

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Henna Huhtakangas

**VALTUUTTAVAN JOHTAMISEN KEINOT JA HYÖDYNNETTÄVYYS**

Itsensä johtamisen mallin toteutumisen ja onnistumisen arviointi case-yrityksessä

Johtamisen ja organisaatioiden  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2019**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	5
<b>LYHENTEET</b>	7
<b>TIIVISTELMÄ</b>	9
<b>1. JOHDANTO</b>	11
1.1. Tutkimuksen taustaa	11
1.2. Itsensä johtaminen tutkimuksen kohdeyrityksessä	12
1.3. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	14
1.4. Tutkimuksen rakenne	15
<b>2. ITSENSÄ JOHTAMINEN</b>	17
2.1. Itsensä johtamisen lähikäsitteitä	18
2.2. Itsensä johtamisen osa-alueiden luokittelua	23
2.3. Hyödyt yksilölle, tiimille ja organisaatiolle	25
2.4. Yksilön keinot kehittyä itsensä johtajana	27
<b>3. ESIMIESTYÖ ITSENSÄ JOHTAMISTA VAHVISTAVANA TEKIJÄNÄ</b>	30
3.1. Alaisen itsejohtajuuden tukemisen edellytykset esimiehelle	31
3.2. Alaisen itsensä johtamisen tukeminen johtamisen keinoin	32
3.3. Valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuus	35
3.4. Valtuuttavan johtamisen haasteet	37
<b>4. METODOLOGIA</b>	41
4.1. Tutkimusmetodi	41
4.2. Aineistonkeruun toteutus	42
4.3. Aineiston kuvailu	44
4.4. Analyysin toteutus	45
<b>5. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	47
5.1. Informanttien käsitykset itsensä johtamisesta ja toimintamalleista	47
5.1.1. Esimiesten näkemykset	47
5.1.2. Työntekijöiden näkemykset	55



5.2.	Esimiesten todellisuuskuvat valtuuttavasta johtamisesta	62
5.3.	Itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen haasteet	73
5.3.1.	Ikään liittyvät haasteet itsensä johtamisessa	75
5.3.2.	Itsensä johtamisesta palkitseminen	77
5.3.3.	Itsensä johtamista edistävä palautekulttuuri	79
5.4.	Itsensä johtamisen kehitystarpeet ja -ehdotukset Connectalla	81
5.4.1.	Työntekijöiden kehitysehdotukset esimiehille	81
5.4.2.	Connectan yleiset itsensä johtamisen kehitystarpeet	82
5.5.	Tulosten yhteenveto	92
<b>6.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	94
6.1.	Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin	95
6.2.	Tutkimuksen tieteellinen anti	100
6.3.	Tutkimuksen anti käytännön työelämälle	101
6.4.	Tutkimuksen luotettavuus	103
6.5.	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	105
	<b>JÄLKIKIRJOITUS</b>	106
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	108
	<b>LIITTEET</b>	115



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Itsensä johtamisen kehittämisen aikajana Connectalla.	14
<b>Kuvio 2.</b> Todellisuuskuvan hahmottaminen haastatteluiden avulla.	43
<b>Taulukko 1.</b> Itsensä johtamisen lähikäsitteitä.	19
<b>Taulukko 2.</b> Teemahaastatteluiden koodausmenetelmä.	45
<b>Taulukko 3.</b> Esimiesten näkemykset itsensä johtamisesta.	48
<b>Taulukko 4.</b> Esimiesten näkemykset valtuuttavasta johtamisesta.	49
<b>Taulukko 5.</b> Työntekijöiden näkemykset itsensä johtamisesta.	56
<b>Taulukko 6.</b> Työntekijöiden näkemyksiä IJ:n palkitsevuudesta.	57
<b>Taulukko 7.</b> Yhteenveto informanttiryhmiensä itsensä johtamisesta näkemyksistä.	58
<b>Taulukko 8.</b> Yhteenveto informanttiryhmiensä kokemuksista toimintamalleista.	62
<b>Taulukko 9.</b> Esimies 1:n todellisuuskuva.	63
<b>Taulukko 10.</b> Esimies 2:n todellisuuskuva.	65
<b>Taulukko 11.</b> Esimies 3:n todellisuuskuva.	66
<b>Taulukko 12.</b> Esimies 4:n todellisuuskuva.	68
<b>Taulukko 13.</b> Esimies 5:n todellisuuskuva.	70
<b>Taulukko 14.</b> Itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen koetut haasteet.	74
<b>Taulukko 15.</b> Työntekijöiden kokemia itsensä johtamiseen liittyviä epäselvyyksiä.	83
<b>Taulukko 16.</b> Informanttien mietteitä henkilöstön kehitystarpeista.	88
<b>Taulukko 17.</b> Informanttiryhmien näkemykset itsensä johtamisen tutkimusaiheista.	92



**LYHENTEET**

IJ	itsensä johtaminen
IJJ	itsensä johtamisen johtaminen





---

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

<b>Tekijä:</b>	Henna Huhtakangas
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Valtuuttavan johtamisen keinot ja hyödynnettävyys: Itsensä johtamisen mallin toteutumisen ja onnistumisen arviointi case-yrityksessä
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala
<b>Aloitusvuosi:</b>	2014
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019

**Sivumäärä: 117**

---

**TIIVISTELMÄ**

Itsensä johtaminen on etenkin suomalaisen työelämän tuore trendi. Pääsyyinä ilmiön suosioon lienee sen merkittävä positiivinen vaikutus niin yksilön kuin organisaationkin tehokkuuteen ja suoritukseen. Millään toisella tapaa tietotyöntekijä ei pysty käyttämään koko potentiaaliaan, kuin tehokkaalla itsensä johtamisella. Useat organisaatiot viestivät itsensä johtamisen tai itseohjautuvuuden tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta, vaikka useimmissa tapauksissa itsensä johtamista ei konkretisoida tai soviteta arkeen sen kummemmin. Valtuuttavasta johtamisesta kuulee sen sijaan puhuttavan paljon harvemmin, vaikka se on työntekijöiden itsensä johtamisen tukemiseen kehitetty johtamistapa. Valtuuttava johtaminen on kuitenkin yksi organisaation tärkeimmistä keinoista kehittää työntekijöistään itsensä johtajia.

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona erälle informaatioteknologia-alan yritykselle, jossa itsensä johtaminen on äskettäin lisätty yritysstrategiaan ja pyritty liittämään myös päivittäiseen johtamiseen. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on pyrkiä syventämään ymmärrystä itsensä johtamisen tukemisesta johtamisen keinoin sekä valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuudesta. Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena puolestaan on arvioida toimeksiantajayrityksen sisäisten itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen toimintamallien toteutumista ja onnistumista.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osa rakentuu itsensä johtamisen käsiteanalyysistä, osatekijöistä, hyödyistä sekä yksilön keinoista kehittyä itsensä johtamisessa. Toinen osa keskittyy esimiehen keinoihin alaisen itsensä johtamisen tukemisessa tarkastellen erityisesti valtuuttavan johtamisen käsitettä ja keinoja sekä sen kontekstuaalisuutta ja haasteita. Tutkielma on laadullinen, aineistolähtöinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin haastatteleamalla kohdeyrityksen yhden paikkakunnan asiakaspalveluosaston kaikki viisi esimiestä sekä kultakin kaksi satunnaista alaista. Tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan.

Empiirisen tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työntekijät ja esimiehet kokivat uuden johtamismallin toteutuneen pitkälti jo aikaisemminkin. Poikkeuksetta jokainen informantti piti toimintamalleista. Itsensä johtamisen toimintamallin paremmaksi toteutumiseksi yrityksen tulisi informanttien mukaan sovittaa itsensä johtamisen toteuttaminen tulostavoitteisiin sekä tukea lisää niin esimiehiä kuin työntekijöitä.

Valtuuttavan johtamisen tärkeimmiksi keinoiksi osoittautuivat esimerkkinä toimiminen sekä työntekijän kannustaminen itsereflektioon, omien tavoitteiden asetantaan ja itsensä palkitsemiseen. Valtuuttava johtaminen sopii kiireettömään tilanteeseen, jossa työntekijöiden toivotaan kehittyvän, ja jossa työtehtävien suorittamistapaa ei voi ennalta määrittää. Valtuuttavan johtamisen vaikutus alaiseen riippuu työntekijän autonomian tarpeesta ja halusta johtaa itseään. Tutkimustuloksissa yllätti työntekijän iän merkitys, ja jatkotutkimusehdotukseksi esitetäänkin työntekijän iän vaikutuksen tutkimista valtuuttavaan johtamiseen.

---

**AVAINSANAT:** itsensä johtaminen, valtuuttava johtaminen, esimiestyö



## 1. JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään itsensä johtamiseen ja valtuuttavaan johtamiseen erityisesti esimiesten näkökulmasta erään informaatioteknologia-alan yrityksen alaorganisaatiossa. Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen taustaa, minkä jälkeen määritellään lyhyesti itsensä johtamisen käsite ja valotetaan itsensä johtamisen tärkeyttä ja lisäarvoa. Näiden jälkeen johdannossa kuvataan tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutustapa sekä lopuksi määritetään tutkimuksen rakenne.

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Itsensä johtamisen asema yritysten johtamiskulttuurissa on vahvistunut erityisesti viime vuosina rantautuen vihdoin myös suomalaisiin yrityksiin. Tieteellinen tutkimus itsensä johtamisesta on nostanut ensimmäisen kerran päätään jo 1980-luvulla (esim. Sydänmaanlakka 2017: 27). Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet perinteisen ylhäältä alas -johtamistavan johtavan yhä huonompiin suorituksiin ja itsensä johtamisen taas olevan avainasemassa tietotyöläisten suorituksen paranemisessa (Pearce & Manz 2005), mikä lienee viime kädessä herättänyt yritysjohton kiinnostuksen työntekijöiden itsensä johtamiseen.

Vuoden 2017 HR-Barometrin tuloksista selviää, että yrityskulttuurin suurimmat haasteet ovat HR-ammattilaisten ja yritysten johtohenkilöiden mukaan johtaminen, viestintä ja ihmisten sitoutuminen ja motivaatio. Johtamisen haasteet muuttuvatkin ihmisten ja rakenteiden muuttuessa. (RainMaker 2017.) Työympäristön muuttuessa globaaliksi, kehityksen luoman uudenlaisen osaamisen tarpeen ja esimerkiksi organisaatiohierarkian madaltumisen vuoksi ihmisiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän itseohjautuvuutta ja oman itsensä johtamista (esim. Sydänmaanlakka 2017: 15–16). Jokainen edellä mainituista yrityskulttuurin haasteista liittyykin itsensä johtamiseen.

Itsensä johtaminen voidaan Neckin ja Manzin (2007: 5) mukaan määritellä ”itseensä vaikuttamisen prosessiksi”. Itsensä johtaminen ei ole minkään osa-alueen erikoisosaamista, vaan yleistaito, joka on mukana elämän jokaisella osa-alueella. Sitä ei ole mahdollista tai hyödyllistä rajata pelkästään työelämään ja ”työminään”. (Perttula 2012: 154.) Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jolla kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla, minkä jälkeen ihminen pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan (Sydänmaanlakka 2011). Itsensä johtaminen on siis itsetuntemusta, itsekuria, vastuunottamista itsestä, jatkuvaa muuttumista ja oppimista sekä itsestään huolehtimista psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisellä tasolla (Salmimies 2008: 21–23). Itsensä johtamisen tarkoituksena on Sydänmaanlakan (2017: 15–16) mukaan kehittää itsestään omilla silmillä parempi ihminen henkilönä ja/tai työmaailmassa. Perttula (2012: 141) taas luonnehtii itsensä johtamisen tehtäväksi ”palvella elämän toteutumista yksilöllisenä projektina”. Itsensä johtaminen on jokaisen vastuulla, mutta organisaation tehtävänä on mahdollistaa itsensä johtamista edistävä kulttuuri.

Valtuuttava johtaminen puolestaan on johtamistapa, joka on kehitelty juurikin edistämään alaisen itsensä johtamista (Manz & Sims 2001; Amundsen & Martinsen 2015: 317). Oleellisia näkökulmia valtuuttavaan johtamiseen tuovat seuraavat sitaatit: ”Jos haluaa oppia johtamaan muita, on ensin opittava johtamaan itseään” (Sydänmaanlakka 2011). ”Itsensä johtaminen on ihmisten johtamista” (Perttula 2012: 126). Tässä tutkimuksessa selvitetään itsensä johtamisen käsityksiä ja sitä, miten itsensä johtaminen ja valtuuttava johtaminen käytännössä toteutuvat.

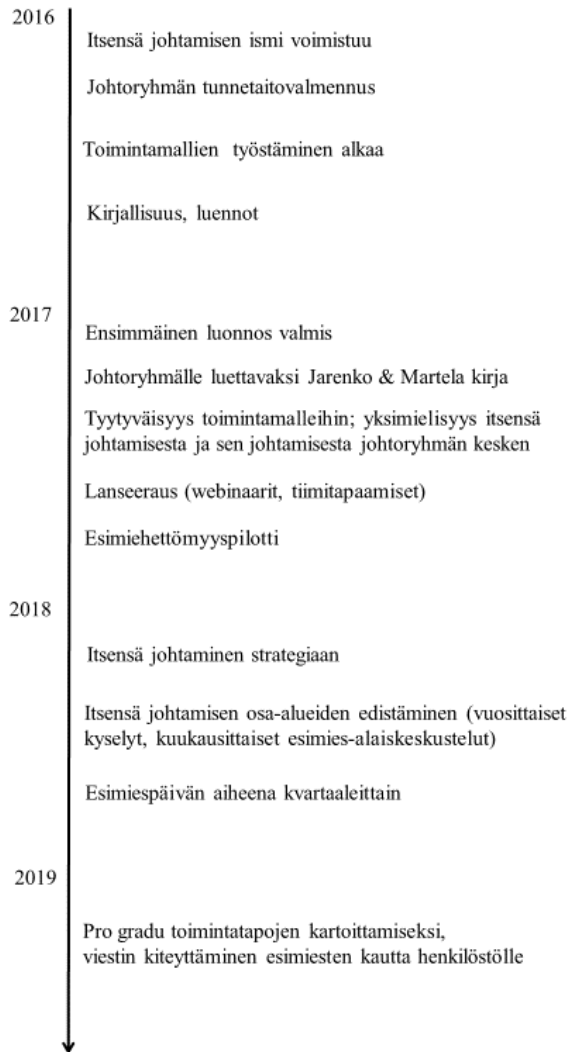
## 1.2. Itsensä johtaminen tutkimuksen kohdeyrityksessä

Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen osuus tehdään toimeksiantona informaatioteknologia-alan yritykselle, josta käytetään tutkielmassa peitenimeä *Connecta*. Yrityksessä ollaan viime vuosina alettu korostaa itsensä johtamista niin strategiassa kuin arjen johtamisessakin. Itsensä johtaminen on mukana yrityksen uudehkossa, nykyaikaisessa johtamiskulttuurin sanoituksessa, josta käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä *Konsepti*. *Connectalla* olikin hieman yli vuosi ennen tutkimusajankohtaa kehitetty osaksi *Konseptia*

kolme toimintamallia työkaluiksi itsensä johtamiseen, yksi kullekin taholle: työntekijöille, työtiimeille ja esimiehille. Esimiehille rakennetun toimintamallin näkökulma on itsensä johtamisen johtaminen. *Itsensä johtamisen johtamisella* yritys tarkoittaa esimiehen mahdollisuutta valmentaa alaisiaan johtamaan itseään. Itsensä johtamisen johtaminen tarkoittaa siten sisällöllisesti samaa kuin valtuuttava johtaminen. Tekstin selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään itsensä johtamisen johtamis -käsitettä ja kirjainlyhennettä IJJ vain yrityksen alkuperäiseen itsensä johtamisen johtamisen toimintamalliin viitattaessa sekä informantteja siteeratessa, mutta muutoin yrityksen kohdalla käytetään tieteellisempää käsitettä valtuuttava johtaminen.

Tärkeytensä ja ajankohtaisuutensa lisäksi itsensä johtaminen on haastava aihe, jonka kysymyksiin yritetään kipeästi niin yritys- kuin tutkimusmaailmassakin löytää vastauksia: Kuinka itsensä johtamista voidaan konkretisoida yritysmaailmassa, ja miten eri tahot voivat siitä hyötyä? Kuinka työntekijät saadaan innostumaan itsensä johtamisesta? Miten esimies voi johtaa alaisiaan johtamaan paremmin itseään? Miten käsitellä itsensä johtamisesta innostumattomia työntekijöitä?

Kuviossa 1 on esitetty aikajanalla Connectan matka itsensä johtamiseen. Itsensä johtamisen ismin voimistuttua yleisesti maailmalla ja Connectan johtoryhmän osallistuttua tunnetaitovalmennukseen yritys sai kipinän ryhtyä kehittämään kulttuuriaan itsensä johtamista mahdollistavaksi. Yritys hioi toimintamalleja parin vuoden ajan ennen niiden lanseeraamista. Itsensä johtaminen on lisätty myös yrityksen strategiaan, minkä jälkeen Connecta on tuonut itsensä johtamisen mukaan arkeen eri tilanteisiin.



**Kuvio 1.** Itsensä johtamisen kehittämisen aikajana Connectalla.

### 1.3. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmana on pyrkiä syventämään ymmärrystä itsensä johtamisen tukemisesta johtamisen keinoin sekä valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuudesta. Ratkaisu tutkimusongelmaan rakennetaan seuraavien kysymyksien avulla:

1. Mitä ovat itsensä johtaminen ja valtuuttava johtaminen?
2. Miten itsensä johtamista voi käytännössä johtaa?

Edelliseen kysymykseen haetaan vastaus teoreettisesta viitekehystä. Jälkimmäiseen kysymykseen vastataan empiriaosuudella seuraavien tarkentavien kysymysten avulla:

- Miten toimintamallien käyttöönotto on toteutunut Connectalla?

- Miten haastateltavat esimiehet kokevat ottaneensa toimintamallin osaksi johtamistapojaan?
- Miten kyseisten esimiesten alaiset kokevat oman esimiehen johtamistapojen muuttuneen toimintamallin myötä?

Tämän tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on selvittää kohdeyrityksenä toimivan informaatioteknologia-alan yrityksessä (peitenimi: Connecta) vallitseva itsensä johtamisen nykytila. Connecta lanseerasi sisäiset itsensä johtamisen kykyjen sekä ”itsensä johtamisen johtamisen” kykyjen toimintamallit loppuvuodesta 2017. Yritys ei ollut ennen tätä tutkimusta selvittänyt tai seurannut toimintamallien käyttöönottoa. Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään esimiehille ja työntekijöille kehitettyihin toimintamalleihin rajaten tiimiä koskeva toimintamalli tutkimuksen ulkopuolelle. Esimiesten ja työntekijöiden toimintamallien toteutuminen, onnistuminen ja kehitystarpeet selvitetään haastatteleamalla Connectan asiakaspalveluorganisaation erään kaupungin kaikkia viittä esimiestä sekä jokaiselta kaksi alaista. Tutkimuksessa tutkitaan myös esimiesten itse-reflektiivisyyttä valtuuttavaan johtamiseen liittyen. Tutkimus tehdään laadullisesta näkökulmasta aineistolähtöisenä tutkimuksena. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, joita tulkitaan sisällönanalyysin avulla.

Itsensä johtamista voidaan teorian valossa linkittää moneen näkökulmaan ja tekemiseen. Kuitenkin tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen teoreettinen viitekehys on rajattu itsensä johtamiseen työelämässä sekä valtuuttavaan esimiestyöhön.

#### 1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdannon jälkeen teoreettiseen viitekehukseen. Teoriaosuus kattaa ensin toisessa pääluvussa itsensä johtamisen kirjallisuutta, jonka avulla valotetaan itsensä johtamisen lähikäsitteitä, ulottuvuuksia ja hyötyjä sekä keinoja kehittyä itsensä johtajana. Kolmas pääluku sisältää itsensä johtamista edistävän esimiestyön teoriaa alkaen sen edellytyksistä ja keinoista. Luvussa syvennytään valtuuttavaan johtamiseen, jonka tilanensidonnaisuutta ja haasteita tutkimuksessa myös tarkastellaan. Luvussa neljä selvitetään



tutkimuksen metodologiaa, eli perustellaan aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, minkä lisäksi luvussa kuvataan aineistoa tarkemmin. Tutkimuksen laadullinen osuus, haastattelujen tulokset, sijoittuu lukuun viisi. Tätä seuraa johtopäätösluku, jossa kootaan yhteen vastaukset tutkimusongelmaan ja apukysymyksiin sekä punnitaan tutkimuksen tieteellistä antia ja arvoa käytännön työelämälle vinkkien muodossa. Johtopäätöksissä esitetään myös tutkimuksen tekijän omat kehitysehdotukset yritykselle. Luku päätetään tulevaisuuden tutkimusnäkökulmiin, joilla aiheen tietämystä voi laajentaa.

## 2. ITSENSÄ JOHTAMINEN

Jotta tutkimuksen varsinaista teemaa, eli esimiestyötä itsensä johtamista vahvistava tekijänä voidaan käsitellä, on tärkeää ensin määritellä ja tarkastella itsensä johtamista yksilötasolla. Tässä luvussa perehdytään lisäksi itsensä johtamisen osatekijöihin, hyötyihin ja yksilön keinoihin kehittyä itsensä johtamisessa.

### Määritelmiä

Viime aikoina on laajalti herätty itsensä johtamisen merkitykseen niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmista. Åhman (2003: 23) kiteyttääkin tulevaisuuden johtamisen lähtökohdan rakentuvan hyvästä itsensä johtamisesta. Itsensä johtamista on tutkittu vuosikymmenten ajan, joten käsite on saanut useita määritelmiä.

Manz ja Sims, itsensä johtamisen teorian uranuurtajat, määrittelivät jo vuonna 1980 *itsensä johtamisen* (self-managementin) rinnastettavaksi itsekontrolliin: ”prosessi, jossa henkilöllä on edessään useita vaihtoehtoisia toimintatapoja, joista hän vapaaehtoisesti valitsee toimintatavan, joka ei vaikuta todennäköiseltä” (Manz & Sims 1980: 362). Muutama vuosi myöhemmin Manz (1986: 589) rajasi itsensä johtamisen käsitteen kokonaisvaltaiseksi itseensä vaikuttamisen prosessiksi, jossa itseään johdetaan suorittamaan sekä luonnollisesti motivoivia tehtäviä että epämotivoivia velvollisuuksia. Sittemmin Manz ja Sims (2001: 6) edelleen täydensivät itsensä johtamisen tarkoittavan ”filosofiaa sekä toimintojen ja mentaalistrategioiden systematisointia yksilön suorituksen ja tehokkuuden parantamiseksi”. Vastaavasti Neck ja Houghton (2006: 270) määrittelevät itsensä johtamisen ”prosessina, jonka avulla yksilöt hallitsevat käytöstään, vaikutusmahdollisuuksiin sekä itsensä johtamista erityisten käyttäytymis- ja kognitiivisten strategioiden avulla”. Perttula (2012: 149) puolestaan kuvaa kansantajuisesti itsensä johtamista aikuisen henkiseksi taidoksi toimia toisten hyväksi tunnistaen samalla sen, että niin tulee tienneeksi hyvää myös itselleen. Näitä itseen kohdistuvia hyötyjä ovat esimerkiksi omasta

työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta, osaamisesta ja jatkuvasta kehittymisestä huolehtiminen (Paasivaara 2009: 10).

Itsensä johtamisesta on englannin kielessä käytetty sekä termiä self-management että self-leadership. Termeillä ei Åhmanin (2003: 117) mukaan ole erillistä suomenkielistä käännöstä, vaan itsensä johtaminen viittaa molempiin. Englanninkielisissä termeissä on hienoinen sävyero: *self-management* on sarja strategioita, joilla hallitaan omaa käyttäytymistä, tavoitteiden asetantaa ja niiden saavuttamista, ja jolla lisätään tehokkuutta työympäristössä. Self-managementiä pidetään ulkoa ohjautuneena, siinä missä self-leadership puolestaan johtuu sisäisestä motivaatiosta (Kazan 1999: 53). Martelan ja Jarenkon (2015: 26) mukaan sisäinen motivaatio ilmenee, kun ihminen hakeutuu omasta mielestään kiinnostavien tai arvokkaiden tehtävien pariin omasta halustaan. *Self-leadership* on Manzin (1986) määritelmän mukaan ”itseän kohdistuva vaikutusprosessi, jonka tarkoituksena on muodostaa suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio”. (Åhman 2003: 117.)

## 2.1. Itsensä johtamisen lähikäsitteitä

Itsensä johtaminen on terminä hyvin tuore tieteellisissä piireissä. Kuten Furtner, Rauthmann ja Sachse (2015: 106) toteavat, suurimmassa osassa itsensä johtamisen tutkimuksia ei ole käytetty nimenomaan itsensä johtamisen käsitettä, vaikka itsensä johtaminen on käsitteenä itsessään tieteellisesti ja käytännössä tunnustettu. Käsitteelle on nimittäin olemassa useita rinnakkaistermejä, jotka vaihtelevissa määrin tarkoittavat samaa. Nämä itsensä johtamisen lähikäsitteet ja niiden määritelmät on lueteltu Taulukossa 1. Kustakin käsitteestä on olemassa eri määritelmiä, jotka on sanoitettu eri tavoin. Näin ollen termien välille ei voi piirtää kirkasta rajaa, vaan niitä käytetään eri yhteyksissä synonyymeinä ja toisissa taas rinnakkain.

**Taulukko 1.** Itsensä johtamisen lähikäsitteitä.

<b>Käsite</b>	<b>Määritelmä</b>	<b>Lähde</b>
alaistaidot ( <i>organizational citizenship</i> )	"... Alaistaidoista, joilla tarkoitetaan velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta."	Paasivaara (2009: 95)
autonomia ( <i>autonomy</i> )	"Autonomia tarkoittaa kokemusta, jossa yksilö tuntee toimivansa haluamallaan tavalla, vapaasta tahdostaan ja itseohjautuvasti."	Stone, Deci & Ryan (2009: 77)
elämänhallinta ( <i>coherence</i> )	"Elämänhallintaan kuuluu paitsi tunne, että voit vaikuttaa asioihisi, myös kyky tehdä kompromisseja omien ja ympäristön vaatimusten välillä."	Salmimies (2008: 95)
intrapersonallinen älykkyyden ( <i>intrapersonal intelligence</i> )	"Intrapersonallinen älykkyyden yhdistyy henkilön kapasiteettiin ymmärtää itseään, kykyyn toimia tehokkaasti, omata tietoa omasta kapasiteetista, pe-loista ja haluista ja kykyyn käyttää kaikkea tätä informaatiota oman elämän säätelyyn."	Ähman (2003: 124) (mukai-llen Gardner 1999)
Itsekontrolli ( <i>self-control</i> )	"Itsekontrolli on määritelty 'omaan itseen kohdistuvan kontrollin käytöksi' (Muraven & Baumeister 2000: 47), jonka tarkoituksena on nujertaa mielihalu ja henkilökohtaiset taipumukset ja tietoisesti muuttaa ajatuksia, tunteita ja käytöksiä."	Müller & Niesen (2018: 75)
itseohjautuvuus	"Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta."	Martela & Jarenko (2017: 12)
itseorganisoi- minen ( <i>self- organization</i> )	"Itseorganisoi- minen on ryhmän ominaisuus. Itseorganisoi- mistusta harjoit- tavat yritykset etsivät tavallaan minimaalista elinkykyistä rakennetta, joka toisaalta rajoittaa mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toiminta järkeväksi katsomallaan tavalla, mutta silti tarjoaa riittävästi selkänajoa, jotta tekeminen ei karkaa suunnattomaksi sekamelskaksi."	Martela & Jarenko (2017: 14)
itsesäätely ( <i>self-regulation</i> )	"Itsesäätelyn avulla voit tietoisesti hallita ja kontrolloida omaa käyttäytymistäsi niin, että saavutat itsellesi asettamasi tavoitteet."	Salmimies (2008: 80)
jaettu johtajuus ( <i>shared lea- dership</i> )	"Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen käyttää parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntemustaan ja intoaan yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi ja hyvien asiakaskokemusten aikaansaamiseksi."	Juuti (2016: 16)
minäpystyvyys ( <i>self-efficacy</i> )	"Minäpystyvyys kuvaa henkilön itsearviointia tietyn tehtävän suorittamiseen tarvittavista kyvykkyyksistä."	Neck & Houghton (2006: 279)
omatoimisuus ( <i>self-direction</i> )	"Vain henkilö, joka voi valita, milloin ja minkä verran huomiota kiinnittää mihinkin, on oikeasti omatoiminen."	Torbert (1978: 109)
self-determi- nation	"Itseohjautuvuudessa on kyse uskuksesta, että yksilöllä on kontrolli, valinta tai autonomia omaan työkäyttäytymiseensä tai prosesseihin."	Houghton & Yoho (2005: 66)
self-leadership	"Self-leadership viittaa kokonaisvaltaisen itseensä vaikuttamisen perspektiiviin, jossa itseään johdetaan suorittamaan niin luonnollisesti motivoivia tehtäviä kuin myös tekemään työ, joka pitää tehdä, mutta joka ei ole luonnollisesti motivoiva."	Manz (1986: 589)
self-manage- ment	"Self-management on prosessi, jossa yksilö valitsee vähemmän houkuttelevan (toisin sanoen epätodennäköisemmän) käyttäytymistavan, joka lieneekin lopulta toivotumpi etenemistapa lyhyen aikavälin vaihtoehdoista."	Neck & Houghton (2006: 280)
sisäinen yrittä- jyys ( <i>intrapre- neurship</i> )	"Sisäinen yrittäjyys on määritelty yrittäjyydeksi olemassa olevan organisaation sisällä, ja sillä ei viitata vain uuden liiketoiminnan perustamiseen, vaan muuhunkin innovatiiviseen toimintaan. Siihen liitettäviä piirteitä ovat ... itseuudistuminen, riskinotto, ennakoivuus."	Antonci ja Hisrich (2003: 9)
valtaistuminen ( <i>empowerment</i> )	"Psykologinen valtaistuminen on määritelty moniulotteiseksi motivaatiokäsitteeksi, joka koostuu neljästä eri kognitiivisesta ulottuvuudesta, ... merkityksestä, kyvykkyydestä, itseohjautuvuudesta ja vaikutuksesta."	Houghton & Yoho (2005: 66)

Itsensä johtaminen (self-leadership) nähdään usein itseensä vaikuttamisen laajennettuna konseptina, joka sisältää mm. itsesäätelyn, itsekontrollin ja self-managementin (Houghton & Neck 2002: 672). Salmimies (2008: 80) pitää *itsesäätelystä* eli toiminnankontrollia itsensä johtamisen perustana. Neck ja Houghton (2006) tarkentavatkin itsensä johtamisen kumpuavan itsesäätelyn teoreettisista raameista, joiden tarkoituksena on ymmärtää käyttäytymistä. He lisäävät itsensä johtamisen käsittävän tiettyjä käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita, joiden tehtävänä on parantaa yksilön itsesäätelyn tehokkuutta. (Neck & Houghton 2006: 277.)

Itsensä johtaminen nähdään usein synonyyminä itseohjautuvuudelle. *Itseohjautuvuus* tarkoittaa Kostamon (2017: 80) mukaan ”kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Se on päämäärän tiedostamista ja sen tavoittelemista itsenäisesti, kykyä johtaa itseään.” (Kostamo 2017: 80.) Martela ja Jarenko (2017: 12) vetävät rajan *itseohjautuvuuden ja itseorganisoinnin* välille siten, että edeltävä on yksilön ominaisuus ja jälkimmäinen puolestaan ryhmän kyvykkyys. Voidakseen olla itseohjautunut, henkilön tulee olla itsemotivoitunut ja hänellä tulee olla päämäärä sekä tarvittava osaminen päämääränsä tavoitteluun. Martela ja Jarenko (2017) näkevät itsensä johtamisen sisältävän itseohjautuvuuden lisäksi ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin taitojen hallinnan, jotka työntekijät ovat aiemmin mieltäneet esimiehen tehtäviksi. (Martela & Jarenko 2017: 12.)

Itsensä johtaminen on usein esitetty edellytyksenä niin valtuuttamiselle kuin itseohjautuvien tiimien menestykselle toteuttamiselle (Houghton, Neck & Manz 2003: 124; Houghton & Yoho 2005: 65). *Empowerment* eli voimaantuminen tai valtaistuminen on alun perin teoreettisesti määritelty minäpystyvyyden (self-efficacy) ja itseohjautuvuuden (self-determination) muodossa. Sittemmin käsite on määritelty moniulotteisena motivaatorakenteena, joka koostuu neljästä erillisestä kognitiivisesta ulottuvuudesta: tarkoituksesta, kyvykkyydestä, itseohjautuvuudesta ja vaikutuksesta. (Houghton & Yoho 2005: 66.) Aaltio (2008) kuvailee voimaantumisen tarkoitukseksi opetella sekä itsensä että asioiden hallintaa ja kontrollia. Voimaantuvat alaiset tarvitsevat vähemmän johtamista, sillä he ottavat itse vastuuta. Alaisten voimaantumiseksi tarvitaan kuitenkin johtamien osoit-

tamaa tukea ja koko työyhteisön voimaantumista. (Aaltio 2008: 56.) Valtaistaminen rakentuukin Houghtonin ym. (2003: 124) mukaan itsensä johtamisesta ja jaetusta johtajuudesta, jotka täydentävät toisiaan. *Jaettu johtajuus* on puolestaan vallan ja vastuun jakamista tiimin kesken yhteisten tavoitteiden ja kehityksen saavuttamiseksi sen sijaan, että tiimin johtajan valtaa korostettaisiin (Mielonen 2011: 46).

Itsensä johtamista voidaan pitää edistyneenä alaitaitona, sillä itsensä johtaminen ei ole työssä harjoitettava ominaisuus, vaan elämässä tarvittava kyky (Manz & Sims 2001: 21). *Alaitaito* on Paasivaaran (2009) kuvauksen mukaan yhteistyökykyä, halua ja kykyä toimia rakentavasti työyhteisössä. Alaitaitoihin kuuluu työn hoitaminen ja kehittäminen, vastuunotto työstään, työtovereiden auttaminen, kannustaminen ja kuunteleminen sekä palautteenanto esimiehelle. (Paasivaara 2009: 96–97.)

Kaksi oleellisinta lähikäsitettä, jolla itsensä johtamista on ajan saatossa tutkittu, ovat autonomia ja itseohjautuvuus. Nämä termit ovat saaneet osakseen pitkän historian tieteellistä tutkimusta, joten tässä tutkimuksessa niitä käytetään rinnakkain itsensä johtamisen käsitteen kanssa. Autonomiia ja itseohjautuvuutta tarkastellaan syvemmin seuraavassa.

Yksilö kokee *autonomiiaa*, kun hän kokee toimivansa tietyllä lailla omasta valinnastaan, vapaasta tahdostaan ja itseohjautuvasti. Autonomia ei kuitenkaan viittaa itsenäisyyteen, sillä ihminen voi olla riippuvainen muista vaikka työskentelee autonomisesti. (Stone, Deci & Ryan 2009: 77.) Autonomian tarve kuvastaa työntekijän halua tai taipumusta itsenäisyyteen ja suhteelliseen ulkoisen kontrollin vapauteen (Yun, Cox & Sims 2006: 379). Autonomia vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka paljon yksilö kokee itseohjautuvuuden tunnetta ja sisäistä motivaatiota. Empiirinen tutkimus aiheesta esittääkin, että yksilön autonomian tarve voi myöhemmin vaikuttaa myös hänen innostukseensa itsensä johtamisesta. (DiLiello & Houghton 2006: 327.) Työssä koetulla autonomialla on positiivinen yhteys myös työhön sitoutumiseen (Purcell & Hutchinson 2007: 9). Työntekijät odottavatkin nykyisin enemmän autonomiia työssään ja osallistumista työhönsä liittyvään päätöksentekoon (Yun ym. 2006: 381).

*Itseohjautuvuus* (self-determination) tarkoittaa uskomusta, että yksilöllä on itsellään kontrolli, valinnanvapaus tai autonomia työkäyttäytymisestään ja toiminnastaan (Houghton & Yoho 2005: 66). Tämän määritelmän mukaan self-determination on synonyymi autonomialle. Itseohjautuvuuden teorian (SDT-teorian) ovat kehittäneet Deci ja Ryan yli 40 vuotta sitten. SDT-teoria käsittelee kestävän motivaation syntyä ja työn sisäistä merkitystä. Ihmiset ovat nimittäin syntyjään motivoituneita kehittymään ja saavuttamaan asioita, minkä vuoksi he voivat sitoutua myös epäkiinnostaviin tehtäviin, jos niiden merkitys ja arvo ovat heille tärkeitä. SDT:n mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia. Pätevyys tarkoittaa uskoa siitä, että yksilöllä on kyky vaikuttaa tärkeisiin lopputuloksiin. Yhteenkuuluvuus on kokemus miellyttävistä ja kannustavista sosiaalisista suhteista. Autonomia taas viittaa kokemukseen itseohjautuvasti sekä omasta valinnasta ja tahdosta toimimisesta. (Stone ym. 2009: 76–77.)

Teoriassa kestävää motivaatiota kutsutaan myös autonomiseksi motivaatioksi, sillä se syntyy ihmisen itsetuntemuksesta, tahdosta ja sitoutuneisuudesta. Näiden tarpeiden täyttymistä tukevat organisaatiot ja esimiehet havaitsevatkin autonomisen motivaation synnyttämän tuottavuuden kasvun. Autonomisen motivaation toinen muoto on sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoituneet työntekijät työskentelevät intohimon, mielihyvän ja kiinnostuksen takia. Sisäisesti motivoituneena toimiminen luo ihmisille kokemuksen valinnasta ja tahdosta; he eivät tunne toimivansa ulkoisten voimien kontrolloimina tai pakottamina, kuten eivät myöskään sisäisten, vaativien ja pakottavien voimien alaisina. Ihannetyöpaikalla autonomisesti motivoituneet työntekijät ovatkin sisäisesti kiinnostuneita työstään ja ovat täysin sisäistäneet työn arvon, menettelytavat ja säännöt. (Stone ym. 2009: 77–79.)

SDT:n mukaan pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeiden täyttäminen luo autonomisen työmotivaation perustan. Tutkimukset ovat osoittaneet seuraavien kuuden teon vahvistavan näiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä:

- Avointen kysymysten kysyminen sekä osallistaminen kriittisten ongelmien ratkintaan
- Aktiivinen kuuntelu työntekijän näkökulma huomioiden

- Vaihtoehtojen tarjoaminen tarkkojenkin reunaviivojen sisällä sekä vastuualueiden selventäminen
- Niin oma-aloitteisuuden huomioivan, vilpittömän ja positiivisen palautteen antaminen kuin tosiasiallisen ja ongelmiin tarttuvan, mutta epätuomitsevan palautteen antaminen
- Pakottavan kontrollin, ulkoisten palkintojen ja muihin vertailun minimointi
- Kykyjen kehittäminen ja tiedon jakaminen pätevyyden ja autonomian vahvistamiseksi. (Stone ym. 2009: 79–83.)

SDT tunnistaa pitkän aikavälin motivaation syntymisen tekijät organisaatiossa. SDT:n periaatteita soveltavien esimiesten ei näin ollen tarvitse valita organisaation tuottavuuden, luovuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä – nämä kaikki tavoitteet voidaan saavuttaa motivoimalla avainhenkilöstöä kestävästi ja strategisesti. SDT-periaatteet ja -käytännöt luovatkin pitkän aikavälin liiketoimintahyötyä. Mikä voisikaan olla nykyajan kiihdyvässä osaavan työvoiman kilpailussa parempaa johtamista, kuin auttaa työntekijöitä saavuttamaan heidän tärkeimmät psykologiset tarpeensa ja sitä kautta kasvattaa organisaatorista tuottavuutta? (Stone ym. 2009: 87–88.)

## 2.2. Itsensä johtamisen osa-alueiden luokittelua

Perttula (2012: 139) näkee itsensä johtamisen olevan läsnä koko elämän ajan, sillä itsensä johtaminen ulottuu muillekin elämänalueille kuin työelämään. Samoin Sydänmaanlakka (2017) kuvaa itsensä johtamisen olevan kyky, jonka avulla yksilö voi elää paremman elämän. Paasivaara (2009) puolestaan pitää itsensä johtamisen (itsejohtajuuden) kykyä enemmän työelämään pohjautuvana. Seuraavaksi tutkimuksessa käsitellään itsensä johtamisen osatekijöitä.

Itsensä johtaminen on oman käyttäytymisen ja ajatusten hallintaa, sekä omaan motivaatioon vaikuttamista (Manz & Sims 2001: 78, 88). Manz ja Sims (2001) ovat erottaneet itsensä johtamisessa kolme strategiaryhmää: käyttäytymisstrategiat, luonnollisen palkit-



semisen strategiat ja tulkinnallisen ajatusmallin strategiat. *Käyttäytymisstrategioiden* tarkoitus on rohkaista myönteistä ja toivottua käytöstä, joka johtaa onnistumisiin ja menestykkäisiin tuloksiin sekä samalla tukahduttaa kielteistä ja ei-toivottua käyttäytymistä, joka puolestaan johtaa epäonnistumisiin (Houghton & Neck 2002: 673). Käyttäytymisstrategioiden avulla yksilö pyrkii siis suoriutumaan välttämättömistä, mutta vaikeista tai epämiellyttävistä tehtävistä (Müller & Niessen 2018: 75). Käyttäytymisstrategioihin kuuluvat itsensä tarkkailu, omien tavoitteiden asetanta, itselleen esimerkkinä toimiminen, itsensä palkitseminen sekä rakentavan käytöksen vaaliminen (Neck & Manz 2007: 15, 19–23, 32–35).

*Luonnollisten palkkioiden strategioita* ovat puolestaan nimensä mukaisesti keinot luoda tehtävä itsessään mielekkääksi ja nautinnolliseksi (Müller & Niessen 2018: 75). Näitä ovat esimerkiksi työtehtävän miellyttävien puolien, sisäisten motivaatiotekijöiden sekä merkityksen löytäminen ja niihin keskittyminen. Luonnollisten palkkioiden strategioita ovat myös mielihyvää tuottavien aktiviteettien lisääminen ja työn tai työtehtävän uudelleensuunnittelu eli tuunaus. (Houghton & Neck, 2002: 673–674.)

*Tulkinnallisen ajatusmallin strategioiden* tarkoituksena on edesauttaa yksilöä menestymään rakentavien ajatusmallien avulla sekä muuttamaan ajatusmallejaan toivottuun suuntaan (Müller & Niessen 2018: 75–76). Näitä ajatusmalleja ovat menestyksen visualisointi mielikuvien avulla, myönteinen sisäinen keskustelu itsensä kanssa sekä oman tietoisuuden lisääminen tehottomista ja kielteisistä uskomuksistaan ja oletuksistaan niistä poissoppimiseksi. (Houghton & Neck, 2002: 673–674.)

Maanläheisemmin tarkasteltuna itsensä johtaminen koostuu Sydänmaanlakan (2004: 200) mukaan tiivistettynä hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta. *Itsetuntemus* tarkoittaa itseen kohdistuvaa havainnointia omien vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen ja motiivien sekä voimavarojen ja tarpeiden tunnistamiseksi (Paasivaara 2009: 10–11). *Itseluottamuksella* on keskeinen rooli johtajuudessa, sillä se on edellytyksenä tehokkaalle johtamiselle, osaamisen kehittämiseksi ja itsensä arvostamiselle. Myös *itsereflektio* on tärkeä osa johtajaksi kasvamista. Itsereflektio on

oleellinen osa myös itsensä johtamista, sillä ennen kuin voi johtaa muita, on ensin opittava johtamaan itseään. Itsereflektoinnin avulla oppiikin enemmän siitä, miten itse johtaa tehokkaasti. Itsensä reflektointi on jatkuvaa oman toiminnan ja sen perusteiden ja seurausten kriittistä analysointia ja kyseenalaistamista, uudistamista ja pohtimista. (Sydänmaanlakka 2004: 96–97, 160–161, 173, 200.)

### 2.3. Hyödyt yksilölle, tiimille ja organisaatiolle

Itsensä johtamisella on tieteellisesti todistettu olevan monenlaista hyötyä niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin näkökulmasta. Seuraavassa luetellaan kyseisiä hyötyjä kunkin näkökulman alle.

#### Yksilö

Tutkimusten mukaan itsensä johtamisen strategioiden (Manz & Sims 2001) hyödyntäminen parantaa henkilökohtaista suoritusta (DiLiello & Houghton 2006: 326). Suorituksen lisäksi Manz ja Sims (2001) löysivät positiivisen yhteyden itsensä johtamisen ja tehokkuuden välillä. Suoritukseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. itsensä johtamisen strategioiden toteuttamisella saavutettavat hyödyt, jotka ovat sitoutuneisuus, itsenäisyys, luovuus ja innovaatiokyky, luottamus, tehokkuus, positiivinen vaikutus, työtyytyväisyys, valtaistuminen ja minäpystyvyys. (Neck & Houghton 2006: 283.) Itsensä johtamisen strategioiden päätavoitteena on vahvistaa yksilön luottamusta omiin kykyihinsä, mikä on rinnastettavissa yksilön käsitykseen omasta osaamisestaan (Manz 1986). Itsensä johtamisen strategioiden perimmäisenä ajatuksena on parantaa yksilön motivaatiota, käyttäytymistä ja ajattelua, jotka vaikuttavat edellä listattujen asioiden lisäksi työpanokseen. Itsensä johtamisen käyttäytymisstrategioilla, kuten itsensä tarkkailulla, omien tavoitteiden asettamisella ja itsensä palkitsemisella voidaan edistää itseohjautuvuuden ja kyvykkyyden tunteita, siinä missä luonnollisen palkitsemisen strategioilla voidaan vahvistaa merkityksen, kyvykkyyden ja itsekontrollin tunteita. (Amundsen & Martinsen 2015: 307–308.)

Itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, ammatillisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen ja heikkouksien minimoimiseen sekä ammatillisen ja henkilökohtaisen tehokkuuden ja merkityksellisyyden lisäämiseen (Manz 1986). Tutkimukset (esim. Manz 1986) tukevatkin em. väitettä itsensä johtamisen positiivisesta yhteydestä tehokkuuteen. (Åhman 2003: 119.) Itsensä johtamisen on havaittu myös vaikuttavan positiivisesti useisiin yksilön hyvinvointia edistäviin tunteuksiin, kuten työhyvinvointiin, stressin ja kielteisen vaikutuksen vähenemiseen, uramenestykseen ja työtyytyväisyyteen (Müller & Niessen 2018: 74–76).

### Tiimi

Itsensä johtamiseen uppoutuneet työntekijät omistautuvat usein työtehtävilleen, väittää Mielonen (2011: 66). Tämän seurauksena itseohjautuvat yksilöt saattavat sitoutua tehtäviinsä, tavoitteisiinsa, tiimiinsä tai organisaatioonsa paremmin kuin yksilöt, jotka eivät johda itseään. Itseään johtavat yksilöt saattavat lisäksi kokea merkittävämpää hallinnan ja autonomian tunnetta, mikä johtaa itsenäisyyden korostumiseen käyttäytymisessä ja päätöksenteossa. Autonomia ja itseohjautuvuus nähdäänkin luovuuden ja itsensä johtamisen edellytyksinä. (Mielonen 2011: 66–67.) Perttula (2012: 147) puolestaan näkee, että itsensä johtaminen voi parhaimmillaan paljastaa, mikä on ihmisille yhteistä ja jaettavaa, ja näin ollen saattaa ihmisiä lähemmäksi toisiaan ja näyttää samankaltaisuuksia. Tämä on hänen mukaansa suuri mahdollisuus, ja myös peruste odottaa, että kaikki ihmisten johtajat harjoittaisivat itsensä johtamista. (Perttula 2012: 147.) Kun työntekijät osaavat johtaa itse itseään ja kokevat valtaistumisen tunnetta, myös tiimien esimiehet voivat keskittyä oleellisiin pidemmän aikavälin tehtäviin turhan alaisista huolehtimisen sijaan (DiLiello & Houghton 2006: 326).

### Organisaatio

Itsensä johtaminen on tärkeää niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta katsottuna. Työympäristön nopea muuttuminen edellyttää joustavuutta ja kykyä uudistua. Itsensä johtamisella on tärkeä merkitys myös työhyvinvoinnille uupumisen välttämiseksi. Organisaatiohierarkian madallettua yksilölle on säilytetty suurempi vastuu itsestään ja

työstään ja näin ollen itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisen taito on nykyään osa organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Prosessina se on haastava ja henkilökohtainen, sillä johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaa kokonaisuutta. (Sydänmaanlakka 2017: 16.) Kuitenkin, jos yksilö onnistuu itsensä johtamisessa ja tuntee itsensä sekä suhtautuu luottavaisesti ja myönteisesti itseensä ja ympäristöönsä, on hän tehokkaampi organisaation jäsen (Åhman 2003: 89, DiLiello & Houghton 2006: 326). Itsensä johtamisen yksilökohtaisilla hyödyillä on myös positiivinen yhteys niin tiimin kuin organisaation suoritukseen (Neck & Houghton 2006: 283). Yukl (1998: 169) listasi itseohjautuvista alaisista johtuvia organisaatioon kohdistuvia hyötyjä, kuten vahvempi sitoutuminen tehtävään, paikallisten ongelmien nopeampi ratkaiseminen, laadukkaampi asiakaspalvelu, pienentyneet hallinnolliset kustannukset ja suuremmat mahdollisuudet johtajuuden kehittämiseksi. Itsensä johtaminen ja sen kouluttaminen lisäävät myös yleistä työtyytyväisyyttä organisaatioissa (Amundsen & Martinsen 2015: 308).

#### 2.4. Yksilön keinot kehittyä itsensä johtajana

Itsensä johtajaksi ei tarvitse syntyä, sillä Manzin ja Simsin (2001: 78) mukaan on mahdollista oppia taitavaksi itsensä johtajaksi. Itsensä johtaminen on käytännöllinen harjoitus. Itsensä johtamisessa ei kehity lukemalla kirjoja ja ravaamalla seminaareissa. Todellinen oppiminen tapahtuu itsereflektoinnin ja harjoittelun avulla. Tietämisen ja tekemisen välillä on kuitenkin valtava kuilu myös itsensä johtamisen suhteen. Vasta kun esimerkiksi itsereflektion avulla oivallettuja asioita sovelletaan käytäntöön, itsensä johtamisessa tapahtuu oikeasti kehitystä. (Sydänmaanlakka 2017: 17, 87).

Itsensä johtamista voi kehittää eri keinoin, joista seuraavaksi esitellään Manzin ja Simsin (1980, 2001) vinkit. *Tavoitteiden asettaminen itselleen* on tärkeä osa itsensä johtamista. Tavoitteiden asettaminen niin välittömien työtehtävien kuin pidemmän aikavälin urasäävutuksille mahdollistaa olennaiseen keskittymisen sekä priorisoinnin. Tavoitteiden kuuluu olla paitsi haastavia, myös saavutettavissa olevia sekä konkreettisia. Toinen keino kehittää itsensä johtamista on työympäristön ”vihjeiden” hallinta. Vihjeiden avulla on mahdollista lisätä toiminnan rakentavuutta ja vähentää haitallista toimintaa. Vihjeitä voi

huomata työympäristöstä tai työtehtävistä, esimerkiksi vetäytymällä avokonttorin hälystä rauhalliseen huoneeseen, poistumalla turhilta sähköpostilistoilta tai ripustamalla työpisteelle tekstitaulun, joka muistuttaa keskittymään olennaiseen. *Harjoittelulla*, esimerkiksi asiakaspuhelun tai esityksen etukäteen kertaamisella, voi olla huomattava vaikutus suoriutumiseen. (Manz & Sims 1980: 364–365; 2001: 79–82.)

*Itsetarkkailu* on rinnastettavissa itsereflektioon – se on välttämätöntä tehokkaalle itsensä johtamiselle. Oman käyttäytymisen tarkkailulla voi huomata kehityskohteita, sekä kuinka usein, miksi ja missä yhteydessä kyseinen käyttäytyminen ilmenee. Esimerkiksi muistiinpanojen tekeminen kyseisen käyttäytymisen toistuvuudesta ja kestosta sekä siihen johtaneista tilanteista auttaa hahmottamaan epätoivotun käyttäytymisen juurisyyt. Itsetarkkailusta on hyötyä myös itsearviointien suhteen. Oman käyttäytymisen analysoinnin avulla on helppo arvioida oman työpanoksen tehokkuus. (Manz & Sims 1980: 364; 2001: 82–83.)

*Itsensä palkitseminen* voi motivoida yhtä paljon kuin organisaatiolta saatava palkitseminen etenkin silloin, kun on kyse hankalien tai epämiellyttävien työtehtävien suorittamisesta. Palkkiot voivat olla konkreettisia, kuten hieno illallinen haastavan työtehtävän suorittamisen jälkeen, tai kuvitteellisia, kuten unelmointi tulevaisuuden menestyksestä seurauksena merkittävästä työpanoksesta. *Palautteenanto itselle* on itsensä johtamisen kannalta yhtä tärkeää kuin muilta saatu palaute. Palautteen tulee olla pääosin rakentavaa, sillä liiallinen itseä syyllistävä ja rankaiseva palaute voi vaikuttaa kielteisesti omaan motivaatioon sekä itsetuntoon ja aiheuttaa jopa masentavia ajatuksia. Tietenkin selkeästi epätoivotun käyttäytymisen kohdalla itsensä toruminen on suotavaa. Oppimiseen keskittyminen, rakentavan palautteen antaminen itselleen ja itsensä palkitseminen toivotusta käyttäytymisestä ovat yhdessä tehokas tapa kehittyä itsensä johtajana. (Manz & Sims 2001: 83–84.)

Salmimies (2008) jatkaa listaa itsensä johtajana kehittymisen keinoista itsesäätelykyvyllä sekä uskomusten ja asenteiden muokkaamisella. *Itsesäätelykyvyn* avulla on mahdollista tietoisesti hallita käyttäytymistään niin, että saavuttaa itselleen asettamat tavoitteet. It-

sesäätelykyky on perusta itsensä johtamiselle. Itsesäätely ohjaa paitsi toimintaa, motivaatiota ja tahtoa, myös ajattelua ja tunteita. Toiminnan itsesäätely käsittää motivaation ja tahdon ja se varmistaa suunnitelmallisen toiminnan jatkuvuuden tavoitteen saavuttamiseen asti. Toiminnan ylläpitämiseksi kannattaa tietoisesti keskittyä tekemään oikeita asioita ja hallinnoida toimintaa jakamalla tavoite välitavoitteisiin. Tunteiden itsesäätelyyn liittyy oman mielialan, tunteiden ja temperamentin tiedostaminen sekä esimerkiksi epäonnistumisen pelon vaimentaminen. Itsensä johtamisen kannalta vahingollisinta on vähätellä itseään ja omia kykyjään selviytyä tavoitteena olevasta tehtävästä. (Salmimies 2008: 80–83.) Hyvän itsensä johtamisen edellytys on tiedostaa, tunnistaa ja muuttaa tarvittaessa uskomuksiaan ja asenteitaan (Åhman 2003: 47). Vähättelevät *uskomukset* saavat yksilön madaltamaan tavoitetasoaan, vaikeuttavat tuumasta toimeen tarttumista ja mahdollisuuksien tiedostamista ja vaikuttavat myös työpanokseen. Kyseenalaistamalla uskomuksensa yksilön on helpompi saavuttaa tavoitteensa. Viimeinen Salmimiehen käsittelemistä teki-jöistä, jotka edistävät tai estävät itsensä johtamisessa kehittymistä, on asenne. *Asenne* näkyy kaikessa toiminnassa, tunteissa, ajatuksissa ja käyttäytymisessä ja on aikaisemmista kokemuksista riippuen joko positiivinen tai kielteinen. Asenne on siis opittu suhtautumistapa johonkin asiaan, ja siksi sitä voi myös muuttaa. (Salmimies 2008: 83–85.)

Yksilö voi siis monin keinoin kehittää omaa itsensä johtamisen kykyään. Seuraavassa luvussa tarkastellaan esimiehen roolia ja mahdollisuuksia työntekijän itsensä johtamisen tukijana.

### 3. ESIMIESTYÖ ITSENSÄ JOHTAMISTA VAHVISTAVANA TEKIJÄNÄ

Vaikka itsensä johtaminen joskus määritellään nimenomaan työntekijän täydelliseksi autonomiaksi omasta työstään ja esimiehen tarpeettomuudeksi, Stewart, Courtright ja Manz (2011: 209) korostavat, että itsensä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita ulkoisen johtajuuden täydellistä vastakohtaa. Ulkoinen johtajuus on itsensä johtamisen edellytys, sillä esimies antaa vapaudet itsensä johtamiseen ja tukee sen toteutumista. (Stewart ym. 2011: 209.) Itsensä johtamisen tarkoituksena on saada yksilöt kukoistamaan, mutta esimiehen tulee silti asettaa työlle raamit ja suunta (vrt. Manz & Sims 1980: 365; Aaltio 2008: 54).

#### **Esimiestyö**

*Esimiestyö* on tukemista ja auttamista, minkä tarkoituksena on saada työntekijät kokemaan työnsä ja työyhteisönsä arvot, tavoitteet ja keinot mahdollisimman myönteisesti sekä vahvistaa onnistumisen tunteita. Esimiehen yhtenä tärkeänä tehtävänä onkin nostaa jokaisen parhaat puolet esiin ja saada heidät kukoistamaan työssään. (Juuti 2016: 29, 34–37.) Heilmann, Forsten-Astikainen & Kosola (2017) täsmentävät esimiehenä toimimisen koostuvan paljosta muustakin kuin johtamisesta; se on vuoropuhelua, vastuunkantoa ja tulkintaa. He kuvaavat hyvän esimiehen tärkeiksi ominaisuuksiksi johtajuuden merkityksen sisäistämisen lisäksi hyvän itsetunnon, nöyryyden sekä kyvyn kuunnella ja osallistaa alaisia organisaation kehittämiseen. (Heilmann ym. 2017: 83–84.)

Jotta organisaatio voi ylläpitää kilpailukykyään nykyisessä globaalissa ja kehittyvässä informaatioyhteiskunnassa tulevaisuudessakin, organisaatiossa on jaettava valtaa erityisesti työntekijöitä valtuuttamalla ja tiimien itseohjautuvuutta korostamalla. Tästä syystä johtajien täytyy saada työntekijänsä jakamaan vastuu itsensä johtamisesta. (Houghton, Neck & Manz 2003: 123.) Vaikka jokainen ihminen on viime kädessä oman itsensä johtaja, voi esimies tiettyjen perusoletuksien toteutuessa kannustaa työntekijää johtamaan itseään selkeämpään suuntaan (vrt. Neck & Manz 2007: 4). Tässä tutkimuksessa on pyritty valottamaan keinoja, joilla esimiestasolla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden itsensä johtamiseen. Oikotietä onneen ei valitettavasti ole, mutta erilaisten näkökulmien avulla itsensä

johtamista voidaan edistää ja siihen kannustaa. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään edellytyksiä työntekijöiden itsejohtajuuden tukemiselle, toisessa alaluvussa taas sen keinoja, erityisesti valtuuttavaa johtamistapaa. Kolmannessa alaluvussa pohditaan valtuuttavan johtamisen tilannesopivuuden lisäksi sen sopivuutta erilaisten alaisten kohdalle. Neljännessä alaluvussa pohditaan lisäksi valtuuttavan johtamisen haasteita.

### 3.1. Alaisen itsejohtajuuden tukemisen edellytykset esimiehelle

*“Voidakseen johtaa muita, on ensin osattava johtaa itseään.” (esim. Manz & Sims 2001: 7)*

Itsensä johtaminen muodostaa perustan kaikelle johtamiselle (Sydänmaanlakka 2011: 33). Tehokas itsensä johtaminen on myös Rogelbergin ym. (2013: 184) mukaan tehokkaan johtamisen kivijalka, eli johtaakseen muita tehokkaasti, pitää ensin johtaa itseään tehokkaasti. Itseään johtavien esimiesten tulee myös kyetä toimimaan itsensä johtamisen esimerkkeinä alaisilleen, lisäävät Manz ja Sims (1980: 365; 2001: 60–61). Esimies, joka tuntee itsensä ja osaa johtaa itseään, menestyy itse ja saa myös alaisensa menestymään (Ladyshevsky 2010: 294; Perttula 2012: 150).

Itsetuntemus onkin edellytys hyvälle johtajuudelle, toteaa Sydänmaanlakka (2004: 169). Itsetuntemukseen liittyy omien voimavarojen ja vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen lisäksi myös omien tunteiden ja uskomusten sekä niiden vaikutusten ymmärtäminen. Jollei esimies ymmärrä omia ja alaistensa uskomuksiaan, ne vaikuttavat tiedostamatta hänen toimintatapoihinsa. Jos esimiehellä on esimerkiksi huonoja kokemuksia konfliktitilanteista, hän saattaa säädellä käyttäytymistään riitatilanteiden välttämiseksi. (Leppänen & Rauhala 2012: 104–105.) Itsereflektio eli jatkuva itsetutkiskelu onkin välttämätön osa itsensä johtamista. Näin ollen esimiehen on oltava itsereflektiivinen jo pelkästään oman itsensä johtamisen kannalta, mutta myöskin siitä syystä, jotta hän voi tukea alaisiaan itsensä johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2004: 67, 2017: 32–33.) Reflektoinnilla voidaan ymmärtää kokemusten suhteellisuus ja se, että ne tarkoittavat kullekin eri asioita (Åhman 2003: 86). Itsereflektio on omien kokemusten tutkimista sekä itseen kohdistuvaa



tarkkaavaisuutta. Itsereflektoivaa toimintaa ovat oman toiminnan havainnointi, tarkastelu ja puntarointi. Tarkastelu on tietoista, ja sen avulla oivalletaan, mikä vaikutus omilla ajatuksilla on tunteisiin ja toimintaan. Tietoisuusajattelun avulla on mahdollista havainnoida omien psyykkisten tilojen lisäksi myös toisten psyykkisiä tiloja. (Manka 2011: 168–169.) Esimieheltä edellytetään siis itsensä johtamista, itsensä tuntemista sekä itsereflektointikykyä, jotta hän voi tukea työntekijöiden itsejohtajuutta.

### 3.2. Alaisen itsensä johtamisen tukeminen johtamisen keinoin

Esimiehillä on keskeinen rooli alaisten valtaistumisessa, väittävät Amundsen ja Martinsen (2015: 304). Työntekijöiden itsensä johtamisen keskeinen mahdollistaja on tarkemmin määriteltynä esimiehen valtuuttava johtamistapa (Stewart ym. 2011: 205). *Valtuuttava johtaminen* on määritelty “prosessiksi, jossa esimies vaikuttaa alaisiin jakamalla valtaa sekä tukemalla heidän motivoitumistaan ja kehittymistään pyrkimyksensä parantaa heidän itseluottamustaan, motivaatiotaan ja kykyään työskennellä autonomisesti organisaation yleisten tavoitteiden ja strategioiden rajoissa” (Amundsen & Martinsen 2014: 489). Valtuuttava johtamistapa onkin kehitelty juurikin edistämään alaisen itsensä johtamista (Manz & Sims, 2001; Amundsen & Martinsen 2015: 317). Kyseisellä johtamistavalla alaisia kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja kontrolloimaan omaa käyttäytymistään, eli toisin sanoen ryhtymään itsensä johtajiksi (Yun ym. 2006: 377). Valtuuttavaan johtamiseen liittyy myös alaisen itseluottamuksen, itsenäisen ongelmanratkaisukyvyyn ja työtehtävien psykologisen omistajuuden edistäminen (Houghton & Yoho 2005: 70). Valtuuttava esimies delegoi alaisilleen huomattavia vastuita heidän työhönsä liittyen, jolloin hän korostaa alaisten autonomiaa eikä niinkään jakele käskyjä (Amundsen & Martinsen 2015: 305). Valtuuttava johtaja ei kuitenkaan anna muiden tehdä mitä lystäävät, vaan johtaa heidät itsensä johtamisen avulla parempaan suoritukseen (Yun ym. 2006: 377).

Valtuuttavat johtajat uskovat, että alaiset ovat itse viisauden lähteitä ja suunnannäyttäjiä, ja siksi pyrkivät kehittämään eritoten alaisia, jotka ovat tehokkaita itsensä johtajia. Valtuuttavat esimiehet rakentavatkin ympäristön, jossa alaisilla on parempi mahdollisuus

hyödyntää kykyjensä. (Yun ym. 2006: 377–378.) Valtuuttavan johtajan alaiset tapaavatkin olla itsenäisempiä, voimaantuneempia ja sangen hyviä itsensä johtamisessa, josta he ammentavat suuntaa ja motivaatiota tarvittaviin suorituksiin. Valtuuttavan johtamisen on lisäksi todistettu johtavan alaisen affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon niin vahvasti, että he ovat halukkaita antamaan kaikkensa organisaation menestyksen eteen. (Houghton & Yoho 2005: 74–77.)

Valtuuttavaa johtamistapaa kutsutaan myös nimellä *superjohtajuus*, mikä onkin alun perin määritelty prosessiksi, jossa johdetaan toista johtamaan itseään (Houghton & Yoho 2005: 69). Superjohtajuuden käsitteen kehittäneet Manz ja Sims (2001: 6) ovat sitä mieltä, että nykyajan informaatio-organisaatioissa tarvittava johtaminen on toisten auttamista johtamaan itseään. Auttaminen voi olla esimerkiksi valmentavalla otteella tehtävää oivalluttamista ja valtuuttamista. Superjohtaja johtaa alaisiaan johtamaan itseään valtaistamalla ja kehittämällä heidän itsensä johtamisen taitojaan. (Åhman 2003: 32–33.) Superjohtajuuden tavoite onkin kehittää kyky johtaa toisten itsensä johtamista eikä niinkään saada heitä seuraamaan johtajaa, eli superjohtajan tehtävä on tehdä itsensä tarpeettomaksi. Superjohtajuudella pyritään lopulta suorituksen ja tehokkuuden parantamiseen. Manz ja Sims (2001: 6) pitävätkin superjohtajuutta nykypäivän oikeana keinona hyödyntää työntekijöiden koko potentiaali. (Manz & Sims 2001: 6–8, 13, 26.)

Manz & Sims (2001: 13–14) ovat koonneet seuraavia ominaisuuksia, jotka tekevät esimiehestä superjohtajan. Superjohtaja:

- Kuuntelee enemmän ja puhuu vähemmän
- Kysyy enemmän kysymyksiä ja antaa vähemmän vastauksia
- Korostaa virheistä oppimista eikä pelkoa niiden seurauksista
- Rohkaisee muita ratkaisemaan ongelmansa ennemmin kuin itse ratkoo toisten ongelmat
- Jakaa tietoa ennemmin kuin pimittää sitä
- Kannustaa luovuuteen samanmielisyyden sijaan
- Rohkaisee tiimi- ja yhteistyöhön haitallisen kilpailun sijaan
- Kannustaa itsenäisyyteen riippuvuuden sijaan

- Kehittää sitoutuneita itsensä johtajia eikä alistuvia seuraajia
- Johtaa muita johtamaan itseään, ei olemaan muiden kontrolloitavissa
- Kehittää itsensä johtamista tukevia organisaatorakenteita, kuten itseohjautuvia tiimejä, virtuaalitiimejä sekä etätyötä
- Luo holistisen itsensä johtamisen kulttuurin organisaatioon. (Manz & Sims 2001: 13–14.)

Tärkeimmät johtajan ominaisuudet, jotka Manz & Sims (1987: 124) löysivät tutkimuksessaan, olivat kannustaminen itsevahvistukseen (self-reinforcement) ja itsetarkkailuun. Itsevahvistus tarkoittaa itsensä kehittämistä omien ”vihjeiden” hallinnan avulla sekä itsensä motivoimista itsensä palkitsemisen avulla (Manz & Sims 1980: 361). Näiden lisäksi Manz ja Sims pitävät tärkeänä alaisten kannustamista henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen ja harjoitteluun. Lisäksi he pitävät yhtenä tärkeänä keinona alaisen itsensä johtamisen tukemiseksi kahdenkeskisiä kiireettömiä keskusteluja (Manz & Sims 1987: 120, 124).

Amundsen ja Martinsen (2015: 307) ehdottavat seuraavia konkreettisia valtuuttavan johtamisen keinoja, joiden avulla esimies voi lisätä alaisen autonomisuutta ja voimaantumista.

- Korosta alaisen työn merkityksen kokemusta jakamalla tietoa organisaation tavoitteista ja tehtävästä
- Jaa valtaa ja delegoi vastuuta, se lisää alaisen autonomiaa työssä
- Vaikuta alaisen kokemukseen pätevyystään tarjoamalla tunneperäistä tukea ja rohkaisun sanoja, myönteisesti suostuttelemalla ja toimimalla roolimallina tehtävien menestyksessä suorittamisessa
- Edistä alaisten osallistumista päätöksentekoon ja kuuntele heidän mielipiteitään, ideoitaan ja ehdotuksiaan, sillä se voi vaikuttaa alaisen kokemukseen työhönsä ja sen tuloksiin vaikuttamisesta. (Amundsen & Martinsen 2015: 307.)

Esimies voi Manzin ja Simsin (1980: 365) mukaan tukea alaista kohti itsensä johtamista toimimalla itse esimerkkinä ja lisäksi opastamalla työntekijää oivalluttavilla kysymyk-

sillä. Esimies voi auttaa työntekijää ensin asettamaan itselleen tavoitteita kysymällä esimerkiksi: ”milloin toivot saavasi tehtävän suoritettua?” tai ”mikä on tavoitteesi?”. Tämän jälkeen hän voi kannustaa työntekijää itsetarkkailuun kysymällä kysymyksiä, kuten: ”tiedätkö, kuinka hyvin sinä osaat tämän?” tai ”kannattaisiko pitää kirjaa siitä, kuinka usein tämä [epätoivottu käytös] tapahtuu?”. Seuraavaksi esimies voi vahvistaa alaisen itsevahvistusta kysymällä esimerkiksi: ”kuinka arvioit suoriutuneesi, oletko tyytyväinen lopputulokseen?” ja edetä lopulta harjoitteluun kysymällä: ”miksemme kokeilisi ehdotustasi, katsotaan mihin se johtaa?” Tällä tavalla esimies kannustaa alaista vaihe vaiheelta johtamaan itse itseään. Ensin on tärkeä keskittyä alaisen suorituksen vahvistamiseen, sitten itsensä johtamisen vahvistamiseen. Kontrollointi vähenee, ja alaisen tehokkuus kasvaa kehittyneen itsensä johtamisen kyvyn myötä. (Manz & Sims 1980: 365.)

### 3.3. Valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuus

Tässä alaluvussa tarkastellaan alaisen kannustamista itsensä johtamiseen niin tilannekuin alaisspesifisti. Esimerkiksi Markham ja Markham (1998: 199) kyseenalaistavat itsensä johtamisen sopivuuden ja kannattavuuden kaikenlaisissa tilanteissa: onko se tilannesidonnainen vai universaalisti kaikkien työntekijöiden sovellettavissa kaikissa olosuhteissa? Myöskään Mans ja Sims (2001), superjohtajuuden kehittäjät, eivät pysty erittelemään tarkasti, milloin ja missä olosuhteissa esimiesten pitäisi valtuuttaa alaisiaan kannustamalla heitä itsensä johtamiseen (Houghton & Yoho 2005: 66). Houghton ja Yoho (2005: 65) painottavat, että myöskään itsensä johtamisen tutkijat eivät pidä alaisen kannustamista itsensä johtamiseen universaalisti soveltavana. Tästä syystä Houghton ja Yoho (2005) halusivat tutkia elementtejä, joiden perusteella valtuuttavan johtamisen tilannesopivuutta olisi helpompi määritellä.

Houghton ja Yoho (2005) huomasivat tutkimuksessaan kolmen tilannetekijän vaikuttavan siihen, millaista johtamista esimiehen kannattaa tilanteessa suosia. Nämä tekijät ovat 1) työntekijöiden kehittäminen, 2) tilanteen kiireys tai kriisinomaisuus sekä 3) tehtävän rakenteen ennaltamääriteltävyys. 1) Tilanteessa, jossa alaiset vaihtuvat projektiluontoisesti tiuhaan, heidän osaamisensa kehittäminen ei ole kovin olennaista, joten valtuuttava

johtaminen olisi aika tuloksetonta. Jos taas esimies sitä vastoin toivoo työntekijöiden kyvykkyyksien parantuvan pitkällä aikavälillä, valtuuttava johtamistapa on omiaan edesauttamaan alaisten sitoutumista. 2) Kriisiaikoina ja epävarmuuden vallitessa tilanne vaatii suurempaa johtajuutta. Valtuuttava johtaminen sopii seesteisempään tilanteeseen, jossa oppimiselle annetaan aikaa. 3) Johtajuustutkijoiden arvioiden mukaan valtuuttava johtajuustyyli soveltuu parhaiten sellaisten alaisten johtamiseen, jotka tekevät ohjeistamatonta työtä, johon sisältyy luovaa, analyyttistä tai älykästä työskentelyä tai runsaasti päätöksentekoa sekä harkintaa. Vähäisesti itseään johtavat yksilöt ovat tyytyväisempiä strukturoituun työympäristöön, kun taas merkittävästi itseään johtavat yksilöt nauttivat enemmän ohjeistamattomasta työstä, johon valtuuttava johtaminen tutkijoiden päätelmien mukaan paremmin soveltuu. (Houghton & Yoho 2005: 72–74.)

Vaikka nykypäivän moderneissa organisaatioissa olisikin huomattava mahdollisuus itsensä johtamisen toteuttamiselle, Houghton ja Yoho (2005) eivät pidä työntekijän kannustamista itsensä johtamiseen valtuuttavan johtamisen avulla aina sopivana. Tämä voi tulla kyseeseen edellä tarkasteltujen tilannetekijöiden lisäksi myös silloin, kun työntekijöiltä odotetaan tiukkaa ja ehdotonta protokollan noudattamista. (Houghton & Yoho 2005: 78.)

Yun ym. (2006) puolestaan tutkivat valtuuttavan johtamisen soveltumista erilaisten työntekijöiden kohdalle. Heidän mukaansa useimmat esimiehet tuntuvat pitävän loogisena, että kaikki työntekijät eivät halua hallita itseään samalla lailla. Jotkut tahtovat sitä enemmän kuin toiset, eli näillä työntekijöillä on suurempi autonomian tarve. Yun ym. (2006: 376) uskovatkin, että esimiehen voimaannuttava vaikutus alaiseen on vahvempi, kun alainen kokee suurta autonomian tarvetta. Itsensä johtamiseen vaikuttaa paitsi autonomian tarve, myös johtamisympäristö. Johtamisella onkin tärkeä rooli alaisen itsensä johtamisen tukemisessa, sillä esimies voi vaikuttaa työilmapiiriin, jossa työntekijä työskentelee. Valtuuttavalla johtamisella on myös todennäköisempi vaikutus työntekijöiden itsejohtajuuteen silloin, kun työntekijät haluavat tulla valtuutetuksi. Yun ym. (2006) päättelivätkin, että valtuuttava johtaminen ja työntekijän autonomian tarve vaikuttavat yhdessä positiivisesti alaisen itsensä johtamiseen. (Yun ym. 2006: 374, 376, 378, 381.)

Yun ym. (2006) korostivat lisäksi työntekijöiden yksilöllisiä eroavaisuuksia siinä, kuinka paljon he halajavat vastuuta tai kuinka oma-aloitteisesti he suorittavat tehtäviä. Tutkimuksen tulokset tukivat väitettä, että kaikki eivät halua tulla voimaannutetuksi. Esimiehet saattavat toimia valtuuttavalla johtamistavalla pyrkimyksensä edistää alaisen itsejohtajuutta. Se toimii tutkimuksen mukaan todennäköisemmin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka kokevat suurta autonomian tarvetta. Valtuuttava johtaminen voi innostaa työntekijöitä ilmaisemaan autonomian tarpeensa itsensä johtamisen muodossa, kun taas liian ohjaava johtamistapa voi tukahduttaa autonomian tarvetta kokevien työntekijöiden itsejohtajuutta. Yun. ym (2006) tekivätkin johtopäätöksen valtuuttavan johtamisen vaikutuksen alaiseen riippuvan alaisen autonomian tarpeesta. (Yun ym. 2006: 374, 382.)

Müller ja Niessen (2018: 86) esimerkiksi painottavat, että vaikka itsensä johtaminen usein nähdään arvokkaana voimavarana, se saattaa muotoutua vaatimukseksi, kun yksilön laadullinen kuormitus on suuri. Laadullisella kuormituksella he tarkoittavat haastavia ja monimutkaisia tehtäviä, jotka saavat ihmisen epäilemään omia kykyjään ja näin ollen estävät tehtävässä menestymisen, mikä aiheuttaa stressiä. (Müller & Niessen 2018: 77, 86.) Alaisten itseohjautuvuuden lisääminen on Aaltion (2008: 52) mukaan sekä valta- että kykykysymys, ja siinä tarvitaan yksilöllistä johtamisotetta. Työntekijöitä ei pitäisi hänen mukaansa voimaannuttaa, jos heiltä puuttuvat tarvittavat voimavarat ottaa vastuuta omasta johtamisestaan tai itsevarmuus tehdä päätöksiä. Kun johtaja tuntee alaisensa, osaa hän johtaa heitä kaikin puolin paremmin, myös itsensä johtamisessa. (Aaltio 2008: 52.) Tämä pätee myös pohtiessa tilanteen sopivuutta valtuuttavaan johtamiseen.

#### 3.4. Valtuuttavan johtamisen haasteet

Tässä aluvuossa esitellään joitakin itsensä johtamisen edistämiseen vaikuttavia tekijöitä sekä haasteita. Nämä näkökulmat käydään teema kerrallaan läpi.

##### **Organisaation vaikutustekijät itsensä johtamiseen**

Työntekijöiden itsensä johtamiseen voivat vaikuttavaa yksilön ja esimiehen lisäksi myös organisaatiotason tai ympäristön tekijät. Esimerkiksi nopeasti muuttuva ympäristö voi

vaatia ja edistää työntekijöiden itsensä johtamista stabiilia ympäristöä enemmän. (Yun ym. 2006: 382.) Itseohjautuvuuteen voidaan vaikuttaa organisaatiotasolla monin keinoin. Tässä työssä keskitytään kuitenkin tarkastelemaan esimiestyön roolia, joten organisaatiotason vaikutustekijät esitellään seuraavassa vain lyhyesti.

Itsensä johtamista voidaan edistää luomalla oppiva organisaatio, joka sisältää mm. mentaalisten mallien muuttamisen, jolla tarkoitetaan juurtuneiden uskomusten kyseenalaistamista ja organisaation kehittämistä itsereflektiolla (Senge 1990, 1993). Lisäksi Druckerin (2005) informaatio-organisaation johtamiskäytännöt edellyttävät itsensä johtamisen elementtien toteutumista, kuten tietotyöläisen jatkuvaa oppimista, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja vastuunottoa itsestään ja ympäristöstään. Tietotyöläisiä ei voi Druckerin (2005: 193) mukaan johtaa painokkaasti, vaan heidän tulee itse johtaa itseään hyvin suorituksiin. Myös organisaatiokulttuuri voi edistää tai haitata yksilön itsensä johtamisen kehittymistä sekä toteutumista organisaatiossa. Organisaation arvot muodostavat organisaatiokulttuurin ytimen. Jos organisaation arvot eivät vastaa yksilön omia arvoja, sitoutuminen ja motivoituminen on hankalaa, ja yksilö ei edistä organisaation etua johtaessaan itseään. Arvot tulee huomioida myös muutoksessa, sillä ihmisten uskomuksia ei muuteta pelkästään työtä muuttamalla 89. (Åhman 2003: 30–31, 38, 47, 50–54, 65, 89.)

### **Itseohjautuvien yksilöiden johtaminen**

Itseohjautuvat yksilöt eivät Salovaaran (2017: 70) havaintojen mukaan välttämättä muodosta toimivaa organisaatiota. Itseohjautuvat yksilöt ovat intohimonsa kuplassa, eivätkä helpolla suostu toisten tahtoon. On kuitenkin tärkeä löytää tasapaino asiakkaan, oman ja muiden tahdon välille. Itseohjautuvuuden ongelmista voikin koitua ajallisia tappioita, jos yhteistyötä ei ole organisoitu hyvin. Parhaimmillaan organisoitunut ja itseohjautuva tiimi taas tuottaa niin paljon voimavaroja, että se saa itsestään ja työstään irti paljon enemmän kuin kuvitteleekaan. Itseohjautuvuus ei itsessään riitä organisaation menestyksekkääseen toimintaan, vaan mukaan tarvitaan myös itseorganisoitumista ja johtajuuden hyväksymistä. (Salovaara 2017: 70–71.)

### **Esimiehen voima innostaa tai lannistaa itsensä johtamiseen**

Todellinen johtajuus tulee ihmisestä itsestään eikä ulkoapäin. Ulkoinen johtaminen voi parhaimmillaan sytyttää yksilön sisäisen liekin vahvaan itsensä johtamiseen ja auttaa sen palamisessa. Pahimmillaan ulkoinen johtaminen tukahduttaa tämän sisäisen prosessin aiheuttaen yksilölle vahinkoa ja luoden konfliktin sisäisen ja ulkoisen vaikutuksen välille. (Manz ja Sims 2001: 4.) Näin ollen esimies voi johtamisellaan joko kannustaa työntekijöitä itsensä johtamiseen tai lannistaa heidän intohonsa.

### **Esimiehen seurattavuus**

Esimiehillä on usein virheellinen käsitys valtuuttavan johtamisen sopivuudesta tilanteeseen kuin tilanteeseen. Mikäli esimies käyttää valtuuttavaa johtamistapaa tilanteessa, jossa hän ei ole saanut alaisiaan mukaan näyttämäänsä suuntaan vapaaehtoisesti, hän tulee vain kasvattaneeksi työyhteisössä vallitsevaa kaaosta. Vasta silloin, kun alaiset vapaaehtoisesti seuraavat esimiestä, on hyödyllistä alkaa käyttää valtuuttavaa johtamista työyhteisössä. Moni esimies elää kuitenkin harhassa ja luulee johtavansa alaisiaan, vaikka työntekijät eivät seuraakaan häntä vapaaehtoisesti. (Juuti 2016: 63, 82.)

### **Kyynikkojen vakuuttaminen itsensä johtamiseen**

Jokaisessa työyhteisössä tavataan kyynikkoja. Kyynikot suhtautuvat uusiin asioihin aina ensin kielteisesti vastustaen niitä lähes periaatteesta. Kyynikko on terminä negatiivinen, vaikka kyynikot tuovat näkemyksillään myös tervettä kyseenalaistamista ja ovat siksi ryhmän kehityksen kannalta tärkeitä jäseniä. Kyynikot voivat kuitenkin estää ryhmän kehitystä, jolloin heidän asenteensa on vahvasti tunnesidonnaista. He saattavat kokea uudet asiat tai niiden esittäjät henkilökohtaiseksi uhkaksi. Paras keino voittaa kyynikon luottamus on ryhmän ongelmatilanteessa kuunnella ja hyväksyä kyynikon esittämä kritiikki rakentavasti. Tämän ansiosta kyynikot lähtevät yhteiseen ratkaisuun mukaan, sillä heidän näkemystään on arvostettu. Jos taas esimies torppaa kyynikon kritiikin ja käyttää valtaa tehden itse ratkaisun ongelmaan, kyynikko saa muutkin tiimissä mukaansa suhtautumaan jatkossa kielteisesti kaikkiin esimiehen esittämiin asioihin. Kyynikot arvostavat rutiinia ja kyseenalaistavat muutosta. Heidän näkemyksiään kannattaa kuunnella ja jalostaa ne ryhmän toimintaan sopiviksi. (Pietiläinen & Kesti 2012: 170–174.)



### **Yksilön muutoshaluttomuus ja epävarmuus**

Halukkuutta itsensä johtamiseen voi vähentää haluttomuus kehitysprosessiin. Jos ei halua uudistaa työtapaansa ja työtään, vastahakoisuuttaan voi perustella sillä, että oma persoonallisuus ei mukaudu uusiin työtapoihin. Syynä saattaa olla myös epävarmuus tai jännittäminen. Itsejohtajuuden esteenä voi yhtä hyvin olla työntekijän väheksyvä käsitys itsestään ammatillisena. Aikaisemmat epäonnistumiset, negatiivinen palaute ja tuen puute ovat saattaneet heikentää työntekijän uskoa omaan kykyihinsä toimia alansa ammatillisena. Jos yksilö ei koe aitoa tarvetta muuttua tai kehittyä, muutos ei tapahdu. Itsensä johtaminen vaatii voimavaroja, aikaa ja työyhteisön tukea, jota ilman halu kehittää itseään ja osaamistaan voi heikentyä. Esimies onkin avainasemassa työntekijän itsensä kehittämisen tukijana. (Åhman 2003: 73–74; Paasivaara 2009: 12–13.)

### **Organisaation tuki**

Vaikka valtuuttava johtaminen edistääkin alaisten itsensä johtamista, itsensä johtamisen taitoja on tärkeä kehittää myös valmennuksilla. Työntekijöiden autonomiaa painottavien organisaatioiden pitäisikin varmistaa sekä työntekijöiden että esimiesten saavan tarpeellisen koulutuksen itsensä johtamisen taitamiseksi. (Amundsen & Martinsen 2015: 318.) Itsensä johtamisen valmennuksella voidaankin Åhmanin (2003: 88) mukaan saavuttaa pitkäaikaisia tuloksia. Organisaatioiden tuleekin kehittää valtuuttavia johtajia, jotka puolestaan kehittävät työntekijöistään tehokkaita itsensä johtajia (Yun ym. 2006: 374).

## 4. METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä itsensä johtamisen tukemisesta johtamisen keinoin sekä valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuudesta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään selkeyttämään keinoja, miten itsensä johtamista voi käytännössä johtaa. Käytännön esimerkkinä toimii informaatioteknologia-alan yritys ”Connecta”, jonka sisäisten itsensä johtamisen (jäljempänä: IJ) ja nk. itsensä johtamisen johtamisen (jäljempänä: IJJ) kykyjen toimintamallien toteutumista ja onnistumista pyritään tutkimuksessa laadullisesti selvittämään. Itsensä johtamisen johtaminen on Connectan keksimä termi, joka tarkoittaa sisällöllisesti samaa kuin valtuuttava johtaminen. Tutkimuksen laadullisena tavoitteena on saada lisää tietoa itsensä johtamisen kehittämisestä ja haasteista. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kulku ja käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, ja lisäksi osoitetaan, mistä syystä käytetyt menetit valittiin tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Myöhemmin tässä luvussa kuvaillaan myös tutkimuksen aineistoa.

### 4.1. Tutkimusmetodi

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään uusia ilmiöitä, ja saamaan niistä syvällinen näkemys (Kananen 2014: 16–17). Tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen tutkimusotteeseen juurikin kyseisestä syystä, sillä yrityksen käsitteelle itsensä johtamisen johtaminen ei heti löytynyt tieteellistä vastinetta ja sitä kuvastavaa teoriaa. Laadullinen tutkimus pyrkii luomaan teorioita, joita sitten määrällisen tutkimuksen avulla vahvistetaan tai kumotaan (Kananen 2017: 44). Laadullinen tutkimus tutkii syvemmin rajattua tapausta, kun taas määrällisessä tutkimuksessa otanta on suurempi joukko (Kananen 2014: 19). Tutkimus toteutettiin yrityksen erään paikkakunnan asiakaspalveluosastolla. Koska tutkimus tehtiin yrityksen toimeksiantona, tutkimuksen etenemissuunta oli aineistolähtöinen tutkimus. Aineistolähtöinen tutkimus on Kanasen (2010: 40) mukaan rinnastettavissa laadulliseen tutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen vaan pikemminkin siirrettävyyteen (Kananen 2010: 70). Tämän työn tulosten

siirrettävyys tarkoittaa minimissään tulosten siirrettävyyttä tai hyödynnettävyyttä laajemmin yrityksessä.

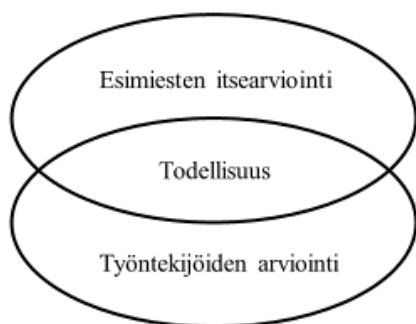
Tämän tutkimuksen kannalta luonnollisimmaksi ja tarkoituksenmukaisimmaksi aineistonkeruutavaksi katsottiin haastattelu. Haastattelututkimuksessa haastattelijan tehtävänä on välittää tutkimuksessa kuva haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2009: 41), mikä palvelee parhaiten tutkimuksen tarkoitusta itsensä johtamisen ilmiön ymmärtämisessä ja havaintoyksikköjen käsitysten selvittämisessä. Haastattelussa on Hirsjärven ja Hurmeen (2009: 34) mukaan myös se hyvä puoli, että sen avulla voidaan varmistaa havaintoyksikköiden pysyminen asiassa, jolloin voidaan paremmin taata relevanttien asioiden ilmeneminen aineistossa. Haastattelut jaetaan kysymystyyppin mukaan kolmeen eri luokkaan, strukturoituun eli lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun eli syvähaastatteluun (esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 104; Eriksson & Kovalainen 2016: 93–95).

Teemahaastattelu perustuu haastattelijan esittämiin avoimiin kysymyksiin ja informantin (haastateltavan) tarinoiviin vastauksiin (Koskinen ym. 2005: 108). Haastatteluihin muotoiltiin teemoihin sopiva kysymysrunko, josta kuitenkin saatettiin poiketa vaihtamalla kysymysten järjestystä tai esittämällä jatkokysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. Hirsjärvi ja Hurme (2009: 47) mieltävätkin puolistrukturoidun haastattelun syvähaastattelun ja lomakehaastattelun välimuotona, jossa teemat ja suurin osa kysymyksistä ovat ennalta lukkoon lyötyjä. Aineistonkeruutavassa päädyttiin teemahaastatteluun, koska tutkimuksen aineistolähtöisyyden takia tutkimuksen tekijällä ei ollut aluksi tarkkaa kuvaa siitä, mitä aineistosta löytyisi tai haluttaisiin etsiä (vrt. Kananen 2014: 76).

#### 4.2. Aineistonkeruun toteutus

Haastattelututkimuksen havaintoyksiköiksi valittiin Connectan asiakaspalveluosaston yhdessä kaupungissa sijaitsevat tiimit. Tutkimuksessa haluttiin selvittää yksilöiden näkemysten lisäksi myös esimiesten todellisuuskuvat. Todellisuuskuvalla tarkoitetaan tässä

tutkimuksessa sitä, että esimiehen kertomaa näkemystä verrataan hänen alaisensa kokemukseen, jolloin näistä kahdesta haastattelusta voidaan nähdä todellinen, objektiivinen tilanne. Todellisuuskuvaa havainnollistaa Kuvio 2.



**Kuvio 2.** Todellisuuskuvan hahmottaminen haastatteluiden avulla.

Jokaisen tiimin esimiehet haastateltiin, ja jokaiselta esimieheltä haastateltiin kaksi satunnaisesti arvottua alaista. Esimiehistä käytetään tuloksissa tunnisteita Esimies 1–5. Työntekijätkin anonymisoitiin, mutta tunnisteista haluttiin silti pystyä yhdistämään työntekijä omaan esimieheensä. Esimerkiksi Esimies 1:n tiimistä haastateltiin siis työntekijöitä 1A ja 1B.

Haastattelut pidettiin helmi-maaliskuussa 2019 kasvokkain yksilöhaastatteluina yhtä työntekijää lukuun ottamatta. Hänen haastattelunsa toteutettiin puhelimitse, minkä takia häneltä ei voitu kysyä mielipidettä haastateltaville näytettävään Connectan itsensä johtamisen kykyjen toimintamalliin.

Yrityksestä haastateltiin alkutilanteen kartoitukseksi ja toimintamallien tarinaan tutustumiseksi toimintamallien pääkehittäjää sekä kehittämisessä mukana ollutta johtoryhmän henkilöä. Nämä haastattelut auttoivat esimiesten ja työntekijöiden haastattelukysymysten rajaamisessa ja muotoilemisessa. Suurin osa työntekijöiden haastatteluista pidettiin ennen esimiesten haastatteluja. Tämä synnytti lisää tutkimusta rikastuttavia näkökulmia, joista kysyä esimiehiltä. Työntekijähaastatteluihin suunniteltu avustava kysymyspatteristo haki

tarkempia rajojaan ja kysymykset järjestystään parin ensimmäisen haastattelun ajan. Nii- den jälkeen tutkimuksen tekijälle selkeni kysymysten loogisempi järjestys, ja kysymys- pohjaan lisättiin myös muutama uuden näkökulman tarjoava kysymys. Esimieshaastatte- luissa vastaavasti ensimmäisen haastattelun jälkeen pystyttiin muotoilemaan kysymyksistä jäsennellympi kokonaisuus, jossa teemasta toiseen pomppiminen vähentyi huomattavasti alkuperäiseen verrattuna. Tutkittavan ilmiön ollessa epätarkka, jokaisessa haastattelussa annettiin sijaa myös spontaaneille jatkokysymyksille, joita syntyi haasta- teltavan vastauksiin liittyen (vrt. Kananen 2010: 56). Haastattelurungot, joita käytettiin toimintamallien kehittäjien, esimiesten ja työntekijöiden haastatteluissa, löytyvät liite- luettelosta (Liitteet 1–3).

#### 4.3. Aineiston kuvailu

Haastattelututkimuksen havaintoyksikkö koostui Connectan asiakaspalveluosaston yh- dessä kaupungissa sijaitsevista tiimeistä. Tiimejä on yhteensä viisi kappaletta, joista kolme keskittyy puhelinasiakaspalveluun ja kaksi taas digitaaliseen asiakaspalveluun. Jo- kaisen tiimin ikäjakauma on suuri, päälle parikymppisistä pian eläköityviin, ja haastatel- tavat sattuvat olemaan eri ikäluokkien edustajia. Kussakin tiimissä on 11–14 työntekijää, ja tiimiä johtaa yksi esimies. Esimiehistä kaksi oli miehiä ja kolme naisia.

Esimiesten koulutustaustat vaihtelivat merkonomista taloushallinnon ja markkinoinnin tradenomiin ja kielenkääntäjän maisteritutkintoon. Haastateltavat esimiehet olivat palvel- leet yrityksessä 5–24 vuotta (keskiarvo 16 vuotta) ja olleet esimiestehtävässä 1–18 vuo- den ajan. Kaikki esimiehet olivat aloittaneet uransa Connectalla linjatyöntekijöinä eli asiakaspalvelijoina, ja edenneet sitten esimiestehtäviin. Esimieshaastattelut kestivät 55– 85 minuuttia. Vaikka haastatteluiden kesto vaihteli, jokaisen esimieshaastattelun litteraa- tion pituus pysyi 10 ja 12 sivun välillä.

Haastateltavien työntekijöiden palvelusaika Connectalla vaihteli 10 kuukaudesta 40 vuo- teen (keskiarvo 17,6 vuotta) ja nykyisen esimiehen alaisuudessa 2,5 kuukaudesta 4,5 vuo- teen (keskiarvo 1 vuosi 11 kuukautta). Haastateltavat edustivat lähes kaikkia työikäisten

ikäluokkia. Haastateltavista työntekijöistä kuusi olivat naisia ja neljä miehiä. Työntekijöiden haastattelujen kesto vaihteli 40:stä 60 minuuttiin, ja litteraatiot olivat 5–9 sivua pitkiä. Kaiken kaikkiaan esimies- ja työntekijähaastatteluista kertyi 120 sivua litteroitua tekstiä.

#### 4.4. Analyysin toteutus

Aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysimenetelmää. Haastattelut nauhoitettiin suorien lainausten käyttämiseksi tutkimuksessa. Tutkimusaineisto litteroitiin eli jokainen haastattelunauhoite kuunneltiin ja kirjoitettiin auki (Kananen 2010: 140). Tutkimuksessa päädyttiin aineiston sanatarkkaan litterointiin (Kananen 2010: 59), jättäen kuitenkin toisot ja merkityksettömät täytesanat pois. Tämän jälkeen litteroitu aineisto koodattiin tulosluvun mukaisiin teemasegmentteihin helpottamaan puolistrukturoidun haastattelun tulosten jäsentelyä (Kananen 2010: 61–62). Aineistosta pyrittiin koodausten avulla jättämään tutkimuksen kannalta epärelevantti materiaali analyysin ulkopuolelle (Hirsjärvi & Hurme 2009: 135). Koodaus toteutettiin tutkimuksen teemojen mukaan eri värien ja numeroinnin avulla pitäen Excel-taulukkoa kaikista litteroiduista haastatteluista. Taulukossa 2 näkyy esimerkkinä Työntekijä 4A:n litteroinnin pohjalta tehty koodaus. Taulukossa on määritetty kunkin teeman numero ja väri, jotka toistuvat litteroidussa tekstissä tietyillä sivuilla. Teemat on myös kategorisoitu pääteemoihin, joiden avulla teemojen esiintyminen on jäsennelty tutkimuksen tulosluvussa.

**Taulukko 2.** Teemahaastatteluiden koodausmenetelmä.

Nro	Teema	Pääteema	Sivut	Lukuun
1	Miten esimies johtaa? Mitä olet mieltä?	Esimiehen johtamistapa yleisesti	1, 2	5.2.
2	IJ oma näkemys, IJ:n hyödyt	Itsensä johtaminen	2, 3, 4, 6	5.1.2.
3	IJ onnistuminen omalla kohdalla	Itsensä johtaminen	3, 5, 6	5.1.2.
4	Onko IJ toimintamalli (tm) tuttu? Mistä? Onko IJ tm tuttu?	Toimintamalli	3, 4	5.1.2.
5	Onko konsepti tuttu ja selkeä?	Toimintamalli	3	5.1.2.
6	Tm:n toteutuneet kohdat	Toimintamalli	6,7	5.1.2.
7	Tm:n omat tärkeät/hyvät kohdat ja huonot/turhat kohdat	Toimintamalli	7	5.1.2.
8	Kenen hyötyä esimies painottanut IJ:ssa?	Esimiehen toiminta IJ:hin liittyen	4	5.2.

9	Miten esimies kannustaa IJ:seen?	Esimiehen toiminta IJ:hin liittyen	5	5.2.
10	Mitä hyvää/parantamisen varaa hänen tavassaan johtaa IJ:ta?	Esimiehen toiminta IJ:hin liittyen	5, 6	5.2.
11	Esimiehen toiminnassa valtuuttavaan johtamiseen liittyen muutos (hyvä/huono, missä asioissa)?	Esimiehen toiminta IJ:hin liittyen	1-2, 4-5	5.2.
12	Vaikuttaako esimiehen toiminta sinun käsitykseen IJ:sta?	Esimiehen toiminta IJ:hin liittyen	5	5.2.
13	Haastavinta IJ:ssa, tietääkö ja auttaako esimies?	Itsensä johtamisen haasteet	8	5.3.
14	Tiimin kehityskohteet IJ:ssa, tarttuuko esimies niihin?	Itsensä johtamisen haasteet	8, 9	5.3.
15	Itsensä johtamisen esteet tai mahdollistaminen	Itsensä johtamisen haasteet	7	5.4.
16	Kehitysehdotukset yritykselle (myös tm:sta)	Kehitysehdotukset	7, 8, 9-10	5.4.
17	Muuta	Muuta	2, 6, 9	?

Aineistosta tehtiin lopulta tulkinta sisällönanalyysin keinoin, eli siitä etsittiin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja yllätyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009: 149). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii saamaan vastauksen tutkimustehtävään yhdistelemällä aineistosta nousevia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineistosta pyrittiin etsimään pääosin yhteneväisiä näkemyksiä, mutta yllättävät havainnot otettiin myös huomioon. Aineisto myös redusointiin esimerkiksi esimiesten todellisuuskuvia varten. Redusointi tarkoittaa keskeisten asioiden poimimista talteen analyysiä varten (Koskinen ym. 2005: 232). Tulosluvun rakenne luotiin kolmen litteroidun haastattelun perusteella, minkä ympärille oli sulava rakentaa myös muiden informanttien vastaukset.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen empiirisen osuuden kohdeilmionä on itsensä johtaminen ja valtuuttava johtaminen Connectalla, jossa kumpaankin aiheeseen on kehitelty omat toimintamallit. Yritys on nimennyt valtuuttavan johtamisen *itsensä johtamisen johtamiseksi*. Tässä tutkimuksessa käytetään kyseistä termiä ja sen lyhennettä IJJ tekstin selkeyden vuoksi vain yrityksessä esimiehille rakennettuun toimintamalliin viitattaessa sekä informanttien sitaateissa ja käsitteen määrittelyissä. Itsensä johtamisesta taas käytetään jatkossa kirjainlyhennettä IJ.

Tutkimuksen tulokset on jäsennelty viiden alaluvun alle. Ensimmäisessä alaluvussa tutkitaan yleisiä käsityksiä itsensä johtamisesta ja näkemyksiä Connectan IJ:n ja IJJ:n kykyjen toimintamallien toteutumisesta ja onnistumisesta ensin esimiesten näkökulmasta ja sitten työntekijänäkökulmasta. Toisessa alaluvussa esimiesten näkemyksiä omista johtamistavoistaan ja heidän työntekijöidensä kokemuksia esimiehensä toimintatavoista verrataan toisiinsa rakentaen samalla esimiesten todellisuuskuva. Kolmannessa alaluvussa on puolestaan koottu informanttien kokemat itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen haasteet. Neljännessä alaluvussa käsitellään lisäksi informanttien esiintuomia kehityskohteita sekä kehitysehdotuksia koko yritykselle. Viidennessä alaluvussa tehdään yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista.

### 5.1. Informanttien käsitykset itsensä johtamisesta ja toimintamalleista

Tässä luvussa tarkastellaan itsensä johtamista ja toimintamalleja haastateltavien silmin, aloittaen esimiesten haastattelujen annista ja seuraten työntekijöiden näkemyksillä. Alalukujen kulku on jaksotettu erilaisiin teemoihin.

#### 5.1.1. Esimiesten näkemykset



## Itsensä johtaminen

Haastatteluissa haluttiin selvittää informanttien spontaani näkemys itsensä johtamisesta. Esimiehet määrittelivät itsensä johtamiseen kuuluvaksi mm. itsenäisen työskentelyn, tiedonhaun ja avunpyynnön, vastuunoton ja itsetuntemuksen. Tarkat näkemykset löytyvät Taulukosta 3. Esimiehet pitivät itsensä johtamista tärkeänä, koska he kokevat sen esimerkiksi lisäävän työntekijän vastuunottamista ja täten vapauttavan esimiehen aikaa turhasta huolehtimisesta. Itsensä johtamisen tärkeyttä he perustelevat myös sen avulla, että sen koetaan olevan niin yritysten kuin työntekijöiden ainoa keino pärjätä tulevaisuudessa.

**Taulukko 3.** Esimiesten näkemykset itsensä johtamisesta.

<b>Esimies</b>	<b>Näkemys itsensä johtamisesta</b>
Esimies 1	<i>”Jos mä ajattelen mun tiimiä, et miten mä haluaisin et he johtais itseään et he seuraisivat omia tuloksiaan, olisivat aidosti kiinnostuneita siitä missä mennään. Et ois itseohjautuvasti sitä <b>tiedonhakua</b> ja <b>avunpyyntöä</b> ja myös palautetta osaisivat antaa aktiivisesti, ilman että pitää aina sanoa et laitatko palautteen tästä ja teetkö tätä. Ehkä sitäkin, et jos esimies on pois, niin homma hoituu, et ne ottaa sen <b>vastuun</b>.”</i>
Esimies 4	<i>”Että tiimiläinen osaisi ite seurata omia tuloksia, miten ne linkittyy siihen tavoitteeseen, onko pääsemässä. Ja jos näyttää siltä että tavoitteet ei täyty, hän osaisi ite <b>reflektoida sitä omaa tekemistä</b>, että mitä minun täytyisi nyt tehdä eri lailla, että saavuttaisin ne tavoitteet. Ja osaamisen kannalta ihan samalla lailla – et jos mä en osaa jotain juttua, niin mä rohkeesti pyydän siihen apua.”</i>
Esimies 3	<i>”Et pystyy <b>itsenäiseen työskentelyyn</b>, niiden tavoitteiden ja aikaraamien mukaan tekemään ne asiat kun on oletettua, ja niin et se tuntuu mielekkäältä ja motivoivalta. On tosi tärkeää, jos huomaa että ei onnistu, vaikka sanotaan et tätä sulta odotetaan, niin osaa myös pyytää sitä apua, <b>tunnistaa omat kehityskohteensa</b>, eikä tarvi osata, enhän mäkään osaa kaikkiin vastauksia, mut mä tiedän sen, et mä voin aina yrittää ja kysyä joltain, et mitä tämmöses tilantees kannattais tehdä.”</i>
Esimies 5	<i>”Sitä, että <b>huolehtii omasta osaamisesta ja tulosten tekemisestä</b>. Tottakai joku tarvii sitä tukee, mut on tosi tärkeää että sä itse tunnistat, mitkä on sun <b>vahvuuksia</b> ja mitkä kehityskohteita. Ja omalla tekemiselläsi pyrit aktiivisesti kehittämään niitä kehityskohteita ja myös oot aktiivinen siinä, et huomaat et hei tähän mä tarvin apua, niin pyydät sitä apua etkä odota, että joku huomauttaa et nyt tää ei mee niinkun pitää, vaan on ite koko ajan siinä tilanteen päällä.”</i>
Esimies 2	<i>”Jotta voi ylipäätään itseään johtaa, pitää olla <b>itsetuntemus</b> ja rehellisyys itseään kohtaan, koskee omia vahvuuksia ja heikkouksia. Se on lähtökohta ja sit ku nää tietää, pitää olla myös <b>motivaatio</b>, jos puhutaan että haluaa jotain muuttaa – kaikki noi muut on hyödyttömii, jos sulla ei oo motivaatio. Näiden jälkeen hahmottaa niitä asioita edessään ja näkee miten päästä niissä eteenpäin ja kehittyä. Ennen kaikkea myös olla armollinen ihminen, kaikki me myös heikkouksia omataan, mikä voi olla monesti vaikee itelle myöntää.”</i>

Kaksi esimiehistä (1 ja 4) peilasi itsensä johtamista pelkästään työntekijöiden näkökulmasta. Loput puolestaan tiesivät yhdistää itsensä johtamisen myös omalle kohdalleen. Esimiehen onkin osattava reflektoida ja johtaa itseään, ennen kuin hän voi johtaa muita johtamaan itseään (ks. Manz & Sims 2001).

### Valtuuttava johtaminen

Useimmat esimiehet määrittelivät valtuuttavan johtamisen eli yrityksen kielellä *itsensä johtamisen johtamisen* alaistensa ohjaamiseksi kohti itsensä johtamista ja työkalujen antamiseksi sitä varten, sekä päivittäisen tekemisen linkittämiseksi itsensä johtamiseen ja lopulta itsensä tarpeettomaksi tekemiseksi. Esimiehet 3 ja 4 puolestaan käsittivät itsensä johtamisen johtamisen henkilön omana johtamistaitona itsensä johtamisensa suhteen. Jokainen esimies näki itsensä johtamisesta ja valtuuttavasta johtamisesta seuraavan hyötyä, mutta koki myös tarvitsevansa tukea valtuuttavan johtamisen toteuttamiseen. Taulukkoon 4 on koottu esimiesten näkemykset itsensä johtamisen johtamisesta.

**Taulukko 4.** Esimiesten näkemykset valtuuttavasta johtamisesta.

<b>Esimies</b>	<b>Näkemyksensä johtamisen johtamisesta</b>
Esimies 2	<i>”Jotta voi olla itsensä johtamisen johtamisessa hyvä, niin pitää olla kyky havainnoida myös muita ihmisiä, ennen kaikkea jutella heidän kanssa oikeista asioista. Saa sen kuvan millä tavalla voi parhaiten olla avuks. Jos onnistun tossa työssä, niin sit mä oon tarpeeton. Ihmiset tekee omatoimisesti ja innokkaasti kaikki asiat, se on haave. Musta tulis semmonen leimasihenkilö vaan *nauraa*.”</i>
Esimies 5	<i>”Täähän on se mistä meitä mitataan - miten hyvin mä osaan ohjata mun alaisia siihen oikeeseen suuntaan, jotta he saa tästä asiasta kiinni ja pystyvät myös itse johtamaan itseään. Mun täytyy paitsi hoitaa se oma itseni johtaminen, niin mun täytyy osata ohjata niitä mun ihmisiä siihen itsensä johtamiseen, antaa niit keinoja, työkaluja siihen. Ja tottakai tukea siinä omassa roolissani.”</i>
Esimies 1	<i>”Et mä osaisin johtaa mun tiimiläisiä kohti tätä itsensä johtamista. Myös itteki pitää linkittää siihen itsensä johtamiseen nää tekemiset– kun on näin kauan ollu talossa, niin monesti menee vaan sillä vanhalla tavalla. Pitää aina miettiä ja pysähtyä itseksi, okei mä oon aina tehny tän näin, jos mä tekisinki tän näin? Ittelkei pysähtymisen ja oppimisen paikka.”</i>
Esimies 3	<i>”Itsensä johtamisen johtaminen on luoda alusta sille, että pystyy johtamaan itseään ja antamaan niitä työkaluja, millä pystyy johtamaan itseään ja yks merkittävä tekijä et sä haluat tehdä niin, on se mielekäs tekeminen ja pieni sisäinen motivaatio, minkä mä nään et on tosi tärkeä olla.”</i>

Esimies 4	”Sitä, että uskaltaa ja osaa hakea sitä apua, eikä niin että ’nyt mä vaan en saavuta tavoitteita ja that’s it’, hanskat tippuu. ’Se ei oo musta kiinni’. Jääädä odottaa et joku muu tuo mulle sen valmennuksen.”
-----------	--

Mitä esimiehet sitten ovat mieltä itsensä johtamisesta ja valtuuttavasta johtamisesta? Jokainen esimies kokee, että niistä on todellista hyötyä. Seuraavassa listattuna useimpien esimiehen mielipide, mitä hyötyjä itsensä johtamisesta seuraa:

- tehokkuuden parantuminen, palkkioiden kasvaminen (Esimies 5)
- omalla työpanoksella tiimin tulokseen vaikuttaminen (Esimies 1)
- herättää halun ottaa vastuuta ja kehittyä tehtävässä ja urallaan (Esimies 2)
- sisäinen motivaatio, työtyytyväisyys, merkitys, kehittyminen, hyvä tulos (Esimies 3)

Esimies 4 viittaa vielä vain noin 5 tai 10 vuoden takaiseen ajatustapaan, jonka mukaan esimiestyö oli paljon sitä, että esimies opetti PowerPointien kautta ja kertoi tiimille, mitä nyt lähdetään tekemään. Jollei esimies ollut käynyt jotain asiaa näin läpi, työntekijät saattoivat helposti kokea, että heidän ei tarvitsekaan osata asiaa. Nykyisin jokaisen pitää itse osata etsiä esimerkiksi sähköposteista relevantit ja tärkeät asiat. Tämä ohjaa Esimies 4:n mukaan työntekijää ottamaan vastuuta omasta tekemisestään, ehkäisee ”kaikkea kaikille”-tyyppistä epärelevanttia tietotulvaa ja vapauttaa esimieheltäkin aikaa muistuttelusta ja luennoimisesta tärkeämpään työhön. Tästä syystä Esimies 4 pitää tärkeänä, että myös itsensä johtamisen ismistä innostumattomat työntekijät sisäistävät itsensä johtamisen ydinsanomana jossain vaiheessa, että itsensä johtamista ei tulisi pitää vain halukkaiden ylimääräisenä ohjenuorana.

Useimmat esimiehet painottivat myös itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen tärkeyttä etenkin tulevaisuuden menestyksen yhtenä avaintekijänä. Sekä Esimies 1 että Esimies 5 näkevät, että tulevaisuudessa voivat pärjätä vain he, jotka osaavat johtaa itseään. Syyksi tähän Esimies 5 totesi painokkaasti:

*”Tää ympäröivä maailmaki tietyllä tapaa pakottaa meidät tähän, koska tietoo on niin paljon, asiat muuttuu niin nopeesti, me ei voida mitenkään enää pärjätä niillä vanhoilla eväillä, et me koulutetaan, valmennetaan kaikki asiat firmoissa. Vaan kyl*

*se vaatii ihmisiltä itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta ja sitä kiinnostusta, että on valmis satsaamaan siihen, että tekee itse asioita ja hankkii tietoa ja hallitsee sitä tietoa.”* (Esimies 5)

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, kokivatko he saaneensa tarpeeksi tietoa valtuuttavasta johtamisesta, ja millaista koulutusta he ovat asian suhteen saaneet. Esimiehet 1, 2, 4 ja 5 kokivat saaneensa riittävästi tietoa haastatteluihin mennessä odotuksiin nähden, Esimies 5 jopa täsmentää saaneensa ”aika valtavastikin tietoa ja tukea ja valmennusta, ja se on koko ajan saatavilla”. Esimies 1 summaa, että tietoa on tullut vähän ripotellen tapaus kerrallaan, mutta mieluummin niin, kuin että kaikki tieto yritettäisiin kaataa kerralla päähän. Esimies 2 kertoo, kuinka hän aina johtotasolta jotakin tietoa asiasta saatuaan tutustuu aiheeseen tarkemmin itsenäisesti kirjallisuuden ja esimerkkien avulla, jolloin hän kokee, että oppiminen vasta tapahtuu.

*”Välineet ja suunta on tullu täältä. Eihän tää oo mikään läpihuutojuttu et joku napsauttaa sormia et nyt me tiedetään tästä kaikki. Valmista ratkasua ei oo tullu ja tää on semmonen aihe, että valmista ratkasua ei voi tullakaan, koska se tarkoittaa eri asioita eri ihmiselle.”* (Esimies 2)

Tietoa on ammennettu itseopiskelun eli kirjojen kautta, sekä sparrailemalla kollegoiden ja oman esimiehen kanssa. Lisäksi esimiehille on pidetty tunne- ja palautekulttuurivalmennukset sekä Connectan oma itsensä johtamisen esimiesvalmennus, jossa itsensä johtamisen kykyjen toimintamalli esiteltiin ja valotettiin muutamalla rivillä, mitä toimintamallin eri kohdat tarkoittavat. Esimies 3 ymmärtää aiheen olevan läsnä myös esimiesten osastopäivien keskusteluissa, vaikkei se niiden pääotsikkona suoraan olekaan. Valtuuttavasta johtamisesta ei Esimies 1:n mukaan ole ollut vielä kummoista valmennusta. Tämä on ristiriidassa ainakin Esimies 2:n kokemukseen:

*”Me ollaan alotettu perusteilla, et mitä ylipäätään vaatii, minkälaisia kyvykkyysiiä henkilöllä on, joka on vahvasti itseään johtava. Meitä on valmennettu, että näin johdat itsensä johtamista.”* (Esimies 2)

Itsensä johtamisesta puolestaan on jonkin ajan päästä tulossa tiimivalmennukset, joista ainakin Esimies 1 uskoo saavansa itsekin kokemusta ja oppia asiasta. Myös Esimies 3

korostaa oman oppimisen syventämistä opettamisen avulla. Esimies 5 viestii aktiivisuudesta itsensä johtamisen oppimisessa kertoessaan osallistuneensa lisäksi viime kesällä strategisia kompetensseja käsittelevään projektiin. Itsensä johtaminen käsitetäänkin yrityksen yhtenä tämän vuoden strategisena kompetenssina.

Kaikki esimiehet kokivat, että matka itsensä johtamiseen on vasta alussa ja lisää tukea tarvitaan. Esimies 3 ei kuitenkaan koe saaneensa riittävästi tietoa aiheesta:

*”En oo saanut. Miks mä vastaan näin – siitähän on artikkeleita ja muuta paljon – toi on ehkä vähän raju kommentti että en, mutta mä tarkotan sillä sitä, et varsinkin itsensä johtamisen johtamisesta, sanotaan sillon ku arkikiireet painaa, niin vähä väistämättä sillon voidaan palata niihin vanhoihin askeliin. Itsensä johtamisen johtaminen, siit mä haluaisin enemmän luentoja ja just käytännönläheisiä esimerkkejä, et miten tehdä tiettyjä asioita. En tiä onko väärin sanoa et en oo saanu riittävästi [tietoa], kyl me ollaan paljon saatu, mut kyl me voidaan paljo viel tehdä. Itsensä johtamista on paljon, ja ollut, mut se itsensä johtamisen johtaminen, niin siinä on paljon opittavaa”.* (Esimies 3)

Vastaavasti Esimies 4 kokee jääneensä valtuuttavan johtamisen suhteen vaille tukea:

*”Kyl se on varmasti aika suppee itelläki se näkemys et mitä kaikkee siitäki lakanasta [itsensä johtamisen johtamisen toimintamalli] sais irti. Tosi paljonhan se on jääny esimiehen oman itsensä johtamisen varaan, et miten mä johdan itsensä johtamista, ja miten sä ymmärrät siitä lakanasta ne -.”* (Esimies 4)

### Connectan IJ:n ja IJJ:n kykyjen toimintamallit

Esimiehiltä kysyttiin, ovatko Connectan IJ:n ja IJJ:n toimintamallit tuttuja, ja mitä he niistä pitävät. Toimintamallit olivat kaikille esimiehille tuttuja edeltävän kevään valmennuksista, mutta itsensä johtamisen toimintamallia pidettiin kuitenkin yleisesti ottaen tutumpana. Toimintamalleista pidettiin erityisesti siksi, että niillä sanoitetaan abstraktit käsitteet arjen tekemiseksi.

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä tehdään itsensä johtamisen kykyjen toimintamallin pohjalta henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat. Esimies 5 kuvaa naurahtaen II:n toimintamallin olevan niin takaraivossa, että muistaisi sen vaikka keskellä yötä herätettäisiin.

Poikkeuksetta esimiehet pitivät toimintamalleista, joissa abstrakti käsite on sanoitettu kansantajuiseksi arjen tekemiseksi myös asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Moni myös korosti Esimies 1:n tavoin, että itsensä johtamisen toimintamallin avulla pystytään havahduttamaan ihmisiä kuplasta, jossa he luulevat toimivansa itseään johtaen:

*”Aluks ku puhuttiin täällä itsensä johtamisesta, niin se oli vähän höttö, häh, mitä se on, mehän ollaan jo hyviä tässä? Sitten meni hetki, niin me saatiin nää [toimintamallit], et oli sanotettu tää, niin sitte rupes oikeestaan palaset lokahteleen kohdalleen. Et okeii, täs haetaan tätä ... Samoten tiimiläisille, ku sä pystyit näyttämään jotakin konkreettista, et se on muuten tällasta mitä haetaan, niin se ehkä valaisi kaikista eniten, kun sä näit ekan kerran nämä, et mitä tekemistä sillä ajetaan takaa.”* (Esimies 1)

Esimies 2 ei kuitenkaan koe olevansa täysin selvillä siitä, mitä kullakin osa-alueella tarkoitetaan, ja näkee toimintamallissa väärinymmärryksen vaaran:

*”Nää on niin monisäikeiset, näissä on niin paljon asiaa, et on hankala käsittää, vaikka kuinka mieltisi vaikka ittensä kohalla mitä nää tarkoittaa. Siinä on pieni riski väärinymmärrykselle, jos sä johtajana ymmärrät yksittäisen laatikon, vaikka kokeilukulttuurin, ihan eri tavalla kuin se henkilö, jonka kanssa sä käyt sen läpi. Varsinkin nyt kun ei niin pitkällä olla vielä tässä.”* (Esimies 2)

Esimies 5 korostaa sen hahmottamisen lisäksi, mitä itsensä johtamisella kyseisessä työympäristössä tarkoitetaan, toimintamallia välineenä ”tavoitteellistaa” itsensä johtamista, eli millaisia kykyjä Connecta haluaa työntekijöillään olevan. Esimies 1 lisäsi: *”Esimiestyössä mä koen et tässä on tosi suuri tuki esimiehille, toimintamalli minkä puitteissa ihmisen kanssa juttelet ja katot sitä ihmistä ja miten tuet sitä ihmistä”*. Esimies 2:ta lukuun ottamatta kukaan ei kokenut, että toimintamalleista puuttuisi jotain tai että niissä olisi jotain turhaa. Hän painottaa toisia kohtia enemmän ja tärkeämpinä omassa tekemisessään

kuin toisia, mutta ei ”poissulkisi mitään kohtaa turhana eikä poissulje sitäkään, että paljon tästä myös puuttuu”.

Esimies 2 pitää toimintamallien toteuttamista enemmän intuitiona kuin tiedostettuna tekemisenä. Toimintamallin tarkastelu aiheuttikin enemmän ahaa-elämyksiä, kuten Esimies 3:n ja Esimies 1:n tapauksissa:

*”Kun mä katon tätä, niin mun mielestä nää kaikki on mitä me ollaan tehty. Ehkä mä en oo sisäistänyt sitä, et itsensä johtamisen johtaminen ja ne kyvykkyydet, et niitä jo tehdään, et niitä ei oo aina vaan sanotettu tämän alle.”* (Esimies 3)

*”Mun mielestä joku pääteema on tosi tärkeä. Tällä hetkellä tuntuu, että tässä on justii niitä elementtejä mitä me tarvitaan.”* (Esimies 1)

Esimies 5:kään ei löydä toimintamalleista mitään turhaa, mutta haluaa painottaa, että toimintamallin toteuttaminen on sen sanoittamista haastavampaa:

*”Teorian tasolla tää asia saattaa kuulostaa yksinkertaiselta, et sitten vasta se tekeminen antaa todellisen oivalluksen siitä, mitä itsensä johtaminen ihan oikeesti on. Ja lisäksi tietysti, mitä kyvykkyyksiä ne itsensä johtamisen johtamisen kyvyt on, et miten hyvin pystyn johtamaan itseäni ja tietysti niitä alaisiani siinä itsensä johtamisessa”.* (Esimies 5)

IJJ:n kykyjen toimintamallista nostettiin erityisen tärkeiksi kohdiksi tavoitteet, johtamistaidot ja psykologinen pääoma ja turvallisuus. Toimintakulttuurin lisäksi Esimies 3 painotti johtamistaitoja tärkeyttä välttämättömyytenä osata johtaa ihmisiä eri tavoilla ja eri motiivein. Tavoitteista hän kertoi, että jotkut työntekijät eivät näe yhteyttä heidän omien ja Connectan tavoitteiden välillä. Kuitenkin psykologinen pääoma oli hänestä kriittisin, ”jos se ei oo kunnossa, niin se pystyy kyl rikkoa aika paljon”. Esimies 2 näkee puolestaan kannustavan kokeilukulttuurin ohella vuorovaikutustaitojen ja tunneällyn avainasemassa, sillä niitä tarvitaan päivittäin tiedostamatta, ja niissä kehittyminen onkin tärkeää niin uralla menestyäkseen kuin työelämän ulkopuolellakin. Hän pyrkiikin edesauttamaan vuorovaikutustaitojen ja tunneällyn kehittymistä, sillä ne tuovat hänen mukaansa myös ”niitä numeroita, joita pörssi-yhtiö tietenkin aina haluaa”.

Esimies 1 on hyödyntänyt toimintamalleja myös itsereflektiossa niin tiiminsä valtuuttavana johtajana kuin työntekijöiden itsensä johtamisen taidoissa. Nykyään hänen mielestään yrityksessä on selkeämpi suunta, mihin esimiehen kuuluu tiimiään viedä. Hänestä tuntuu, että toimintamallit ovat syventäneet keskusteluita, tuoneet uusia näkökulmia ja niiden avulla hän on saanut työntekijästä paljon enemmän irti kuin aiemmilla kehityskeskustelupohjilla. Samoin Esimies 4 pitää toimintamalleja hyvinä työkaluina kuukausittaisiin 1-to-1 -keskusteluihin työntekijän kanssa. Toimintamallin avulla on hänen mielestään helppo huomata hyviä asioita työntekijän toiminnassa ja antaa niistä positiivista palautetta. Myös kehitysalueista on helppo keskustella työntekijän kanssa – Esimies 4 kertoo myös työntekijöiden itse huomaavan omat kehityskohteensa toimintamallin avulla, jolloin esimiehen tehtäväksi jää vain alleviivata sama huomio ja sen syyt. Esimerkiksi jos työntekijä on jäänyt kauas tehokkuustavoitteesta, niin haasteena voi olla olennaiseen keskittyminen, jolloin työntekijää kiinnostaa enemmän oma puhelin kuin chattitehtävät. Esimies 2 puolestaan käyttää toimintamallia ja sen ohjeistusta työkaluna tilanteessa, jossa hän ei hahmota työntekijän ongelmaa tai ole itse esimerkiksi kyseisessä taidossa pätevä. Hän kokee toimintamallin avulla löytäneensä keinoja ratkaista tällaiset tilanteet.

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, olivatko informantit olleet mukana tai olisivatko he vastaavasti halunneet olla mukana kehittämässä toimintamalleja. Ainoastaan yksi esimiehistä oli ottanut osaa kehittämiseen. Hän oli ollut viime vuoden alussa vielä työntekijän roolissa, ja mukaan oli haettu ihmisiä eri tehtävistä. Toiset eivät kuitenkaan kokeneet tarvetta olla mukana kehittämissuunnitelmassa, vaan lukivat itsensä enemmän käytännön toteuttajiksi. Esimies 5 haluaa kuitenkin olla mukana jatkokehittämässä toimintamalleja.

### 5.1.2. Työntekijöiden näkemykset

#### Itsensä johtaminen

Haastateltavat työntekijät johdatettiin itsensä johtamisen teemaan pyytämällä myös heitä määrittelemään itsensä johtamisen käsite. Suurin osa kuvaili itsensä johtamista vastuuna tavoitteisiin pääsemisestä sekä omien kehitystarpeiden tiedostamisena, avunpyyntönä ja kykyinä hakea itsenäisesti tietoa. Pari työntekijöistä ajattelee itsensä johtamisen jopa niin,



että tekee työtä kuin tekisi sen omalle yritykselleen, tehden itsenäisesti päätöksiä. II:sta luetteltiin useita hyötyjä aina esimerkiksi työnteon tehostumisesta työn mielekkyyden lisääntymiseen ja yrityksessä etenemiseen. Työntekijöiden näkemykset itsensä johtamisesta on kerätty Taulukkoon 5:

**Taulukko 5.** Työntekijöiden näkemykset itsensä johtamisesta.

<b>Työntekijä</b>	<b>Näkemykset itsensä johtamisesta</b>
Työntekijä 1A	<i>”Vastuu siitä, että pitää huolen päivittää taitojansa, pyytää itselleen sitä koulutusta, aktiivisesti hakee tietoa. Raamitettu mitä mä teen mun työtehtävien sisällä, johdan itseäni ja kehitän itseäni.”</i>
Työntekijä 1B	<i>”Että mä otan vastuuta omasta työstäni ja reagoin siihen, jos mä en osaa jotakin, mä otan asioista selvää. Mä oon tavallaan pienyrittäjä siinä. Tää on mun oma tontti mitä mun pitää tehdä, ei mulle kukaan tuu sanomaan, että tee näin tai näin, vaan mä teen sen ite aktiivisesti niinkun parhaiten näin.”</i>
Työntekijä 2A	<i>”Mä teen sen työn, ja tiedän mitä multa odotetaan. Pyrin tekeen sen työn päivän tavoitteiden mukaisesti, ainahan se ei tietysti mee niin, kun on paljon erilaista. Aika paljon kuuluu siihen mun toimikuvaan.”</i>
Työntekijä 2B	<i>”Tiedostaa päämäärän ja välitavoitteet ja myös ne tavat, joilla niihin päästään. Jos ei, niin osaa ite kysyä oikeasta paikasta apua siihen. Ja tuo esille omat kehityskohteet, mihin tarvii esimerkiks koulutusta tai valmennusta, niiden tiedostaminen.”</i>
Työntekijä 3A	<i>”Itsestä huolehtimista. Ei pelkästään töissä. Huolehtimista myös osaamisesta.”</i>
Työntekijä 3B	<i>”Sitä että saa tehdä itse, tai että sais tehdä itse sellasia päätöksiä omaan työhön liittyen, joita ei kyseenalaistettais. Ja että olis työnantajan puolelta se luottamus, että tämä ihminen hallitsee tämän oman tehtävänsä, eikä kaikkiin asioihin tarvi hyväksyttää tiettyjä asioita esimiehen kautta, (niinku en koe, että on tarvinnukkaan)”</i>
Työntekijä 4A	<i>”Mä käsitan itsensä johtamisen siten että sä teet työtä niinku sä tekisit sen ittelles, omalle yritykselles. Mitä asioita mä tekisin, miten mä johdan itseäni, jos tää olis mun oma firma? Sä otat vastuuta asioista, koska jos sulla olis oma firma, sun pitää ottaa vastuut siitä, et sä voi kysellä keneltäkään muulta.”</i>
Työntekijä 4B	<i>”Ymmärtää, mitä täällä odotetaan. Se itsensä kehittäminen, et miten mä pääsen niihin tavoitteisiin. Opiskelu, sehän on sitä itsensä ohjaamista.”</i>
Työntekijä 5A	<i>”Varmaan oma-aloitteisuutta ja sitä että on selvillä asioista mitä pitää oppia ja mitä tarttee päivittäisessä työssä yleensäki. Ja ehkä se, että osaa löytää ne kehitystarpeet ja valmennustarpeet.”</i>
Työntekijä 5B	<i>”Että mä otan ite vastuuta omasta työnteosta ja siitä että pääsee niihin annettuihin tavoitteisiin rytmittämällä ite sen työpäiväni.”</i>

Työntekijät näkivät itsensä johtamisesta seuraavan hyötyjä, vaihdellen jossain määrin ja suuren hyödyn välillä. Hyödyiksi listattiin:

- Nopeuttaa työntekoa, kun tekee itse ratkaisuja luvan kanssa, ilman keskeytyksiä
- Tietää itse parhaiten, mitä apua ja koulutusta tarvitsee
- Itsestä huolehtiminen, elämäntavat myös vapaa-ajalla
- Osaamisesta huolehtiminen vapaalla helpottaa työssä suoriutumista
- Oppii tuntemaan itsensä paremmin työntekijänä, kun on vapaat kädet
- Esimiehen kuorma paimentamisessa vähenee
- Vastuun mukana tulevat vapaudet, eteneminen yrityksessä
- Kehittää omaa työtä ja oppimista, tuo työhön mielekkyyttä
- Itselle sopiva koulutustapa auttaa asioiden jäämisessä mieleen ja soveltamisessa, jolloin asiakaskin tyytyväisempi
- Pystyy itse suunnittelemaan, miten aikoo päästä tavoitteisiin
- Panostus tulevaisuuteen niin työelämässä kuin siviilissä

Muutamissa haastatteluissa informanteilta kysyttiin spontaani lisäkysymys, onko itsensä johtaminen hänen mielestään palkitsevaa. Taulukossa 6 näiden työntekijöiden vastaukset:

**Taulukko 6.** Työntekijöiden näkemyksiä IJ:n palkitsevuudesta.

<b>Työntekijä</b>	<b>Onko IJ sinusta palkitsevaa?</b>
Työntekijä 4A	<i>"Ainakin itelle on palkitsevaa, et sä saat sen onnistumisen tunteen, ja sen vastuun kautta saat sellasta tunnetta, että sä teet jotaki tärkeää. Sillon sä et oo liukuhihnatyöntekijä, vaan sun pitää tehdä omia päätöksiä joka päivä täskin työssä."</i>
Työntekijä 5A	<i>"Mä nään sen hyvinki palkitsevana, ihan konkreettisia onnistumisia ja eteenpäinmenoja tuon avulla. Vaikka monessa näissä tavoitteena on se, että työntekijä itte viihtyy paremmin ja osaa hommat paremmin, ja mitä paremmin osaa, niin sitä helpompi on yleensä töihin tulla päivittäin."</i>
Työntekijä 3A	<i>"Jos asioita miettii vaikka omien tavoitteiden puolelta, vaikka energiaa ja jaksamista – et pääseekö tuota kautta vaikka parempiin elämäntapoihin kiinni ja hyötyy sitä kautta."</i>
Työntekijä 2A	<i>"Mä tykkään siitä, että siihen luotetaan mitä mä teen. Mä tykkään tästä vapaudesta ja siitä, et meillä on nää etäjutut tulla. Kotona on ihana ja rauhallista tehdä, et ku ei oo taustameteliä, siinähän pystyy sitten keskittyä vähän paremmin."</i>

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan itsensä johtamisen onnistumista omalla kohdallaan. Kaikki olivat joko jossain määrin tai hyvin tyytyväisiä itsensä johtamiseen omalla kohdallaan. Useat (Työntekijät 1B, 2A, 4B ja 5B) arvioivat, että tilanne on hyvä näin – he viihtyvät työpaikalla, pääsevät tavoitteisiin itse keksimillään keinoilla ja ovat siinä tehtävässä, mihin ovat halunneetkin. Jotkut (Työntekijät 4A ja 5A) taas kertoivat hamunneensa enenevässä määrin lisää vastuuta itselleen, huolehtien kuitenkin tehtävien hallinnasta, ja olevansa innokkaita etenemään esimiestehtäviinkin. Yksi vastaaja (Työntekijä 3A), jolla ei ollut vielä selkeää pitkän tähtäimen uratavoitetta, kertoi olevansa tyytyväinen, mutta tietävänsä pystyvänsä parempaan. Toinen (Työntekijä 3B) taas on ottanut roolin, että tekee itse, niin tietää että asiakkaiden asiat sujuvat varmuudella. Pari (Työntekijät 1A ja 5B) taas kokee, että heidän pyynnöstänsä räätälöityjen koulutusmuotojen ansiosta he ovat sisäistäneet substanssia paremmin, jolloin heidän on helpompi palvella asiakastakin.

Alla olevaan Taulukkoon 7 on koottu yhteenvedon omaisesti tulkinnat esimiesten ja työntekijöiden yleisimmistä käsityksistä itsensä johtamisesta ja sen hyödyistä.

**Taulukko 7.** Yhteenvedo informanttiryhmiä itsensä johtamisesta näkemyksistä.

	<b>Esimiehet</b>	<b>Työntekijät</b>
<b>Näkemykset IJ:sta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Itsenäistä työskentelyä</li> <li>– Tiedonhakua ja avunpyyntöä</li> <li>– Vastuunottoa</li> <li>– Itsetuntemusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vastuu tavoitteisiin pääsemisestä</li> <li>– Omien kehitystarpeiden tiedostamista</li> <li>– Avunpyyntöä</li> <li>– Kyky hakea itsenäisesti tietoa</li> </ul>
<b>IJ:n hyödyt ja palkitsevuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tehokkuus</li> <li>– Tuloksellisuus</li> <li>– Vastuu</li> <li>– Kehittyminen</li> <li>– Työtyytyväisyys</li> <li>– Työntekijän vastuunottaminen vapauttaa esimiehen aikaa turhasta huolehtimisesta</li> <li>– Tulevaisuuden menestystekijä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työnteon tehostuminen</li> <li>– Työn mielekkyyden kasvu</li> <li>– Yrityksessä eteneminen</li> <li>– Antaa vapauksia sekä onnistumisen ja merkityksellisuuden tunnetta</li> </ul>

## Konsepti

Itsensä johtaminen on osa Connectan uudehkoa, nykyaikaista johtamiskulttuurin visiota, johon viitataan tässä tutkimuksessa nimityksellä Konsepti. Konseptissa itsensä johtaminen on sanoitettu kolmeksi toimintamalliksi erikseen työntekijöille, työtiimeille ja esimiehille, joista esimiesten malli lähestyy aihetta itsensä johtamisen johtamisen (IJJ) näkökulmasta. Toimintamallien kehittäjän pyynnöstä tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, onko yrityksen Konsepti (jonka osana toimintamallit ovat) työntekijöille tuttu ja selkeä. Termi oli jokaiselle tuttu, heidän mukaan siitä toivotetaan yrityksessä jatkuvasti. Vain neljä kymmenestä vastasi myöntävästi kysymykseen, tietävätkö he mitä konseptilla tarkoitetaan käytännössä.

*”Itelle se on paljon sitä itsensä johtamista, itseohjautuvuutta ja oma oppimispolku, lähettiin vuosi sinulle suunnittelemaan omaa oppimispolkua ja koulutustarpeita ja muuta.” (Työntekijä 5A)*

Työntekijä 4A ymmärtää asian tärkeyden ja onkin huolestunut iäkkäämpien työntekijöiden pysymisestä mukana kaikessa kehittämisessä:

*”Joo se nyt ainaki on tapetilla. Siitä ja työnteon nykyaikaistamisesta on tullu ehkä niinkin paljon tietoa, että ihmiset jotka on 30 vuotta ollu talos töis, ei välttämättä pysy siinä enää mukana. Koska tääki on sellanen ala joka vaihtuu, viikottain tapahtuu jotaki uutta, niin se saattaa tuottaa jotaki haasteita varsinki ihmisille joille ei tää digiaika oo niin tuttua. Nyt ollaan menossa mediataloksi. Paljon muutoksia tuossa tuon \*konseptin\* pohjalta sitte. Täällä käydään tosi paljon näitä asioita läpitte. Sitä kautta pyritään tuomaan porukalle [ilmi], että tää on oikeesti tärkeä asia et mihinkä on menossa tää työnteke, tää ei oo vaan mikään muitten tekemä kaavio.” (Työntekijä 4A)*

Sitä vastoin Työntekijät 1B ja 3B, jotka ovat palvelleet yrityksessä yli 20 vuotta, kokevat kyseisen konseptin edelleen sanahelinäksi, kuten Työntekijä 3B:n vastauksesta ilmenee:

*”Terminä tuttu, mut se sisältöhän on semmosta huttua. Aina vaan sanotaan et tää on nyt tätä \*konseptia\*, okei joo... Mitä se niinku tarkoittaa? Sisällöllisesti se on*

*mulle ihan huuhaata toistaseksi, et miten se vaikuttaa. Mitä se terminä tarkoittaa, mitä se tarkoittais mun työhön, niin en tiedä.” (Työntekijä 3B)*

Työntekijä 2B on huomannut, että alun epätietoisuudesta, mitä konseptilla haetaan, ollaan nyt kuitenkin otettu edistysaskelia oikeaan suuntaan:

*”Se on mun mielestä ehkä vähän semmosta, miksi kukin sen mieltää. Ku siitä ruvettiin puhumaan joskus 3 vuotta sitten, niin kukaan ei tienny yhtään, mitä se tarkoittaa – ei tienny varmaan ne, jotka on sen kehittäny. Tiedettiin vaan mihin halutaan, mutta ei ehkä tiedetty vielä niitä tapoja ja mitä se tarkoittaa. Puhuttiin pitkään eikä kukaan tienny mitä sillä konkreettisesti halutaan. Tiedettiin vaan että halutaan olla uuden ajan operaattori. Nyt tietää mihin suuntaan on menossa. Mutta se \*konsepti\*, mä koen sen niin että mukautuu sen mukana, että meille tulee uutta koko ajan, uusia alueita ja pitää itensä ajan tasalla.” (Työntekijä 2B)*

Työntekijä 4B kauhistelee, että ei muista ”näin itsestään selvien asioiden” tarkoitusta. Hetken päähkäiltyään asia alkaa valjeta hänelle kuitenkin hivenen. Hänen mielestään olisi silti tärkeää, että termi ”avattaisiin joka kerta, kun se heitetään ilmoille. Nyt ku multa joku kysyy, mikä se on, niin mähän meen todella lukkoon, et mikä toi on.” (Työntekijä 4B)

### Toimintamallin tutuus

Itsensä johtamisen toimintamalliin edettiin kysymällä, onko Connectan itsensä johtamisen kykyjen toimintamalli haastateltavalle entuudestaan tuttu. Vain kaksi työntekijää tiesivät ulkomuistista, mistä puhutaan, mutta yhtä lukuun ottamatta muut tunnistivat toimintamallin sen nähdessään. Kuitenkin toimintamallin tutuus ja esittelytilanteet vaihtelivat laidasta laitaan, ristiriitoja löytyi jopa saman esimiehen alaisuudessa olevien työntekijöiden vastauksista. Toinen saattoi väittää toimintamallin esiintyneen tiimipalaverin aiheena, kun taas saman tiimin toinen haastateltava saattoi sanoa toimintamallin tulleen puheeksi vain kahdenkeskisessä esimies-alais-keskustelussa (1-to-1 -keskusteluissa). Moni kertoi puolustukseksi, että kiireisen työn ohessa vastaavia uusia malleja tulee jatkuvasti, jolloin ei voi tarkkaan muistaa, mitä niistä on nähnyt ja missä yhteydessä.

Tiimissä, jossa esimies oli vaihtunut tiuhaan viimeisten vuosien aikana, oli eniten ristiriitaiset vastaukset: Ensimmäinen työntekijä muistaa osastonjohtajan näyttäneen vuosi sitten toimintamallin hänelle tilanteessa, jossa seurattiin, ”kuinka hyvin itsensä johtaminen on lähtenyt käyntiin”. Tämän jälkeen hän ei muista nähneensä toimintamallia, ellei se sitten ole pyörinyt palaverien kalvoissa. Toinen puolestaan ei muista koskaan nähneensä toimintamallia. Hän avautuikin siitä, että koko itsensä johtamisesta ei ole puhuttu ainakaan heidän tiimilleen. Hän itse pyysi esimiestä kertomaan, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa tässä yrityksessä, mutta esimies vastasi asian olevan ”niin iso kakku vielä”, että ei oikein tiedetä, kuinka sitä tuotaisiin yritykseen.

Yksi haastatelluista työntekijöistä oli ollut vapaaehtoisesti mukana viimeistelemässä toimintamallia muutaman muun asiakaspalvelutyöntekijän kanssa. Hän tiesi myös, että toimintamallin osa-alueiden pohjalta toteutetaan uusi henkilöstökysely kenties jo alkukesästä.

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä ei ollut kuullut esimieheltään esimiehille laaditusta IJJ:n kykyjen toimintamallista. Kyseinen toimintamalli oli kuitenkin jokseenkin tuttu kahdelle esimiesrooliin tähtäävälle työntekijälle, ja muutama muu piti todennäköisenä, että esimies on siitäkkin toimintamallista maininnut.

#### Toimintamallin toteutuminen ja onnistuminen

Seuraavaksi haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan informanttien näkemystä toimintamallin jo toteutuneista kohdista sekä työntekijöiden mielestä tärkeistä ja turhista kohdista. Suurin osa työntekijöistä piti kaikkia toimintamallin kohtia tärkeinä. Moni vastasi kysymykseen toimintamallin toteutumisesta Työntekijä 3B:n kanssa samoin:

*”Mun mielestä tässä on paljon sellasia asioita, jotka on toteutunu täällä jo kauan aikaa, ilman että sitä on nimetty tällaseksi itsensä johtamiseksi.”* (Työntekijä 3B)

Itseenä kyyniseksi tituleeraava Työntekijä 3B ei näe toimintamallissa mitään turhaa, mutta pitää toimintamallia yhdentekevänä, jos sitä ei saa rauhassa sisäistää:

*”No ei varmaan oo mitään turhaa, mutta sillä lailla on, jos ei ole aikaa näihin perehtyä ja käydä läpi vaikka esimerkiksi tiimin kanssa. Sithän tää on vaan tällanen asia muiden joukossa, jotka ei oikeesti vaikuta minun tapaan tehdä töitä, oppia tai mitään. Mun kysymys on aina se, että mitä tällä halutaan nyt saavuttaa? Mitä tällä halutaan, että minä saavutan? Miksi tämä tuodaan nyt meille? Koen että en ole saanut vielä vastausta.” (Työntekijä 3B)*

Alla olevaan Taulukkoon 8 on tehty vertailun vuoksi yhteenveto esimiesten ja työntekijöiden relevanteimmista kokemuksista Connectan toimintamallien tuttuuteen, toteutumiseen ja onnistumiseen liittyen.

**Taulukko 8.** Yhteenveto informantiryhmien kokemuksista toimintamalleista.

	<b>Esimiehet</b>	<b>Työntekijät</b>
<b>Toimintamallin tuttuus</b>	– Molemmat (IJ ja IJJ) mallit tuttuja	– Harvalla ulkomuistissa
<b>Toimintamallin toteutuminen</b>	– Paljon toteutettu tiedostamatta jo aiemmin	– Paljon toteutunut jo ennen toimintamalleja
<b>Toimintamallissa hyvää ja huonoa</b>	– Kaikki pitivät toimintamalleista, ne konkretisoivat käsitettä – Ei turhia kohtia	– Suurin osa hyviä kohtia – Jotkut kohdat eivät kaikille välttämättömiä

## 5.2. Esimiesten todellisuuskuvat valtuuttavasta johtamisesta

Tässä alaluvussa esimiesten näkemyksiä vertaillaan heidän työntekijöidensä kokemuksiin. Näin selvitetään esimiesten ”todellisuuskuva” siitä, kuinka yksi yhteen heidän näkemyksensä menevät alaistensa kanssa ja kuinka itsereflektiivisiä esimiehet ovat. Todellisuuskuvat käydään läpi esimies kerrallaan. Jokaisen esimiehen todellisuuskuva on hahmotettu taulukoksi (Taulukot 9–13).

**Taulukko 9.** Esimies 1:n todellisuuskuva.

<b>Aihe</b>	<b>Esimies 1</b>	<b>Työntekijät 1A ja 1B</b>
Esimiehen johtamistapa yleisesti	Mukaansatempaava, kannustava, empaattinen, kuunteleva, välittävä. Edistää avoimuutta ja luottamusta.	Kannustava ja myönteinen. Esimies on yksi tiimistä. Yksi parhaista esimiehistä. 1A Ehdottomasti parasta mitä voi olla. Antaa vapaat kädet, vastuuta ja luottamusta. 1B
Esimiehen läsnäolo	Järjestää joka päivään hetken, jolloin on tiimin ääressä. Päivittäin kysyy kuulumiset, ilmoittaa jos pitää etäpäivän tai on palavereissa.	On läsnä ja todella kuuntelee. 1A On läsnä ja helposti tavoitettavissa, kuittaa Lyncissä missä on milloinkin. Kuuntelee. 1B
Valmentava johtamisote	Valmentaa, tukee ja rohkaisee, antaa mahdollisuuksia. Kuuntelee.	Oivalluttaa, ei anna valmiita vastauksia. Erittäin kannustava. Antaa vastuuta. 1A Ei anna suoria vastauksia, ohjaa oikeaan suuntaan. Pyytää työntekijää kertomaan ensin oman näkemyksensä. 1B
Kenen hyötyä painottanut?	Enimmäkseen asiakkaiden ja yrityksen.	Työntekijän ja asiakkaan. 1A Yrityksen ja työntekijän. 1B
Valtuuttava johtaminen - tekeekö?	Rohkaisee kokeilemaan uutta. Neuvoo linkittämään toimintamallin omaan tekemiseen.	Kannustaa kokeilemaan. Keskustelee kehitysehdotuksista, ei torppaa niitä. Selvittää ongelmat ja antaa palautteen, kuinka ne ratkaistiin. 1A Antaa henkilölle aikaa tutustua uuteen (tuotteeseen), kannustaa aktiiviseen ammattitaidon kehittämiseen. Tietää mitä henkilö haluaa ja osaa. 1B
Muutos esimiehen toiminnassa, alaisten reaktio	Tunnistanut paremmin työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet, osaa ohjata heitä paremmin. Lisännyt kannustusta ja tukea. On saanut positiivista palautetta muutoksesta.	Saa vapaammat kädet ja enemmän omaa ääntä kuuluviin. 1A Kysynyt enemmän mitä koulutusta kukin kaipaa, antaa enemmän luottamusta, enemmän kannustusta ja kehuja. 1B
Onko vaikutusta alaisten näkemykseen IJ:sta?	-	On. Selkeyttänyt omassa työssä kehittymismahdollisuuksia. 1A On. Henkilö tullut sen myötä aktiivisemmaksi, ei odota valmista vastausta, vaan ottaa itse selvää. 1B
Onnistuminen alaisten IJ:n tukemisen suhteen	Osalle alaisista itsensä johtaminen on tähtikirkas, toisille ei aukea.	Toimii juuri oikealla tavalla. Henkilö saanut esimieheltä tarpeeksi tietoa ja ohjausta. 1A Toimii juuri oikealla tavalla. 1B

Esimes 1 on omien sanojensa mukaisesti mukaansatempaava ja empaattinen johtaja, joka tuntee tiiminsä läpikotaisin ja välittää heistä kuin perheenjäsenistään. Esimes 1 on saanut kannustuksillaan jopa 20 vuotta yrityksessä työskennelleet työntekijät lopulta työnkiertoon. Työntekijöiden vastauksista heijastuu Esimes 1:n myönteisyys, kannustavuus ja



luottamus. Työntekijä 1B kuvasi Esimies 1:n johtamistapaa ”Ehdottomasti parasta mitä voi olla”.

Esimies 1 on painottanut tiimilleen itsensä johtamisen tärkeyttä erityisesti yrityksen ja asiakkaiden näkökulmasta ja ohimennen myös työntekijän kehityksen kannalta. Työntekijä 1B muistaa esimiehen painottaneen, että itsensä johtaminen ”tuo työnantajalle säästöä ja työntekijälle se tekee sisältöä – sun on pakko oppia ja ottaa itte selvää”. Esimies 1 on toimintamallin myötä muuttanut johtamistapojaan esimerkiksi tunnistamalla rivien välistä alaisten vahvuudet ja ohjaamalla heitä niiden mukaan urapolulla. Työntekijöiden tunteminen auttaa häntä tietämään, mihin kukin kykenee tai kykenisi vielä paremmin. Työntekijä 1B vahvistaa tämän toteutuvan esimerkiksi esimiehen ehdottaessa hänelle hyödyllisiä oppimistapoja. Työntekijä 1A kehuu esimiestä lämpimästi tämän tavasta käydä kehityskeskustelut rakentavassa hengessä, niin että tilanteesta pois lähtiessä on hyvä olo. Hän myös kertoo esimiehen antaneen työkaluja itsensä johtamiseen.

Esimies 1 on myös ohjannut työntekijät valitsemaan itselleen mielekkäitä palavereja, joista he kertovat myöhemmin tiimille, eli Työntekijä 1B:n mukaan jakaa palaverinpitoa ja aktivoi koko tiimiä. Lisäksi hän on rohkaissut tiimiä kokeilemaan uutta ja siirtymään uusiin järjestelmiin perustellen sen työn nopeutumisella. Hän uskoo alaisten pitäneen muutoksesta, vaikka kyse onkin ollut vain pienistä askelista. Molemmat ovat huomanneet positiivisen muutoksen. Kumpikaan alaisista ei keksi parantamisen varaa Esimies 1:n toiminnassa, molemmat kokevat hänen innostaneen itsensä johtamiseen.

Esimies 1 kokee, että tiimissä on joitakuita, jotka ovat itsensä johtamisessa jo maalivivalla, eli eivät melkeinpä tarvitse esimiestä ollenkaan. Toisten kanssa hän puhuu itsensä johtamisesta päivittäin, eivätkä he edelleenkään muista nähneensääkään toimintamallia.

**Taulukko 10.** Esimies 2:n todellisuuskuva.

<b>Aihe</b>	<b>Esimies 2</b>	<b>Työntekijät 2A ja 2B</b>
Esimiehen johtamistapa yleisesti	Välittää ihmisistä enemmän kuin numeroista. Pitkäjänteinen johtaja, tarkoituksena tehdä itsensä esimiehenä tarpeettomaksi tiimille.	Hyväntahtoinen, rauhallinen ja energinen. Luottaa että työntekijä osaa ja selvittää. Antaa vapaat kädet työhön. Puuttuu asioihin, jos tarpeen. 2A Luottaa alaisten osaamiseen. Puuttuu epäkohtiin, tarjoaa ratkaisuja. Antaa vastuuta. 2B
Esimiehen läsnäolo	Haluaisi olla enemmän läsnä, onkin jättänyt projekteja ja palaverieja pois. Ei aina muista tervehtiä etätyöntekijöitä.	Todella vähän läsnä. Kuuntelee kun on läsnä. 2A On läsnä ja kuuntelee tarvittaessa. 2B
Valmentava johtamisote	Näkee ihmisten kyvyt, vaikeivat he itse näe. Oivalluttaa.	Oivalluttaa. Saisi enemmän kysyä tiimin kuulumisia. 2A Valmentava ote. Oivalluttaa. 2B
Kenen hyötyä painottanut?	Työntekijän, esimiehen, yhteisön ja ehkä myös yrityksen.	Ei ole kertonut. 2A Ei ole painottanut. 2B
Valtuuttava johtaminen - tekeekö?	Pyrkii omalla johtamisellaan antamaan alaisilleen kipinän itsensä johtamisesta. Antaa vastuuta.	Vie kehitysehdotukset eteenpäin. Ehdottaa hyviä kehityskohteita. 2A Tuo esiin kehityskohteet, jos henkilö ei itse huomaa niitä. 2B
Muutos esimiehen toiminnassa, alaisten reaktio	Toimintamallin myötä tietoisemmin johtanut itsensä johtamista. Kehittänyt omaa palautteenantoa ja tunneälyä. Ei usko huomanneen muutosta.	Ei ole havainnut. 2A Antaa paljon luottamusta itsensä johtamiseen. Saa tehdä itse ja nähdä tulokset, oliko hyvä tapa. 2B
Onko vaikutusta alaisten näkemykseen IJ:sta?	-	Ei oikeastaan, on ollut niin kauan talossa. 2A Ei, ei niin käsitelty. Henkilö on itse hyvin itsensä johtaja, joten ei tarvitse siihen kannustustakaan. 2B
Onnistuminen alaisten IJ:n tukemisen suhteen	Vaikeaa, vaatii aikaa. Kaikki ei valmiita, joten heidän kohdallaan ei koe onnistuneensa.	Pohtii, tietääkö esimies, miten tiimillä menee tai mitä he tekevät. 2A Ei itse tarvitse kannustusta, mutta huomaa esimiehen palaverissa oivalluttavan ihmisiä itsensä johtamiseen. 2B

Esimies 2 kuvailee itseään erilaiseksi johtajaksi, sillä hän arvostaa ihmisiä enemmän kuin lukuja. Hän ajattelee työntekijöiden kehityksen johtavan lopulta numeerisiin tavoitteisiin. Hän pitää itseään valmentavana, ja kykenee omien sanojensa mukaisesti näkemään ihmisessä asioita, mitä tämä itse ei ole tiennyt, ja sen jälkeen oivalluttaa hänet siitä, miten ne saavutetaan. Esimies 2 haluaisi olla enemmän läsnä tiiminsä kanssa, joten hän on jättänyt pois kiinnostavista projekteista tai palavereista lisätäkseen ”ihmisaikaa”. Hän tervehtii tiimiään päivittäin, mutta unohtaa välillä etätyöpäiviä tekevien tervehtimisen, sillä se ei tule niin luonnostaan. Työntekijä 2A harmittelee esimiehen olevan liian vähän läsnä,

ja häntä huolestuttaakin esimiesten jaksaminen jatkuvan kiireen alla. Hän toivoisi esimiehensä kuulostelevan tiiminsä kuulumisia ohi mennessään ja neuvovan esimerkiksi silloin, kun myynti ei edisty, että mitä kannattaisi tehdä. Työntekijä 2B puolestaan ei halukaan jatkuvaa varmistelua, onko kaikki hyvin. Työntekijä 2A toivoisi esimiehen tarkentavan, mitä muuta kuin lukuja esimies odottaa tiimiltään.

Esimies 2 naureskelee harvoin kaivavansa toimintamallin esiin tarkoituksenaan alkaa keskittyä tiettyyn osa-alueeseen. Hän käy itsensä johtamista luonnostaan enemmän läpi sellaisten alaisten kanssa, jotka ovat asiassa edistyneempiä, sillä kokee pystyvänsä auttamaan heitä enemmän. Esimies 2:n mukaan tiimissä kaikki eivät tiedä tai ymmärrä, mikä toimintamalli on tai mitä itsensä johtaminen tarkoittaa. Hän pitää itsensä johtamisen toimintamallia tärkeänä erityisesti omasta näkökulmastaan, mutta kertoo painottaneensa työntekijöille heidän omaa hyötyään sekä lisäksi hyötyjä työyhteisössä ja vähän myös yrityksen hyötyjä. Alaisten mukaan hän ei ole painottanut mitään hyötynäkökulmaa, mutta Työntekijä 2B täsmentää käyneensä itsensä johtamista yleisesti ja omalla kohdallaan tarkemmin esimiehensä kanssa 1-to-1 -keskusteluissa. Jälkimmäisen Esimies 2 paljastaakin tekevänsä.

Esimies 2 on toimintamallin sekä luontaisen kasvun myötä muuttanut johtamistapojaan tietoisemmiksi esimerkiksi palautteen oikein ja oikeassa määrin antamisessa. Esimies 2 ei usko tiiminsä huomanneen muutosta lyhyessä ajassa, mikä pitääkin paikkansa toisen työntekijän kohdalla. Kumpikaan alaisista ei koe esimiehen toiminnan vaikuttavan heidän näkemyksiinsä itsensä johtamisesta, sillä esimies ei toisen mukaan ole juuri käsitellyt aiheita ja toinen puolestaan on kauan sitten juurtunut yrityksen toimintatapoihin. Esimies 2 ei halua pakottaa itsensä johtamista kaikille, eivätkä kaikki hänen mukaansa ole valmiita koko ajatusmaailmaan. Tästä syystä hän ei koe onnistuneensa tiettyjen työntekijöiden kohdalla ollenkaan, kun taas joidenkin kohdalla paremmin.

**Taulukko 11.** Esimies 3:n todellisuuskuva.

Aihe	Esimies 3	Työntekijät 3A ja 3B
------	-----------	----------------------

Esimiehen johtamistapa yleisesti	Luo luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriä, haluaa että hänen kanssaan voi keskustella mistä vaan.	Hyvä, avoin johtaja. Kiinnostunut myös siitä, mitä kuuluu työn ulkopuolelle. 3A Selkeä, hyvä, rauhallinen. Pystyy puhumaan kaikesta esimiehen kanssa. Esimies viestii olevansa tukena, mutta sysääkin vastuun muille. 3B
Esimiehen läsnäolo	Palavereissa, mutta pyrkii tekemään itsensä näkyväksi.	Esimiehet päivät pitkälti palavereissa. Silloin kun läsnä, on todella hyvä ihmisten kanssa. Tavoitettavissa saman päivän aikana. 3A Ei niin läsnä, mutta ei muutkaan esimiehet. 3B
Valmentava johtamisote	Kannustaa kokeilemaan ja antamaan palautetta, kysyy työntekijältä ehdotusta kehittymiskohteeksi jne.	Koutsaava ote: motivoiva, oivalluttava, ei anna valmiita vastauksia vaan ohjaa hakemaan tietoa. Neuvoa ja antaa vastuuta. 3A
Kenen hyötyä painottanut?	Työntekijät yrityksen voimavara, jota kautta asiakkaille etua ja näkyy myös työntekijän palkassa. Ei ole kertonut tätä näkökulmaa alaisille.	Kertoo asioista siten, miten ne hyödyttävät työntekijöitä. 3A Ei ole varma onko käyty, jos niin työntekijöiden. 3B
Valtuuttava johtaminen - tekeekö?	Linkittää esim. vuosiarviointien ja kehityssuunnitelmien aiheet itsensä johtamiseen. Antaa palautetta.	Muistuttelee kunkin omista vahvuuksista, ja kannustaa niiden perusteella mukaan erilaisiin projekteihin. Huomioi myös iäkkäämmät työntekijät, kannustaa eri työntekijöitä eri tyyppisiin koulutuksiin. 3A Ei, mutta on itse hankala alainen. Esimies ohjaa opettelemaan itsensä johtamista koulutuksiin. 3B
Muutos esimiehen toiminnassa, alaisten reaktio	Muuttanut valmennuskeskusteluja. Antaa tiimille enemmän vastuuta omista asioistaan. Uskoo että huomanneet muutoksen, muutama ainakin sanonut.	Kannustaa miettimään omia vahvuuksia. Pieniä eroja huomannut. 3A Ei ole huomannut mitään. 3B
Onko vaikutusta alaisten näkemykseen IJ:sta?	-	Ei nyt välttämättä. 3A Ei. 3B
Onnistuminen alaisten IJ:n tukemisen suhteen	Vaikeata, pitäisi linkittää arjen tekemiseen. Pala palalta oikeaan suuntaan menossa.	Esimiehillekin haastava uusi aihe. Heitä pitäisi kouluttaa enemmän siitä, mihin tiimi voi tai kannattaa käyttää aikaansa. 3A Ei käsitä mitä itsensä johtamisella haetaan. 3B

Esimies 3 pitää itseään ihmisläheisenä, mutta kunnianhimoisena esimiehenä ja haluaa olla osa tiimiä sekä luoda luottamusta, eli pitää tärkeänä niin työntekijöiden hyvää ilmapiiriä kuin tuloksentekoakin. Kumpikin hänen alaisistaan pitää häntä hyvänä esimiehenä, ja kokevat pystyvänsä puhumaan hänen kanssaan kaikesta. Vaikkei hän olisikaan läsnä, hän yrittää nykyään tehdä itsensä mahdollisimman näkyväksi ilmoittamalla menoistaan tiimille ja tervehtimällä tiimiä kasvotusten tai skypen välityksellä. ”*Se ei muuta tilannetta, mutta saa heille sen tunteen, et jos ne tarvii mua niin ne tietää, missä mä oon ja koska mä tuun takas*”. Esimies 3 on silti työntekijöiden mielestä liian vähän läsnä, mutta sama kiire koskee kaikkia esimiehiä.

Omien sanojensa mukaan Esimies 3 kannustaa tiimiään kokeilemaan erilaisia asioita ja keinoja. Työntekijä 3A vahvistaa tämän kertomalla Esimies 3:n kannustavan työntekijöitä omien vahvuuksiensa mukaisesti tehtäviin. Lisäksi Esimies 3 antaa työntekijän itse keksiä tavan, jolla päästä tavoitteisiin, koska uskoo työntekijän silloin myös sitoutuvan paremmin tekemiseensä. Hän on muuttanut toimintatapojaan esimerkiksi valmennuskeskusteluissa sekä antamalla alaisilleen enemmän vastuuta, uskoo alaisten huomanneen muutoksen.

Esimies viestii olevansa tukena, mutta Työntekijä 3B:n mukaan sysääkin vastuun muille. Työntekijä 3B ei koe, että esimies johtaa alaitensa itsensä johtamista millään tavalla, hänestä asiaan ei ole syvennytty. Työntekijä 3B ei ole myöskään huomannut muutosta esimiehen toimintatavoissa, kun taas Työntekijä 3A on huomannut esimiehen muistuttavan jokaista enemmän omista vahvuuksista. Esimies 3 ei ole sanonut itsensä johtamisen hyötynäkökulmasta alaisille. Työntekijä 3B ei muista, että esimies olisi ehtinyt käydä toimintamallia tarkemmin läpi heidän kanssaan, mutta sikäli jos on, niin luultavasti kertonut hyödyistä työntekijöiden näkökulmasta, kuten Työntekijä 3A muistelee hänen kertoneen.

Kumpikaan työntekijöistä ei koe, että Esimies 3 olisi vaikuttanut heidän näkemyksiinsä itsensä johtamisesta. Esimies 3 kokee, että itsensä johtaminen pitäisi linkittää enemmän arjen tekemiseen, mutta että ollaan menossa oikeaan suuntaan.

#### **Taulukko 12.** Esimies 4:n todellisuuskuva.

<b>Aihe</b>	<b>Esimies 4</b>	<b>Työntekijät 4A ja 4B</b>
Esimiehen johtamistapa yleisesti	Rauhallinen, määrätietoinen, tavoitteellinen. Hyvä tunnevalmentaja. Antaa ja pyytää palautetta.	Nykyaikaisin metodein johtamista, "yksi meistä". Kyselee kuulumisia, antaa ja pyytää palautetta. Hoitaa työntekijöiden asiat. 4A Rauhallinen, hyvä johtamistapa. Antaa vapaat kädet. Tarttuu ongelmatilanteisiin hyvin. 4B
Esimiehen läsnäolo	Paljon Skype-palavereja, mutta istuu niissä omalla paikallaan. Kokee että ei ole tarpeeksi tiimin kanssa	On läsnä. 4A On läsnä ja kuuntelee. 4B

Valmentava johtamisote	Ei anna valmiita vastauksia, mutta tarvittaessa tukee ratkaisun löytämisessä. Pyrkii antamaan jokaiselle sekä myönteistä että kehittävästä palautetta. Kannustaa pitkin viikkoa.	Kannustaa, kehuu ja kiittää. Ei anna kummempia ohjeita. Helppo jutella myös omista kehityskohteista. 4A Kehityskeskusteluissa pistää työntekijän miettimään, missä haluaa kehittyä ja saada koulutusta. Ei sano suoraa vastausta. Antaa vastuuta. 4B
Kenen hyötyä painottanut?	Työntekijän, yrityksen ja asiakkaiden.	Työntekijän ja esimiehen. Helpottaa molempien työtä. 4A Hyötynäkökulmaa ei ole tuonut esille. 4B
Valtuuttava johtaminen - tekeekö?	Keskustelee, miksi itsensä johtamisen muutosmatkalle pitää lähteä. Antaa vastuuta alaisilleen ja osallistaa. Valaa heihin itseluottamusta. Linkittää haasteet tavoitteiden saavuttamisessa itsensä johtamiseen.	Antaa vastuuta ja luottaa. Auttaa halukkaita eteneämään yrityksessä. Vie kehitysehdotukset eteenpäin. 4A Mahdollistaa aikaa työntekijän tietojen päivittämiseen, vie heidän ehdotuksensa eteenpäin. Positiivisesti ja vitsaillen heittää "no tämä on nyt sitä itsensä johtamista". 4B
Muutos esimiehen toiminnassa, alaisten reaktio	Ei enää ylivalvele tiimiä, eli tee helppoja/kenties turhia asioita työntekijöiden puolesta, jos he voivat sen itse tehdä. Ei enää muistuttele asioista enempäänsä. Osa varmaan huomannut muutoksen ja parempaan suuntaan.	Antaa ja kysyy enemmän palautetta, ja muuttaa tapojaan palautteen mukaisesti. Kuuntelee tiimiä. Pieniä muutoksia (palautteesta johtuvia) hyvään suuntaan. 4A Ei näe muutosta, esimies on aina ollut samanlainen kuin nyt, hyvällä tavalla. 4B
Onko vaikutusta alaisten näkemykseen II:sta?	-	Itsellä niin vahva, joten ei. 4A Väkisinkin sillä on ollut vaikutus. 4B
Onnistuminen alaisten II:n tukemisen suhteen	Suurimman osan kanssa helppoa, toiset ei kiinnostuneita. Tiimi alkanut ottaa vastuuta ja halunnut lähteä mukaan projekteihin.	Toimii miten pitää. 4A Vastaa kaikkiin tarpeisiin. 4B

Esimies 4 pitää itseään hyvänä tunnetaitovalmentajana, minkä lisäksi hän kuvailee itseään rauhalliseksi, määrätietoiseksi ja ilmapiiriä aistivaksi. Hänen työntekijänsä pitävätkin häntä rauhallisena, mutta toimeen tarttuvana kannustajana, joka vie tiimin ehdotukset eteenpäin. Esimies 4 potee melkein huonoa omatuntoa siitä, ettei mielestään ehdi olla tarpeeksi alaisensa kanssa. Hän on kuitenkin saanut täysin päinvastaista palautetta alaisiltaan. Heidän mielestään Esimies 4 ei anna suoraa vastauksia, vaan antaa vastuuta ja vapaut kädet töihin, aivan kuten Esimies 4 kertoikin tekevänsä. Työntekijä 4A kertoo esimiehensä johtavan nykyaikaisin metodein ja olevan yksi työntekijöistä. Tämän lisäksi hän kokee esimiehen olevan läsnä ja kyselevän usein tiiminsä kuulumisia varmistaakseen, että kaikki on hyvin. Välillä jotkut saattavat kuitenkin kokea esimiehen jatkuvan kyselyn uteluna.

Esimies 4 on keskustellut työntekijöidensä kanssa, voisiko johtua jostain itsensä johtamisen kohdasta, että hän ei pääse tavoitteisiin. Tiimille hän kertookin painottaneensa itsensä johtamisen hyötyjä heidän omasta ja tietysti myös yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Toinen työntekijöistä vahvisti tämän ja myös esimiehen näkökulmasta kerrotut hyödyt, mutta toinen ei muista kuulleensakaan esimieheltä hyödyistä.

Esimies 4 on muuttanut toimintamallien myötä johtamistapojaan esimerkiksi turhan yli-palvelemisen lopettamisella, jotta tiimi ottaa vastuun omasta työstään. Samasta syystä hän on vähentänyt muistuttelua ja lisännyt työntekijöiden osallistamista esimerkiksi palaverien pitämisessä. Esimies 4 uskoo joidenkin työntekijöiden huomanneen muutoksen. Toinen hänen haastateltavista alaisistaan on huomannut, että esimies antaa ja pyytää enemmän palautetta, ja korjaa toimintaansa palautteen perusteella, kun taas toinen ei ole huomannut mitään muutosta. Kumpikaan alaisista ei kuitenkaan näe moitteen sijaa esimiehen toiminnassa. Toinen kokee esimiehen toiminnalla olleen vaikutus hänen omaan näkemykseen itsensä johtamisesta, kun taas toinen ei, mikä johtuu hänen omasta yrittäjähenkisyystään. Itsensä johtamisen tärkeydestä alaisilleen viestiminen on Esimies 4:n mukaan ollut suurimman osan suhteen olleen helppoa, mutta toisten kanssa ei: ”*Osa on sulkeutuneempia eikä ite puhu niin paljo asioita, niin sillonhan sitä on vielä vaikeempi johtaa. Tosi hyvä luottamussuhde pitää olla tiimiläisten kanssa. Mut ihmiset on erilaisia, osa on vaan vielä ehkä sillain 'mä oon vaan täällä töissä, enkä haluakaan ymmärtää asioita'.*”

### Taulukko 13. Esimies 5:n todellisuuskuva.

Aihe	Esimies 5	Työntekijät 5A ja 5B
Esimiehen johtamistapa yleisesti	Järjestelmällinen, tuloshakuinen, innovatiivinen. Ihmisten kanssa viihtyvä, innostava.	Johtaa kuten henkilö toivoo, hän saa vapauksia. Esimies osaa antaa ja vastaanottaa palautetta. 5A Johdonmukainen. Voisi välillä käyttää maalaisjärkeä eikä mennä ohjeiden mukaan. 5B
Esimiehen läsnäolo	-	On läsnä ja kuuntelee. 5A On läsnä ja kuuntelee. Tiimillä aktiivinen yhteydenpito myös Lyncissä. 5B
Valmentava johtamisote	Ei anna valmiita vastauksia, oivalluttaa, kannustaa, työntekijä saa itse analysoida tilanteensa kehityskeskustelussa.	Keskinäinen ymmärrys, mikä ajaa henkilöä eteenpäin ja pitää kiinnostuneena nykyisestä tekemisestä. 5A Ei anna valmiita vastauksia. Antaa palautetta esim. kehityksestä. Ottaa ideoita vastaan. 5B

Kenen hyötyä painottanut?	Yrityksen ja myös yksilön.	Yrityksen ja työntekijän. 5A Työntekijän, asiakkaan ja yrityksen. 5B
Valtuuttava johtaminen - tekeekö?	Yhteistyössä miettimistä, miten itsensä johtaminen vaikuttaa arkeen ja tuloksiin. Tavoitteiden pilkkomista.	Henkilölle sopivalla tavalla innostaa. Antaa vastuuta. Pohtii yhdessä, mihin lähteä laajentamaan osallistamista ja innostaa mukaan projekteihin. 5A Kannustaa, antaa erityisesti positiivista palautetta. Kehottaa asettamaan välitavoitteita ja päivittämään itse kehityssuunnitelmaa ja miettimään itselle parasta tapaa kehityksen seurantaan. 5B
Muutos esimiehen toiminnassa, alaisten reaktio	Enemmän vastuuttamista ja osallistamista, vähemmän toisten puolesta tekemistä. Uskoo alaisten huomanneen muutoksen niin hyvässä kuin pahassa.	Hyvä muutos: vastuuta jaettu enemmän asioihin, mitä kukin pitää tärkeänä. 5A Kysynyt useammin palautetta omasta toiminnastaan, positiivista ja kehittävää. 5B
Onko vaikutusta alaisten näkemykseen IJ:sta?	-	Selkeyttänyt erityisesti sitä, mitä itsensä johtamisella haetaan yrityksen näkökulmasta. 5A On laajentanut käsitystä esim. koulutusasioissa. 5B
Onnistuminen alaisten IJ:n tukemisen suhteen	Ei ole helppoa, mutta koko tiimi edistynyt. Kaikki eri vaiheissa. Toisille pitää selkeyttää enemmän hyötyjä.	Henkilölle itsensä johtaminen selkeä. Esimies toimii hänelle sopivalla tavalla. 5A Henkilö ei keksi parannettavaa esimiehen tavassa johtaa hänen itsensä johtamistaan. 5B

Esimes 5 kuvaa itseään järjestelmälliseksi tuloksetekijäksi, joka kuitenkin viihtyy ihmisten parissa ja innostaa heitä ja kannustaa pyytämään apua umpikujassa. Hän pitää innovatiivisuuttaan välttämättömyytenä kehittyvällä alalla työskentelyyn. Työntekijä 5B vahvistaa esimiehen olevan johdonmukainen, mutta toisaalta joskus liikaakin ohjeita orgaanisesti noudattava, mutta siten kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Samoin Työntekijä 5B:n mielipide esimiehen jämäkkyydestä on kaksijakoinen – toisaalta on hyvä, että esimes määrää, että asia on päätetty, jotta palaveri ei mene turhaan purnaukseen, mutta joskus hän kokee, että esimes sivuuttaa tiimille tärkeitä asioita vähemmän merkityksellisten asioiden takia palaverissa. Työntekijä 5A pitää esimiehen johtamisotteesta ja erityisesti tavasta ohjata hänet oikealle taholle sen sijaan, että esimes selvittäisi asian ja kertoisi miten toimia.

Esimes 5 on painottanut itsensä johtamisen tärkeyttä niin yrityksen tulevaisuuden kriittisenä menestystekijänä kuin yksilön markkina-arvolle tärkeänä asiana, jota ilman kyseistä työtä ei pysty enää tulevaisuudessa tekemään. Työntekijät myötäilevät kummankin näkökulman tulleen esille tiimipalaverissa.



Esimies 5 toteuttaa valtuuttavaa johtamista yhteistyön, osallistamisen ja keskustelun avulla sekä pilkkomalla tavoitteet pieniksi konkreettisiksi arjen teoiksi, joiden hyödyn hän selventää työntekijälle. Esimies 5 on lisännyt vastuuttamista ja osallistamista esimerkiksi tiimipalaverien pidossa, eikä enää teekään työntekijöiden asioita heidän puolestaan. Tämän johdosta työntekijät joutuvat itse miettimään kehityskohteensa kehityskeskusteluihin. Esimies 5 uskoo alaisten huomanneen muutoksen, sillä yrityksen kulttuurissa on totuttu esimiehen ohjaamiseen, mutta tämän myötä vapaus ja vastuu on siirtynyt työntekijälle. Työntekijä 5A on nähnyt muutoksen vastuunannon lisääntymisenä, kun taas Työntekijä 5B on kiinnittänyt huomiota esimiehen lisääntyneeseen palautteen pyytämiseen. Kumpikin kokee, että Esimies 5 innostaa heitä johtamaan itseään ja että hän on laajentanut heidän käsitystään itsensä johtamisesta. Työntekijä 5A kuitenkin miettii muita työntekijöitä, joista osa haluaa tarkat ohjenuorat. Hän ei kuitenkaan puhu pelkästään Esimies 5:stä vaan laajemmin yrityksestä, että ”joskus unohdetaan totuus, että kaikki eivät halua johtaa itseään, ja koitetaan väkisin keksiä kaikille joku juttu”. Esimies 5:nkin tiimissä työntekijät ovat eri vaiheissa itsensä johtamisessa, minkä takia hän ei koe sen johtamista helpoksi, mutta nauttii siitä, kun työntekijöille selkenee itsensä johtamisen tuomat mahdollisuudet ja heidän potentiaalinsa herää.

### Yhteenveto

Jokainen esimies osasi reflektoida omaa johtamisotettaan, sillä alaiset vahvistivat heidän sanomansa. Sitä vastoin yhtä esimiestä lukuun ottamatta esimiesten näkemyksissä oli risiiritoja verrattuna työntekijöiden vastauksiin siitä, kenen hyötyä esimies on painottanut itsensä johtamisessa. Joissain tapauksissa esimies ei maininnut jotakin tahoja, kuten työntekijän omaa hyötyä, mutta työntekijät taas väittivät esimiehen avanneen heille myös tätä näkökulmaa. Esimies 2 taas luulee kertoneensa hyödyistä, mutta kumpikaan työntekijä ei muista tätä.

Osa esimiehistä oli epävarmoja siitä, uskovatko he alaistensa huomanneen muutosta omissa toimintatavoissaan. Syynä tähän oli, että työntekijöiden alaisuus esimiehen tii-

missä vaihteli, mutta useimmat eivät olleet olleet kovin pitkään nykyisen esimiehen alaisuudessa. Kuitenkin heidän näkemyksensä täsmäsivät suurin piirtein työntekijöidensä näkemyksien kanssa.

Verrattaessa työntekijöiden vastauksia esimiesten itsearviointeihin, niin esimiehet osasivat aika hyvin arvioida läsnäolonsa riittävyyttä. Yksi koki riittämättömyyden tunnetta, vaikka on alaisten mukaan hyvin läsnä, kun taas toinen ajattelee olevansa näkyvä, vaikka hänen alaisensa näkevät häntä liian harvoin.

Pääosin kukin esimies osasi reflektoida toimintaansa. Ainoat ”kompastuskivet” olivat hyötynäkökulman kertominen ja läsnäolon riittävyyden arviointi. Niiden kohdalla jotkut esimiehet eivät osanneet olla kovin itsereflektoivia eli tietää, miltä he näyttävät alaisensa silmissä. Itsereflektointi on erityisesti esimiehelle välttämätön taito, jota ilman hänen on hankala johtaa itseään, saati alaisiaan (vrt. Manz & Sims 2001: 82–83).

### 5.3. Itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen haasteet

Tässä luvussa käsitellään itsensä johtamisen haasteita, joita informantit toivat haastatte- luissa ilmi. Ensiksi luokitellaan informanttien kokemat haasteet, jonka jälkeen pureudutaan iän tuomiin haasteisiin, itsensä johtamisesta palkitsemiseen ja lopulta palautekulttuuriin.

Taulukkoon 14 on koottu informanttien kokemat haasteet. Esimiesten haasteet koskevat valtuuttavaa johtamista. Työntekijät puolestaan pohtivat sekä omalla kohdallaan itsensä johtamisen haastavinta osa-aluetta että tiimin kehitysaluetta. Moni informantti ajatteli haastavuutta ensimmäisen kerran haastattelussa ja tekikin itsestään tärkeitä huomioita.

**Taulukko 14.** Itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen koetut haasteet.

	<b>Esimiehen haasteet</b>	<b>Työntekijä A:n haasteet</b>	<b>Työntekijä B:n haasteet</b>	<b>Tiimin haasteet</b>
<b>Tiimi 1</b>	40-60v työntekijöiden innostaminen, itsensä johtamisen hyötyjen selkeyttäminen tiimille	Motivoituminen ja innostuminen	Toteuttaa käytännössä niitä työn osa-alueita, jotka eivät itseä kiinnosta	Kaikilla ei intoa osallistua ja selvittää asioita
<b>Tiimi 2</b>	Työntekijät itsensä johtamisessa eri tasoilla	Ajan tasalla pysyminen	Päästä yli ikävistä asiakastilanteista ja olla seuraamatta, sujuivatko omat tilanteet lopulta hyvin	Tiedonjakaminen tiimissä ja itsenäinen tiedonhaku tiimiä vauvaamatta
<b>Tiimi 3</b>	Johtamistaidot, tunneäly, kuunteleminen	Hakeutuminen oikeiden asioiden pariin, kun ei ole selkeää uratavoitetta	Motivointi, tavoitteisiin pääsystä innostuminen.	Tiimissä kaksi eri maailmaa - nuoret myyjät ja iäkkäät asiakaspalvelijat. Motivoituminen hakeutumaan vapaaehtoisesti koulutuksiin.
<b>Tiimi 4</b>	Itsereflektion johtaminen, alaisten auttaminen motivaattoreiden tunnistamisessa ja motivointi, todellisen itsensä johtamisen valottaminen tiimille	Itsekriittisyyden ja ylivalvelun vähentäminen	Ajan tasalla pysyminen	Oman oppimisen johtaminen
<b>Tiimi 5</b>	Pitkän uran tehneiden innostaminen, itsensä johtamisen hyötyjen selkeyttäminen ohjaaminen ja ohjaaminen, vaadittavien kyvykkyyksien kehittäminen hektisellä alalla.	Jarruttelu, että ei ota liikaa työn ulkopuolisia tehtäviä hoitaakseen	Ajan tasalla pysyminen	Muiden onnistumisten ja oppien sisäistäminen, olennaiseen keskittyminen palaverissa ja positiivisuuden lisääminen. Muutosvastarinnan vähentäminen.

Kuten Taulukosta 14 selviää, esimiehet kokivat erilaisia haasteita valtuuttavaan johtamiseen liittyen. Eniten painottuivat itsensä johtamisen ydinsanomien sekä hyötyjen selkeyttäminen, niin että tiimi ymmärtäisi, miksi itsensä johtamista pitää ja kannattaa tehdä, ja mitä se todellisuudessa on. Myös iäkkäämpien työntekijöiden innostaminen itsensä johtamiseen koetaan useimpien esimiesten keskuudessa haasteena. Lisäksi työntekijöiden oikeanlainen tukeminen itsensä johtamisen erilaisissa tilanteissa koettiin haasteeksi.

Työntekijöiden vastauksissa nousivat esiin yhtä lailla ajan tasalla pysyminen ja kaiken tiedon omaksuminen kuin myös motivoituminen itsensä johtamiseen sekä itsekriittisyyden vähentäminen asiakastilanteissa. Jokainen haastateltu työntekijä kuitenkin koki, että voi keskustella omasta haasteestaan esimiehensä kanssa. Toiset haasteet työntekijät kokevat voivansa itse ratkaista: esimerkiksi olla haalimatta itselleen liikaa tehtäviä tai suh-

tautumalla suopeammin myös vähemmän kiinnostaviin työtehtäviin. Lisäksi voi harjaantua ohjaamaan asiakkaan asianmukaiselle osastolle, jolloin itse tekee vain omaan työnkuvaan kuuluvia tehtäviä. Motivaation puutteesta kärsivistä osa kokee esimiehen positiivisen kannustuksen auttavan heitä innostumaan. Toki tavoitteisiin pääsy pidättelee kannustuksesta huolimatta osaa työntekijöistä osallistumasta mihinkään ylimääräiseen. Ajan tasalla pysymisen haasteen on esimerkiksi työntekijän pitkän loman jälkeen usea esimies ratkaissut myöntämällä kyseiselle työntekijälle ensimmäisen päivän kokonaan käytettäväksi itsensä päivittämiseen eli sähköpostien selailuun ja esimerkiksi tarvittavien verkkokurssien tekemiseen. Työntekijä 3A, jolle ei ole selkeytynyt vielä, mitä hän haluaa tarkemmin uraltaan, kertoo esimiehen kuitenkin pyrkivän auttamaan tämän selkeyttämisessä ohjaamalla hänen vahvuuksien mukaisiin erilaisiin kehittämisprojekteihin.

Tiimien yleisimmiksi haasteiksi lueteltiin niin ikään motivoituminen, itsenäinen tiedonhaku ja onnistumisten ja oppien jakaminen sekä sisäistäminen. Myös positiivisuuden sijaan valituksen ilmapiiriin mukaan lähteminen ja muutosvastarinta mainittiin pariin otteeseen. Turha purnaaminen asioista, joille tiimi ei voi mitään, on onneksi esimiehen päättäväisyyden avulla saatu hyvin kitkettyä. Oppien jakamiseen on otettu vastikään käyttöön vertaisvalmennus, jossa työntekijä menee kollegan viereen esimerkiksi kuuntelemaan itselle haastavaa puhelintilannetta. Myös sparrailu on koettu hyvänä keinona ja sekin järjestyy pyydettyäessä. Tiimin sisäistä tiedonvaihtoa toivottaisiin silti enemmän. Tiedonhakuun Työntekijä 2B uskoo esimiehensä kannustavan oivalluttamisen lisäksi niin, että palavereissa ei käydä kaikkea materiaalia läpi, vaan ohjataan paneutumaan niihin rauhassa omalla ajalla.

### 5.3.1. Ikään liittyvät haasteet itsensä johtamisessa

Esimieshaastatteluissa ja muutamissa työntekijähaastatteluissa informantit puhuivat myös työntekijöiden eri-ikäisyyden tuomista haasteista itsensä johtamiseen liittyen. Kärjistetysti haastateltavat kokivat nuorempien työntekijöiden olevan innokkaampia ja valmiimpia itsensä johtamiseen. Toki joukossa on Esimies 1:n sanoin ”niitä ilon pilkahduksiakin”, kun iäkkäämmät ja pitkän työuran tehneet työntekijät osoittavat olevansa hyviä

itsensä johtajia. Esimerkiksi hänellä on tiimissään muutama noin 60-vuotias, joilla ”tulevaisuuden kehityskohde on eläke”, eikä hän tiedä onko heillä resursseja lähteä itsensä johtamiseen mukaan. Toiset hänen tiimistään ovat innokkaita nuoria, jolloin hän joutuu tarjoamaan erilaista tukea kullekin ikäryhmälle. Hän haluaisikin tukea iäkkäämpien työntekijöidensä innostamiseen.

Työntekijä 5A koittaa puolestaan eläytyä 50–60-vuotiaiden ajatusmaailmaan, jossa voi olla pelottavaa alkaa yhtäkkiä itse päättää omista asioistaan ja ottaa vastuuta kärryillä pysymisestään, etenkin kun alalla on kauan tehty samoja asioita, ja jolla viimeisten viiden vuoden sisällä on tullut enemmän uutta kuin viimeisen 30 vuoden aikana. Nykyisin on hänen mukaansa jopa vaatimustaso osata ja uskaltaa myöntää, ettei enää ymmärrä, mitä kuitenkin tapahtuu liian vähän.

Esimies 1 tuskastuu avautuessaan toisesta vaikeasti itsensä johtamisesta innostuvasta ikäryhmästä, 40–60 -vuotiaista, jotka ovat tyytyväisiä saavuttamaansa tasoon ja tehtävään, eivätkä enää halua tai jaksa pyrkiä muuhun, vaikka työuraa olisi vielä paljon edessä. He eivät innostu uuden oppimisesta, vaan käyvät yrityksessä vain töissä ja lähtevät illalla pois. Heitä ei motivoi raha, sillä taloudellinen tilanne ja elämänhallinta ovat kunnossa, lapset ovat muuttaneet pesästä ja odotellaan eläkeikää. Yrityksessä työskentelee ilmeisen paljon tällaisia henkilöitä. Tämän ikäryhmän motivoimisessa Esimies 1 kokee tarvitsevänsä vielä enemmän tukea yritykseltä.

Vaikka nuoremmille työntekijöille itsensä johtaminen on helpompaa, Työntekijä 5A:n mukaan jopa itsestäänselvyys, Esimies 4:n mielestä ihmisten kykyä itsensä johtamiseen ei tule luokitella ikäryhmän perusteella. Hänen tiimissään iäkkäin työntekijä on kaikkein osaavin itsensä johtamisessa. Toisaalta hänellä on tiimissään nuoria ihmisiä, joita hän joutuu tavanomaista enemmän muistuttamaan asioista. Hän arvelee syyksi, että nämä nuoret eivät välitä, halua ottaa vastuuta tai ovat tottuneet siihen, että heistä on aina huolehdittu. Esimies 1 lisää elämänhallinnan haasteet listaan. Esimies 4:n mukaan asia ei siis ole ollenkaan iästä vaan henkilöstä kiinni.

Esimies 3 puolestaan pätkäilee yrityksen kehitystarpeita itsensä johtamiskulttuurissa tulevaisuuden sukupolvien näkökulmasta:

*”Toi mitä me tehään koko ajan, toimintakulttuurin kehittäminen, on jatkuva asia – nyt jos me puhutaan millennium-sukupolvesta, joka tulee töihin, ne on tottunu et on äppit ja [...]. Niin siinä mielessä meidän pitää olla hereillä tämän kanssa, ja mun mielestä toimintakulttuuri ja psykologinen pääoma on myös semmosia asioita, et me tullaan varmasti menemään semmoseen aikaan, et meitä [esimiehiä] tietyissä tehtävissä tarvitaan vähemmän, mut sitte taas joissaki osa-alueissa meitä tarvitaan enemmän. Ei oo tekoälyä, joka pystyy tekemään esimerkiksi kanssakäymistä ihmisten kanssa, se ei oo semmonen joka pystyy kokonaan sen poistamaan, ja sen takia voi olla tilanne, niin ku nyt on havaittu, ei välttämättä tällä alalla, et ei oo työntekijöitä! Ei oo itsestänselvyys et me saadaan hyvä työntekijä, joka sitoutuu tekemään niitä asioita ja on valmis kehittämään.” (Esimies 3)*

Yrityksen tulee siis kehittää keinoja useiden sukupolvien innostamiseen.

### 5.3.2. Itsensä johtamisesta palkitseminen

Esimiehiltä kysyttiin, palkitaanko itsensä johtamisesta tai vastaavasti pitäisikö siitä palkita ja miten. Kukaan ei kannata erillistä rahallista palkintoa, vaan esimerkiksi Esimies 4:n mielestä positiivinen palaute ja työn helpottuminen ovat riittävän palkitsevia. Työntekijä 4A kehuukin esimiestään aktiivisesta kannustamisesta:

*”Kannustaa, et jatka samaan malliin, hyvää työtä, eli kannustavilla puheilla ja tsemppauksilla, koska se on tosi tärkeää omasta mielestäni. Sitte sä tiedät, että sä teet asioita oikein. Kiitos voi joitakin henkilöitä motivoida enemmän ku se mitä palkkana tulee, ehkä voin kategorisoida itseni siihen luokkaan, et en mä kato mitä siellä palkkanauhassa on sen suuremmin, mut se et mä saan asiakkaan tyytyväiseksi, mä saan itte hyvää palautetta, ja musta tykätään. Rahan takia täälläkin ollaan, mutta tuo on se paras bonus.” (Työntekijä 4A)*

Esimies 3 puolestaan on palkinnut alaisiaan spontaanisti kehumalla ja esimerkiksi sukulaalevyllä kehityssuunnitelman itsenäisen laatimisen jälkeen, eli satunnaisilla pienillä

huomioilla. Hän myös näkee, että itsensä johtaminen vaikuttaa tuloksiin, ja esimerkiksi vuosiarvioinneissa mahdollistaa palkantarkistuksen. Raha ei muiden muassa Esimies 3:n mukaan motivoi ihmisiä. Hän muistelee, että palkankorotus vaikuttaa ihmisen toimintaan vain kolme viikkoa, jonka jälkeen työntekijä palaa normaaleihin toimintatapoihinsa. Esimies 4 on yllättynyt, sillä yleensä kaikki työn ulkopuoliset ”ekstrat” vastaanotetaan kysymällä paljonko rahaa niiden tekemisestä saa, mutta itsensä johtamisen kohdalla vastaavaa ei ole tapahtunut. Hän epäilee työntekijöiden hoksanneen, että heidän olisi kannattanut toimia itseohjautuvasti jo aiemminkin sen omien hyötyjen tähden.

Toiset nauttivat vastuun lisääntymisestä oppiessaan, toisia motivoi tehokkaan työnteon tuottama suurempi ansio. Esimiehellä pitääkin Esimies 5:n mukaan olla pelisilmää siitä, mikä motivoi ketäkin. Työnteon helpottumista hän pitää kaikkein motivoivimpana tekijänä.

Esimiehen lomaillessa omasta halustaan vastuuta ja ylimääräisiä tehtäviä hoitaakseen otanut työntekijä sai suuresti arvostusta ja kiitosta osakseen, ja päätyi itseohjautuvuutensa ansiosta myös kesätyöntekijöiden valmentajaksi. Esimies 2 takaakin, että itsensä johtamisen teot eivät jää huomaamatta muilta, vaan siitä seuraa aina vähintään arvostusta, huomionosoitusta ja kiitosta. Hän miettii, että moni mahtaa kokea itsensä johtamisen ohimeväänä trendinä, eikä ”lähde siksi siitä yrittämään mitään palkintoa”.

Esimies 3 pyrkii toiminnallaan herättämään työntekijän sisäisen motivaation itsensä johtamiseen esimerkiksi työn helpottumisen kannalta. Hänen mielestään itsensä johtamisesta ei kuitenkaan kuuluisi palkita:

*”On vähän vaikeaa, jos me lähetään sille palkitsemisen tielle, kun tää on osa meidän toimintakulttuuria, jos itsensä johtamisesta tulee tavote, mitä mun pitää tehdä, niin sä teet vaan sen takia kun se on tavote. Mut jos sillä on henkinen pääoma ja miksi, sä pärjät paremmin, et sä saat muuta kautta sen hyödyn kuin et se tulee näin, niin mä nään et se on suurempi.” (Esimies 3)*

Esimies 1 taas tahtoisi, että itsensä johtamisesta palkittaisiin, etenkin iäkkäämpiä työntekijöitä, jotka ovat vielä jaksaneet lähteä mukaan tällaiseen omien toimintatapojen muutokseen. Palkitseminen ei hänenkään mielestä saa olla rahallista, vaan ennemmin henkilölle sopiva huomionosoitus. Toiset kaipaavat julkista hehkuttamista omista onnistumisistaan, toiset taas eivät missään nimessä halua, että heitä itseään juhlittaisiin ja nostettaisiin esiin.

*”Esimies vähän kattois, et ’mitä sä tykkäisit, haluaisiks sä et me palaverissa syötäis tiimin kanssa kakkua, vai mentäskö käymään tuolla torilla kahvilla’ vai mikä sille olis. Aika hyvin esimies tuntee oman tiimiläisen, et mikä hänelle on se juttu.”* (Esimies 1)

Ehdotuksiksi erilaisista huomionosoitustavoista hän mainitsee kunniakirjan, lounaan esmiehen kanssa, kahville viennin työajalla tai esimerkiksi kävelyretken rantaan nauttimaan jäätelöstä.

### 5.3.3. Itsensä johtamista edistävä palautekulttuuri

Esimiehiltä kysyttiin heidän palautteenantotavoistaan. Kehittävän palautteen kaikki esimiehet antavat kahden kesken työntekijälle, mutta myönteisen palautteen antamisen he toteuttavat eri lailla: Esimies 5 korosti kehittävän palautteen lisäksi antavansa positiivista palautetta työntekijöille kuukausittaisissa kehityskeskusteluissa. Positiivista palautetta Esimies 3 kertoo antavansa helposti kaikkien kuullen, julkisesti tai kahden kesken. Esimies 2 kehuu ja osoittaa kiitosta ja arvostusta tiimin edessä. Esimies 1 nostattaa onnistujia sähköisissä tiimiraporteissa sekä tiimin kuullen esimerkiksi palaverissa. Koko tiimiä koskeva positiivinen palaute annetaan julkisesti tiimin kuullen tai sähköisiä kanavia pitkin.

Julkisen henkilökohtaiseksi tarkoitetun positiivisen palautteen puolesta puhui Esimies 3, joka näki palautteen annon nostattavan hyvää ilmapiiriä, ”kun ihmiset kuulevat, että Connectalla oikeasti saa hyvää palautetta onnistumisista”. Esimies 4 puolestaan ajattelee työntekijän saavan positiivisesta palautteesta onnistumisen tunnetta, itseluottamuksen kasvavan ja pääsevän sen johdosta parempiin suorituksiin. Hän myös jakaa muillekin



hyödyllisiä vinkkejä eteenpäin, eli kuinka joku työntekijä ratkaisi itseohjautuvasti jonkin haasteensa, mistä sitten tätä työntekijää kehuikin.

Haastatteluista nousi myös esiin dilemma palautteenantokulttuurin suhteen:

*”Osa haluaa enemmän sitä nostatusta ja toiset ei halua sitten ollenkaan. Ku mä tiän et joku ihminen ei tykkää, niin en mä sit halua lietsoo sellasta, jos se ei oo hänelle ittellekään kivaa. Suomalainen on vähän vaatimaton, että älä ny, emminä, ei haluta yhtään itteensä tuoda esiin. Moni kokee, kun mä meen sanomaan et hei mahtavaa sä myit eilen noin paljon, et en mä nyt halua täs, ku muut ei saanu mitään kauppaa, et se on vähän inhottavaa, en mä tässä nyt halua. Tää on vaikee laji, et sä toiseen kumarrat ja toiseen pyllistät \*naurahtaa\*.” (Esimies 1)*

Saman kahtiajaon on huomannut Esimies 2. Joku hänen tiimistään on mennyt vaikeaksi vuolaan julkisen kehumisen jälkeen, minkä jälkeen hän on kysynyt henkilöltä, miten hän haluaa kehumisen. Esimies 2 onkin sittemmin varonut nostattamasta henkilöä julkisesti, mutta ei silti peittele ansaittua, positiivista palautetta, vaan kehuu jokaista ohimennen viikoittain ja kahden kesken tarkemmin.

Myös Esimies 3 nostaa julkisesti yksittäisiä työntekijöitä, jotka ovat päässeet tavoitteisiinsa:

*”Jos vedetään yhteen mennyttä viikkoa, niin sit se voi tulla myös julkisena et ’vitsi et tää ja tää pääsi tavoitteeseen, ja muutki oli lähellä ja kyl tää tästä tulee uus viikko ja uus päivä’ ja näin pois päin.” (Esimies 3)*

Yksilöiden kehuminen tiimin edessä jakaakin haastateltujen työntekijöiden mielipiteitä. Esimerkiksi Työntekijä 2A:n mukaan se, jos esimies kehuu yksilöitä koko tiimin edessä, saattaa pilata muiden työpäivän:

*”Esimiehienki pitäis olla enemmän siinä arjessa mukana, et tulis niitä oikeita asioita nostoina niiltä, et ei olis aina sitä että voi sä myit eilen hyvin. Mä en tykkää siitä, et jos mulla olis hyvät myynnit, ja tiedän että naapuri teki ihan kauheesti reklamaatioita ja teki kaikkensa ja melkee itku kurkussa lähtee kotiin, ja mulla on ollu ne kaks kanavapakettia, niin mä olin se super. Se kokonaisuus pitäis kattoo. Ei me haluta niitä, että kiva ku myit.” (Työntekijä 2A)*

Hänen esimiehensä (Esimies 2) kuitenkin kertoo antavansa julkista positiivista palautetta muustakin kuin tavoitteisiin pääsystä, kuten jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista ja työtehtävien ulkopuolisista jutuista. Työntekijä 2A pitää parempana ratkaisuna kehua yksilöitä tavoitteisiin pääsystä kahden kesken, ja jos esimies haluaa jotain kehua ääneen, niin silloin esimiehen pitäisi kehua koko tiimiä. Julkisesti esimiehen kannattaisi hänen mielestään puida vain edellisen päivän koko tiimin tulosta.

*”Ku esimies tulee sanomaan vaikka mulle että voi että ku sulla oli kova myynti eilen, ja ne kolme muuta istuu siinä ja kuuntelee, ja neki oli tosi kovia, mut niillä ei vaa ollu sitä yhtä kanavapakettii siellä, esimerkiks. Niin kyllä se latistaa sitä työpäivää sitte. Esimiehet ei varmaan hokaa sitä, että se voi latistaa monen työpäivän se yks kaks sanaa. Sillä voi olla kauaskantoista [vaikutusta], ja alkaa yliyrittämään, ja sit ei ainakaan saa mitään myyntiä.”* (Työntekijä 2A)

Työntekijä 2B taas edustaa tätä toista koulukuntaa, jota ei haittaa, että yksilöitä korostetaan tavoitteisiin pääsystä. Kaikkiahan on mahdoton miellyttää, mutta esimiehen kannataakin tuntea tiiminsä niin hyvin, että tietää kuinka kukin työntekijä pitää palautteenannosta.

#### 5.4. Itsensä johtamisen kehitystarpeet ja -ehdotukset Connectalla

Tässä alaluvussa esitellään kehitystarpeita ja -ehdotuksia, joita informantit toivat haastatteluissa ilmi. Kehittämiskohteina ovat sekä esimiesten johtamistapa että Connectan johtamispolitiikka itsensä johtamiseen liittyen.

##### 5.4.1. Työntekijöiden kehitysehdotukset esimiehille

Ehdottomasti tärkein toive, jonka työntekijät esittivät esimiesten johtamistoimintaan liittyen, on esimiehen läsnäolon lisääminen tiimissä. Esimiehet olisivat enemmän tietoisia tiimin sisäisistä asioista. Työntekijä 2A:n mukaan esimieheltä ei edes viitsi aina kysyä asiaansa, kun tietää esimiehellä olevan jatkuva kiire. Esimiehen kiire heijastuu hänen mukaansa työntekijöihin stressaavasti. Hän myös kokee esimiehen aina paikalle tullessaan

ottavan puheeksi enimmäkseen negatiivisia asioita, kuten tavoitteesta jäämisen. Työntekijä 2A toivookin, että esimies välillä juttelisi tiimin kanssa kuulumisia, ihan hetken vain silloin tällöin.

Esimiesten kiireisyys on juurisyynä muihinkin epäkohtiin, joita informantit nostivat esille. Esimiehiä pitäisi Työntekijä 3A:n mukaan kouluttaa enemmän itsensä johtamisesta. Aihe on haastava ja aikaa vievä, eikä se voi tulla vain yksittäisinä kyselyinä vuoden aikana, vaan esimiehen pitäisi arvioida omaa valtuuttavaa johtamistaan jatkuvasti.

Esimies myös saattaa yhtäkkiä pyytää työntekijöitä hätäisesti päivittämään henkilökohtaiset lead-toimintasuunnitelmansa jotain palaveriaan varten, mikä aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa närää ja hämmennystä. Sen sijaan Työntekijä 2A:lla olisi hyvä ehdotus toimintatavaksi: kutsua tiimi koolle ja selittää, että johdolta tuli pyyntö, että tiettyihin liideihin pitää keskittyä nyt ja mikä siihen on syynä. Esimiehen tulee samalla valottaa, missä tiimin tulos tuon leadin suhteen on tavoitteeseen nähden. Työntekijä 2A:n mukaan aikaisemmin on kokoonnuttu vastaaviin pikapalavereihin helposti ja nopeasti, ja hän piti kokousten tiimiä lähentävästä ilmapiiristä.

Työntekijä 2A myös toivoisi esimieheltä apua päivittäiseen sähköpostitulvaan, jonka selvittämiseen työntekijöillä ei perustyöltä liikene aikaa. ”Esimies voisi vähän sanoa, että huomautteko tän, tää on tärkeä, keskittykää tähän.” (Työntekijä 2A)

#### 5.4.2. Connectan yleiset itsensä johtamisen kehitystarpeet

Informanteilta kysyttiin, miten yritys voisi heidän mielestään mahdollistaa itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen toteutumista enemmän. Vastauksissa toistuivat erityisesti seuraavat teemat: itsensä johtamisen hyötyjen selkeyttäminen, itsensä johtamisen sovittaminen tavoitteisiin, itsensä johtamisen valmennus ja henkilöstön tukeminen myös tulevaisuudessa. Kehitystarpeita käydään seuraavaksi teema kerrallaan läpi.

## Hyötyjen selkeyttäminen

Kriittisin kehityskohta itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen toteutumisen kannalta on itsensä johtamisen merkityksen ja hyötyjen selkeyttäminen työntekijöille, minkä myös monet esimiehet nostivat valtuuttavan johtamisen suurimmaksi haasteeksi. Taulukon 15 on koottu aihetta pohtineiden työntekijöiden mietteitä.

**Taulukko 15.** Työntekijöiden kokemia itsensä johtamiseen liittyviä epäselvyyksiä.

<b>Työntekijä</b>	<b>IJ epäselvyydet</b>
Työntekijä 1B	<i>”Ehkä tätä koko juttua, onhan tätä avattu varmaan moneen kertaan, mutta enemmän pitäisi niitten hyötyjen kautta, <b>mitä kukin meistä tästä hyötyy</b>, ihan tuo oman tiimin ja yksilön tasolle, mitä sä hyödyt tästä? Konkreettisia hyötyjä, mitä talo hyötyy tästä, miksi me näin tehdään ja mikä on se maali? Tätähän on nyt vasta vähän avattu meille.”</i>
Työntekijä 5A	<i>”Uskaltaisinkin väittää, että varmasti <b>kaikki ei tiedä mistä on kyse</b> ja mihinkä tällä halutaan päästä, vaikka siitä puhutaan mihin tällä halutaan päästä.”</i>
Työntekijä 1B	<i>”Toiset on oppinu siihen vanhaan systeemiin, <b>vaikea opetella uutta tapaa ilman että kerrotaan miksi.</b>”</i>
Työntekijä 2A	<i>”Täällä enemmän hoetaan sitä [IJ], mut <b>kukaan ei kerro, mitä se tarkoittaa meidän työssä.</b> Sitä itseohjautuvuutta hoetaan koko ajan, mutta sit ku mä oon kysynyt, että mitä se on tässä meidän työssä tarkalleen, niin sitä ei nyt sitten tiedetä vielä. Semmosen vastauksen mä oon saanu esimiehiltä.”</i>
Työntekijä 4B	<i>”<b>Mä en tiedä edes mikä on sitä itsensä kehittämistä</b> loppujen lopuksi.”</i>

Työntekijä 5A selkeyttää tilanteen kaksijakoisuutta: Niille, jotka näkevät itsensä johtamisessa itselleen syntyvän hyödyn, itsensä johtamiseen kannustaminen on huippujuttu. Mutta monelle voi tulla tunne, ”taas lisää juttuja, miten tää hyödyttää mua tai ketään, että mä teen enemmän?” Hän summaakin:

*”Ehkä se puoli on jäänyt vähemmälle informaatiolle, et tos halutaan muutakin, ku että sä itse kehityt sun työssä tai sitä että sä johdat itseäs johonkin parempiin tuloksiin, vaan ihan yleisesti ottaen se, että se töihintulo vois olla mukavampaa ja se osaaminen mukavampaa.”* (Työntekijä 5A)

Työntekijä 5A uskookin, että niille, jotka eivät osaa tai halua nähdä IJ:ssa hyötyjä tai olla siinä mukana, saattaa tulla tunne, että päivittäinen tekeminen on hankalampaa ja vaativampaa, kun on tottunut siihen, että joku vaan neuvoo kaiken.

Yrityksessä on Työntekijä 1B:n mukaan totuttu siihen, että muutokset selitetään konkreettisen avulla. Esimerkiksi uusien tuotteiden kohdalla on ennen pidetty massiiviset koulutukset, minkä jälkeen tuotetta on vasta alettu kaupata asiakkaille. Nyt tuotteesta pitää hänen mukaansa oppia itse. Työntekijä 1B tähdentääkin, että yrityksen tulee selkeyttää, miksi tällainen kulttuurinmuutos ylipäänsä halutaan?

### Itsensä johtamisen sovittaminen tavoitteisiin

Useissa haastatteluissa tuli esiin ajankäytöllinen dilemma yrityksen II:n tahtotilan ja perustyön tavoitteiden toteuttamisen välillä. Asia jakoi valtavasti näkemyksiä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kohdalla. Esimerkiksi Työntekijät 3A ja 3B kokivat, että vapaaehtoiisiin projekteihin tai koulutuksiin hakeutuminen on edelleen työpanoksesta pois tavoitteiden saavuttamisessa, mikä estää osaa työntekijöistä osallistumasta mihinkään ylimääräiseen. Heidän mielestään yrityksen tulisikin huomioida tämä ristiriita. Vaikka he tietävät, että tulosvaatimukset säilyvät kyseisellä alalla ja yrityksessä, mittaustapaa pitäisi silti kehittää, jotta se jatkossa sallisi työntekijän osallistua kehittävään toimintaan tietäen, että se ei ole tavoitteiden saavuttamisesta pois. Työntekijä 3B saa melkein haastattelijan omatunnon kolkuttamaan havainnollistamalla, että aika harva olisi vapaaehtoisesti osallistunut esimerkiksi tähän haastatteluun, kun sekin aika on pois myyntiajasta ja tavoitteet ovat niin kovat. Joskus tiimeille ajastetaan pakollisia verkkokursseja, johon toimihenkilöillä on aikaa, mutta linjatyössä olevilla ei, mistä Työntekijä 3B:n mukaan tulee olo, että onko tämä nyt edes kauhean tärkeätä. Hän näkee ristiriidan pakollisissa kursseissa ja niiden jälkeen tulevasta huomautuksesta, miksei työntekijä päässyt tavoitteisiinsa. Työntekijä 3A lisää vielä, että tavoitteet on asetettu pieniin aikamääreisiin, joiden yli on hankala nähdä tulevaisuuteen, kuten millä tavalla itsensä johtamisen kautta voi päästä motivoivaan työtehtävään.

Moni informanteista kertoi huomanneensa tai kuulleensa yrityksen johtamistavoissa merkittävän eron aiempaan, jolloin työntekijöille saneltiin, mitä ja miten heidän kuuluisi asiat tehdä. Työntekijä 3A:n mukaan vielä viisi vuotta sitten johtaminen on hoidettu puhtaasti lukujen kautta, mutta nykyään onneksi keskitytään enemmän työntekijöiden vahvuuksiin.

*”Edelleen palataan kuitenkin niihin numeroihin. Tähän itsensä johtamiseen liittyen – jos mun pitää funtsia asioita paljon, niin voin kuvitella vaan, kuinka paljon menee vaikka jollaki vanhemmilla työntekijöillä tai kollegoilla, että ne sisäistää näitä asioita ja oppii ajattelemaan työntekemistä muutenki, ku vaan et hoidan sen perustehävänä. Et sais motivaatiota siihen työn tekemiseen. Se vaatii tosi paljon prosessointia itsensä kans, mut siihen ei välttämättä resurssoida meillä sitä aikaa. Edelleen meillä on ne ihan samat numeeriset tavoitteet tuolla taustalla. Niin haluaako ihmiset myöskään sitte käyttää sitä aikaa siihen prosessointiin?” (Työntekijä 3A)*

Tämä on kriittinen kehityskohde yritykselle, kuinka se voi mahdollistaa ja houkuttaa työntekijöitensä kehittämään itseään niin, että heillä on silti tarpeeksi aikaa päästä tavoitteisiin?

Työntekijät 1B ja 5B näkevät myös ylimääräisiin tilaisuuksiin osallistumisen syövän tavoitteisiin käytettävästä ajasta, mutta he osallistuvat silti, koska kokevat sen investointina omaan osaamiseen ja työntekoon tulevaisuudessa ja tiimin eduksi. Toisaalta Työntekijä 5A kokee, ettei itsensä johtamiseen tarvitse uhrata paljoa työaikaa. Hänellä on mennyt koulutuksissa 8 tuntia, minkä lisäksi hän on oman työn ohella ollut vierivalmennuksessa. Näistä on syntynyt ahaa-elämyksiä, ”noinkin pieni asia saattaa muuttaa vaikka kuinka paljon”. Hänen tuloksensa ovat parantuneet todella paljon itsensä johtamisen avulla, ilman että hän on käyttänyt siihen ”linja-aikaa”.

Myös esimiesten näkemykset olivat jakautuneita. Puolet esimiehistä kokivat työntekijöiden itsensä johtamisen esteeksi työntekijöiden nihkeän irrottamisen linjatyöstä. Esimies 1 kokee, että yrityksen tulisi järjestää ihmisille mahdollisuus irrottautua linjatyöstä kehittämään osaamistaan päiväksi. Näin tuloksia seuraavien henkilöiden työ olisi helpompaa kuin eritellä, kuka oli tunnin milloin missäkin. Toki hän kokee sen suureksi investoinniksi yritykseltä. Esimies 1:n mielestä itsensä kehittäminen on myös ristiriidassa tavoitteisiin – työntekijä ei voi esimerkiksi saavuttaa päivän tehokkuustavoitetta, jos hän on puoli päivää esimerkiksi valmennuksessa. Tämä taas laskee koko tiimin tulosta ja vaikuttaa myös esimiehen tulokorttiin ja arviointiin negatiivisesti:

*”Aattelen että hän kehittyy, mut minä kärsin siitä. Toki hänki kärsii siitä, kun hän ei saa bonusta, kun ei pääse tekee kauppaa. Meidän seuranta ja tehokkuus perustuu hyvin vanhalliseen järjestelmään, tossa linjassa nakutetaan töitä, mut nyt ku me mennään itsensä johtamiseen ja kehittämiseen, tää on ristiriidassa sen kanssa. Täällä ei aina ymmärretä itsensä kehittämistä investointina tulevaisuuteen, katoetaan vaan lukuja. ’Selitäppäs mitä te teette ens viikolla paremmin’. Sitten mä sanon, että ’nooh ehkä me ei pidetä mitään kehityskeskusteluja sitte täällä’.” (Esimies 1)*

Jotkut työntekijät eivät halua edes lähteä itseään kiinnostavaan tilaisuuteen, koska tietävät menettävänsä sillä tulospalkkion, vaikka koko tiimi hyötyisi heidän osallistumisestaan. Esimies 1 onkin epätoivoinen, ja haluaisi johdolta tulevan käskyn, että työntekijä voisi esimerkiksi kerran viikossa mennä tunniksi kuuntelemaan luennon, mistä kertoisi tiimille. Jollei johdolta tule uutta linjausta, yrityksen koko tavoiteasetanta on hänen mielestään väärä. Toiset työntekijät kieltäytyvät kaikesta ylimääräisestä. Yksi henkilö, jota Esimies 1 pitää hyvänä itsensä johtajana, on puolestaan suoraan ilmaissut hänelle osallistuvansa vain sellaisiin tilaisuuksiin, joista on hänelle henkilökohtaista hyötyä. Hän ei halua mennä kuuntelemaan tiimille hyödyllistä ”diibadaabaa”, jos se ei merkitse hänelle mitään. Esimies 1:n mukaan jopa viikoittaiseen pakolliseen tiimipalaveriin osallistuminen estää työntekijöitä pääsemästä tavoitteisiin.

Sitä vastoin Esimies 3:n mielestä työntekijöillä ei ole esteitä itsensä johtamista käsittelevään koulutukseen, vaan aikaa on järjestettävissä. Työntekijöiden osallistuminen työn ulkopuolisiin asioihin, kuten valmennuksiin, vaikuttaa Esimies 3:n mukaan tietysti viikkotavoitteisiin, mutta hän haluaa nähdä työntekijöiden itsensä kehittämisen investointina tulevaisuuteen. Esimies 5:n mukaan tavoitteiden laadinnassa on pyritty huomioimaan osallistuminen koulutuksiin tai ylimääräiseen palaveriin. Asia ei kuitenkaan ole ihan mutkaton, jos yhtäkkiä työtehtävien ulkopuolisia asioita tulee paljon samalle viikolle, niin joutuu kirimään muina päivinä. *”Mut tätäkin pyritään tasottamaan sillä, et ei oo niin että aina samat ihmiset osallistuu, vaan että sitä kierrätetään et kaikki vuorollaan pääsee ja ehkä joutuukin \*nauraa\* osallistumaan, ja nääkin tehdään siihen yhteiseen hyvään sitä kautta.”* (Esimies 5)

### Itsensä johtamisen valmennus ja siihen liittyvät epäkohdat

Itsensä johtamisen valmennuksiin liittyen paljastui haastatteluissa suuri ongelma: kilpailukyky sopimuksen mukainen työajan pidentäminen, nk. kiky-aika, jolle valmennukset yleensä aikataulutetaan. Kiky-aika synnytti neljä epäkohtaa: Ensimmäinen kiky-aika tehdään työpäivän päätteeksi, jolloin ainakaan Työntekijä 3B ei jaksakaan keskittyä verkkokurssien asiaan ja sisäistää niiden viestiä. Toiseksi osa-aikaisilla työntekijöillä ei ole edes kiky-aikaa, vaan he joutuvat sopimaan esimiehen kanssa erikseen, onnistuuko aikatauluttaa kiinnostava kurssi jollekin päivälle. Kolmanneksi, jotkut tekevät kiky-ajan huomaamattaan töitä asiakastilanteiden venyessä, jolloin eivät tule käyneeksi valmennuksia. Neljänneksi, haluavatko työntekijät edes käyttää kiky-aikaa ylimääräisiin valmennuksiin, vai yrittää sinä aikana päästä viikkotavoitteisiin?

Valmennuksiin osallistumisen tavoin myös henkilöstökyselyihin vastaaminen on toivottua, mutta sitä ei huomioida tavoitteissa. Toimintamallin viimeistelyyn osallistunut työntekijä kertookin, että IJ toimintamallista on tulossa kysely, jossa on avoimia kysymyksiä, joihin vastaamiseen työntekijöiden odotetaan paneutuvan ja käyttävän aikaa. Kyselyyn vastaaminen on näennäisesti vapaaehtoista, mutta hänen mukaansa yrityksessä ”*pommitetaan, paljonko vastausprosentti on, ja kannustetaan että saadaan joku pikkupalkinto*”, kun kaikki tiimissä ovat vastanneet kyselyyn. Hän yritti antaa linjatyöntekijöille äänen toivottaessaan, että kyselyyn pitää resursoida aika jokaisen kalenteriin, mutta ”ylempi porukka” eivät kokeneet sitä tarpeellisena. Myös tähän kyselyyn vastaaminen ohjataan tekemään kiky-ajalla. Vastaukseksi kysymykseen, jaksako työpäivän jälkeen keskittyä tällaiseen kyselyyn tai verkkovalmennukseen, kyseinen työntekijä myhäileekin: ”hyvä kysymys”.

Työntekijä 3B toivoo IJ:sta ryhmävalmennusta verkkokurssien sijaan. Toiset työntekijät muistavat, että itsensä johtamiseen on olemassa yksittäisiä koulutuksia, ja ovat jopa osallistuneet niihin. Tiimillä, jonka esimies on vaihtunut tiuhaan, ei ole ollut ainakaan toisen työntekijän mukaan itsensä johtamisen koulutusta. Asiaa on sivuttu palaverissa, mutta se jäi kesken. Kyseinen työntekijä kokeekin, että heidän tiimensä on jäänyt IJ:n suhteen reputerälle, mitä hän ei usko nykyisen esimiehenkään tietävän.



Muiden esimiesten tavoin Esimies 3 toivoo lisää itsensä johtamisen valmennusta työntekijöille.

*”Esimiehet saa aika hyvin valmennusta, koska meidän tekeminen on sitä itsensä johtamisen johtamista joka päivä. Se on aika paljon esimiehestä ja tiimiläisestä kiinni, et kuinka paljon ammentaa näitä tietoja, jos ei ite osaa pyytää eikä esimies sitä hoksaa, niin välttämättä ei saa sitä tukea mitä tarvii.” (Esimies 3)*

#### Mitä Connectan tulee saada sen henkilöstö tekemään?

Haastatteluissa kävi ilmi monenlaisia näkemyksiä siitä, mitä Connectan pitää saada sen henkilöstö ymmärtämään tai tekemään itsensä johtamisen toteutumiseksi. Taulukkoon 16 on koottu näitä vastauksia.

#### **Taulukko 16.** Informanttien mietteitä henkilöstön kehitystarpeista.

Haastateltava	Ajatuksia, mitä henkilöstön tulisi tehdä / yrityksen tulisi saada heidät tekemään?
Työntekijä 2B	Työntekijät pyrkisivät sisäistämään toisten jakamat vinkit, eivätkä kuuntelisi niitä puolella korvalla.
Työntekijä 5A	Lopetettaisiin energian tuhlaaminen sellaisista asioista valittamiseen, joihin ei voi vaikuttaa. Yrityksen selvitettävä syyt, miksi nämä ihmiset ovat IJ:ta vastaan ja miksi he kokevat sen epämukavaksi.
Työntekijä 5A	Ihmisten pitäisi uskaltaa, eli yrityksen rohkaista heitä tuomaan enemmän esiin avuntarpeensa. "Sen takia ei uskalleta sanoa mitään, että pelätään että mun pitäisi osata tää, et en mä nyt voi sanoa, että mä en osaa tätä."
Työntekijä 2B	Kirjallinen palaute vastaanotettava rakentavasti eikä puolustuskannalla ja suuttuen.
Esimies 4, Työntekijä 3A	Ymmärtämään että näin täytyy nykyään tehdä eikä vain työpaikalla, ja ottaa vastuuta ja pysyä kehityksen kelkassa mukana.
Esimies 2	Antaa aikaa poisoppimiseen vanhasta kulttuurista.

Vaikka Työntekijä 5A uskookin, että itsensä johtaminen on joillekin epämieluisaa, hän ei silti näe järkeä itsensä johtamisen muuttamisessa vapaaehtoiseksi. Jos IJ olisi vapaaehtoista, niiden henkilöiden määrä, jotka ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen, kasvaisi hänen mukaansa koko ajan enemmän ja enemmän. Hän pohtiikin paremmaksi ratkaisuksi etsiä oikeat juurisyyt, miksi joku kokee, että itsensä johtaminen ei ole hyvä juttu, ja lähteä sitä kautta rakentamaan ratkaisua. Heillä saattaa hyvin olla väärä käsitys asiasta alun perinkin, esimerkiksi että heidän tulee vastedes osata tehdä kaikki asiat yksin:

*”Se on vaa vaikea saada selville, moni on sellasia jotka ei sano mitään tietenkään, vaikka se olis epämukavaa, siellä vaan ollaan koska on pakko olla mukana. Vaikka vois olla ihan turvallista saada tyytyä nykytilaan, mä uskon et enemmänki ne henkilöt, jotka haluaa tyytyä siihen nykytilaan on kaikista vähiten ne, joiden kuuluu siihen tyytyä. Ne on yleensä niitä henkilöitä, jotka kaikista eniten tarvii sitä ohjausta. Kun taas ne, jotka osaa hyvin, on mun mielestä paljon vastaanottavaisempia, et ne on valmiita oppimaan myös lisää.” (Työntekijä 5A)*

Työntekijä 4A pohdiskelee asiaa myös nykyisten työntekijöiden tulevaisuuden kannalta:

*”Kehitysidea olis, että saatais tuotua työntekijöille se ajatusmaailma, että pitää opetella tätä alaa koko ajan joka päivä, itse. Että ei vaan mennä niillä mitä sä oot joskus ennen tehny, vaan että sun pitää ottaa vastuu siitä sun omasta oppimisesta ja sun pitää pysyä mukana kehityksessä. Sitähän sulta odotetaan työntekijänä, että sä tiedät missä mennään. Että ei käy niin, että ’tää ei oo nyt mun heiniä, mä hoidan vain tätä tiettyä aluetta tästä’. Jos sanotaan suoraan, että sulla on vastuu opetella tämä asia ja tätä kehitystä mihinkä tämä yritys on menossa, niin siitä voi tulla vähän närkästyneitä katseita. ’En mä, mä oon jo vanha, en mä enää opi näitä’. En mä tiedä voiko se nykypäivänä olla enää tekosyy. Ihan siviilielämässäki kaikki kehittyy ja pitää opetella uusia asioita. Oletetaan nyt vaikka työnteos, et jos se menis siihen pisteeseen, mitä nyt ei tapahdu, mutta jos työntekijälle sanottas että ’sä et enää periaattees täyty sun paikkaas, et sun on pakko ruveta opettelemaan tai sitten pitää tehdä muita ratkaisuja’. Niin sillohan oltas menty siihen pisteeseen, et käytännössä pakotetaan. Ettei päästettäs sitä sinne, vaan alotettas se jo, et työntekijä itse ymmärtäs sen, että nää asiat pitää opetella ja ottaa vastuu siitä oppimisesta, että sä pystyt täyttämään sen paikkas firmassa. Miten se käytännössä toteutuu, niin se on hyvin haasteellinen juttu.” (Työntekijä 4A)*

### Tulevaisuuden näkymät ja tuki

Esimiesten haastattelut päätettiin kysymykseen: ”Miten yritys voisi mahdollistaa itsensä johtamisen ja valtuuttavan johtamisen toteutumista enemmän?” Kaikki esimiehet toivoi-

vat lisää tukea yritykseltä ja toimintamallien kehittäjiltä niin esimiehille kuin työntekijöillekin. He halusivat myös painottaa ajan merkitystä: ”*Eihän tää oo valmis huomenna. Et ymmärrys myös siitä, et täällä on eri matkalla olevia ihmisiä todellakin.*” (Esimies 1)

Esimiehet 1 ja 4 ovat sitä mieltä, että esimiehet saavat asioista paljon enemmän valmennusta, ja työntekijöiltä odotetaan epärealistisesti, että he osaavat asian nopean läpikäynnin jälkeen: ”*Monesti tuntuu et me esimiehet märehitään näitä puoli vuotta ja sit me viiään tiimiläisille tunnissa se, 'noni, sun pitäis nyt olla itsensä johtaja tunnissa, selvä, kaikki tietää nyt tän'. Sitte ihmetellään, että 'voi kun ei tapahdu mitään.*” (Esimies 1)

Valmennuksen määrä pitäisikin heidän mielestään olla melkein toisinpäin, tai ainakin yhtä paljon kummallekin ryhmälle: ”*Esimieskin tarvitsee sitä tukea, et sitä johtamisen johtamistakin tuetaan tässä, ei vaan sitä tiimiläistä. Se on ihan hyvä tiimillekin tietää et kaikki tässä on matkalla, yhdessä. Et monesti luullaan et esimies on kaikkietävä.*” (Esimies 1)

Esimies 2 tähdentää ajan antamisen lisäksi merkityksen luomisen tärkeyttä J:n suhteen sekä uudenlaisen kulttuurin luomisen merkitystä: ”*Mikä ei ole merkityksellistä, niin harva siihen laittaa omaa energiaansa, vaan se ohjautuu johonkin muualle.*” (Esimies 2)

Esimies 4 kuitenkin kokee, että esimiesvalmennuksen käytyään esimies pystyisi paremmin ohjaamaan työntekijöitä itsensä johtamisessa esimerkiksi haastavaksi koetuissa osaluissa, kuten itsereflektiossa. Hän uskoo valmennuksesta olevan enemmän apua tähän kuin oman esimiehensä kanssa sparrailusta.

Esimies 1 pitää tärkeänä myös jatkaa linjaa, että annetaan henkilöstölle mahdollisuus oppia myös itsensä johtamisesta erehtymällä ja virheitä tekemällä – että niistä ei syyllistetä, vaan autetaan oppimaan niistä. Hän myös korostaa Esimies 5:n lailla pysähtymisen tärkeyttä:

*”Toisaalta tulee tunne, et koko aika pitäis kehittyä johonkin suuntaan ja oppia lisää, ei riitä, että ollaan paikallaan, riittämättömyyden tunne tulee monesti. Ymmärrän, että ollaan tämmösessä työpaikassa et pitää oppia, mutta välillä voi ihan pysähtyä.*”

*Eikä vaan mee niinku juna [eteenpäin]. Kun nyt pysähtyy ja kattoo taaksepäin, hetkinen, meillähän on aika paljon nyt hyvin. Se on mikä monesti jää. 'Lisää vaan, lisää vaan, tonne pitäis päästä, ollaan vielä kaukana kaukana, tää ei pysähy ikinä!'*  
(Esimies 1)

Esimies 5:n mielestä yritys on antanut tähän asti hyvin selkeät sävelet, miten edetä, ja itsensä johtaminen on nivoutunut todella hyvin arkeen myös esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Hän kokee, että vaikka koko ajan odotetaan kehitystä, yritys on myös henkilöstönsä tukena. Tulevat tiimivalmennukset varmistavat matkan jatkumisen ja sen, että itsensä johtaminen nähdään jatkumona.

Esimiehet kokevat, että matka itsensä johtamisen kulttuuriin on alkanut, ”*kevyin ja helpoin vaihe jollain tapaa menty eteenpäin*”, kuten Esimies 4 sanoo. Esimerkiksi hänen mukaansa kaikki eivät vielä miellä, mitä itsensä johtaminen todella on, vaan sitä pitäisi arjessa sanottaa enemmän. Samoin he myös tekevät paljon itsensä johtamiseen liittyviä asioita, joita he eivät pidä itsensä johtamisena. Ja toisaalta työntekijät usein luulevat tekevänsä asioita itsensä johtamisen ajatusmaailman mukaisesti, mutta eivät oikeasti tee. Tämän havahduttamiseen muun muassa Esimies 4 kokee tarvitsevänsä apua.

Esimies 5:ttä kiehtoo myös, kuinka itsensä johtamista on muissa yrityksissä Suomessa onnistunut, ja mihin suuntaan uutta toimintatapaa ollaan maailmallakin viemässä. Hän näkisi hyvänä kehittämiskeinona yliopistoyhteistyön, josta saataisiin raikkaita suuntaviivoja, mihin itsensä johtamista kannattaa yrityksissä viedä. Esimies 1 tiivistää lopuksi momentin informantin kiitollisuuden:

*”Arvostan että työnantaja on lähteny tällaseen, kaikilla työpaikoillahan ei oo tällasta. Et arvostetaan sitä henkilökuntaa ja halutaan et ne kehitty, täähän on ihan huikeeta.”* (Esimies 1)

### 5.5. Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tärkeimmät havainnot. Alla olevaan Taulukkoon 17 on tiivistetty kummankin informanttiryhmän kollektiiviset näkemykset tutkimuksen tärkeimmistä kohdista.

**Taulukko 17.** Informanttiryhmien näkemykset itsensä johtamisen tutkimusaiheista.

Aihe	Esimiehet	Työntekijät
Itsensä johtamisen tärkeys	Kaikki pitivät tärkeänä.	Kaikki näkivät IJ:ssa hyötyjä, mutta vaihtelevissa määrin.
IJ haastavuus	Vaikeaa, koska kaikilla eri valmiudet ja motivaatiotaso IJ:een.	Osalle selkeää, toisille (etenkin vanhemmille ja niille, jotka ei näe hyötyjä) vaikeaa.
IJ toimintamallien tuttuus	Kaikille tuttuja.	2/10 muisti ulkomuistista, loputkin muistivat nähdessään.
IJ toimintamallien onnistuminen ja toteutuminen	Kaikki pitivät toimintamalleista, lisättävää/poistettavaa ei löydetty	Paljon on toteutunut jo ennen toimintamalleja. Moni piti kaikkia osa-alueita hyvinä.
Aikaa ja mahdollisuus IJ:een?	Jakautuneet näkemykset - toisten mielestä nihkeät mahdollisuudet, toisista IJ:lle on aikaa.	Itsensä kehittämiseen käytetty aika monen mielestä pois tavoitteista, mikä saattaa estää osallistumisen muuhun.
IJ valmennusmahdollisuudet?	Ristiriitaiset vastaukset koskien esimiesten valmennusmahdollisuuksia valtuuttavasta johtamisesta.	Ristiriitaiset tietämykset IJ koulutusmahdollisuuksien olemassaolosta. Valmennuksiin osallistumisessa lisäksi epäkohtia.
IJ onnistuminen yrityksessä	Matka alussa, lisää tukea tarvitaan.	Taustalla vaikuttaa oma innostus - toisten mielestä IJ:lle on aikaa, toisista ei. Jos aikaa, voi onnistua. Keinoja on.

Kaikki informantit pitivät itsensä johtamista tärkeänä. Esimiehet nimittivät sitä mm. ”tulevaisuuden menestystekijäksi, jota ilman me ei voida pärjätä”. Myös työntekijät näkivät siinä hyötyjä niin itsensä kuin työnantajan kohdalla. Itsensä johtamista ei kuitenkaan koeta yleisesti helpoksi – siihen motiivointi koettiin niin työntekijöiden kuin esimiesten keskuudessa haastavaksi. Joidenkin työntekijöiden mukaan itsensä johtamisen hyötyjä ja keinoja ei ole tuotu kunnolla ilmi.

Connectan IJ ja IJJ toimintamallit olivat esimiehillä hyvin muistissa, mutta työntekijöistä vain kaksi kymmenestä muisti toimintamallin ulkoa. Loputkin muistivat toimintamallia näytettäessä nähneensä sen joskus. Esimiehet pitivät toimintamalleista poikkeuksetta, sillä ne auttavat sanoittamaan itsensä johtamista arjen teoiksi ja havahduttamaan ihmisiä ”mehän johdetaan jo itseämme -kuplasta”. Esimies 2 kuitenkin näki niissä väärinymmärryksen vaaran. Esimiehet pitivät niitä silti hyvänä työkaluna esimies-alais-keskusteluihin. Työntekijöiden mielestä moni toimintamallin osa-alue toteutuu jo. Työntekijät pitivät toimintamalleista, mutta muutama työntekijä pohti kaikkien osa-alueiden tarpeellisuutta ja epäröi joidenkin kohtien onnistumista. Yksi työntekijä taas painotti, että vaikka toimintamalli näyttää hyvältä, se ei ole yhtään tärkeä, jos sen toteuttamiselle ei anneta aikaa.

Aika ja mahdollisuudet itsensä johtamiseen jakoivat informanttiryhmien sisäiset mielipiteet kahtia – toisen näkemyksen mukaan itsensä johtamiseen on nihkeästi mahdollisuuksia, koska esimerkiksi kaikki itsensä kehittäminen on pois tulostavoitteisiin pääsystä. Vähemmistön, joka niin ikään koostui sekä esimiehistä että työntekijöistä, mukaan itsensä johtamiselle on yrityksessä aikaa ja mahdollisuus, ja he näkevät itsensä kehittämisen myös keinona päästä paremmin tavoitteisiin. Vastaavasti informanttiryhmien sisäiset mielipiteet olivat jakautuneet koskien itsensä johtamisen ja esimiesten valtuuttavan johtamisen valmennuksia. Työntekijöillä oli keskenään ristiriitaiset näkemykset koulutusmahdollisuuksien olemassaolosta, minkä lisäksi valmennuksiin liittyi epäkohtia. Esimiehistä puolestaan osa oli sitä mieltä, että valtuuttavasta johtamisesta ei ole ollut kummoista valmennusta ja ovat saaneet asiasta liian vähän tukea, kun taas osan mielestä valtuuttavan johtamisen valmennus on ollut riittävää. Kumpikin informanttiryhmä kokee, että matka itsensä johtamiseen on alussa ja ihmiset ovat siinä eri tasoilla. Taustalla vaikuttaa oma innostus – jos sitä löytyy, samoin kuin aikaa ja tukea, itsensä johtamisessa voidaan yhdessä onnistua.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tutkimusongelmana oli pyrkiä syventämään ymmärrystä itsensä johtamisen tukemisesta johtamisen keinoin yrityksessä sekä valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuudesta. Koska tutkielma suoritettiin toimeksiantona eräälle informaatioteknologian-alan yritykselle (peitenimi: Connecta), tutkimuksen empiirisenä tavoitteena oli myös kartoittaa kyseisen yrityksen äskettäin lanseeraamien sisäisten itsensä johtamisen (jäljempänä: IJ) ja nk. itsensä johtamisen johtamisen (jäljempänä: IJJ) kykyjen toimintamallien toteutumista ja onnistumista. Yrityksessä käytetään valtuuttavasta johtamisesta termiä itsensä johtamisen johtaminen. Tätä käsitettä käytetään tässä tutkimuksessa ainoastaan suorissa haastatteluaineiston lainauksissa sekä viitattaessa yrityksen esimiehille kehitettyyn itsensä johtamisen johtamisen toimintamalliin.

Tutkimuksessa pureuduttiin tutkimusongelmaan ensin teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoriaosuus kirjoitettiin kahdesta näkökulmasta: yksilön itsensä johtamisesta työelämässä sekä esimiehen keinoista alaisen itsensä johtamisen tukemisessa eli valtuuttavasta johtamisesta. Empiirinen osuus koostui Connectan asiakaspalveluosaston esimiesten ja työntekijöiden itsensä johtamisen näkemysten ja todellisuuskuvien analysoimisesta. Aineisto kerättiin tutkimusta varten teemahaastatteluilla. Varsinaisia haastatteluita toteutettiin 15, minkä lisäksi haastateltiin aluksi kahta yrityksen toimintamallien kehittäjää. Analyysi toteutettiin sisällönanalyysin keinoin. Empiirisen tutkimuksen tuloksista on tehty tarkempi yhteenveto luvussa 5.5.

Seuraavassa alaluvussa esitellään vastaukset tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tätä seuraa pohdiskelu tutkimuksen annista tieteelle ja käytännön työelämälle. Viimeisenä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 6.1. Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin

### Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin

Tutkimusongelmana oli pyrkiä syventämään ymmärrystä itsensä johtamisen tukemisesta johtamisen keinoin yrityksessä sekä valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuudesta. Ratkaisu tutkimusongelmaan rakennettiin muutamien apukysymyksien avulla, joiden vastaukset käydään seuraavaksi ennen tutkimusongelman ratkaisua läpi.

#### *Mitä ovat itsensä johtaminen ja valtuuttava johtaminen?*

*Itsensä johtaminen* (self-leadership) on kokonaisvaltaista itsen vaikuttamista, jossa itseään johdetaan suorittamaan sekä luonnollisesti motivoivia tehtäviä että epämotivoivia velvollisuuksia. Itsensä johtamisen tarkoituksena on siis muodostaa suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio. (Manz 1986: 589.) Itsensä johtaminen on näin ollen oman käyttäytymisen ja ajatusten hallintaa, sekä omaan motivaatioon vaikuttamista (Manz & Sims 2001: 78, 88). Itsensä johtaminen on myös johtamisen kivijalka, eli voidakseen johtaa muita tehokkaasti, pitää ensin johtaa itseään tehokkaasti (Rogelberg ym. 2013: 184).

*Valtuuttava johtaminen* (empowering leadership) on ”prosessi, jossa esimies vaikuttaa alaisiin jakamalla valtaa sekä tukemalla heidän motivoitumistaan ja kehittymistään pyrkimyksensä parantaa heidän itseluottamustaan, motivaatiotaan ja kykyään työskennellä autonomisesti organisaation yleisten tavoitteiden ja strategioiden rajoissa” (Amundsen & Martinsen 2014: 489). Valtuuttava johtamistapa on työntekijöiden itsensä johtamisen keskeinen mahdollistaja (Manz & Sims, 2001; Stewart ym. 2011: 205; Amundsen & Martinsen 2015: 317). Valtuuttava johtaminen on alaisten kannustamista oma-aloitteisuuteen ja käyttäytymisensä kontrollointiin, eli toisin sanoen kannustamista itsensä johtamiseen (Yun ym. 2006: 377). Valtuuttavalla johtamisella edistetään alaisen itseluottamusta ja itsenäistä ongelmanratkaisukykyä sekä korostetaan alaisen autonomiaa delegoimalla hänelle huomattavia vastuita hänen työhönsä liittyen käskyjen jakelemisen sijaan (Houghton & Yoho 2005: 70; Amundsen & Martinsen 2015: 305). Valtuuttava johtaja ei



kuitenkaan anna alaisten tehdä mitä lystäävät, vaan johtaa heidät itsensä johtamisen avulla parempaan suoritukseen (Yun ym. 2006: 377).

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten itsensä johtamista voi käytännössä johtaa?” haetaan vastaus tutkimuksen empiriasta seuraavien tarkentavien kysymysten avulla:

*Miten toimintamallien käyttöönotto on toteutunut?*

Connectan itsensä johtamisen kykyjen toimintamalli toteutuu informanttien mukaan käytännössä suuresti. Niin esimiehet kuin työntekijätkin totesivat monien toimintamallin kohtien toteutuneen jo ennen toimintamalleja, eli ennen kyseisen tekemisen nimeämistä itsensä johtamiseksi.

*Miten haastatellut esimiehet kokivat ottaneensa toimintamallin osaksi johtamistapojaan?*

Kaikki esimiehistä kokivat IJJ toimintamallista olleen apua itsensä johtamisen abstraktin käsitteen kansantajuistamisessa sekä itsensä johtamisen tavoitteiden selkeyttämisessä työntekijöille. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä tehdään itsensä johtamisen kykyjen toimintamallin pohjalta henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Toimintamallia pidettiin myös hyvänä työkaluna kuukausittaisiin esimies-alais-keskusteluihin. Niiden avulla on helpompi huomata hyviä asioita työntekijän toiminnassa ja antaa niistä positiivista palautetta. Ne auttavat myös kehityskohteiden havaitsemisessa. Niistä on myös apua tilanteissa, joissa esimies ei täysin hahmota työntekijän ongelmaa, jolloin toimintamallista voi löytää keinoja ratkaista tällaisia tilanteita.

Toiset esimiehistä kokivat toteuttaneensa toimintamallia enemmän intuitiona kuin tiedostettuna tekemisenä. Etenkin Esimiehet 3, 4 ja 5 ovat toimintamallin myötä osallistaneet työntekijöitään enemmän ja antaneet heille enemmän vastuuta sekä lopettaneet tekemästä heidän puolestaan asioita, jotka he voivat itse tehdä. Lisäksi Esimiehet 1 ja 2 kertoivat kehittäneensä palautteenantokykyään ja lisänneensä kannustusta ja osoittaneensa enemmän

tukea. Esimies 1 koki lisäksi tunnustaneensa toimintamallin avulla työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet paremmin, minkä ansiosta osaa ohjata heitä paremmin. Esimies 2 koki puolestaan johtaneensa tietoisemmin alaistensa itsensä johtamista.

Toimintamallin hyödyntäminen omissa johtamistavoissaan on kuitenkin jäänyt pitkälti esimiehen oman tulkinnan varaan, ja esimiehet toivoisivatkin toimintamalleista enemmän tukea ja valmennusta.

*Miten kyseisten esimiesten alaiset kokivat oman esimiehen johtamistapojen muuttuneen toimintamallin myötä?*

Esimes 1 kertoi toimintamallin myötä kannustavansa työntekijöitään enemmän sekä tunnustavansa helpommin alaistensa vahvuudet ja heikkoudet ja osaavansa tämän takia ohjata heitä paremmin. Hänen työntekijänsä vahvistivatkin esimiehen kannustaneen ja kehuneen entistä enemmän, osoittaneen enemmän luottamusta ja antaneen työntekijöille ”vapaamat kädet” sekä huomioinut työntekijän tarpeet paremmin koulutuksia pohtiessa.

Esimes 2 puolestaan koki toimintamallin myötä tietoisemmin johtaneensa alaistensa itsensä johtamista sekä kehittäneensä omaa palautteenantokykyään ja tunneälyään. Toinen hänen haastatelluista työntekijöistään ei ole havainnut hänen johtamistavoissa mitään muutosta, kun taas toinen kokee esimiehen antaneen paljon luottamusta itsensä johtamiseen ja kokeilun kautta kehittymiseen.

Esimes 3 kokee suurimmaksi muutokseksi johtamistavoissaan valmennuskeskustelujen muuttamisen ja suuremman vastuun antamisen tiimille heidän omista asioistaan. Toinen hänen alaisistaan ei koe huomanneensa mitään eroa hänen johtamistavoissaan, kun taas toinen on havainnut esimiehen kannustavan nykyään enemmän pohtimaan omia vahvuuksia kaikessa.

Esimes 4 ei toimintamallin myötä enää ”ylipalvele” tiimiä, eli tee työntekijöidensä puolesta asioita, jotka he voivat itse tehdä eikä enää muistuttele samoista asioista useasti. Toinen työntekijöistä ei koe, että esimiehen johtamistavoissa olisi tapahtunut mitään

muutosta, mutta pitääkin esimiehen tapaa johtaa hyvänä. Toinen on huomannut esimiehen antavan ja pyytävän enemmän palautetta sekä muuttaneensa tapojaan palautteen mukaisesti.

Esimies 5 kokee toimintamallin innoittamana antaneensa tiimille enemmän vastuuta ja osallistaneensa heitä enemmän sekä tehneensä vähemmän asioita heidän puolestaan. Hänen työntekijänsä kokivatkin, että vastuuta on jaettu enemmän asioihin, joita kukin pitää tärkeänä. Esimies on myös toisen työntekijän mukaan kysynyt useammin palautetta omasta toiminnastaan, niin myönteistä kuin kehittävää.

### *Miten itsensä johtamista voi käytännössä johtaa?*

Työntekijöiden itsensä johtamisen johtamiseksi on huomioitava kolme näkökulmaa: yksilöiden erilaisuus, esimiesten kompetenssi sekä organisaation johtamiskulttuuri.

#### Ihmisten erilaisuus

Ihmiset ovat erilaisia, joten tukeakseen työntekijöiden itsensä johtamista, on huomioitava ihmisten yksilölliset motiivit ja kyvykkyudet. Kun tietää, mikä ketäkin motivoi, ja osaa selkeyttää yksilölle koituvat hyödyt itsensä johtamisesta, työntekijä innostuu itsensä johtamisesta todennäköisemmin. Oikeanlaisella palautteenannolla ja palkitsemisella on myös tärkeä merkitys alaisen itsensä johtamisen edistämiseksi. Vanhasta poisoppimiselle pitää antaa aikaa ja uusiin tapoihin siirtymistä tulee tukea hyötyperusteluin. Yksilön itsensä johtamista edistää myös se, että hänelle selkeytetään, mitä itsensä johtaminen on ja mitä se ei ole, ja oivalluksen kautta neuvotaan, missä asioissa hän voisi vielä kehittyä itsensä johtajana.

#### Esimiehen kompetenssi

Jotta voi johtaa toisia johtamaan itseään, johtajan eli esimiehen on osattava johtaa itseään ja reflektoida omaa toimintaansa. Esimiehellä on myös oltava aikaa alaisten itsensä johtamisen tukemiseen. Esimiehen tulee rakentaa kannustavaa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä, jossa virheistä ei rankaista vaan opitaan. Esimies myös johtaa toimimalla itsensä johtamisen esimerkkinä esimerkiksi itsereflektiossa.

### Organisaation johtamiskulttuuri

Vaikka tässä tutkielmassa keskityttiin työntekijöiden itsensä johtamisen tukemiseen johtamisen keinoin, tulee empirian havaintojen takia myös painottaa organisaation johtamiskulttuurin vaikutusta valtuuttavan johtamisen onnistumiseen. Organisaation on mahdollistettava itsensä johtamisen toteuttaminen niin, että siihen käytettävä aika ei estä tulostavoitteisiin pääsyä, sillä muuten henkilöstö joutuu valitsemaan näiden kahden väliltä. Itsensä johtamiseen tulee houkutella ja motivoida eri motiivein. Pakottaminen ”jokaisen tulee tästedes olla itsensä johtaja, jotta yritys pärjää” ei motivoi samalla lailla kuin sisäisen motivaation herääminen ”minä voin itse hyötyä itseni johtamisesta”

*Tutkimusongelmana oli pyrkiä syventämään ymmärrystä itsensä johtamisen tukemisesta johtamisen keinoin yrityksessä sekä valtuuttavan johtamisen kontekstuaalisuudesta:*

Alaisten itsensä johtamisen tukemiseen kehitetyn johtamistavan, valtuuttavan johtamisen, tärkeimpiä keinoja ovat työntekijän kannustaminen itsereflektioon, omien tavoitteiden asettamiseen sekä itsensä palkitsemiseen. Kahdenkeskiset, kiireettömät keskustelut ovat puolestaan yksi tärkeimmistä työkaluista valtuuttavalle johtamiselle. (Manz & Sims 1987: 120, 124.) Oleellisimpia, käytännönläheisiä keinoja ovat lisäksi työntekijän kuunteleminen, kysymysten esittäminen ja oivalluttaminen, virheistä oppimisen korostaminen, tiedon jakaminen sekä alaisen rohkaiseminen ratkaisemaan omat pulmansa (Manz & Sims 2001: 13–14).

Valtuuttavan johtamisen soveltuvuus riippuu niin tilanteesta kuin alaisesta. Tilannetekijät ovat työntekijöiden kehittäminen, tilanteen kiireys tai kriisinomaisuus sekä tehtävän rakenteen ennaltamääriteltävyys. Mikäli työntekijöiden kehittymistä pidetään tärkeänä, tilanne ei ole kriisinomainen eivätkä työtehtävät ennalta ohjeistettuja, valtuuttava johtaminen on soveltuva johtamistapa. (Houghton ja Yoho 2005.) Valtuuttavan johtamisen vaikutus alaiseen riippuu myös alaisen autonomian tarpeesta (Yun ym. 2006). Esimiehen on kuitenkin oltava alaisen silmissä uskottava, sillä valtuuttavaa johtamistapaa on hyödyllistä käyttää vasta silloin, kun alaiset vapaaehtoisesti seuraavat esimiestä (Juuti 2016: 63, 82). Valtuuttavalla johtamisella on myös todennäköisempi vaikutus työntekijöiden itsejohtajuuteen silloin, kun työntekijät haluavat tulla valtuutetuksi (Yun ym. 2006). Sekä

Yunin ym. (2006) tutkimuksen että tämän tutkimuksen tulokset tukivat väitettä, että kaikki eivät halua tulla voimaannutetuksi. Tällaisten henkilöiden kohdalla esimiehen on tärkeää selvittää juurisyy.

Syynä voi olla, kuten tutkimuksen lisäksi teoreettisessa viitekehyksessäkin ilmeni, henkilön kyynisyys. Kyynikoille tulee erikseen todistaa, mitä hyötyä itsensä johtamisesta juuri heille olisi, ja lisäksi heitä tulee kannustaa ja palkita reippaammin. Hekin haluavat lopulta vain saada äänensä kuuluviin ja kokea arvostusta. Tutkimuksessa nousi esiin myös toinen ryhmä, jolle itsensä johtaminen ei ole yhtä mielekästä tai helppoa kuin toisille. Tämä ryhmä on iäkkäät työntekijät, jotka ovat tehneet pitkän työuran ja tottuneet autoritäärisempään johtamiseen. Esimiehen tulee samalla lailla rohkaista ja kannustaa heitä itsensä johtamiseen niin, että he kokevat tullessa huomioduiksi.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään havaintojen teoreettista ja käytännöllistä merkitystä.

## 6.2. Tutkimuksen tieteellinen anti

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tieteellistä antia, eli tutkimuksen tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehukseen. Ensimmäisenä tarkastellaan itsensä johtamisen haastavuutta. Osa tutkimukseen haastatelluista työntekijöistä koki itsensä johtamisen selkeäksi, osa taas haastavaksi. Tämä tukee teoriaa osaltaan, sillä joillekin itsensä johtaminen on luonnollista, mutta toisten tulee opetella sitä (Manz & Sims 2001).

Informanttien pohdinnoissa, mitä hyötyä itsensä johtamisesta seuraa, oli monia yhtäläisyyksiä tieteellisesti todistettuihin hyötyihin. Hyödyiksi listattiin niin yksilön kuin tiimin tehokkuuden kasvu (Åhman 2003; Neck & Houghton 2006), työn mielekkyyden ja merkityksen lisääntyminen (Manz 1986; Amundsen & Martinsen 2015), työtyytyväisyyden kasvaminen (Neck & Houghton 2006) sekä esimerkiksi yrityksessä eteneminen ja kehittyminen, mitkä viittaavat uramenestykseen (Müller & Niessen 2018). Lisäksi mainittiin vastuun ja vapauksien saaminen, mikä voidaan linkittää esimiehen luottamuksen kasvuun (Neck & Houghton 2006). Lisäksi esimiehet totesivat työntekijöiden itsensä johtamisen

vapauttavan esimiehen aikaa turhasta huolehtimisesta, mikä tukeekin DiLiellon ja Houghtonin (2006) huomiota, jossa tiimin esimiehet voivat keskittyä oleellisiin pidemmän aikavälin tehtäviin turhan alaisista huolehtimisen sijaan.

Esimiehet kokivat valtuuttavan johtamisen yksimielisesti haastavaksi siitä syystä, että työntekijöillä on kaikilla eri valmiudet ja motivaatiotaso itsensä johtamiseen. Haastattelusta kävi myös ilmi, että toiset työntekijät kokivat suurempaa autonomian tarvetta, kun taas toiset informanteista ja muista työntekijöistä olivat tyytyväisiä esimiehen tarkempaan huolehtimiseen ja saneluun, mihin he olivat tottuneet pitkän uransa aikana. Tämä vahvistaa Yunin ym. (2006) väittämää, jonka mukaan kaikki työntekijät eivät halua johtaa itseään yhtä paljon, vaan toiset tahtovat sitä enemmän kuin toiset. Valtuuttava johtaminen toimiikin paremmin alaisiin, joilla on suuri autonomian tarve. (Yun ym. 2006.) Haastatteluihin työntekijöihin lukeutui sattumalta myös ainakin yksi kynnikko. Hänen vastauksensa kulkivat käsi kädessä Pietiläisen ja Kestin (2012) väitteen kanssa, että kynnikkoja on hankala saada mukaan muutokseen, jos heitä ei siihen kunnolla osallista.

Yllättäen aineistosta paljastui ikään liittyviä eroavaisuuksia itsensä johtamisessa. Nuoremmat työntekijät olivat pääsääntöisesti motivoituneempia ja valmiimpia itsensä johtamiseen, siinä missä iäkkäämmät työntekijät kokivat haastavammaksi alkaa johtaa itseään. Esimiesten mukaan suurin osa vanhimmista työntekijöistä ei jaksa enää innostua mistään, vaan odottaa eläkeikää. Toki tätä huomiota ei voi yleistää liiaksi, mutta asiaan kannattaa esimiesten ja organisaation silti kiinnittää huomiota. Alaisten iän vaikutuksesta ei mainittu mitään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähteissä, minkä takia tulos yllätti.

### 6.3. Tutkimuksen anti käytännön työelämälle

Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotan, että yrityksissä tuetaan esimiehiä valtuuttavassa johtamisessa valmennuksissa ja vertaisryhmissä. Kertavalmennus ei ole riittävä. Esimiesten kokemia haasteita tulee kuunnella ja niihin tarttua ja tarjota ratkaisua. Valtuuttavan johtamisen keinoja tulee tarvittaessa päivittää ja niitä käyttää yksilö ja hänen tavoit-

teensa ja motiivinsa huomioiden. Lisäksi yrityksissä on mahdollistettava itsensä johtamisen toteuttaminen samanaikaisesti tulostavoitteiden saavuttamisen kanssa. On myös tärkeä täsmentää, että itsensä johtamisen avulla työntekijät pääsevät tehokkaammin tavoitteisiinsa.

Esimiesten on tärkeä tuoda alaisilleen ilmi, että hän itsekin opettelee itsensä johtamista. Näin esimies saa alaisten silmissä enemmän uskottavuutta, kun hän johtaa esimerkillä. Esimiehen on myös ehdottomasti selvennettävä työntekijöilleen, mitä itsensä johtaminen todella tarkoittaa. Tämän lisäksi hänen tulee painottaa itsensä johtamisen perusteluissa yksilön hyötyjä, nimenomaan kyseisen yksilön toiveiden ja tarpeiden mukaisesti pelkän yleisen mantran sijaan.

Lisäksi kohdistan Connectalle seuraavat itsensä johtamista edistävät kehitysehdotukset:

1. Esimiesten tulee madalluttaa alaisen kynnystä kysyä apua ja mielipidettä. Jotkut työntekijät kokevat, että esimiesten jatkuva kiire estää heitä kysymästä esimieheltä neuvoa. Jos esimiehet eivät itse voi vaikuttaa tiimiaikansa lisäämiseen, organisaation tulee määrittää säännölliset esimieshetket, jolloin esimiesten on mahdollista pyhittää aikansa pelkästään alaisilleen.

2. Valmennuksiin osallistumisen mahdollistaminen

Epäkohta: *valmennuksiin osallistuminen kiky-ajalla työpäivän jälkeen* (jotkut eivät jaksakaan enää sisäistää valmennusten asioita, toisilla kiky-aika täyttyy työllä, osaikatyöntekijöillä ei ole kiky-aikaa)

- Valmennuksille on varattava tietty aika työtunneilla, mikä puolestaan on sovitettava tavoitteisiin.

Epäkohta: *valmennuksiin kuluva aika pois tavoitteiden saavuttamisesta*

- Työntekijöille on selkeytettävä, että itsensä kehittäminen valmennusten avulla auttaa tavoitteiden saavuttamisessa pitkällä aikavälillä.
- Valmennuksiin ym. työtehtävien ulkopuoliseen kehittävään toimintaan osallistuminen on huomioitava henkilökohtaisesti, joko niin että sillä voi

korvata jonkin tavoitteen täyttymistä tai muuten seurataan, onko valmennuksiin osallistuminen kehittänyt henkilön jotain itsensä johtamisen osa-alueita.

- Jos työntekijä on osallistunut valmennuksiin, etenkin sellaisiin, joita yritys suosittelee käymään, työntekijää ei tule syyttää lyhyen aikavälin tavoitteisiin pääsemättömyydestä, jos syyksi nähdään valmennuksiin osallistuminen.

Epäkohta: *valmennuksista ei enää muistuteta*

- Esimies voi mainita esimerkiksi tiimipalavereissa pakollisten valmennusten lisäksi hyödyllisistä, mutta vapaaehtoisista valmennuksista.
- Esimiehen kannattaa olla ajan tasalla yrityksen valmennustarjonnasta: kuullessaan alaisen painivan jonkin haasteen kanssa, osaa esimies ehdottaa ratkaisuksi kyseisen asian valmennusta.

#### 6.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla mitataan tulosten pysyvyyttä siinä missä validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tulosten pysyvyys tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toteutettaisiin samalla aineistolla uudelleen, päädyttäisiin samoihin tuloksiin. (Kananen 2017: 175.) Reliabiliteetti ja validiteetti on kehitetty määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, eivätkä ne sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointiin (Koskinen ym. 2005: 255). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin onkin tarkoituksenmukaisempaa käyttää esimerkiksi Lincolnin ja Guban (1985) kehittämää tutkimuksen luotettavuuden mallia, joka arvioi tutkimuksen uskottavuutta (*credibility*), siirrettävyyttä (*transferability*), varmuutta (*dependability*) sekä vahvistuvuutta (*confirmability*) (Eriksson & Kovalainen 2016: 307–308).

*Uskottavuudella* tarkoitetaan tutkimuksen aiheeseen perehtymistä sekä aineiston riittävyyden arviointia (Eriksson & Kovalainen 2016: 308). Tämän tutkimuksen uskottavuutta



lisää monipuolinen perehtyminen niin itsensä johtamiseen kuin valtuuttavaan johtamiseen ja vieraskielisen kirjallisuuden hyödyntäminen (vrt. Kananen 2014: 158). Aineiston riittävyys taattiin tässä tutkimuksessa haastatteleamalla Connectan asiakaspalveluosaston kaikki yhden kaupungin esimiehet ja jokaiselta kaksi alaista. Aineistonkeruutapana teemahaastattelu on runsautensa vuoksi työläs, joten yleensä suositaan pienempää haastateltavien määrää. Informanttien määrä (n=15) olikin tavallista suurempi, mutta tutkimuksessa haluttiin jo alusta saakka varmistua luotettavista tuloksista haastatteleamalla jokaiselta esimieheltä kaksi alaista. Näin esimiehen toimintaa ei ollut arvioimassa vain yksi alainen. Samasta syystä haastatteluun osallistuvat työntekijät arvottiin. Satunnaisella valinnalla pyrittiin estämään tutkimustulosten vääristyminen. Näin olisi saattanut käydä, jos haastatteluun olisi osallistunut vapaaehtoisesti esimerkiksi esimiestään mielisteleviä henkilöitä tai henkilöitä, jotka kokevat halua mustamaalata esimiestään tai yritystä.

*Siirrettävyys* tarkoittaa tutkimuksen tulosten linkittämistä aiempaan tutkimukseen ja samankaltaisuuksien tarkastelua. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä samanlaista tutkimusta. (Eriksson & Kovalainen 2016: 308.) Tämän tutkimuksen tulokset tukivat teoreettista viitekehystä. Yhtäläisyyksiä teoriaan loi esimerkiksi empirian havainto, että kaikki eivät halua johtaa itseään tai tulla valtuutetuksi.

Tutkimuksen *varmuuden* arvioinnilla tarkoitetaan tutkimusprosessin loogisuutta, jäljitettävyyttä ja dokumentaatiota (Eriksson & Kovalainen 2016: 308). Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisesti, jolloin tutkimuskysymykset mietittiin tarkkaan ennen kirjoittamisprosessia, samoin tutkimuskysymyksiin vastaavat haastattelukysymykset. Vaikka tutkimuksen kohdeilmioista ei tiedettykään kaikkea etukäteen, tutkimuksen raamit rakennettiin kysymysten avulla valmiiksi. Tekstissä on myös looginen kulku, joka on jaoteltu teemojen mukaisesti pää- ja alalukuihin. Lisäksi tutkimushaastattelut nauhoitettiin, minkä avulla haastatteluaineistoihin pystyttiin palaamaan jälkikäteen ja näin ollen varmistua kontekstista ja haastateltavan sanoista. Nauhoitteet dokumentoitiin purkamalla ne tekstin muotoon eli litteroimalla (Kananen 2010: 58). Koska kyseessä oli teemahaastattelu, josta ei etukäteen tiedetty tarkkaan mitä etsiä, haastattelut päädyttiin kirjoittamaan sanatarkasti auki. Ainoastaan äännähdykset ja toistot jätettiin litteroinneista pois. Tutkimuksessa haluttiin selvittää haastateltavien näkemyksiä, jolloin vastaajien suorien sitaattien käyttö oli

varsin tarkoituksenmukaista heidän näkemystensä ilmaisuun (vrt. Kananen 2010: 58–59). Jäljitettävyyttä lisättiin myös merkitsemällä lähdeviittaukset Vaasan yliopiston kirjoitusohjeiden mukaisesti.

*Vahvistuvuudella* viitataan tulosten ja tulkintojen yhdistämiseen tietoon niin, että lukijan on helppo ymmärtää tuloksiin johtaneet syyt (Eriksson & Kovalainen 2016: 308). Tutkielmassa yleistietoon kuulumattomat käsitteet on selitetty auki ja niistä on lisäksi mainittu myös englanninkieliset vastineet. Tutkimusongelman ratkaisussa ja tutkimuskysymysten vastauksissa on kerrattu tärkeimmät huomiot niin teoriasta kuin empiriasta ja tehty niiden pohjalta johtopäätökset. Tutkielma sisältää myös monia taulukoita, joissa asiat on vielä kertaalleen nivottu tiiviisti yhteen.

#### 6.5. Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimuksen havaintoyksiköksi valittiin ainoastaan yhden kaupungin asiakaspalvelutiimit. Tästä syystä ei voida tietää varmaksi, olisivatko tulokset olleet erilaisia eri kaupungin aineistolla, kuten esimerkiksi kaupungissa, jossa kokeiltiin esimiehettömyyspilottia. Samoin tutkimuksen tuloksiin olisi saattanut vaikuttaa se, jos haastateltavat oltaisiin valittu yhdestä ikäluokasta tai keskenään täysin eri ikäluokista. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää kaikkiin yrityksiin, vaan on selvä, että Connectan organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös haastateltujen näkemyksiin.

Tutkimuksen kohdeilmion ymmärrystä voisi laajentaa tutkimalla esimerkiksi työntekijän iän vaikutuksia valtuuttavaan johtamiseen. Toinen suunta jatkotutkimukselle voisi olla määrällinen tutkimus laajemmin suomalaisissa organisaatioissa mitaten yleisiä valmiuksia itsensä johtamiseen. Kaiken kaikkiaan itsensä johtamisessa ja valtuuttavassa johtamisessa on suomalaisessa johtamiskulttuurissa paljon käyttämätöntä potentiaalia, jonka hyödyntämistä tieteellinen tutkimus näistä näkökulmista voisi edistää.

## JÄLKIKIRJOITUS

Valmiin pro gradu -tutkielman näkeminen saattaa synnyttää lukijassa virheellisen käsityksen tutkielman kirjoittamisen helppoudesta ja nopeudesta. Sitä se ei ainakaan omalla kohdallani ole ollut. Suurin syy tähän lienee humanistitaustani, josta minun tuli ottaa aimo harppaus päästäkseni kauppatieteilijäkonkareiden kanssa samalle osaamisen tasolle. Matka tämän tutkielman maaliin saattamiseen on ollut erittäin vaiherikas ja sen aikana olen käynyt läpi ailahtelevan tunneskaalan uudestaan ja uudestaan. Usko ja itseluottamus ovat olleet koetuksella. Mutta aina kun olen saanut älynväläyksen ja punainen lanka onkin löytynyt, työn kulloinenkin kohta on saanut tehokkaan sysäyksen eteenpäin. Tutkielma on kummitellut pitkään takaraivossa, mutta lopulta olen muutamassa kuukaudessa saanut tämän palapelin koottua. Välillä olen huomannut jopa nauttivani tutkielman parissa työskentelystä. Nyt jälkikäteen ajateltuna tietäisin miten tehdä tutkielma tehokkaammin, nopeammin ja enemmän itseäni luottaen – kaipa voi siis sanoa, että olen itsekin oppinut tässä ajassa itseni johtamisesta.

Tahdon omistaa tutkielmani viimeisen luvun ihmisille, jotka ovat tukeneet minua tämän matkani varrella.

Ensimmäisenä: avopuolisoni Antti. Olet ollut korvaamaton tuki, kuunnellut ja kestänyt pahimmillaan päivittäiset tunteenpurkaukseni ei pelkästään tähän tutkielmaan, vaan koko opintoihini liittyen, ja rauhallisena järjen äänenä tyynnytellyt ja neuvonut minua. Kiitos myös ymmärryksestäsi koskien eristäytymistäni työpisteelleni myös lähes koko vapaa-aikani.

Perhe ja ystävät, kiitos myös teille vankkumattomasta tuestanne. Kiitos erityisesti vanhemmilleni siitä, että he ovat aina valaneet minuun luottamusta siitä, että pystyn mihin vain, mikä tässä maailmassa on mahdollista.

Ohjaajani Riitta, sinä olet kultaa. Teet työtäsi sydämellä. Et pelkästään toimi muodollisena ohjaajana, vaan kuuntelet, mentoroit, haastat, kannustat ja autat. Kiitos sinun, tulin myös solmineeksi gradusopimuksen juuri tämän yrityksen kanssa.

En tiedä, kuinka olisin saanut tämän tutkielman valmiiksi ilman teidän apuanne.

Suuret kiitokset myös tutkimuksen kohdeyritykselle tästä mahdollisuudesta. Pääsin tutki-  
maan kiinnostavaa, tärkeää ja ajankohtaista aihetta. Te luotitte osaamiseeni alusta saakka  
resursoimalla haastatteluihin näkemykseni mukaan tarpeeksi osallistujia ja työaika.

Kiitos myös omalle työnantajalleni ja esimiehelleni joustavuudesta työtuntien suhteen,  
mikä on mahdollistanut tutkielman valmistumisen aikataulussa.

En malta uskoa, että olen todella selittänyt tämän viimeisen haasteen. Charles Dickens  
joskus totesi: ”It was the best of times, it was the worst of times”, mikä kiteyttää mieles-  
täni yliopisto-opiskelun täydellisesti.

**LÄHDELUETTELO**

- Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY.
- Amundsen, S. & Ø. L. Martinsen (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly* 25:3, 487–511.
- Amundsen, S. & Ø. L. Martinsen (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22:3, 304–323.
- Antoncic B. & R. Hisrich (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10:1, 7–24.
- DiLiello, T. C. & J. D. Houghton (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future. Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology* 21:4, 319–337.
- Drucker, P. F. (2005). *The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: Collins Business.
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. Lontoo: Sage Publications.
- Furtner, M. R., J. F. Rauthmann & P. Sachse (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership* 11:1, 105–125.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. New York: Basic Books.

- Heilmann, P., R. Forsten-Astikainen & H. Kosola (2017). Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen - Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*, 83–95. M. Luoma, M. & R. Viitala (toim.). Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Houghton, J. D. & C. P. Neck (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 17:8, 672–691.
- Houghton, J.D., C. P. Neck & C. C. Manz (2003). Self-leadership and superleadership. The heart and art of creating shared leadership in teams. Teoksessa: *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 123–140. Pearce, C. L. & J. A. Conger (toim.). California: SAGE Publications.
- Houghton, J. D. & S. K. Yoho (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11:4, 65–83.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kazan, A. (1999). *Exploring the Concept of Self-Leadership: Factors Impacting Self-Leadership of Ohio Americorps Members*. Väitöskirja. USA: The Ohio State University.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, 79–110. Martela, F. & K. Jarenko (toim.). Helsinki: Alma Talent.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 31:4, 292–306.
- Leppänen, M. & I. Rauhala (2012). *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. (2012). *Työnilo*. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review* 11:3, 585–600.
- Manz, C. C. & H. P. Sims (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *The Academy of Management Review* 5:3, 361–367.
- Manz, C. C. & H. P. Sims (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly* 32:1, 106–129.
- Manz, C. C. & H. P. Sims (2001). *The New Superleadership. Leading Others to Lead Themselves*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Markham, S. E. & I. S. Markham (1998). Self-management and self-leadership re-examined: A levels of analysis perspective. Teoksessa: *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*, 193–210. Dansereau, F. & F. J. Yammarino (toim.). Stanford, CT: JAI Press.
- Martela, F. & K. Jarenko (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & K. Jarenko (toim.) (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Mielonen, J. (2011). *Making sense on shared leadership. A case study on leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context* [online]. Lappeenrannan Tekninen Yliopisto. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 451. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-165-5>.
- Muraven, M. & R. F. Baumeister (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin* 126:2, 247–259.
- Müller, T. & C. Niessen (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology* 33:1, 74–92.
- Neck, C. P., & J. D. Houghton (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology* 21:4, 270–295.
- Neck, C. P. & C. C. Manz (2007). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 4. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Paasivaara, L. (2009). *Työnsä kokoinen ihminen*. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.



- Pearce, C. L. & C. C. Manz (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34:2, 130–140.
- Perttula, J. (2012). Itsensä johtaminen. Teoksessa: *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 125–156. Perttula, J. & A. Syväjärvi (toim.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Pietiläinen, V. & M. Kesti (2012). Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa: *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*, 157–194. Perttula, J. & A. Syväjärvi (toim.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Purcell, J. & S. Hutchinson (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17:1, 3–20.
- RainMaker* [online] (2017). HR-Barometri kevät 2017. 14.2.2017 [siteerattu 25.1.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://docplayer.fi/65761633-Hr-barometri-kevat.html>>.
- Rogelberg, S. G., L. Justice, P. W. Braddy, S. C. Paustian-Underdahl, E. Heggestad, L. Shanock, B. E. Baran, T. Beck, S. Long, A. Andrew, D. G. Altman & J. W. Fleenor (2012). The executive mind: leader self-talk, effectiveness and strain. *Journal of Managerial Psychology* 28:2, 183–201.
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?*, 49–78. Martela, F. & K. Jarenko (toim.). Helsinki: Alma Talent.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. (1993). The art & practice of the learning organization. Teoksessa: *The New Paradigm in Business. Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*, 126–137. Ray, M. & A. Rinzler (toim.). New York: G.P. Putnam's Sons.
- Stewart, G. L., S. H. Courtright, & C. C. Manz (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management* 37:1, 185–222.
- Stone, D. N., E. L. Deci, & R. M. Ryan (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management* 34:3, 75–91.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2011). Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. *Työn tuuli* 1/2011. Helsinki: Henkilöstöjohton ryhmä HENRY. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti\\_Sydänmaanlakka\\_TyonTuuli\\_1-2011.pdf](http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydänmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf)>.
- Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Torbert, W. R. (1978). Educating toward shared purpose, self-direction and quality work: The theory and practice of liberating structure. *The Journal of Higher Education* 49:2, 109–135.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* [online]. Uudistettu laitos. Vantaa: Hansaprint Oy, 2019. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>>.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. 4. uudistettu painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yun, S., J. Cox & H. P. Sims (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 21:4, 374–388.

Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation Series No 12.

## LIITTEET

**LIITE 1.** Itsensä johtamisen toimintamallien kehittäjien haastatteluiden kysymyspatteristo.

### Toimintamallin tausta

1. Kerro itsensä johtamisen toimintamallien taustasta ja historiasta: Mitä tehtiin, milloin ja miten?
  - Miten päädyitte kehittämään toimintamalleja? Mikä oli alkutilanne, jolloin koitte, että tällainen olisi hyvä rakentaa?
  - Kuinka moni oli mukana rakentamassa? Otettiin esimiehiä/työntekijöitä mukaan rakentamiseen?
  - Missä ja miten toimintamallit lanseerattiin / implementoitiin?
2. Miten perehdyitte itsensä johtamisen kenttään, kuinka päädyitte nykyiseen muotoon toimintamalleissa?
3. Miten päätitte valita nykyiset itsensä johtamisen teemat? Perustuuko johonkin teoriaan? Muu perusta?
4. Oliko teillä aiemmin itsensä johtaminen mitenkään esillä arjessa tai strategiassa?
5. Onko se strategiassa nyt?

### Toimintamallit käytännössä

6. Ovatko esimiehet saaneet koulutusta tähän liittyen? Kertaluontoista vuosi sitten, vai jatkuvaa?
7. Miten uskot esimiesten toimivan IJJ toimintamallin mukaan tällä hetkellä?
8. Toimintamallien soveltamisen jatkuvuudesta huolehtiminen / Kehittäminen?
9. Onko toimintamallien käyttöönottoa seurattu, arvioitu tai esim. miten pyritty motivoimaan?
10. Palkitaanko oikeasta käytöksestä, edes niin että huomautetaan että tämä ja tämä asia (joka tekee esim. työnteosta vaivattomampaa) on itsensä johtamisen ansiota? / Rangaistaanko epätoivotusta käytöksestä?

### Toimintamallien viesti ja vaikutus

11. Mitä alaisille on puolestaan informoitu?
12. Miten olette pyrkineet viestimään itsensä johtamisen tärkeydestä a) esimiehille b) työntekijöille?
13. Miten uskot työyhteisön kuulleen ja ottaneen haltuun/vinkkejä toimintamallista?
14. Mitä toimintamallit antavat yritykselle /henkilöstöjohtamiselle? Mitä ne vaativat?

**LIITE 2.** Esimieshaastatteluiden kysymyspatteristo.

## Taustatiedot

1. Nimi
2. Palvelusaika Connectalla, palvelusaika esimiehenä?
3. Montako työntekijää tiimissäsi on?
4. Puhe- vai digitiimi?
5. Miten päädyit esimieheksi?
6. Kuvaile itseäsi esimiehenä
7. Miten hyvin ehdit olla alaisesi käytettävissä päivän aikana?

## Itsensä johtaminen ja itsensä johtamisen johtaminen

8. Mitä sinulle tarkoittaa itsensä johtaminen?
9. Entä itsensä johtamisen johtaminen?
10. Mitä niistä ajattelet? Onko niistä hyötyä, jos niin miten?
11. Oletko saanut mielestäsi riittävästi tietoa itsensä johtamisesta ja sen johtamisesta? Minkälaista koulutusta tai perehdytystä olet saanut?

## Itsensä johtamisen johtamisen (IJJ) toimintamalli

12. Onko toimintamalli tuttu?
13. Mitä mieltä olet tästä toimintamallista? Hyvää ja huonoa?
14. Mitä toimintamallin osa-alueita pidät tärkeinä ja miksi? Onko siinä toisaalta jotain turhaa?
15. Miten toimintamallia voisi mielestäsi kehittää?
16. Olisitko halunnut osallistua toimintamallin kehittämiseen?
17. Onko toimintamallissa joitain hankalasti konkretiaan kytkettäviä kohtia, joihin toivoisit enemmän opastusta mallin kehittäjiltä tai HR:ltä?

## Toimintamallien käyttöönotto

18. Oletko ottanut IJJ toimintamallin käyttöön, jos niin miten? Ovatko toimintatapasi muuttuneet toimintamallin myötä? Missä asioissa erityisesti?
19. Mitä arvelet, ovatko alaisesi huomanneet muutosta aiempaan johtamistapaasi? Mitä he ovat tästä mieltä?
20. Oletko vienyt IJ toimintamallin viestin eteenpäin alaisillesi? Jos, niin miten olet saattanut toimintamallin asiat alaisten tietoon?
21. Minkä tahon/Kenen näkökulmasta IJ ja IJJ ovat tärkeitä? Viestiessäsi IJ:sta alaisille, kenelle kerrot sen olevan tärkeää?

## IJ ja IJJ haasteet

22. Onko sinusta helppoa vai vaikeaa saada alaisesi käsittämään itsensä johtamisen tärkeys? Kuinka olet onnistunut siinä?
23. Mikä on mielestäsi haastavin IJJ:n osa-alue?
24. Onko alaisesi helppo saada valmennusta itsensä johtamisesta, vai onko siihen esteitä? Palkitaanko itsensä johtamisesta, pitäisikö?
25. Annatko palautetta julkisesti vai henkilökohtaisesti, ja miten siihen suhtaudutaan?
26. Miten yritys voisi mahdollistaa IJ:n ja IJJ:n toteutumista vielä enemmän?

**LIITE 3.** Alaishaastatteluiden kysymyspatteristo.

## Taustatiedot

1. Nimi
2. Palvelusaikasi Connectalla?
3. Kuka on esimiehesi?
4. Palvelusaikasi saman esimiehen alaisuudessa?

## Esimiehen johtamistapa yleisesti

5. Miten esimiehesi johtaa?
6. Mitä mieltä olet esimiehesi toiminnasta, johtamistavasta?
7. Onko esimiehesi läsnä? Kuunteleeko? Neuvoa ja oivalluttaa, antaa vastuuta? Pohtii yhdessä?

## Itsensä johtaminen

6. Mitä sinulle tarkoittaa itsensä johtaminen?
7. Onko sinusta itsensä johtamisesta hyötyä, miten?
8. Arvioi hieman itsensä johtamisen onnistumista omalla kohdallasi?
9. Oletko kuullut IJ toimintamallista esimieheltäsi? ... Onko tämä toimintamalli tuttu?
10. Onko Konsepti tuttu?
11. Oletko kuullut esimiehille rakennetusta IJJ:n toimintamallista esimieheltäsi?
12. Onko esimiehesi kertonut hyödyistä ja merkityksestä (kenen perspektiivistä)?
13. Mitkä toimintamallin osa-alueista ovat mielestäsi jo toteutuneet yrityksessä? Entä mitkä ovat mielestäsi toimintamallissa tärkeitä/hyviä kohtia? Onko siinä toisaalta jotain turhaa?

## Esimiehen toiminta IJJ:een liittyen

14. Onko sinun mielestäsi esimiehesi toiminnassa (IJJ:een liittyen) ollut havaittavissa muutos verrattuna aiempiin tapoihin? Missä erityisesti? Hyvä vai huono muutos?
15. Innostaako esimiehesi sinua johtamaan itseäsi? Jos, niin miten hän kannustaa sinua siihen?
16. Jos esimiehesi on käsitellyt itsensä johtamista teillä, onko se ja miten mahdollisesti vaikuttanut sinun ajatuksiisi itsensä johtamisesta?
17. Mitä esimies tekee hyvin, jos puhutaan siitä, miten hän johtaa sinun itsesi johtamista?
18. Missä taas on parantamisen varaa?

## IJ haasteet ja kehityskohteet

19. Mikä sinulle on haastavinta itsesi johtamisessa ammatillisessa mielessä? Tietääkö esimiehesi tästä? Jos, niin onko hän auttanut sinua asian kanssa, miten?
20. Mitkä asiat sinä taas koet sinun tiimin yleisiksi kehityskohdiksi itsensä johtamisessa? Tarttuuko esimies niihin?
21. Miten yritys voisi sinusta paremmin mahdollistaa itsensä johtamisen toteutumisen? Mitä kehityskohteita tai -ehdotuksia keksit?