



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mirka Loman

## **Itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mirka Loman		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys : [Subject]		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	<b>85</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Yhteyden löytämisen lisäksi tarkoituksena on saada syvempi ymmärrys itsensä johtamisen tutkimuksesta ja siihen liittyvistä taustatekijöistä kuten itsensä johtamisen tutkimukseen vaikuttavista teorioista sekä muiden tekijöiden, kuten persoonallisuuden ja arvojen vaikutuksesta sekä itsensä johtamiseen, että hyvinvoinnin rakentumiseen.

Tämä tutkielma on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa olen pyrkinyt laajasti tarkastelemaan itsensä johtamisen toteuttamista sekä ottamaan mukaan kriittistä tarkastelua koskien itsensä johtamisen tutkimukseen. Tämän tutkielman tekemisessä käytän alan kirjallisuutta, artikkeleita sekä verkkolehtiä. Tutkielmassani esittelen itsensä johtamiseen liittyviä kiinnostavia piirteitä sekä hahmottelen itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä.

Johtopäätöksistä todettakoon, että itsensä johtaminen sopii hyvinvoinnin rakentumiseen oman toiminnan ja ajattelun tarkastelulla sekä uudelleen muokkaamisella kohti parempaa minää. Itsensä johtaminen on konkreettista toimintaa, jossa huomioidaan koko elämän rakentuminen mukaan lukien työ ja vapaa-aika sekä riittävä lepo. Pääasiallisesti hyvinvoinnin kasvattamiseksi on poisopittava persoonassa esiintyvien autonomisten, mutta ei toivottujen piirteiden esiintymistä. Samalla tulisi tiedostaa oma arvomaailma, toimia sen mukaan sekä toteuttaa itselleen merkityksellisiä asioita. Näihin päästään strategioita noudattamalla eli kysymällä itseltään mitä tekee, miksi tekee ja miten tekee. Näihin saadessaan itselleen mielekkään vastauksen ja toteuttaa ajatuksen lisää hyvinvoinnin kokemusta.

---

**AVAINSANAT:** Hyvinvointi, itsensä johtaminen, minäkuva, persoonallisuus

## Sisällys

1	Johdanto	5
2	Itsensä johtaminen	9
2.1	Itsensä johtamisen tutkimukseen vaikuttavat teorit	12
2.1.1	Banduran sosiaalisen oppimisen teoria ja sosiaalikognitiivinen teoria	13
2.1.2	Motivaation rakentuminen	18
2.1.3	Ulkoinen motivaatio	21
2.1.4	Sisäinen motivaatio	22
2.1.5	Työmotivaatio	23
2.2	Persoonallisuuden ja älykkyyden rakentuminen	24
2.2.1	Tieto	25
2.2.2	Tahto	27
2.2.3	Tunne	28
2.3	Persoonallisuus	29
2.3.1	Persoonallisuus ja itsensä johtaminen,	34
2.4	Arvot, itsensä johtaminen ja hyvinvointi	36
3	Hyvinvointi	42
3.1	Hyvinvoinnin osa-alueet	46
3.1.1	Psyykinen hyvinvointi	47
3.1.2	Henkinen hyvinvointi	50
3.1.3	Fyysinen hyvinvointi	52
3.1.4	Ammatillinen hyvinvointi	53
3.1.5	Uudistumiskunto	55
3.1.6	Sosiaalinen hyvinvointi	58
4	Itsensä johtamisen strategiat	60
4.1	Rakentavien ajattelumallien strategia	65
4.2	Palkkiostrategia	70
4.3	Käyttäytymismalli strategia	72
4.4	Jaetun johtajuuden strategia	73

5 Johtopäätökset	76
Lähteet	79

## 1 Johdanto

Tämä tutkimuksen tarkoituksena on tarjota edellytykset itsensä johtamisen syvemmälle ymmärrykselle sekä selvittää itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Itsensä johtaminen on aiheena ajankohtainen johtamista käsittelevissä tutkimuksissa. Itsensä johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jossa tärkeimpiä ulottuvuuksia ovat motivaatio, itseohjautuvuus sekä itseluottamus. Ajatus itsensä johtamisesta ei ole uusi. Ainakin Sydänmaanlakan (2006) sekä Vernonin (2014) mukaan itsetuntemus on johtajuuden peruserä, joka on ollut jo Aristoteleen ajoista tuttu hänen opettaessaan sielun hyveellisestä toiminnasta. Hyvää, onnellista ja tarkoituksenmukaista elämää on siten pyritty määrittelemään jo pitkän aikaa (Vernon, 2014 s. 4).

Itsensä johtaminen on rakentunut usean teorian pohjalta kuten motivaatioteorian sekä sosiaalisen oppimisen teorian innoittamana. Sosiaalisen oppimisen teoria on Albert Banduran 1970-luvulla kehittämä teoria, joka selittää, millä tavalla ihmiset vaikuttavat omaan käyttäytymiseen, kognitioon sekä motivaatioonsa. Ajatuksena sosiaalinen oppiminen käsittää ihmisen ja ympäristön välistä vuorovaikutusta sekä sen, että motivaatio ja tieto toimivat käyttäytymisen seurauksien lähteinä (Norris 2008; Yun & Sims 2006 s. 377).

Itsensä johtamisen (self-management & self leadership) tutkimus käsittää erilaisia kognitiivisia ja toiminnallisia strategioita, jotka käsittelevät yksilön motivaation ohjaamista, kykyä kohdistaa huomio toivottuihin asioihin, tunteiden hallintaa, päättävyyttä sekä päätöksentekoon liittyvää ohjaamista. Ohjaaminen ja hallinta tarkoittavat yksilön omaa harjoittamaa kontrollia, ei ulkoista kontrollia. Itsensä johtamisen strategiat ovat yksilön tahdon ohjaamiseen liittyviä toimintamalleja. Strategioiden tarkoitus on motivoida yksilöä toimimaan esimerkiksi työpaikalla kohti tarvittavia tehtäviä, jotka saattavat tuntua alkuun jopa epämiellyttäviltä (Neck & Houghton, 2006 s. 271.) Käyttäytymiseen liittyvien strategioiden (behavior-focused strategies) tavoitteena on lisätä itsetietoisuutta ja sen myötä kykyyn hallita omaa käyttäytymistä. Menetelminä toimivat tavoitteen asettaminen, itsehavainnointi sekä

itsensä palkitsemine. Luonnolliset palkitsemisstrategioiden (natural reward strategies) tarkoituksena on auttaa yksilöä rakentamaan toimintaansa miellyttäviä piirteitä niin, että toiminnasta itsestään tulee palkitsevaa. Tarkoituksena on lisätä sisäistä motivaatiota, pystyvyyden sekä itsemääräämisen tunnetta. Rakentavan ajattelumallistrategian. (facilitate personal behavior) tarkoituksena on luoda positiivisia ajattelutapoja, joilla korvataan negatiivinen sekä esteisiin keskittyvä ajattelutapa (Norris, 2008).

Itsensä johtamisen kehittämisellä pyritään kehittämään persoonassa esiintyviä toivottuja malleja (Suonsivu, 2014, s. 48). Persoonalla on osuutta myös siihen, miten yksilö kokee ja tulkitsee työolotekijät (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2017 s. 89–90) Persoonallisuuspiirteiden lisäksi ihmisen toimissa näyttäytyy myös motiivit, tarpeet, päämäärät sekä arvot (Rocca yms. 2002, s. 789). Näistä syistä on mielekästä ottaa tässä tutkielmassa esille myös persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä. Houghton yms. (2012 s. 221) mukaan persoonassa esiintyvät piirteet, vaikka olisivatkin toivottuja ei tarkoita, että niitä toteutettaisiin tehokkaalla tavalla, joten itsensä johtamisen strategiat ovat suunniteltu tehostamaan myös toivottuja persoonassa esiintyviä piirteitä.

Ihmistieteelliset tutkimusmenetelmät luokitellaan yleensä laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia menetelmiä, joten kyseessä ei ole yhteensopimattomat menetelmät vaan lähinnä kyse on työnjaosta (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja). Kvalitatiivien tutkimusmenetelmä tarkoittaa laadullista tutkimusta, jossa käsitellään merkityksiä sekä pyrkimyksenä on parantaa käsitystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus voi sisältää erilaisia tutkimuskäytäntöjä kuten tekstianalyysin, havainnoinnin sekä haastatteluita. Tämä tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena käyttämällä alan kirjallisuutta, artikkeleita sekä verkkolähteitä. Tutkimukseni on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa esitetään itsensä johtamiseen liittyviä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä sekä pyritään löytämään yhteys itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin välille. Teoriavalinnat perustuvat niiden yleisyyteen ja tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2016 s. 162–164).

Pro gradu tutkielmassani on yksi kysymys:

1. Mikä on itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys?

Tutkielma alkaa itsensä johtamisen käsitteen määrittelyllä. Käsitteenmäärittelyn jälkeen siirryn kuvaamaan itsensä johtamisen tutkimukseen vaikuttaneita teorioita, kuten Albert Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaa sekä sosiaalikognitiivista teoriaa. Näiden jälkeen käyn läpi motivaatiotekijöitä ja niihin liittyviä prosesseja sekä persoonallisuuteen ja älykkyyteen liittyviä tekijöitä. Itsensä johtamiseen vaikuttaneet teoriat auttavat hahmottamaan koko itsensä johtamisen käsitettä laajemmin. Itsensä johtamiseen liittyvän kokonaisuuden jälkeen tutkielma jatkuu hyvinvoinnin käsitteen määrittelyllä edeten hyvinvointia lisäävien ja vähentävien tekijöiden tarkastelulla. Hyvinvoinnin käsitteessä oleellista on yksilön ominaisuudet suhteessa ympäristön vaatimuksiin, joko lisäten tai vähentäen hyvinvoinnin kokemusta. Lopuksi on yhteenveto, jossa käsittelen itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyksiä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmani sisältö keskittyy lähinnä johtajien ja esimiesten näkökulmasta itsensä johtamiseen ja hyvinvointiin, vaikka itsensä johtamisen taidot ja harjoittelu olisikin tärkeää jokaiselle, jotka haluavat kehittää itseään ja kyvykkyyttään johtaa itseään.

Luotettavuuden arviointi kuuluu osana tieteellistä tutkimusta. Oletuksena on, että luotettavat tutkimustulokset kuvaavat minkälainen maailma on tai miten tulisi toimia toivotunlaisen vaikutuksen saavuttamiseksi. Tieteen maailma ei ole niin yksiselitteinen, millaisena se usein esiintyy esimerkiksi julkisessa keskustelussa. Tutkimusta tekevä joutuu hyväksymään lähtökohdan, että tutkimustulokset ovat alustavia ainakin lähtökohtaisesti ja tulevat tutkimukset saattavat täydentää, muuttaa tai kumota tämän hetken tiedossa olevia seikkoja. Tutkimusprosessin avoimuus ja läpinäkyvyys liittyvät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osoittamiseen sekä tiedostus tutkijan omasta vaikutuksesta tutkimuksen aineistoon. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin kuuluvat esimerkiksi uskottavuus, reflektiivisyys, siirrettävyys sekä vahvistettavuus. Kvalitatiivinen tutkimus lisää ymmärrettävyyttä tutkimuksen kohteesta (Kylmä & Juvakka,

2007 s. 18–19, 127–129). Tämä pro gradu tutkimukseni on kvalitatiivinen, joten sen sisällön tarkoitus on lisätä ymmärrystä itsensä johtamisesta ja sen yhteydestä hyvinvoinnin kokemukseen.

Pyrkimykseni teoriavalinnoissa on ollut pysyä yleisimmin käytetyissä teorioissa sekä itsensä johtamisen tutkimuksessa pääasiallisesti esille tulleissa ilmiöissä. Pääasiallinen teoriavalintani on itsensä johtamista kuvaava teoria, jonka ovat rakentaneet ensisijaisesti Manz, Houghton, Sims ja Neck. Heidän tutkimuksissaan esille tuotuja teorioita ovat muun muassa Banduran sosiaalisen oppimisen sekä sosiaalikognitiivinen teoria, joten hyödynnän samaa lähdeaineistoa. Muita vastaan tulleita tutkijoita ovat muun muassa Deci & Ryan. Persoonallisuusteorioissa hyödynnän viiden faktorin mallia, joka tunnetaan myös nimellä Big five. Tähän päädyin siitä syystä, että Big five on yksi yleisimmin käytetty teoria, joka kuvaa persoonallisuutta (Roccas, Sagiv, Schwartz & Knafo, 2002 s. 789) Samasta syystä valitsin Schwartzin arvoteorian, eli hänen luomansa viitekehys toimii laajalti hyväksyttynä arvoteoriamallina (Ahmad, Kim, Anwer & Zhuang, 2022).

Itsensä johtaminen koskee oman mielen johtamista, joten itsensä johtamisen teoriaa voidaan lähestyä persoonallisuuden ja älykkyyden rakenteita tarkastelemalla. Tähän malliin kuuluu tiedon, tahdon ja tunteen rakenteet. Näiden asioiden ymmärtämisen kannalta tutkielmani sisältää pääasiallisesti Ruohotien (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen teoksessa esiintyvä kaavio, mutta sisältöön olen valinnut myös muita tutkijoita, joiden ajatus mukailee tätä kolmijakoa. Tahto osuus jää tutkielmassani lyhyeksi, koska motivaatio kuuluu tahdon alaisuuteen ja motivaatiota käsitellään erillisenä kappaleena. Motivaation rooli itsensä johtamisessa on tärkeää, koska itsensä johtamisen tarkoituksena on Neck & Houghtonin (2006, s. 271) mukaan lisätä sisäistä motivaatiota sekä mielekkyyttä toimintaan. Motivaation kasvattamiseen on kehitelty strategioita, joilla muokataan ajattelua ja käytöstä.



## 2 Itsensä johtaminen

Pääpaino johtamistutkimuksessa historiallisesti on liittynyt siihen, miten johtajat ja esimiehet vaikuttavat seuraajiinsa. Itsensä johtamisessa uskomus on, että lopulta toimintaa ohjaavat enemminkin yksilön sisäiset voimat, kuin ulkoiset vaikuttimet. Tästä syystä johtamistutkimus on laajentunut sisäisten sääntelykeinojen vaikuttamiseen. Itsensä johtamisen keinot on alun perin tarkoitettu yksittäisten työntekijöiden kehittämiseksi, mutta tutkimukset ovat laajentuneet analysoimaan itsensä johtamisen kehittämistä myös ryhmätasolla (Stewart, Courtright & Manz, 2011 s. 185).

Itsensä johtamisen tutkimus eroaa tavanomaisista johtamisen tutkimuksista. Yleensä johtamiseen liittyvä tutkimus tarkastelee näkemystä, jossa yksilö eli johtaja, aloittaa vaikuttamisprosessin muihin yksilöihin. Itsensä johtamisessa vaikutusprosessin aloitteentekijä sekä vaikutuksen kohde ovat yksi ja sama henkilö. Perinteisistä motivaatiokäsitteistä itsensä johtaminen eroaa itsensä johtamiseen kehitetyillä strategioilla, joita yksilön on tarkoitus noudattaa, jotta motivaatiota saisi lisättyä myös aiemmin ei motivoivien asioiden suorittamiseen. Kuten johtamiskirjallisuudessa keskitytään vaikuttamaan asenteisiin ja tuloksiin niin itsensä johtamisessa vaikutusprosessi ei koske muita vaan ainoastaan itseään (Knotts, Houghton, Pearce, Chen, Stewart, Manz & Manz, 2021).

Käsite, itsensä johtaminen, tuli tunnetuksi 1980-luvun puolivälissä 1970 ja 1980 luvun sankarillisen johtamismallien vaihtoehdoksi (Neck & Houghton, 2006, s. 279). Painopiste johtamisen kirjallisuudessa on ollut, kuinka johtajat vaikuttavat seuraajiinsa. Vaikka käyttäytymiseen vaikuttavat usein myös ulkoiset voimat niin itsensä johtamisessa käsitys on, että toimintaa hallitsee kuitenkin yksilön sisäiset voimat. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa vaikutetaan itseensä itseohjautuvuuden ja motivaation kautta. Itsensä johtamisen prosessissa yksilöt pyrkivät hallitsemaan ja vaikuttamaan omiin toimintatapoihin käyttämällä käyttäytymiseen ja kognitioihin liittyviä strategioita. Itsensä johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti omaan tehokkuuteen. Itsetietoisuus, itsensä havainnointi sekä itsensä palkitseminen ovat avainasemassa

itsensä johtamisen strategioissa (Neck & Houghton, 2006; Stewart yms. 2011 s. 186–187).

Itsensä johtaminen on Charles C. Manzin kehittänyt teoria, joka perustuu itsensä kontrolliin. Manzin näkemyksessä yksilö vertaa omaa toimintaansa tunnistettuihin standardeihin, jonka jälkeen arvioi nykytilaa ja halutun tilan välille ja muuttaa toimintaansa haluttuun suuntaan (Stewart yms, 2011, s. 186). Teoriaa ovat olleet rakentamassa myös Christopher Neck sekä Jeffery D. Houghton, jotka lisäsivät teoriaan itsensä motivaation, jonka tarkoituksena on parantaa omaa suoritusta. Kyse on ainoastaan itsekontrollista tai tehokkaasta toiminnasta vaan tarkoituksena on lisätä toimintaan sisäistä motivaatiota ja mielekkyyttä. Osa strategioista keskittyy sisäisen motivaation kasvattamiseen, joilla muokataan toimijan ajattelua, käytöstä sekä itseohjautuvuutta. Ajattelun ja käytöksen strategioilla pyritään positiivisesti vaikuttamaan toiminnan tehokkuuteen, koska sisäisellä motivaatiolla ja tehokkuudella on todettu olevan yhteys (Neck & Houghton, 2006 s. 271).

Motivaation lisääminen toimintaan on asia, joka erottaa itsensä johtamisen taidon esimerkiksi itsekontrollista ja sisäisestä kyvykkyydestä toimia tehokkaasti. Charles Manz sekä Henry Sims määrittivät itsensä johtamisen itseensä kohdistettavana voimana, jonka tarkoituksena on saavuttaa motivaatiota, jolla puolestaan saavutetaan paras mahdollinen suorituskyky (Manz & Sims, 1991 s. 23).

Pentti Sydänmaanlakka pitää itsensä johtamista kaiken johtamisen perustana. Jos ei itseään pysty johtamaan niin ei osaa johtaa muita. Hän näkee itsensä johtamisen mahdollistavana prosessina, jonka avulla oppii tuntemaan itsensä paremmin ja sitä kautta ohjaamaan itseään paremmin (Sydänmaanlakka, 2003 s. 70). Itsensä johtaminen on itsetutkimusta tavoitteellisella ja tarkoituksenmukaisella tavalla kohtia omia tavoitteita ja päämääriä. Hänen mukaansa jokainen johtaa itseään, mutta useimmiten se tapahtuu tiedostamatta. Tietoisuuden lisääminen toimintaan lisää itsensä johtamisen kyvykkyyttä. Itsetietoisuutta hyödynnetään analysoimalla omaa toimintaa kussakin

tilanteessa. Tarkoituksena on pyrkiä johtamaan itseään systemaattisesti ja määrätietoisesti kohti parempaa itseä (Sydänmaanlakka, 2004 s. 88).

Pauli Juutin mukaan itsensä johtamistaitojen sekä hyvän johtamisen välillä on yhteys. Hän kuvailee kolmea eri tasoa, jolla johtaja voi osoittaa johtajuuttaan henkilöstölle. Nämä kolme tasoa, vaikka ovatkin varsin yksinkertaistetussa muodossa, kuvastavat itsensä johtamisen tasoja ja niiden vaikutusta johtamisen kyvykkyydelle. Ensimmäinen taso on alin taso, jossa johtaja ei ole työstänyt mieltään ja tietoisuuttaan. Tämänkaltainen johtajan toiminta on automaattiohjauksen varassa ja pyrkii muokkaamaan ympäristöään aivan, kuin itse olisi erillinen koko muusta työyhteisöstä. Tällä tasolla olevat johtajat ovat kuvitteellisesti ihmisten valvojia ja järjestelmien luoja. Toisella tasolla olevat johtajat ovat jo vähän työstäneet mieltään ja tässä vaiheessa johtaja on jo kykenevä ymmärtämään sisäisen maailman ja ulkoisen ympäristön keskinäisvaikutuksista. Kolmanteen tasoon kuuluvat johtajat ovat työstäneet riittävässä määrin mieltään ja ovat löytäneet elämälleen tarkoituksen ja toteuttavat tätä tarkoitusta. Tämänkaltaiset johtajat vaikuttavat omaan elämäänsä, kuten ovat suunnitelleet ja kokevat merkityksellisenä johtamistaitojensa koko yhteisön hyväksi (Juuti, 2018 s. 103–105).

Juutin mukaan itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä erityisesti johtajille, koska heillä on vastuu muiden ihmisten ohjaamisesta. Epätoivottuja piirteitä, kuten ahneus ja ylpeys tulisi työstää pois vähintäänkin omasta johtamiskäyttäytymisestä. Ahneuden taustalla vaikuttavia psykologisia tekijöitä voi olla esimerkiksi hylkäämisen pelko ja ylpeyden taustalla pelko arvostelun kohteeksi joutumisesta. Näiden asioiden työstäminen ei ole helppoa ja vaatii pitkäjänteisyyttä, koska itseään tarkkailulla joutuu kohtaamaan omien vahvuuksien lisäksi myös omia heikkouksia. Neuvoksi Juuti antaa, että tulisi pyrkiä hahmottamaan tilanteita toisen ihmisen kannalta. Toisena ohjeena hän antaa työstämisen oman toiminnan tarkkailua suhteessa toisiin ihmisiin. Johtaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan yksityisen ihmisen pyrkimystä päästä annettuun

tavoitteeseen. Koko työyhteisö on sosiaalinen ja vuorovaikutuksella toimiva järjestelmä, jossa jokaisen tulee päästä tavoitteeseen (Juuti, 2005 s. 106–116).

Itsensä johtamisen vaikutus työelämän tuloksellisuudelle on osoitettu useassa tutkimuksessa. Tutkimukset on tehty erilaisissa olosuhteissa kuten yksilötutkimuksissa sekä ryhmätutkimuksissa. Edellä mainittujen lisäksi positiivisia tuloksia on saatu opiskelijoiden sekä työharjoittelijoiden välillä tehdyissä empiirisissä tutkimuksissa. Työntekijän itsensä johtamisen kyvyn lisääminen on tutkimusten mukaan yksi tehokkaimmista tavoista parantaa työn tuottavuutta. Itsensä johtamisen on osoitettu johtavan myös parempaan menestykseen työuralla. Samalla sen on todettu vähentävän stressiä ja ahdistusta sekä lisäävän positiivisia uskomuksia omista kyvyistä ja näillä on merkitystä juuri lisääntyneeseen hyvinvointiin. Itsensä johtamisen kehittämällä lisätään sopeutumiskykyä ja luottamusta, joka lisää todennäköisyyttä menestymiseen. Lisääntynyt itsensä johtamistaito on yhdistetty myös parempaan työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin (Stewart, Courtright & Manz, 2010).

Itsensä johtamisen teoria on saanut osakseen kritiikkiä koskien sen käsitteellistä epäselvyyttä. Itsensä johtamisen teorian samaistetaan klassisten motivaatioteorioiden käsitteiden kanssa sekä itsesäätely teorian kanssa. Itsensä johtamisen teorian ainutlaatuisuus näin ollen on kyseenalaistettu. On totta, että itsensä johtamisen teoria pohjautuu aikaisempiin teorioihin, kuten motivaatioteoriaan, mutta ainakin Neck & Houghton ovat asettuneet kriitikkoja vastaan toteamalla, että heidän mukaansa kriitikot eivät vain ymmärrä itsensä johtamisen käsitteen ainutlaatuisuutta eivätkä teorian normatiivista näkökulmaa (Neck & Houghton, 2006 s. 274).

## **2.1 Itsensä johtamisen tutkimukseen vaikuttavat teoriat**

Neck, Manz ja Houghtonin mukaan itsensä johtaminen tutkimus on rakentunut aiempien teorioiden päälle. Itsensä johtamisen teoriaa on rakennettu sosiaalisen oppimisen teorian, motivaatioteorian sekä itsensä ohjauksen avulla. Itsensä johtaminen on luonut

uutta näkökulmaa sen läheisten teorioiden lisäksi, vaikka tiettyjen käsitteiden väliset erot eivät ole täysin yksiselitteisiä (Neck & Manz, 1992 s. 682).

Ihmisen käytös ja ympäristö toimii keskinäisessä vuorovaikutuksessa molemmin suuntaisesti. Käytännössä itsensä johtamisen tutkimusta on tarkasteltu itsensä johtamisen taitojen kehittämällä strategioiden avulla sekä sen seurausten vaikutusta sekä itseensä, että ympäristöön. Strategiat erottavat itsensä johtamien tutkimuksen sen läheisistä teorioista ja niissä ilmenee itsensä johtamisen normatiivinen näkökulma, eli kannanotto siihen mitä pitäisi tehdä, toisin kuin läheiset teoriat ovat enemmän kuvailevia teorioita. Itsensä johtamisen strategioihin kuuluu itsensä havainnointi, joka edistää itsetietoisuutta siitä, miksi tietyt käyttäytymistavat on valittu sekä milloin tiettyjä käyttäytymismalleja esiintyy. Strategioihin kuuluu myös ympäristön havainnointi, itselleen tavoitteiden asettaminen sekä itsensä palkitseminen ja itsekritiikki. Edellä mainitut strategiat vaativat käytännön harjoittelua onnistuakseen sekä tarkastelua, miten toiminnan muutokset vaikuttavat niin itseen, kuin ympäristöön (Stewart, Courtright & Manz, 2010 s. 187).

### **2.1.1 Banduran sosiaalisen oppimisen teoria ja sosiaalikognitiivinen teoria**

Itsensä johtaminen on saanut vaikutteita psykologi Albert Banduran kehittämästä sosiaalisen oppimisen teoriasta. Teoria tutkii käyttäytymistä ja sen muutoksia ulkoisten tapahtumien sekä kognitiivisten prosessien välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan ihmiset oppivat suurimman osan monimutkaisista käyttäytymismalleistaan toisia ihmisiä sekä ympäristöä tarkkailemalla. Kaikkea ei siten tarvitse oppia omien kokeilujen kautta. Toisten ihmisten käyttäytymismallien imitointi on huomattavasti nopeampaa, kuin itsenäisesti erehdysten kautta oppiminen (Peltonen & Ruohotie, 1992 s. 68).

Sosiaalisen oppimisen teoria korostaa sosiaalisen kontekstin tärkeyttä. Koska käyttäytymisen suunta on ainakin osittain ulkoisten tekijöiden varassa, niin sosiaalisella ympäristöllä on vaikutusta ajatteluprosessiin ja minäpystyvyyteen. Minäpystyvyyden

tunne kasvaa positiivisten kokemusten myötä. Minäpystyvyydellä Bandura tarkoittaa luottamusta omia kykyjä kohtaan. Minäpystyvyyden tunne kehittyy vuorovaikutuksessa oman persoonan, käyttäytymisen ja ympäristön kanssa ja nämä tapahtuvat vastavuoroisesti. Vastavuoroisuudella Bandura viittaa siihen, että ihminen omalla toiminnallaan vaikuttaa sosiaaliseen ympäristöönsä sekä on osittain ympäristönsä vaikutuksen tulos (Bandura, 1997 s. 5–6).

Yksilöt käyttävät sosiaalisesta ympäristöstä saamia vihjeitä rakentaessaan omaa merkitystä sille, mitkä ovat hyväksyttäviä asenteita, uskomuksia ja käyttäytymisiä tietyssä sosiaalisessa kontekstissa. Tämän asian oivaltaminen on tärkeää johtajalle työssään. Johtamistyössä johtajan kyvykkyydellä johtaa itseään voi kannustaa hänen seuraajiaan kehittämään omia itsensä johtamisen taitoja. Tarkemmin sanottuna esimerkiksi johtajan käyttäytyminen, asenne, uskomukset ja motivaatio saattavat laajentua niin, että johtajan seuraajat havaitsevat minkälaiset uskomukset, asenteet, käyttäytyminen ja niin edelleen ovat hyväksyttäviä työympäristössä. Yksilöt toisin sanoen kehittävät asenteitaan heidän käytettävissä olevan sosiaalisen tiedon rakentumisessa. (Bracht yms. 2021) Simsin (1980) artikkelin mukaan toisten ihmisten mallintamista itsensä johtamisessa ei tule vähätellä. Kehittäessään itsensä johtamisen taitoa voi valita henkilön, joka on kyvykäs johtamaan itseään ja oppia hänen käyttäytymisestään vahvistamalla itsessään toivottuja käyttäytymismalleja (Sims, 1980 s. 365).

Itsensä johtamisen teoriaan on vaikuttanut myös Banduran (1986 & 1991) sosiaalikognitiivinen teoria, jonka mukaan ihmisen käyttäytyminen on selitettävissä kolmen tekijän vastavuoroisella toiminnalla. Kolmeen tekijään kuuluvat yksilön sisäiset vaikutukset, ulkoiset vaikutukset sekä käyttäytyminen. Nämä kolme vaikuttavaa tekijää yhdistettynä itsesääntelyteorian kanssa tarjoaa perustan itsensä johtamisen strategioille (Neck & Houghton, 2006 s. 279).

Sosiaalikognitiivinen teoria on yksi laajimmin käytetyistä terveyskäyttäytymisen muutosteorioista. Teoria syntyi sosiaalisen oppimisen teoriasta. Sosiaalikognitiivisessa

teoriassa on kolme päärakennetta, joilla on vaikutusta käyttäytymiseen sekä vuorovaikutukseen. Nämä kolme päärakennetta ovat henkilökohtaiset tekijät, ympäristötekijät sekä itse käyttäytymisen näkökohdat. Onnistuneet pyrkimykset muuttaa käyttäytymistä ovat riippuvaisi näistä tekijöistä joko positiivisesti tukien tai häiriten itsetehokkuuden pyrkimyksessä. Käyttäytymismuutoksissa kohti itsetehokkuutta on hyvinvointia kasvattava merkitys, jossa tavoitteiden asettaminen ja sosiaalinen tuki ovat hyödyllisiä rakenteita. Tavoitteiden asettamisella ja saavuttamisella on myönteinen vaikutus uuden oppimiseen. Tavoitteiden tulee olla haastavia ja saavutettavia, jotta ne kasvattavat itsetehokkuutta. Mikäli tavoitteet eivät ole tarpeeksi haastavia, ne voivat heikentää itsetehokkuutta (Lazaro, 2020).

Banduran sosiaalikognitiivisen teorian mukaan oppimiseen liittyy neljä toisistaan erotettavaa vaihetta, jotka ovat tarkkaavaisuus, säilyttäminen, opitun reaktion toteuttaminen sekä motivaatio. Kognitiivisten prosessien kehittymiseen liittyy yksilön ristiriitaiset käsitykset minäpystyvyydessä. Banduran näkemyksen mukaan ristiriitaisuuden kokemus on kehityksen kannalta tärkeää. Nämä ristiriidat liittyvät tulosodotuksiin tai standardeihin. Minäpystyvyyden rakentuminen muodostuu käsityksestä omasta aikaisemmasta osaamisesta, toisten ihmisten käsityksistä omasta kyvykkyydestä, sekä omien tunteiden tulkitsemisesta. Ristiriita syntyy siinä, kun nämä asiat eivät keskenään ole sopusoinnussa. Jonkin asian tai toiminnon onnistuminen lisää minäpystyvyyden tunnetta, jonka seurauksena yksilö pyrkii nostamaan standardin tasoa ja motivoitumaan entistä parempaan suorituskyykyyn ja tulokseen. Itsensä johtamiseen kehitellyt strategiat pyrkivät parantamaan minäpystyvyyden tunnetta, jolloin kyvykkyys tehokkaaseen suoritukseen paranee (Neck & Houghton, 2006 s. 279–280).

Oman toiminnan kehittämiseen tarvitaan kokemus pystyvyydestä. Muutosprosessiin on mahdotonta lähteä ilman tuntemusta, että on muutokseen kykenevä. On syytä korostaa, että oppimisessa sekä edellytys, että tavoite on itsensä kehittäjän vahvistaminen sekä omien voimavarojen hyödyntäminen. Itsensä muuttumisen prosessi on vahvasti sidoksissa vallitseviin kulttuurinormeihin (Ruohotie, 1998 s. 28).

Banduran mukaan, ihmiset lähestyvät tilanteita sekä tutkivat ja yrittävät asioita oman kykynsä puitteissa, mutta välttelevät toimia, joihin liittyy stressaavia piirteitä. Kyvykkyyden uskomus siten ohjaa valintoja. Hakeutuminen tilanteisiin, joista uskotaan pärjäävän sekä välttämään tilanteita, joissa uskotaan ylittävän omat kyvykkyyden rajat. Minäpystyvyys toimii oppimismotivaation lähtökohtana (Bandura 1977, s. 203).

Itseluottamus tai minäpystyvyyyden tunnetta tarvitaan itseään kehittäessä. Sydänmaanlakan (2006) mukaan ihminen liikkuu kolmella eri alueella kehittäessään itseään ja ne ovat mukavuusalue, venymisalue sekä paniikkialue. Mukavuusalueella ollaan mielellään ja siellä vietetään suurin osa aikaa, koska mukavuusalueella kaikki on tuttua ja turvallista. Turvallisuuden tunne on ihmisen yksi perustarpeista, mutta mukavuusalueella toimiminen ei mahdollista uuden oppimista. Mikäli haluaa kehittää itseään, tulee mukavuusalueelta poistua ja siirtyä venymisalueelle. Venymisalueella ihminen joutuu ylittämään itsensä eli poistumaan normaali-alueen rajoista. Paniikkialue on haasteellisin, mutta Sydänmaanlakka kehottaa toisinaan venyttämään rajojaan myös paniikkialueelle asti, koska siellä käyminen opettaa selviämään mahdollisista epäonnistumisista. Epäonnistumien kasvattaa ihmistä ja ihminen oppii mahdollisesti jotain uutta ja ehkä onnistuessaan ylittää itsensä. Mukavuusalue kasvaa, kun välillä liikkuu venymisalueella ja paniikkialueella (Sydänmaanlakka, 2006 s. 77–78). Manka & Manka ovat Sydänmaanlakan kanssa samaa mieltä siitä, että itseluottamus ja hallinnan kokemus kehittyy riskien ottamisella, joka tarkoittaa mukavuusalueelta poistumista (Manka & Manka, 2016 s. 162).

Mäkikangas, Mauno & Feldtin (2017, s. 63) mukaan pystyvyyden kokemus on työn imun osatekijä. Työn imu tässä teoksessa tarkoittaa työuupumuksen vastakohtaa. Yksilölliset voimavarat, kuten pystyvyyden tunne vaikuttaa hyvinvoinnin kokemukseen, koska minäpystyvyyden tunne stressitilanteessa vaikuttaa siihen, mihin stressinhallintastrategioihin yksilö tukeutuu. Pystyvyydellä eli luottamuksella siihen, että pärjää erilaisissa tilanteissa, on katsottu olevan yhteys työn muokkaamiseen



itselleen parempaan suuntaan. Pystyvyysusko on Banduran (1977) kuvaama persoonallisuuden vaikutus siihen minkälaisia tulkintoja yksilö tekee itsestään ja ympäristöstään. Pystyvyysusko ei kuitenkaan ole katsottu olevan niin pysyvä, kuin persoonallisuus sinänsä, koska pystyvyysuskoa oletettavasti on mahdollista kehittää herkemmin positiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Mäkikangas yms. 2017, s. 158, 175).

Sen lisäksi, että sosiaalinen konteksti vaikuttaa yksilön toimintaan niin yksilöt vaikuttavat myös itse omaan käyttäytymiseen ja asenteisiinsa. Yksilön esimerkiksi suorittaessa onnistuneesti tietyn toiminnan niin tämä ei ainoastaan lisää yksilön uskomusta omasta tehokkuudestaan harjoitettuun käyttäytymiseen tai taitoon liittyen, vaan sen myötä yksilö rohkaistuu asettamaan korkeammat tavoitteet ja standardit itselleen. Menestyminen ja tavoitteiden saavuttaminen kehittää positiivisia uskomuksia omasta tehokkuudesta. Esimerkiksi johtaja, joka menestyksekkäästi johtaa kuuden hengen tiimiä niin johtaja voi kokea olevansa tarpeeksi itsevarma johtaakseen seuraavaksi suurempaa tiimiä. Tehokkuus liittyy siihen, mitä yksilö on aikaisemmissa kokemuksissaan saavuttanut ja kehittyä siinä toiminnassaan. Tämä johtaa suorituskyvyn positiiviseen kasvuun (Bracht yms. 2021).

Optimaalisesti haastava toiminta on tutkimuksen mukaan luonnostaan motivaatiota lisäävää. Tämän lisäksi positiivinen palaute helpottaa sisäisen motivaation kasvua, koska se lisää pystyvyyden tunnetta, kun ihmiset tuntevat olevansa vastuussa onnistuneesta suorituksesta. Negatiivinen palaute puolestaan heikentää koettua kompetenssia laskien sekä sisäistä, että ulkoista motivaatiota (Gagne & Deci, 2005 s.323).

Minäpystyvyyden tunne vaikuttaa ihmisen toimintaan. Omien kykyjen arviointi vaikuttaa tunnepitoisiin reaktioihin sekä ajattelumalleihin. Minäpystyvyyden tunteen ollessa hyvällä tasolla, sillä on positiivinen vaikutus motivoitumiseen sekä tehtävän menestykselliseen suoritukseen. Vähäinen minäpystyvyyden tunne estää yksilön osaamisen tehokkaan käytön ja lisää stressikokemusta. Minäpystyvyys vaikuttaa

annetun tehtävän tulosodotuksiin. Mitä parempi minäpystyvyyden tunne on, sitä todennäköisemmin ihminen valitsee haasteellisempia tehtäviä sekä jaksaa keskittyä saavuttaakseen tavoitteensa. Minäpystyvyys liittyy hallinnan tunteeseen eli kokemukseen, että pärjää erilaisissa tilanteissa. Minäpystyvyys lisää motivaatiota tilanteita kohtaan, joiden seuraukset ovat tärkeitä (Manka & Manka, 2016 s. 161).

Koska yksilöt arvioivat omia kykyjään muita tarkkailemalla niin tehokas johtaja voi luoda alaisiin uskomuksen, että he pystyvät toimimaan samalla tavalla. Johtajaa havainnoimalla voi saada arvokasta tietoa kyvyistä, resursseista sekä strategioista, joita on mahdollista soveltaa vaikeaksi koetussa tehtävässä, luoden uskoa, että tilanne on hallittavissa. Johtaja voi siten auttaa alaisen itsensä johtamiskykyä rohkaisemalla esimerkiksi verbaalisen suostuttelun tai valmennuksen avulla (Pagris & Green, 2002).

### **2.1.2 Motivaation rakentuminen**

Motivaation kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä Furmanin (1999) mukaan ovat uskomukset, odotukset, tulkinnat sekä sisäinen ja ulkoinen tavoiteorientaatio. Motivaation perustekijä on halu johonkin asiaan tai tekemiseen, jonka uskotaan onnistuvan (Furman jne. 1999 s. 17). Ruohotie (1998) luettelee motivaation kehittymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa uskon omiin kykyihin, mahdollisuuksiin sekä itsearvostuksen. Motivaatiota häiritseviä tekijöitä ovat esimerkiksi liian korkeat odotukset tai epäonnistumisen pelko (Ruohotie 1998, 34). Epäonnistumisen pelolla horjutetaan turvallisuudentunnetta, joka vähentää hyvinvoinnin kokemusta. Innostuksesta johtuva tehokkuus on kestävä, jolloin innostunut työntekijä on valmis panostamaan työhönsä saaden tulosta aikaan (Martela, 2015).

Motivaatiot ovat prosesseja, jotka käynnistävät ja ylläpitävät tavoitteellista toimintaa. Motivaatioprosessit ovat henkilökohtaisia vaikutteita, jotka johtavat valintoihin, ponnisteluihin, sinnikkyyteen sekä saavutuksiin. Motivaatio on sosiaalikognitiivisen teorian piirre varhaisesta mallinnuksesta toimijan nykykäsitykseen itsestään.

Sosiaalikognitiivisessa teoriassa esiintyvät tavoitteellisuus sekä itsetehokkuus ovat keskeisiä motivaation sisäisiä prosesseja, jotka käynnistävät toiminnan sekä ylläpitävät toiminnan motivaatiota (Schunk & DiBenedetto, 2020).

Motivaatioon liittyy tahdonalainen näkökulma. Motivaatio on mielen keino pyrkiä saavuttamaan päämääriä ja tavoitteita, joita yksilö haluaa saavuttaa, joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Näitä päämääriä ja tavoitteita määrittävät erityisesti yksilön asenteet, tarpeet sekä mielenkiinnon kohteet. Ulkoisilla ja sisäisillä kannustimilla voidaan vaikuttaa siihen miten voimakkaasti näitä päämääriä tavoitellaan. Ulkoista ja sisäistä motivaatiota ei voida pitää täysin erillisinä erilaisista sisällöistään huolimatta. Molemmat motivaation muodot esiintyvät yleensä yhtäaikaisesti täydentäen toisiaan toisen ollessa hallitsevampi, kuin toinen (Ruohotie & Peltonen, 1992 s. 25–27, 19).

Itsensä johtamisen prosessissa vaikuttavina tekijöinä on sekä ulkoinen, että sisäisen motivaatio. Ulkoa tulevaan motivaatioon liittyy asetetut tehtävät, jotka tulee suorittaa esimerkiksi työhön liittyvät pakolliset tehtävät. Itsensä johtaminen (self-management) vastaa kysymykseen miten kyseinen tehtävä suoritetaan. Toisaalta kysymyksenä itsensä johtamisessa (self-leadership) on myös, miten ja miksi tehtävä suoritetaan. Miten teen ja miksi teen ovat sisäisen motivaation ohjaamia (Neck & Houghton, 2006 s. 275) Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, jossa vaikutetaan epämielikkäiden asioiden toteuttamiseen niin, että niihin lopulta sisältyisi sisäistä motivaatiota sekä mielekkyyttä (Knotts, Houghton yms. 2021).

Sisäinen motivaatio edellyttää, että yksilö toimii, koska pitää asiaa mielenkiintoisena saaden tyytyväisyyden tunteen itse toiminnasta. Ulkoinen motivaatio vaatii puolestaan välineen toiminnan ja siitä erotettavan seurauksen välillä, jolloin tyytyväisyys ei tule itse toiminnasta vaan pikemminkin ulkoisista seurauksista, joihin itse toiminta johtaa (Gagne & Deci, 2005 s. 322).

Uskomus henkilökohtaiseen tehokkuuteen on keskeisessä asemassa henkilökohtaisessa muutoksessa. Tämä tehokkuuden uskomus on ihmisen motivaation ja toiminnan perusta. Mikäli yksilö ei usko pystyvänsä saavuttamaan haluttuja tuloksia, heillä ei ole kannustimia sinnikkääseen toimintaan vaikeuksien kohdatessa. Uskomus siihen, että on valta saada aikaan toivottuja muutoksia teoilleen ylläpitää motivaatiota (Bandura, 2004 s. 144).

Stewart, Courtright & Manzin artikkelissa on mainittu tutkimuksesta, jonka mukaan itsensä johtamisen kannalta tärkeää on valita itselleen sopivia motivaation kasvattamiseen tarkoitettuja tavoitteita. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Itsensä johtaminen on sovellettavissa jokaiselle yksilölle siten, että esimerkiksi itsensä palkitsemisen muodot vaihtelevat sen mukaan, minkä itselleen kokee palkkioksi. Tavoitteiden saavuttamisen myötä itselleen kohdistuvat palkkiot voivat olla ihan konkreettisia, kuten loman pitäminen sopivaan ajankohtaan tai vaikka aterista suosikkiravintolassa (Stewart, Courtright & Manz, 2010 s. 197).

Sisäisesti motivoitunut kokee innostusta motivaation kohteeseen. Jotta johtaja voi innostaa muita työskentelemään, on hänen oltava itse innostunut. Tästä syystä oma motivaatio työtään kohtaan on oleellista. Motivaation ollessa kadoksissa, olisi johtajan syytä itse tajuta tilanne ja tehdä toimia motivaation parantamiseksi. Osaamisen päivittäminen ja siihen panostaminen ovat ainakin edellytys motivaatiolle sekä työhyvinvoinnille. Oma tämänhetkinen osaamisen tunnistaminen sekä tulevien vuosien oletus siitä, mitä tulisi opetella kuuluvat hyvään johtamiseen. Osaamisen kehittäminen on siten jatkuvaa. Tulevaisuuden uratavoitteisiin on syytä sisällyttää ajatus siitä, mikä juuri minua motivoi (Sydänmaanlakka, 2022 s. 113).

Sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on heijastus keskenään erilaisiin käyttäytymisiin. Käyttäytymiseen liittyvät syyt tarjoavat keinon arvioida motivaatiotyyppisiä. Tähän asetelmaan liittyen kysyä miksi käyttäytyisivät tietyllä tavalla. Ulkoiseen motivaatioon liittyviä käyttäytymismalleihin liittyy jokin aikomus ja tieto siitä, miksi toimii tietyllä

tavalla. Esimerkiksi palkankorotusta kysyessä saattaa pyrkiä käyttäytymään normaalia paremmin, jotta antaisi johtajalle mahdollisimman hyvän kuvan itsestään ja tiedossa on, että yleisesti hyvä käytös on toivottu piirre. Sisäisen motivaation toimintaan liittyy tietämättömyys, miksi toimii jollakin tavalla (Gagne & Deci, 2005 s. 337).

Seuraavaksi esittelen tarkemmin ulkoisen ja sisäisen motivaation, vaikka huomioitavaa on, etteivät ne ole keskenään ristiriidassa olevia, vaan usein ne täydentävät toisiaan. Ihminen voi olla samanaikaisesti ulkoisesti ja sisäisesti motivoitunut. Peltosen mukaan ulkoisella motivaatiolla tyydytetään alemman asteen tarpeita suhteessa sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tyydytetään esimerkiksi tarve kokea turvallisuutta ja sisäisellä motivaatiolla tyydytetään itsensä kehittämisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet (Peltonen & Ruohotie, 1998).

### **2.1.3 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivoitumista johonkin asiaan tai tekemiseen, josta motivaation kohde on jokin muu kuin itse asian tekeminen. Ulkoisesti motivoitunut toimija sitoutuu tekemiseensä esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän, rangaistuksen välttämisen tai palkkion vuoksi. Ulkoiseen motivaatioon liittyy siten aina jotakin, joka on toiminnasta erillään oleva päämäärää (Deci & Ryan, 2009 s. 442). Ulkoinen motivaatio on ympäristöstä riippuvainen. Joku muu henkilö, kuin toiminnan tekijä itse, on välittänyt motivaation kyseessä olevalle henkilölle (Peltonen & Ruohotie, 1998 s. 19). Neck & Houghtonin mukaan ne henkilöt, jotka eivät harjoita itsensä johtamista ovat riippuvaisempia juuri ulkoisista vaikuttimista (Neck & Houghton, 2006 s. 283).

Houghton jaottelee termit self-management ja self leadership sisällöllisesti. Self management on enemmän ulkoisen motivaation ohjaamaa, koska siinä pyritään toteuttamaan minän ulkopuolelta määritellyissä standardeissa ja itsensä johtamisen strategioista käyttäytymismallistrategia kuuluu tähän ryhmään. Self leadership puolestaan on enemmän sisäisen motivaatioon puuttumista. Self management korostaa ulkoisia palkkioita, kuten tunnustus tehdyistä toimista ja tulosten saavuttamista sekä

itsensä palkitsemisella ulkoisilla palkkioilla. Self leadership käsite sisältää ajatuksen sisäisestä motivaatioista ulottuen pois päin ulkoisista palkkioista. Sisäisen motivaation ohjaama itsensä johtaminen käsittää palkkiot, jotka saavutetaan itse toiminnan tai tehtävän suorittamisesta. Luonnollisten palkkiostrategioiden ajatus perustuu erityisesti Deci & Ryanin kognitiivisen arvioinnin teoriaan (Cognitive evaluation theory) (Neck & Houghton, 2006 s. 281).

#### **2.1.4 Sisäinen motivaatio**

Itsensä johtamisen käsite on tuttua psykologian kirjallisuudessa. Tästä esimerkkinä, että se syntyi ensisijaisesti Banduran sosiaalisen oppimisen teoriasta, jonka mukaan omaa motivaatiota sekä kognitiota voi mobilisoida siinä missä omaa käyttäytymistäänkin. Samaan päätelmään ovat tulleet myös Deci & Ryan kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan, jossa yksilön tunne omasta pätevyydestä ja päättäväisyydestä ovat keskeisiä sisäisessä motivaatiossa ja johtaa tietynlaiseen käyttäytymiseen (Yun & Sims, 2006 s. 377). Ihmisillä on luonnollinen taipumus saavuttaa osaamisen tunnetta, joka osoittautuu toimintana tavoitteiden saavuttamiseksi, Voittamalla omat asetetut haasteet tunne osaamisesta paranee (Manz, 1986 s. 592).

Sisäinen motivaatio tarkoittaa toiminnan tai asian itsensä vuoksi motivoitumista, jolloin asian tekeminen itsessään tuottaa mielihyvää tekijälleen tai on kiinnostava. Sisäiseen motivaatioon kuuluu omasta vapaasta tahdosta toimiminen sekä tunne mahdollisuudesta valita tekemisen kohde. Sisäistä motivaatiota pidetään synnynnäisenä ja luonnollisena taipumuksena harjoittaa omia kykyjä sekä etsiä ja voittaa haasteita. Sisäinen motivaatio syntyy spontaanisti eikä sisäisen motivaation ohjaamana tarvitse ulkoisia palkkioita, koska tekeminen on sisäisesti palkitsevaa. Sisäinen motivaatio on kehityksen kannalta oleellista (Ryan & Deci, 2000 s. 54–55).

Deci & Ryanin mukaan sisäinen motivaatio tarvitsee osakseen ainakin toisinaan myös suotuisat olosuhteet, jotta sisäinen motivaatio tulee käytetyksi. Heidän mukaansa ihmisillä on myös taipumusta välinpitämättömyyteen sekä pysähtyneisyyteen, vaikka

sisäistä motivaatiota jonkin asian tekemiseen löytyisikin. Sisäistä motivaatiota voi lisätä ulkoisillakin palkkioilla menestyksekkäästi, mutta tässä on mahdollisuus jopa sisäisen motivaation heikkenemiseen, koska ulkoisesta palkkiosta eli ulkoisen motivaation ohjauksesta voi tulla hallitsevampi ominaisuus (Deci & Ryan, 1985 s. 43–44). Sisäinen motivaatio on useissa tutkimuksissa liitetty parempaan suorituskyykyyn, oppimiseen sekä hyvinvointiin. Sisäisen motivaation toteuttaminen kuuluu psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen (Deci & Ryan, 2000 s. 233).

### **2.1.5 Työmotivaatio**

Suoritusta lisääväksi tekijäksi vaaditaan motivaation lisäksi myös osaamista. Itsensä johtamisen tarkoituksen ollessa suoritusta parantava toiminta niin huomioitavaa on, että motivaation lisääminen parantaa suoritusta ainoastaan, mikäli osaamistaso on riittävä. Osaamista kuvaavana terminä Peltonen & Ruohotie käyttävät sanaa valmius. Motivaation ja valmiuden lisäksi tarvitaan vielä mahdollisuudet suorituksen parantamiseen ja mikäli jokin näistä kolmesta puuttuu, tulos ei lopulta ole minkään arvoinen. Motivaatiolla ja valmiustekijöillä on usean tutkimuksen mukaan osoitettu korrelaatio (Ruohotie & Peltonen, 1998 s. 22–23).

Valmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tiedot, taidot, luonteenpiirteet ja asenteet. Valmiustekijät ovat melko pysyviä ominaisuuksia. Valmiustekijöillä on vaikutusta käyttäytymisen suunnalle. Motivaatio puolestaan nähdään dynaamisena ja tilannesidonnaisena sekä on riippuvainen tarpeista. Motivaatiolla on osuutta käyttäytymisen virittymiselle (Ruohotie & Peltonen, 1998 s. 22–23)

Työmotivaatioon liittyy myös ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio edellyttää, että ihmiset tekevät itselleen mielenkiintoista toimintaa saaden spontaanin tyytyväisyyden tunteen itse toiminnasta. Ulkoinen motivaatio puolestaan vaatii välineen toiminnan ja seurauksen välillä, kuten sanallisia tai konkreettisia palkintoja, kuten hyvä palkka. Ulkoisessa motivaatiossa palkinto tulee siten toiminnan ulkoisista seurauksista. Työympäristössä tehokkaimpaan suorituskyykyyn johtaa sekä ulkoisen, että sisäisen

motivaation yhdistelmä, jolloin näiden yhdistelmä tuottaa täydellisen tyytyväisyyden (Gagné, Marylène; Deci, Edward, 2005, s. 331).

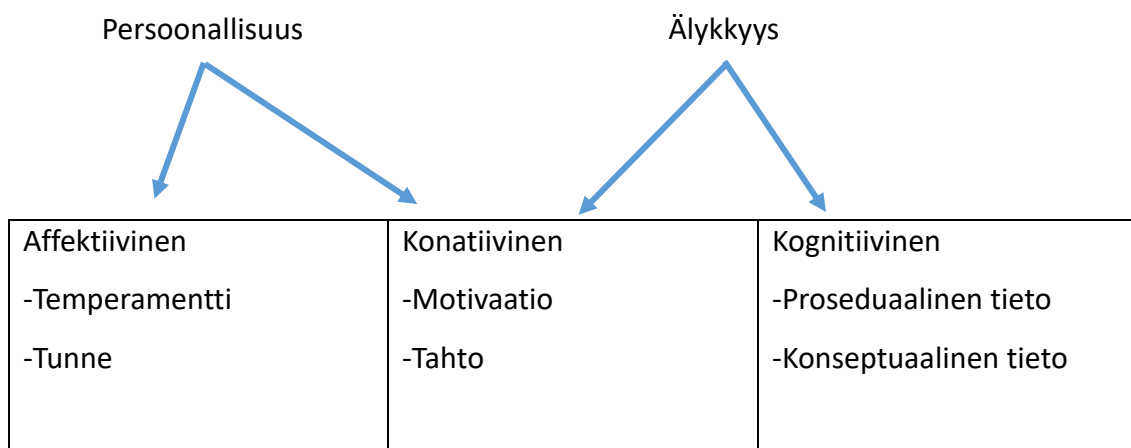
## 2.2 Persoonallisuuden ja älykkyyden rakentuminen

Persoonallisuus ja älykkyys koostuu tiedosta, tahdosta sekä tunteesta. Persoonallisuus sekä älykkyys jaetaan kolmeen osatekijään, jotka ovat osittain päällekkäisiä, johtuen tiedollisten, eli kognitiivisten kykyjen osuudesta sekä persoonallisuuteen, että älykkyyteen. Yläkäsitteinä ovat siis persoonallisuus ja älykkyys. Persoonallisuuden ja älykkyyden alakäsitteet ovat tieto, tahto ja tunne eli kognitiivinen, konatiivinen ja affektiivinen. Älykkyyden alalajeiksi asettuvat kognitiivinen ja konatiivinen. Persoonallisuus puolestaan on affektiivisen ja konatiivisen yhdistelmä. Jaottelu ei ole vahva, koska kognitiiviset tekijät ovat sidoksissa myös persoonallisuuteen. (Ruohotie, 1998 s. 32–33.)

Banduran (2004) sosiaalikognitiivinen teoria mukailee tieto, tahto ja tunne jaottelua itsensä johtamisessa hyvinvoinnin pyrkimykseen. Itseään johtamalla hyvinvoinnin tavoittelussa tiedolla, tahdolla ja tunteella on osuutta siten, että ihmisen pitää tiedostaa ja ymmärtää terveellisten elämäntapojen hyödyt ja haitat, jolloin kognitiivisilla kyvyillä on osuutta toimiin. Usko omaan kykyihin liittyy motivaation rakentumiseen ja ylläpitoon myös vaikeuksien kohdatessa. Tunnepuoleen liittyy hyvinvoinnin aiheuttamat itseään miellyttävät muutokset sekä terveyskäyttäytymistä säätelevät osittain myös aikaansaadut sosiaaliset reaktiot. Motivaatio tehostuu, mikäli ihmiset ympärillä kannustavat samansuuntaisen toiminnan jatkumiseen, jotka ovat yksilön oman edun mukaisia (Bandura, 2004 s. 144)

Alla selventävä kuva persoonallisuuden ja älykkyyden kolmiosaisesta kaaviosta, joka on mukailtu Ruohotien Motivaatio, tahto ja oppiminen kirjasta (1998, s. 32).





Kuva1. Mukailtu kuva Persoonallisuuden ja älykkyiden osa-alueista (Ruohotie, 1998).

Itsensä johtamisen taidoilla pyritään johtamaan omaa mieltä, jolloin tarkoituksena on vaikuttaa omiin tunteisiin ja ajatuksiin. Oman mielen johtamisen keskiössä on ymmäryksensä omista tunteista ja niistä johtavista ajatuksista. Itsensä johtamisen kehittäminen on johdonmukaista toimintaa, joka vaatii harjoittelua. Lopullinen pyrkimys on koko elämän tasapaino. Kun tuntee itsensä on mahdollista asettaa tavoitteet sille, mitä osa-alueita kokee tarpeelliseksi itsessään kehittää (Salmimies, 2008 s. 49). Mitä itsestietoisempi on, sitä paremmin pystyy vaikuttamaan ja ohjaamaan omaa elämää (Sydänmaanlakka, 2016 s. 29).

Itsensä johtaminen kuvaa yksilön aikomusten hallintaa ja ihmisen kyvykkyyttä vaikuttaa itseensä. Itsensä vaikuttamiseen on useita termejä, mutta itsensä johtamisen käsitteenä on laajennettu näkemys itsensä hallitsemisesta. Se sisältää sekä käyttäytymisen, että kognitiivisen näkökulman siihen miten kukin itseensä vaikuttaa. Itsensä johtaminen ei ole ainoastaan tietoisuutta itsestään vaan sisältää ajatuksen, jossa motivaatio ja kontrolli toteutetaan ajatuksista teoiksi (Yun & Sims, 2006 s. 377).

### 2.2.1 Tieto

Kognitio käsittää havainnoinnin, päättelyn, arvioinnin, tunnistamisen sekä kuvittelemisen. Kognitio on yleistermi, joka auttaa tiedostamisen prosesseissa ja antaa

tietoa kohteesta. Kognitiivinen älykyys auttaa ymmärtämään laajoja, monimutkaisia sekä abstrakteja ongelmia (Ruohotie, 1998 s. 31.)

Itsensä johtamisella on yhteys yksilön kognitioihin. Positiivisemmin itseensä ja kykyihinsä suhtautuvat saavuttavat tutkimusten mukaan parempia suorituksia, kuin pessimistisesti asioihin suhtautuvat yksilöt. Ajatteluun keskittyvillä tekijöillä, kuten ratkaisukeskeisyydellä on yhteys parempaan luovuuteen ongelmanratkaisussa, kuin pessimistisyyteen ja taipuvaisilla yksilöillä. Tämä pessimistisyyden aiheuttama luovuuden puute korostuu, mikäli kyseessä oleva ongelma nähdään johtuvan omasta kyvyttömyydestä, eikä ulkoisista tekijöistä. Ratkaisukeskeisyys lisää käsitystä itsetehokkuudesta sekä kontrollin tunteesta. Näillä on merkitystä lopulta yksilön tulevaisuuden rakentumisella, koska uskomukset ja asenteet vaikuttavat luottamukseen oppia monimutkaisia taitoja. Rakentaviin ajattelumalleihin keskittymien ja luonnollisten palkkioiden saavuttaminen uskotaan johtavan positiivisempaan minäkäsitykseen sekä parempaan suorituskykyyn (Stewart yms. 2011 s. 197).

Kognitiiviset prosessit ovat merkittävässä roolissa käyttäytymismallien uuden tiedon hankinnassa sekä niiden säilyttämisessä. Mallinnuksen (engl. modelling) kautta ihminen kehittää käyttäytymistään. Tähhän tarvitaan kognitiivista kykyä, koska mallinnuksessa kerätään tietoa ja kokemuksia sekä määritetään omalle käyttäytymiselle suunta. Käyttäytymistä muuttaessaan tai kehittäessään yksilö tekee johtopäätöksiä käyttäytymisensä mahdollisista hyödyistä ja haitoista. Näin ollen yksilö kerää tietoa ja kokemuksia käyttäytymisensä perustaksi sekä ohjaa käyttäytymisensä suuntaa haluntunlaisen tulevaisuuden saavuttamiseksi. Ajatteluprosessien avulla yksilö pystyy käsittämään toisistaan poikkeavien tekojen mahdolliset seuraukset kokeilematta (Bandura 1977 s. 192, 197).

Työn vaativuustekijöiden, jotka ovat yhteydessä kognitiivisiin osa-alueisiin luetellaan kuuluvan muun muassa työhön liittyvät tiedon tuottaminen, tulkinta ja käsittely sekä kaikki ajatustyötä vaativat toimet, kuten ideointi luovuus, ongelmanratkaisu ja

monimutkaisten asioiden päätöksenteko. Myös työroolin epäselvyys eli se, ettei työntekijä tiedä mitä häneltä odotetaan, jolloin työnkuva on epäselvä. Näiden lisäksi kognitiivisesti kuormittavaa ovat rooliristiriidat ovat kognitiivisesti kuormittavia tekijöitä. Kaikki edellä mainitut toimet vaativat kognitiivista prosessointia. Johtajilla rooliristiriitaa voivat tuottaa esimerkiksi negatiivisen palautteen antaminen henkilöstölle, vaikka johtajalta muuten odotetaan kannustavaa palautetta. Henkilöstö siten odottaa johtajalta toisenlaista toimintaa, kuin lopulta saa eli kyseessä on johtajan rooliristiriita. Kognitiivisesti positiivisia kokemuksia voi puolestaan saada, mikäli edellä mainitut asiat ovat kunnossa, jolloin kokemus näistä asioista on positiivisesti haastava sekä motivoiva. (Mäkikangas, Mauno & Feldt, 2017 s. 75, 78)

### **2.2.2 Tahto**

Tahdolla viitataan konaatioon, joka tarkoittaa mentaalisia prosesseja, jotka auttavat yksilöä kehittymään ja tietoiseen pyrkimykseen tavoitella jotakin. Konatiivisia rakenteita kuvastavia käsitteitä ovat tahto, halu sekä määrätietoinen pyrkimys. Konatiiviseen alueeseen kuuluu ulkoinen- ja sisäinen tavoiteorientaatio sekä erilaiset uskomukset, tulkinnat ja odotukset. Konatiiviseen alueeseen kuuluu oman motivaation hallinta sekä toiminta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Konatiivisella alueella tahto ja motivaatio ovat tärkeässä roolissa (Ruohotie, 1998 s. 31-34).

Psykologian emeritusprofessori Markku Ojanen vertaa tahtoa lihakseen, joka väsyä käytössä. Tahdonvoiman heikkeneminen johtaa jaksamattomuuteen tahtoa oikeastaan mitään. Väsyneenä jopa perusasiat, kuten kaupassa käynti voi tuntua raskaalta, kun pitää valita eli tahtoa, joistakin tuotteista mieleisin. Työelämässä tämä saattaa osoittautua viivyttelöllä päätöksentekoa. Väsyneenä kompromissien teko vaikeutuu. Tahtoa voidaan vahvistaa omilla toimilla ja tämän alueen ollessa kunnossa se vaikuttaa positiivisesti itsehallintaan sekä itsehillintään. Koska tahdon alue on väsyvä niin ennen suuria päätöksiä tai suorituksia tahtoon liittyvien tehtäviä kannattaa suorittaa säästeliäästi (Ojanen, 2014 s. 85-88).

### 2.2.3 Tunne

Affektiivinen käsittää tunteet ja temperamentin, joilla on yhteys arvoihin ja asenteisiin. Affekti on tiedostamaton reagoitina johonkin objektiin tai ajatukseen. Reaktiona se tuottaa esimerkiksi ajatuksen, että jostakin pitää tai ei pidä. Affektiset ilmiöt ovat tunneperäisiä ja pääasiallisesti autonomisia reaktioita kohteeseen (Ruohotie, 1998 s. 31–32).

Tunneälykyys määritellään kyvyksi havaita, ymmärtää sekä säädellä sekä omia, että toisten tunteita. Kykyä havaita ja ymmärtää omia ja muiden tunteita on edellytys tunneprosessien hallinnalle. Tunteiden hallintaa ja säätelyä voidaan kehittää pyrkimällä tehostamaan positiivisempien tunteiden esiintymistä. Tunteitaan säätelemällä sekä itsensä johtamisen strategioita käyttämällä mahdollistetaan stressaavista tilanteista selviämistä ja tämä välittyy positiivisesti itsetehokkuutena (Houghton yms. 2012).

Tunteiden kokemiseen vaikuttaa tilanteen tulkinta. Tulkintaan on mahdollista vaikuttaa, jolloin havainnosta tulevaan tunteeseen on mahdollista hallita, koska rationaalinen mieli analysoi tapahtumaa osallistuen tunneprosessiin. Yksilö siis tulkitsee, miten tilanteeseen on järkevintä suhtautua (Sydänmaanlakka, 2017 s. 178–179).

Tunteiden säätely on stressinsäätely keino, joten tunteiden säätelykyvyllä on osuutta hyvinvoinnin kokemiseen. Tunteiden tulkinta vaikuttaa asioiden kokemiseen. Tilanteen kokeminen uhkaavaksi tekee tilanteesta stressaavan horjuttaen turvallisuudentunnetta, joka johtuu tilanteen aiheuttamasta epävarmuustekijöistä. Jotkin tilanteet voivat olla kenelle tahansa stressaavia, mutta keskenään samankaltaisiin tilanteisiin on erilaisia reagoititapoja. Tilanteen ongelman analysoimisella on mahdollista saada oikeutettukin viha haltuun ja kontrolloida sitä (Salmimies, 2008 s. 110–111).

Stressi kuvataan ihmisen ja ympäristön väliseksi suhteeksi, joka voi olla uhka tai haaste. Stressi, johon yhdistyy yksilön ajatus uhasta on tuhoisaa stressiä, jota kuvaavat aggressio ja viha. Haastava stressi on rakentavaa stressiä, jota havainnollistaa empatia ja huoli

muita kohtaan. Haasteellisessa stressissä yksilö voi kokea tilanteessa saavuttamisen mahdollisuuden sekä henkilökohtaisen kasvun. Stressiin liittyvä tutkimus on riippuvainen tunteista ja tunteet puolestaan ylittävät kognitiiviset, fysiologiset, motivaatio- sekä kokemukselliset järjestelmät. Tämän määritelmän mukaan tunteet koetaan sekä henkisesti, että fyysisesti. Tunteisiin siten liittyy ajatusten epämukavuutta, mutta myös fyysistä epämukavuuden tunnetta. Tunteisiin vaikuttamisella ja itsensä johtamisen kehittämisellä voidaan tarjota keinoja tunteiden vaihtoehtoiselle arvioinneille (Houghton yms. 2012).

Työhön liittyviä tunnepitoisia vaatimuksia ovat muun muassa työhön liittyvät sosiaaliset tilanteet ja erityisesti, mikäli niihin liittyy negatiivinen tunnelataus, kuten vaikka hoitotyössä potilaan sairauksia erityisesti, jos työntekijän täytyy piilottaa omat tunteensa työtehtävän aikana. Jokainen sosiaalinen työtilanne, jossa asiakas on haastava sekä työntekijän itse odotetaan vastaavan myönteisesti tilanteeseen, vaikka kokisi negatiivisia tunteita on työhyvinvointia kuormittava tilanne. Tunteita kuormittavat tekijät ovat yhteydessä kognitiivisesti kuormittaviin tekijöihin, koska työntekijä joutuu käsittelemään, arvioiden ja prosessoiden haastavia tilanteita (Mäkikangas, Mauno, Feldt, 2017 s. 75, 86).

### **2.3 Persoonallisuus**

Persoonallisuus käsitti affektiivisen alueen eli temperamentin ja tunteet sekä konatiivisen alueen eli motivaation ja tahdon. Persoonallisuus koostuu tietoisesta kognitiivisesta ajattelusta sisältäen affektiivisen ja konatiivisen alueen tekijöitä. Nämä osa-alueet ovat keskenään riippuvuussuhteessa ja muodostavat kokonaisuuden, jonka katsotaan olevan enemmän, kuin osiensa summa. Persoonallisuuden muutokset ovat hitaasti tapahtuvia ja muutos tapahtuu pääosin autonomisesti (Ruohotie, 1998 s. 32).

Itsensä johtamisella pyritään vaikuttamaan persoonassa esiintyvien epätoivottujen mallien autonomisuuden vähentämiseen lisäten tietoisesti toivottujen mallien hyödyntämiseen. Jotta voi kehittää itsensä johtamisen taitoja on syytä tunnistaa omat

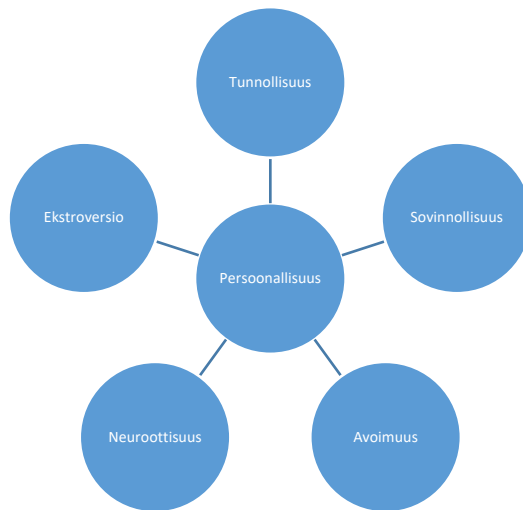
persoonallisuuspiirteet, jotta tietä mitä piirteitä kannattaa kehittää. Itsensä tunteminen auttaa myös tunnistamaan oppimiseen liittyviä henkilökohtaisia esteitä sekä edistäviä tekijöitä (Suonsivu, 2014 s. 48).

Työhyvinvoinnin kannalta persoonalla on merkitystä siihen, miten työntekijä kokee ja tulkitsee työolotekijät. Persoonan ja työhyvinvoinnin välinen linkki on siten työolojen tulkinnassa. (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2017 s. 89–90) Itsensä johtamisen tutkimus ja siihen kehitellyt strategiat pyrkivät muokkaamaan esimerkiksi näitä tulkintoja eri tilanteista.

Johtajan persoonallisuustekijöillä on vaikutusta johtajan käyttäytymiseen. Johtamistilanteissa saattaa kohdata tunteita herättäviä jännitteitä. Omaa käyttäytymistään vaativissa tilanteissa voi kuitenkin hallita. Käyttäytymisen hallinta pitää johtamistilanteen todennäköisemmin asiallisena ja johdonmukaisena. Itsensä johtamisen taitojen kehittämällä mahdollistetaan itseymmärrys paremmin, joka auttaa hallitsemaan omaa käyttäytymistä. Vaikka persoonallisuus nähtäisiin melko pysyvänä ominaisuutena ja sen muuttaminen hankalana niin omaa johtamiskäyttäytymistä voi kehittää paljonkin (Järvinen, 2005 s. 69). Persoonallisuuden ja itsensä johtamisen tehokkuuden yhteydestä ovat tutkijat eri mieltä.

Jeffery D. Houghton kirjoittaa artikkelissaan; *The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structure*, persoonallisuuden ja itsensä johtamisen keskinäisestä suhteesta. Artikkelissa Neck & Manz, (1992) Neck, Stewart ja Manz (1995) ovat sitä mieltä, että persoonallisuudella ei välttämättä ole yhteyttä itsensä johtamisen tehokkuuteen. Williams puolestaan on luetellut ainakin mahdollisia tehokkaan itsensä johtamisen sekä persoonallisuuden välisiä piirteitä, joita ovat ainakin yleinen tehokkuus (self-efficacy), sisäinen kontrolli (internal locus of control) ja sisäinen valvonta (self monitoring) sekä tunteiden vakaus (emotional stability) (Houghton, 2000 s. 15–16).

Big five on yksi yleisimmistä persoonallisuutta kuvaavista teorioista, jonka tarkoituksena on kuvata henkilön piirteiden ilmenemisen tasoa. Big five jakaa persoonallisuuden piirteet viiteen osioon, jotka ovat tunnollisuus, sovinollisuus, avoimuus, neuroottisuus ja ekstroversio. Viiden faktorin mallissa viiteen persoonallisuuspiirteeseen jakaminen ei tarkoita, että persoonallisuuspiirteitä olisi vain viisi vaan niiden jako kuvataan mahdollisimman laajasti siten, että jokaisen persoonallisuuden piirteen molemmat ääripäät kuuluvat samaan persoonallisuuden luokkaan (Roccas, Sagiv, Schwartz & Knafo, 2002 s. 789).



Kuva 2 Mukailtu kuva viiden faktorin mallista, jossa näkyy persoonallisuuden viisi piirrettä.

*Neuroottisuus.* Neuroottisuuden perustana toimii kielteinen tunteiden kokeminen, joka sisältää muun muassa ahdistuneisuuden, haavoittuvuuden ja alemmuudentunnon. Neuroottisuudella on tutkittu olevan yhteydessä työpahoinvointiin

*Ulospäinsuuntautuneisuus.* Ulospäinsuuntautuneisuutta, eli ekstroversiota, kuvastaa innostuneisuus, optimistisuus sekä runsas seurallisuus. Ulospäinsuuntautuneisuus korostuu ihmissuhteissa ja ulospäinsuuntautuneet yksilöt kokevat usein myönteisiä tunnetiloja. Ulospäinsuuntautuneisuus ei kuitenkaan tarkoita, että kyseisen

persoonallisuuspiirteen omaava omaisi automaattisesti hyviä sosiaalisia taitoja, joten työpaikalla tai työhaastattelussa tätä piirretä ei kannta ylitulkita.

*Sovinnallisuus.* Sovinnallisuuteen liittyy vuorovaikutuksellinen komponentti. Sovinnallisuuteen liittyy huomaavaisuus, toisten ihmisten huomioonotto, epäitsekkyyttä sekä auttamishalukkuus. Sovinnalliset työntekijät välttelevät konflikteja sekä ovat yhteistyöhaluisia.

*Ekstroversio.* Ekstroversioon verrattuna sovinallisuuteen liitetty sosiaalisuus osoittautuu vuorovaikutussuhteissa sekä yhteistyökkyvyssä. Tunnollisuutta kuvastaa järjestelmällisyys, määrätietoisuus sekä itsekuri. Ulospäin tunnollisuus näyttäytyy organisointikyvykkyytenä sekä pätevyutenä.

*Tunnollisuus.* Tunnollisuudella on yhteys menestykseen. Tunnollinen työntekijä on luotettava, mutta negatiivisena piirteenä tunnollisuus voi osoittautua perfektionismina, joka puolestaan heikentää suorituskkykyä. Avoimuudella tarkoitetaan avoimuutta uusille kokemuksille. Tunnollisuudella on tutkittu olevan yhteys työn imuun, joka on työhyvinvoinnin kannalta myönteinen piirre.

*Avoimuus.* Avoimuus ilmenee uteliaisuutena sekä rikkaana mielikuvituksena sekä tunteellisuutena. Avoimuus työntekijässä osoittautuu innostuksena uusista työtehtävistä, mutta toisaalta voivat suhtautua kriittisessti vallitseviin oloihin työpaikalla. ja ulospäinsuuntautuneisuudella työhyvinvointiin. Sovinnallisuuden ja avoimuuden yhteys työhyvinvointiin tai työpahoinvointiin ovat heikkoja (Mäkikanas & Mauno, Feldt, 2017)

Maslown tarvepyramidi on yksi vaikuttavimmista motivaatioon liittyvistä teorioista sekä persoonallisuustieteissä, joten on yllättävää, että tutkimuksia, jotka yhdistävät yksilölliset erot henkilön nykyisessä tyytyväisyyden tasossa Maslown tarpeisiin nähden suhteessa viiden faktorin persoonallisuuspiirre teoria mallissa, ovat harvinaisia.



Artikkelissa Linking individual differences in satisfaction with each of Maslow's needs to the Big Five personality traits and Panksepp's primary emotional systems, vertaillaan eroja Maslow'n tarvehierarkian ja big five persoonallisuuspiirteiden yhteyttä. Tutkimuksen mukaan yksilölliset persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, missä määrin ihmiset kykenevät tyydyttämään Maslow'n pyramidissa esiintyviä tarpeita. Maslow'n tarvepyramidissa alemmat tarpeet tulee tyydyttää, jotta päästään seuraavalle tasolle. Oikeastaan alemmat tarpeet tulee tyydyttää, jotta seuraavan tason tarpeita edes ilmaantuu. Viiden faktorin persoonallisuusmallissa neuroottisuus sisältää pelon ja surun tunteita, ja ne vaikuttavat vahvasti negatiivisesti kaikkiin Maslow'n tarpeisiin. Tämä viittaa siihen, että negatiivinen emotionaalisuus ei täytä edes turvallisuudentunteen tarvetta, joten se on todennäköisesti este seuraavien tarpeiden täyttymiselle (Montag, Sindermann, Lester, Davis & Kenneth, 2020 s. 7). Tästä väittämästä voisi päätellä, että mikäli tunnistaa itsessään neuroottisuuteen viittaavia piirteitä niin niiden toimintojen autonomisuuden vähentäminen voisi lisätä hyvinvoinnin kokemusta. Kuten Sydänmaanlakka (2006, s. 78) toteaa, että itseluottamus ja hallinnan kokemus kehittyvät kuitenkin riskien ottamisella, jolloin turvalliselta mukavuusalueelta on toisinaan poistuttava.

Neuroottisuus piirteenä on ehkä haitallisin itsensä johtamisen kannalta sekä hyvinvoinnin kannalta. Neuroottisuus ei todennäköisesti helpota minkäänlaisen arvon motivaatiotavoitteen saavuttamista. Neuroottisille ihmisille tyypillistä on masennus, joka saattaa johtua arvojen saavuttamattomuudesta omassa elämässä (Rocca, 2002 s. 793).

Hyvinvoinnin, persoonallisuuspiirteiden sekä itsensä johtamisen kannalta mielenkiintoista on Hakasen väitöskirjassa esitetty kysymys, jonka mukaan työuupumuksen ja persoonallisuuspiirteiden välisiä yhteyksiä on tutkittu vähän suhteessa työuupumuksen ja työolojen välisiin suhteisiin. Hakanen pohtii, onko persoonallisuuspiirteillä mahdollista olla vaikutusta työuupumuksen kehittymisen lisäksi siihen, päätyvätkö tietyt persoonallisuuspiirteet omaavat sellaisiin töihin, jotka

aiheuttavat työuupumusta. Nämä kysymykset ovat merkityksellisiä siinä mielessä, että löytyykö ratkaisu työuupumuksen ehkäisystä yksilön vai työyhteisöön vaikuttaviin toimintamalleihin. Itsensä johtamisen kannalta mielenkiintoista on kuitenkin se, että työuupumukseen jokaisella on omat selviytymiskeinot (Hakanen, 2004 s. 26).

Jotkut pitävät mitä tahansa yksilöllistä eroa persoonallisuuden piirteen tuottamana. Tämä näkemys kuitenkin hämärtää eroja persoonallisuuspiirteiden sekä muiden yksilöllisten erojen välillä. Ihmisten toimissa tulee esiin myös motiivit, tarpeet, päämäärät sekä arvot. Yksilön persoonallisuuden piirteet voivat olla ristiriidassa tarpeiden, motiivien ja tavoitteiden kanssa. Arvot ovat kognitiivisia esityksiä toivotuista, abstrakteista tavoitteista, kuten turvallisuus ja oikeudenmukaisuus. Positiivinen affekti, joka on samanlainen, kuin subjektiivinen hyvinvointi, korreloi todennäköisemmin persoonallisuustekijöiden, kuin arvojen kanssa. Persoonallisuustekijöillä viitataan juuri affektiivisiin reaktioihin, toisin kuin arvot. Neuroottisuus korreloi olennaisesti negatiivisen vaikutuksen kanssa (Rocca yms. 2002 s. 789).

### **2.3.1 Persoonallisuus ja itsensä johtaminen,**

Itsensä johtamisen teoria on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että se itsensä johtaminen voidaan nähdä ainoastaan osana persoonallisuusrakennetta. Esimerkkinä tunnollista ihmistä voidaan ajatella hyväksi itsensä johtajaksi. Neck & Houghton (2006) kuitenkin vastaavat, että persoonallisuusteoriat kuvailevat eri persoonallisuuspiirteitä, mutta itsensä johtaminen tavoittelee kuvailun sijaan normatiivista näkökulmaa, eli ottaa kantaa, miten jokin asia pitäisi tehdä. Kuvailevat teoriat selittävät eri ilmiöiden perustoimintaa tarjoamatta neuvoja jonkin prosessin hallintaan. Vaikka ihmisellä persoonallisuuspiirteenä olisi tunnollisuus tai itsesäätelykyky niin ne eivät tarkoita suoraan, että niitä toteutettaisiin tehokkaalla tavalla. Itsensä johtamisen käyttäytymis- ja kognitiiviset strategiat on suunniteltu parantamaan yksilön itsesäätelykykyä tehokkaammaksi. Stewart kollegoineen olivat tehneet tutkimuksen, jonka mukaan matalat pisteet tunnollisuuden piirteessä saaneet koehenkilöt olivat itsensä johtamisen harjoittelulla saavuttaneet suuren hyödyn juuri kyseisellä tunnollisuusasteikolla.

Uskomus mittaustuloksissa oli kuitenkin, ettei yksilön persoonallisuus sinänsä muuttunut, vaan kyvykkyys tunnollisuuteen kasvoi (Houghton yms. 2012 s. 221).

Lukuisten tutkimusten mukaan persoonallisuudella ja itsesääntelyllä on todettu olevan yhteys. Itsensä johtamisen teoria rakentuu osittain itsesääntelyteoriasta, joten vaikka persoonallisuudella sekä kyvyllä säädellä itseään on yhteys niin persoonallisuus ei kuitenkaan määritä kaikkea toimintatapoja. Tästä syystä itsensä johtamiseen kehitettyjä strategioita harjoittamalla voi oppia parempaan toimintamalliin ja sitä myöten parempaan suorituskvykkyuteen. Itsensä johtamisen strategiat ovat yksilön persoonan johdattamia toimintatapoja. Strategioiden harjoittaminen on tärkeässä roolissa, koska muuten toiminta perustuu persoonallisuuspiirteiden mukaisesti, mutta tarkoituksena on vähentää ei toivottuja ja autonomisia toimintamalleja käyttäen itsensä johtamisen strategioita. Itsensä johtamisen strategioissa harjaantunut voi paremmin hallita käyttäytymistään ja poisoppia epätoivotuista tavoista toimia (Houghton, 2000 s. 16).

Teoriana itsesääntely on laajalti vakiintunut ja hyväksytty eri tieteenalojen taholta. Itsesääntely on tyypillistä ihmiselle, mutta yksilöiden välillä on eroja kyvykkyudessa toimia tavoitteellisella ja tarkoituksenmukaisella itsesääntelyllä. Erityisesti itsensä johtamiseen liittyvillä käyttäytymismallistrategioilla voidaan parantaa yksilön itsesääntelyä valvomalla omia toimia suhteessa odotettuun toimintamalliin ehdollistamalla palkkioita ja rangaistuksia sekä kohottamalla itsetuntemusta. Ajatusmallistrategiat ja tarvepohjainen palkitseminen on todettu tutkimuksissa tehostavan itsesääntelyn prosessia (Neck & Houghton, 2006 s. 279).

Manzin ja Houghtonin artikkelissa todetaan, että osa teoreetikoista esimerkiksi Guzzo, 1998; Markham ja Markham, 1998, ovat kyseenalaistaneet persoonallisuuden ja itsensä johtamisen erojen mahdollisuuden. Ainakin Manz käsittää itsensä johtamisen opittuna taitona, eikä kiinteänä luonteenpiirteenä. Osa persoonallisuuden piirteistä, kuten itseohjautuvuus, tunnollisuus sekä tunteiden vakaus (big five) voidaan hyvin liittää itsensä johtamisen kyvykkyydelle. Persoonallisuus ja itsensä johtaminen ovat erillisiä

käsitteitä, koska oletus on, että halutessaan ihminen on kykenevä muuttamaan käyttäytymistään (Manz & Houghton, 2006).

Yun & Simsin (2006 s. 377) mukaan itsensä johtamisen taito voi olla heijastus omasta persoonallisuudesta. Esimerkiksi autonomian tarve nähdään yksilön persoonallisuuden taipumuksena, joka voi osoittautua henkilökohtaiseen tarpeeseen tai haluun ilmaista oma-aloitteisuutta esimerkiksi työtehtäviä suorittaessa. Autonomian tarve kuvastuu ihmisessä yleisenä tehokkuutena, ja autonomiaan pyrkivät ihmiset uskovat todennäköisemmin pitävät itseään kykenevinä ja sen myötä odottavat itseltään enemmän menestystä. Yun & Sims kuitenkin jatkavat, että persoonallisuudessa esiintyvät piirteet ovat piileviä, mutta itsensä johtaminen on käyttäytymiseen liittyvää todellista ilmentymää, jota voi vahvistaa. Tällä he tarkoittavat, että persoonallisuuden piirteistä huolimatta itsenä johtamisen taidolla voi muuttaa käsitystä omasta tehokkuudesta sekä pystyvyyden kokemuksesta, koska itsensä johtajat motivoivat itseään, ohjaavat omaa ponnisteluaan tavoitteellisesti sekä uudistavat tarvittaessa ajattelumallejaan (Yun & Sims, 2006 s. 377).

## **2.4 Arvot, itsensä johtaminen ja hyvinvointi**

Arvot voivat vaikuttaa persoonallisuustekijöitä voimakkaammin käyttäytymiseen ja asenteisiin, jotka ovat kognitiivisen tahdon hallinnan alaisia (Rocca yms. 2002 s. 798). Arvot ovat asioita, joita ihminen kokee elämässään tärkeäksi. Arvot ohjaavat ihmisen päätöksiä tilanteissa, joissa on useita vaihtoehtoja. Arvot sisältävät muun muassa uskomuksia, ohjaavat toimintaa eri tapahtumien välillä sekä ovat suhteessa toisiin arvoihin. Arvojen välillä on tärkeysjärjestys. Teoriassa erilaisia arvoja voi olla loputtomasti, jokaisella ihmisellä on oma arvoihin liittyvä tärkeysjärjestys. Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen edesauttaa menestyksellistä itsensä johtamista (Salmimies, 2008 s. 100).

Arvot ovat laajoja ja ne tavoitteillaan ylittää tilanteet. Kaikki arvot edustavat tavoitteita, mutta kaikki tavoitteet eivät ole arvoja. Arvot edustavat toivottavia tavoitteita ja heijastavat sitä, mikä on ihmiselle tärkeää ja arvokasta (Sagiv, Roccas & Schwartz, 2017 s. 4).

Salmimiehen (2008) sekä Sydänmaanlakan (2022 s. 85) mukaan arvojen taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat koko kulttuurin arvostukset, yhteisön arvot, koulutuksen, harrastusten sekä kodista tulevat arvot. Tässä yhdistyy Banduran (1986) ajatus sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vastavuoroisuudesta. Arvomaailma tuntuu todelta ja toisinaan on vaikea ymmärtää eri ihmisten erilaisia arvoja. Arvot ovat asioihin ja toimintoihin liitettyjä merkityksen antoja, jotka tulevat oman mielen tulkinnasta kyseisiä asioita ja toimintoja kohtaan. Arvot lopulta ohjaavat käyttäytymistä ja ne ilmenevät myös sanoissa ja teoissa. Arvojen mukainen toiminta on luonnollista ja helppoa (Salmimies, 2008 s. 46–47).

Schwartzin henkilökohtaisten arvojen viitekehys toimii laajimmin hyväksyttynä mallina ja teoria kuvaa hyvin arvoristiriitoja, joten tästä syystä esittelen Schwartzin arvoteoriaa. Hänen mukaansa henkilökohtaiset arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, asenteita sekä subjektiivisia normeja. Arvoilla on vaikutusta käyttäytymisaikomuksiin. Asenne liittyy tietynlaisen käyttäytymisen uskomuksiin, normatiiviset uskomukset liittyvät taipumukseen ajatella mitä ympärillä olevat ihmiset odottavat käyttäytymiseltä ja siten henkilökohtainen motivaatio saattaa mukautua tähän odotettuun käyttäytymiseen (Ahmad, Kim, Anwer & Zhuang, 2022).

Schwartzin (1994) mukaan arvot sisältävät uskomuksia ja niillä on vaikutusta käyttäytymiseen. Arvojen välinen tärkeysjärjestys ohjaa motivaatiota. Schwartz mainitsee arvoteoriassaan yhdeksi arvoksi itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus tarkoittaa tässä teoriassa itsenäistä toimintaa, joka ilmenee päätöksentekona, tutkimisena ja luovuutena Schwartz (1994 s. 20–21). Schwartzin arvoteoria määrittelee arvot halutuiksi siirtymätavoitteiksi, joiden merkitys vaihtelee yksilön elämään vaikuttavina periaatteina (Rocca yms. 2002, s. 790).

Erotuksena persoonallisuuden piirteisiin, piirteet vastaavat kysymykseen minkälainen ihminen on, mutta se ei ota kantaa käyttäytymisen taustalla oleviin aikomuksiin. Arvot ovat ihmiselle tärkeitä tavoitteita, joita yksilö haluaa saavuttaa. Ihmisen käyttäytymistä voi siten selittää viittaamalla piirteisiin tai arvoihin. Esimerkiksi kunnianhimo voi viitata joko arvomaailmaan tai persoonallisuuspiirteeseen erotuksena kuitenkin, että arvot eivät aina ilmene toiminnassa johtuen esimerkiksi kyvykkyyden puutteesta toimia arvojensa mukaisesti. Arvot toimivat ihanteina ja velvollisuuksina, joten arvoilla on tekemistä itsesääntelyn kanssa. Ihmiset voivat pyrkiä vähentämään omien arvojen ja käyttäytymisen välisiä eroja muuttamalla käyttäytymistään siten, että se olisi enemmän arvojen mukaista (Rocca yms. 2002, 790–791).

Arvot ovat asioita, joita koemme tärkeäksi elämässämme. Jokin arvo voi olla yhdelle henkilölle todella tärkeä ja toiselle merkityksetön. Schwartz on koonnut joukon arvoja, jotka muodostavat tutkijoiden ja teoreetikkojen mukaan jonkin asteisen yksimielisyyden käsitteen tärkeimmistä arvojen ominaisuuksista.

-Arvot ovat uskomuksia, jotka liittyvät tunteisiin

-Arvot vaikuttavat motivaatioon

-Arvot ylittävät toimet ja ovat abstrakteja tavoitteita ja ne eroavat käsitteistä normit ja asenteet

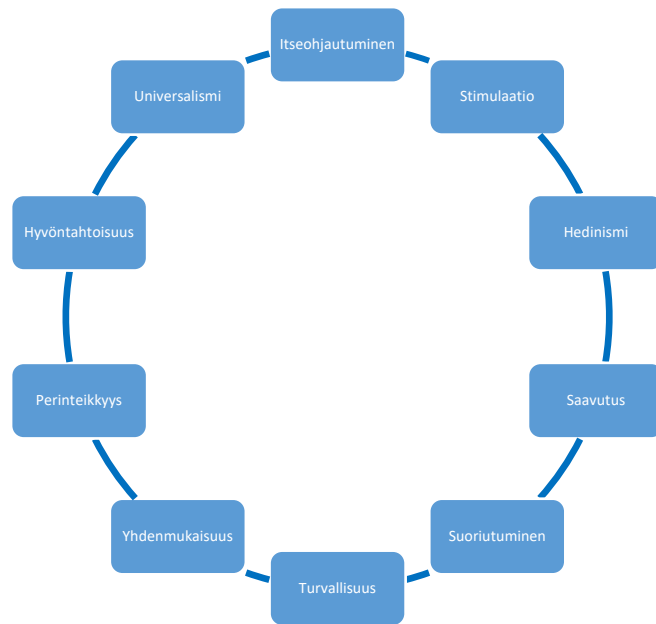
-Arvot ohjaavat toimintaa ja valintoja

-Arvoilla on tärkeysjärjestys

Swartzin arvoteorian mukaan on olemassa kymmenen perusarvoa, jotka olisivat jokaisessa kulttuurissa tunnustettu ydinarvoiksi. Jokainen näistä kymmenestä perusarvosta sisältää keskeisen motivaatiotavoitteen. Seuraavaksi luettelen Schwartzin määrittelemät kymmenen perusarvoa, jossa jokaisen perään on kirjoitettuna kyseisen arvon motivaation lähteen:

1. Itseohjautuminen (Self direction). Itsenäinen ajattelu sekä toiminta
  2. Stimulaatio (Stimulation). Jännitystä ja haasteita elämässä.
  3. Hedonismi (Hedonism). Iloa ja aistillisuutta elämässä.
  4. Saavutus (Achievement). Henkilökohtainen menestyminen
  5. Suoriutuminen (Power). Arvovalta ja sosiaalinen asema.
  6. Turvallisuus (Security). Oman itsensä, ihmissuhteiden sekä yhteiskunnan turvallisuus ja vakaus.
  7. Yhdenmukaisuus (Conformity). Haitallisten ja vahingollisten impulssien hillitseminen.
  8. Perinteikkyyys (Tradition). Perinteiden, kulttuurien ja tapojen kunnioittaminen ja hyväksyminen.
  9. Hyväntahtoisuus (Benewolence). Pitää huolta tai parantaa läheisten hyvinvointia.
  10. Universalismi (Universalism). Arvostus ja suvaitsevaisuus sekä hyvinvoinnin suojelua ihmisille ja luonnolle.
- (Schwartz, 2010 s. 24)

Arvojen motivaatiolähtökohdat liittyvät joko psykologisiin rakenteisiin, käytännöllisiin tai sosiaalisiin seurauksiin. Arvoilla on keskenään dynaaminen suhde ja ne voivat olla keskenään sopusoinnussa tai ristiriidassa. Elämäntilanteilla on osuutta arvovalintoihin ja tyypillisesti ihmiset myös mukauttavat arvojaan elämäolosuhteisiinsa sopiviksi. Esimerkiksi jos turvallisuuden arvoa häiritään niin sen merkitys kasvaa ja kun se saavutetaan niin merkitys laskee. Schwartz kuvaa kymmenen arvoa ympyrämallilla tarkoituksella, koska kuvan vastakkaiset arvot ovat toisistaan kauimpana olevia myös rakenteellisesti. Ympyrämallin vierekkäiset arvot kuvaavat arvojen motivaatiolähtökohtien jatkumoa. Mitä lähempänä kaksi arvoa ovat ympyrämallissa niin sitä samankaltaisempia niiden taustalla olevat motiivit ovat. Mitä kauempana kaksi arvoa ovat toisistaan niin sitä vastakkaisempia niiden väliset taustalla olevat motiivit ovat (Schwartz, 2010 s. 24).



Kuva 3 Mukailtu kuva Schwartzin arvoista, joka havainnollistaa läheiset arvot sekä keskenään kilpailevat arvot (Schwartz & Rubel, 2005, s.1011)

Henkiseen hyvinvointiin kuuluu arvojen mukainen toiminta. Se lähtee liikkeelle arvojen rehellisestä tunnistamisesta. Arvot ovat suhteellisen pysyviä ihmisillä, mutta toisinaan on syytä pohtia, olisiko niitä mahdollista päivittää. Sydänmaanlakan mukaan arvojen kohdalla voi myös miettiä mistä kyseiset arvojärjestykset ovat itselleen tulleet, miten ja milloin ne on opittu. Itsensä johtamisen kehittymisen kannalta on syytä myös ajatella miten omaa elämää voisi muokata, jotta paremmin pystyisi elämään omien arvojen mukaisesti (Sydänmaanlakka, 2022 s. 83).

Sydänmaanlakka (2022) puhuu myös arvoriistiriidoista, mutta jatkaa, että kun omat arvot ovat tiedossa on niistä poikkeaminen tietoinen valinta, jolloin se mahdollisesti vähentää jatkossa arvojen vastaista toimintaa. Tietoisuus arvopoikkeamasta perustuu tällöin kuitenkin omaan valintaan. Elämän kriisien myötä arvomaailma saattaa muuttua, joten arvojen ja niiden periaatteiden pohtiminen auttaa päivittämään arvoja paremmin ajan tasalle (Sydänmaanlakka, 2022 s. 84).



Arvoihin tähtäävällä toimilla on psykologisia, sosiaalisia sekä käytännön seurauksia. Tämä saattaa johtaa siihen, että toiminta näyttäytyy toisinaan epäjohdonmukaiselta. Yksilöllä on mahdollista tavoitella keskenään ristiriidassa olevia arvoja, mutta ei yhdessä ja samassa toiminnassa vaan pikemminkin eri toimien kautta eri aikoina sekä eri kokoonpanoissa (Schwartz & Rubel, 2005).

Itsensä johtamisen, hyvinvoinnin ja arvojen merkitys Salmimiehen mukaan ilmenee siinä, miten arvioi omassa elämässään asioiden tärkeysjärjestyksen. On tarkasteltava mitkä asiat ovat tärkeitä, joihin haluaa sitoutua ja käyttää aikaa. Pystyessään sitoutumaan ja suoriutumaan itselleen tärkeistä asioista lisää se itsekunnioitusta ja henkistä kasvua. Ajankäytön kriittinen tarkastelu auttaa hahmottamaan mihin aika todellisuudessa kuluu ja tarvittaessa pitäisi tehdä muutoksia sen suhteen mihin haluaa panostaa. Salmimies painottaa, ettei tarkoitus ole hallita aikaa vaan itseään tehdessään ratkaisuja ajankäytön suhteen. Ensin tulee tietää mihin aika kuluu, jotta voi poistaa epäoleelliset puuhastelut sekä keskittymistä häiritsevät tekijät. Myös pyrkimys täydellisyyteen on ajankäytön kannalta epäsuotuisaa (Salmimies, 2008 s. 100–101).

Vesterisen mukaan työpaikalla yhteinen arvopohja on yleinen lähtökohta hyvinvoinnille. Maslachin tutkimusryhmä selvitteli aikanaan hyvinvointia rakentavia tekijöitä työyhteisössä. Tärkeitä jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat oikeudenmukainen kohtelu, vaikutusmahdollisuudet, riittävä palkitseminen sekä arvojen samansuuntaisuus (Vesterinen, 2006 s. 24–25).

### 3 Hyvinvointi

Kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tai kokonaiskuntoisuudella, kuten Sydänmaanlakka sanoo, tarvitaan kuuden osa-alueen tarkastelua. Kokonaiskuntoisuus koostuu ammatillisesta kunnosta, hyvästä fyysisestä kunnosta, hyvästä psyykkisestä kunnosta, sosiaalisesta, henkisestä sekä uudistumiskunnosta. Kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on osuutta yksilön tehokkuuteen (Sydänmaanlakka 2014, 141–142).

Vesterinen (2006, s. 24) painottaa omaa vastuuta hyvinvoinnin rakentumisessa. Hyvinvoinnin ehdollistaminen toisten ihmisten tekoihin ja toimintaan ei tuota toivottua tulosta, joten jokaisen on syytä ottaa itse vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvoinnin saavuttamisen keinot lienevät jokaisella hyvin yksilöllistä. Ihmisen käyttäytymisen taustalla on pyrkimys saavuttaa positiivisia tunteita, hyväksyntää ja mielihyvää. Ihminen on oppinut tapahtumien seurausten tuloksena tekemään oletuksia tapahtumille, ja kokemusten perusteella ajaudumme toimimaan näiden mielikuvien mukaan.

Bandura (2004) tarkastelee artikkelissan terveyden edistämistä sosiaalikognitiivisesta näkökulmasta, jossa itseään johtamalla edistetään omaa terveyttä ja ehkäistään sairauksia. Hänen mukaansa oman hyvinvoinnin säätely on monitahoinen kausaalinen rakenne, jossa itsetehokkuuteen perustuvat uskomukset toimivat tavoitteiden, tulosodotusten ja ympäristön esteitä poistamalla ihmisen motivaatioon rakentumisessa. Usko omaan kykyyn hallita omaa elämää vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin (Bandura, 2004 s. 143).

Sydänmaanlakka toteaa, että itsensä johtamisen tärkeys johtuu työympäristön kasvavista vaatimuksista, jossa tekijältä vaaditaan joustamiskykyä, eikä jatkuva uudistuminen ole kaikille helppoa. Hyvinvointi sekä työhyvinvointi ovat ympäristötekijöiden sekä yksilöllisten tekijöiden vaikutuksen alaisena. Työpaikan kaikkiin tekijöihin ei voi vaikuttaa, mutta itsensä johtamisen avulla vaikutetaan omaan uskomuksiin, asenteisiin sekä motivaatiotekijöihin, joilla on merkitystä hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kokemuksessa ja rakentumisessa. Muuttuvassa ja hektisessä

ympäristössä oman elämän johtaminen koetaan entistä haastavampana. Suurin syy suomessa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisessä on mielenterveysyyt ja moni kokee tarkoituksettomuutta elämässään. Hyvinvoinnista huolehtiminen kaiken uudistumisen ja kiireen keskellä ei ole välttämättä helppoa. Itsensä johtamisen yksi tavoite on pitää huolta omasta hyvinvoinnista. Ainoastaan hyvinvoiva ja jaksava johtaja voi odottaa muilta jaksamista (Sydänmaanlakka, 2014 s. 141).

Suonsivun (2014, s. 24) mukaan yleinen elämönhallinnan tunne suojaa negatiiviselta stressiltä. Itsensä johtamisessa kokonaisvaltainen elämönhallinta korostuu. Sydänmaanlakan (2016) mukaan itsensä johtamisen tarkoituksena on saavuttaa kokonaisvaltainen hyvinvointi, joten vaikka keskittyisi vain yksilön työhyvinvoinnin parantamiseen niin sen vaikutus herkästi laajenee koskemaan kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tämä johtuu siitä, että työ vie suuren osan ihmisen valveillaoloajasta, joten työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden erottaminen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista on hankalaa (Sydänmaanlakka, 2016 s. 29).

Bandura (2004) mukaan terveyden ala on muuttumassa sairauskeskeisyydestä terveyskeskeisyydeksi. Terveysteen voi vaikuttaa omilla elintavoilla, joten ihmisillä mahdollisuuden hallita ainakin jonkin verran terveyttään. Hallitsemalla hyvinvointiaan yksilöt voivat elää pidempään ja terveellisemmin sekä hidastaa ikääntymisprosessia. Itsensä johtaminen kohti terveellisiä elämäntapoja on avain asemassa (Bandura, 2004 s. 143).

Työhyvinvoinnista on olemassa useita määritelmiä. Työhyvinvointi on esimerkiksi työn mielekkyyttä, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ja turvallisessa ympäristössä. Työn mielekkyys ja palkitsevuus lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta sekä työn tulisi tukea tekijän elämönhallintaa (Kehusmaa, 2011, s. 13).

Näkemyks työhyvinvoinnista on monimutkaistunut ajan myötä. Aikaisemmin työhyvinvointi hahmoteltiin työuupumuksen ja stressin puuttumisena. Hyvinvoinnin

tarkastelussa sairauskeskeisyys ei nykyään ole tarkoituksenmukaista, vaikka aikaisemmin työkykyä arvioitiin juuri työkyvyttömyyttä vaikuttavien tekijöiden, kuten vammojen, sairauksien tai vikojen puuttumisena. Työhyvinvoinnin tutkiminen pahoinvoinnin puuttumisena antaa yksipuolisen kuvan työn vaikutuksista yksilön hyvinvointiin. Tämänkaltainen näkemys on jättänyt työntekijän oma kokemuksen huomiotta (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005 s. 56; Suonsivu 2014 s. 14–15).

Perinteiset työhyvinvoinnin mallit tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta. Työhyvinvoinnin moderni viitekehys on aikaisempaa laaja-alaisempi sisältäen kokemuksellisuuden työn imusta sekä työmotivaatiosta (Kehusmaa, 2011 s. 13). Työelämästä voi löytää terveyteen ja hyvinvointiin kohdistuvia ristitekijöitä, mutta tutkimalla ainoastaan ongelmia sekä keskittymällä kehittämishankkeissa ainoastaan ongelmiin ja niiden puuttumiseen, voi hyvinvoinnista syntyä melko kielteinen vaikutelma. Ongelmien puuttuminen ei automaattisesti tarkoita myönteisten kokemusten ja tilojen ilmaantumista (Hakanen 2004, 27).

Myös psykologiassa perinteisesti on pyritty tunnistamaan ja hoitamaan psyykkisiä ongelmia sekä niiden aiheuttajia. Sama on koskenut työpsykologiassa, jossa työpahoinvointiin ja sen aiheuttamiin tekijöihin on keskitytty pitkään. Nykyään korostetaan positiivista näkökulmaa. Tässä näkökulmassa tehdään jaottelu vaatimustekijöihin, jotka kuormittavat työntekijää sekä voimavaratekijöihin, joilla on positiivinen vaikutus hyvinvointiin ja terveyteen. Työn vaatimustekijöillä viitataan psyykkisiin tekijöihin kuten kiire ja aikapaine, sosiaalisilla vaatimustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön ilmapiiriongelmiä sekä fyysisillä vaatimuksilla esimerkiksi melua. Organisaatioon kohdistuva yksilön kokemat vaatimustekijät ovat muun muassa työn epävarmuus. Nämä vaativat työntekijältä sekä henkistä ja fyysistä ponnistelua. Työn voimavaratekijät ovat psyykkiset, sosiaaliset, fyysiset sekä organisaatioon kohdistuvat tekijät, jotka auttavat saavuttamaan työhön kohdistuvat päämäärät sekä ne tekijät, jotka vähentävät vaatimustekijöitä sekä niistä aiheutuvia negatiivisia seurauksia. Työn voimavaratekijöihin auttaa esimerkiksi työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet,

palaute työstä, sosiaalinen tuki, hyvät fyysiset työolot sekä työsuhteen varmuus. Työn voimavaratekijöillä on yhteys työn imuun, joka on vastakohta työuupumukselle. Työn imulla puolestaan on yhteys lisääntyneeseen työhyvinvointiin. Työn imuun liittyy kokemusperäinen tila, joka sisältää kokemuksen vireydestä, innostuneisuudesta sekä sitoutuneisuudesta työhön (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005 s. 56–57, 71-73).

Mielenterveyteen liittyvä tutkimus on Seligmanin (2016 s. 11) mukaan liittynyt tarkastelemaan mieltä liikaa negatiivisuuden kautta. Hänen mukaansa psykiatrian kirjallisuus listausta negatiivisista piirteistä, joten hän kutsuu sitä käsikirjaksi hulluista. Hän kuitenkin haluaa korostaa vahvuuksia, eikä osoittaa heikkouksia. Itsensä johtamisella pyritään tähän samaan positiivisen psykologian pyrkimykseen. Tarkoituksena ei ole ainoastaan keskittyä itseensä kohdistuviin negatiivisiin puoliin ja muuttaa niitä, vaan keskittymään edistämään positiivisia ja toivottuja ominaisuuksia itsessään.

Työhyvinvointia voidaan lähestyä positiivisen psykologian kautta, joka korostaa myönteisiä voimavaroja. Martin Seligman puhuu, jopa opitusta avuttomuudesta, joista olisi päästävä eroon ja kehittää myönteisiä ajattelutapoja oppimiseen ja onnellisuuden aikaansaamiseen (Manka & Manka, 2016 s. 68). Opittu avuttomuus sekä siihen liittyvä myönteisten ajattelutapojen kehittäminen muistuttaa itsensä johtamisen tutkimuksessa mainittua persoonallisuuteen liittyvää kehittämistä, jolla pyritään poisoppia persoonassa esiintyvien epätoivottujen piirteiden esiintymistä sekä lisätä toivottuja piirteitä. Toisaalta myös rakentavien ajattelumallien strategia tähtää juuri positiiviseen sisäiseen puheeseen, joka mielestäni on Seligmanin positiivisen psykologian kanssa yhtenevä ajatus. Seligman (2019) toteutti testin, jossa osallistujat kirjoittivat viikon aikana joka ilta kolme asiaa, jotka menivät kunakin päivänä hyvin sekä miksi asia meni hyvin. Tämän lyhytkestoisen testin, jonka tarkoitus oli harjoittaa positiivista ajattelua, lisäsi tyytyväisyyden kokemusta elämään. Tarkoitus on siten opetella positiivisten kokemusten tunnistamista sekä löytämään positiivisia piirteitä. Pyrkimys on saavuttaa arvot, jotka yksilöllä on olemassa (Seligman, 2019 s. 10).

Työhyvinvointiin liittyy kokemuksellinen aspekti. Tämä tulee ilmi työhyvinvointi kyselyissä, joissa samassa organisaatiossa työskenteleviltä samankaltaista työtä tekeviltä työntekijöiltä on kysytty kokemuksia työhyvinvoinnista niin vastaukset voivat olla keskenään huomattavan erilaisia. Osa kokee suuria jaksamisongelmia ja osa puolestaan kokee innokkuutta. Taustatekijöillä, kuten oikeudenmukaisen johtamisen tai henkilön perhetilanteet saattavat vaikuttaa tuloksiin, mutta osatekijänä on myös ihmisten persoonalla. Persoonallisuus vaikuttaa alttiuteen kokea esimerkiksi stressiä. Työhyvinvointikyselyihin on käytetty muun muassa persoonallisuuspiirteitä kuvaavaa viiden faktorin mallia (Big five) (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2005 s. 75-78).

### **3.1 Hyvinvoinnin osa-alueet**

Itsensä johtaminen on oman minän muutosprosessi. Hyvinvointiin tähtäävässä itsensä johtamisessa muistutan Banduran (2004) sosiaalikognitiivisen teorian oppimiseen liittyvää neljä vaihetta, jotka ovat tarkkaavaisuus, säilyttäminen, opitun reaktion toteuttaminen sekä motivaatio. Hyvinvoinnin kannalta nämä tarkoittavat esimerkiksi omaa harkintaa onko ihminen valmis muuttamaan omia terveystottumuksiaan, mobilisoivatko he menestyksekkääseen muutokseen tarvittavan motivaation, säilyttävätkö he tapamuutoksena sekä minkälainen kyky heillä on toipua mahdollisista takaiskuista. Oman minän kehittämiseen tarvitaan myös sosiaalisiin järjestelmiin liittyviä käytäntöjen muutoksia (Bandura, 2004 s. 143).

Sydänmaanlakan (2006) mukaan hyvinvointi koostuu kuudesta elementistä, jotka tulee huomioida tasapainoisesti saavuttaakseen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Elementtejä ovat psyykinen kunto, henkinen kunto, fyysinen kunto, sosiaalinen kunto, uudistumiskunto sekä ammatillinen kunto. Alla kuva Sydänmaanlakan(2006) hyvinvoinnin elementeistä ja kuvan jälkeen esittelen niitä sisällöllisesti tarkemmin.



Kuva 3. Mukailtu kuva Sydänmaanlakan (2006) hyvinvoinnin osa-alueista, joista jokaisella on osuutta hyvinvoinnin kokemuksen rakentumisessa.

### 3.1.1 Psykkinen hyvinvointi

Havainnointi ja kognitio ovat psyykkeen osa-alueita. Psygyke voidaan jakaa henkiseen, rationaaliseen sekä tunnepitoisiin osa-alueisiin ja psyykkeellä on yhteys havainnointiin ja kognitioon. Psygyke tai joissakin yhteyksissä käytetty termi mieli työstää jatkuvasti ulkoapäin tulevia ärsykykeitä ja tämän lisäksi mieli työstää sisäisiä ärsykykeitä, joiden ajallinen ulottuvuus liittyy menneisyyteen, nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Itsensä johtamisessa tässä psyykkeen kokonaisuudessa pyritään saamaan rauha mielelle. Mieltä ei voi eikä ole tarkoituksenmukaista pysäyttää vaan omia ajatuksia olisi tarkoitus hallita. Liiallinen kaosajattelu, pelko tulevaisuudesta ja menneen harmittelu ei johda parempaan psyykkiseen kuntoon (Sydänmanlakka, 2006 s. 131-132).

Paluumisella tarkoitetaan kehon ja mielen rentoutumista ja sitä tulisi tapahtua useamman kerran päivän mittaan sekä ajoittain ainakin pidempinä jaksoina. Työpäivään liittyviä rentoutumisien keinoja ovat tauot, ajoittain helpompiin työtehtäviin

keskittyminen sekä erityisesti hetkelliset fyysiset aktiviteetit. Toiminnan tauottaminen on tärkeää myös innostavien tehtävien parissa työskenteleville, koska kaikki työ kuluttaa fyysistä ja psyykkistä energiaa. Riittävät yöunet ovat merkittävässä roolissa, koska stressi ja uni liittyvät läheisesti toisiinsa. Pidemmän aikavälin stressiä lievittäviä keinoja ovat vapaapäivät ja lomajaksot (Aulankoski, 2018 s. 22-23).

Pelkkä lepo ja oleminen rentouttavat, mutta lisäksi asioiden tekeminen, jotka kokee mielekkääksi auttaa, koska niistä saa onnistumisen ja pystyvyyden kokemuksia (Aulankoski, 2017 s. 23-24). Onnistumisen elämyksiin liittyy tunnetason mielihyvän, joka varmistaa ihmisen psyykeen toimivuuden. Mikäli pettymyksen ja menetyksen tunteita tulee liikaa ja positiivisia tuntemuksia liian vähän, johtaa se psyykkisen toimivuuden vähenemiseen. Tasapainon säilyttämiseksi onnistumisen kokemuksia tulisi saada tarpeeksi usein (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 48, 55–57). Stressitason ollessa optimaalinen, myös suorituskyky paranee (Sydänmaanlakka, 2022 s. 45)

Sydänmaanlakka (2022) epäilee, että johtajilla olisi suurempi kyky sietää stressiä, kuin muissa työtehtävissä toimivilla ihmisillä. Tästä huolimatta johtajat kokevat hyvin paljon stressiä. Tutkimuksessa, jossa sata johtajaa vastasivat stressiä koskevaan kyselyyn, niin kävi ilmi, että lähes puolet heistä koki jatkuvaa ja voimakasta stressiä työssään viimeisen puolen vuoden aikana. 40 prosenttia vastaajista kertoi myös, että sosiaaliset suhteet kärsivät heidän työnsä vuoksi. Stressin myötä johtaminen ja palautuminen kärsivät. Krooniseksi muodostunut stressi vaikuttaa johtajan kognitiiviseen kyvykkyyteen negatiivisesti. Kognitiivisen kyvykkyyden lasku johtaa ajattelukyvyn, ongelmanratkaisun, suunnittelun ja päätöksenteon heikkenemiseen ja tehottomuuteen, joten juuri johtamistyössä stressin välttäminen ja riittävä lepo ovat avainasemassa (Sydänmaanlakka, 2022 s. 45). Pitkään jatkunut stressi johtaa reaktiivisempaan ja emotionaalisempaan käyttäytymiseen, jolloin kyvykkyys käyttää itsensä johtamisen strategioitakin madaltuu.



Stressi on korkean virittyneisyyden tila, joka sisältää vähäinen mielihyvän kokemus. Työuupumus puolestaan on vähäinen virittyneisyys sekä vähäinen mielihyvä. Työhyvinvointi on positiivinen tila, ei ainoastaan oireiden puuttumista kuvaava tila. Työhyvinvointikäsite nimetään toisinaan myös työn imuksi, joka on myönteinen ja suhteellisen pysyvä tunnetila ja motivoitunut tila, johon kuuluu omistautuminen, työhön uppoutuminen ja tarmokkuus (Hakanen, 2004 s. 28). Pitkään jatkunut stressi johtaa työuupumukseen vieden voimavarat kokonaan. Työhyvinvoinnin kannalta tämä tarkoittaa saavuttamisen esteitä. Manka erottelee stressin haastavaan ja heikentävään näkökulmaan, joista haastava stressi on ajoittain kohdatessa jopa hyödyllinen. Kuormittavuuden suhteen on pysyttävä positiivisen eli haastavan stressitilan puolella. Positiivinen ja haastava stressi on lopulta hyödyllistä, koska se johtaa aikaansaamisen tunteeseen parantaen suoritusta. Heikentävä stressi puolestaan johtaa saavuttamisen esteitä laskien työsuoritusta (Manka & Manka 2016 s. 174). Terveys vaarantuu siinä vaiheessa, kun stressi jatkuu liian pitkään vaatien liikaa voimia (Suonsivu, 2014 s. 24).

Innostuneisuuden uskotaan parantavan suoritusta. Lisääntynyt vireys kuitenkin johtaa pitkään jatkuneen ahdistumien mahdollisuuteen. Ahdistuneisuus aiheuttaa esimerkiksi emotionaalisia häiriöitä ja unettomuutta. Ahdistuneilla ihmisillä on taipumusta ongelmanratkaisun sijaan turvautua tunneperäisiin torjuntamekanismeihin sekä olla havaitsematta olennaista informaatiota ympäriltään (Peltonen & Ruohotie, 1998 s. 25).

Nykyään työnteko on mahdollista ympäri vuorokauden ja juuri tämä mahdollisuus voi muodostua ongelmalliseksi. Tästä syystä työaikojen ja levon välillä tulisi olla tasapaino. Palautumisen varmistamiseksi työaikaa tulee osata rajata, ettei esimerkiksi työstä tule riippuvuus. Tuttuja riippuvuuksia ovat muun muassa alkoholi ja tupakka riippuvuus. Kaikki riippuvuudet tuottavat aluksi nautintoa, mutta riippuvuuksissa ongelmana on se, että niistä tulee pakkomielteistä toimintaa. Riippuvuutta toteutetaan, vaikka se ei enää tuottaisi mielihyvää. Tällöin ihmisen kyky johtaa itseään on tältä osin kadonnut ja riippuvuudet johtavat häntä. Tästä syystä omien haitallisten riippuvuuksien tiedostaminen ja niistä eroon pyrkiminen on tärkeää. Johtamistyön kannalta voi

osoittautua hankalaksi, jos ei osaa lopettaa työntekoa tai jättäytyä työmoodistaan. Kyse on arvoalinnoista (Sydänmaanlakka, 2022 s. 46).

Manka & Mankan (2016) mukaan erityisesti kiireen lisääntyminen työpaikalla johtaa jatkuvaan ylikierroksilla oloon ja lopulta loppuun palamiseen. Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin lisääviä tekijöitä on työn hallinnan tunne. Kiire ja epävarmuus saattaa hetkellisesti lisätä tehokkuutta, mutta liian pitkään jatkuessaan uuvuttaa. Ylikuormittuneisuus aiheuttaa ahdistuneisuutta, masentuneisuutta, unihäiriöitä sekä ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Stressi on tila, jolla on yhteys pitkäaikaisiin ja vakaviin sairauksiin, kuten lisääntyneeseen sydäntautien riskiin, aikuisiän diabetekseen sekä stressin on havaittu lyhentävän elinikää sekä lisäävän muistisairauksia. Stressi on siten vakava tila pitkään jatkuessaan ja aiheuttaa seurannaisongelmia niin yksilölle itselleen, organisaatiolle taloudellisena menetyksenä sekä yhteiskunnalle terveydenhuollon kuormittumisena (Manka & Manka, 2016 s. 30–34).

Stressillä on vakavat seuraukset niin liike-elämässä, kuin korkeakouluissa. Viittauksia siitä, että tunneällyn ja tunteiden säätelyn sekä itsensä johtamisen taitojen kehittämällä on positiivisia vaikutuksia itsetehokkuuteen, jolla voidaan helpottaa tehokkaasti stressistä selviytymiseen (Houghton yms. 2012).

### **3.1.2 Henkinen hyvinvointi**

Johtajan henkiseen hyvinvointiin kuuluu arvojen mukainen toiminta. Johtamisella on aina moraalinen ulottuvuus, joten arvot ovat tärkeitä asioita myös johtamisessa. Johtajuuden pitäisi perustua periaatteisiin ja arvoihin, kuten oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja kunnioitus. Johtamisessa on kyse tarkoituksen ja merkityksen luomisesta. Siinä missä yksilöt määrittävät omia arvojaan niin samoin tekevät myös yritykset. Arvojen kautta muodostuu merkitys, joka sitouttaa henkilöstön yhteiseen tekemiseen. Sydänmaanlakan mukaan arvojen mukainen toiminta johtaa mielekkääseen elämään. Arvojen vastainen toiminta sekä merkityksettömyyden tunne johtaa huonovointisuuteen henkisellä tasolla, vaikka ulkoisesti vaikuttaisi, että ihmisellä menee

hyvin. Arvot ovat suhteellisen pysyviä ihmisillä, mutta toisinaan on syytä pohtia, olisiko niitä mahdollista päivittää. Sydänmaanlakan mukaan arvojen kohdalla voi myös miettiä mistä kyseiset arvojärjestykset ovat itselleen tulleet, miten ja milloin ne on opittu. Itsensä johtamisen kehittymisen kannalta on syytä myös ajatella miten omaa elämää voisi muokata, jotta paremmin pystyisi elämään omien arvojen mukaisesti (Sydänmaanlakka, 2022 s. 83).

Ihmisen hyvinvoinnille keskeinen ominaisuus on merkityksellisyys. Ihmiset etsivät merkitystä elämälleen monenlaisilla tavoilla, kuten tieteen, taiteen ja uskonnon avulla. Jokainen näistä edellä mainituista panostavat merkityksellisiin käsityksiin, kuten tapaan elää järkevämmiin, kuin muut tavat tai tosiasioita tärkeämpiä ovat arvot ja niin edelleen. Erityisesti oman tarkoituksentunteen saavuttaminen luo hyvinvointia (Vernon, 2014 s. 31).

Merkityksellisyys omassa elämässä kuvataan sosiaalisesti hyväksytyjen rajojen sisällä olevan itse valitseman tarkoituksen toteuttamista. Tarkoituksen toteuttaminen luo siten elämään merkityksellisyyttä. Tarkoituksella on yksi keskeinen ominaisuus, joka on tyydytyksen tunteen viivästyminen eli välittömän tyydytyksen tunteen voittamista jotain isompaa saavutusta varten. Tarkoituksella on lupaus myöhemmästä palkkiosta, joka on suurempi, kuin käsillä olevan hetken hyöty tai mielihyvä. Tarkoitus on työkalu pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Käytännön tasolla voidaan ajatella, että pro gradu tutkielman tekeminen on työlästä ja ajoittain turhauttavaa, mutta sen työstäminen on lopulta valmistumisen ehto, jonka takia sen tekeminen antaa tarkoituksen. Tarkoituksen anto siten vaikuttaa tämän hetken toimintaan siten, että tämän hetken tunteet sivuutetaan, vastineeksi mahdollisesta tulevaisuuden palkkiosta (Vernon, 2014 s. 31).

Arvot ovat asioita, joita yksilöt pitävät tärkeinä henkilökohtaisesti. Arvot ovat perusta, jolle yksilöt suunnittelevat ja arvioivat elämäänsä. Arvoilla on vaikutusta valintoihin, odotususkomuksiin sekä saavutuksiin. Arvo ilmaisevat merkitystä saavuttamisen, nautinnon sekä hyödyn kannalta. Tiettyä toimintaa kohtaan kuuluva arvostus

todennäköisesti lisää osallistumisen mahdollisuutta sekä korkeamman pätevyyden saavuttamista kyseisestä toiminnasta lisäten itsetehokkuutta toimintaa kohtaan. Edellä mainitut asiat lisäävät hyvinvoinnin kokemusta positiivisten kokemusten kautta, joka saavutetaan itselleen optimaalisen toiminnan sekä potentiaalain löytämisen kautta (Hill & Seah, 2022).

### **3.1.3 Fyysinen hyvinvointi**

Sydänmaanlakan mukaan terveelliset elämäntavat ovat pääpiirteittäin suurimmaksi osaksi ihmisten tiedossa. Kuitenkin terveelliset elämäntapojen soveltaminen käytäntöön jää helposti vajavaiseksi. Hän uskoo, että oman kehon kuuntelu ja siitä huolehtiminen johtaa positiiviseen kehään, koska liikunnan lisääminen ja terveellinen ruokavalio lisäävät hyvinvointia, jolloin positiivisten kokemusten kautta kehon huoltamisesta tulee lopulta itsestään selvyys (Sydänmaanlakka, 2006 s. 100). Sydänmaanlakka mainitsee tekemisen ja tietämisen välisestä ristiriidasta, jolla hän viittaa ihmisten tietämykseen ravinnon ja liikunnan merkityksestä fyysiseen hyvinvointiin, mutta käytännön toteutus jää helposti vajavaiseksi. Vaikka tietää miten pitäisi toimia niin moni ei toimi tiedon pohjalta. Tieto ja tekeminen ovat kaksi eri asiaa ja haaste on viedä tieto käytäntöön. Fyysisen kunnon merkitys tulee ymmärtää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentajana ja sen myötä toteuttaa tarvittavat elämäntapa muutokset (Sydänmaanlakka, 2022 s. 37). Fyysisellä hyvinvoinnilla on merkitystä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kokemukseen. Sydänmaanlakan mukaan hyvä fyysinen kunto on jopa kaiken lähtökohta. Hyvän fyysisen kunnon taustalla on riittävä määrä liikuntaa, lepoa sekä oikeanlainen ruokavalio sekä näihin liittyvät terveelliset rutiinit (Sydänmaanlakka, 2012 s. 30).

Hyvinvoinnin lisäksi terveyden kannalta merkityksellisiä asioita ovat liikunta, terveellinen ruokavalio, riittävä lepo, rentoutumisen taito, kyvykyys hallita stressiä ja riippuvuuksien välttäminen. Näiden pohjalta on mahdollista itse vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Kuten fyysisen kunnon kehittämisessä oleellinen tekijä oli se, että toteuttaa tietämyksen niin ruokailussa on sama. Moni tietää mistä koostuu terveellinen ravinto, mutta valinnat saattavat poiketa huomattavasti tietämyksestä. Hyvinvoinnin kannalta ei tarvitse olla

liian kriittinen itseään kohtaan valinnoissa, kunhan kokonaisuus olisi kunnossa. Sydänmaanlakka puhuu pitkän aikavälin tavoitteista valinnoissa. Eli toisinaan voi myös poiketa terveellisistä valinnoista, kunhan syömiseen liittyvät tavat ja tottumukset ovat pääsääntöisesti kunnossa niin sillä on merkitystä hyvinvoinnille (Sydänmaanlakka, 2022 s. 39).

### **3.1.4 Ammatillinen hyvinvointi**

Kauhanen (2006) jakaa työhyvinvoinnin kehittämisen kolmeen eri tasoon, jotka ovat yhteiskuntataso, organisaatiotaso ja yksilötaso. Yhteiskunta ja organisaatio eivät voi ottaa kokonaisvastuuta yksilön hyvinvoinnista ja Kauhasen mukaan yksilötason vastuu on suurin. Henkilön tuntiessa omat heikkoutensa ja vahvuutensa realistisesti hän kuvaa oikeaa asennetta itseään ja muita kohtaan. Tietojen ja taitojen ollessa ajan tasalla työtehtävien kanssa lisää työhyvinvoinnin kokemusta (Kauhanen, 2006 s. 88). Itsensä ja osaamisen kehittämien ovat osa ammatillista osaamista. Kehittämiseen liittyvät selkeät tavoitteet auttavat saavuttamaan päämääriä niin itsensä johtamisessa, kuin ammattitaidon kehittämisessä (Salmimies, 2008 s. 61).

Minäpystyvyyden tunne ja asetetut standardit on yhteydessä työhyvinvointiin. Epärealistiset minäpystyvyyden tunteet sekä liian korkealle asetetut standardit puolestaan voi johtaa työpahoinvointiin ja pitkittyessään työuupumukseen. Työuupumus on tila, joka kehittyy pikkuhiljaa ja on kokemuksena kokonaisvaltainen. Työuupumus vaikuttaa fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin sekä asenteisiin työtä ja ammatillista osaamista kohtaan. Työuupumukseen voi johtaa liian korkeiden standardien asettaminen itselleen. Tästä syystä valittuun ammattiin ja omiin kykyihin tulee suhtautua realistisesti. Liian korkeat itselle asetetut standardit voivat aiheuttaa liiallisia pettymyksen tunteita vaikeuksien sattuessa sekä näistä aiheutuvia negatiivisia tunteita voi olla vaikeampi käsitellä (Vesterinen, 2006 s. 81).

Työuupumus on vakava tila, joka johtaa työssä kehittyvään stressiin. Stressille ominaista on fyysinen ja henkinen väsymys joka lopulta johtaa uupumukseen laskien ammatillista

itsetuntoa sekä asennetta työhön. Työuupumus tapahtuu siten asteittain seurauksena liian pitkään jatkuneesta epätasapainosta työn panostuksen ja työn saavutusten suhteen. Stressi ja masennus ovat työuupumuksen lähikäsitteitä. Työuupumus on pitkittynyt stressi, joka alkaa vähitellen lisääntyvällä väsymyksen tunteella, jossa työn paineet ja vaatimukset ylittävät voimavarat sekä vapaa-aika on liian vähäistä toipumiseen. Väsymyksen jatkuessa ja lisääntyessä työntekijän usko omaan selviytymiseen työn vaatimuksista vähenee. Tästä seuraa suojautuminen väsymystä vastaan ja työn merkityksellisyys vähenee lopulta aiheuttaen kielteisen käsityksen itsestään (Hakanen, 20 s. 22–23).

Johtajan työhyvinvoinnille tärkeää on ajantasainen osaaminen, joka lisää jaksamista työssä. Jaksaminen on edellytys luovuudelle, innovatiivisuudelle sekä tuottavuudelle. Työtehtäviin liittyvä riittämättömyyden ja osaamattomuuden tunne, johtaa negatiivisiin tunteisiin, kuten stressiin ja pelkoon (Vesterinen 2006, 49).

Oppiminen prosessina on tietojen ja taitojen hankintaa sekä omien asenteiden ja kokemusten tarkastelua siinä mielessä, että tarkoituksena on saada aikaan muutos omassa toiminnassaan. Näitä edellä mainittuja elementtejä on reflektoitava riittävästi, jotta ne sisäistetään sekä ymmärretään tavalla, joka mahdollistaa uuden opitun asian soveltamisen käytännön toimiin (Sydänmaanlakka, 2012 s. 172). Sydänmaanlakka liittää palautteen oppimisen lähtökohdaksi. Palautteen tulisi olla oikea-aikaista ja jatkuvaa. Oikea-aikainen palaute auttaa ennalta ehkäisemään ongelmien ilmaantumisen työyhteisössä. Työkulttuurin vaikutus palautetilanteisiin on merkityksellistä ja tähän johtajan olisi syytä panostaa niin organisaatiotasolla, tiimitasolla ja yksilötasolla. Itsenä kehittämisen kannalta palautetta on mahdollista hakea usealta suunnalta, kuten esimieheltä, kollegoilta sekä alaisilta. Erityisesti negatiivisen palautteen antaminen sekä saaminen koetaan hankalaksi, joten palautteen merkitys oman kehittymisen kannalta on syytä ymmärtää (Sydänmaanlakka, 2012 s. 67–70).

Palautteella on kehittymisen kannalta motivoiva ja kognitiivinen tehtävä. Palaute voidaan käsittää informaationa, jolla vahvistetaan, lisätään, korvataan tai viritetään muistissa olevaa tietoa, oli tieto sitten uskomuksia itsestään tai metakognitiivista tietoa. Palautetta voidaan välittää ihmisten tai kokemusten kautta. Palautteen tavoite voi olla vähentää ristiriitaa nykyisen ja halutun ymmärryksen väliltä. Palaute voi edistää oppimisprosesseja, mutta sen vaikutus riippuu palautteen antamisesta ja sen laadusta. Palautteen luonteesta annan tässä kaksi esimerkkiä, jotka ovat epäspesifi palaute sekä erityinen palaute. Palautteessa esimerkiksi ”hyvä” on epäspesifi ja melko yksinkertainen palautetyyppi. Se viittaa suorituksen kunnioittamiseen, tuloksiin tai henkilöön. Tämänkaltaisella kehulla voi olla positiivinen vaikutus kognitioon tai motivaatioon. Vertailunvuoksi erityinen palaute on monimutkainen palaute, joka antaa oppijalle tietoa oppimisprosessista, vaivannäöstä ja tehtäväpohjaisesta asiayhteydestä. Palautteen ollessa yksityiskohtainen, mikä tehtävässä konkreettisesti meni hyvin, edistää kehittymistä (Berner, Seitz-Stein, Segerer, Oesterlen, Niklas, 2019). Simsin (1980) artikkelin mukaan itsensä johtamiseen kuuluu juuri tarkat palautteet itsestään ja niihin liittyvät lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet (Sims, 1980 s. 363-364).

Toimimattomien uskomusten ja oletusten muokkaamisella realistisempaan suuntaan voi olla hyödyllinen vaikutus palautteisiin liittyvään prosessointiin. Mikäli uskomukset itsestä ovat vääristyneet, saattaa palaute johtaa vääristymään, koska ihmisillä on taipumus muokata palautteesta saamaa viestiä lähemmäksi omia ajatuksiaan itsestään. Sama palaute voi siten johtaa tehokkaampaan toimintaan tai matalampaan, riippuen vastaanottajan ajattelumalleista. Mikäli yksilön odotukset toimintaan ovat pessimistisiä ja palautteesta löytää kritiikkiä voi tämä johtaa suorituksen lopettamiseen. Pahimmillaan yksilö jopa odottaa merkkejä, jotta saa vääristyneille uskomuksilleen tukea (Neck & Houghton, 2006 s. 280).

### **3.1.5 Uudistumiskunto**

Uudistuminen on itsensä johtamisessa ydinasia. Se tarkoittaa tässä kontekstissa henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Uudistumisen prosessiin tarvitaan hyvää

itsetuntemusta. Itsensä tunteminen on oman kehittämisen kulmakivi. Täytyy tietää mitä asioita itsessään tulee kehittää. Itsensä kehittämiseen tarvitaan riittävä määrä itseluottamusta, jotta uskaltaa poistua mukavuusalueelta kehittyäkseen. Näiden lisäksi tarvitaan kykyä reflektoida. Reflektointitaito on tärkeää johtajille sekä itsensä johtajille, jotta voi arvioida ja tarkastella itseään ja ihmissuhteitaan objektiivisesti (Sydänmaanlakka, 2006 s. 33–34).

Uudistumiskuntoon liittyy muutoshalukkuus, koska usein uudistuminen tapahtuu ainoastaan kriisien kautta. Vaikka yksilö tietäisi hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten hyvä fyysinen kunto, terveellinen ruokavalio ja levon merkityksen niin toisinaan muutos tapahtuu vasta, kun olosuhteet pakottavat muutokseen. Muutos, kuten itsensä johtaminen yleisesti vaatii oman ajattelutapojen muutosta ja luopuminen totutuista tavoista voi tuntua työläältä. Kriisien kohtaaminen pakottaa muutokselle, mutta itsensä johtamisella pyritään tekemään positiivisia muutoksia jo ennen kriisin esiintymistä. Uudistumispyrkimys vaatii herkkyyttä ympäristöstä, jotta muutokseen viittaavia signaaleja oppii tulkitsemaan ennen kriisin syntymistä. Muutokseen tarvitaan riittävää itseluottamusta, jotta totutusta mukavuusalueelta on mahdollista poistua kehittyäkseen (Sydänmaanlakka, 2006 s. 73–75).

Uudistumiskuntoon on mielestäni mielekästä lisätä ajatus Banduran sosiaalikognitiivisesta teoriasta, jonka mukaan ihmisen on interaktiivinen toimija, jonka ajatukset kognitiivisten prosessien tulos. Ihmismieli on luova, ennakoiva ja reflektiivinen, ei ainoastaan reaktiivinen. Yksilön tarkoitus ja tahdonvoima määrittävät sen, miten yksilö saa aikaan toiminnot, joita he toteuttavat henkilökohtaisesti. Hyvinvointiin liittyen yksilön toimiessaan perusteltuun uskomukseen vedoten, että liikunta parantaa ihmisten terveyttä saadaan itsensä harjoittamaan liikuntaa, joka tuottaa terveyttä edistäviä tapahtumia. Terveys siten on seuraus tekijän toimista, joka on lähtöisin ajatuksesta ja uskomuksesta. Banduran mukaan ihmiset ovat määrätietoisia olentoja, jotka määrättyjen tehtävävaatimusten kohdatessa toimivat tietoisesti saaden halutut tapahtuman aikaan sen sijaan, että ainoastaan joutuisivat tapahtumiin. Yksilö voi



käyttäytyä tilanteissa mukautuvasti tai itsevaikuttamisen kautta valitsemalla, kummalla tavalla toimii. Valintaan liittyy tarkoitus tulevasta toiminnasta, joten yksilön valinnat eivät ole vain odotuksia tulevasta vaan tarkoitus sisältää ennakoinnin tulevasta. Koska yksilö toimii sosiaalisissa suhteissa niin toiminnan lopputulos voi poiketa toivotusta tai aiotusta tavoitteesta. Jokaiseen toimintaan liittyy mahdollisuus virhearvioon. Hyvää tarkoittava aikomus voi osoittautua huonoksi, koska kaikkia haitallisia vaikutuksia ei voi ennakkoon arvioida (Bandura, 2001 s. 6-8).

Itsensä johtaisessa kohti hyvinvointia voi tapahtua odottamattomia seurauksia, jotka saattavat hektillisesti horjuttaa uskomuksia. Uudistumsikuntoa tarvitaan pystyäkseen motivoitumaan kohti parempaa odotettua minää. Käytännön esimerkkinä annan tästä liikunnan hyödystä terveyteen. Lenkillä ollessa saattaa nyrjäyttää nilkkansa ja lopputulos odotetun hyvinvoinnin lisääntymisestä kääntyykin päinvastaiseksi. Lenkille lähtö tässä tapauksessa aiheuttaakin hyvinvoinnin vähenemisen. Kuitenkin toivottuaan epäonnistumisesta tapahtumasta, olisi syytä jatkaa toimintaa eli liikuntaa edistääkseen omaa hyvinvointia. Uskon, että epäonnistumisilta ei voi välttyä elämässä, kuten ei myöskään itsensä johtamista kehittäessä. Salmimies & Salmimies (1998) mainitsevat epäonnistumisiin liittyvän haitallisen toimintamallin, joka on torjunta. Epäonnistumisia kohdatessa torjunta on yleisimpiä puolustusmekanismeja. Torjunta on haitallinen puolustusmekanismi, koska ongelmat eivät poistu vaan ne ovat olemassa kuormittaen persoonallisuutta. Epäonnistuminen aiheuttaa ikäviä tunteita, jotka halutaan torjua. Uudistumiseen tähtäävän yksilön olisi syytä oppia epäonnistumisistaan, joten asian torjunta ei tuota tulosta. Epäonnistumisen myötä saattaa tehdä henkilökohtaisia oivalluksia johtaen käyttäytymismuutoksiin, jonka jälkeen ongelmien kohtaaminen voi tapahtua aikaisempaa rakentavammalla tavalla (Salmimies & Salmimies, 1998 s. 55-56).

Uudistumiskuntoa tarvitaan liikkeessä kolmessa eri mielentilassa, jotka ovat mukavuusalue, venymisalue sekä paniikkialue. Muutosta ei tapahdu, mikäli pysytään mukavuusalueella, jossa kaikki tuntuu turvalliselta ja tutulta. Tällä alueella pysyminen ei auta oppimaan uutta. Uuden oppimiseen vaaditaan venymisalueella käyntiä sekä

toisinaan käymistä jopa paniikkialueella. Mukavuusalueelta poistuminen on raskasta, mutta mahdollistaa uusia asioita sekä laajentaa lopulta mukavuusaluetta (Sydänmaanlakka, 2006 s. 77–78). Hallinnan kokemus kehittyy riskien ottamisella (Manka & Manka, 2016 s. 162).

### **3.1.6 Sosiaalinen hyvinvointi**

Tutkimukset usein kohdistuvat työn rasittavuuden merkitystä vapaa-ajalla vaikuttaviin ongelmiin, mutta päinvastaisia tutkimuksia on vähemmän. Useat asiantuntija tahot ovat esittäneet, että asetelma saattaa olla useammin jopa niin, että vapaa-ajalla ja perhesuhteissa tapahtuvat kuormittavat tekijät saattavat olla jopa pääsääntöisesti työuupumuksen tekijänä (Hakanen, 2004 s. 25).

Jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta sosiaalisella osaamisella on merkitystä. Sosiaaliset toiminnot liittyvät omiin tunteisiin, joten omien tunteiden tunnistamisen myötä myös toisten tunteita on helpompi tunnistaa ja rakentaa toimivia vuorovaikutussuhteita. Sosiaalisissa tilanteissa tunneälykyys, eli tunteiden tunnistaminen, auttaa niin itseä, kuin sosiaalisissa suhteissa. Tunteet ohjaavat ihmisen elämää huomattavan paljon, vaikka uskomus usein on, että rationaalisuus ohjaa päätöksentekoa. Positiivisten tunteiden vahvistaminen ja negatiivisten tunteiden vähentäminen on pyrkimys, kun harjoitetaan tunneälykyyttä (Sydänmaanlakka, 2022 s. 146–147).

Itsensä kehittäminen on kovaa työtä, joka sisältää vastuunkantoa, joka toisinaan saattaa tuntua raskaalta. Vastuuseen liittyy myös riskejä ja stressitekijöitä, ja ihmiset eivät ole erityisen innokkaita kantamaan vastuun taakkaa vaan usein luovuttavat toimiensa hallinnan toisille. He tekevät niin vapautuakseen suoritusvaatimuksista ja vastuun tuomista paineista, jotka liittyvät henkilökohtaiseen hallintaan. Itsensä johtamisessa yhteisöä voidaan kuitenkin hyödyntää itsensä kehittämismielessä (Bandura, 2005 s. 323).

Sosiaalisesti älykäs ylläpitää molemminpuolisesti vastuullisia suhteita tulematta riippuvaiseksi toisista ihmisistä. Sosiaalisesti hyvinvoiva yksilö on realistinen, joustava ja

optimistinen sekä kykenevä ratkomaan ongelmia ilman omien tunteiden kontrollin menettämistä. Sosiaalinen kunto pitää sisällään tietoisuuden sisäisistä ja ulkoisista tunteista. Sydänmaanlakan (2006) mukaan tunneosaamista voi kehittää. Negatiivisten tunteiden realistinen kohtaaminen sekä ongelmien jakaminen voivat antaa perspektiiviä ongelman tasosta. Negatiiviset tunteet vaativat aikaa ja niiden torjuminen voi olla pitemmällä aikavälillä haitallista (Sydänmaanlakka, 2006 s. 190–193). Tämä aihe liittyy itsensä johtamisen strategioihin, joita käsittelem seuraavassa kappaleessa.

## 4 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategiat ovat saaneet vaikutteita itsesääntelyteoriasta, jossa on strategioita, joita tarjotaan oman käyttäytymisen hallitsemiseksi. Sen perusta on kliinisessä psykologiassa ja tarkoituksena on, että henkilö pystyisi valikoimaan vähemmän houkuttelevan, mutta toivottavamman käyttäytymisen lyhyen aikavälin vaihtoehtoista. Itsehillintään liittyvistä strategioista tuli perusta itsensä johtamisen strategioihin, jotka liittyvät yksilön käyttäytymiskeksisyyteen. Itsensä johtamisen tarkoitus on pyrkiä saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita. (Houghton, 2006, s. 280).

Manz (1986 s. 588) puhuu asetetuista standardeista ja niistä poikkeamisista. Itsesääntelystrategioihin kuuluu itsehillintään vaikuttavia tekijöitä, kuten itsehavainnointi, itsensä vahvistaminen sekä harjoitukset. Alun perin näitä strategioita on käytetty psykologiassa terveyteen liittyvien haitallisten toimintojen poisoppimiseen, kuten riippuvuuksien hallitsemiseen. Kyseiset strategiat mukautettiin myöhemmin organisaatiotoimintaan paremmin sopiviksi. Organisaatioteoretikot nimesivät nämä uudelleen itsensä johtamiseksi (self management) (Manz, 1986 s. 586; Manz ja Neck, 2004). Itsensä johtaminen (self management) koostuu joukosta strategioita, jotka on suunniteltu käyttäytymisen hallitsemiseen vähentämällä eroja ulkoapäin annettujen standardien suhteen. Itsehavainnoinnilla kasvatetaan tietoisuutta, milloin ja miksi harjoittaa tietynlaista käyttäytymistä (Houghton, 2006 s. 280–281). Itsehavainnointi on systemaattista tiedonkeruuta omasta käyttäytymisestä Manz & Sims 1980, s. 364).

Self management ja self leadership käsitteet eroavat toisistaan sisällöllisesti. Neck & Houghton (2006) sekä Manz (1986) erottelee artikkelissaan nämä kaksi termiä. Self management käsittää ulkoapäin asetetuissa standardeissa pysymistä, kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittu esimerkki välittömistä valinnoista. Self management on hyödyllinen esimerkiksi riippuvuuksien hoidossa, jossa tarvitaan kyvykkyyttä kieltäytyä haluista, jotta saavutetaan pitkän aikavälin tavoitteet. Self management vastaa siten kysymykseen, mitä tehdään tai ainakin mitä oletettavasti

yksilön pitäisi tehdä ollakseen sosiaalisesti hyväksytty. Tämä on alemman tason standardin näkemys itsensä johtamisessa.

Korkeamman tason standardeihin pyritään itsensä johtamisen laajemmalla käsitteellä, joka nimetään self leadership (Manz, 1986 s. 590). Self leadership keskittyy itsensä johtamiseen laajemmassa kontekstissa vastaten kysymyksiin, miten ja miksi jokin asia tehdään eli haetaan toimintaan houkuttelevia puolia ja luonnollisia palkkioita (Neck yms. 2006 s. 281; Manz, 1986 s. 591–592).

Self leadership käsitteen otettiin käyttöön erottaakseen sen muista itsensä vaikuttamisen käsitteistä, erityisesti erottaakseen sen self management käsitteestä. Varhaiset self-management tutkimukset käsittelevät pitkälti käyttäytymiseen keskittyvää prosessia, johon sisältyy itseensä kohdistuvia strategioita, joiden tarkoituksena on lisätä kurinalaisuutta ja vähentää ei toivottua käytöstä, kuten ylensyömistä tai tupakointia sekä lisätä toivottuja tapoja, kuten liikuntaa ja mahdollisesti laihduttaminen. Self management keskittyy usein tekemään jotakin, koska asia pitää tai pitäisi tehdä, koska yhteiskunta, organisaatio tai johtaja vaatii tekemään. Self leadership pyrkii lisäämään omaa motivaatiota ja halua suoriutua tehtävästä. Käsitteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan. Työpaikalla on määritetyt tehtävät, jotka tulee suorittaa, mutta toimintaan motivaation ja mielekkyyden lisääminen lisää yksilön hyvinvointia. Manz kuitenkin lisää, että työtehtävien tulee olla arvomaailmaltaan samankaltaisia oman arvomaailman kanssa, jotta päästään syvemmälle ymmärrykselle itsensä johtamisessa. Kyseessä on kuitenkin oman ajattelun ja toiminnan muokkaamista suhteessa työtehtäviin, joten tässä liikutaan henkilökohtaisella tasolla (Manz, 2015 s. 138–139).

Itsensä johtaminen sisältää itsevaikuttamisen kognitiivisten strategioiden kautta, jotka keskittyvät mielikuviin, uskomuksiin, oletuksiin, ajatusmalleihin sekä yksilölliseen itsepuheeseen. Strategioiden käytöstä on tehty empiiristä kenttätutkimusta. Kontrolliryhmä sai itsensä johtamisen koulutusta, jonka tulokset viittaavat siihen, että

kontrolliryhmä koki lisääntyneitä henkistä suorituskykyä, työtyytyväisyyttä, aikaisempaa enemmän innostusta työtään kohtaan sekä vähentyneitä negatiivista vaikutuksia, kuten hermostuneisuutta, verrattuna ryhmään, joka ei saanut itsensä johtamisen koulutusta. Koulutuksen saaneet raportoivat positiivisesta kokemuksesta koulutusta kohtaan sekä heidän käsityksensä itsetehokkuudesta kasvoi (Neck & Manz, 1996 s. 1).

Itsetehokkuus on keskeinen käsite sosiaalikognitiivisessa teoriassa. Siinä korostetaan itsetietoisuutta ja itsesääntelyä, jotka ovat ensisijaisia tekijöitä itsetehokkuuteen liittyvissä uskomuksissa ja kehittämisessä (Houghton yms. 2012).

Tunteiden säätelykeinot voidaan jakaa edeltäjäkeskeisiin strategioihin sekä vastekeskeisiin strategioihin. Edeltäjäkeskeiset keskittyvät ennakoimaan emotionaalisen vasteen muodostumista. Vastekeskeiset strategiat soveltuvat tilanteeseen, jossa vaste on jo tapahtunut (Houghton yms. 2012). Tunnereaktioihin liittyvät strategiat ovat juuri ennakoivia tai vastauskeskeisiä. Ennakoivat strategiat keskittyvät tulevan, oletettavasti epämiellyttävän, tapahtuman muokkaamiseen mielekkäämmäksi valitsemalla toimia tavalla, joka ei heijasta todellisia ei-toivottuja tunteita. Ennakoivalla strategialla säädellään tunteiden ja niihin liittyvien vähemmän hyödyllisten käyttäytymismallien ilmaantumista. Pyrkimyksenä on ilmaista enemmän tilanteeseen liittyviä toimivia käyttäytymismalleja, jotka voivat lopulta muuttaa oletettua epämiellyttävää tunnekokemusta. Vastauskeskeiset strategiat keskittyvät jo esiintyneen tunteen laannuttamiseen toivotulla tavalla esimerkiksi suorittamalla itselleen sopivia rentoutumisharjoituksia sekä pyrkimällä rauhoittamaan oma mieli. Näiden strategioiden emotionaalisen itsesääntelyn uskotaan lisäävän tehokkuutta sekä lisäävän hyvinvoinnin kokemusta (Stewart yms. 2011 s. 198–199).

Strategioiden tarkoituksena on vaikuttaa omaan tehokkuuteen, mutta tämän lisäksi oleellista on parantaa käsitystä tehokkuudesta. Ajattelun ja käyttäytymisen strategiat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, jotka ovat rakentavan ajattelumallin strategia, käyttäytymismallistrategia sekä luontaisen palkkion strategia. Rakentavan

ajattelumallistrategian avulla tarkoitus on vaikuttaa omaan ajatteluun niin, että ajattelu itsestä on positiivista. Tähän pyritään positiivisella itsepuheella, jolla korvataan negatiivisuuteen pyrkivä ajattelu. Käyttäytymismalli strategialla pyritään muuttamaan omaa käyttäytymistä parempaan ja haluttuun suuntaan samalla poisoppien epätoivotusta käyttäytymisestä. Luontaisten palkkio strategialla tavoitellaan työn muokkaamista itselleen mieleisempään suuntaan (Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck 2004).

Houghtonin (2000 s. 48–49) mukaan itsensä johtamisen strategiat ovat yksilön persoonan johdattamia toimintatapoja. Strategioiden käyttöä pitää harjoitella, koska muuten toiminta perustuu persoonallisuuspiirteiden mukaisesti. Itsensä johtamisen strategioissa harjaantunut voi paremmin hallita käyttäytymistään ja poisoppia epätoivotuista tavoista toimia ja korvata ne paremmilla ja tarkoituksenmukaisilla tavoilla. Tärkeää itsensä johtamisen kehittämisessä on strategioiden harjoittaminen ja niissä kehittymien.

Itsensä vaikuttamisen prosessissa olennainen osa on luoda sisäistä motivaatiota lisäämällä kyvykkyyteen ja itsehallinnan tunnetta. Tämä on yleinen käsitys itsetehokkuudesta. Itsensä johtamisessa myös käsitys itsetehokkuudesta tulisi lisätä. Toisin sanoen parannettu itsetehokkuus tulisi johtaa parempaan suorituskyykyyn. Banduran sosiaalisen oppimisen teoriassa yksilön historialla on merkitystä omaan käsitykseen itsestään. Lisäämällä positiivisia kokemuksia omasta tehokkuudesta ja kyvykkyydestä, tulee siitä lopulta pysyvä osa omaa itseään. Paremman suorituskyykyyn historialla on positiivinen vaikutus tulevaisuuden käsityksiin itsetehokkuudesta (Manz, 1986 s. 592).

Oppimisprosessiin tärkeäksi tekijäksi nousee esille itsesäätelyn ja itsemääräämisen eri aspektit sekä minäprosessit, jotka kontrolloivat motivaatiota, oppimista ja suoritusta. Uudistavan oppimisen prosessi liittyy oppijan itseohjautuvuuteen, autonomisuuteen sekä kriittisen itsereflektioon. Autonomisuudella tarkoitetaan omien ponnistelujen

käyttämistä oppimisstrategioiden avulla. Oppimisstrategioita on muutettava oman kehityksen myötä itselleen aina paremmin sopiviksi. Oppimisprosessissa autonomisuus ei varsinaisesti tule ihmiselle, vaan sillä tarkoitetaan ennemminkin kyvykkyyttä toimia autonomisesti laatiessaan itselleen suunnitelmia ja tavoitteita ja hyödyntää valinnanvapautta sekä turvautuu järkipäiseen pohdintaan. Ajatukset antavat tekemiselle merkityksen ja rajaavat toimintaa. Ajattelun ja toiminnan vastavuoroisuus merkitsee tietovarannon kasvua (Ruohotie, 1998 s. 26).

Itselfreflektiolla on itsearviointia, jonka avulla yksilö arvioi ja tulkitsee jonkin kokemuksen sekä määrittelee sen merkityksen. Edellytyksenä itselfreflektiolle on oman sisäisen toiminnan tiedostaminen ja tulkitseminen sekä oman motivaation ja pyrkimysten ottaminen tarkastelun kohteeksi. Itselfreflektio voi olla ongelmakeskeistä tai ratkaisukeskeistä. Ongelmakeskeisessä itselfreflektiossa harkinta voi keskittyä ongelman sisältöön eli esimerkiksi niihin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä ongelmaan ja mitkä tekijät jäävät ongelman ulkopuolelle. Vaihtoehtoisesti ratkaisukeskeisellä itselfreflektiolla kartoitetaan erilaisia ratkaisukeinojen arviointia ja ratkaisustrategioiden käyttöä.

Kolmantena reflektoinnin keinona on pohtia, onko kyseinen asia edes ongelma sekä miksi kyseinen ongelma edes pitäisi ratkaista (Ruohotie, 1998 s. 26).

Itselfreflektion ja itseanalyysin avulla voidaan hahmottaa omaa tunne-elämää sekä kasvattaa itsetietoisuutta. Mitä paremmin tuntee itsestään erilaisia piirteitä, sitä helpommin ja laaja-alaisemmin voi kehittää omaa tunne-elämäänsä toivottuun suuntaan. Näin oma minuuden eheys ja identiteetti vahvistuvat ja mahdollistaa hyvinvoinnin ja onnellisen elämän. Aikaisemmista kehitykseen ja kasvuun liittyvistä epäonnistumisista huolimatta aikuisella ihmisellä on mahdollisuus analysoida ja purkaa esimerkiksi pelkoja ja takertumia, jotka ovat inhimillistä kasvua häiritseviä tekijöitä (Niemelä, 2014 s. 56–63).

Ihmisen hyvinvoinnille keskeinen ominaisuus on merkityksellisyys. Ihmiset etsivät merkitystä elämälleen monenlaisilla tavoilla, kuten tieteen, taiteen ja uskonnon avulla.



Jokainen näistä edellä mainituista panostavat merkityksellisiin käsityksiin, kuten tapaan elää järkevämmin, kuin muut tavat tai tosiasioita tärkeämpiä ovat arvot ja niin edelleen. Erityisesti oman tarkoituksentunteen saavuttaminen luo hyvinvointia (Vernon, 2014 s. 31).

Mullerin artikkelin mukaan aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat positiivisesti itsetehokkuuteen, työn suoritukseen sekä työn tehokkuuteen sekä vähentävät työstä aiheutuvaa negatiivista rasitusta. Lisäksi on havaittu positiivinen suhde itsensä johtamisen sekä terveyden välille mukaan lukien työtyytyväisyys ja stressin väheneminen. Itsensä johtamisen taito voi myös helpottaa kuormituksesta palautumista. Muller kuitenkin muistuttaa, että itsensä johtamisen harjoittelulla on myös haitallinen puoli. Itsensä tarkkailu ja itsensä johtamiseen liittyvien strategioiden käyttö on itsessään kuluttavaa ja voimavaroja vievää ja siten itsessään voi aiheuttaa heikkenevää itsehillintää. Esimerkiksi impulssien tukahduttaminen, tunteiden hallinta, kiusausten vastustaminen sekä sinnikkyyttä vaativat tehtävät kuluttavat voimavaroja. Eli juuri ne toimintamallit, joihin itsensä johtamisen strategioilla pyritään (Muller & Niessen, 2018, 75).

Strategioihin kuuluu itsehavainnointi, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, korjaava palaute ja harjoittelu. Omaan ajattelun kehittämiseen kuuluu positiivinen ajattelu sekä toimivien ajattelumallien edistäminen sekä uskomusjärjestelmien korjaaminen toivottuun suuntaan. Tarkoituksena on poistaa esteajattelua ja kääntää se mahdollisuusajatteluun (Neck & Houghton, 2006 s. 272).

#### **4.1 Rakentavien ajattelumallien strategia**

Rakentavien ajattelumalline strategia käsittelee ajattelun vaikutusta toimintaan. Ajattelumallistrategiaa käyttämällä pyritään havainnoimaan omia ajattelumalleja ja tiedostaa mitkä ajattelumallit ovat häiritseviä tavoitteiden saavuttamisen suhteen sekä muokata ja korvata toimimattomat ajattelumallit parempaan ja toimivampaan suuntaan.

Tarkoitus on siten kehittää itselleen suorituksen tai tuloksen kannalta optimaalinen ja rakentava ajatusmalli. Toimintaa lähestytään positiivisuuden kautta tai ainakin pyrkimällä eroon negatiivisista ja haitallisista ajattelutavoista. Ajattelumallit ovat yleensä juurtuneita tapoja, jolloin ajattelumallien uudelleen arviointi ja muokkaaminen oletuksena johtaa parempaan tulokseen (Neck & Houghton, 2006 s. 272).

Ajatusmalli strategia on oman ajattelun johtamista. Se sisältää oman toiminnan visualisointia menestyksekkääksi toiminnaksi. Siinä arvioidaan omia oletuksia ja uskomuksia sekä käytetään positiivista sisäistä puhetta. Itsepuheella ja koettujen tunteiden välillä on todettu olevan vahva yhteys. Tästä syystä muokkaamalla sisäistä dialogia yksilöllä on mahdollista vaikuttaa omaan tunne-elämäänsä (Neck & Manz, 1992 s. 688).

Ajatusmallit ovat ihmiselle tavanomaisia tapoja ajatella asioista ja ne perustuvat kognitiiviseen rakenteeseen. Ne ovat kokemuksista johdettuja ajattelutapoja. Ajatusmalleihin sisältyy uskomukset, kuvitellut kokemukset sekä itsedialogi. Itsensä johtamisen kirjallisuudessa tehdään erottelu positiivisten ja mahdollisuuksien ajattelun sekä negatiivisten ja esteajattelun välille. Mahdollisuusajattelun avulla yksilö keskittyy rakentaviin tapoihin tarkastella vaikeita tilanteita löytäen mahdollisuuksia haasteen suorittamiseen. Negatiivisessa esteajattelussa yksilö keskittyy tilanteen esteisiin. Esteajatteluun taipuvaiset näkevät haastavat tilanteet itselleen syynä luovuttaa, kun mahdollisuuksien ajattelijat etsivät toimivia tapoja menestyä haastavissa tilanteissa (Godwin & Hershelman, 2021).

Ajatuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat uskomukset ja oletukset. Ne ovat ajatuksen perusta, joilla on vaikutusta tottuneisiin ajattelutapoihin ja tunteisiin. Toimimattomat uskomukset on mahdollista korvata järkevämmillä uskomuksilla, jolloin voidaan parantaa omia tunnetiloja. Sisäinen dialogi on sanoittamista siitä, mitä itsellemme kerromme. Itsepuhe on yksi merkittävä keino vaikuttaa itseensä. Henkilökohtaisen tehokkuuden lisäksi itsepuheen kognitiivista strategiaa käyttämällä lisää se henkilökohtaisen

tehokkuuden lisäksi myös elämänlaatua. Uskomuksiin vaikuttaminen on tuttua urheilupsykologiassa, jossa tavoitellaan parempaa suorituskkyä. Samaa keinoa käytetään myös itsensä johtamistaitojen parantamisessa. Itsepuheella vaikutetaan omiin uskomuksiin. Uskomukset paremmista tuloksista johtaa herkästi suorituskyyyn kasvuun. (Godwin & Hershelman, 2021).

Rakentavat ajattelumallistrategiat koskevat totuttujen olettamusten ja uskomusten kyseenalaistamista. Yksilö siten arvioi omia arvojaan ja uskomuksiaan sekä tekee päätelmiä, pitäisikö heidän muuttaa näitä arvoja ja uskomuksia. Ajattelumallistrategiaan kuuluu itsedialogi, jolla jäsennetään ja muokataan omia ajatuksia. Rakentavien ajatusmallien avulla tunnistetaan ja korvataan toimimattomat uskomukset ja muokkaavat ajattelumallinsa toimiviin mielikuviin yhdistäen ne heidän arvojensa kanssa. Näihin tarvitaan kykyä käyttää mielikuvia päästäkseen toivottuun lopputulokseen (Marques-Quinteiro yms. 2018).

Juutin mukaan ihminen pystyy omien mielikuviansa avulla muokkaamaan kokemustaan ympäristöstä. Asiat ja toiminnot alkavat näyttää erilaisilta, kun niitä tarkastelee eri näkökulmista. Konkreettinen esimerkki tästä on ajatella ongelmatilanteet ratkaisukeskeisesti. Ongelman ajattelu ja siihen keskittyminen tekee tilanteesta jo ongelmallisen, kun ratkaisuvaihtoehtoihin keskittyminen todennäköisesti johtaa mielekkäämpään lopputulokseen. Tarkoitus on pyrkiä ajattelemaan mitä tilanteelta haluaa, ja sen myötä aivot alkavat herkemmin työstämään mahdollisia ratkaisuja (Juuti, 2005 s. 124).

Manz kirjoittaa artikkelissaan, että tutkimukset osoittavat, että tunteiden esittäminen, jota ei aidosti ole koettu, voi aiheuttaa hyvinvointia vähentäviä seruauksia, kuten stressiä ja henkistä uupumusta. Johtajalle ei koettujen tunteiden esittäminen saattaa heikentää johtajan uskottavuutta. Käyttäytymisen ja tunteiden tulee siten olla sopusoinnussa. Miten tahansa ei sovi käyttäytyä, vaan tarkoituksena on, että esimerkiksi pettymysten ja epäonnistumisten kohdatessa kyseisiä tunteita saa kokea, mutta johtajan roolissa on

syitä keskittyä optimistisesti siihen, miten asiasta selviydytään ja kehittää luovia ratkaisuja siihen, miten toimia saadakseen parempia tuloksia. Tunteita voi siten käsitellä tavoilla, joilla välttää ongelmatilanteet. Johtaja lisää uskottavuuttaan luomalla avoimen ilmapiirin. Ajatusten ja uskomusten tulee olla aitoja itsensä johtamisen kehittymiselle, jotta osaamista voidaan hyödyntää muiden johtamisessa (Manz, 2015 s. 145).

Työstressiä vähentävistä tekniikoista, joissa oletuksena on, että ajatukset vaikuttavat tunteisiin, jotka puolestaan saavat aikaan tietynlaisen käyttäytymisen. Tämän oletuksen mukaan ajatusten ja tunteiden muuttaminen vaikuttaa käyttäytymisen muuttumiseen. Tämä tarkoittaa kognitiivista uudelleenjäsentämistä, jossa pyritään eroon kuormittavista ja toimintaa haittaavista irrationaalisista uskomuksista sekä näihin liittyvistä toimintatavoista. Tilanteen uudelleenmäärittelyllä yksilön on tarkoitus omaksua vähemmän kuormittavia sekä enemmän rationaalisia ajatus- ja toimintamalleja (Kinnunen, yms. 2005 s. 365).

Oppimisprosessiin tärkeäksi tekijäksi nousee esille itsesäätelyn ja itsemääräämisen eri aspektit sekä minäprosessit, jotka kontrolloivat motivaatiota, oppimista ja suoritusta. Uudistavan oppimisen prosessi liittyy oppijan itseohjautuvuuteen, autonomisuuteen sekä kriittisen itsereflektioon. Autonomisuudella tarkoitetaan omien ponnistelujen käyttämistä oppimisstrategioiden avulla. Oppimisstrategioita on muutettava oman kehityksen myötä itselleen aina paremmin sopiviksi. Oppimisprosessissa autonomisuus ei varsinaisesti tule ihmiselle, vaan sillä tarkoitetaan ennemminkin kyvykkyyttä toimia autonomisesti laatiessaan itselleen suunnitelmia ja tavoitteita ja hyödyntää valinnanvapautta sekä turvautuu järkipäiseen pohdintaan. Ajatukset antavat tekemiselle merkityksen ja rajaavat toimintaa. Ajattelun ja toiminnan vastavuoroisuus merkitsee tietovarannon kasvua (Ruohotie, 1998 s. 26).

Ongelmien kohdatessa positiiviset ajatukset ja odotukset lisäävät yksilön ponnisteluja. Tämä johtuu siitä syystä, että positiiviset odotukset tavoitteen saavuttamiseksi lisää toiveikkuutta ja itsevarmuutta. Negatiivisilla ajatuksilla on päinvastainen vaikutus

toimintaan ja negatiivisilla odotuksilla vaikutetaan omiin taipumuksiin irtautua tehtävästä tai etsiä vaihtoehtoisia tavoitteita. Saavuttamattomista tavoitteista luopuminen on kannattavaa, mutta itsensä johtamisen strategioilla pyritään turhien vääristyneiden ajattelumallien muokkaamiseen, jotta itse ei aiheuteta liian alhaisia odotuksia tavoitteille tai matalaan itseluottamukseen (Neck & Houghton, 2006 s. 276).

Itsesäätelyllä tarkoitetaan yksilön kykyä säädellä ja hallita impulssejaan. Itsesäätelyllä on yhteys hyvinvointiin, koska tällä kyvyllä ihminen säätelee esimerkiksi työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta ja levon merkitys työstä palautumiselle on merkityksellistä (Kinnunen yms. 2017, 63). Itsereflektiolla tarkoitetaan itsearviointia, jonka avulla yksilö arvioi ja tulkitsee jonkin kokemuksen sekä määrittelee sen merkityksen. Edellytyksenä itsereflektiolle on oman sisäisen toiminnan tiedostaminen ja tulkitseminen sekä oman motivaation ja pyrkimysten ottaminen tarkastelun kohteeksi. Itsereflektio voi olla ongelmakeskeistä tai ratkaisukeskeistä. Ongelmakeskeisessä itsereflektiossa harkinta voi keskittyä ongelman sisältöön eli esimerkiksi niihin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä ongelmaan ja mitkä tekijät jäävät ongelman ulkopuolelle. Vaihtoehtoisesti ratkaisukeskeisellä itsereflektiolla kartoitetaan erilaisia ratkaisukeinojen arviointia ja ratkaisustrategioiden käyttöä. Kolmantena reflektoinnin keinona on pohtia, onko kyseinen asia edes ongelma sekä miksi kyseinen ongelma edes pitäisi ratkaista (Ruohotie, 1998 s. 26).

Itseluottamus ja minäpystyvyys ovat aluekohtaisia eivätkä välttämättä siirry alueelta toiselle. Vaikka ihminen luottaisi itseensä esimerkiksi matematiikan tehtävistä, ei hän välttämättä koe pystyvänsä puheen pitämiseen. Viitteitä kuitenkin löytyy siitä, että itseluottamus voi myös yleistyä ja kehittyä harjoittelemalla. Mitä enemmän yksilö osaa ja oppii asioita, sitä vahvemmaksi usko omiin kykyihin lisääntyy (Manka & Manka, 2016 s. 161–162).

## 4.2 Palkkiostrategia

Palkkiostrategialla tarkoitetaan ilmiötä, jossa yksilön pyrkii motivoitumaan omaehtoisesti suorittamaan työtehtäviään mieluisalla tavalla ilman ulkoisia vaikuttimia. Tämä strategia sisältää kaksi tapaa lähestyä omaehtoista motivoitumista. Ensimmäisenä on, että keskittyy työn miellyttäviin ominaisuuksiin, jolloin ajatukset siirtyvät pois työn epämiellyttävistä osuuksista. Toisen lähestymistavan tarkoituksena on kasvattaa työn vetovoimatekijöitä. Molemmissa lähestymistavoissa vaikutetaan omaan ajatteluun kasvattaen kyvykkyyden tunnetta sekä omaehtoisuutta, jotka ovat sisäisen motivaation osatekijöitä. Nämä ovat yksilölle palkitsevia tapoja johtaa itseään, koska ne sisältävät tunteen itsehallinnasta, merkityksestä ja osaamisesta (Manz, 1986 s. 590; Manz & Sims, 2001).

Sosiaalikognitiivisen teorian mukaan tavoitteiden ja suorituksen väliseen suhteeseen vaikutetaan kolmella itsevaikutus menetelmällä, jotka ovat itsetyytyväisyys, tehokkuus sekä sisäisten standardien asettaminen. Itsesäätely keskittyy sisäisten standardien säätelyyn ja sosiaalikognitiivinen teoria puolestaan korostaa itsetyytyväisyyden ja tehokkuuden reaktiivisten vaikutusten merkitystä. Tehokkuus vaikuttaa yksilön ponnisteluihin, pyrkimykseen, sinnikkyuteen ja ajattelumalleihin. Erityisesti ajattelumallistrategiat sekä luonnollisten palkitsemisstrategiat tähtäävät parantamaan itseään koskevaa tehokkuutta ennen korkeampien suoritustasojen lisäämistä (Neck, 2006 s. 278–279).

Palkitsemisstrategiat keskittyvät luonnollisesti esiintyviin kokemukseen sekä sisäisiin affektiivisiin kokemuksiin. Pyrkimys on vahvistaa omaa suoritusmotivaatiota tekemistään kohtaan sekä havaita tekemisessä asioita, jotka palkitsevat itseään. Esimerkiksi tilanteissa, joissa ilmaantuu negatiivisia tunnereaktioita, voidaan tarkoituksenmukaisesti helpottaa vahvistamalla ajatuksia, jotka toimivat ja vievät toimintaa eteenpäin eikä keskittymällä ongelmiin. Yksittäiseen toimintoon voidaan tarvittaessa pyytää esimerkiksi työyhteisöä avuksi ja pyytämään heitä kuvailemaan onnistumisiaan saadakseen ideoita

myönteisistä prosesseista. Tämän tarkoituksena on levittää myönteisiä tunteita, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen (Houghton yms. 2012).

Palkkioilla ja kannusteilla on merkitystä siihen, miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkioita virittäen toimintaa ja palkkiot puolestaan vahvistavat sitä. Kannusteet lisäävät työn iloa sisäisesti. Tähän perustuu osittain itsensä johtamisen strategioiden toimiminen. Strategioilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti motivaatioon sekä asenteisiin. Mielenkiinnon kohteet ovat yleensä positiivisen asenteen johdattamia, jolloin yksilö asettaa etusijalle ne pyrkimykset ja tehtävät, jotka ovat mielenkiinnon kohteina. Mielenkiinnon ja kiinnostuksen puute puolestaan johtaa negatiiviseen ajatteluun ja mahdollisesti jopa epätoivottuun käyttäytymiseen (Ruohotie 1998, 35, 37)

Luonnollisen palkkion strategialla pyritään siis liittämään positiivisia puolia suoritettavaan tehtävään ja toisaalta ohjaamaan ajatuksia pois negatiivisista puolista kyseisestä tehtävästä. Näiden toimien jälkeen tehtävästä tulee miellyttävämpi ja luontaisesti palkitsevämpi. Vaikka tehtävä sinänsä pysyy samankaltaisena niin ajatus tehtävää kohtaan voi muuttua. Ajatusten hallinta luo kokemuksen omasta päättäväisyydestä sekä kyvykkyydestä (Neck & Houghton, 2006 s. 272).

Itsensä johtamisen (self- management) palkitseminen on erillään tehtävästä eli palkinto tulee tehtävän valmistumisesta. Manz (1986) antaa esimerkin itsensä ylistämisestä, ulkoisesta tunnustuksesta ja palkkiosta. Self leadership laajentaa palkkion koskemaan koko toiminnan prosessia eli siitä, että suoriutuu tehtävästä kokonaisuudessaan, ei ainoastaan lopputuloksesta. Tällöin luonnolleen palkkio tulee jo suoritusprosessin aikana, joka on sisäisen reaktion tuottamaa (Manz, 1986 s. 591).

Palkkiostrategialla voidaan vähentää ulkoisten palkintojen käyttöä. Luonnollisen palkitsemisen strategiaa käyttäessä itse työ ja sen suoritustapa muokataan sellaiseksi, että työn tekijä saa mielihyvää tekemisestä itsestään. Tällöin tarve turvautua ulkoisiin palkitsemis- ja motivointikeinoihin vähenee (Neck & Houghton, 2006 s. 272).

Näillä strategisilla toimilla ihminen muokkaa tekemistään saavuttaakseen onnistumisen tunteita sekä henkilöä itseään palkitsevaksi toiminnaksi. Tekeminen, joka palkitsee tekijäänsä on pääasiallisesti tehokkaampaa, kuin epäpalkitseva tekeminen (Neck & Houghton, 2006 s. 272). Palkitsemisstrategiassa kyse on henkilön sisäisestä palkitsemisesta. Pyrkimyksenä on luoda toimintatapa tai suhde työhön siten, että se motivoi tekemään työtä ja muuta toimintaa työn itsensä vuoksi, eikä ulkoisen vaikuttimen takia (Manz, 2015 s. 135).

Manz (1986) vertaa kuvainnollisesti strategioiden käyttöä juoksuharrastukseen. Vaikka urheilija harjoittelisi aina saman matkan juoksemista niin suoritukseen voi saada lisämotivaatiota juoksemalla urheilukentän tylsän radan sijaan kauniissa maastossa. Kuvauksen tarkoitus on todentaa, että saman työn tekemisen voi saada mielekkäämmäksi itse vaikuttamalla, miten työn suorittaa. Sama työ, mutta ympäristön valinta tuottaa sisäistä mielihyvää, eli luonnollista palkitsemista. Luonnolliset palkitsemisstrategiat liittyvät työn prosessiin, eli miten työ suoritetaan (Manz, 1986 s. 593).

### **4.3 Käyttäytymismalli strategia**

Käyttäytymiseen liittyvät strategiat ovat varhaisimman vaiheen itsensä johtamisen strategioista, jossa tarkoituksena on lisätä kurinalaisuutta ja vähentää epätoivottua käytöstä sekä lisätä toivottua käyttäytymistä. Käyttäytymisstrategia keskittyy ulkoapäin asetettuihin standardeihin, jossa oletuksena on mitä yhteiskunta, organisaatio tai johtaja vaatii tekemään. Tämä strategia vaatii onnistuakseen oman käyttäytymisen arviointia sekä tavoitteenasettelua toivottavaan suuntaan (Manz, 2015 s. 138).

Käyttäytymiseen liittyviin strategioihin kuuluu Manzin mukaan itsehavainnointi, omien tavoitteiden asettaminen, vihjailustrategiat, käyttäytymisen vahvistaminen ja harjoittelu sekä itsensä palkitseminen ja rankaiseminen (Manz, 1986. s. 588). Itsehavainnoinnissa seurataan omaa käyttäytymistä ja tehdään päätelmiä, ovatko nykyiset käyttäytymismallit



hyviä ja tehokkaita vai tarvitsevatko mukauttamista. Havainnoinnin ja itsetietoisuuden avulla omaa suorituskyykyä tarkkaillaan tietoisesti ja mukautetaan standardien mukaisiksi. Itsehavainnoinnin lisäksi käyttäytymismallistrategiaan kuuluu itsetavoitteiden asettaminen ympäristöön sopivaksi sekä itsensä palkitseminen eli palkkion antaminen itselleen, jotta edistää tai estää tiettyjä käyttäytymismalleja (Vargas yms. 2018).

Käyttäytymisstrategioihin kuuluu tietynlaisten toimien tai käytöksen valitseminen, jolla on todennäköisin vaikutus suotuisiin tunnereaktioihin. Tässä strategiassa uskotaan, että esimerkiksi palautteen antotilanteessa valitaan positiivinen lähestyminen. Sen sijaan, että kertoisi jonkin asian menneen väärin niin lähestyminen voisi sen sijaan keskittyä siihen, miten ongelma ratkaistaan. Tämä vähentää negatiivista tunnelatausta. Positiivisen lähestymisen uskotaan lisäävän yhteistyön kehittymistä, jossa molemmat lopulta etsivät myönteistä ratkaisua vallitsevaan ongelmaan (Houghton yms. 2012).

Itseään korjaava palaute sisältää toimimattoman ja epäonnistuneen käytöksen itsearviointia, jolla pyritään jatkossa kohdistamaan ponnistelut paremmin toimivaan suuntaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että liiallinen itseensä kohdistuva kritiikki, mukaan lukien epärealistinen itsekritiikki johtaa herkästi liialliseen itsensä moittimiseen ja tätä tulisi haitallisuutensa takia välttää (Houghton yms. 2012).

#### **4.4 Jaetun johtajuuden strategia**

Yhteistyötä voidaan pitää yhtenä itsensä johtamisen kehittymiseen tähtäävänä strategiana. Itsensä johtamista herkästi ajattelee yksilökeskeisenä, jossa henkilö keskittyy ainoastaan itseensä ja omiin tarpeisiinsa ja motivaatioihinsa. Joissain tapauksissa liika autonomian tavoittelu johtaa itsensä ylikorostamiseen tilanteissa, joissa yhteistyöllä olisi toivottavampi lopputulos. Manz (2015) korostaa, että yhteistyötä voidaan käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla itsensä johtamisen strategiana, joka voi parantaa lopulta myös henkilökohtaista tehokkuutta. Manz tarkoittaa tällä, että yhteistyöllä voidaan saavuttaa synergiaetuja, jolloin työn tehokkuus kasvaa, mutta myös auttaa haahmottamaan omia heikkouksia ja sokeita kulmia ja sitä myöten laajentaa

omaa asiantuntemusta ja kokemusta. Yhteinen johtajuus voi siten olla tärkeä ja tehkas yhteisvaikutusprosessi, jonka voi sisällyttää omaan itsensä johtamsien ohjelmistoon.

Yhteisessä johtajuudessa tarvitaan kykyä tiedostaa omat heikkoudet ja vahvuudet, jotta niiden hyödyntäminen tiimitasolla olisi mahdollisimman hyödyllistä. Jaietun johtajuuden tehokkuus perustuu omien kokemusten ja vahvuuksien tunnistamiseen, jolloin yksilö tietää milloin ryhmän edudn mukaista on saada juuri omaa osaamista hyödynnetyksi koko ryhmälle ja puolestaan milloin on astuttava johdettavaksi, kun ollaan oman osaamisen ulkopuolella ja antaa tällaisessa tilanteessa toiselle johtajuus. Vaatimuksista riippuen välittömissä työtilanteissa johtajuuden roolit voivat vaihdella koko työprosessin ajan. Itsensä johtamisen yksi strategia voi olla jaettu johtajuus, mutta ei hinnalla millä hyvänsä. Myös tiimitylskentely vaatii omaa harkintaa. Tarkoituksena on hyödyntää ryhmän osaamista, mutta välttää vääränlaista ryhmäajattelua. Manz mainitsee artikkelissaan hyveitä, joita on syytä muistaa myös yhteistyö johtajuudessa, jotta ryhmä ei ajaudu esimerkikis oman edun tavoitteluun (Manz, 2015 s. 140–143).

Tämän päivä johtajilla tärkeimpiin osaamisalueisiin kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot. Johtaminen on vuorovaikutusta sekä yhteistyötä toisten ihmisten kanssa. Varsinaisia työn tekemisen valvojia ei nykyään tarvita, koska jokainen itse huolehtii enenemässä määrin tulosten saavuttamisesta. Ohjaamisen sijaan johtajilla tulisi olla kykyä vastavuoroiseen keskusteluun henkilöstön kanssa. Itsensä johtamisen kannalta johtajan omien tunteiden ja asenteiden tunnistaminen auttaa toisten tunteiden ja asenteiden tunnistamisessa. Vuoropuhelussa johtajalle merkityksellistä on siten kyky kuulla ja kuunnella mitä ja miten asiat esitetään. Olennainen osa keskustelua on ymmärtää (Salmimies, 2008 s. 193–198).

Moni asia on saavutettavissa ainoastaan yhteistyöllä toisten ihmisten kanssa. Ihmiset jakavat keskenään uskomuksia, tietoja ja taitoja päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Sosiaalinen järjestelmä sisältää vastavuoroisuuden dynamiikan, jossa uskotaan kollektiivin lisäävän tehokkuutta. Ryhmän uskotaan saavuttavan keskenään enemmän,

kuin mitä jokaisen yksilön saavutusten summa olisi. Ryhmässä toimiessa ilmaantuu siten ryhmätason ominaisuus, jota ei ole löydettävissä yksilöistä (Bandura, 2005 s. 323).

Yhteistyön onnistumiseen ryhmän jäsenten on suoritettava oma roolinsa tehokkaasti ja tehokkuutta ei saavuteta negatiivisella ajattelulla ja puheella, vaan pystyvyyssuomukset vaikeissakin tilanteissa auttavat koko ryhmän tehokkuuteen. Henkilökohtaista tehokkuutta ei Banduran mukaan arvosteta ainoastaan individualismin ihanteen takia vaan siksi, että se on yksilölle hyödyllistä, mutta myös ryhmän toiminnalle onnistumisen kannalta erityisen tärkeää (Bandura, 2005 s. 325).

Itsensä havainnoinnin taidolla yksilö voi toimiessaan tiimin jäsenenä tunnistaa ryhmän vääristyneitä käyttäytymismalleja, joita olisi syytä muokata tehokkaampaan suuntaan. Käyttäytymisstrategioilla on merkitystä tiimissä toimimiseen. Tiimin jäsenenä voi harjoitella ryhmään liittyviä taitoja ennen suoritusta, jolloin suoritus todennäköisemmin johtaa luottamuksen lisääntymiseen ryhmän jäsenenä. Käyttäytymiseen liittyvillä itsensä johtamisen strategioilla voi lopulta olla positiivisia signaaleja muille ryhmän jäsenille luoden uskoa ryhmän toimintaan. Ryhmän perus luottamus- ja tehokkuustaso voivat siten nousta positiivisen vuorovaikutuksen myötä (Blight, Pearce & Kohles, 2006 s. 302).

On myös viitteitä siitä, että itsetehokkuuden omaava yksilö luottaa tiimityöskentelyssä enemmän koko ryhmän tehokkuuteen. Optimaalinen tilanne ryhmätyöskentelyssä olisikin, että jokainen tiimin jäsen omaisi hyvät itsensä johtamisen taidot, jolloin se osoittautuu kiinnostuksena ryhmän tehtävää kohtaan ja ongelmien sattuessa luovat toisiinsa uskoa kyvykkyydestä. Tiimityöskentely tai jaettu johtajuus on dynaaminen ja monisuuntainen kollektiivinen toiminta ja itsensä johtamisen taito johtaa korkeampaan kollektiiviseen luottamukseen, tehokkuuteen ja ryhmän toimintaan sitoutumiseen. Ryhmän motivaatio lisääntyy jokaisen yksilön ottaessaan vastuun omasta toiminnastaan suhteessa ryhmään (Blight yms. 2006 s. 303–306).

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuskysymykseni koskee itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä. Itsenään johtamalla ohjataan omaa toimintaa sekä ajattelua. Vaikka itsensä johtaminen tähtää tehokkuuden kehittymiseen niin tarkoitus hyvinvoinnin lisäämisessä ei ole ainoastaan kyse tehokkuudesta siinä mielessä, että keskittyisi vain esimerkiksi työsuoritusten parantamiseen, vaan itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys liittyy ajattelun ja toiminnan tasapainoon, jossa huomioidaan inhimillisyys niin itseään kuin muita kohtaan eli itsensä ja toisten ihmisten arvostaminen ja kunnioitus. Liialliset vaatimukset itseään ja muita kohtaan vie voimavaroja lopulta.

Usko omaan kykyyn hallita omaa elämää vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin (Bandura, 2004 s. 143). Itsensä johtaminen ja siinä kehittyminen on taito, jota voi opetella. Itsensä johtamisen taidon kehittämällä on mahdollista päästä positiiviseen kierteeseen, joka lisää minäpystyvyyden tunnetta ja tehokkuutta. Minäpystyvyys toimii oppimismotivaation lähtökohtana (Bandura 1977, s. 203). Tehokaampi suorituskyyky johtaa ulkoisen ja sisäisen motivaation kasvuun, joka lisää hyvinvointia (Gagné, Marylène & Deci, Edward, 2005, s. 331). Oppiminen puolestaan lisää pystyvyyden tunnetta (Gagne & Deci, 2005 s.323), jolloin on mahdollista lisätä haastavampia ja toiveenmukaisia tavoitteita elämälleen.

Itsensä tunteminen on kaiken perusta itsensä johtamisessa, josta lähdetään tavoitteellisesti rakentamaan omaa hyvinvointia huomioiden oman kokonaisvaltaisen toteuttaminen sisältäen ajatuksen jokapäiväisistä toiminnoista sekä pidemmän tähtäimen toiveet ja tavoitteet, jolloin elämän merkityksellisyyden tunne kasvaa. Hyvinvointi rakentuu lopulta oman elämän kokonaisuus huomioiden niin työ, kuin vapaa-ajalla. Merkityksellisyyden kokemusten lisääminen niin työ, kuin vapaa-ajalla tekee elämästä mielekäästä.

Itsensä johtamisessa itsetuntemus on oleellista, jotta voi tehdä tavoitteet oman minän kehittämässä. Kehitysprosessissa reflektoidaan omaa toimintaa ja käyttäytymistä suhteessa muihin ihmisiin tai oletettuihin standardeihin. Itsensä johtaminen on keino oman hyvinvoinnin huolehtimisesta, joten konkreettinen yhteys itsensä johtamisessa ja omassa hyvinvoinnissa on minä itse toimijana. Itsensä johtamisen strategiat ovat työkaluja oman toiminnan kehittämiseen joko suoraan hyvinvointi mielessä tai sitten hyvinvointi kasvaa samalla, koska pyrkimys on toiminta kohti parempaa minää tai esimerkiksi omaa parempaa johtamista, joka oletettavasti lisää hyvinvoinnin kokemusta.

Kaiken keskiössä on pyrkiä mielen tasapainotilaan, joten neuroottinen tai pakonomainen hyvinvointiin suhtautuminen voi kääntyä itseään vastaan. Itsensä johtamisen strategioissa tasapainotila huomioidaan positiivisella ajattelulla ja itsepuheella. Mielestäni se sallii kuitenkin pieniä virheitä tai poikkeamia toiminnoissa, kunhan kokonaisuus on tavoitteiden suuntainen.

Omien vahvuuksien kehittäminen ja samalla poisoppiminen vanhoista toimimattomista tavoista vaatii itsetuntemusta sekä herkkyyttä havainnoida pienetkin muutokset kohti toivottua tavoitetta. Koska ihmisillä on taipumus keskittyä negatiivisiin asioihin ja uhkiin niin positiivisia kokemuksia joutuu tietoisemmin nostaa esille. Myönteisten tunteiden kokeminen auttaa luovuudessa sekä ongelmien ratkaisussa, joten huomion kiinnittäminen positiivisiin tunteisiin voi auttaa ongelmatilanteissa

Itsensä johtamisen tarkoitus ei ole nimestään huolimatta keskittyä vain itsekeskeisesti itseensä vaan huomioiden sosiaalinen ympäristö. Käyttäytymismallistrategioissa otetaan huomioon juuri oma käyttäytyminen ja se on suhteessa toisiin ihmisiin, jolloin oma kehittynyt itsetietoisuus ja hyvä toiminta voi sosiaalisen oppimisen teorian mukaan laajeta myös ympäristöön.

Itsensä johtaminen on tulevaisuusorientoitunutta, koska itsensä johtamisella pyritään kehittämään itseään. Itsensä johtamisen kehittämiseksi ei ole lopullista päämäärää tai

loppu pistettä vaan se jatkuu läpi elämän. Ajattelun ja minän muokkaaminen rakentavalla tavalla edesauttaa oppimista ja pystyvyyttä sekä lisää autonomian tunnetta, joilla on yhteys hyvinvoinnin rakentumisessa, joko suoraan keskittyen hyvinvoinnin lisäämiseen tai sivutuotteena lisääntyneellä minäpystyvyyden tunteella.

Itsensä johtamisen tutkimuksen jälkeen tuntuisi luonnolliselta valita jatkotutkimusaiheeni siihen, miten itse johtaja voisi motivoida alaisiaan aktiiviseen itsensä johtamisen kehittämiseen sekä miten tukea heitä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Lyhyesti voisi todeta, että selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niille merkityksellisyyden luonti voisi johtaa alaisen hyvinvoinnin kokemukseen, pystyvyyssuskon kehittymisen mahdollisuuteen sekä merkityksellisyyden kokemukseen. Kuitenkin kyse on itsensä johtamisesta ja sen kehittämisestä, joten linkki näiden välillä näen oleellisena kohti hyvää toisten johtamista. Lopulta kyse on siten yksilön tiedostamisesta omassa elämässään siitä, mitä tekee, miksi tekee ja miten tekee.

## Lähteet

- Ahmad Wasim, Woo Gon Kim Zaheer Anwer & Weiqing Zhuang (2020). *Schwartz personal values, theory of planned behavior and environmental consciousness: How tourists' visiting intentions towards eco-friendly destinations are shaped?* <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jbusres.2020.01.040>
- Aulankoski Sanna & Maaret Lundahl. (2018). *Voimat takaisin: Tietoa ja dialogia työuupumuksesta*. Duodecim.
- Bandura, Albert (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura Albert (2004). *Health education and Behavior*. Julkaisussa *health education and behavior*. Volume 31, issue 2.
- Bandura, Albert (2005). *Sosiaalinen kognitiivinen teoria: An agentic perspective*. *Annual review of psychology*. Vol. 52 (1), p. 1–26.
- Blight, Pearce & Kohles (2006). *The importance of self and shared leadership in team knowledge work based self leadership*.
- Bracht, Eva M. ; Keng-Highberger, Fong T. ; Avolio, Bruce J. ; Huang, Yiming. (2021) *Take a "Selfie": Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy* (vol 12, 635085, 2021)
- Deci Edward. L., & Rickhard. M Ryan. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*.
- Deci Edward. L., & Rickhard. M Ryan. (2005) *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*. *Canadian psychology = Psychologie canadienne* 2008, Vol.49 (3), p.182–185.
- Feldt Taru, Saija Mauno & Anne Mäkikangas. (2017). *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Furman Ben & Tapani Ahola. (1999). *Ratkaisukeskeinen itsensä kehittäminen*. Helsinki: Lyhytterapia instituutti
- Gagné, Marylène & Edward L. Deci. (2005) *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*; Chichester Vol. 26, Iss. 4, (Jun 2005): 331+. DOI:10.1002/job.322

- Godwin & Hershelman. (2021). *Utilizing Self-Leadership to Enhance Gratitude Thought Patterns* Doi. 10.3390/admsci11020040.
- Hakanen Jari (2004) Työuupumuksesta työn imuun. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>.
- Hill, Julia L. & Seah, Wee Tiong. (2022). *Student values and wellbeing in mathematics education: perspectives of Chinese primary students*. DOI. 10.1007/s11858-022-01418-7
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Houghton, Jeffery. (2000). *The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures*. Blacksburg, VA, USA.
- Houghton, David Dawley & Trudy C. DiLiello (2012). *The Abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, Iss. 2, 2012
- Houghton Jeffery & Charles Manz (2012). *Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping* Julkaisussa *Journal of management education* 2012, Vol.36 (2), p.220-238
- Julia L. Hill & Wee Tiong Seah. (2022). *Student values and wellbeing in mathematics education: perspectives of Chinese primary students*. <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s11858-022-01418-7>. Doi.10.1007/s11858-022-01418-7
- Juuti Pauli. (2005). *Toivon johtaminen*. Helsinki: Otava
- Juuti Pauli. (2018). *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus
- Järvinen Pekka. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen Juhani. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä*. Helsinki: Kauppakamari.
- Knotts Kevin Jeffery D. Houghton, Craig L. Pearce, Huaizhong Pearce, Stewart & Charles Manz (2021). *Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- Kylmä Jari & Taru Juvakka. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.



- Lazaro Rolando T. (2020) Integrating health promotion and wellness into neurorehabilitation . *Umphred's Neurological Rehabilitation*, 2020. <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/topics/psychology/social-cognitive-theory>
- Manka Marja-Liisa & Marjut Manka. (2006). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum pro.
- Manz Charles & Henry P. Sims. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Julkaisussa: The Academy of Management review*, vol.5 (3).
- Manz, Charles C; Sims, Henry P, Jr. (1986). *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective Academy of Management*. *The Academy of Management Review* (pre-1986); Briarcliff Manor Vol. 5, Iss. 000003, (Jul 1980): 361.
- Manz Charles. (2015) *Julkaisussa: Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?* University of Massachusetts: Amherst Academy of management, Vol.29 (1), p.132–151
- Manz & Sims. (1986) *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*. Doi: 10.2307/258312
- Manz & Sims (1991). *Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. Organizational dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-)
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers. San Fransisco.
- Marques-Quinteiro, Ricardo Vargas, Nicole Eifler & Luis Curral (2018). *Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: The role of self leadership*. [doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2018.1551882](https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2018.1551882)
- Montag Christian, Cornelia Sindermann, David Lester & Davis Kenneth (2020). Linking individual differences in satisfaction with each of Maslow’s needs to the Big Five personality traits and Panksepp’s primary emotional systems. *Julkaisussa. Heliyon* 2020, Vol.6 (7), p.e04325-e0432
- Muller, Teresa. (2018). *Self-leadership and Self-control Strength in the Work Context. Journal of Managerial Psychology*. Vol 33, no. 1.

- Mäkikangas Anne, Saija Mauno & Taru Feldt. (2005). Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas Anne, Saija Mauno & Taru Feldt (2017). Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus
- 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 Psych, Vol. 6(4).
- Neck, Chris, P. & Charles Manz. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. Artikkelijulkaisussa Journal of organizational behavior 1992, Vol.13 (7), p.681–699
- 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 Psych, Vol. 6(4).
- Neck, Chris P. & Charles Manz, C. (1992). *Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance*. Julkaisussa Journal of organizational behavior 1992, Vol.13 (7), p.681-699
- Neck & Manz. (1996) *Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect*. Journal of Organizational Behavior (1986–1998); Chichester Vol. 7, Iss. 5.
- Niemelä Pauli (2014). Systemaattinen ihmiskäsitys. Ihminen järjestelmänä. Tallinna: United Press Global.
- Norris, Sharon E. (2008). *An Examination of Self-Leadership*. Emerging leadership journeys, Issue: 2. Vol.1
- Ojanen Markku. (2014). Tunne vai järki. Porvoo: Markku Ojanen ja Minerva Kustannus Oy.
- Paglis, Laura L & Stephen G. Gree Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change Journal of Organizational Behavior; Chichester Vol. 23, Iss. 2, (Mar 2002): 215-235. DOI:10.1002/job.137
- Peltonen Matti & Pekka Ruohotie. (1992) Oppimismotivaatio: Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Otava

- Ruohotie Pekka. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Roccas, Sonia ; Sagiv, Lilach ; Schwartz, Shalom H. ; Knafo, Ariel. (2002). The Big Five Personality Factors and Personal Values. *Julkaisussa Personality & social psychology bulletin* 2002, Vol.28 (6), p.789-801
- Ryan & Deci. (2000). *Learning theories: Self determination theory. A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. *Psychological Inquiry* 11(4).
- Sagiv, Sonia Roccas, Stefan Wyszynski & Shalom H. Schwartz (2017). *Personal values in human life*. *Julkaisussa: Nature human behaviour* 2017, Vol.1 (9), p.630-639
- Salmimies Raija (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Seligman Martin E. P. *Positive Psychology: A Personal History*. doi: 10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653. Epub 2018 Dec 10.
- Schunk Dale & Maria K. DiBenedetto (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*. Volume 60, January 2020, 101832
- Schwartz Shalom H. (1994). *Are There Universal Aspects in The Content of Human Values*. April 2010 *Journal of Social Issues* 50(4). DOI:10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196
- Schwartz Shalom H. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values* Schwartz, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz Shalom H. and Tammy Rubel (2005). Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 89, No. 6, 1010 –102
- Stewart, Greg L. ; Stephen H. Courtright, H. ; Charles C. Manz. (2011). Self leadership. A Multilevel Review. Artikkelele julkaisussa *Journal of Management* 2011, Vol.37 (1), p.185-222
- Saarienen & Aalto-Setälä (2007). *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Kirjapaja.
- Salmimies Raija. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Salmimies & Salmimies. (1998). *Esimiehen arkipsiykologiaa*. Helsinki: WSOY

- Seitz-Stein Katja, Robin Segerer, Eva Oesterlen & Frank Niklas. (2021) *'Good' or 'well calculated'? Effects of feedback on performance and self-concept of 5- to 7-year-old children in math* (viitattu 7.11.2022)
- Schwartz Shalom (2005). Basic Human Values: An Overview. Hebrew University of Jerusalem Hebrew University of Jerusalem.
- Schwartz Shalom & Tammy Rubel (2005). *Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies*. Journal of personality and social psychology. Vol. 89, No. 6, 1010–102
- Schwartz Shalom H. (2010). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? Journal of social issues 50(4): 19-45. DOI:10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x
- Suonsivu Kaija. (2014) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Sydänmaanlakka Pentti. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka Pentti. (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka Pentti (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka Pentti (2014). Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulma. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka Pentti (2016). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum media oy.
- Sydänmaanlakka Pentti (2020). Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia.
- Sydänmaanlakka Pentti (2022) Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Kauppakamari: Helsinki
- Vahtio, Eeva-Leena (2006). Avaa ikälukot: Vapaudu johtamaan. Edita: Helsinki.
- Vargas Riardo, Nicole Eifler & Luis Curral. (2018). *Satisfaction during organizational crisis: the role of self leadership*. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2018.1551882](https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1359432X.2018.1551882)
- Vesterinen Pirkko (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Vernon Mark (2014) *Wellbeing*. Taylor & Francis Group

Yun Seokhwa & Henry P. Sims (2006). *The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership*. Article in Journal of Managerial Psychology · June 2006 DOI: 10.1108/02683940610663141

Åhman Helena (2012). *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy