta.”

Nainen 2:” Ei ole. Olemme pystyneet laajentamaan toimintaa.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän lopputyön keskeisenä tavoitteena oli pohtia mikä merkitys itsensä johtamisella – tai johtamattomuudella – on johtajan omaan työhyvinvointiin. Työn johdannossa todetaan, että 2000-luvun menestyvissä organisaatioissa työn teko on luonteeltaan muuttunut olennaisesti fyysisesti suorittavasta työstä monimutkaiseksi ja ongelmanratkaisusuuntautuneeksi. Työssä tarvitaan tietoon perustuvia taitoja, kriittistä ongelmanratkaisukykyä ja ehkä tärkeimpänä yhteistyön toimivuutta. Menestymispaineiden ja tehokkuusvaatimusten ristiriitaa ratkottaessa yksi keskeinen avaintekijä on hyvä johtaminen – ei pelkästään yrityksen ja henkilöstön hyvä johtaminen, vaan yhtä lailla hyvä ja älykäs itsensä johtaminen. Organisaation johtamisen ohessa esimiesten tulisi kyetä elämään hyvää henkilökohtaista elämää sekä lisäksi pystyttävä toteuttamaan useita omaan henkilökohtaiseen persoonaan liittyviä mahdollisuuksia.

Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kahteen päätutkimuskysymykseen:

Mitä itsensä johtamiseen liittyviä valintoja johtajat ovat tehneet?

Mitkä ovat olleet valintojen seuraukset heidän omalle työhyvinvoinnilleen?

Tarkentavina ja syvyyttä antavina kysymyksinä esitettiin seuraavat kysymykset:

Ovatko valinnat olleet omaehtoisia vai välttämättömiä?

Valintojen seuraukset johtajien omalle työhyvinvoinnille?

Mitä olisi voitu tehdä toisin?

Mitä uhrauksia tai saavutuksia valinnoista on seurannut?

Vahvistavatko vastaukset sitä, mitä aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu?

Itsensä johtamisen käsite on jossain määrin tutkimuksen vastaajille epäselvä, mutta silti on havaittavissa heidän toimintansa suuntautuvan käsitteen yleisen määrittelyn mukaisesti eli omien tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista, itsensä rankaisemista, itsensä tarkkailua, itseohjautuvuutta. Sen sijaan vähemmän käytetään vastausten valossa visualisointia tai self-talk eli keskustelua itse itsensä kanssa, omien uskomusten ja oletusten arviointia. Positiivinen self-talk olisi esimiehille ja johtajille erityisen tärkeää paitsi päivittäisen suoriutumisen ja tulevaisuuteen suuntautuvan

suunnittelun vuoksi, mutta myös vahvistamaan lähtökohtaisesti ei ehkä niin vahvaa itsetuntoa ja itsetuntemusta.

Lopputyöni alussa kerron Petri Suhosen artikkelista Työn mielivaltainen mielettömyys. Ison organisaation johtajana Suhonen uupui, ja lopulta heräsi huomaamaan, että ei osaa tehdä töitään oikein. Pitkällisen toipumisprosessin kuluessa Suhonen oppi, että ajasta, paikasta ja sisällöstä riippumaton luova työ tarvitsee ympärilleen johtamista: Itsensä johtamista. Se tarvitsee rutiineja ja rakenteita. Näiden elementtien aikaansaamiseksi on osattava johtaa itseään. Taitavalla itsensä johtajalla tulee olla itsekuria, keskittymiskykyä, suunnitelmallisuutta, toistuvuutta ja viisautta tehdä oikeita valintoja. (Suhonen, 2016)

Hallitun ja sisäistetyn itsensä johtamisen ja hyväksi määriteltävän työhyvinvoinnin käsitteissä on paljon samaa. Ihmiset ovat kaiken kaikkiaan havainneet, että he voisivat kehittyä työn avulla ja voisivat tehdä työssä, ja työn kautta, itseään kiinnostavia asioita. Samoin monet pyrkivät toteuttamaan myös omia päämääriään työnsä avulla. Työstä on tullut yhä lisääntyvässä määrin väylä ihmisen vapaa-ehtoisten päämäärähakuisten pyrkimysten toteuttamiselle. Myös on havaittu, että mitä ylemmällä tasolla yksilö työelämässä on sitä enemmän hän painottaa henkisen kasvun merkitystä.

Keskeinen asia itsensä johtamisessa sekä oman työhyvinvoinnin hallinnassa on sekä teorian että tutkimuksen valossa itsetuntemus. Mitä paremmin johtaja tai esimies tuntee omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, osaa arvioida omaa jaksamistaan ja voimavarojaan, ymmärtää arvojaan, motiivejaan ja tarpeitaan, sitä paremmin hän kykenee myös hallitsemaan osaamistaan, ajankäyttöään, delegointimahdollisuuksiaan sekä vaikuttamaan suoraan ja välillisesti omaan stressitasoonsa.

Hyvän itsetuntemuksen takana on laaja kirjo haasteita. Itsejohtajuus sinänsä on tunne oman itsen hallinnasta. Johtajalla tulee olla sisäistetty ja ymmärretty johtamisfilosofia, joka heijastuu hänen välittämistään ja esillä pitämistään arvoina sekä eettisenä toimintana. Johtamispatentti syntyy tiedoista ja taidoista, joita on tunnistettava ja pyrittävä päivittämään ajassa ja tilanteen mukaisissa olosuhteissa. Johtamistyyliään pitää myös hallita. Tutkimus osoitti, että johtajat helposti ajautuvat asioiden johtajiksi

ihmisten johtamisen sijaan. Eli lisäävät stressitasoaan pyrkimällä perinteiseen tapaan tekemään kaiken itse.

Jotta itse tekemisen oravanpyörästä voi päästä irti, on opittava sekä luottamaan että jakamaan vastuita ja tehtäviä. Pienessä yrityksessä tämä voi tuntua ylivoimaiselta tehtävältä, koska niin ei ole totuttu tekemään, vaan luotetaan omiin perus- ja ammattitietoihin ja –taitoihin. Myöskään ulkoistaminen ei välttämättä ole läsnä pienen yrityksen arjen ratkaisuissa. Kaiken alla piilevät kuitenkin jälleen asenteet, itsetuntemus, tilannetaju, itsenäinen ajattelu. Sekä johtajan että organisaation osaamista tulisi strategisesti johtaa kuten mitä tahansa asiaa yrityksessä. Johtaja voi paitsi itse hankkia koulutusta, tarjota sitä myös henkilöstölle, jolloin osaaminen vahvistuu olennaisesti niin yrityksen tehtävän kuin tulevaisuudenkin kannalta. Kyse ei ole pelkästään tietovajeiden tunnistamisesta ja korjaamisesta, vaan myös johtajuuden vahvistamisesta, luottamuksen lisäämisestä sekä siten välillisesti stressitason lieventämisestä.

Pauli Juutin JTO:lle toteuttaman Työ ja Elämän laatu- tutkimuksen mukaan suomalaisille muun kuin perheen parissa vietetyn vapaa-ajan merkitys on melko korkea, mutta samassa tutkimuksessa ilmeni, että johtoon ja keskijohtoon kuuluvat ihmisryhmät painottavat vapaa-ajan merkitystä keskimäärin muita ryhmiä vähemmän. Mahdollinen tyytymättömyys omassa työssä ei siten johdu välttämättä sitoutumisen tai mielenkiinnon puutteesta vaan siitä, että elämässä ei ole annettu tilaa muille elämän osa-alueille. On oltava valmis raivaamaan tilaa muutoksille, joissakin tapauksissa massiivisille muutoksille.

Hyvä työilmapiiri, työn suunnittelu, ergonomia ja hyvinvointiohjelmat toimivat keinoina vähentää rasitusvammoja, stressiä ja uupumista. Osaksi työn suunnittelua tulisi ottaa liikunta. Liikunta suo monia mahdollisuuksia kuten fyysisen kunnon kohotus, yhdessä oleminen, onnistuminen, voittaminen, kauneuselämys ja henkisen kasvun väline. Kehollisuutemme liittyvät myös muut aistinautinnot kuten hyvä ruoka ja juoma, rentoutuminen tai lepo.

Vapaa-aika on keino irrottautua työn paineista. Vaikka vapaa-ajan merkitys vaihtelee ihmisestä toiseen, se tulisi sisällyttää omaan työhön työskentelyä edesauttavana lepo- ja virkistäytymisjaksona.

Luotettavat, hyödylliset ja ystävälliset ihmissuhteet rikastuttavat elämää. Ihminen tarvitsee minäkeskeisten, parisuhde- ja perheen antamien tyydytysten lisäksi myös kontaktia samankaltaisiin ihmisiin, usein ryhmässä. Ystävyysuhteet voivat olla hyvin merkittävä kenttä itsensä avartamisen ja kehittämisen alueella. Keskusteleminen hieman eri tavalla ajattelevien ihmisten kanssa, joita itse arvostaa, johtaa kasvuun ja kehitykseen sekä avartaa ihmisen näköaloja.

Itsensä johtamistaitojen ja johtajan hyvinvoinnin välistä yhteyttä voisi tulevaisuudessa tutkia lisää pitkittäistutkimuksella, jossa tarkastellaan johtamistaitojen kehittymistä suhteessa työuran pitenemiseen. Toisena tapana voisi olla eri kokoisten organisaatioiden esimiesten vertaamista toinen toisiinsa, jolloin saadaan tarkempaa tietoa siitä, onko organisaatioiden koolla merkitystä tutkittavien asioiden yhteyteen. Näillä keinoin voitaisiin varmistaa, ovatko tutkimuksen tulokset tyypillisiä laajemmalle esimiesten joukolle.

Tutkittaessa johtajien itsensä johtamisen valintojen seurauksia suhteessa omaan työhyvinvointiin nousi esille myös seuraavia mahdollisia edelleen pohdittavia vaihtoehtoja:

Johdon jaksaminen on yleensä eniten koetuksella työn epävarmuustilanteissa, varsinkin jos päätöksenteko liittyy negatiivisiin asioihin. Tämä voidaan nähdä merkittävänä psyykkisenä kuormitustekijänä. Useimmissa laajemmissa organisaatioissa on laadittu ja toteutettu työterveysammattilaisten ja johdon itsensä toimesta työterveys- ja kriisinhallintaohjelmia, mutta johtajat eivät ole varautumissuunnitelmien kohteena itse. Kuitenkin tässäkin tutkimuksessa tuli esille, että johtajat olivat hakeneet itse asiantuntija-apua stressitilanteissa. Harkinnan arvoista olisikin liittää työterveyssuunnitelmiin myös vähintään määräaikainen, esimerkiksi kerran vuodessa tapahtuva, johtajan oma fyysinen ja psyykinen seuranta, joka mahdollisesti mahdollistaisi matalan kynnyksen siirtymisen stressitilanteissa terapiaan.

On mahdollista, että naispuoliset esimiehet ja johtajat turvautuvat miehiä helpommin vertaistukeen eli vertaistutorointiin. Tällä tarkoitetaan tukea, jota samassa elämäntilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luotta-

muksellisesti. Sosiaalinen tuki nähdään erityisen tärkeänä työstä johtuvan kuormittumisen ja ongelmien kohtaamisessa. Sosiaalinen tuki olisi voimavara, joka tulisi hyödyntää sekä mies- että naisjohtajien kohdalla työn vaatimuksista selviämiseksi.

Työmäärän kohtuullistaminen tai vaativuuden lieventäminen tai työssä olevien ristiriitaisten elementtien poistaminen ei nouse tutkimusvastuksissa esille. Kuitenkin on todettu, että oikein suunnattu johtajan toiminta vähentää hänen omaakin turhautumistaan sekä ehkäisee stressiä. Pohdittavaksi tuleekin ottaa oma asema organisaation johtajana, omat vastuut ja velvollisuudet johtajana sekä mitä asioita johtajana voi delegoida edelleen. Keskeisiä ajanhallintaan ja organisatorisiin tekijöihin liittyviä toiminta-alueita olisivat päätavoitteiden purkaminen välitavoitteiksi, alaisten kuuntelu ja kommunikointi ennen ratkaisujen tekoa, ymmärrys siitä, että organisaatio ei ole vain johtaja itse, vaan myös alaiset.

Johtaminen ei ovi tukeutua pelkkään johtajan karismaan, vaan ympäristön ja toimialan muutokset edellyttävät organisaation ja johtamisen perustaksi oppimista. Opiskeltaviin asioihin tulisi liittää myös rentoutumistaitojen opettelu työpäivän aikaisten stressireaktioiden alentajana. Tämäkään tekijä ei nouse tutkimusvastauksissa esille.

Lopuksi palaan vielä Tienarin ja Meriläisen artikkeliin Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne. On hienoa, että johtajat pitävät itsestään huolta, sillä johtajan työ kuormittaa sekä henkisesti että fyysisesti. Työ on sen nopeatempoisuuden vuoksi nykyisin niin raskasta, että huonokuntoinen ei siinä pärjää. Ollaan kuitenkin vaarallisilla vesillä, jos aletaan oikeasti uskoa, että ihmisen ulkonäöllä ja elämäntavoilla on suoria yhteyksiä henkiseen kapasiteettiin ja suorituskyykyyn. Yhteydet ovat todellisuudessa paljon monimutkaisempia. Hyväkuntoisuutta ei voi yksin mitata sillä, että joku näyttää nuorekkaalta, sopusuhtaiselta ja atleettiselta. Erinomainen tulos ei ole seurausta siitä, että johtaja harjoittelee kuin huippu-urheilija. (Tienari & Meriläinen, 2016)

Johtajuuden muotti tuntuu kaventuvan koko ajan, mutta viime kädessä on muistettava, että sopivuus ei koskaan korvaa pätevyyttä.

LÄHDELUETTELO

Alavinia S, De Boer A, van Duivenbooden C, Fringes-Dresen M & Burdorf A (2009) Determinants of Work Ability and Its Predictive Value for Disability. Occupational Medicine, Vol. 59 (1). s.32-33

Allardt E (1975) Att ha, Att Älska, Att Vara. Lund, Argos Förlag. s. 23

Brown R.T. & Fields D. (2011) Leaders Engaged in self-Leadership: Can followers tell the difference? Leadership Vol. 7(3). s.289

Csikszentmihalyi M (2014) Flow and Foundations of Positive Psychology. Claremont CA, Springer. s.147

Deci E & Ryan R (1985) Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York and London, Plenum Press. ss. 6-186

DeMarrais K (2004) Qualitative Interview Studies. Learning through experience. University of Georgia. TLF eBooks. ss.62

Ladattu osoitteesta:

http://www.academia.edu/5850808/4_Qualitative_Interview_Studies_Learning_Through_Experience 8.1.2017

Drucker P (2000) Johtamisen haasteet. Juva, WS Bookwell Oy. ss.33-184

Goleman D (2012) Tunneäly työelämässä. Helsinki, Otava. s.218-219

Haslam S, Reicher S & Platow M (2011) Uusi johtamisen psykologia. Tallinna, Gaudemus Oy. ss. 38-63

Heikkilä J & Heikkilä K (2007) Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki, Werner Söderström Oy. 1.-2. painos. s. 159-245

Hershey P & Blanchard K (1990) Tilannejohtajuus – tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä, Yritysvalmennus kirjat Oy. s. 31

Hiltunen L (2000) Kyselytutkimus kurssiaineisto, Jyväskylän yliopisto.

Ladattu osoitteesta <http://mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/> 4.1.2017

Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2009) Tutki ja kirjoita. 15.painos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. s.160-161

Houghton J et al (2000) The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. Blacksburg VA, Journal of Managerial Psychology. s.2

Ladattu osoitteesta <http://emeraldinsight.com/doi/abs/10.118/02683940410537963/> 16.8.2017

Juuti P (1991) Työ ja elämän laatu. Helsinki, MyCo Oy/JTO Tutkimuksia. ss.27-71

Juuti P (2003) Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. ss.135-153

Juuti P (2004) Toivon johtaminen. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otava. ss. 19-112

Juuti P & Vuorela A (2015) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva, Bookwell Oy. ss. 11-146

Karasek R (1979) Job demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, Number 2. s. 285-308

Karlöf B & Helin Lövingsson F (2004). Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki, Edita Publishing Oy. ss.9-10

Kauhanen J (2016) Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki / Helsingin kauppakamari. Printon, Viro. ss.21-28

Laukkanen M & Vanhala S (1992) Liikkeen johtamisen perusteet. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otava. s.183-184

Lee MD & Kanungo R (1984) Management of Work and Personal Life – Problems and opportunities. New York, Praeger Publishers CBS Educational and Professional Publishing. ss.267

Leskinen J (1995) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki, Ykköpaino Oy. ss.12-15

Lu L (1999) Work motivation, job stress and employees' well-being. Journal of Applied Management Studies, Vol. 8, Issue 1. s. 61-72

Luukkala J (2011) Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy. ss.64-274

Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J & Tostila I (1995) Hyvä työkyky – työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki / Työterveyslaitos.Painotalo Miktor Oy. ss.31-387

McLeod, A (2007) Self-Coaching Leadership. Simple Steps from Manager to Leader. Chichester, Jossey-Bass A Wiley Imprint. ss.5-156

Neck C.P., Houghton J.D., Sardeshmuk S.R., Goldsby M & Godwin M.J. (2013) Self-Leadership: A Cognitive Resource for Entrepreneurs, Journal of Small Business & Entrepreneurship. ss.463-480

Nissinen V, Kinnunen T & Jorma S (2015) Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki, Talentum Media Oy. ss.16-83

Northouse P (2004) Leadership – Theory & Practice. Thousand Oaks CA, Sage Publications. s.18

Paasivaara L (2010) Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy. ss. 19-104

Peltonen T (2007) Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. ss.5-126

Perttula J & Syväjärvi (2012) Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä, PS-Kustannus. ss.128

Pervin L.A. (2003) The Science of Personality 2nd Edition. Oxford, Oxford University Press. s. 447

Preece R, Williams S, Jones S, Peel P & Roughton M (2012) Measuring Implementation of Evidence-Based Guidance on Promoting Workers' Health. Occupational Medicine, Vol. 62 (8). s.631

Quickley N.R. & Tymon W (2006) Towards an Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Management. Career Development International. s. 537

Ruohotie P (1996) Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki, Oy Edita Ab. ss.146-164

Räsänen J (1997) Kehityksen ulottuvuuksia, kehityssuuntautunut oppiminen ja arviointi- johtamiskoulutuksen julkaisu nro 8. Jyväskylä, Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. s.193

Salmimies P & Salmimies R (1998) Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo, WSOY. ss.11-160

Schein E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition. San Francisco, Jossey-Bass. s.13-14

Suhonen P (2016) Työn mielivaltainen mielettömyys [verkkodokumentti] [viitattu 30.10.2016] Saatavilla: <http://www.vincit.fi/blog/tyon-mielivaltainen-mielettomyys>

Suutarinen M & Vesterinen P (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu, Otava. ss.16-51

Sydänmaanlakka, P (2004). Älykäs johtajuus. Helsinki, Talentum Media Oy ja Pentti Sydänmaanlakka. ss.13-67

Sydänmaanlakka, P (2006) Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki, Talentum media Oy ja Pentti Sydänmaanlakka. ss.69-298

Tienari J & Meriläinen S (2016) Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne. Vieraskynä-kirjoitus Helsingin Sanomat [verkkodokumentti] [viitattu 21.01.2016] Saatavilla: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000002881597.html>

Tuomivaara T (2005) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. (pdf) Helsingin yliopisto. ss.28
Verkkojulkaisu ladattu <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku1.pdf>
06.01.2017

Työterveyslaitos (2013) Työolot ovat parantuneet mutta sirpaloituva työ uhkaa työhyvinvointia. Tiedote [verkkojulkaisu] [viitattu 03.10.2016] Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote26_2013.aspx

Vehkalahti K (2008) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala, Kustannusosakeyhtiö Tammi. s.41

Williams S (1997) Personality and Self-Leadership. Human Resource Management Review Volume 7 Nr 2 pages 139-155. Jai Press Inc. s.141

Åhman, H (2003) Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Espoo, Monikko. ss.117-139

Åhman H (2012) Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
ss.80-249

LIITTEET

<https://www.vincit.fi/blog/tyon-mielivalentainen-mielettomyys/>

Kannanotto

Työn mielivalentainen mielettömyys

- 28.10.2016 [Petri Suhonen](#)

Moi! Minun nimeni on Pete. Työskentelen Euroopan parhaassa työpaikassa. Tittelisäni lukee ”johtaja”. Minulla on täysi mahdollisuus tehdä sellaista työtä, mitä itse haluan. Lisäksi saan päättää itse työhöni liittyvistä asioista. Kukaan ei vahdi eikä syyntää tekemisiäni. Edellisten lisäksi koen, että saan oikeudenmukaisen korvauksen tekemästani työstä. Minulla on siis kaikki ihan uskomattoman hyvin!

Vai onko?

Vuosi sitten sain diagnoosin kohtalaisesta masennuksesta ja työuupumuksesta. Lankani olivat palaneet loppuun eikä unilaturini enää toiminut. Tekemättömien töiden lista vei energian päivisin ja käsittelemättömät asiat valvottivat öisin. [Matka supersuorittamisesta saamattomuuteen](#) sujahi huomaamatta. Minut valtasi näköalattomuus. Vaikka toisinaan oli aikaa tehdä tekemättömiä töitä, en tunnistanut niitä. Samalla lähimuistini meni epäkuntoon. Palaverissa lupaamani asiat unohtuivat välittömästi palaverin päätyttyä. Ja niin muutama päivä palaverin päättymisen jälkeen kollegan esittämä kysymys lupaamani asian hoitamisesta sai aikaan vain ahdistuksen. En ollut muistanut tehdä asialle mitään. Näköalattomuuden ja huonomuistisuuden kruunuksi tuli kykenemättömyys tarttua toimeen. Vastaus sähköpostiin tulleeeseen soittopyyntöön lykkääntyi, kunnes oli jo liian noloa soittaa. Soittopyyntö jatkoi kummittelua saapuneiden postien joukossa kuitenkin vielä viikkoja, ennen kuin laitoin sen lopulta ros-kiin.

Tunsin itseni hyödyttömäksi alisuorittajaksi ja olin isosti pettynyt itseeni. Saamani korvaus tekemästani työstä ahdisti, koska en kokenut olevani sen arvoinen. Oli vaikea kohdata kollegoja. Oli vaikea katsoa itseäni peilistä. Minusta oli tullut ihminen, jollaista en ole koskaan voinut sietää. Koin olevani laiska ja saamaton.

Vai olinko sittenkään?

Suomalaisen suvun vesana minun oli lähes mahdotonta pyytää apua tai edes kertoa kenellekään ongelmistani. Lopulta kuppi tuli kuitenkin täyteen ja oli pakko avautua jollekin. Ensimmäisten kuulijoiden joukossa oli Mikko, ystävä ja esimies. Hän vastasi hätähuutooni viipymättä: ”Työhyvinvointi on vahvasti alisteinen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Hoida itsesi rauhassa kuntoon. Kyllä me sinun työt saadaan järjestymään.”. Nyt on takana vuosi psykoterapiaa, psykiatrin tapaamisia, työpaikan tarjoamaa uravalmennusta, ystävien ja perheen tukea sekä omaa tahtoa ottaa itsestään selvää ja ymmärtää asioita paremmin. Tämän tukiverkon avulla olen päässyt uuden näkökulman äärelle. Tunne laiskuudesta ja saamattomuudesta on vaihtunut kysymykseksi laiskuuden, uupumuksen ja taidottomuuden vaikutuksesta omaan suori-

kykyyni. Olen ymmärtänyt, että en ole laiska, mutta olen edelleen hiukan uupunut. Mutta ennen kaikkea olen ymmärtänyt, että taitoni ovat puutteelliset.

Olen oivaltanut, että en osaa tehdä töitä!

Minun työni on ajasta ja paikasta riippumatonta. Sen lisäksi se on sisällöltään omista käsissäni. Minulla ei ole ensimmäistäkään mittaria tai ylhäältä päin tullutta tavoitetta. Toistuvat ja työtä rytmittävät hallinnolliset tehtävät vievät aikaani alle kuusi tuntia kuukaudessa.

Minun työni on täysin rakenteetonta sisällöltään ja riippumatonta ulkopuolisesta ohjauksesta.

Tämä ajatus löi minut ällikällä. Ajasta, paikasta ja sisällöstä riippumaton luova työ tarvitsee ympärilleen johtamista! Itsensä johtamista! Se tarvitsee rutiineja ja rakenteita. Näiden elementtien aikaansaamiseksi on osattava johtaa itseään. Taitavalla itsensä johtajalla tulee olla itsekuria, keskittymiskykyä, suunnitelmallisuutta, toistuvuutta ja viisautta tehdä oikeita valintoja.

Oli uskomattoman helpottavaa huomata, että en olekaan laiska ja saamaton. Olenkin taitamaton. Olen sellaisessa toimintaympäristössä, jossa en ole ennen ollut ja johon niin harva koulu ihmisiä valmistaa. Nyt minun on aika opetella johtamaan itseäni ja tekemään töitä – uudella tavalla ja uusilla itse itselleni kirjoittamilla säännöillä.

Pete

Twitter: [@petrisu](https://twitter.com/petrisu)

PS. Hentoisella kaiholla muistelen opiskeluaikaani taksinkuljettajana. Siinä työssä oli selvästi määritelty sisältö, rakenne ja aikarajat. Jo silloin tärkein supervoimani, taitoni olla ihmisten kanssa, oli valttia.



Petri Suhonen

Artikkelin tagit: [itsensä johtaminen](#), [masennus](#), [työhyvinvointi](#), [työuupumus](#)

Ajokoiran näköisestä johtajasta tuli ihanne

Ulkonäkö on nykyisin johtajan uskottavuuden mitta. Ilmiön seuraukset voivat olla arvaamattomia.

Julkaistu: 23.1.2016 2:00 [Janne Tienari ja Susan Meriläinen](#)

Tienari on professori Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella ja Meriläinen on Lapin yliopiston johtamisen professori. Heidän ensi viikolla ilmestyvä kirjansa käsittelee johtajien ulkonäkö- ja esiintymisvaatimuksia.

Nykyisillä työmarkkinoilla pätevyys johtajan tehtäviin määritellään osaamisen ja tulosten ohella ulkonäön perusteella.

Urallaan eteenpäin pyrkivät miehet ja naiset ovat uudenlaisen arvioinnin kohteena. Erityisesti monille miehille voi tulla yllätyksenä se, että heidän kykyjään arvioidaan myös ulkonäön, esiintymisen ja elämäntyylin pohjalta.

Johtajan ulkonäöstä on tullut yrityksille ja muille organisaatioille strateginen kysymys. Se, miltä johtaminen näyttää, tuntuu olevan yhtä tärkeää kuin se, mitä johtamisen avulla saadaan aikaiseksi.

Johtajan on näytettävä ”ajokoiralta”: nuorekkaalta, sopusuhtaiselta ja atleettiselta. Hänen tulee säteillä energiaa, kestävyyttä ja elämänhallintaa – ja viihtyä parrasvaloissa.

Nuorekkaan, sopusuhtaisen ja atleettisen johtajan ajatellaan liikkuvan aktiivisesti, syövän viisaasti ja nukkuvan hyvin. Ajokoiralta näyttävän johtajan uskotaan viestivän terveestä ja kurinalaisesta elämäntavasta.

Oikeanlaisen ulkonäön ja elämäntavan tulkitaan kertovan johtajan itsekurista ja kyvystä pitää itsestään huolta. Johtaja viestii ulkonäöllään siitä, että hän pystyy pitämään huolen myös muista.

Sopivana pidetty ulkonäkö on nykyisin uskottavuuden mitta. Rekrytoijat olettavat, että ajokoiralta näyttävä johtaja tartuttaa energiaa ja asennetta myös muihin ja saa siten heidät innostumaan ja kukoistamaan.

Johtajan pitää nykyisin myös näkyä ja kerätä huomiota. Tämä lisää painetta rekrytoida johtajia, jotka näyttävät hyvältä parrasvaloissa. Monesta mediasta tuttu logiikka tarttuu: johtajat ovat entistä kiinnostuneempia siitä, mitä mieltä muut ovat heidän ulkonäöstään ja esiintymisestään.

Teknologinen kehitys kiihdyttää johtajan ulkonäön ja esiintymisen merkitystä. Oman kehon eri toimintojen mittaaminen etenee uusiin sfääreihin – ja mittaustuloksia jakamalla ja vertailemalla fyysisyydestä tehdään yhä suurempi numero.

On hienoa, että johtajat pitävät itsestään huolta. Johtajan työ kuormittaa sekä henkisesti että fyysisesti. Työ on nykyisin niin raskasta, että huonokuntoinen ei siinä pärjää.

Monet uudet tuulet johtajien esiintymisessä ovat tervetulleita. Nykybisneksessä ei ole aikaa pitkille lounaille ja kohmeloisille päätöksentekijöille.

Oikeanlaisen ulkonäön ja elämäntyylin seuraaminen voi kuitenkin mennä liiallisuuksiin. Ollaan vaarallisilla vesillä, kun aletaan oikeasti uskoa, että ihmisen ulkonäöllä ja elämäntavoilla on suoria yhteyksiä henkiseen kapasiteettiin ja suorituskäyttöön.

Todellisuudessa yhteydet ovat paljon monimutkaisempia. Ihminen voi olla hyväkuntoinen, vaikka hän ei näyttäisi nuorekkaalta, sopusuhtaiselta ja atleettiselta. Johtajakin voi tehdä erinomaista tulosta, vaikka hän ei harjoittelisi kuin huippu-urheilija.

Johtajan muotti kuitenkin kaventuu koko ajan. Ulkonäön korostamisesta tulee itseään ruokkiva kehä: kaikki menestyjät alkavat näyttää samalta, elävät samanlaista elämää ja käyttäytyvät samalla tavoin. Kun yhä useampi johtaja on atleettinen ajokoira, on yhä vaikeampi olla erilainen ja silti uskottava.

Terveistä elämäntavoista intoileva johtaja kääntää kärkkäästi peilin myös muihin. Seuraukset saattavat olla arvaamattomia, kun johtaja arvioi ja arvottaa ihmisiä ulkonäön ja esiintymisen pohjalta. Niistä, jotka eivät miellytä silmää ja jotka eivät näytä pitävän itsestään huolta, voi tulla silmätikkuja.

Kauhuskenaariossa mahdollisuuksia saavat vain ne, jotka ovat valmiita menemään riittävän pitkälle kehittääkseen ulkonäköään toivottuun suuntaan. Pätevyyden ehto on, että liikkuu, syö ja nukkuu oikein – ja niin, että se näkyy. Pätevyys korvautuu salakavalasti sopivuudella.

Tämä kaikki herättää perustavaa laatua olevia kysymyksiä. Mihin rajat vedetään? Kuka saa vetää rajat ja millä perusteella? Kuinka paljon työnantaja voi puuttua ihmisten elämään ja yksityisiin valintoihin?

Ulkonäkö korostuu liikaa johtajien pätevyyden arvioinnissa. Sen vuoksi voi tapahtua arveluttaviakin asioita.



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Jouni Koivisto / 2017

KYSELYLOMAKE: ITSENSÄ JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Vastaaja ja vastaajan organisaatio:

Vastaajan kokemus vuosina johtotehtävissä:

Organisaation työntekijöiden lukumäärä:

Organisaation viimeisin liikevaihto:

Organisaation toimiala:

1.Miten ymmärrän käsitteen "itsensä johtaminen"

2.Mitä stressinhallintamenetelmiä käytän hallitakseni työperäistä stressiä

3.Mikä motivoi minua ponnistelemaan työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi?

4.Koen, että itsetuntoni oli jo lapsena vahva (valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto)

täysin eri mieltä

jokseenkin eri mieltä

ei samaa eikä eri mieltä

jokseenkin samaa mieltä

täysin samaa mieltä

5. Olen pyrkinyt vahvistamaan itsetuntoani. Miten?

6. Kun olen vaikean tai hankalan haasteen edessä vahvistan itseluottamustani. Miten?

7. Työllä on tapana kasaantua. Millaisia ajan hallinnan keinoja käytän tai miten organisoin työn estääkseni työkuorman kasaantumisen?

8. ___ Koen olevani enemmän ihmissuhdejohtaja / ___ Koen olevani enemmän asioiden johtaja

9. Osaan mielestäni delegoida töitä ja keskittyä itse olennaiseen (valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto):

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

10. Pyrin noudattamaan terveitä elämäntapoja. Miten?

11. Työtehtäviini ja itseni johtamiseen liittyvät valintani ovat olleet (valitse oikeampi)

- kaikki puhtaasti omaehtoisia (olen nähnyt ne itse tärkeiksi)
- osin välttämättömiä (työn tai organisaation edellyttämiä)

12. Itseni johtamiseen liittyvät valinnat, toiminta- ja menettelytavat ovat vaikuttaneet omaan työhyvinvointiini (valitse oikeampi)

- pelkästään myönteisesti
- ovat osittain heikentäneet työhyvinvointiani. Jos tämä, niin miten?

13. Onko jotain mitä haluaisin itseni johtamisen ja sitä kautta oman työhyvinvointini näkökulmasta tehdä toisin ja miksi?

14. Itseni johtamiseen liittyvät valinnat (valitse oikeampi)

___ eivät ole vaatineet minulta henkilökohtaisia uhrauksia (en ole joutunut luopumaan elämässäni mistään osittain tai kokonaan työn sujuvuuden vuoksi)

___ ovat vaatineet minulta henkilökohtaisia uhrauksia (olen joutunut luopumaan elämässäni josatkin asioista osittain tai kokonaan työn sujuvuuden vuoksi)

15. Mitkä koen tärkeimmiksi saavutuksiksi itseni johtamiseen liittyvien valintojen seurauksena (työ- tai henkilökohtaisessa elämässä)?

16. Onko vallinnut taloudellinen tilanne viime vuosina vaikuttanut toimenpidevalintoihini tai työhyvinvointiini ja miten?

Kiitos vastauksista! Ole hyvä ja palauta vastauksillasi varustettu kyselylomake sähköpostiini jouni.koivisto@nora.com.

Kaikki vastaukset **käsitellään ja säilytetään luottamuksellisina ja ilman henkilö- tai yritystunnistettavuutta**. Käsittelyssä noudatetaan Lappeenrannan teknillisen yliopiston eettisiä periaatteita sekä luottamuksellisuussitoumusta.

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1	<i>Johtajuuden osa-alueiden tärkeimmät komponentit</i>	s.16
Kuvio 2	<i>Johtajan ominaisuuksia eri piirreteoreetikkojen mukaan</i>	s.21
Kuvio 3	<i>Maslowin tarvehierarkia</i>	s.23
Kuvio 4	<i>Työhyvinvoinnin osa-alueet</i>	s.32
Kuvio 5	<i>Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet</i>	s.34
Kuvio 6	<i>Hyvä flow</i>	s.43
Kuvio 7	<i>Nykytilan ja halutun tilan välinen ranking elämän tasapainotekijöissä</i>	s.52
Kuvio 8	<i>Toimintakyvyn rakentuminen työkyvyksi</i>	s.69
Kuvio 9:	<i>Hyvinvoinnin ja onnen käsitejärjestelmä</i>	s.90

LUETTELO KUVISTA

Kuva 1	<i>Vastaaajien käsitys itsetuntonsa kehittymisestä</i>	s.84
Kuva 2	<i>Johtamistyyli</i>	s.88
Kuva 3	<i>Delegointitaidot</i>	s.89
Kuva 4:	<i>Työtehtäviin ja itsen johtamiseen liittyvät valinnat</i>	s.91
Kuva 5:	<i>Itsensä johtamiseen liittyvät valinnat</i>	s.93

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1	<i>Kyselyyn vastanneet johtajat ja esimiehet</i>	s.79
-------------------	--	------