



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Matti Arvola, b113058

Itsensä johtamisen strategiat asiantuntijatyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kauppätieteiden maisteri

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Matti Arvola, b113058		
Tutkielman nimi:	Itsensä johtamisen strategiat asiantuntijatyössä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen pääaine		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Etätyön ja hybridityön yleistymisen vaikuttaa muutoksiin johtamisessa. Lähijohtajan kontrollin vähentyessä alaisten itsensä johtamistaidot saavat merkittävämmän roolin. Itsensä johtaminen on käyttäytymisen ja kognitiivisen itsearvioinnin ja itse vaikuttamisen prosessi, minkä avulla yksilö saavuttaa tarvittavan itseohjautuvuuden ja motivaation, jotta hän pystyy muokkaamaan omaa käyttäytymistään positiivisempaan suuntaan. Omaa käyttäytymistä muokkaamalla yksilö pyrkii myös tehostamaan omia suorituksiaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itsensä johtamisen strategiat näyttäytyvät kohdeorganisaation työntekijöiden työssä. Tähän pyritään saamaan vastaus seuraavien tutkimusongelmien avulla: 1. Miten itsensä johtamisen strategiat ovat nähtävissä asiantuntijatyössä, ja 2. Millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijoilla näkyy. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen hyödynnetään itsensä johtamisen teoriaa. Keskiössä on itsensä johtamisen strategiat, eli käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat sekä rakentavien ajattelumallien strategiat.

Haastatteluun osallistuneet asiantuntijat työskentelevät hr-alalla. Heidän työtehtäviinsä kuuluu muun muassa rekrytointia sekä työsuhteiden ja työntekijöiden asioiden hoitamista. Asiantuntijana he ovat toimineet 1,5–35 vuotta ja heidän ikäjakaumansa oli 26–62 vuotta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin tutkimuksessa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksina oli, että itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä asiantuntijat onnistuivat tehostamaan työtään, lisäämään motivaatiotaan ja asettamaan tavoitteita. Tuloksista selvisi myös, että asiantuntijat kokivat pätevyyden, tarkoituksenmukaisuuden ja kyvykkyyden tunteita. Lisäksi he olivat kykeneväisiä käyttämään mielikuvaharjoittelua, haastamaan omia ajatuksiaan ja korvaamaan negatiivisia ajatuksia positiivisemmilla ajatuksilla. Lisäksi tuloksista ilmeni, että asiantuntijat kykenivät lisäämään ja tunnistamaan luonnollisia palkkioita työssään.

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että kohdeorganisaation asiantuntijat onnistuivat pääsääntöisesti hyödyntämään itsensä johtamisen strategioita työssään hallitsemalla käytöstään, tunnistamalla luonnollisesti palkitsevia tehtäviä ja muokkaamalla negatiivisia ajatuksia positiivisiksi ajatuksiksi. Näissä he onnistuivat hyödyntämällä itsensä johtamisen strategioihin kuuluvia työkaluja.

AVAINSANAT: Itsensä johtaminen, itsehallinta, itsensä johtamisen strategiat, itseensä vaikuttaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma	7
1.2	Keskeiset käsitteet	7
1.3	Tutkielman rakenne	8
2	Itsensä johtaminen	10
2.1	Itsensä johtaminen	10
2.2	Itsensä johtamisen historia ja siihen vaikuttaneet taustateoriat	12
2.2.1	Itsehallinta	13
2.2.2	Itsensä johtamisen ja itsehallinnan eroavaisuudet	15
2.2.3	Itsesäätelyteoria	16
2.2.4	Sosiaalikognitiivinen teoria	18
2.2.5	Itsemääräämisoikeuden teoria	19
2.2.6	Positiivinen psykologia	20
3	Itsensä johtamisen strategiat	22
3.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	22
3.1.1	Itsetarkkailu	23
3.1.2	Omien tavoitteiden asettaminen	24
3.1.3	Itsensä palkitseminen	24
3.1.4	Itsensä rankaiseminen ja itseä korjaavan palautteen anto	25
3.1.5	Ympäristön vihjeet	25
3.2	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	27
3.3	Rakentavien ajatusmallien strategiat	30
3.3.1	Itsepuhelu	31
3.3.2	Mentaalinen harjoittelu	31
4	Tutkimuksen menetelmät	33
4.1	Kohdeyritys	33
4.2	Menetelmä	33
4.2.1	Aineistonkeruumenetelmä	34
4.2.2	Haastatteluiden toteutus	35

4.3	Aineiston kuvaus	37
4.4	Aineiston analysointi	37
5	Tulokset	39
5.1	Itsensä johtaminen	40
5.2	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	40
5.2.1	Tavoitteen asetanta	41
5.2.2	Palkitseminen	43
5.2.3	Itsensä rankaiseminen	44
5.2.4	Itsetarkkailu	45
5.2.5	Ympäristön vihjeet	48
5.3	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	49
5.3.1	Luonnollisesti palkitsevat tehtävät	49
5.3.2	Tarkoituksen tunne	50
5.3.3	Kyvykkyys ja pätevyys	51
5.3.4	Itsehallinta	51
5.3.5	Luonnollista palkkiota antavien asioiden lisäys	52
5.3.6	Ulkopuoliset palkkiot	53
5.4	Rakentavien ajatusmallien strategiat	53
5.4.1	Itsepuhelu	53
5.4.2	Mielikuvaharjoittelu	55
5.4.3	Uskomusten ja oletusten haastaminen	57
5.4.4	Ajatusten korvaaminen	58
6	Päätelmät ja johtopäätökset	60
6.1	Keskustelu	60
6.1.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	60
6.1.2	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	63
6.1.3	Rakentavien ajattelumallien strategiat	64
6.1.4	Keskeiset tulokset	66
6.2	Käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	66
	Lähteet	69

Liitteet	73
Liite 1. Haastattelukutsu	73
Liite 2. Haastattelurunko	76
Liite 3. Lisätietoja tutkimuksen teemoista	78

1 Johdanto

Etä- ja hybridityön yleistyminen vaikuttaa muutoksiin organisaatioissa. Asiantuntijatyön siirtyessä yhä enemmän kotiolosuhteisiin etätöiden muotoon vaikuttaa lähijohtajan kontrollin vähenemiseen (Tleuken ym., 2022, s. 2). Lähijohtajan kontrollin vähentyessä, alaisten itsensä johtamistaidot saavat merkittävämmän roolin. Itsensä johtaminen on käyttäytymisen ja kognitiivisen itsearviointin ja itse vaikuttamisen prosessi, minkä avulla yksilö saavuttaa tarvittavan itseohjautuvuuden ja motivaation, jotta hän pystyy muokkaamaan omaa käyttäytymistään positiivisempaan suuntaan (Houghton, Dawley, ym., 2012, s. 217). Oman käyttäytymisen muokkaamisella yksilö pyrkii myös tehostamaan omia suorituksiaan (Houghton ym. 2012, s.217).

Itsensä johtamisella pyritään siis vaikuttamaan positiivisesti omaan tehokkuuteen kognitiivisten- ja käyttäytymisstrategioiden avulla (Neck & Houghton, 2006). Nämä strategiat on jaettu kolmeen luokkaan: Käyttäytymiseen liittyviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin ja rakentavien ajatusmallien strategioihin.

Itsensä johtamisen kehittäminen on merkittävää, koska se ei vaadi tiettyä aikaa, paikkaa tai organisaatiota (Ricketts ym., 2012). Voidaankin sanoa, että itsensä johtamista on havaittavissa kaikkialla. Goldsby ym. (2021, s.3) mainitsevat itsensä johtamisen olevan myös riippumaton organisaation ja johdon laadusta, jonka palveluksessa henkilö työskentelee. Yksilö voi itse parantaa omaa tyytyväisyyttään ja suoriutumistaan työssään ottamalla vastuun prosessista, jossa hän tekee omat valintansa. Neck ym. (2020) mukaan yksi tärkeimmistä asioista itsensä johtamisen ymmärtämisessä on se, että yksilö voi ajatella asioita, joita hän haluaa eri tavoilla. Tällöin hän voi myös valita, mitä ajattelee ja miten tämän ajattelee.

Itsensä johtamista on tutkittu lähes neljäkymmentä vuotta, sen historia ulottuu aina 1980-luvulle asti (Manz & Sims, 1980), ja sen merkittävyys työelämässä näkyy yhä tänä päivänä. Sen ajankohtaisuudesta puhuttaessa, Goldsby ym. 2021, s.3) mainitsevatkin,

että itsensä johtamista voi hyödyntää alalla kuin alalla ja sen hyötyjä voi käyttää ammattilaisten työnluonteen parantamiseksi. Sillä itsensä johtaminen ei katso mitä työtä henkilö tekee vaan, jos henkilön työnkuvaan kuuluu päivittäisten ongelmien ja tehtävien kohtaaminen, voi hänen työssään hyödyntää itsensä johtamista. Asiantuntijatyössä asiantuntijalla on kerrytettyä kokemusta ja taitoa alaltaan, joka tekee hänestä asiantuntijan (Shanteau ym., 2002, s. 255). Tämä edesauttaa hänen mahdollisuuksiaan hyödyntää itsensä johtamista työtehtävissään.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella itsensä johtamista ja itsensä johtamisen strategioita asiantuntijatyön kontekstissa. Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten asiantuntijaorganisaation työntekijät ovat kokeneet itsensä johtamisen strategioiden toteutumisen työssään. Tarkoituksena on siis pyrkiä selvittämään miten itsensä johtamisen taidot näyttäytyvät heidän asiantuntijatyössään. Tämän takia itsensä johtamisen strategiat ovat merkittävässä osassa tutkimuksessa. Tämän tutkielman tavoitteena onkin vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten itsensä johtamisen strategiat ovat havaittavissa asiantuntijatyössä?
2. Millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijoilla havaitaan?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa käsittelem lyhyesti tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet. Jokainen käsite on avattu vielä tarkemmin teorialuvuissa.

Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, jossa yksilö vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä erilaisten strategioiden avulla esim. (Manz, 1986; Neck & Houghton 2006.)

Itsehallintaa kuvataan käytöksenä, jolloin henkilö hallitsee jossakin tilanteessa käyttäytymistään (Thoresen & Mahoney, 1972, s.12–14). Tällaisessa tilanteessa hallittu käytös on epätodennäköisempi vaihtoehto valittavista käytöksistä, jolloin henkilö hallitsee itseään ja suoriutuu tilanteesta.

Itsesäätelyllä tarkoitetaan omien tunteiden ja käytösten säätelyä (Carver & Scheier, 1998, s.13) Tällaista säätelyä on esimerkiksi omien reaktioiden hallitseminen, jotta yksilö pystyy elämään omien normien mukaan sekä tavoitellakseen tiettyjä päämääriä (McCullough & Willoughby, 2009, s. 72).

Itseensä vaikuttaminen, koostuu kahdesta osasta (Neck, ym. 2020), joista ensimmäinen osa kuvaa käyttäytymisen selittämiseksi kolmea tekijää. Nämä tekijät ovat omaan maailmaan vaikuttavat ulkoiset tekijät, henkilökohtaiset sisäiset tekijät ja käyttäytyminen. Toinen osa koostuu minäpystyvyydestä, jota kuvataan tehokkuutena, jota yksilöllä on toimiessaan maailmassa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimus etenee seuraavalla tavalla. Alkuun on johdantoluku, jossa esitellään tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Tätä seuraa kaksi teorialukua. Ensimmäinen teorialuku käsittelee itsensä johtamista käsitteenä. Teorialuku sisältää miten käsite on syntynyt, millaiset taustateoriat on vaikuttanut sen syntyyn ja mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan.

Toinen teorialuku puolestaan käsittelee itsensä johtamisen strategioita, eli käyttäytymiseen keskittyviä strategioita, luonnollisia palkitsemisstrategioita ja rakentavien ajatusmallien strategioita.

Teorialukujen jälkeen seuraa tutkimuksen menetelmien esittely. Menetelmäluke sisältää muun muassa tiedot aineiston keruumenetelmästä, kuten millaista aineistoa kerätään, miten sitä kerätään ja miten aineistoa analysoidaan.

Menetelmien esittelyn jälkeen seuraa tutkimuksen tulosten esittely ja analysointi. Tuloksissa käydään kattavasti läpi haastatteluaineistojen analyysin tulos. Viimeinen pääluke on tutkielman johtopäätökset ja yhteenveto, jossa käsitellään tutkimuksen aineistosta esille nousseet keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä kehitysajat kohdeyritykselle.

Lisäksi lopussa on myös lähdeluettelo ja liitetiedostot. Liitteisiin on lisätty haastatteluissa käytetty haastattelurunko ja haastatteluja varten tehty kutsuviesti.

2 Itsensä johtaminen

Tässä pääluvussa käsitellään laajemmin itsensä johtamisen käsitettä. Aluksi tarkastellaan tarkemmin itsensä johtamisen käsitettä ja pohditaan sitä, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan. Seuraavaksi luvussa käydään läpi, millaiset seikat ovat vaikuttaneet itsensä johtamisen käsitteen syntyyn, eli tarkastelemme käsitteen historiaa. Luvun lopussa käydään läpi lyhyesti itsensä johtamisen vaikutuksista.

2.1 Itsensä johtaminen

Yleisesti itsensä johtamista on kuvattu itseensä vaikuttamisen prosessina (Manz, 1986, s.595) Tätä itseensä vaikuttamista ja itsensä johtamisen käsitettä on määritelty usein kahdella tavalla: Itsensä johtamisen prosessia Neck & Houghton (2006, s.270) kuvaavat seuraavalla tavalla: *"Itsensä johtaminen on prosessi, jonka kautta yksilöt hallitsevat omaa käyttäytymistä, vaikuttavat ja johtavat itseään erityisten käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioiden avulla."* Nämä käyttäytymis- ja kognitiiviset strategiat luonnehtivat itsensä johtamista ja niillä on vaikutusta yksilön suorituksiin ja tuloksiin positiivisesti (Anderson & Prussia, 1997, s. 121)

Toinen itsensä johtamisen määrittelytavoista on seuraava: Itsensä johtaminen on sitä, miten ihmiset vaikuttavat itseensä, jotta he saavuttavat tarvittavan motivaation ja itseohjautuvuuden käyttäytyäkseen haluamalla tavallaan (Manz, 1986; Neck ym. 2020).

Manzin (1986) esittämä itsensä johtaminen korostaa sitä, että käyttäytymistämme eivät ohjaa viime kädessä vain ulkoiset tekijät, kuten työpaikoilla johtajat, vaan ohjaajina toimivat myös yksilöiden sisäiset tekijät. Hän esitteleekin luonnollisten palkkioiden tärkeyden osaksi itsensä johtamisen prosessia. Luonnolliset palkkiot sisältävät sisäisen motivaation. Tällöin henkilö keskittyy siihen, mitä hän haluaa tehdä ja mitä hänen pitää tehdä.

Itsensä johtamisessa sisäinen motivaatio kumpuaa osaamisesta, itsehillinnän ja tarkoituksen tunteista ja se on tärkeä osa itsensä johtamista (Manz, 1986, s.595). Itsensä johtaminen osoittaa siis korkeamman tason itseensä vaikuttamisen hallintanormistoa, sillä se tunnistaa luontaisesti palkitsevat strategiat sekä siihen liittyvän sisäisen motivaation.

Manzin (1986) kuvaus itsensä johtamisesta itseensä vaikuttamisen laajempaan prosessina liittyy itsesäätelyn käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, itsehallinnan ja itsekontrollin teorit keskenään (Houghton & Neck, 2002). Tämän lisäksi itsensä johtaminen saa vaikutteita sosiaalikognitiivisista teorioista ja sisäisestä motivaatiosta. Näistä teorioista lisää alaluvussa 2.2.

Lisäksi itsensä johtaminen tarjoaa laajemman ja kattavamman lähestymistavan itsevaikuttamiseen (Stewart ym., 2011, s. 188). Sen lähestymistapa kattaa muutakin kuin itsehallinnan käyttäytymiseen liittyvät strategiat. Itsensä johtaminen kattaa myös kognitiivisia strategioita, kuten luonnollisten palkkioiden – ja rakentavien ajatusmallien strategiat (Prussia ym., 1998, s. 524). Näistä strategioista lisää luvussa 3.

Itsensä johtaminen on siis yleisesti kuvattu itseensä vaikuttamisen prosessina (Manz 1986; Neck ym. 2020, s.7–8). Neck ym. (2020, s.8) lisäävät, että tämä yleiskuva ei kerro meille kaikkea siitä, mitä itsensä johtaminen sisältää. Itsensä johtamista voi kuvata itseensä vaikuttamisen prosessin aikana koostuvasta kokemuksesta. Itsensä johtaminen tapahtuu tietynlaisten käyttäytymis- ja kognitiostrategioiden kautta. Kyseisten strategioiden avulla pyrimme ymmärtämään mitä, miksi ja kuinka jokin tehtävä tulisi suorittaa. Näin ollen itsensä johtaminen korostaa sekä sisäisen motivaation prosessia että toimivaa kognitiivista prosessia.

Mitä tarkoitetaan itsensä johtamisella? Itsensä johtamista on siis kuvattu prosessina, jossa henkilö saavuttaa tarvittavan itseohjautuvuuden ja -motivaation parantaakseen suoritusta ja tehokkuuttaan (Houghton, Dawley, ym., 2012; Manz, 1986; Neck &

Houghton, 2006) Prosessi rakentuu kognitiivisesta- ja käyttäytymisearvioinnista ja -itse vaikuttamisesta. Tällöin henkilö pyrkii siis tietoisesti vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen arvioimalla eri osia suorituksistaan tilanteissa. Tällaisia tilanteita voi olla kaikki tehtävät, joissa voi tarvita itsensä johtamista. Itsensä johtamisella henkilö pyrkii siis vaikuttamaan omaan käyttäytymiseen positiivisesti, jotta hän voi saavuttaa kehittyneemmän kokonaisvaltaisen suorituksen (Houghton ym., 2012, s.217).

Itsensä johtamisen avulla halutaan löytää syyt sille, minkä takia tietynlaista käytöstä syntyy ja vahvistaa omaa käyttäytymistään (Neck & Houghton, 2006). Käytös voi liittyä esimerkiksi erilaisten työtehtävien tekemiseen, jolloin henkilö pyrkii itsensä johtamisen avulla muokkaamaan käytöstään niin, jotta hän voi joko lisätä itselleen luonnollisesti palkitsevia tehtäviä tai selviytymään väkinäiseltä tuntuvista tehtävistä. Eli itsensä johtaminen korostaa myös luonnollisten palkkioiden tärkeyttä ja se auttaa henkilöä tunnistamaan tällaisia arjen tehtävistään.

Itsensä johtamisen tavoitteesta on hyvä muistaa, että sen tarkoituksena ei ole korvata organisaatiossa tapahtuvaa johtamista tai lähijohtamista, vaan organisaatiossa tapahtuvan johtamisen on tarkoitus helpottaa sen henkilöstönsä itsensä johtamista (Stewart ym., 2011).

Neck ym. (2020, s.90) mukaan yksi tärkeimmistä asioista itsensä johtamisessa on ymmärtää se, että voimme ajatella asioita, joita haluamme eri tavoin. Voimme myös valita mitä ajattelemme ja miten ajattelemme sen.

2.2 Itsensä johtamisen historia ja siihen vaikuttaneet taustateoriat

Ennen itsensä johtamisen käsitteen syntyä, itsensä johtamisen tutkimuksen pioneerina pidetty Charles Manz yhdessä Henry Simsin kanssa alkoi 1980-luvulla miettimään itsehallinnan lisäämistä johtamisen tutkimuskenttään (Manz & Sims, 1980).

Itsehallinnan teoria on vaikuttanut itsensä johtamisen teorian kehittymiseen hyvin paljon ja itsensä johtamisen teoria onkin lisäys ja laajempi näkemys itsehallinnan teoriasta (Manz, 1986). Mischelin (Manz ja Sims, 1980, s.362) mukaan itsehallintakäyttäytyminen sisältää henkilökohtaisia tavoitteita, tavoitteita varten tehtyä omaa ohjeistusta, itse annettuja seurauksia ja omaan käytökseen liittyviä suunnitelmia.

Itsensä johtaminen käsitteenä muodostui 1980-luvulla (Manz, 1986). Itsensä johtamisen teorian syntyyn on vaikuttanut useampikin eri teoria (Houghton & Neck, 2002, s.672). Siihen on vaikuttanut itsehallinnan teoria, itsesäätelyteoria, sosiaalikognitiivinen teoria ja itsemääräämisoikeuden teoria. Tämän lisäksi se on saanut vaikutteita positiivisesta psykologiasta.

2.2.1 Itsehallinta

Itsehallinnan teoria on siis yksi suurimmista vaikuttajista itsensä johtamisen käsitteen ja teorian syntyyn (Manz, 1986). Itsehallinta on suomennos englannin kielisistä käsitteistä ”self-management” ja ”self-control”, joista kirjallisuudessa puhutaan synonyymeina (Manz & Sims, 1980, s. 362; Stewart ym., 2011, s. 186).

Manzin luoma itsensä johtamisen teoria saa juurensa Craverin ja Scheierin (1982) itsehallinta teoriasta (Manz, 1986). Manzin (1986) näkemys itsensä johtamisesta on se, että yksilön itsesäätelyprosessi tapahtuu seuraamalla seuraavia vaiheita: 1. Ensiksi tunnistetaan ja havaitaan nykytilanne ja verrataan sitä standardeihin. 2. Seuraavaksi yksilön nykytilan ja halutun tilan välinen aukko korjataan halutulla käyttäytymisillä, jotta saadaan vähennettyä eroavaisuuksia standardeista. 3. Tämän jälkeen uuden käyttäytymisen vaikutus arvioidaan ja se yhdistetään palautteena havaintoon tilanteesta, ja tämä aloittaa itsesäätelyprosessin uudelleen. Eli itsensä johtamista tapahtuu, kun yksilö havaitsee tilanteen, valitsee käyttäytymisen normien mukaan, valvoo toimintoja ja kognitioita rohkaistakseen toivottuja käyttäytymisiä ja sitten arvioi, miten käyttäytyminen vaikuttaa tilanteeseen. Tämän lisäksi (Stewart ym., 2011, s.186) lisäävät,

että tällöin itsensä johtamisen laajuus kasvaa ulkoisesta säätelystä myös sisäiseen säätelyyn, joilla he tarkoittavat sitä, että standardien noudattaminen tapahtuu myös sisäisesti.

Itsehallintaa kuvataan käytöksenä, jolloin henkilö hallitsee jossakin tilanteessa käyttäytymistään, vaikka hallittu käytös onkin epätodennäköisempi lopputulema tilanteessa (Thoresen & Mahoney, 1972, s.12–14). Heidän mukaansa itsehallinta tilanteissa vaihtoehtoja on useita ja vaihtoehdoilla on erilaiset seuraukset. Käyttäytymisen taustalla on heidän mukaansa usein omaan terveyteen liittyvä parannus. Esimerkki tällaisesta käytöksestä olisi se, että henkilö olisi tottunut juomaan alkoholia juhlissa. Itsehallintakäytöstä olisi se, jos henkilö pystyisi olemaan juomatta juhlissa.

Stewart ym. (2011, s.187) mainitsevat yllä kuvatun itsehallinta käyttäytymisen painottavan itsevaikuttamisen strategioiden soveltamista kurinalaisesti epätoivottujen käyttäytymisten, kuten alkoholin tai tupakan poistamiseksi. Tämän lisäksi tällöin toiveena olisi lisätä positiivisia tai toivottuja käyttäytymistapoja kuten liikuntaa tai laihduttamista.

Itsehallinnasta on lisäksi mainittu sen ohjaavan henkilöä tietoisesti organisoimaan ja hallitsemaan ajatuksiaan, käyttäytymistään ja ympäristöään tavalla, jolla he voisivat menestyä paremmin (Goldsby ym., 2021, s.2-3).

Itsehallinnan pohjalta syntyi siis itsensä johtamisen teoria (Manz, 1986). Itsensä johtamisen teoria hyödynsi itsehallinnan kuvailemia käyttäytymisstrategioita ja lisäsi niihin luontaisesti motivoivat strategiat (Manz, 1986). Itsensä johtamisen teoriaa tarkastellessa nykyään voidaan huomata, että käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ovat juurtuneet nimenomaan itsehallinnan teoriasta (Neck & Houghton, 2006, s.280).

Manzin (1986) luomalla itsensä johtamisella tarkoitettiin itsensä johtamisprosessia, jossa henkilö pystyy johtamaan itseään kohti luonnollisesti motivoivia tehtäviä sekä

suoriutumaan pakollisista tehtävistä, jotka eivät ole luonnollisesti palkitsevia. Manzin (1986) luoma itsensä johtamisen teoria pyrki erottumaan aikaisemmasta itseensä vaikuttamisen tutkimuksesta laajentamalla sen standardeja, tuomalla esiin henkilöitä luonnollisesti motivoivat tehtävät ja esittämällä uusia strategioita itsehallintaan. Aikaisempaan itsehallintaan nähden itsensä johtamisen näkemys pyrkii helpottamaan yksilöiden ohjausstandardeja (Manz, 1986, s.590).

Manzin (1986) luoma itsensä johtamisen teoria korostaa siis itsehallinta käyttäytymistä sekä luonnollisia palkintoja. Myöhemmin itsensä johtamisen teoriaan liitettiin 1990-luvulla rakentavien ajattelutapojen strategiat (Anderson & Prussia, 1997, s. 121). Tällä tarkoitetaan sitä, että itsensä johtaminen liittyy myös ajatusmallien luomiseen ja muuttamiseen yksilölle toivottuun muotoon.

2.2.2 Itsensä johtamisen ja itsehallinnan eroavaisuudet

Itsehallinnan voi nähdä joukkona strategioita, joiden avulla yksilöt voivat rakentaa toimivan työympäristön tai luomaan motivaatiota (Manz, 1986, s.590). Itsensä johtaminen puolestaan pyrkii itsehallinnan kuvaileman käyttäytymisen lisäksi ymmärtämään syitä, miksi tätä kyseen omaista käytöstä on ylipäättään tapahtunut. Tällöin se pyrkii ymmärtämään käyttäytymistä laajemmin, kuin itsehallinta.

Itsensä johtamisen ja itsehallinnan eroja Manz (1986, s.590) kuvaa siten, että itsehallintaa voi kuvata käyttäytymisenä, jossa henkilö asettaa itselleen työhön liittyvän tavoitteen ja palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta. Tällainen tavoite voi olla esimerkiksi saavuttaa tietty määrä asiakassoittoja per päivä. Tällaisessa tilanteessa itsensä johtamisella pyrittäisiin ymmärtämään korkeamman tason standardeja, eli sitä, minkä takia itsehallinta käyttäytyminen tapahtuu. Tällöin tavoitteen asetannasta henkilö esittäisi laajempia kysymyksiä kuten, miksi haluan saavuttaa tavoitteet? Haluanko olla parempi työntekijänä? Haluanko menestyä työssäni paremmin? Eli itsensä johtaminen pyrkii laajentamaan omaa ymmärrystämme itsehallintaan liittyvästä käyttäytymisestä.

Itsensä johtamisen ja itsehallinnan eroina on myös se, että itsehallinta liittyy pääosin käyttäytymiseen ja kognitiivisiin strategiasarjoihin, jotka kuvaavat rationaalisesti sitä, mitä ihmiset ovat tekemässä (Manz, 1986, s.590). Kuten esimerkiksi aikaisemmin luvussa 2.2.1 mainittu alkoholin juominen juhlissa. Manzin mukaan (1986) Itsensä johtaminen puolestaan pyrkii löytämään tehtävien tuottaman luonnollisen arvon. Itsensä johtaminen luo laajemman käsityksen itseensä vaikuttamisesta sisällyttäen siihen luonnollisesti vetoavilta tuntuvat tehtävät töissä ja ymmärtäen niiden tärkeyden liittyen määrittelemiseen miksi käyttäytymistä on tapahtunut. Eli itsensä johtaminen pyrkii löytämään vastaukset siihen, miksi jotakin tiettyä käytöstä tapahtuu.

Goldsby ym. (2021, s.2-3) tuovat esille itsehallinnan ja itsensä johtamisen eroiksi sen, että ensimmäisenä mainitulla pyritään vaikuttamaan itseensä, jotta saadaan asetetut tavoitteet suoritettua, kun taas jälkimmäinen syventää tätä ajatusta korkeamman tason merkityksellä ja tarkoituksella.

Itsensä johtamisen teorian esittämät luonnolliset palkkiot eroavat itsehallinnan korostamista palkkioista (Manz 1986, s. 591). Tämä näkyy siinä, että luonnollisesti palkitsevat tehtävät keskittyvät nimenomaisesti itse tehtävän luomaan mielihyvään, kun taas itsehallinta keskittyy tehtävän irrallisiin palkintoihin sekä tehtävän suorittamisesta koituviin hyötyihin.

2.2.3 Itsesäätelyteoria

Koska itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, kuuluu siihen myös itsesäätelyä, tämän ollessa osana itseensä vaikuttamista (Manz, 1986, s.595). Hänen mukaansa itsensä johtaminen käsitetään prosessiksi, joka käsittää käyttäytymiseen keskittyvät itsehallintastrategiat ja käsittelee edelleen korkeamman tason kontrollistandardien itsesäätelyä, jotta sisäisen motivaation rooli voidaan paremmin

tunnistaa. Neck & Houghton (2006, s.275) lisäävät, että itsensä johtamisen strategiat toimivat laajemmassa itsesäätelyn teoreettisessa viitekehyksessä.

Usein itsesäätelyteoriaa kuvataan mekaanisen termostaatti esimerkin avulla esim. (Carver & Scheier, 1998, s.13; Neck ym., 2020, s. 16; Neck & Houghton, 2006, s. 276). Itsesäätelyteoria viittaa siihen, että ihmiset säätelevät käyttäytymistään prosessilla, joka on melko samanlainen kuin mekaanisen termostaatin toiminta. Termostaatti aistii lämpötilaeroja lämpötila-asetukseen nähden, minkä jälkeen se viestittää ilmastointilaitetta tuottamaan lämmintä tai viileää ilmaa poikkeaman vähentämiseksi. Itsesäätelyteoria viittaa pitkälti samaan tapaan siihen, että ihmiset seuraavat käytöstään suhteessa asetettuun standardiin tai haluttuun tilaan. Jos henkilön todellinen suoritustaso ja vaatimustaso eivät ole kohdallaan, henkilö muuttaa yritystään ja pyrkii muuttamaan käsitystään parantaakseen suoritusta ja poistaakseen eron. Eli itsesäätelyllä tarkoitetaan omien tunteiden ja käytösten säätelyä.

Itsesäätelyteoria viittaa myös siihen, että kohdatessa ongelmia ja ristiriitoja edetään kohti tavoitteiden saavuttamista. Yksilöillä, jotka ovat itsevarmoja tai toiveikkaita, eli omaavat positiivisia odotuksia tavoitteisiin, on taipumusta jatkaa tai jopa lisätä ponnistelujaan (Neck & Houghton, 2006, s.276). Puolestaan yksilöillä, joilta puuttuu luottamusta tai toivoa, eli joilla on negatiivisia odotuksia tavoitteisiin, on taipumusta etsiä vaihtoehtoisten tavoitteiden saatavuutta tai irtautua niistä kokonaan (Neck & Houghton, 2006, s.276). Näin ollen keskeinen osa itsesäätelyteoriaa on itseluottamuksen tai -toivon käsite, joka ilmenee suoritukseen liittyvinä odotuksina. Vaikka irtiotto saavuttamattomista tavoitteista on välttämätön ja elintärkeä osa itsesäätelyprosessia, takaisinkytkennän kognitiiviset vääristymät, jotka johtavat perusteltuun luottamustasoon ja siihen liittyviin odotuksiin, voivat johtaa ennenaikaisiin tavoitteiden irtikykytyksiin ja muihin itsesäätelyn toimintahäiriöihin, kuten ahmimiseen tai alkoholismiin.

Itsesäätelyn teoria on laaja kuvaileva näkemys ihmisen käyttäytymisestä (Neck & Houghton, 2006, s.277). Se pyrkii selittämään, miten käyttäytymistä tapahtuu. Hyvä muistaa, että itsesäätelyprosessit eivät aina kuitenkaan toimi sujuvasti tai päädy onnistuneisiin suorituksiin ja tavoitteisiin.

2.2.4 Sosiaalikognitiivinen teoria

Itsensä johtamiseen liittyy myös Banduran sosiaalikognitiivinen teoria (Neck & Houghton, 2006, 279). Neck ym. (2020) lisäävät, että itsensä johtaminen pääasiassa rakentuu kahden psykologian osa-alueen teoriasta ja tutkimuksesta, joista ensimmäinen on sosiaalikognitiivinen teoria. Sosiaalikognitiivinen teoria yhdessä itsesäätelyn teorian kanssa ovat suurimmat vaikuttajat itsensä johtamisen strategioiden syntyyn (Manz, 1986).

Sosiaalikognitiivinen teoria pitää ihmisen käyttäytymisen omaksumista ja muutosta monimutkaisena prosessina, joka koostuu monesta osasta (Bandura, 2000). Neck ym. (2020, s.9) mukaan sosiaalikognitiivinen teoria tunnistaa sen, että ihminen vaikuttaa ympärillä olevaan maailmaan ja sekä saa siitä vaikutteita. Teoria pitää myös tärkeänä ihmisen itsensä hallinnan kykyä, varsinkin kun henkilö kohtaa vaikeita, mutta tärkeitä tehtäviä työympäristössään.

Teorian vaikutus itsensä johtamiseen näyttäytyy varsin hyvin käyttäytymiseen liittyvien strategioiden osalta (Neck ym., 2020). Rakentavien ajattelumallien strategiat saavat vaikutteet myös sosiaalisen kognitiivisen teorian kautta, sillä jälkimmäinen tunnistaa myös ihmisen kyvyn oppia ja kokea tehtäviä ja tapahtumia havainnoimalla muita sekä mielikuvitusta käyttämällä (neck ym., 2020). Lisäksi sosiaalikognitiivinen teoria painottaa tärkeäksi havaintokykyämme omasta tehokkuudesta sekä mahdollisista tehokkuuden parannuksista.

Itsensä johtamisen on kuvattu olevan itseensä vaikuttamisen prosessi (Manz 1986). Sosiaalikognitiivisen teorian mukaan itseensä vaikuttamisen prosessissa on kaksi osaa, jotka vaikuttavat ihmisten motivaatioon tavoitteiden saavuttamiseksi (Neck ym. 2020, s.16; Neck & Houghton, 2006, s.279). Ensimmäistä osaa kuvaa kolmiosainen vastavuoroinen käyttäytymismalli, joka viittaa siihen, että ihmisen käyttäytymistä selittää kolme tekijää: Omaan maailmaamme ulkoisesti vaikuttavat tekijät, henkilökohtaiset sisäiset tekijät ja itse käyttäytyminen.

Toisena itseensä vaikuttamisen prosessin osana, joka vaikuttaa motivaatioon tavoitteiden suorittamiseksi Neck ym. (2020, s.16) esittävät minäpystyvyyden. Tätä he kuvaavat tehokkuudentasona, jota yksilöillä on toimiessaan maailmassa. Tämän lisäksi minäpystyvyyttä on käsityksemme omista kyvyistämme kohdata ja selviytyä tilanteista ja haasteista elämässämme. Minäpystyvyyteen liittyy myös muiden ihmisten suoritusten havainnointi, sanallinen suostuttelu ja kokemamme fyysiset reaktiot tilanteissa.

2.2.5 Itsemääräämisoikeuden teoria

Yhtenä merkittävänä itsensä johtamisen teoriaan vaikuttavana taustateorian on sisäisen motivaation teoria, tai toisin sanoen itsemääräämisoikeuden teoria (eng. self-determination theory) (Neck ym. 2020, s.9). Itsemääräämisoikeuden teoria keskittyy sosiaaliskontekstiin olosuhteisiin, jotka helpottavat kaikkia luonnollisia itsemotivaatioprosesseja ja tervettä psykologista kehitystä (Ryan & Deci, 1985). Teoria erityisesti keskittyy tekijöihin, jotka vahvistavat luonnollista motivaatiota, itsesääntelyä ja hyvinvointia (Ryan & Deci, 1985). Teoria korostaa luonnollisten palkintojen merkitystä, jota saamme tekemällä tehtäviä tai toimintoja, joista pidämme. Teoria siis keskittyy nautittujen tehtävien luomista mahdollisuuksista. Itsensä johtamiseen kuuluva luonnolliset palkitsemisstrategiat strategiat pohjautuvatkin juuri sisäisen motivaation teoriasta (Manz, 1986, s.593).

2.2.6 Positiivinen psykologia

Itsensä johtamisen teoriaan kytköksiä on myös positiivisella psykologialla. Positiivinen psykologia on uudistuva psykologian kenttä, josta itsensä johtaminen saa vaikutteita (Neck ym., 2020, s.18). Positiivinen psykologia tutkii mielen terveyden edistämisen luomien kilpailukykyjen, resurssien ja psykologisten vahvuuksien vaikutuksia elämäämme (Kobau ym., 2011, s. 1). Se tutkii, mitkä asiat ovat oikein yksilön elämässä, kuten esimerkiksi positiivisia ominaisuuksia, psykologisia voimavaroja ja vahvuuksia. Se viittaa myös positiivisiin tunteisiin, kuten onnellisuuteen, kiitollisuuteen ja tyydytykseen. Tämän lisäksi siihen liittyy myös positiiviset luonteenpiirteet kuten, optimismi, sinnikkyys ja luonteenvahvuudet. Positiivinen psykologia keskittyy positiiviseen mielen terveyteen ja on voimaannuttava resurssi tälle, sillä se pyrkii sisällyttämään laajasti psykologisia voimavaroja ja taitoja yksilön hyvinvoinnin parantamiseksi.

Minkä takia positiivinen psykologia on merkittävä itsensä johtamisen kannalta? Tutkimuksen mukaan yksilön kokeman onnellisuuden ja hyvinvoinnin yhtenä merkittävästi vaikuttavana tekijänä on tarkoituksenmukainen toiminta (Lyubomksky ym., 2005). Tarkoituksenmukaisen toiminta on Lyubomksky ym. (2005, s.118) mukaan on laaja kategoria, joka sisältää paljon erilaisia ihmisten tekemiä päivittäisiä asioita. Tarkoituksenmukaisuudella he tarkoittavat toimia, joihin henkilö voi ryhtyä halutessaan ja niiden tekeminen vaatii henkilöltä voimavaroja. Eli henkilön täytyy ryhtyä suoritukseen, suoritus ei vain tapahdu henkilölle.

Tarkoituksenmukaiseen toimintaan kuuluu käyttäytymisen muokkaamista ja kognitiivisten asenteiden ja prosessien muuttamista Lyubomksky ym. (2005, s.118–120). Nämä tekijät ovat ratkaisevana tekijänä ihmisen onnellisuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Houghton ja Neck (2002) ja Neck ym. (2020) mukaan itsensä johtamisen strategiat ovat käyttäytymiseen liittyvät strategiat, luonnollisten palkkioiden strategiat ja rakentavien ajattelumallien strategiat. Neck ym. (2020, s. 18) mukaan strategiat on suunniteltu siten, että ne johtavat tarkoituksenmukaiseen toimintaan, joka voi auttaa ihmisiä

muokkaamaan käyttäytymistään ja kognitiivista prosessiaan myönteisemmäksi ja tuottavammaksi.

3 Itsensä johtamisen strategiat

Kolmas pääluku käsittelee itsensä johtamiseen liittyviä strategioita. Itsensä johtamista on siis kuvattu joukkona strategioita, joiden avulla yksilö siis pyrkii parantamaan omaa suoritusta (Neck & Houghton, 2006). Yleisesti nämä strategiat ovat jaettu kolmeen luokkaan: Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin ja rakentavien ajatusmallienstrategioihin (Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006; Prussia ym., 1998) Nämä strategiat pohjautuvat edellisessä luvussa käsiteltyihin klassisiin itseensä vaikuttamisen teorioihin, kuten itsesäätelyn -, itsehallinnan -, itsemääräämisoikeuden- ja sosiaalikognitiivisen teorioihin. Joten, itsensä johtaminen muodostaa laajasta kattauksesta teorioita kognitiivisia – ja käyttäytymisstrategioita, joiden avulla yksilö muokkaa omia suorituksen lopputuloksia.

3.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ovat strategioita, joiden avulla yksilö pyrkii hallitsemaan käyttäytymistään (Neck, ym. 2020, s.32). Andersonin & Prussian (1997, s.121) mukaan käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoituksena on auttaa yksilöä suoriutumaan ja selviytymään epämiellyttäviltä tuntuilta pakollisilta tehtäviltä. Käyttäytymiseen keskittyvissä strategioissa kyse on itsensä johtamisesta, jotta saamme saavutettua itsellemme asetetut tavoitteet haastavissa tilanteissa, jotka vaativat uhrauksia ja pakollisia toimia (Anderson & Prussia, 1997, s. 121). Lisäksi käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoituksena on kasvattaa yksilön itsetuntemusta erilaisten työkalujen avulla (Houghton & Neck, 2002, s.673; Neck ym. 2020, s. 40). Ihmiset käyttävät käyttäytymiseen liittyviä strategioita jokapäiväisessä elämässään (Neck ym. 2020, s.41). Ongelma strategioiden käytössä on se, että niitä tehdään tietämättömästi, joka johtaa strategioiden tehottomaan käyttöön.

Käyttäytymiseen keskittyvillä strategioilla pyritään kasvattamaan yksilön itsetietoisuutta, mikä johtaa käyttäytymisen hallintaan juuri tehtävissä, jotka tuntuvat väkinäisiltä

(Houghton & Neck, 2002). Itsetietoisuuden paraneminen voi auttaa yksilöä tunnistamaan käyttäytymisiä eri tilanteissa, joka voi johtaa siihen, että hän tiedostaa millainen käytös tietyssä tilanteessa on parasta (Houghton & Neck, 2002, s.673). Eli yksilö käyttää strategioita työkaluina selviytyäkseen epämiellyttäviltä tuntuvista tehtävistään, edistääkseen positiivisia haluttuja käyttäytymisiään ja ymmärtääkseen omaa käyttäytymistään paremmin. Lisäksi yksilö tavoittelee negatiivisten, ei toivottujen käyttäytymisten vähenemistä (Neck & Houghton, 2006, s.271). Manzin & Neckin (2013, s.20) mukaan tällaisia käyttäytymiseen liittyviä strategioita on yhteensä viisi: Itsetarkkailu, omien tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen ja ympäristön vihjeet. Houghton & Neck (2002, s.673) lisäävät strategioiksi myös itseä korjaavan palautteen.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden perustana on keskittyä itsetuntemukseen, jotta yksilö saa ymmärryksen siitä, miksi hän käyttäytyy toivotulla ja ei toivotulla tavalla (Anderson & Prussia, 1997, ss. 120–121). Tähän yksilö pyrkii yllä mainittujen viiden strategian avulla.

3.1.1 Itsetarkkailu

Itsensä tarkkailu tavoittelee omien käyttäytymisten tiedostamista (Houghton & Neck, 2002). Tällä he tarkoittavat sitä, että yksilö tarkkailun avulla tiedostaa miten, milloin ja miksi tiettyä käyttäytymistä tapahtuu. Neck ym. (2020, s.40) lisäävät, että tarkkailun avulla yksilö saa käyttäytymisestään tietoa, jota hän tarvitsee hallitakseen itseään tehokkaammin. Lisäksi itsensä tarkkailu voi kehittää yksilölle kyvyn omien käyttäytymisten muokkaukselle ja karsimiselle (Ricketts ym., 2012, s. 4) Tämä johtaa siis joko halutun käyttäytymisen lisäämiseen tai ei halutun käyttäytymisen vähentämiseen. Esimerkiksi yksilö voi tarkkailunsa avulla havaita työntekoon liittyvää tehottomuutta ja sitä analysoimalla hän voi tunnistaa, mistä kyseinen tehottomuus johtuu. Tällöin vähentämällä kyseistä toimintaa yksilö saa tehokkuuden kasvuun.

3.1.2 Omien tavoitteiden asettaminen

Itsearviointin avulla henkilö voi asettaa itselleen tavoitteita. Tavoitteiden pääsääntöinen tarkoitus on olla apuna suorituksen kehittymiselle (Houghton & Neck, 2002, s. 673). Tämän lisäksi empiirisesti on tutkittu tavoitteiden asettamisen vaikuttavan huomattavasti yksilön motivaatioon suorittaa kyseinen tehtävä, esim. (Locke ym., 1981). Neck & Houghton (2006, s.271) painottavat sitä, että tavoitteiden tulee olla haastavia, jotta ne motivoivat yksilöä. Tähän Manz & Neck (2013, s.21) lisäävät, että tavoitteet eivät saa tuntua liian haastavilta, sillä tällöin yksilö kokee ne mahdottomiksi saavuttaa.

Tavoitteet kuuluvat osaksi jokapäiväistä elämäämme. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat myös osana itsensä johtamista ja niitä käytetään suunnannäyttäjänä yksilölle (Neck ym. 2020, s.42). Heidän mukaansa tavoitteet koostuvat pidempiaikaisista tavoitteista, jotka pitävät sisällään pienempiä välitappeja ja lyhytaikaisista tavoitteista, jotka suoritetaan yleensä nopeammin. Esimerkiksi henkilö asettaa pidempiaikaiseksi tavoitteeksi sijoittajantyöt. Tätä varten hänen tulisi ensiksi päästä opiskelemaan kaupallista alaa, suorittaa tutkinto ja sitten vasta hän voisi aloittaa työuransa. Lyhytaikainen tavoite voi liittyä esimerkiksi siihen, että pääsee opiskelemaan sijoittamista yliopistoon tai avoimeen yliopistoon.

3.1.3 Itsensä palkitseminen

Itsensä palkitsemisella tarkoitetaan sitä, että henkilö palkitsee itseään jollakin mieleisellä tekemisellä tietyn tavoitteen saavuttamisen jälkeen (Neck & Houghton 2006, s.271). Palkitseminen voi olla jokin fyysinen asia tai omassa päässä tapahtuva kehuminen (Neck ym. 2020, s.52–53). Neck & Houghton (2006, s.271) mukaan palkitsemisen suuruus riippuu tavoitteen tärkeydestä ja suuruudesta. Pienemmän tavoitteen saavuttamisesta yksilö voi palkita itseään kevyemmällä palkkiolla ja suuremman tavoitteen saavuttamisesta isommalla palkkiolla. Houghtonin & Neckin (2002, s. 673) mukaansa itsensä palkitseminen helpottaa tiettyjen käyttäytymisten muuttamisessa. Lisäksi itsensä palkitseminen mielekkäillä asioilla tai tekemisellä vaikuttaa myönteisesti yksilön tuleviin

työtapoihin (Neck ym. 2020, s.52). Neck ym. (2020) mukaan haastavan itsensä palkitsemisesta tekee se, että yksilölle miellyttävänä koettujen palkkioiden tunnistaminen voi olla vaikeaa. Tämän lisäksi ne pitäisi osata vielä liittää palkkiona halutulle käytökselle.

3.1.4 Itsensä rankaiseminen ja itseä korjaavan palautteen anto

Neck & Houghton (2006, s.272) mukaan itsensä rankaiseminen ja itseä korjaavan palautteen annon tarkoitus on sama. Itsensä rankaiseminen toimii paljolti samalla tavalla kuin itsensä palkitseminen (Neck & Houghton, 2006, s.272; Neck ym. 2020, s.55). Molemmat keskittyvät itsesovitettuihin seurauksiin käyttäytymisessä. Eli itsensä palkitsemisella annetaan jotain miellyttävää palkkioksi suorituksesta ja itsensä rankaisussa yksilö poistaa jotakin miellyttävää tekemistä rangaistukseksi huonosta suorituksesta. Neck ym. (2020, s.55) huomauttavat itserankaisun huonon puolen. Rankaisun huonona puolena on se, että ihmiset soveltavat strategiaa valitettavasti liian usein ja tämä johtaa heikentyneeseen motivaatioon ja luovuuteen.

3.1.5 Ympäristön vihjeet

Viimeinen käyttäytymiseen liittyvistä strategioista on ympäristön vihjeet (Neck & Houghton 2006). Vihjeiden tarkoituksena on edistää rakentavaa käyttäytymistä ja poistaa haitallisia käyttäytymisiä. Ympäristössä olevat vihjeet ovat fyysisiä asioita, jotka kiinnittävät huomionne (Neck ym. 2020, s.36). Maailmamme on täynnä fyysisiä vihjeitä, jotka houkuttelevat tietynlaiseen käytökseen. Vihjeiden tarkoituksena on myös olla muistuttamassa henkilöä keskeneräisistä tavoitteista ja palkkioista, tällöin ne voivat olla työpöydällä tai työympäristössä esimerkiksi post-it lappuina (Marques-Quinteiro & Curral, 2012, s. 562). Hektisessä ja muuttuvassa työssä yksilö voi pitää listaa suoritettavista tehtävistä ja vetää viivan jo suoritettujen tehtävien ylle (Neck ym., 2020, s.36).

Neck ym. (2020, s.36) luokittelevat vihjeet negatiivisiksi ja positiivisiksi. Negatiiviset vihjeet liittyvät ei haluttuihin käytöksiin. Kuten esimerkiksi lounasravintolassa tarjolla oleva jälkiruoka saattaa houkutella dieetillä olevan henkilön rapsahtamaan dieetistään. Jos yksilö haluaa vähentää tällaista käytöstä, tulisi hänen poistaa negatiivisia vihjeitä mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi tällöin henkilö voisi välttää menemästä ravintolaan ja tehdä dieetin mukaiset eväät töihin. Yksilön tunnistessa omalle käytökselleen haitalliset asiat ja tekijät, voi hän myös poistaa tai muokata niitä. Esimerkiksi epämiellyttävältä tuntuvan tehtävän tekemiseen voi auttaa se, että poistat itsellesi häiriötä aiheuttavat tekijät samasta huoneesta tai vaihdat itse huonetta, jossa asian teet.

Positiiviset vihjeet puolestaan johtavat yksilöä positiiviseen käytökseen (Neck ym. 2020, s.37). Tällaista voi edistää siten, että laittaa esille fyysisiä vihjeitä, jotka johtavat positiiviseen ja haluttuun käytökseen. Esimerkiksi mietitään tilannetta, jossa yksilö haluaisi kasvattaa tietämystään jostakin aiheesta. Tällöin hän voisi asettaa aiheesta olevia artikkeleita, kirjoja tai muita fyysisiä vihjeitä paikkoihin, jossa hän viettää aikaansa. Tämä auttaa häntä huomaamaan aiheen helpommin, joka voi johtaa haluttuun käytökseen.

Vihjeet toimivat siis yksilöille kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa auttaa yksilöä kiinnittämään huomiota haluttuun käytökseen. Puolestaan toinen tapa auttaa yksilöä tunnistamaan negatiiviset toiminnot, tällöin henkilö voi välttää tietynlaisia toimintojaan.

3.2 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Itsensä johtaminen siis laajentaa itsesäätelyn ja itsehallinnan perusnäkömää syventymällä myös luonnollisiin palkintoihin (Manz, 1986). Tällä tarkoitetaan siis sitä, että itsensä johtaminen keskittää huomion myös tehtävästä ja toiminnoista saatuihin luonnollisiin palkkioihin (Neck ym. 2020, s.18). Ennen kuin syvemmin tarkastellaan luonnollista palkkiota, on hyvä ymmärtää palkitsemista yleisesti.

Psykologian kirjallisuus jaottelee palkitsemistyyppiin, ulkoisesti jaettuihin ja luonnollisiin palkkioihin (Neck ym., 2020, s.68). Ulkoisesti jaettu palkinto on siis ulkoisesti hallinnoitu, jonka ihmiset usein yhdistävät työpaikkoihin (Neck ym, 2020, s.68). Tällaisia palkintoja ovat esimerkiksi kehu, palkankorotukset, vapaat, ylennykset, palkinnot ja rahabonukset.

Luonnollinen palkkio on useimmiten vaikeampi tunnistaa ja ymmärtää, sillä se on hyvin kiinteästi sidottuna tehtyyn toimintoon tai tehtävään (Manz, 1986, s.593; Neck ym, 2020, s.68). Tätä palkkiota ei voi siis irrottaa tehtävästä. Luonnollisella palkkiolla tarkoitetaan siis sitä, että tehty tehtävä palkitsee jollakin tavalla tekijäänsä (Manz, 1986, s.593). Eli tehtävä itsessään on tekijälleen houkutteleva ja tekijä kokee tehtävän suorittamisen miellyttäväksi.

Itsensä johtamisen luonnolliset palkitsemisstrategiat korostavat siis annettujen tehtävien tai toimintojen nautinnollisia osia (Houghton & Neck, 2002, s.673). Heidän mukaansa luonnollisten palkitsemisstrategioiden tarkoituksena on edistää tilanteita, joissa henkilöä motivoi tai palkitsee kyseinen tehtävä tai toiminto. Tällöin tehty tehtävä itsessään tuo henkilölle nautintoa. Luonnollinen tai sisäinen palkinto muodostuu, kun tehtävä itsessään on kannustava ja haluttu suorittaa (Houghton & Neck, 2002, s.673). Eli tällöin tehtävä itsessään motivoi suorittajaansa ja ulkopuolisia kannustimia ei tarvita. Neck ym. (2020, s.68) mainitsevat, että nämä kaksi erityyppistä palkitsemisen muotoa eivät poissulje toisiaan, eli molempia voi havaita samanaikaisesti. Esimerkiksi työssä usein palkka on ulkopuolinen motivaattori, mutta työtehtävän tekeminen saattaa olla luonnollisesti palkitsevaa.

Usein tällaisten luonnollisesti palkitsevien tehtävien suorittaminen kasvattaa henkilön kyvykkyyden, itsehallinnan ja tarkoituksen tunteita (Neck ym. 2020). Neck ym. (2020, s.68) antavat luonnollisesti palkitsevasta suorituksesta esimerkin: *”Henkilö, joka nauttii sanomalehden lukemisesta ja viettää paljon aikaa sen tekemiseen, osallistuu toimintaan, jota voitaisiin luonnehtia luonnollisesti palkitsevaksi.”*

Toiminnot, jotka ovat luonnollisesti palkitsevia usein saa meidät tuntemaan pätevimmiksi ja itsehillitseväisemmäksi (Gagné & Deci, 2005, s. 332). Neck ym. (2020, s.69) esittävätkin, että, sellaiset asiat, joista yksilö nauttii ja suoriutuu hyvin, tuottaa hänelle pätevyyden tunnetta. He myös painottavat sitä, että yksilön puhuessa aiheesta, jossa hän on asiantuntija, tuottaa hänelle pätevyyden tunnetta ja on sen takia luonnollisesti palkitsevaa. Lisäksi luonnollisesti palkitsevat aktiviteetit tuottavat ihmisille tarkoituksen tunnetta (McKnight & Kashdan, 2009).

Toinen piirre luonnollisesti palkitseville toimille on se, että ne tuottavat yksilöille korkeampaa itsehallinnan tunnetta (Neck ym. 2020, s.69). Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että usein yksilöt haluavat hallita elämäänsä kokonaisuudessaan, kuten valita paikan missä asua tai missä työskennellä. Myös se, että toinen henkilö tai säännöt ohjaavat, mitä tulisi tehdä vähentää itsepäättävyyden ja sitä kautta itsehallinnan tunnetta (Neck ym. 2020, s.69). Kun henkilö saa itse ohjata miten asia tehdään, tuntee hän siis korkeampaa hallintaa tilanteesta.

Neck ym. (2020, s.71) huomauttavat, että vaikka henkilö saisi pätevyyden ja itsehallinnan tunteita tehtävästä, se ei aina yksinään riitä motivaation ja luonnollisen palkkion luomiseen. Tämä johtuu siitä, että jos henkilö kokee, että tehtävän tekeminen ei ole vaivan arvoista. Tämä tarkoittaa siis sitä, että toiminnon tulisi tuottaa tarkoituksen tunnetta henkilölle, jotta hän kokisi sen luonnollisesti palkitsevaksi Neck ym. (2020, s.71). Luonnollisten palkitsemisstrategioiden yhtenä haasteena esiin nousee henkilöiden kokemien luonnollisesti palkitsevien asioiden tunnistaminen tehtävissä ja millaiset tehtävät ylipäättään ovat luonnollisesti palkitsevia (Manz, 1986, s.593). Manzin (1986)

mukaan näitä voi tunnistaa syventymällä tarkastelemaan, mitä kyseisessä tehtävässä tapahtuu ja keskittyä siihen, kuinka suoritus toteutuu. Tämän jälkeen itsensä johtamisen prosessi etenisi hyödyntämällä itselleen luontaisesti motivoivia tilanteita useammin. Esimerkiksi nykyään hybridi mallissa työskentelevä hr-ammattilainen nauttisi enemmän paikan päällä tapahtuvista haastatteluista kuin etähaastatteluista. Näin hän tunnistaisi tämän luontaisesti palkitsevan aspektin ja sopisi enemmän paikan päällä olevia haastatteluita. Tämän kaltaisen prosessin tunnistaminen auttaa henkilöä jatkossa kehittymään itsensä johtamisessa entistä enemmän (Manz, 1986, s. 593).

Luonnolliset palkitsemisstrategiat toimivat työkaluna yksilöiden itsensä johtamisen parantamiseen (Neck ym. 2020, s.73). Strategioiden tarkoitus on siis auttaa yksilöä rakentamaan omaan elämäänsä liittyviin toimintoihin luonnollisesti palkitsevia piirteitä ja keskittymään toimintojen luonnollisesti palkitseviin puoliin. Tämän lisäksi ne auttavat yksilöä tunnistamaan hänen elämässään olevien toimintojen ja tehtävien tuottamia luonnollisia palkkioita (Houghton & Neck, 2002, s.673–674; Neck & Houghton, 2006, s. 272; Neck ym. 2020, s. 73–74).

Neck ym. (2020, s. 78) mukaan luonnollisesti palkitsevat strategiat painottavat nautinnollisten toimintojen toteuttamista. Strategiat itsessään tarkoittavat sitä, että yksilön tulisi tunnistaa oman työn tai suoritettavan toiminnon luonnollisesti palkitsevat ominaisuudet. Nämä ominaisuudet voivat näyttäytyä pätevyyden, itsehallinnan ja tarkoituksen tunteina (Neck ym., 2020). Tämän jälkeen hän lisää kyseisiä ominaisuuksia työhön tai poistaa sitä häiritseviä tekijöitä.

Kun tällaiset luonnollisesti palkitsevat tilanteet tai asiat on tunnistettu, tulisi niitä pyrkiä sisällyttämään useampaan tehtävään ja asiaan, jotta niiden tekeminen ja suoriutuminen helpottuu. Houghton & Neck (2002, s.674) esittävätkin, että henkilö voi esimerkiksi tehdä työpaikalla olonsa mieluisaksi kuuntelemalla musiikkia tai avaamalla radion. Lisäksi he korostavat sitä, että luonnollisia palkkioiden avulla henkilö voi kasvattaa oman suorituksensa taso.

3.3 Rakentavien ajatusmallien strategiat

Rakentavien ajattelumallien strategiat tavoittelevat negatiivisten ajatusten korvausta positiivisilla ja rakentavilla ajattelutavoilla ja -malleilla (Anderson & Prussia, 1997, s. 121; Marques-Quinteiro & Curral, 2012, s. 562). Strategioihin kuuluu omien uskomusten ja oletuksien haastamista, mentaalista harjoittelua ja itsepuhelua. Mentaalinen harjoittelu tapahtuu esimerkiksi mielikuva harjoitteluna, jolloin henkilö pyrkii luomaan tilanteen mielessään etukäteen. Näin hän voi hahmottaa, millaista käyttäytymistä hän tilanteessa haluaa saavuttaa. Tällaista harjoittelua on kutsuttu myös nimellä mentaalinen – tai kuvitteellinen harjoittelu (Neck & Houghton, 2006, s. 674).

Itsensä johtamiseen kuuluvien rakentavien ajatusmallien strategiat sisältävät toimivien tavanomaisten ajattelumallien luomisen sekä huoltamisen (Neck & Houghton, 2006, 674). Yksilöiden kokemiin ajatusmalleihin vaikuttaa muun muassa hänen uskomuksensa, kuvittelemansa kokemukset ja itsepuhelu (Neck ym. 2020, s.113). Ajattelumallien ideana on se, että jokainen yksilö rakentaa mielessään maailmasta omanlaisensa käsityksen, joka vaikuttaa hänen toimiinsa ja tuntemuksiinsa asioista.

Banduran (2000) sosiaalikognitiivisen teorian mukaan yksilöt luovat omat psykologisen maailmansa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen valitsee, mitkä asiat vaikuttavat mieleemme. Tämä ympäröivä psykologinen maailma muokkaa siis jokaisen yksilön käyttäytymistä ja puolestaan käyttäytyminen muokkaa psykologista maailmaa yksilöiden ympärillä (Neck ym. 2020, s.94). Esimerkiksi se, miten talvikeli vaikuttaa yksilöön, riippuu yksilön psykologisesta maailmasta. Toinen voi olla mielissään talvikelistä, sillä hän rakastaa hiihtämistä, kun taas toinen pettynyt, sillä hän olisi halunnut jatkaa golfaamista pidempään. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan kokemukseensa haitallisista tai positiivisista tapahtumista omaa mieltään muokkaamalla.

3.3.1 Itsepuhelu

Itsepuhelu tarkoittaa sananmukaisesti itselleen puhumista. Sillä tarkoitetaan siis joko ääneen tai ei-verbaalista puhelua, esimerkiksi pään sisällä tapahtuvaa puhetta, joka lisää itsetietoisuutta ja parantaa ongelmanratkaisua ja tunteiden hallintaa haastavissa tilanteissa (Hardy, 2006, s. 82; Marques-Quinteiro & Curral, 2012, s. 563).

Hardyn (2006) mukaan on olemassa positiivista ja negatiivista itsepuhelua. Positiivinen itsepuhelu on muun muassa itsensä kehumista ja tsemppaamista. Positiivista itsepuhelua on käytetty muun muassa keskittymisen parantamisen työkaluna. Tämän lisäksi sillä on ollut rohkaiseva vaikutus suoritukseen. Negatiivinen itsepuhelu vaikuttaa yksilöön kriittisenä, epäsovivana, tehottomana ja ahdistavana. Tämän vuoksi sen vaikutus suoritukseen onkin haitallista.

Itsensä johtamisessa tavoitellaankin yllä mainittujen syiden takia positiivisen itsepuhelun lisäämistä (Neck, ym. 2020, s.102). Tämän lisäksi tavoitellaan negatiivisten itsepuhelu tilanteiden tunnistamista ja sitä kautta niiden poistamista kokonaan, jotta positiiviselle itsepuhelulle jäisi enemmän tilaa.

3.3.2 Mentaalinen harjoittelu

Neck ym. (2020, s.107) mainitsevat, että mentaalinen harjoittelu koostuu onnistuneen tilanteen kuvittelusta ennen varsinaisen tilanteen tapahtumista. Onnistuneen tilanteen mielessä läpi käyminen auttaa itseluottamuksen tuntemusta ennen varsinaiseen tilanteeseen osallistumista. Lisäksi tämä lisää yksilön mahdollisuutta onnistua tulevassa tilanteessa. Mentaalista harjoittelua voi käyttää jokaisessa tilanteessa, joissa henkilö on aikaisemmin onnistunut. Tätä kokemusta hän siis käyttää hyödykseen, jotta onnistuu samankaltaisessa tilanteessa. Esimerkiksi myyjä voi hakea itseluottamusta reflektoimalla aikaisempia onnistuneita myyntejään ja soveltaa niitä uusissa asiakastapaamisissa.

Mentaalisen harjoittelun lähtökohtana on siis luoda ennalta ajatuksilleen oma maailma, jossa tilannetta tarkastellaan aikaisempien onnistumisten valossa (Neck, ym. 2020, s.107). Onnistuneiden tapahtumien tarkastelu on tärkeää myös aikaisemmin mainitun oman psykologisen maailman luomisessa, sillä tämän avulla yksilö saavuttaa paremman ymmärryksen toiminnastaan.

(Goldsby ym., 2021, s.1) kertovat itsensä johtamisen olevan tärkeää henkilöille, jotka ovat johtajia tai auktoriteettiasemassa oleville henkilöille. Heidän mukaansa ammattinsa huipulla olevat johtajat vetoavat usein omaan henkilökohtaiseen kurinalaisuuteensa ja toteutukseensa siinä menestyksessä, jonka he ovat saavuttaneet organisaatioissaan. Tämän he perustelevat sillä, että usein huipulla olevat johtajat usein vetoavat, että heidän kokema menestys organisaatiossa on saavutettu omalla kurinalaisuudella ja toteuttamisella. Tästä näkee sen, että aikaisempien onnistuneiden kokemusten heijastelu auttaa henkilöä tulevaisuuden tehtävissä.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen menetelmät. Luku rakentuu seuraavalla tavalla. Ensiksi kuvataan kohdeyritys lyhyesti. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja millä tavalla aineistoa kerättiin. Lopuksi luvussa käydään läpi, millä tavalla aineistoa analysoitiin.

4.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys, jonka henkilöstölle haastattelut tehdään, kuuluu kokoluokaltaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Yrityksen henkilöstö on alle 50 ja sen vuosittainen liikevaihto ei ylitä 50 miljoonan euron rajaa. Yrityksen toimialana on henkilöstönvuokraus. Haastatteluun osallistuneet kohdeyrityksen työntekijät ovat asiantuntijatyössä.

4.2 Menetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tuomen & Sarajärven (2018, s.55) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse siitä, miten tutkija ymmärtää haastateltavia. Vilka (2021, s.95–96) mainitsee, että laadullinen tutkimus ei tavoittele totuuden löytämistä, vaan sen tavoite on näyttää tutkimuksen tulkintojen avulla ihmisen toiminnasta jotakin, mikä ei ole silmillä havaittavissa. Tuomen & Sarajärven (2018, s.62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä ylivoimaista menetelmätapaa, jonka avulla saavutettaisiin totuus.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan siis ihmisten kokemia merkityksiä. Merkitykset näkyvät kokemuksena, toimintana, ajatuksina ja päämäärien asetteluna (Vilka,2021, s.94). Vilkan mukaan (2021, s.94) merkitysten tutkimiseen on kaksi eri lähestymistapaa, kokemukset ja käsitykset. Tämän tutkimuksen merkitysten tutkiminen

perustuu ihmisten kokemiin kokemuksiin itsensä johtamisesta ja itsensä johtamisen strategioista.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on myös olla emansipatorinen (Vilkka, 2021, s.100). Tällä hän tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvat haastateltavat eivät ole pelkästään tiedon lähde tutkimukselle, vaan he myös oppivat tutkimusaiheesta. Tämän tutkimuksen aiheena on itsensä johtamisen strategiat asiantuntijatyössä, jolloin tutkielma tavoittelee myös asiantuntijoiden tietämyksen kehittymisestä heidän omista itsensä johtamisen taidoistaan.

4.2.1 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruun tavoitteena on Vilkan (2021, s.104) mukaan aineiston sisällöllinen laajuus. Tällä tarkoitetaan, että haastatteluun ei tarvitse osallistua määrällisesti paljjon henkilöitä, vaan haastatteluiden sisältö olisi laaja. Tämä eroaa määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteesta, jonka mukaan aineiston haastatteluun osallistuvien määrällä on väliä.

Laadullisen menetelmän yksi yleisimmistä aineistonkeruu menetelmistä on haastattelut (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.62; Vilkka, 2021, s.94) Koska tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, miten itsensä johtamisen strategiat esiintyvät asiantuntijatyössä, on haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopiva. Haastatteluiden idean voi kiteyttää seuraavasti. Niiden tarkoituksena on ymmärtää mitä kohdehenkilöt asiasta tietävät tai miksi he toimivat tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.62).

Haastatteluiden yhtenä etuna on niiden joustavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64–65). Tällä he tarkoittavat sitä, että kysymyksen voi kysyä uudestaan tai sen voi selventää haastateltavalle, muotoilemalla kysymys ymmärrettäväksi toisella tapaa. Lisäksi haastattelu mahdollistaa aiheesta keskustelun haastateltavan kanssa. Joustavuutta lisää myös se, että haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä kulloiseen tilanteeseen sopiviksi.

Haastattelumalleja on erilaisia ja tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa lähes avoimena haastatteluna tai strukturoituna (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.64; Vilka, 2021, s.99–100). Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen, eli aihealueiden, mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.64). Lisäksi teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelijalla on etukäteen miettinyt myös tarkentavat ja syventävät kysymykset, kuten tässäkin tutkimuksessa toimitaan.

Teemahaastatteluissa kiinnitetään huomiota haastateltavien tulkintoihin aiheesta, aiheelle annettuihin merkityksiin sekä merkityksien syntyihin vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.64). Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen aiheeseen ja tutkimusongelmiin liittyen. Täten teemat liittyvät tutkimuksen viitekehykseen. Lisäksi Vilka (2021, s.99) toteaa teemahaastatteluiden tavoitteeksi sen, että haastateltavat voivat antaa oman kuvauksensa kaikista teemoista.

4.2.2 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotka ovat Vilkan (2021, s.99) mukaan yleisiä laadullisessa tutkimuksessa. Yksilöhaastattelut valittiin sen takia, koska Vilkan (2021, s.99) mukaan ne soveltuvat henkilön kokemusten tutkimista varten parhaiten.

Yksilöhaastatteluilla tarkoitetaan sitä, että haastattelijalla esittää suulliset kysymykset ja merkitsee haastateltavan vastaukset muistiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.62). Teemahaastatteluiden tekemisessä haastattelijan tulee olla tarkkana siitä, että haastateltava pysyy valmiiksi asetettujen teemojen sisällä eikä avoin keskustelu karkaile liialti aiheiden ulkopuolelle (Vilka, 2021, s.100).

Haastattelut tehdään joko etä- tai lähitapaamisena rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoituksesta kysytään haastateltavilta lupa ennen haastatteluun osallistumista, liite 1. kuvaa haastateltaville lähetetyn haastattelukutsun.

Tämän jälkeen nauhoitteet litteroidaan, eli ne muutetaan tekstimuotoon, jotta niitä voidaan tutkia (Vilka, 2021, s.110). Tämä helpottaa aineistonanalyysiä, sillä tutkija voi palata haastatteluiden pariin jälkikäteen. Lisäksi litterointi helpottaa aineiston ryhmittelyä ja luokittelua.

Litterointi tehdään Vilkan (2021, s.110) ohjeistuksen mukaan. Eli litterointi tehdään koko tutkimusaineistolle ja se vastaa haastateltavien suullisia lausumia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että haastatteluista ei jätetä mitään pois eikä haastateltavien puhetta muokata tai muuteta. Näin säilytetään haastateltavan merkitykset hänen antamilleen asioille.

Laadullisen tutkimuksen haastattelukysymysten rakenne tulee olla kunnossa, jotta saavutetaan haastatteluissa tavoiteltu sisällinen laajuus (Vilka, 2021, s.104). Koehaastattelut voivat olla yksi keino, jolla vältetään heikohko sisällön laajuus.

Tutkimuksen haastattelurunko on laadittu Vilkan (2021) ohjeiden mukaisesti käyttäen hyödyksi hänen esittämiä valmiita haastattelurunkoja. Haastattelurunko on nähtävissä liitteenä, liite 2. Ohjeista huomioitiin mm. se, että kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata ”kyllä” tai ”ei” ei laadita. Hänen mukaansa tällaiset kysymykset yleensä loppuvat ”ko” tai ”kö”. Tällöin kannattaa välttää kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla onko, oletko, teetkö, koetko tai mikä. Haastattelukysymykset alkavatkin mitä, miten, millainen ja miksi sanoilla, sillä näin voi saavuttaa laajemman kuvan haastateltavan kokemuksista (Vilka, 2021, 102). Tällöin hänen mukaansa on suotavaa pyytää haastateltavalta vielä esimerkki tilanteesta. Esimerkkien avulla tutkijakin ymmärtää haastateltavan aiemmat puheet paremmin.

4.3 Aineiston kuvaus

Haastatteluun osallistuneiden asiantuntijoiden työnkuva liittyy hr-alaan, kuten rekrytointeihin, työsuhteisiin ja työntekijöiden asioiden hoitamiseen. Haastateltavien kokemus asiantuntijatehtävissä vaihtelee 1,5–35 vuoden välillä. Haastatteluihin osallistuneiden asiantuntijoiden ikäjakauma on 26–62-vuotta. Tutkimukseen osallistui kuusi asiantuntijaa, ja haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina. Kaikki haastatteluun osallistuneet asiantuntijat olivat naisia.

4.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.78 muista manuaalinen lähde). Heidän mukaansa sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sen avulla aineiston analysointiin voi vapaasti käyttää teoreettista lähtökohtaa. Sisällönanalyysi jaetaan kolmeen lähestymistapaan: aineistolähtöiseen -, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.80).

Tämän tutkimuksen aineistossa käytetään sisällönanalyysin teorialähtöistä analyysitapaa. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu johonkin teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.82). Heidän mukaansa teorialähtöisen analyysin ideana on siis se, että aineiston analyysi tehdään aikaisemman tiedon perusteella, eli tässä tapauksessa teorian. Tämän tutkimuksen analyysi pohjautuu aikaisemmin esiteltyyn itsensä johtamisen teoriaan ja itsensä johtamisen strategioihin, ks. pääluvut 2. ja 3.

Tuomen & Sarajärven (2018, s.82) mukaan teorialähtöisen analyysin päättelytapana käytetään deduktiivista päättelyä. Lisäksi aineisto suhteutetaan teorialukujen mukaisesti kategorioihin. Tässä tutkimuksessa kategorioina ovat teemahaastattelussakin esillä olevat teemat, eli itsensä johtaminen, käyttäytymiseen liittyvät strategiat, luonnolliset

palkitsemisstrategiat ja rakentavien ajattelumallienstrategiat. Tutkimuksen analyysissä vahvistetaan tai uudistetaan jo tiedettyä käsitystä itsensä johtamisesta ja itsensä johtamisen strategioista.

5 Tulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimustulokset, jotka perustuvat kohde organisaation työntekijöille tehtyihin teemahaastatteluihin. Teemahaastatteluita analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysin tyyli oli teorialähtöinen, joten tutkimustulokset on jaoteltu aiheesta jo tiedetyn teorian perusteella.

Pääluku koostuu alaluvuista, jotka on jaoteltu seuraavasti. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastaajien tuntemuksia itsensä johtamisesta. Alaluvut 5.2–5.4 käsittelevät sitä, miten itsensä johtamisen strategiat esiintyvät kohdeyrityksen asiantuntijoilla. Näissä alaluvuissa strategiat on jaoteltu erikseen vielä niihin liittyviin työkaluihin.

Yleisenä tuloksena voidaan todeta se, että itsensä johtamisen strategioiden työkalut ovat asiantuntijoilla suurimmalta osin käytössä. Tämän lisäksi itsensä johtaminen koetaan yleisesti mahdollisuutena vaikuttaa omaan elämään. Tutkimuksesta selviää myös se, että haastateltavat asettavat yleisesti tavoitteita tehtävien priorisointiin, he löytävät paljon erilaisia luonnollisesti palkitsevia tehtäviä työstään, he eivät koe itsensä rankaisemisen kuuluvan itsensä johtamiseen sekä mielikuva harjoittelussa hyödynnetään paljolti aikaisempia tilanteita, eli kokemusta.

Keskeisenä tuloksena tutkimusaineistosta voidaan todeta se, että itsensä johtaminen on laaja käsite, joka vaikuttaa moneen asiaan. Tämän lisäksi haastateltavat tekevät laajaa itsetarkkailua, varsinkin epäonnistuneissa tilanteissa. Keskeisenä tuloksena on myös se, että haastateltavat käyttävät ympäristön vihjeitä asioiden muistamiseen. Tämän lisäksi heidän kokema itsehallinnan tunne on keskeistä. Esiin nousee tällöin organisaation vähäinen kontrolli työtehtäviin sekä työntekijöiden vapaus toteuttaa työtehtäviään omalla tyylillään.

5.1 Itsensä johtaminen

Tässä aluvussa käsitellään haastatteluun osallistuneiden kokemuksia itsensä johtamisesta. Teorian mukaan itsensä johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa yksilö vaikuttaa itseensä siihen liittyvien strategioiden avulla. Itsensä johtamisen käsitys vaihtelee vastaajien välillä ja esille nousee erilaisia itsensä johtamiseen liittyviä asioita.

Suurin osa vastaajista kokee itsensä johtamisen tarkoittavan mahdollisuutta vaikuttaa omaan elämään. Tutkimusmateriaalissa tämä näyttäytyy mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön ja työhön liittyviin ratkaisuihin, ja siihen, miten asiat toimivat. Lisäksi on havaittavissa vaikuttamista työtäkin suurempaan asiaan, eli omiin elämäntapoihin vaikuttamista. Elämäntapoihin vaikuttaminen auttaa henkilöä tekemään työnsä tehokkaammin sekä parantaa henkistä hyvinvointia.

Tutkimuksessa korostuu se, että itsensä johtamiseen liittyy paljon erilaisia kokemuksia. Muita esille nousseita kokemuksia itsensä johtamisesta ovat: Itsensä johtamista täytyy osata ennen kuin voi johtaa muita, ihmiset johtavat itseään eri tavoilla. Lisäksi itsensä johtamista pidettiin ajankohtaisena teemana, joka on voimistunut etätyön ja hybridityön yleistyessä sekä yleisesti itsensä johtaminen koetaan haasteellisena. Osa liittää itsensä johtamiseen myös sen, että osaa pyytää apua oikeissa tilanteissa ja oikeaan aikaan. Lisäksi yleisesti itsensä johtaminen koetaan tärkeäksi sekä positiiviseksi asiaksi.

Seuraavissa aluvuissa itsensä johtamisen näkyvyyttä tarkastellaan siihen liittyvien strategioiden kautta, eli käyttäytymiseen keskittyvien -, luonnollisen palkitsemisen – ja rakentavien ajattelumallien strategioiden avulla.

5.2 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Teemahaastatteluissa haluttiin selvittää sitä, millä tavoin käyttäytymiseen keskittyvät strategiat näyttäytyvät kohdeyrityksen asiantuntijoissa. Tämä alaluku käsittelee tutkimustulokset, jotka liittyivät näihin strategioihin. Teemahaastattelun ensimmäisenä

teemana on käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ja kysymykset painottavat strategiaan liittyvien työkaluja. Tulokset on jaoteltu näiden työkalujen mukaan.

5.2.1 Tavoitteen asetanta

Tavoitteiden asetanta on yksi käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden työkaluista. Tutkimustuloksista esiin nousee yleisesti se, että haastateltavat kaikki asettavat tavoitteita ja he kokevat ne hyödyllisiksi työtehtävissään. Tuloksista huomaa, että tavoitteita käytetään kohdeyrityksessä suunnanantajana ja apuna päivän tehtävistä suoriutumiseksi. Tämä näkyy haastateltavien vastauksissa suunnitelmallisuutena.

Suunnitelmallisuuden tärkeys tavoitteiden asetantaan esiintyy suurimmalla osalla haastateltavien vastauksissa. Suunnitelmallisuus nousee esiin haastateltavien tavoitellessa tehtävien saamista tärkeysjärjestykseen ja kiireellisten tehtävien valmiiksi saamista. Nämä kuvastavat tavoitteiden asetannassa sitä, että haastateltavat käyttävät tavoitteita suunnannäyttäjänä sekä apuna asioiden selkeyttämiseksi. Tällä tavoin haastateltavat pystyvät kehittämään omaa ajan käyttöönsä ja suoriutumaan tehtävistään paremmin. Suunnitelmallisuus nousi esiin yhdellä haastateltavista myös kehityksen kohteena, jolloin hän halusi oppia tekemään tätä vielä paremmin.

" Mun mielestä ilman niin kun suunnitelmaa on aika vaikeakin ehkä niitä tavoitteitakin sitten asettaa." (ID B)

Priorisointi, eli asioiden tärkeysjärjestykseen asettaminen, ilmenee tutkimustuloksista suurimmalla osalla. Tämä kuvastaa työpäivän sisällä tapahtuvaa vaihtelevuutta ja hektisyyttä. Tavoitteena priorisointi auttaa haastateltavia asettamaan päivän tehtävät tärkeysjärjestykseen ja tunnistamaan ne aikataulultaan kiireellisimmät tehtävät. Tässäkin on havaittavissa tavoitteiden oleminen suunnannäyttäjänä päivän kulkuun. Priorisointi auttaa haastateltavia tunnistamaan niihin käytetyn ajan sekä haasteellisuuden.

" Yritän aikatauluttaa tekemistä ja priorisoida tehtäviä, että mitkä ovat semmoisia tärkeitä, mitkä on pakko saada hoidettua tietyssä ajassa" (ID A)

Tavoitteille ominaista on se, että ne jaotellaan suurempiin päätavoitteisiin sekä pienempiin välitavoitteisiin. Päivän tehtävien suorittaminen voi tuntua isommaltakin tavoitteelta, mutta näyttäytyy välitavoitteelta. Se toimii suunnannäyttäjänä isommalle päätavoitteelle, joka on pidemmän aikavälin tavoite. Yhtenä päätavoitteena tutkimustuloksista nousi ammattitaitoisuuden tavoittelemisen.

Ammattitaitoisuuden tavoittelemisen on nähtävissä suurimmalla osalla haastateltavista. Tämä ilmenee pyrkimällä parhaaseen tulokseen, mikä on mahdollista saavuttaa, sidosryhmien tyytyväisenä pitämisenä ja kunnollisen työn tekemisenä. Lisäksi ammattitaitoisuuden tavoittelemisen on havaittavissa haastateltavalla, joka uuden tavoitteen saadessaan pyrki onnistumaan tavoitteessa.

"Tavoitteena on just se, että haluaa hoitaa sen oman työnsä, niin kuin kerralla purkkiin niin sanotusti elikkä, että tekee kerralla kunnolla, että ei sitten myöhemmin tarvitse korjailla sitten omia virheitä." (ID A)

"Tavoitteet on niin kun korkealla myöskin pitää asiakkaat tyytyväisenä." (ID D)

Ammattitaitoisuuteen pyrkiminen näyttäytyy pidempiaikaisena tavoitteena, joka toimii haastateltaville motivaation lähteenä ja apuna heidän taitojensa kehittymiselle. Motivaatio on nähtävissä siten, että ammattitaitoinen käyttäytyminen vähentää tehtävän uudelleen tekemistä tai sen sisällön korjaamista. Lisäksi myös konkreettinen tehtävä, kuten asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen, on tulkittavissa motivoivaksi tavoitteeksi.

Yhdellä haastateltavista yhtenä päätavoitteena esiintyy myös työtehtävään sisältyvät määrä, eli jokin tietty numeerinen arvo työssään, kuten liiketulos tai liikevaihto, jota tavoittelee. Tällainen konkreettinen tavoite toimii myös osaltaan suunnannäyttäjänä sekä motivaation lähteenä tehtävän tekemiselle.

5.2.2 Palkitseminen

Itsensä palkitseminen jakoi haastateltavat kahteen ryhmään. Suurin osa haastateltavista kokee palkitsevan itseään tavoitteen onnistuttua ja pienempi osa kokee itsensä palkitsemisen haasteellisena ja vähäisenä. Tutkimustuloksista on havaittavissa myös aineellinen sekä aineeton palkitseminen.

He, jotka palkitsevat itseään, kokevat tämän positiivisena tunteena. Tämä näkyy tutkimustuloksissa hyvän fiiliksen tuojana, onnistumisen tunteena, tyytyväisyyden tunteena, voimavarojen nostattajana, ylpeytenä ja haluna jakaa onnistuminen kollegoille. Tällaiset tunteet ilmenevät omassa päässä tunteena, fyysisenä asiana sekä ääneen sanottuna.

"Kyllä mä niin kun tavallaan onnittelen itseäni hyvästä työstä ja koen semmoista onnistumisen tunnetta vahvasti." (ID E)

"Tulee semmoinen jes fiilis enemmänkin ja tulee semmoinen, että saattaa niin kun ääneen sanoa, vaikka yksinollessa, että jes, että tulee semmoinen tosi hyvä tunne." (ID D)

Haastateltavien koetuista tunteista on havaittavissa se, että itsensä palkitseminen vaikuttaa myönteisesti tuleviin tehtäviin. Tämä ilmenee lisääntyneinä voimavaroina, onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteena.

Konkreettisiakin vaikutuksia myönteisiin tehtäviin on tulkittavissa. Yksi haastateltavista palkitsee itseään onnistuneesta suorituksesta esimerkiksi jäätelöllä ja toinen halusi jakaa onnistuneisuuden tunteen kollegoiden kesken. Onnistuneisuuden tunteen kokeminen näyttäytyy myös fyysisenä vaikutuksena, kun osa reagoi tähän hymyilemällä.

Osa haastateltavista kokee itsensä palkitsemisen olevan vähäistä itsellään. Tutkimusaineistosta on havaittavissa, että konkreettisen palkinnon antaminen itselleen tuntuu haastavalta, koska ei välttämättä tunnista, mikä palkinto voisi olla. He kuitenkin tunnistavat onnistumisen, mutta palkintoa he eivät itselleen tästä anna, tai jos antavat, se on hyvin pieni. Palkitsemisen puuttumisen tunnistaminen ja tiedostaminen ilon

aiheeksi esiintyy myös tutkimusaineistossa. Tällöin henkilö kuitenkin toteuttaa itsensä johtamista, tunnistamalla oman käyttäytymisen ja vääränlaisen asenteen sitä kohtaan.

”No täytyy myöntää, että mä oon aika huono palkitsemaan itseäni. Että tota se menee ehkä sitten vaan sillai, että se on niin kun yksi jes sana ja sitten mä niin kun siirryn seuraavaan hommaan” (ID C)

Jakautuneiden ryhmien eroavaisuuksia tulkittaessa huomio kiinnittyy itsensä palkitsemisesta koettuihin positiivisiin tunteisiin ja niiden vaikutuksiin. Tämän lisäksi jälkimmäisen ryhmän palkitsemisen hyötyjen tunnistaminen voi auttaa heitä jatkossa kasvaneeseen itsensä palkitsemiseen.

5.2.3 Itsensä rankaiseminen

Itsensä rankaiseminen jakaa haastateltavien toimintatapoja. Suurin osa haastateltavista pitää itsensä rankaisemista vääränä muotona epäonnistumisen puimiseen. Osa kokee, että rankaiseminen ei kuulu itsensä johtamiseen. Huomioitavaa tutkimusmaterialista on se, että osa haastateltavista tekee itsensä rankaisemista. Rankaiseminen on yleisesti havaittavissa epäonnistuneissa tilanteissa.

”Mun mielestä tuommoinen rankaiseminen ei ole mitenkään itsensä johtamista” (ID B)

Osa henkilöistä kokee rankaisevansa itseään epäonnistuneissa tilanteissa. Tällaisissa tilanteissa he eivät vieneet itseltään pois mitään, mutta moittivat itseään tai kävivät itsensä kanssa kriittisen keskustelun. Tällaisissa tilanteissa henkilöillä on haasteena päästä irti tilanteesta ja jatkuva itsensä moittiminen on kuormittavaa. Pitkissä keskusteluissa itsensä kanssaan on myös havaittavissa se, että henkilön on käytävä läpi tilanne todella tarkkaan, jotta voi epäonnistumisestaan päästää irti. Tällöin haastateltavasta on havaittavissa turhautuneisuus tilanteeseen.

”Että se rankaisu on niinku tavallaan se, että on vaikea niin kun päästää irti ja joutuu käymään sen työn itsensä kanssa” (ID C)

5.2.4 Itsetarkkailu

Kohde yrityksen työntekijöillä itsetarkkailua on havaittavissa huomattavasti. Itsetarkkailun määrä ja tasot vaihtelivat, mutta itsetarkkailevaa toimintaa on havaittavissa kaikilla tutkimukseen osallistuneilla. Itsetarkastelu korostuu epäonnistuneiden tilanteiden tarkkana läpikäyntinä ja tilanteessa tapahtuneiden käyttäytymisten selvittämisenä. Tilanteiden reflektointi ja analysointi vaihtelevat vastaajien välillä. Osa vastaajista käy läpi rankan itsetarkkailun, kun taas toiset eivät jää vellomaan tilannetta liikaa. Itsetarkkailu näyttäytyy analyysinä tapahtuneesta tilanteesta ja haastateltavat refleктоivat tilanteessa tapahtuvaa käyttäytymistä. Tämä näkyi vastauksina kuten, miten olisi voinut parantaa omaa suoritusta, olisiko voinut vaihtoehtoisesti käyttäytyä eri tavalla tai mitä tilanteesta voi ottaa opikseen. Tämän lisäksi itsetarkkailua on havaittavissa tehtävistä, jotka tuntuvat epämiellyttäviltä tehdä. Itsetarkkailussa korostuu myös väkinäiseltä tuntuvien tehtävien läpikäyminen.

Oman käytöksensä tarkastelu johtaa oman toiminnan tehostamiseen, joka korostuu merkittävästi aineistossa. Tekemisen tarkastelun avulla aineistosta esille nousee, tarvitseeko kyseistä käytöstä ollenkaan, tässä tapauksessa tehtävän toteuttamista. Aineistosta nousee esille myös puuttuvan käytöksen tunnistaminen, jonka avulla työstä saisi tehokkaampaa.

”yksi asia semmoinen, mikä ainakin itselle välillä on haasteellinen, on tämä aikatauluttaminen” (ID F)

Usealla haastateltavalla on havaittavissa itsetarkkailun apuna käyttäminen opiksi ottamisessa. Tällöin he peilaavat koettua epäonnistunutta tilannetta ja ottavat siitä opikseen. Tunnistettu käytös epäonnistuneissa tilanteissa lisää haastateltavien kokemusta ja tietotaitoa, jota he voivat hyödyntää jatkossa vastaavanlaisissa tilanteissa. Tutkimustuloksista on siis tulkittavissa haastateltavien halukkuus oman toiminnan tehostamiseen.

"Miettii, että mitä on käynyt ja mitä olisi voinut tehdä toisin." (ID E)

"Sitten totta kai itse niin kun miettii sitä, että mitä mä olisin voinut tehdä paremmin tai eri tavalla." (ID D)

Itsetarkkailun koko prosessivaihe on havaittavissa osalla haastateltavista. Tällöin he ovat onnistuneet tunnistamaan käytöksestä, miten, milloin ja miksi sitä tapahtuu. Tämä näkyi tehtävän välttelynä epätietoisuuden ja vääristyneenä asenteena sekä tarvittavana viireystilana tehtävään. Tällöin itsetarkkailu johti siihen, että henkilöt saivat itsetarkkailun avulla tarvittavaa tietoa omasta käyttäytymisestään, jotta he ymmärsivät muuttaa sitä. Henkilöt käyttivät tilanteessa itsetarkkailua sekä rakentavien ajattelumallien strategioihin kuuluvia työkaluja omien ajatusmallien sekä käytöksen muokkaamiseen. Näiden lisäksi tällöin henkilöt onnistuivat käyttäytymisen muokkaamisessa, joka johtaa halutun käyttäytymisen vähentämiseen.

Merkittävää aineistossa on se, että onnistuneissa tilanteissa itsetarkkailu oli vähäisempää kuin epäonnistuneissa tilanteissa. Alle puolet vastaajista on havaittavissa onnistuneiden tilanteiden itsetarkkailua.

"Just kysyy itseltään niitä kysymyksiä, että mitä niin kun teit, että tämä onnistuu ja mitkä oli niitä asioita mitkä niin kun vaikutti tähän" (ID B)

Aineistosta on havaittavissa onnistumisten tunnistaminen, varsinkin se, missä asioissa vastaajat ovat onnistuneet. Kuitenkin itsetarkkailu tällaisissa tilanteissa jää hyvin vähäiseksi pääsääntöisesti. Huomioitavaa on myös se, että henkilöt kysyivät samoja kysymyksiä onnistuneissa tilanteissa, kuin epäonnistuneissa tilanteissa.

"Kun välillä tuntui, että haluaisi kaiken saada valmiiksi valmiiksi ihan heti, mutta se ei ole mahdollista ainakaan ilman että sitten niinku uupuu ja väsyä siihen omaan työhönsä" (ID A)

Osalla vastaajista itsetarkkailun ominaisuuksia on havaittavissa myös siinä, että he tunnistavat joidenkin käytösten haittavaikutukset. Tämä esiintyy aineistossa

jaksamisena ja voimavarojen kulumisena. Omaa jaksamista on havaittavissa työtehtävien määrässä, eli kuinka paljon töitä voi tehdä, jotta se ei vaikuta liikaa omaan jaksamiseen. Vireystila esiintyy tilanteissa, joissa henkilö tarkkailee omaa jaksamistaan.

Itsetarkastelun viemistä oman pohdinnan ulkopuolellekin on havaittavissa aineistossa. Osa vastaajista oman tarkkailun lisäksi hyödyntävät kollegoiden kanssa käytöksen puimista.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden yhtenä tarkoituksena on auttaa henkilöitä selviytymään epämiellyttäviltä tuntuvista tehtävistä. Tutkimuksessa esiin nousee erilaisia vastauksia siitä, miten epämiellyttävät tehtävät koetaan vastaajien kesken. Yleinen suhtautuminen kaikilla haastateltavilla tällaisiin tehtäviin on se, että ne kuuluvat jokaiseen työhön eikä niitä voi välttää ja ne on tehtävä. Kaikki haastateltavat myös tekevät itsetarkastelua kohdatessaan epämiellyttävältä tuntuisia tehtäviä. Suurin osa haastateltavista tarkastelee, miksi epämiellyttävältä tuntuvat tehtävät tuntuvat epämiellyttäviltä.

Itsetarkastelu näyttäytyy epämiellyttävissä tehtävissä siten, että haastateltavat esittävät itselleen kysymyksiä, miksi tehtävät tuntuvat tällaiselta ja millä tavalla voisi muuttaa omaa käyttäytymistään, jotta tehtävä ei tunnu epämiellyttävältä. Tällöin he pyrkivät selvittämään, miksi, miten ja milloin tätä käyttäytymistä tapahtuu.

”Kaikilla nyt on jo pakkopulla tehtäviä, mutta sitten tota siinäkin just sellainen niinku oman fiiliksen tutkaileminen jo vähän silleen, että miksi tää niinku tuntuu näin tällaiselta pakkopullalta ja onko jotain miten mä pystyisin vaikka itse helpottamaan mun niin kun omaa suhtautumista tähän tehtävään” (ID B)

” Vaikka joku homma tai tehtävä ei olisikaan niin mieluinen, niin kyllä mä silti niin kun keskityin siihen ihan yhtä paljon ja annan sen työpanoksen siihen myöskin, että en mitenkään tee hutiloiden tai huonosti vaikka olisikin joku vähän epämieluisampi homma.” (ID E)

Epämiellyttävissä tehtävissä esille nousee ristiriitaisia käyttäytymisiä, sillä kaikki haastateltavista tunnistaa ne ja suurin osa pyrkii suorittamaan ne alta pois mahdollisimman nopeasti. Silti osa niistä, jotka pyrkivät suorittamaan tehtävät heti, kertovat, että ensimmäinen asia, mikä epämiellyttävistä tehtävistä tulee mieleen, on miten niitä voi vältellä. Henkilöt käyvät itsetarkastelua tilanteessa, jolloin he tunnistavat, että kyseistä käyttäytymistä, välttelyä, tapahtuu ja he tiedostavat, miksi sitä tapahtuu. He eivät priorisoi epämiellyttäviä tehtäviä korkealle ja tällaiset tehtävät eivät ole kiireellisiä tai tärkeitä suorittaa heti. Tämän takia haastateltavat välttelevät niitä, koska heillä ei ole kyseisellä hetkellä aikaa suorittaa niitä. Epämiellyttävät, mutta kiireelliset tehtävät suoritetaan tällöin heti.

"No pakkopullatehtävät niin kyllä sitä, niin kun ajatuksen tasolla se ensiajatus on siellä okei, miten mä voin välttää tän, että kyllä se on varmaan se eka, mikä tulee siinä niin kun mieleen, että niin kun, että miten mä nyt tän teen, mutta sitten vaan pitää ajatella silleen ja ajatteleekin, ethän se kuuluu nyt tähän työhön" (ID C)

5.2.5 Ympäristön vihjeet

Kaikki haastateltavat hyödyntävät erilaisia ympärillään olevia objekteja. Useimmat käyttävät kalenteria, postit-lappuja, paperivihkoa tai Word-tiedostoa hyödykseen. Kaikki osallistujat hyödynsivät jotain näistä kirjoittaakseen työpäivän aikana tulleita tehtäviä ylös. Tutkimusmateriaalista korostuu vihjeiden käyttäminen asioiden muistamiseen. Tällöin henkilöt pyrkivät edistämään käytöstään ja poistamaan negatiivisemman käytöksen, eli unohtamisen.

Apuvälineet asioiden muistamiseen toimivat myös toivotun käytöksen houkuttelijoina ympäristössä. Houkuttelun lisäksi, ne kiinnittävät haastateltavien huomion, jotta tehtävän tekeminen ei jää kesken.

"Just se että ne on semmoisia niin kun herätyksiä, että okei, tää pitää muistaa ja sitten kun mä näen sen, niin sitten mä muistan sen ja sitten mä hoidan sen." (ID C)

Ympäristön vihjeisiin liittyen kaikki haastateltavat merkkavat jo muistetun asian jollakin tapaa. Tätä tapahtui mm. postit-lappujen pois laitolla ja muistivihkosta tehdyn asian yliviiivauksella. Tämä helpottaa henkilöiden taakkaa, siten, että he huomaavat jo tehneensä muistamista vaaditun tehtävän eikä heidän tarvitse tarkastaa oliko kyseinen tehtävä jo tehtynä. Lisäksi huomattavissa on se, että merkkaaminen auttaa haastateltavia hahmottamaan, mitkä tehtävät ovat vielä tekemättä.

”Jos vaikka ollut ihan ranskalaisilla viivoilla ollut asioita mitä pitää hoitaa, niin sitten mä jotenkin ympyröinyt sen asian tai yliviiivannut että se on niin kun kokonaisuudessaan hoidettu asia. Niin niin tuota kyllä sen merkkaan, että sitten pystyy niin kun visuaalisesti hahmottamaan, että mitä on vielä jäljellä” (ID A)

Ympäristön vihjeet eivät tuoneet poikkeuksia, vaan kaikki haastateltavat käyttivät niitä hyödykseen, jotta tietty käytös, tässä tapauksessa muistaminen, tapahtuu, kun vihje huomataan.

5.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Käyttäytymisiin keskittyvien strategioiden lisäksi teemahaastatteluissa tarkasteltiin myös luonnollisten palkitsemisstrategioiden näkyvyyttä asiantuntijoilla. Luonnolliset palkitsemisstrategiat kattavat luonnollisesti palkitsevalta tuntuvat tehtävät, sekä siihen liittyvät tunteet. On todettu, että luonnollisten palkkioiden tunnistaminen on usein haastavaa. Tutkimustuloksista on havaittavissa se, että kaikki haastateltavat tunnistavat luonnollisesti palkitsevia tehtäviään nykyisessä positiossaan. Tämän lisäksi he kokevat kyvykkyyttä ja itsehallintaa työtehtävistään. Tutkimustulokset näyttävät myös sen, että haastateltavat onnistuvat lisäämään mielekkäältä tuntuvia tehtäviä ja asioita työhönsä sekä poistamaan epämiellyttäviä.

5.3.1 Luonnollisesti palkitsevat tehtävät

Vastaajat löytävät työnsisällöstään useita erilaisia miellyttäviä tehtäviä. Samankaltaisuuttakin on havaittavissa tutkimusmateriaalista, sillä kaikki vastaajat

kokevat onnistumiset työssään miellyttäväksi. Tähän liittyenkin suurin osa vastaajista koki miellyttävänä sen, että löytävät työntekijälle työpaikan. Lisäksi esimerkiksi asiakkaan tai työntekijän asioiden hoitaminen onnistuneesti, koetaan miellyttävänä.

”Onnistumiset. Siis se, että esimerkiksi löydän jotain hyviä hakijoita asiakkaille tai mä löydän hyvälle työntekijälle työpaikan.” (ID D)

Työnsisältöön liittyen pienempi osa koki myös sosiaalisen kanssa käymisen yhdeksi miellyttäväksi osaksi työtään, esimerkiksi asiakkaiden, työntekijöiden tai kollegoiden kanssa keskusteleminen.

Onnistumista on myös se, että haastateltavat kokevat ylpeyttä omasta ammattitaidostaan. Tämän lisäksi osa vastaajista kokee onnistumiset pätevyyden ja tarkoituksen tunteen kasvattajana.

5.3.2 Tarkoituksen tunne

Tutkimustuloksista on tulkittavissa myös se, että suurin osa henkilöistä kokee luonnollisesti palkitsevissa tehtävissä tarkoituksen tunnetta. Tarkoituksen tunne esiintyy haastateltavilla onnistuneissa tilanteissa, joissa ovat saaneet työntekijälle töitä. Tällöin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan merkityksellisiin asioihin, kuten työllistymiseen. Tarkoituksen tunteeseen liittyy myös haastateltavilla ylpeys työstään, joka on havaittavissa suurimmalla osalla vastaajista.

”No kyllä semmoisia niin kun just se, että löytää vaikka jonkun hyvän työntekijän asiakkaalle ja asiakas haluaa palkata sen, niin kyllä se työsopimus tulee aika nopeasti tehtyä, että se on niin kun semmoinen kiva ja ilon asia, että hei, että mä oon löytänyt jollekin hyvän työpaikan ja asiakas vielä niin kun on löytänyt hyvän työntekijän, niin se on niin kun semmoinen itselle ehkä kaikkein niin kun semmoinen ilonaihe” (ID C)

”Eli tota ainahan on siis hienoa, jos joku kandidaatti saa töitä, että jos onnistuu jonkun ihmisen ja varsinkin sellaisen, joka esimerkiksi on työttömänä ja sitten onnistuu löytämään silleen nyt työpaikan, niin sehän on aina niin kun semmoinen. Semmoinen tuntuu niin kun hyvältä.” (ID F)

5.3.3 Kyvykkyys ja pätevyys

Luonnolliset palkkiot usein nostattavat henkilöiden kyvykkyuden tunnetta. Kyvykkyys on havaittavissa tutkimusmateriaalissa kaikilta, sillä kuten aikaisemmin todettiin, kaikki haastateltavat kokivat onnistumiset miellyttävinä asioina työssään. Sillä onnistumiset toimivat haastateltavien kyvykkyyksien ja oman osaamisen muistuttajina.

”Jos nyt tuntuu itse, että on onnistunut jossain prosessissa niin kun tavallaan sitten myös sinne asiakkaan suuntaan, niin totta kai siinä tulee semmoinen hyvän oloon fiilis ja semmoinen onnistumisen tunne, tai jos saa jotain positiivista palautetta jostakin asiasta, totta kai kyllähän ne niin kun edesauttavat sitten sitä, tavallaan sitä työssä viihtymistä ja semmoista. (ID F)

Aikaisemmin tuloksissa, alaluvussa 5.2.1, mainittu ammattitaitoisuuden tavoittelusta on tulkittavissa myös luonnollisiin palkitsemisstrategioihin liittyvä pätevyyden tunne. Tällöin henkilöt tavoittelevat ammattitaitoista käyttäytymistä, joka johtaa pätevyyden tunteen kasvamiseen.

5.3.4 Itsehallinta

Vastaajien kokema itsehallinnan tunne tehtävissään korostuu merkittävästi tutkimusmateriaalista. Itsehallinnan kokeminen työssään on nähtävissä jokaisella haastateltavalla. Organisaation vähäinen kontrolli ja työntekijöiden vapaus toteuttaa työtehtävät omalla tavalla on haastateltavien mielestä luonnollisesti palkitsevaa. Tämä näkyi siten, että henkilöt kokivat miellyttäväksi sen, että päivittäisissä tehtävissä kukaan ei ole huohottamassa niskaan. Vapaus päättää itse tauoistaan koettiin myös miellyttäväksi.

”Joo meilläkin on tietyt ohjeet mitä pitäisi noudattaa, mutta kuitenkin sitten jokaisella on vapaus muokata niitä silleen omaan työskentelytapaan ja tyyliin sopivaksi” (ID A)

”No itsehän sitä pystyy tosi pitkälti vaikuttaa täällä, että sehän on ihaninta, että sä oikeastaan itse olet koko ajan itsensä herra” (ID D)

Itsehallintaan liittyen osa haastateltavista on myös voinut vaikuttaa omaan työhön pyytämällä jonkin mielekkään tehtävän lisäämistä omiin vastuualueisiin. Tällä tavoin he ovat saaneet tunnustusta myös kyvykkyydestään.

5.3.5 Luonnollista palkkiota antavien asioiden lisäys

Haastatteluista selviää myös se, että kaikki onnistuvat jollakin tapaa lisäämään luonnollista palkkiota antavia asioita työhönsä. Vastauksissa on eroavaisuuksia, millaisia asioita haastateltavat pitävät luonnollisesti palkitsevana tai miellyttävänä. Tällaiset asiat näkyivät työtehtävinä, työympäristöön liittyvinä asioina ja järjestelmällisyytenä.

Osa haastateltavista koki lisäävänsä mielekkyyttä työhönsä moninaistamalla työtään. Tämä näkyi aineistossa uusien tehtävien vastaanottamisena omien nykyisten tehtävien lisäksi ja uuden opetteluna.

”Mä tykkään monipuolisesta työstä ja siitä, että on niinku vaihtelevuutta.” (ID C)

Työympäristöön vaikuttamisen osa vastaajista koki myös mielekkäänä. Tämä ilmaantui aineistossa etätyöpisteen rakentamisena itselleen mielekkääksi. Lisäksi työympäristön siistinä pitäminen koettiin vaikuttavana tekijänä mielekkyyden lisääjäksi

” Mä en pysty olla sotkussa niin tota työpiste on hyvin siistiä aina.” (ID E)

Järjestelmällisyyden ja organisoinnin lisääminen omaan työhön on myös osan vastaajan tapa lisätä luonnollista palkintoa ja mielekkyyttä työhön. Tämä ilmeni kalenterin mukana pitämisenä kaikkialla, jotta saa kirjattua muistiinpanot aina ylös sekä ennaltaehkäisevänä työnä. Tällöin henkilöt kykenivät helpottamaan omaa työtään tulevaisuudessa.

”Sitten just toi, että niin kun käyttää sitä kalenteria, kun itse ole niin järjestelmällinen ihminen niin mulle ehkä iskisi ihan ehdistus, että jos mä en pääsisi kirjaamaan just vaikka sinne kalenteriin noita mun juttuja, että silleen, että pitää kaiken niin kun kasassa ja kaikki on jossain muistissa niin se on musta aika semmoinen mikä tuo sitä miellyttävyyttä siihen omaan työhön.” (ID B)

Luonnollisen palkkion ja mielekkyyden lisääminen on siis tutkimuksessa havaittavissa, näin ollen haastateltavat onnistuvat rakentamaan omaan työhönsä liittyviin toimintoihin luonnollisesti palkitsevia piirteitä. Tämä auttaa heitä myös tunnistamaan työhönsä liittyviä luonnollisesti palkitsevia piirteitä.

5.3.6 Ulkopuoliset palkkiot

Tutkimusaineistosta on havaittavissa myös eroavaisuuksia. Vain yksi vastaajista koki varsinaisesti ulkoiseen palkitsemiseen liittyviä seikkoja palkitsevana asiana työssään. Nämä esiintyivät tutkimusmateriaalissa lukuina ja euroina. Eurot ja luvut toimivat mittareina onnistumiselle, eli haastateltava näkee onnistumisensa jostain konkreettisesti. Tosin haastattelussa ei käy ilmi sitä, olisivatko työntekijät tehneet työtänsä ilman vastinetta, joten ulkoisen ja luonnollisen palkkion yhtäaikaisuus jäi tutkimuksessa havaitsematta.

5.4 Rakentavien ajatusmallien strategiat

Viimeisin strategia, jota tarkasteltiin teemahaastatteluissa, on rakentavien ajatusmallien strategiat, jotka toimii haastatteluiden yhtenä teemana. Rakentavien ajatusmallien strategioilla pyritään korvaamaan negatiiviset ajatukset ja ajatustavat positiivisilla. Tutkimustulosten pohjalta on havaittavissa onnistuneita ajatustapojen vaihtoja sekä myös sellaisia tilanteita, jossa negatiiviset ajatustavat ovat pitäneet vallan. Rakentavien ajatusmallien strategioihin kuuluvien työkalujen eli itsepuhelun, olettamusten ja uskomusten haastaminen ja mentaalinen harjoittelu on havaittavissa tutkimusmateriaalista.

5.4.1 Itsepuhelu

Itsepuhelu, eli itsensä kanssa keskusteleminen tapahtuu joko ääneen tai sisäisesti pään sisällä. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat tekevät kaikki jollakin tasoa itsepuhelua.

Materiaalista on havaittavissa positiivista, itseään kehuva tai rohkaisevaa, itsepuhelua sekä negatiivista, omaa tekemistään moittivaa, itsepuhelua.

Kaikki haastateltavista käyvät jonkin asian tai tehtävän arviointia itsepuheluna. Arviointi on omaa toimintaa kehittävää ja tutkailevaa itsepuhelua, joten sen esiintyvyys on tulkittavissa positiiviseksi itsepuheluksi. Osa haastateltavista arvioivat omaa toimintaansa ääneen ja käyvät itsensä kanssa läpi tehtävien kulkua. Osa haastateltavista esittää itselleen kysymyksiä, kuten miten tietty tehtävä kuuluisi hoitaa, onko itsellään riittävät resurssit sen tekemiseen ja mitä voi tehdä eri tavalla. Itsepuhelua käytetään siis tässä kohtaan parantaakseen itsetietoisuutta tilanteesta ja ottaakseen selvää omista kyvykkyyksistään tehtävän suorittamiseen.

"Mitä voisin tehdä, ehkä paremmin. Olisinko mä voinut toimia jossain asiassa paremmin tai eri tavalla?" (ID E)

Arviointi näkyy myös tilanteissa, jossa henkilö puhuu itselleen ja arvioi soveltuuko joku tiettyyn tehtävään, onko jonkin tehtävän tekeminen kannattavaa tai miten kollegat voivat.

Positiivista itsepuhelua on arvioinnin lisäksi myös kannustaminen, jota esiintyy myös tutkimusmateriaalissa. Suurin osa haastateltavista puhuu itselleen kannustavaan sävyyn. Kannustaminen näyttäytyy tutkimusmateriaalissa haastavien tilanteiden tai ongelmien aikana. Tällöin haastateltavat pyrkivät tsemppaamaan itseään selviytyäkseen tilanteesta, jopa epätoivoiseltakin vaikuttavasta tilanteesta. Kannustava puhe on tulkittavissa myös rohkaisevaksi puheeksi, jolloin tiettyyn suoritukseen pystytään itsepuhelun avulla.

"Just se, että kaikesta selviää, että niin kun, että jos joku muukin on sen pystynyt, niin kyllä minäkin pystyn" (ID A)

Itsetietoisuus on havaittavissa myös kannustamisessa, kun yhden henkilön kohdalla hän tarkastelee omaa toimintaansa hyvin tarkasti ja kannustaa tämän jälkeen itseään. Tällöin henkilö rohkaisee itseään, että ensi kerralla asiat sujuisivat paremmin.

Itsepuhelu näkyy osalla haastateltavalla myös haasteiden käsittelyn apuvälineenä. Tämä esiintyy tutkimusmateriaalissa ongelmatilanteiden läpikäyntinä, kyselynä onko jollain muulla organisaatiossa ollut sama tilanne tai oman haasteellisen asenteen pohtimisena. Haasteiden itsepuhelu auttaa henkilöitä tunnistamaan esimerkiksi juuri omien asenteiden lähtökohtia ja syitä, miksi sitä tapahtuu.

Puolilla haastateltavilla on itsepuhelu myös negatiivista ajoittain. Tämä korostuu epäonnistuneissa tilanteissa, kuten aikaisemmin itse rankaisu alaluvussa todettiin. Tämä heijastuu rankkana vuoropuheluna itsensä kanssa, jossa kyseenalaistetaan omaa toimintaa vahvasti. Tämä tapahtuu kysymysten ”missä meni mönkään” tyyppisten kysymysten avulla.

”Niin no sanotaan, että itselle aika raadollinen tuollaisissa tilanteissa” (ID D)

Muunkinlaista negatiivista itsepuhelua on havaittavissa tutkimusmateriaalista. Tämä esiintyy oman taidon ja kyvykkyyden vähättelynä. Huomattavaa tässä on se, että haastateltava, joka tätä teki, tunnisti haastattelun aikana sen, että tällainen vähättely on haitallista toimintaa.

5.4.2 Mielikuvaharjoittelu

Rakentavien ajattelumallien strategioihin kuuluu työkaluna myös mielikuva harjoittelu. Tämän tarkoituksena on pyrkiä kuvittelemaan uuden tilanteen onnistumista etukäteen hyödyntäen tähän aikaisempia kokemuksia hyödyksi. Tutkimusmateriaalista selviää se, että jokainen haastateltava hyödyntää mielikuva harjoittelua työssään. Tilanteita, joihin he tätä hyödynsivät, olivat pääsääntöisesti uusia tilanteita, mutta osa käyttää mielikuva harjoittelua myös jo ennalta tutuissa tilanteissa, varmistaakseen onnistumisen.

Tutkimusmateriaalista on havaittavissa yhtäläisyytenä se, että kaikki haastateltavat käyttävät vanhoja tilanteita hyödyksi jollakin tapaa. Se, miten tämä näyttäytyi

vastauksissa, vaihteli. Vanhoista tilanteista, eli kokemuksesta, usea haastateltava mietti, minkälainen käyttäytyminen ja toiminta on johtanut onnistuneeseen lopputulemaan. Tarkastelu johti siihen, että haastateltavat miettivät tämän jälkeen, että minkälaista käyttäytymistä tai toimintaa he voi viedä uuteen tilanteeseen, jotta tämä onnistuisi. Kokemuksista vieminen uuteen tilanteeseen näyttäytyy myös kannustamisena, jolloin henkilöt rohkaisevat itseään ja kasvattavat itseluottamustaan tulevaan tilanteeseen. Kokemuksen tarkastelu ja pohtiminen ilmeni myös vanhojen muistiinpanojen tarkastamisena. Tämän voi tulkita kokemuksesta oppimisena, jolloin jo käytyjä asioita hyödynnetään tulevaan tapahtumaan.

”Niin kun miettii sitten, että millaisissa tilanteissa niitä onnistumisia on tullut, mimmoinen niin kun toiminta on johtanut niihin.” (ID E)

”Kyllä mä huomaan, että mä voin niin kun tavallaan palaa siihen, että toikin meni aika hyvin, niin kyl mä uskon, että tääkin menee” (ID F)

Puolet haastateltavista tekivät mielikuva harjoittelua myös kuvitellakseen uuden tilanteen kulkua. Vastaukset liittyivät tilanteen kulkuun, mutta poikkesivat toisistaan jokseenkin. Osa haastateltavista pohti omaa käyttäytymistään tilanteissa. Tämä esiintyi, miten esittäytyy, miten ilmaisee itseään ja millaisia sananvalintoja tilanteissa käyttää. Yhtenä esiin nousseena asiana oli vaadittavan toiminnan kuvittelemisen, jotta onnistuminen saavutettaisiin. Tilanteen kulkua varten mielikuva harjoittelua on havaittavissa myös tilanteen tutustumisen kannalta. Eli tällöin haastateltavat käyttävät aikaa siihen, että mitä tilanteesta pitää tietää, ennen siihen osallistumista.

”Kyllä mä niin kun etukäteen mietin, että mitä niin kun sanavalintoja mun kannattaa käyttää ja miten mun kannattaa ilmaista se asia ja niin kun millaisella vaikka äänensävyllä.” (ID A)

5.4.3 Uskomusten ja oletusten haastaminen

Rakentavien ajattelumallien strategioiden tarkoituksena on auttaa henkilöitä haastamaan omia uskomuksia ja oletuksia. Tutkimusmateriaalista selviää, että kaikki haastateltavat ovat onnistuneet haastamaan omia uskomuksia ja oletuksia.

Aineistosta on havaittavissa se, että puolet ovat haastaneet omia uskomuksia tai oletuksiaan rohkaisemalla ja kannustamalla itseään. Uskomus ja oletus on liittynyt tällöin henkilöiden kykyyn suorittaa jokin tehtävä. Eli haastateltavat ovat kokeneet itseluottamuksen puutetta selviytyä tilanteesta. Tällöin esiin nousi omien ajatusten kyseenalaistaminen ja epävarmuus. Epävarmuus on nähtävissä esim. kysymyksinä itselleen, että miten osaa jonkin asian suorittaa, kun ei ole tarpeeksi kokemusta. Haastateltavat käyttäähän itsepuhelua hyödyksi ja pyrkivät kannustamaan itseään irti oletuksista ja uskomuksista.

"Ja ei muuta kuin härkää sarvista ja tapaamiseen ja ihmisiähän nekin on." (ID F)

"Mitään pahaa ei voi käydä" (ID A)

Oletukset ja uskomukset näyttäytyy tutkimusmateriaalissa myös osalla ennakkoluulona. Tämä näkyy esimerkiksi tilanteena, jossa henkilöllä on ollut ennakkoluulo tiettyä tehtävää kohtaan. Henkilö alkoi tällöin tarkastelemaan tilannetta tarkemmin, selvittääkseen, minkä takia käytöstä johtuu. Itsetarkastelun avulla selvisi syyt käytökselle, jolloin henkilö haastoi omaa oletustaan tehtävästä ja tehtävän suorittaminen helpottui. Tilanteen tarkastelu toimi myös toisella haastateltavalla ennakkoluuloiseen oletukseen, tällöin hän korjaa asenteensa eikä anna periksi oletukselle.

"En halua tehdä tätä ja muutenkin ehkä oma asenne oli aika semmoinen huono ja sitten mä just aloin tutkailemaan, että miksi mulla on tällöinen asenne, niin kun tätä tehtävää kohtaan, niin se oli ihan vaan semmoinen yleinen, niin kun tietämättömyys." (ID B)

Haastateltavat haastoivat myös sosiaalisen käyttäytymisen asettamia oletuksia sekä omaa näkemystään. Tällöin esiin nousi hyväksyntä ja avarakatseisuus. Henkilöt halusivat kehittää itseään toteamalla, että tietty tapa toimia on hyväksyttävää ja uusien näkökulmien hyväksyminen on omaa elämää avartavaa.

5.4.4 Ajatusten korvaaminen

Negatiivisten ajatustapojen korvaaminen positiivisilla on rakentavien ajattelumallien perusideoista. Näiden korjausta on pyritty tekemään itsepuhelulla, mentaalisilla harjoitteilla ja olettamusten ja uskomusten haastamisella. Tutkimustuloksista on selvästi tulkittavissa se, että haastateltavat ovat onnistuneet korvaamaan jonkin negatiivisen ajatuksen positiivisella ajatuksella tai käyttäytymisellä. Negatiivisten ajatusten korvaaminen positiivisilla on havaittavissa kaikilla haastateltavilla.

Negatiivisena ajatuksena tutkimusmateriaalista korostuu epätoivo. Epätoivo esiintyy työtilanteissa, jotka tuntuvat mahdottomilta. Tällöin puolet haastateltavista pyrkivät selättämään ajatuksen pyytämällä kollegoilta tai esihenkilöltä apua tilanteeseen. Kollegoiden erilainen näkökulma asiaan voi laukaista tilanteen, jolloin negatiivisesta epätoivosta päästään eteenpäin. Kyseisissä tilanteissa huomattavaa on myös se, että henkilöt eivät luovuta, vaan puskevat eteenpäin, jotta ratkaisu saadaan aikaiseksi.

"Että ehkä tavallaan se, että, jos en niin kun oikeasti tiedä mitä on tehnyt tai mitä pitäisi tehdä ja oon tehnyt jo niinku kaikkeni ja parhaani, mutta tulosta ei vaan synny niin en myöskään niinku pelkää pyytää apua. Ja niin kuin muiden näkökulmaa johonkin asiaan, että en vaan jää niin kun siihen tilanteeseen sitten tavallaan ihmettelemään." (ID E)

Huomioitavaa tutkimustuloksissa on se, että aina negatiivisista ajatuksista ei pääse hetkessä eroon, vaan niiden taltuttaminen vie aikaa. Tällaista toimintaa esiintyy osalla haastateltavista, mutta ei aina. Tämä korostuu enemmän epätoivoisissa tilanteissa, jolloin siitä on vaikea päästä eroon.

"Mutta sitten se on että kun tulee joku tällöinen epätoivo kun muu niin ne on semmoisia mitä totta kai, mitä nieleskelee pidempään. Kyllä se ikävä kyllä vie ehkä pidempää aikaa sitten niistä päästä yli" (ID D)

"Että kyllä niin kun huomaa että on aika itsekrüittinen ja semmoinen aika armoton itselleen, että enemmän niin kun ne negatiiviset asiat niin kun pyörii siinä oman tekemisen ympärillä." (ID C)

Epätoivon lisäksi tutkimuksessa esiintyy negatiivisten ajatusten korvaamista monenlaisissa tilanteissa. Haastateltavat onnistuvat korjaamaan ajatuksiaan myös seuraavanlaisissa tilanteissa: Osalla haastavana suhtautumisena annettuun tehtävään, epävarmuuden korvaamisessa, kollegoille jakamisena, asenteita, olettamuksia ja uskomuksia muuntamalla, itseään kehumalla, mielikuva harjoittelun tyyllisellä läpikäynnillä. Tilanteista on nähtävissä se, että haastateltavat ovat kyvykkäitä muokkaamaan negatiivisia asenteitaan. Heidän tapansa käsitellä negatiiviset ajatukset kuitenkin eroavat. Osa haastaa omia ajatuksiaan, jotta saa muokattua negatiivisen asenteen positiivisemmaksi.

"Esimerkiksi yksi tilanne, että milloin tavallaan haluaisi hoitaa ja oon niin kun ilmaissut jo asian, että tällaisia asiakkuuksia en enää tässä kohtaa haluaisi hoitaa. Mutta sitten toki se, että millä tavalla mä oon ohjannut toimintaani on niin, se on niin kun tiedostettu, että asiat hoidetaan, asiakkuus on asiakkuus, niin ihan tavallaan niin kun ehkä se on niin kun enemmänkin oman pään sisällä, sitten on hallinnoinut sitä, että päässyt niin kun yli siitä ja sitten se, että niin kun pidetään samalla viivalla kuitenkin, kun kaikki muutkin, vaikka se ei ole miellyttävää homma. (ID D)

6 Päätelmät ja johtopäätökset

Tutkielman viimeisessä pääluvussa vastataan tutkimustulosten avulla tutkimuskysymyksiin ja esitetään keskeisistä tuloksista yhteenveto sekä johtopäätökset. Tämän lisäksi pääluvussa esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset sekä käytännön suositukset. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastaus hyödyntämällä itsensä johtamisen aikaisempaa teoriaa sekä empiiristä tutkimusta.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä etätyö ja hybridityö on lisääntynyt työelämässä. Tämän takia ihmiset joutuvat tekemään työtä enemmän yksin eikä valvova silmä ole ohjaamassa työtä koko aikaa. Täten itsensä johtaminen on tärkeässä osassa työntekijöiden kykyä toimia etätyössä sekä hybridityössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itsensä johtamisen strategiat näyttäytyvät kohdeyrityksen asiantuntijoiden työssä. Tähän haettiin vastausta seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten itsensä johtamisen strategiat ovat nähtävissä asiantuntijatyössä?
2. Millaisia itsensä johtamisen taitoja asiantuntijoilla näkyy?

6.1 Keskustelu

Tässä alaluvussa verrataan tutkimuksen tuloksia aikaisempaan teoriaan. Alaluku on jaettu itsensä johtamisen strategioihin.

6.1.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Teoreettisen viitekehyksen mukaan, käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden avulla henkilö pyrkii hallitsemaan käyttäytymistä (Neck, ym. 2020, s.32). Strategian tarkoituksena on auttaa henkilöitä suoriutumaan epämiellyttävistä tehtävistä (Anderson & Prussia, 1997, s.121). Tutkimuksen perusteella haastateltavat onnistuvat

suoriutumaan epämiellyttäviltä tuntuvista tehtävistä mm. itsetarkkailun avulla. Tällaiset väkinäiseltä tuntuvat tehtävät tunnustetaan, mutta niissä käyttäydytään eri tavalla. Havaittavissa on heti toimimista, eli asiat tehdään alta pois pikimmiten sekä välttelyä. Houghton & Neck (2002) toteavatkin, että kasvanut itsetietoisuus parantaa yksilön mahdollisuutta suoriutua epämiellyttävältä tuntuvasta tehtävästä.

Itsetarkkailun avulla yksilöt tiedostavat omia käyttäytymisiään paremmin (Houghton & Neck, 2002). Tällöin heille selviää, miten, milloin ja miksi tiettyä käyttäytymistä tapahtuu. Itsetarkkailun avulla henkilö hallitsee itseään tehokkaammin ja sen avulla henkilö pystyy muokkaamaan ja karsimaan omaa käyttäytymistä. Kohdeorganisaation asiantuntijat tekevät valtavasti itsetarkkailua ja tuloksilla on selkeä yhteys aikaisempaan teoriaan. Tuloksissa itsetarkkailussa korostuu opiksi ottaminen virheistä, joka johtaa jatkossa tehokkaampaan ja parempaan suoritukseen. Lisäksi itsetarkkailun avulla pystytään tiedostamaan miksi, milloin ja miten tiettyä käytöstä tapahtuu, joka johtaa vääristyneen käytöksen korjaamiseen. Itsetarkkailulla onnistutaan myös tiedostamaan, minkä takia jokin tehtävä tuntuu epämiellyttävältä tehdä. Väkinäisiltä tuntuissa tehtävissä esiintyy välttelevää sekä toimeliasta, heti tehdään, olevaa käytöstä. Tuloksista selviää myös se, että onnistumisia ei tarkkailla yhtä paljoa.

Houghton & Neckin (2002, s. 673) mukaan omien tavoitteiden asetanta on apuna suorituksen kehitykselle. Tämä esiintyy tutkimuksessa vastaajilla, sillä he käyttävät tavoitteita suunnannäyttäjänä ja apuna asioiden selkeyttämiselle. Lisäksi vastaajat hyödyntävät tavoitteiden asettamista, jotta heidän suorituksensa tehostuu. Haastateltavat pyrkivät parhaaseen tulokseen, mikä on mahdollista saavuttaa. Locke ym. (1981) mukaan tavoitteet motivoivat myös yksilöä. Omien tavoitteiden asetannan tuoma motivaatio on myös havaittavissa tutkimustuloksista. Tämä esiintyy tavoitteina ammattitaitoisuuteen pyrkimiseen, jolloin henkilöt juuri pyrkivät parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Itsensä palkitsemisella tarkoitetaan itsensä palkitsemista jollakin mieleisellä asialla (Neck & Houghton, 2006, s.271). Asia voi olla fyysinen tai päässä tapahtuva kehuminen. Yllättävä tulos tutkimuksessa oli se, että vain yksi haastateltavista palkitsi itseään fyysisellä palkinnolla, hän palkitsi itseään jäätelöllä. Tuloksista ilmeni se, että suurin osa palkitsee itseään jollain positiivisella tunteella. Tämä näkyi hyvänä fiiliksenä, voimavarojen nostattajana, ylpeytenä ja onnistumisen jakamisena. Itsensä palkitsemista ei ollut kuitenkaan kaikilla havaittavissa tai osalla se oli hyvin vähäistä.

Itsensä rankaisulla henkilöt pyrkivät viemään jotain miellyttävää itseltään pois seurauksena huonosta suoriutumisesta (Neck & Houghton, 2006, s.272; Neck ym. 2020, s.55). Tätä ei ole havaittavissa tutkimusmateriaalista. Tosin Neck ym. (2020, s.55) toteavat, että itsensä rankaisemisella on huonojakin puolia, sillä ihmiset soveltavat strategiaa liian usein ja tämä johtaa heikentyneeseen motivaatioon. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista asiantuntijoista kokee, että itsensä johtamiseen ei kuulu itsensä rankaiseminen. Puolilla vastaajista on myös havaittavissa Neckin ym. (2020) mainitsema itsensä rankaisemisen huono puoli, sillä he tekevät tätä liikaa ja moittivat ja vähättelevät itseään huonosta suorituksesta.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden työkalu, ympäristön vihjeet, tavoittelee rakentavan käyttäytymisen edistämistä sekä haitallisten käyttäytymisten poistamista (Neck & Houghton, 2006). Ympäristön vihjeiden tarkoitus on muistuttaa keskeneräisistä tavoitteista, jolloin ne voivat näkyä esim. postit-lappuina (Marques-Quinteiro & Curral, 2012, s. 562). Tuloksista korostuu se, että kohdeorganisaation asiantuntijat käyttävät postit-lappuja tai muistivihkoja kirjatakseen asioita ylös. Ympäristössä oleva kirjattu asia auttaa heitä muistamaan tehtävän tekemisen, eikä se näin ollen unohdu. Ympäristön vihjeet toimivat siis haastateltavilla halutun käytöksen houkuttelijoina ja huomiota herättävänä tekijänä. Vihjeistä korostuu myös se, että tehtyjen tehtävien yliviivaus/merkkaaminen auttaa tekijöitä hahmottamaan, mitkä tehtävät ovat vielä tekemättä. Tämän lisäksi, Neck ym. (2020, s.37) jakavat vihjeet positiivisiksi ja

negatiivisiksi. Tällöin positiiviset vihjeet johtavat haluttuun käytökseen, joka tutkimuksessa näkyy tehtävien muistamisena.

Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden osalta on siis todettavissa, että kohdeyrityksen työntekijät hyödyntävät pääsääntöisesti todella hyvin strategiaan kuuluvia työkaluja. Työkalujen avulla he siis onnistuvat hallitsemaan käyttäytymistään. Kaikki työntekijät tekevät itsetarkkailua ja asettavat ympäristöön vihjeitä sekä tavoitteita itselleen. Suurin osa palkitsee itseään onnistuneesta suorituksesta, mutta eivät kaikki. Osalla on vaikeuksia tunnistaa itselleen mieluisa palkinto. Teoreettiseen viitekehykseen erona on se, että suurin osa henkilöistä ei koe itsensä rankaisemista osaksi itsensä johtamista.

6.1.2 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkitsemisstrategiat keskittyvät tehtävien ja toimintojen luonnollisiin palkkioihin (Manz, 1986; Neck ym. 2020, s.18). Heidän mukaansa luonnolliset palkkiot sisältyvät tehtävään ja itse tehtävän tekeminen palkitsee tekijäänsä. Tuloksista on selkeästi havaittavissa se, että työntekijät löytävät työstään paljon luonnollisesti palkitsevia työtehtäviä. Tällaisista tehtävistä on havaittavissa kyvykkyyden tunteminen, joka näyttäytyy onnistumisten valossa. Kyvykkyys onkin aikaisemman teorian valossa yksi luonnollisesti palkitsevien tehtävien tuloksia (Neck ym. 2020, s.69). Heidän mukaansa muita vaikutuksia luonnollisilla palkkioilla on kasvaneeseen itsehallinnan ja tarkoituksen tunteeseen. Tutkimuksessa korostuu vastaajien kokema korkea itsehallinnan tunne. Korkeaan itsehallintaan vaikuttaa merkittävästi organisaation vähäinen kontrolli työtehtäviin. Tällöin työntekijät kokevat vapauttavana ja luonnollisesti palkitsevana sen, että he saavat toteuttaa työtehtäviään omalla tyylillään.

Luonnollisesti palkitsevat tehtävät kasvattavat myös tarkoituksen (McKnight & Kashdan, 2009) ja pätevyyden tunnetta (Gagné & Deci, 2005, s. 332). Tutkimustuloksissa pätevyys esiintyy suurimmalla osalla haastateltavista ammattitaitoisuuden tavoittelemisena. Tämän lisäksi yli puolet haastateltavista kokevat tarkoituksen tunnetta sekä kuuluvuuden tunnetta työtehtävistään.

Haastatteluista selviää myös se, että vastaajat kokevat pystyvänsä lisäämään luonnollisesti palkitsevia tehtäviä työhönsä. Tämän lisäksi on havaittavissa se, että tällaisten tehtävien lisääminen kasvattaa henkilöiden mielekkyyden tuntemuksia työhönsä.

Kohdeyrityksen asiantuntijat hyödyntävät työssään myös luonnollisia palkitsemisstrategioita. He onnistuvat tunnistamaan luonnollista palkkiota sisältäviä tehtäviä, kokevat niistä kyvykkyyden, itsehallinnan, pätevyyden ja tarkoituksen tunnetta. Tämän lisäksi he onnistuvat lisäämään luonnollisesti palkitsevia tehtäviä työhönsä.

6.1.3 Rakentavien ajattelumallien strategiat

Rakentavien ajattelumallien strategiat tavoittelevat positiivisten ajatusten lisäämistä negatiivisten ajatusten tilalle (Anderson & Prussia, 1997, s.121). Jokainen tutkimukseen osallistunut asiantuntija onnistuu korvaamaan negatiivisia ajatuksiaan positiivisilla ajatuksilla. Apuna he käyttävät tähän kollegoita, itsetarkkailua, oletusten haastamista sekä itsensä kehumista ja rohkaisua.

Rakentavien ajattelumallien strategioihin kuuluva työkalu itsepuhelu tarkoittaa itselleen ääneen tai ei-verbaalista puhumista, jonka avulla lisätään itsetietoisuutta, ongelmanratkaisua ja tunteiden hallintaa haastavissa tilanteissa (Hardy, 2006, s. 82; Marques-Quinteiro & Curral, 2012, s. 563). Hardyn (2006) mukaan itsepuhelu tapahtuu joko positiivisessa tai negatiivisessa muodossa. Positiivista itsepuhelua on kannustaminen, rohkaiseminen ja tsemppaaminen. Kun taas negatiivista on kritiikki, joka vaikuttaa suoritukseen haitallisesti.

Kaikki haastateltavat käyvät osaltaan toimintaa kehittävää ja tutkailevaa itsepuhelua, joka on tulkittavissa positiiviseksi itsepuheluksi. Tällainen toiminta parantaa asiantuntijoiden itsetietoisuutta ja kyvykkyyksien selvittämistä. Tutkimuksessa on havaittavissa myös kannustavaa itsepuhelua, jolloin henkilöt pyrkivät rohkaisemaan ja

tsemppaamaan itseään jonkin tehtävän suorittamiseen. Itsepuhelussa korostuu myös negatiivinen puoli, eli puolet haastateltavista tekevät myös negatiivista itsepuhelua. Negatiivinen itsepuhelu korostuu epäonnistuneissa tilanteissa, jolloin henkilöt moittivat ja vähättelevät omaa toimintaansa rankasti.

Mielikuva harjoittelu kuuluu myös rakentavien ajatusmallien strategian työkaluihin. Tällä Neck ym. (2020, s.107) tarkoittavat sitä, että yksilö kuvittelee onnistunutta tilannetta ennen varsinaista tilannetta. Tutkimuksen tuloksissa mielikuva harjoittelua ilmenee kaikilla vastanneilla. Tällöin he valmistautuvat uusiin tilanteisiin ottamalla opiksi vanhoista vastaavanlaisista tilanteista. Näin he pyrkivät varmistamaan onnistumista tulevassa tilanteessa. Tämän lisäksi puolet vastaajista vie mielikuva harjoittelun vielä pidemmälle. Tällöin he miettivät käyttäytymistään tilanteessa, ja miten ilmaista itseään.

Rakentavien ajatusmallien strategioihin kuuluu myös toimivien tavanomaisten ajattelumallien luominen ja huoltaminen (Neck & Houghton, 2006, s.674). Heidän mukaansa tähän liittyykin omien uskomuksien ja olettamuksien haastaminen. Tutkimustuloksista selviää se, että uskomusten ja olettamusten haastamisessa onnistuvat kaikki tutkimukseen osallistuneet vastaajat. Tähän on pystytty itseään kannustamalla ja rohkaisemalla sekä itsetarkastelun avulla. Uskomusten ja olettamusten haastaminen auttaa henkilöitä kohtaamaan vääristyneet asenteensa. Onnistunut muokkaus auttaa henkilöitä korjaamaan asenteensa, avartamaan mieltään sekä toimimaan tehtävissä tehokkaammin, jotka ovat tuntuneet haastavilta vääränlaisen asenteen vuoksi.

Rakentavien ajattelumallien strategioiden osalta asiantuntijat onnistuvat pääsääntöisesti hyödyntämään strategiaan liittyviä työkaluja. Jokainen osallistuja kykenee korvaamaan negatiivisia ajatuksia positiivisilla ajatuksilla, haastamaan omia olettamuksia ja uskomuksia sekä hyödyntämään mielikuva harjoittelua parantaakseen onnistumisen todennäköisyyttä tulevaan tilanteeseen. Itsepuhelussa on kehittämisen

varaa, sillä puolet tekevät myös negatiivista itsepuhelua. Kuitenkin kaikki haastateltavat käyvät myös positiivista ja itseään kehittävää itsepuhelua.

6.1.4 Keskeiset tulokset

Keskeisenä yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaation asiantuntijat onnistuvat pääsääntöisesti hyödyntämään itsensä johtamisen strategioitaan työssään hallitsemalla käytöstään, tunnistamalla luonnollisesti palkitsevia tehtäviä ja muokkaamalla negatiivisia ajatuksia positiivisiksi ajatuksiksi. Tätä he tekevät käyttämällä hyödyksi strategioihin kuuluvia työkaluja.

Keskeisenä tuloksena on myös se, että itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä asiantuntijat onnistuvat tehostamaan työtään, lisäämään motivaatiota, asettamaan tavoitteita, kokemaan pätevyyden, tarkoituksenmukaisuuden ja kyvykkyyden tunteita. Lisäksi he ovat kykeneväisiä käyttämään mielikuva harjoittelua, haastamaan omia ajatuksiaan ja korvaamaan niitä sekä lisäämään ja tunnistamaan luonnollisia palkkioita työssään.

Haastatteluiden perusteella tutkimuksesta selviää myös se, että on eri tasoista itsensä johtamista. Osa haastateltavista onnistuu johtamaan itseään tehokkaammin kuin toiset.

6.2 Käytännön suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation tyyppisten organisaatioiden kannattaisi olla "matalan hierarkian" organisaatio, sillä tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kokevat tämän merkittäväksi luonnolliseksi palkkioksi työssään. Lisäksi suosittelen, että samankaltaiset organisaatiot keskittyvät siihen, että sen työntekijät jakavat omia onnistumisiaan ja tekevät itsetarkkailua. Samankokoisten organisaatioiden kannattaisi keskittyä myös itsensä johtamisen viestimiseen organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella selvisi, että haastateltavat toivovat enemmän tietoa itsensä johtamisesta.

Tätä tietoa voisi organisaatiot tarjota työntekijöilleen esimerkiksi kouluttamisen avulla. Koulutuksen lisäksi organisaatiot voivat palkata itsensä johtamisen asiantuntijan vetämään esimerkiksi tiimipäiviä.

Asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden itsensä johtamisen taidot näyttäytyvät tutkimuksessa eri tavoilla. Tutkimuksessa on havaittavissa, millaista hyötyä itsensä johtamisesta voisi olla asiantuntijatyössä. Tämä näkyy esimerkiksi asenteen muutoksena, jolloin henkilö voi onnistua muuttamaan negatiivisen asenteen tiettyä asiaa kohtaan suotuisammaksi asenteeksi. Tällä voi olla vaikutusta henkilön kehittymiseen. Itsensä johtaminen voi olla tapa, jolla asiantuntijatyötä tekevät kehittävät omaa osaamistaan ja tuntemustaan itsestään. Sen avulla henkilö voi oppia tarkastelemaan omaa toimintaansa työssään tarkemmin, jotta oma tehokkuus ja mielekkyys työtä kohtaan kasvaisi. Tutkimuksen perusteella suosittelen asiantuntijatyötä tekeviä ottamaan selvää itsensä johtamisen tarjoamista mahdollisuuksista oman työn ja itsetuntemuksen kehittämiseksi. Esimerkiksi jo pelkkä keskustelu aiheen teemoista esiintyi haastatteluissa omaa toimintaa kehittävänä ja tarkastelevana asiana. Asiantuntijoiden ei tulisi keskittyä negatiiviseen itsepuheluun. Tällä voi olla haittavaikutuksena vähentynyt motivaatio, työsuoritus sekä luovuus.

Tutkimuksen perusteella jatkotutkimuksien ehdottaminen on rajallista, sillä tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien määrä on pienehkö. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen saatu tieto asiantuntijatyössä tapahtuvasta itsensä johtamisesta on vähäistä asian täydelliseen ymmärtämiseen. Lisäksi asiantuntijatyö on yritys kohtaista, jolloin tässä tutkimuksessa saatu tieto ei välttämättä auta toisenlaista asiantuntijatyötä tekevien asiantuntijoiden kehityksessä.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voisi olla tutkia, miten voi hyödyntää tehokkaiden yksilöiden itsensä johtamista. Tutkimuksesta huomaa, että on eri tasoisia itsensä johtajia, joten huippujen osaaminen olisi tärkeätä saada esiin. Tämän lisäksi voisi tutkia sitä, mikä tekee hyvistä itsensä johtajista niin hyviä. Tämän avulla voisi saavuttaa tietoa siitä, miten

kehittyä tehokkaaksi itsensä johtajaksi. Toisaalta itsensä johtamisen täydellinen osaaminen on yksilöstä riippuvaa, eli kaikille ei välttämättä auta tietynlainen itsensä johtamisen harjoittaminen. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena on myös tutkia, miten itsensä johtamisen taitoja voi hyödyntää asiantuntijatyössä tai työelämässä ylipäätään.

Lähteet

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). *The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity*.
- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(1), 68–82. <https://doi.org/10.1177/1548051811425047>
- Bandura, A. (2000). *SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective*.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436–449. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11(1), 105–125. <https://doi.org/10.1177/1742715013511484>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126–1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Hardy, J. (2006). Speaking clearly: A critical review of the self-talk literature. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(1), 81–97. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2005.04.002>

- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). *International Journal of Leadership Studies (IJLS) - Vol. 7, Iss. 2 P.216-232.*
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17*(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education, 36*(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>
- Kobau, R., Seligman, M. E. P., Peterson, C., Diener, E., Zack, M. M., Chapman, D., & Thompson, W. (2011). Mental health promotion in public health: Perspectives and strategies from positive psychology. *Teoksessa American Journal of Public Health (Vsk. 101, Numero 8)*. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2010.300083>
- Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Teoksessa Psychological Bulletin (Vsk. 90)*. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Teoksessa Review of General Psychology (Vsk. 9, Numero 2, ss. 111–131)*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Teoksessa Academy of Management Review (Vsk. 11, Numero 3)*.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute For Leadership: A Social Learning Theory Perspective[^]. *Teoksessa Academy of Management Review (Vsk. 5, Numero 3)*.
- Marques-Quinteiro, P., & Cural, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 146*(6), 559–577. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.656157>

- McCullough, M. E., & Willoughby, B. L. B. (2009). Religion, Self-Regulation, and Self-Control: Associations, Explanations, and Implications. *Psychological Bulletin*, *135*(1), 69–93. <https://doi.org/10.1037/a0014213>
- McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in Life as a System That Creates and Sustains Health and Well-Being: An Integrative, Testable Theory. *Review of General Psychology*, *13*(3), 242–251. <https://doi.org/10.1037/a0017152>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2011a). Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 563–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0828-7>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2011b). Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 563–579. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0828-7>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. , & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy: Summary. Teoksessa *Journal of Organizational Behavior* (Vsk. 19).
- Ricketts, K. , G., Place, N. , T., Mccoy, T., & Carter, H. , S. (2012). A Look Inside: Self-Leadership Perceptions of Extension Educators. Teoksessa *The Journal of Extension* (Vsk. 50, Numero 5).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory*. Ryan.
- Shanteau, J., Weiss, D. J., Thomas, R. P., & Pounds, J. C. (2002). *Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not*. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00113-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00113-8)

- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of Business Ethics, 120*(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1662-x>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Teoksessa Journal of Management* (Vsk. 37, Numero 1, ss. 185–222). <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Tleuken, A., Turkyilmaz, A., Sovetbek, M., Durdyev, S., Guney, M., Tokazhanov, G., Wiechetek, L., Pastuszak, Z., Draghici, A., Boatca, M. E., Dermol, V., Trunk, N., Tokbolat, S., Dolidze, T., Yola, L., Avcu, E., Kim, J., & Karaca, F. (2022). Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment, 219*. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.109234>
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 235–245. <https://doi.org/10.1037/a0026857>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Itsensä johtamisen strategiat asiantuntijatyössä – Pro gradu -tutkimuksen esittely ja osallistujan suostumus

Haluan kutsua sinut osallistumaan 'Itsensä johtamisen strategiat asiantuntijatyössä' -pro gradu -tutkielmaan liittyvään haastatteluun. Tämän dokumentin tarkoitus on esitellä tutkimusta ja pyytää suostumukseksi osallistujana.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus tuottaa tietoa itsensä johtamisen strategioista asiantuntijatyössä. Tutkimuksessa erityisesti tarkastellaan itsensä johtamisen taitojen näkyvyyttä asiantuntijatyön yhteydessä. Tutkimus pohjautuu itsensä johtamisen kirjallisuuteen sekä tutkielmaan kerättävään haastatteluaineistoon.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään kasvokkain tai videotapaamisena toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on n. 1 tunti. Haastattelut ovat muodoltaan teemahaastatteluita, eli kysymykset liittyvät ennalta mainittuihin teemoihin. Toivon, että mieltisit etukäteen seuraavassa osiossa esitettyä kysymystä!

Haastattelun teemat

Haastattelun teemat ovat: Itsensä johtaminen, käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja rakentavien ajatusmallienstrategiat. Teemat ovat avattu tämän dokumentin lopussa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoaan

litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodeilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin ovat vain minun hallussa ja säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkimuksessa mukana oleva tutkija kirjoittaa ja julkaisee tutkimusaineiston ja tutkimustuloksien pohjalta pro gradu -tutkielman. Tutkielmassa ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan peruseriaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana. Ennen tutkimuksen alkua osallistujia pyydetään lukemaan tutkimusesittely ja allekirjoittamaan suostumuslomake. Tutkimuksessa noudatetaan GDPR:ää.

TIETOOON PERUSTUVA SUOSTUMUS

Minä, allekirjoittanut Osallistuja, vahvistan että:

- Olen lukenut ja ymmärrän tässä dokumentissa annetut tiedot tutkimusprojektista.
- Minulle on tarjottu mahdollisuutta kysyä kysymyksiä tutkimuksesta ja osallistumisestani siihen.
- Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti.
- Ymmärrän mitä panosta minulta odotetaan aineistonkeruuprosessissa.
- Ymmärrän että voin vetäytyä tutkimuksesta missä vain vaiheessa.
- Luottamuksellisuuteen liittyvät seikat on selitetty minulle selkeästi.
- Kerätyn tutkimustiedon käyttö tutkimuksessa ja julkaisuissa on selitetty minulle selkeästi.
- Annan tutkijalle yhteystietoni (sähköpostiosoite ja puhelinnumero) varmistaakseni yhteydenpidon koko aineiston säilytyksen keston ajan.
- Minä, yhdessä projektin tutkijan (haastattelija) kanssa, allekirjoitan ja päivään tämän suostumuslomakkeen.

**Allekirjoitukset (voidaan vahvistaa
myös suullisesti haastattelun aluksi)**

Osallistuja:

Osallistujan nimi

Allekirjoitus

Päivämäärä

Tutkimuksen vastuhenkilö:

Allekirjoitus

Päivämäärä

Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Oletko lukenut kutsun yhteydessä tietoon perustuvan suostumuksen?
2. Tässä vaiheessa pyydetään suostumus nauhalle, kerrot tutkimus ID:n
3. Miten kauan olet toiminut asiantuntijatyössä? Ikä?

Teema 1. Itsensä johtaminen:

4. Millaisia ajatuksia itsensä johtaminen sinussa herättää?

Teema 2. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat:

5. Ennen haastattelua pyysin miettimään tilannetta, jossa olet ohjannut omaa toimintaasi työssä.
 - a. Millainen tilanne on kyseessä? Anna hetki aikaa miettiä.
6. Miten asetat tavoitteita työssäsi?
 - a. Miten toimit, kun saavutat tavoitteesi? Esim. Palkitsetko itseäsi jotenkin?
 - b. Entä miten toimit, jos epäonnistut tavoitteessasi? Rankaisetko itseäsi?
7. Meillä jokaisella tuntuu olevan pakkopullalta tuntuvia tehtäviä töissä, miten sinä toimit sellaisissa tilanteissa?
8. Kuinka usein pysähdyt arvioimaan omaa toimintaasi työpäivän aikana? Kerro esimerkkejä?
 - a. Esimerkiksi käytkö jälkikäteen läpi omaa toimintaasi onnistuneessa tai epäonnistuneessa tilanteessa?
 - b. Tunnistatko sä sieltä jotain käyttäytymisiä tai toimia, joita sä haluaisit lisätä tai vähentää?
 - c. Oletko pystynyt hyödyntämään näitä havaintoja samankaltaisissa tilanteissa?
 - d. Tunnistatko positiivisia toimintoja? Tai negatiivisia?
 - e.
9. Hyödynnätkö joitakin konkreettisia asioita, vaikka post-it lappuja, joiden avulla saat ohjattua omaa toimintaasi työssä?
 - a. Jos hyödyntää, millaisia asioita kirjoittaa ylös?

Teema 3. Luonnolliset palkitsemisstrategiat:

10. Onko työssäsi asioita, jotka koet itsessään palkitsevina ja / tai miellyttävinä?
 - a. Millaisia nämä ovat?
11. Millä tavoin olet itse tehnyt työstäsi miellyttävämpää?

- a. Esim. Oletko tuonut jotain miellyttäviä asioita työhösi?
- 12. Onko sinun mahdollista vaikuttaa työnsisältöösi siten, että voisi lisätä miellyttäviltä tuntuvia tehtäviä tai asioita työhösi? –
 - a. Jos voi: Miten pyrit tekemään tämän?
 - b. Jos ei: Mitä tekisit, jos voisit?

Teema 4: Rakentavien ajattelumallienstrategia

- 13. Ihminen käy sisäistä vuoropuhelua itsensä kanssa, millaista vuoropuhelua käyt itsesi kanssa erilaisissa työtilanteissa?
 - a. Esimerkiksi haastavissa tilanteissa, ongelmanratkaisuissa, onnistuminen?
- 14. Kun epätoivo iskee/usko on koetuksella, miten toimit päästäksesi asiassa eteenpäin?
 - a. Esimerkiksi kannustatko itseäsi tällöin?
- 15. Miten haastat omia olettamuksiasi työssäsi?
 - a. Esimerkiksi kandiin läpikäynnissä? tai jos ajattelet omista taidoista negatiivisena?
- 16. Miten käytät aikaisempia onnistumisia/kokemuksia hyödyksi työssäsi?
 - a. Esim. mielikuva harjoittelu
 - b. Esimerkiksi suunnitteletko palavereita, asiakastapaamisia kokemuksen kautta? Esimerkiksi käytätkö aikaa ennalta suunnitteluun, jotta onnistuisit tulevaisuudessa tehtävässä? Tai mielikuva harjoittelua?
 - c. Kuvailenko

Mahdolliset lisäkysymykset:

- 17. Nyt ollaan puhuttu teemoista, onko muuta, mitä tulee mieleen itsensä johtamisen kenttään liittyen , mistä ei olla puhuttu?
- 18. Minkä neuvon antaisit vastaavaa työtä tekeväälle, näihin asioihin liittyen?
- 19. Tuleeko mieleen, jotain tapaa, jolla voisit kehittää omia itsensä johtamisen taitojasi? Tai miten haluaisit niitä kehittää?

Liite 3. Lisätietoja tutkimuksen teemoista

Lisätietoja tutkimuksen teemoista:

Itsensä johtaminen on prosessi, jonka kautta yksilöt hallitsevat omaa käyttäytymistä, vaikuttavat ja johtavat itseään erityisten käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioiden avulla. Itsensä johtamista on siis kuvattu joukkona strategioita, joiden avulla yksilö siis pyrkii parantamaan omaa suoritusta. Nämä strategiat ovat jaettu kolmeen luokkaan: Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luonnollisiin palkitsemisstrategioihin ja rakentavien ajatusmallienstrategioihin

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ovat strategioita, joiden avulla yksilö pyrkii hallitsemaan käyttäytymistään ja kasvattamaan itsetietoisuutta. Esimerkki tällaisesta strategiasta on omien tavoitteiden asetanta.

Luonnolliset palkitsemisstrategiat pyrkivät auttamaan yksilöitä tunnistamaan tehtävien ja toimintojen luonnollisesti palkitsevat asiat. Esimerkiksi sellaiset asiat, jotka tehtävässä tuntuvat miellyttäviltä.

Rakentavien ajatusmallienstrategiat tavoittelevat negatiivisten ajatusten korvaamista positiivisilla ajattelutavoilla. Tämä tapahtuu esimerkiksi mentaalisen harjoittelun avulla.

Toivoisin, että etukäteen ennen haastattelua mieltisit jotain tilannetta, jossa olet joutunut ohjaamaan omaa toimintaasi.

Voit kysyä lisätietoja tutkimusprojektista tai osallistumisestasi. Vastaan mielelläni!

Matti Arvola, opiskelija Vaasan yliopisto