

ESIHENKILÖ NUOREN TYÖNTEKIJÄN ITSENSÄ JOHTAMISEN TUkena

Olga Savela

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

2024

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esihenkilö nuoren työntekijän itsensä johtamisen tukena

Tekijä: Olga Savela

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, erityisesti johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 48 + 2

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Tämän tutkielman tarkoitus on pyrkiä selvittämään nuorten työntekijöiden kokemuksia siitä, miten esihenkilö voi tukea heidän itsensä johtamista, ja toisaalta sitä, mitkä ovat sellaisia itsensä johtamisen alueita, joihin ei kaivattu tukea. Lisäksi pyrin tutkielmallani nostamaan esille itsensä johtamisen tutkimuksen kehityssuuntia; virittämään keskustelua itsensä johtamisen yksilölähtöisyydestä kohti yksilön toimintaympäristöä.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka analyysimenetelmänä käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sen tieteenfilosofinen tausta pohjautuu kokemukselliseen ja konstruktivistiseen paradigmaan. Lisäksi kehityspsykologinen näkökulma sekä holistinen ihmiskäsitys ovat vaikuttaneet tutkielman tieteenteoreettiseen suuntaan.

Tutkielman tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen: miten esihenkilö voi tukea nuoren työntekijän itsensä johtamista. Tulosten mukaan esihenkilö voi tukea nuorta työntekijää vahvistamalla työhön liittyvää hallinnan tunnetta tukemalla työn organisoinnissa, työhyvinvoinnissa sekä itsensä kehittämisessä. Toiseksi varmistamalla oman lähestyttävyytensä, esihenkilö tukee nuoren itsensä johtamista ja kokemusta tuen saatavuudesta. Kolmanneksi vaikuttamalla työpaikkakulttuuriin ilmapiirin ja palautekulttuurin kautta, esihenkilö voi vahvistaa kokemusta itsensä johtamisen mahdollisuuksista.

Tulokset puhuvat sen puolesta, että itsensä johtamisen tukea kaivataan, sillä ilman sitä kuormittavuuden kokemukset tulosten mukaan lisääntyvät. Tulokset saavat pääosin tukea aiemmasta itsensä johtamisen tutkimuksesta ja johtamisen tieteenteoriasta. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan sekä yksilön ymmärryksen että yhteisön vaikutusten arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia itsensä johtamisen kehittymisen tukemisessa.

Avainsanat: johtamisen psykologia, kokemus, itsensä johtaminen, esihenkilö-alaissuhde, tukeminen

Muita tietoja: _x_ Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	2
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	6
2.1	Itsensä johtamisen tutkimuksen historia	6
2.2	Itsensä johtamisen tutkimuksen kehityssuunnat	9
2.3	Tutkielman konteksti ja keskeiset käsitteet	11
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
3.1	Tutkimusmenetelmät	18
3.2	Aineiston keruu	21
3.3	Aineiston analyysi.....	22
4	ESIHENKILÖ ITSENSÄ JOHTAMISEN TUkena.....	28
4.1	Hallinnan tunteen vahvistaminen	28
4.2	Esihenkilön lähestyttävyyys itsensä johtamisen varmistajana	31
4.3	Työpaikkakulttuuri osana itsensä johtamisen tukemista	35
4.4	Esihenkilön tuen olemattomuus.....	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6	POHDINTA	42
6.1	Tutkielman tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen	42
6.2	Tulosten käytännöllinen sovellettavuus	44
6.3	Tutkielman toteutuksen arviointi	45
6.4	Itsensä johtamisen jatkotutkimusaiheita	47
	LÄHTEET	49
	LIITE 1	53
	LIITE 2.....	55

1 JOHDANTO

Teolliset vallankumoukset ovat kukin ajallaan muovanneet työelämässä vaadittuja taitoja, mutta tämänhetkinen, neljäs vallankumous on luonteeltaan ja nopeudeltaan sellainen, että työmarkkinoilla vaadittavien taitojen ja työntekijöiden taitojen välinen epäsuhta on kasvattanut työttömyyttä melkoisesti vuosituhaten alusta alkaen (Vuorenmaa, Mäkelä & Sumelius 2023). Työelämää muokkaavat muun muassa jatkuva osaamisen kehittämisen vaatimus (Määttä & Kuisma 2022, 167). Vuorenmaan ym. (2023, 250) tutkimushankkeessa useimmin mainituiksi tietotyön taidoiksi nousivat itsensä johtaminen, joustavuus ja oppimismyönteisyys. Erityisesti itsensä johtaminen nähtiin tärkeänä niin työn hallittavuuden kuin yksilön ja koko organisaation työhyvinvoinnin kannalta (Vuorenmaa ym. 2023, 247).

Tähän mennessä itsensä johtamisen tutkimus on ensisijaisesti keskittynyt käyttäytymis- ja kognitiivisiin strategioihin (Manz 2015, 146). Tutkimus johtajien roolista itsensä johtamisen tukemisessa on rajoittunut lähinnä siihen, että johtaja voi auttaa johdettaviaan kehittämään itsensä johtamisen taitoja esimerkiksi selittämällä itsensä johtamisen perusteet ja kertomalla erilaisista itsensä johtamisen strategioista (Yukl & Gardner 2020). Itsensä johtamisen vahvistamista tai tukemista muun kuin yksilön itsensä vaikutuksesta on tutkittu melko vähän. Elementtejä voi kuitenkin löytää esimerkiksi voimaannuttavasta johtamisesta (empowering leadership) ja valmentavasta johtamisesta (coaching). Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu vallan jakaminen sekä emotionaalisen ja kehittymisen tuen tarjoaminen johdettaville (Yukl & Gardner 2020). Valmentava johtamisote taas vahvistaa johdettavan työtaitoja (taskskill) (Yukl & Gardner 2020), jossa voi nähdä potentiaalia myös itsensä johtamisen valmiuksien laajentamiseen kohti Manzin (2015) korkeamman tason itsensä johtamista (the self-leadership high road).

Haluan omalla tutkielmallani laajentaa itsensä johtamisen tutkimuksen näkökulmaa itsensä johtamisen yksilölähtöisyydestä yksilön toimintaympäristöön. Itsensä johtaminen voisi saada yhteisöllisemmän tarkastelun kautta uusia näkökulmia myös johtamiseen – esimerkiksi siihen miten yksilön kukoistamista työssä voisi johtamisella tukea. Tutkielmani lähti siis liikkeelle kiinnostuksestani itsensä johtamiseen ja sen kehittymiseen. Halusin, että tutkielmani on jollain

tavalla tulevaisuuteen orientoitunut. Tämän vuoksi koin, että tutkimalla työuran alussa olevien työntekijöiden kokemuksia, tutkielmallani olisi potentiaalia avata varhaisia vaikutusmahdollisuuksia itsensä johtamiseen ja sitä kautta tulevaisuuden työelämään.

Kiinnostukseni kasvatopsykologiaan rajasi tutkielman tiedonantajat nimenomaan nuoriin työntekijöihin, sillä he ovat itsensä johtamisen kehittymisen alkutaipaleella työelämän kontekstissa. Kuten kasvatopsykologiassa, myös tässä tutkielmassa katseeni kohdistuu siihen, miten kehitystä voitaisiin tukea. Vaikka kasvatukseen ja kehityksen tukemiseen voidaan suhtautua ”koko kylä eli työyhteisö kasvattaa” -mentaliteetilla, mielestäni esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukemisessa on keskeinen. Ensinnäkin esihenkilö voi toimia itsensä johtamisen roolimallina, mutta hänellä on myös mahdollisuus ja velvollisuus tuntea työntekijänsä, jolloin hän voi luoda työntekijälle positiivista painetta itsensä johtamisen kehittämiseen sekä kohdistaa tukeaan yksilöllisesti. Toiseksi esihenkilö on usein ensisijainen tuen lähde ongelma- ja ristiriitatilanteissa, jolloin tuen tarpeen voisi ajatella olevan tiedossa esihenkilöllä ja siten tuen tarjoaminen hänestä lähtevää. Lopulliseksi tutkimuskysymyksekseni muodostui, *miten esihenkilö voi tukea nuorten työntekijöiden itsensä johtamista*.

Johtamisen psykologisena tutkielmana tutkielmani edustaa ymmärtävää tieteenfilosofiaa. Näin ollen tutkimusprosessia ohjasi vahvasti kokemuskäkökulma, joskin siinä on elementtejä myös konstruktionistisesta näkökulmasta. Kokemuskäkökulman juuret ovat fenomenologiassa ja hermeneutiikassa ja konstruktivistinen näkökulma sosiaalisessa konstruktionismissa ja etnometodologiassa (Jokinen 2021). Nämä näkökulmat voidaan hahmottaa myös päällekkäisinä, sillä psykologian tutkimuskentällä konstruktivistinen paradigma on kokemuksen tutkimukseen perustuvan psykologian alusta (Tökkäri 2020 [Guba & Lincoln 1994]). Tutkielmassani kieli saa merkittävän roolin tutkittavien kokemuksen ilmi tulemisessa aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta. Todellisuus näyttäytyy siis subjektiivisena ja moninaisena, jossa kokemuksella on keskeinen sija, ja kielen rooli näkyy sekä kokemuksen sanoittamisessa että todellisuuden rakentumisessa. Tutkijana pyrin ymmärtämään tutkittavien kokemusta niin kuin he sen sanoittavat, mutta en voi mielestäni päästä omasta tulkitsevuudestani, mitä tulee aineiston analysointiin.

Kokemuksen tutkimuksessa on luontevaa käyttää haastattelua empiirisen aineiston keräämiseksi. Siispä lähestyin tutkimuskysymystäni keräämällä empiirisen aineiston puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavat keräsin lumipallo-otannalla Oulun alueelta. Haastattelukriteerinä pidin enintään neljä vuotta työkokemusta, jolloin heitä voi määritelmäni mukaan kutsua nuoriksi työntekijöiksi. Jatkossa käytänkin heistä pääasiassa käsitettä nuoret työntekijät. Haastattelussa olin kiinnostunut siitä, miten haastateltavat itse määrittelevät itsensä johtamisen. Lisäksi se miten esihenkilö vaikuttaa ja on tukenut itsensä johtamista sekä millaista tukea he toivovat saavansa esihenkilöltä itsensä johtamiseen, ohjasi aineistonkeruuta. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin saadut tulokset kertovat nuorten työntekijöiden kokemukseen perustuen monipuolisesti siitä, miten esihenkilö voi tukea heidän itsensä johtamista.

Tutkielmani perustuu nuorten työntekijöiden kokemuksiin itsensä johtamisen tukemisesta. Näin ollen keskeiset käsitteet ovat kokemus ja itsensä johtaminen. Kokemus on monitasoinen ilmiö, jonka määrittely lyhyesti on haastavaa, ja paneudunkin siihen tarkemmin myöhemmässä vaiheessa tekstiä. Kuitenkin tässä tutkielmassa se edustaa todellisuuden osaa, joka on rakentunut ihmisen elämismaailmassa kertoen jotain yksilön antamista merkityksistä itsestään sekä niiden kietoutumista. Itsensä johtamisen tieteenperinteissä itsensä johtamisen käsitteen perusteet ovat itsehillinnän ja itsekontrollin käsitteissä, joista itsensä johtamisen käsitteet self-management ja self-leadership ovat kehittyneet. Tutkielmassani itsensä johtamisen ymmärtäminen käsitteenä perustuu kuitenkin ensisijaisesti haastateltavien määritelmään.

Tutkimusprosessin aluksi tutustuin tarkemmin laadullisen tutkimuksen tutkimustraditioon sekä haastatteluun tutkimusmenetelmänä. Sen sijaan itsensä johtamisen tutkimuksen ja taustakirjallisuuden mieleen palauttamiseen en käyttänyt juuri lainkaan aikaa ennen haastattelujen tekemistä. Ajattelin, että näin pystyisin toteuttamaan haastattelut sekä analyysin mahdollisimman lähellä tiedonantajien kokemusta. Näin ollen myös tutkielman kirjoittaminen tapahtui osittain käänteisessä järjestyksessä; kirjoitin tutkielman teoriaosuuden vasta aineiston analyysiprosessin jälkeen ja päällekkäin tulosten kanssa, jolloin teoriaosuus kohtaa paremmin aineiston sisällön sekä tulosten kanssa. Tutkielman rakenne kuitenkin etenee itsensä johtamisen aiemmasta tutkimuksesta ja näkökulmista kohti tämän tutkielman käsitteiden määrittelyä. Tutkimusmenetelmän ja analyysiprosessin kuvauksen jälkeen esittelen tutkielmani tulokset

omassa kappaleessaan ja lopuksi niiden suhdetta aiempaan tutkimukseen sekä tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

2.1 Itsensä johtamisen tutkimuksen historia

Itsensä johtamisen tieteenteoreettisena taustana vaikuttavat Banduran (1986) sosio-kognitiivinen teoria sekä sisäisen motivaation teoria (Pietiläinen, 2023). Sosio-kognitiivisen teorian mukaan ihmiseen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset kannustimet, jotka toimivat ärsykkeinä käyttäytymiselle. Teorian mukaan persoonalliset ominaisuudet, käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyvät tekijät ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa (Otake-Ebede, Shafakat, Foste 2020 [Bandura 1986]), ja muodostavat näin ihmisen toimintaa ohjaavan ytimen. Sisäisen motivaation tieteenteoria taas perustuu ajatukseen, että sisäisesti motivoiva toiminta on itsessään palkitsevaa tai se kumpuaa luontaisesta kiinnostuksesta tai nautinnosta. Näin ollen itsensä johtamisen tieteenteoria on ollut alun perin kiinnostunut siitä, mikä ohjaa ihmisen toimintaa ja ihmistä toimimaan.

Itsensä johtamisen (self-management) tutkimus juontaa siis juurensa 1980-luvulle, jolloin Charles Manz laajensi itsensä johtamisen perspektiiviä kuvaamaan prosessia, jonka avulla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet (Goldsby ym. 2021). Manzin (1986) teoreettisena taustana vaikuttivat laajempi käsitys kontrolliteoriasta sekä aiemmin mainittu Banduran sosio-kognitiivinen teoria. Näiden pohjalta itsensä johtamisessa on kyse siitä, että ihminen vertailee ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia sen hetkisestä tilanteesta, vastustaa niistä aiheutunutta ristiriitaa ja organisoii sitten tietoisesti ajatuksiaan, käytöstään ja ympäristöään onnistuakseen asetetuissa tavoitteissa (Goldsby ym. 2021; Steward, Courtright, & Manz 2011). Myöhemmin, 2000-luvun alussa, Neck ja Houghton (2006) kokosivat itsensä johtamisen viitekehyksen pääkohdat ja trendit, taustateorioita ja strategioita. Näiden avulla pystyttiin havainnoimaan itsensä johtamisen vaikutuksia ja toisaalta sitä tukevia tekijöitä. Tutkimus suuntautui kuitenkin vielä vahvasti yksilöön.

Kolmannella itsensä johtamisen vuosikymmenellä, 2010-luvulla, Stewart, Manz ja Courtright vertailivat sitä, mitä itsensä johtaminen tarkoittaa yksilö- ja tiimitasolla. Merkittävin huomio oli se, että sillä ei ole vastetta tiimitasolla yhtä hyvin kuin yksilötasolla. (Goldsby ym. 2021) Lisäksi 2010-luvulla huomattiin tunteiden potentiaali laajempaan itsensä johtamisen muotona (Manz

ym. 2016) ja se, että omien tunteiden johtamisella voidaan vaikuttaa koko työyhteisön vuorovaikutukseen (Niinivaara 2019). Stewart, Manz ja Courtright havainnoivat myös itsensä johtamisen sisäisiä ja ulkoisia vaikuttimia, ja huomasivat, että sisäisten vaikuttimien vaikutus työsuoritukseen on suurempi kuin ulkoisten vaikuttimien (Steward ym. 2011). Itsensä johtamista onkin määritelty prosessina, jonka avulla voidaan saavuttaa suoritukseen vaadittavat itseohjaus (self-direction) ja itsemotivaatio (self-motivation) (Goldsby ym. 2021). Pohjimmainen ajatus itsensä johtamisessa on siis se, että itsensä johtaminen on itsen vaikuttamisprosessi (Marques 2017). Kuitenkin esimerkiksi tunteiden vaikutus koko työyhteisöön voi olla aito vaikutusmahdollisuuden paikka työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa.

Strategioita painottava lähestymistapa on ollut hyvin suosittu itsensä johtamisen tutkimuksessa. Itsensä johtamista on selitetty self-influence-käsitteellä, joka kuvaa näitä eri strategioita, joilla voidaan vaikuttaa itsen ympäristön edellytysten ja käyttäytymisen seurausten kautta. Itsensä johtamiseen liitetään tyypillisesti kolmenlaisia itsensä johtamisen strategioita: käyttäytymiseen liittyvät strategiat, sisäisen motivaation strategiat sekä rakentavan ajattelun strategiat. (Goldsby ym. 2021) Käyttäytymiseen liittyvät strategiat, kuten tavoitteenasetanta, palkitseminen ja itsehavainnointi, ovat self-management-tasoisien itsensä johtamisen keskiössä. Niillä pyritään tiedostamaan ja vaikuttamaan omiin käyttäytymismalleihin, mutta ne eivät yllä rakentavan ajattelun strategioiden tasolle, joilla pyritään tiedostamaan ja vaikuttamaan omiin ajattelumalleihin ja uskomuksiin. Rakentavan ajattelun strategiat perustuvat tietoiseen ajatteluun, jossa pyritään tunnistamaan haitalliset uskomukset ja ajatukset (Niinivaara 2019). Mielestäni rakentavan ajattelun strategiat edustavat itsensä johtamisen käytännön kannalta kestäväää ajattelua, koska ne muokkaavat yksilön käyttäytymistä pidemmällä aikavälillä.

Näiden strategioiden lisäksi omien tunteiden johtaminen (emotional self-leadership) voidaan laskea yhdeksi strategiaryhmäksi (Niinivaara 2019), sillä ne vaikuttavat keskeisesti ihmisten tulkintoihin, kokemuksiin ja ajatusmalleihin ja sitä kautta itsen vaikuttamiseen ja itsensä johtamiseen. Omien tunteiden johtamisen strategiajoukko jaetaan vielä osastrategioihin: ympäristöön, käyttäytymiseen, luonnollisiin palkkioihin ja kognitiivisiin ja psykologisiin prosesseihin liittyvät strategiat (Niinivaara 2019). Emotionaalisen itsensä johtamisen strategioiden avulla pyritään saavuttamaan tilanteen mukaisia suotuisia tunteita (Manz ym.

2016). Mielestäni näiden strategiajoukkojen yhteisvaikutusten tarkastelua voisi lisätä itsensä johtamisen tutkimuksessa, sillä niiden toisiaan vahvistavalla ominaisuudella voitaisiin saada myös itsensä johtamisen käytäntöön merkittäviä uusia näkökulmia.

Strateginen lähestymistapa on huomattavissa myös itsensä johtamisen mittaamisen perinteissä. Itsensä johtamisen mittaamiseen on ollut haastavaa kehittää vakioituja mittauskeinoja, sillä sen tekijät ovat vaihtelevasti psykometrisesti hyväksytyjä (Houghton & Neck 2002). Toisin sanoen mittareissa tai kyselyissä määritetyt tekijät eivät tuottaneet tarpeeksi yhtenäistä linjaa, jolloin mittarin reliabiliteetti ei ole tarpeeksi vahva. Tämän on esitetty olevan keskeinen huoli itsensä johtamisen tutkimuksen edistämiseksi (Houghton & Neck 2002). Toisaalta kyselyitä ja mittareita on pyritty kehittämään ja uskoisin, että niitä voidaan käyttää huomioiden niiden heikosti hyväksyttävät osatekijät. Itsensä johtaminen tai mikä tahansa muun abstraktia ilmiötä mittaava kysely tai asteikko on haastavaa luoda, sillä sen lisäksi että ne on saatava mittaamaan oikeaa asiaa, niiden pohjalta tulee pystyä tekemään samat johtopäätökset mittauksesta toiseen. Kaikkiaan siis itsensä johtamisen tieteenteoreettinen lähestymistapa on tähän asti ollut melko kankeasti ihmiseen suhtautuva, vaikka ihmisen toimijuus ja sisäinen motivaatio onkin huomioitu merkittävänä tekijänä itsensä johtamisessa.

Laadullinen tutkimus tarjoaa itsensä johtamiselle toisenlaisen lähestymistavan vakioituihin mittauskäytäntöihin verrattuna. Sen avulla voidaan päästä lähemmäs subjektiivisuutta, kvalitatiivisesta aineistosta nousevia tulkintoja ja merkityksiä, sillä muun muassa ne ovat laadulliselle tutkimukselle ominaisia (Juhila 2021). Lisäksi laadullisella tutkimuksella on mahdollista kyseenalaistaa itsestäänselvyyksiä ja ymmärtää monimutkaisuutta (Juhila 2021) ja siten haastaa itsensä johtamisen teoriaa ja avartaa siihen liittyviä katsantokantoja. Mielestäni laadullisen tutkimuksen hienous kiteytyy juuri tähän, että on mahdollista haastaa ja löytää palloksi luullusta kohteesta kulma. Itsensä johtamisessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi uusien itsensä johtamisen tasojen ja itsensä johtamiseen vaikuttavien tekijöiden löytämistä. Etenkin, koska itsensä johtamisen käytäntö perustuu paljolti itsetuntemukseen (Salmimies 2008), itsensä johtamisen tutkimuksen laajentaminen, esimerkiksi elämänkulkuun ja muihin itseen vaikuttaviin tekijöihin, voi lisätä itsensä johtamisen ymmärtämistä laajempaan kokonaisuuteen kuin tähän mennessä on saavutettu. Mielestäni johtamisen psykologia on antanut tähän

kehityssuuntaan hyviä lähtöjä löytämällä siihen liittyviin monitahoisiin ilmiöihin kokemuksen tutkimuksen tuomat mahdollisuudet (Tökkäri 2020).

2.2 Itsensä johtamisen tutkimuksen kehityssuunnat

Mielestäni itsensä johtamisen strategiat ja niiden ulottuvuudet ovat ansainneet oman vahvan paikkansa itsensä johtamisen teoriassa ja käytännössä, sillä niiden avulla voidaan esimerkiksi mitata itsensä johtamisen toteutumista tai toteutumisen tapoja. Ne kuitenkin helposti kaventavat itsensä johtamisen laajempaa potentiaalia. Tarkoitan sitä, että koska strategiat keskittyvät tiedostamaan jo olemassa olevat käyttäytymis- ja ajattelumallit, ne tulevat rajanneeksi pois luovuuden, jonka ruokkiminen voisi olla erittäin hedelmällinen lähtökohta itsensä johtamiseen. Luovuuden ja mielikuvituksen ruokkiminen voisi avartaa omaa ajattelua ja auttaa näkemään laajemmin, itsensä ulkopuolelle tai itsensä ulkopuolelta. Muiden ihmisten toiminnat esimerkiksi saattavat usein vaikuttaa erikoisilta tai jopa hyödyttömiltä. Totuus voi kuitenkin olla se, että kyseinen ihminen ei ole itse osannut edes kyseenalaistaa omaa toimintaansa, vaan johtanut itseään sitä samaa uraa pitkin kuin aina ennenkin. Tarkoitan, että oman itsen näkeminen ja tunteminen voi olla hyvin haastavaa, koska omaan itseen on niin tottunut.

Charles Manz (2015 133, 137) on tähän mennessä kertyneen itsensä johtamisen tutkimuksen jälkilöylyissä kehitellyt itsensä johtamisen korkeamman tason käsitteen: self-leadership high road, jossa on kyse henkilökohtaisen autenttisuuden, vastuullisuuden ja laajentuneen kapasiteetin käytännöistä ja tavoitteista. Nämä ovat hänen mukaansa yksiä osatekijöitä, joihin keskittymällä voitaisiin kehittää sekä itsensä johtamisen tutkimusta että käytäntöjä. Nähdäkseni luovuuden ja mielikuvituksen hyödyntäminen voisi olla Manzin (2015) esittämien toimintamallien lisäksi tie kohti korkeampaa itsensä johtamista. Tämä lähtökohta ei varsinaisesti laajenna itsensä johtamista yksilön ulkopuolelle, mutta antaa mielenkiintoisia kehityssuuntia ajatellen itsensä johtamisen korkeamman tason tukemista. Esimerkiksi kapasiteetin laajentamisessa, joihin kuuluu esimerkiksi yhteistyön käyttäminen itsensä johtamisen strategiana (Manz 2015, 141), voin hyvin nähdä esihenkilön roolin tukijana ja mahdollistajana.

Itsensä johtamisen tutkimuksessa yksilökeskeisyydestä kohti yhteisöllisempää tutkimusotetta voitaisiin päästä inspiroitumalla voimaannuttavasta (empowering) ja valmentavasta (coaching) johtamisesta. Voimaannuttavalla johtamisella halutaan vahvistaa johdettavien itseohjautuvuutta ja autonomista toimintaa, jonka tavoitteena on johdettavien kehittäminen sekä päätösvalan jakaminen heille (Klösel 2022, 263 [Amundsen and Martinsen (2014)]). Autonomian vahvistaminen onkin yksi itsensä johtamisen edellytyksistä. Johtaja voi siis käyttäytymisellään, esimerkiksi toimimalla itsensä johtamisen roolimallina, ja luomillaan olosuhteilla saada johdettavat tuntemaan itsensä psykologisesti voimaantuneiksi ja kehittymään itsensä johtamisessa. (Klösel 2022, 263) Roolimallina ja olosuhteisiin vaikuttajana esihenkilö voisi saada itsensä johtamisesta koko työyhteisön asian, jolloin itsensä johtamiseen voitaisiin saada kehityopsykologinen ote – ”koko kylä kasvattaa” -menteliteetti.

Valmentava johtaminen taas perustuu vuorovaikutukseen, jossa kohtaamisen, itsenäisyyden mahdollistamisen ja tuen antamisen kautta pyritään kehittämään johdettavan kykyä johtaa itseään (Soback 2021). Sikäli kun tämän tutkielman tulokset voivat tätä asiaa vahvistaa, nuorten työntekijöiden mielestä nämä ovat niitä asioita, joita he itsensä johtamisen tukemiseksi osin kaipaavat. Näissä voimaannuttavan ja valmentavan johtamisen ominaisuuksissa on siis paljon sellaisia elementtejä ja mahdollisuuksia, joita myös itsensä johtamisen tukemiseen voitaisiin saada inspiraatiota ja käytäntöä. Johtamisen vaikutusta itsensä johtamiseen on tutkittu kyllä tiimi- ja parityöskentelyn näkökulmasta (Manz 2015, 136), mutta johtamisen yksilötason merkitys on jäänyt vähemmälle huomiolle. Ehkä kyseessä voisi olla laajemminkin sekä esihenkilön itsensä kehittäminen että hänen vaikutusmahdollisuutensa tunnistaminen johdettavien itsensä johtamisessa.

Vaikka esimerkiksi voimaannuttavan johtamisen vaikutusta tiimin jäsenten itsensä johtamiselle on myös tutkittu (esim. Millikin, Hom & Manz 2010) (Manz 2015, 136), Manzin (2015, 136) mukaan esimerkiksi kulttuurin ja sosiaalisen ympäristön näkökulma itsensä johtamiseen on vielä melko tuntematon. Tähän on kuitenkin nähtävissä ryhtiliikettä. Esimerkiksi Bracht, Nieberle & Dick (2024) tutkivat kuinka yksilön ja heidän sosiaalisen työympäristönsä – johtajat ja työkaverit, vuorovaikutus voi mahdollistaa yksilön itsensä johtamista. He havaitsivat, että uusien tulokkaiden itseohjautuvamman käytöksen taustalla on merkittävältä osin yksilölliset sekä tiimitason prosessit. Toisin sanoen sosiaaliselta työympäristöltä saatava yksilöllinen tuki

sekä kumppanuus vaikuttavat tulokkaiden sisäisiin prosesseihin ja sitä kautta toteutuneeseen itseohjautuvaan käyttäytymiseen. Toisaalta prosessi voi olla myös toisen suuntainen, jolloin itseohjautuva käyttäytyminen lisää tulokkaan tietoisuutta kyvyistään ja panoksestaan tiimille, ja sitä kautta vahvistaa yksilön sosiaaliselta työympäristöltä saamaansa tukea sekä kumppanuutta. Heidän mukaansa tulokset kertovat erityisesti siitä, että sekä sosiaalisella työympäristöllä että yksilön keskeisillä sisäisillä kokemuksilla tässä ympäristössä on tärkeä rooli yksilön itsensä johtamisessa.

2.3 Tutkielman konteksti ja keskeiset käsitteet

2.3.1 Tutkimuksen konteksti

Työuran alkuvaiheissa olevat nuoret työntekijät ovat ylliedustettuja epätyypillisissä ja epävarmoissa työsuhteissa, vaikka he arvostavat työsuhteturvaa. Kyse on siis enemmän siitä, että työmarkkinoiden kysyntä on rajallista kuin siitä, että nuoret aktiivisesti valitsisivat tällaisia työsuhteita. (Rouvroye ym. 2024, 447; Määttä & Kuisma 2022, 167) Vaikka epätyypillisten työsuhteiden määrä ei sinänsä ole lisääntynyt Pohjoismaissa vuodesta 1995 vuoteen 2015, Suomessa ja Ruotsissa siihen liittyvä epävarmuus on suurempaa kuin Tanskassa ja Norjassa (Rasmussen ym. 2019, 7, 26). Koska työmarkkinoiden epävarmuus on lisääntynyt, korostuu työntekijätaidoissa jatkuva osaamisen kehittäminen, joihin itsensä johtaminen lukeutuu olennaisesti. Nuorten kykyyn selviytyä epävarmuuksista ja muutoksista vaikuttaa selvästi kulttuuristen, sosiaalisten ja taloudellisten resurssien puute (Määttä & Kuisma 2022, 168), jolloin tätä resurssien epätasaista jakautumista voitaisiin paikata esimerkiksi työuran alussa olevien nuorten itsensä johtamisen tukemisella.

Korkeamäki ja Korkiala (2016) tutkivat työkyvyn tukemista työuran alussa. Nuoret työntekijät haluaisivat kehittyä työssään ja kokea olevansa osa työyhteisöä, jolloin työkykyä voitaisiin tukea muun muassa työyhteisötasolla. Työyhteisöilmapiiriin vaikutukset näkyvät myös nuorten heikon työkyvyn taustalla. Lisäksi nuorten työntekijöiden kokemus heikosta työkyvyn tasosta vaikuttaa siihen, puhuuko työhön liittyvistä ongelmista työpaikalla ja kokeeko saavansa ongelmiin apua. (Korkeamäki & Korkiala 2016, 26, 32) Työuran alussa olevien työntekijöiden itsensä johtamisen tukemiselle voisi siis olla perusteltua kysyntää myös työkyvyn kannalta,

jonka tukeminen on Työterveyslaitoksen (viitattu 11.11.2024) vuoden 2023 työpuntarin mukaan yksi työvoimapulan ratkaisun avaimista.

Tutkielmassani haastateltavat ovat iältään 20–28-vuotiaita, jolloin heidät voidaan asettaa elämänculussa varhaisaikuisuuden ja aikuisuuden siirtymävaiheeseen. Jeffrey Arnett esitti 2000-luvun alussa teorian varhaisaikuisuudesta (emerging adulthood), joka osuu elämänculussa nuoruuden ja aikuisuuden (young adulthood) väliin. Tätä ajanjaksoa kuvastaa muun muassa yksilöllinen vaihtelu ja identiteetin tutkiminen – eräänlainen ”välivaiheisuus”. Jeffreyyn mukaan siirtyminen varhaisaikuisuudesta aikuisuuteen tapahtuu, kun ihminen muun muassa alkaa luomaan uraa ja ottaa vastuun itsestään. (mm. Tanner & Arnett 2016, 34; Higley 2019, 7) Tarkoitan tässä tutkielmassa siis nuorilla työntekijöillä iältään 20–28-vuotiaita, mutta joilla on elämänsä aikana kertynyt työkokemusta maksimissaan neljä vuotta. He ovat kaikki eri työpaikoissa, mutta osalla on sama koulutustausta ja he kaikki ovat tällä hetkellä työntekijän asemassa.

2.3.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

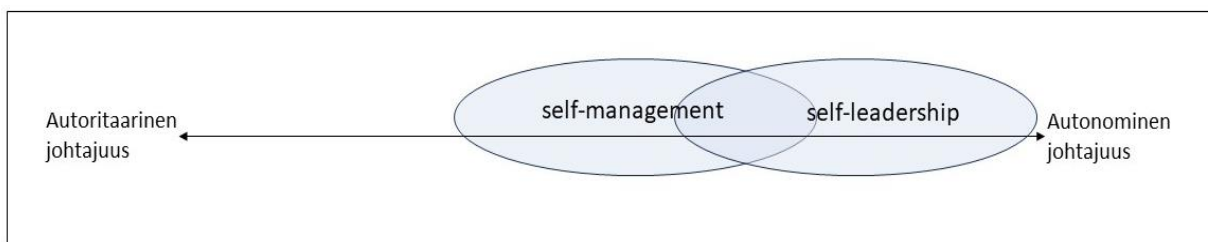
Tutkielmani keskeisimmät käsitteet ovat kokemus ja itsensä johtaminen. Vaikka kokemusta käsitteenä käytetään sujuvasti arjessa ja sitä käytetään tarkoittamaan eri sisältöisiä asioita, sen tieteellinen määrittely on hankalaa ja johtaa filosofisten pohdintojen äärelle. Kukkola (2018) on pyrkinyt selvittämään kokemuksen metatutkimuksen avulla kokemuksen sisältöä ja ymmärrystä – ”mistä kokemisessa itsessään on kyse”. Usein kokemuksen tutkimus päättyy kuvailemaan ja näin myös kielellistämään kokemusta ja koettua ”todellisuutta” (Kukkola 2018, 46–47). Todellisuuden subjektiivisuus vie meitä kauemmas sekä yksilötasoisesta kokemuksesta että sen sisällön merkittävydestä silloin, kun kokemuksen ajatellaan olevan yksilöpsykologinen ilmiö. Omat vivahteensa tuo kokemuksen kollektiivinen ja kulttuurinenkin taso, jolloin kokemus laajenee vielä moninaisemmille tasoille ja ulottuvuuksille muodostaen käsitystä yhteisestä todellisuudesta. Kokemuksen kaksijakoisuuden vuoksi (subjektiivisuus ja ainutlaatuisuus yhdistettynä tunnistettavuuteen ja yhdistävään ominaisuuteen (Toikkanen & Virtanen 2018, 9)) kokemuksen tiedolliseen epävarmuuteen on syytä suhtautua avoimella mielenkiinnolla. Kokemuksen tiedollinen asema – missä määrin sitä voi verrata toteen ja totuuteen ja kuinka sitä voi kyseenalaistaa, saakin mielenkiintoisia elementtejä, kun lähtökohtaisesti kokemus on todellinen ja kokemuksen jakaja on oman kokemuksensa ”tietäjä” (Backman 2018, 27–28).

Tutkimuksellisesti kokemuksen – ainakin autenttisen sellaisen – tavoittaminen on mahdotonta, sillä sen moniulotteisuus ja psyykkinen luonne vievät sen kauas kielellisesti ilmaistavasta muodosta. Toisaalta kokemuksen kielellinen ilmaisumuoto voi olla hyvinkin relevantti osa kokemuksen olemuksessa, ja etenkin sen jakamisessa. Narratiivisessa hermeneutiikassa korostuu kokemuksen kielellisyys ja kertomuksellisuus sekä niiden rakentuminen yksilöllisesti ja yhteisöllisesti (Tökkäri 2018, 65). Tämä näkyy mielestäni ajassamme mielenkiintoisella tavalla, kun sosiaalisen median kautta on mahdollista jakaa omia kokemuksia ympäri maailmaa. Kokemus voi yhtäältä voimaannuttaa samaistuttavuudellaan, mutta toisaalta myös altistaa kielellisten valintojen vuoksi jakajan hyvin haavoittuvaan asemaan. Mielenkiintoni tässä tutkielmassa onkin ensisijaisesti kokemuksen sisällössä, ei sen rakenteessa, ja sen vuoksi kokemus määrittyy pitkälti niissä sana- ja lausevalinnoissa, joita tiedonantajat ovat haastatteluissa käyttäneet.

Kokemuksen muuttumattomuus ajassa on hyvä kysymys. Ajattelen, että juuri tapahtumahetkellä kokemus on muuttumaton, mutta alkaa sen jälkeen elää omaa elämäänsä. Kokemus ikään kuin kehittyy seuraavien kokemusten syntyessä ja kietoutuessa edellisiin ihmisen tietoisessa ja tiedostamattomassa mielessä. Kokemukset heijastuvat eri elämänvaiheissa, tilanteissa ja ajassa eri muotoisina ja vahvuisina. Kokemus ei siis voi olla objektiivisesti olemassa, vaan on aina sidottu kontekstiin, aikaan ja paikkaan. Tässä tutkielmassa kokemus edustaa subjektiivista todellisuutta, mutta sen yhteisöllinen puoli ilmenee kielen antamassa viitekehyksessä.

Toinen keskeinen käsite tutkielmassani on itsensä johtaminen. Jos sen asettaa autonomisen ja autoritaarisen johtajuuden janalle, se sijoittuu enemmän autonomisen johtajuuden päähän, jossa työntekijällä on paitsi sisäisiä kannustimia, myös mahdollisuus määritellä työn standardeja ja päämääriä (Steward ym. 2011). Self-management ja self-leadership ovat tällä janalla autonomisessa päässä vierekkäin ja mielestäni myös hieman päällekkäin (kuva 1), sillä self-leadershipin käsite on lähtenyt kehittymään self-management-tyylisen itsensä johtamisen kehyksestä (Manz 1986). Self-management on enemmän ulkoa päin ohjautunutta itsesääteilyä ja käyttäytymistä (Niinivaara 2019), joilla voidaan vaikuttaa työn tekemisen tapoihin (how of work), mutta ei juurikaan työn syvempään merkitykseen (Steward ym. 2011). Self-leadership taas on ikään kuin syvemmin autonomisempi, sillä se perustuu voimakkaammin yksilön aktiivisuuteen ja tahtoon (Niinivaara 2019), ja siihen sisältyy yksilön mahdollisuus vaikuttaa

työn sisältöön ja päämääriin (what to work ja why to work) (Steward ym. 2011). Itsensä johtamisen toteutuminen on siis riippuvaista siitä, mikä on ulkoisten ja sisäisten kannustimien välinen suhde itsensä johtamisessa.



Kuva 1 Self-managementin ja self-leadershipin aseoituminen suhteessa toisiinsa Steward ym. (2011) mukaillen.

Self-management käsitteenä on lähtenyt laajenemaan itsehillinnän (self-control) käsitteestä, jolla viitataan siihen, että ihmisellä on sisäistä kykyä estää ja poistaa ei-toivottua käytöstä (Steward ym. 2011; Marques 2017). Ihminen siis itse toteuttaa kontrollia itseensä, ja on siten aktiivisessa roolissa (Manzin 1986). Pelkkää itsehillintää ei mielestäni voida kutsua itsensä johtamiseksi, vaan se vaatii jotain enemmän. Itsesäätely (self-regulation) on ikään kuin itseensä vaikuttamisen seuraava taso (kuva 2), jossa ihminen pystyy vastustamaan ei-toivottua käytöstä ja lisäämään vaihtoehtoisia, tarkoituksenmukaisempia käyttäytymismalleja (Pietiläinen 2023; Marques 2017). Näitä kahta, itsesäätelyä ja itsehillintää, ohjaa self-management, joka on olosuhteisiin perustuva itsensä johtamisen (self-leadership) elementti (Marques 2017). Käytännössä se ilmenee kykynä erottaa ja valita oikeita sisäisiä ja ulkoisia herätteitä, itsehillinnän ylläpitämiseksi ja itsesäätelyn sisäisessä soveltamisessa (Pietiläinen 2023), jotka vaikuttavat itseen niin, että suoritusta voitaisiin parantaa ja asetetut tavoitteet saavutettaisiin (Goldsby ym. 2021; Marques 2017). Self-management on siis itsensä johtamista, mutta suppeampi käsite kuin self-leadership.

Self-leadership on self-managementia ylempi itsensä johtamisen taso, sillä se perustuu itseen vaikuttamisen – itsesäätelyn, itsehillinnän ja itsensä johtamisen (self-management) – teorioihin niiden ylimmällä tasolla (Houghton & Neck 2002; Manz 1986). Siinä korostuu sisäinen

motivaatio ja kognitiiviset prosessit (Steward ym. 2011). Hararin ym. (2021 [Manz, 1992; Stewart et al., 2011]) mukaan itsensä johtaminen (self-leadership) on keskeinen mekanismi, jolla työntekijä tekee henkilökohtaisia aloitteita. Itsensä johtamisen käsite on siis laajentunut ajan saatossa, joten otin vapauden määritellä sen tässä taas uudelleen. Mielestäni itsensä johtaminen on tämänhetkisessä tietoisuudessa, eli sen hetkisessä ympäristössä ja sen hetkiselällä ymmärryksellä, itseen toteutettu prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan olemassa olevaan tilanteeseen ja saavuttamaan halutut päämäärät lyhyemmällä tai pidemmällä aikavälillä. Tämä prosessi voi kehittyä ja olla muuttuva. Ajattelen, että jokainen ihminen löytää itse itselleen sopivimman itsensä johtamisen käyttöteorian, ja juuri siksi itsensä johtamista olisi mielestäni syytä tarkastella kasvun asenteen (growth mindset) kautta.

Kuva 2 Self-leadership on näkemykseni mukaan itsensä johtamista, joka sisältää hierarkian



ylimpänä käsitteenä self-managementin, itsesäätelyn ja itsehillinnän sisällöt.

Itsensä johtamisen ohella tutkimuksissa on hyödynnetty lähikäsitteinä esimerkiksi itseohjautuvuutta ja itsetuntemusta. Itseohjautuvuus voidaan liittää osaksi itsensä johtamisen ulottuvuuksia, mutta Morikawa ym. (2022) haluavat erottaa ne omiksi ilmiöikseen. Siinä missä itsensä johtaminen tarkoittaa *kykyä* johtaa itseään (Houghton & Neck 2002), itseohjautuvuus

viittaa yksilötasolla henkilön *kokemukseen* mahdollisuudesta ja oikeuksista itsenäiseen toimintaan työssään sekä työn tekemisen vastuisiin (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 313–314; Martela ym. 2021). Jos itsensä johtamista voi siis harjoittaa, voisi ajatella itsensä johtamisen kykyjen parantuvan iän myötä. Iän ei kuitenkaan ole todettu vaikuttavan merkittävästi itseohjautuvuuden kokemukseen (Morikawa ym. 2022, 318). Jos itsensä johtaminen mielletään kokonaisvaltaiseksi kyvyksi johtaa ja reflektoida omaa toimintaa, ajatuksia ja tunteita, nousee itsetuntemus sen keskeiseksi osaksi. Sen avulla voidaan ymmärtää ja valita itselle sopivat toimintatavat. Toiminnan tehokkuus ja optimointi ei kuitenkaan ole itsensä johtamisen ytimessä, vaan kyse on myös omista tarpeista ja siten kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 32–34).

Vaikka itsensä johtaminen liitetään tutkimuksessa vahvasti työelämäkontekstiin, vaatii itsensä johtaminen omien toimintatapojen ja ajatusten tietoista kehittämistä myös muissa tilanteissa. Ajatukset ovat toiminnan alkuja ja niiden pohjalta itsensä johtaminen voidaan käyttäytymisenä toteuttaa. Ajattelen, että ihmisen pysyvämmät piirteet ovat osa itsensä johtamista, mutta sillä tavalla, että ne sisältyvät itsetuntemukseen, jota pidän yhtenä keskeisenä tekijänä itsensä johtamisen perusteista. Olipa ihminen siis millainen tahansa, itsetuntemuksen avulla voidaan sovittaa omaa itseä ja ympäristöä yhteen tarkoituksenmukaisella tavalla. Työelämässä tämä voi tarkoittaa muun muassa vahvempaa itseohjautuvuutta tai sitä että itse asiassa huomaa tarvitsevänsä vahvempaa ulkopuolista ohjaamista omassa työssään. Itsensä johtamisen käytännössä on ensisijaisesti kyse siitä, mitkä ovat niitä keinoja, joilla ihminen voi itse tietoisesti vaikuttaa toimiinsa, ja mitkä ovat tätä toimintaa tukevia tekijöitä. Mielestäni itsensä johtamisen ja itsensä tietoisien ohjauksen ero siinä, onko toiminnalla asetettua tavoitetta. Ero tulisi tiedostaa, mutta sen korostaminen ei ole kovin keskeistä. Mielekkäämpää on ajatella ihmistä kokonaisuutena, jolla on erilaisia intressejä toimia kussakin tilanteessa enemmän tai vähemmän tavoitteiden mukaisesti.

Tutkielmassani itsensä johtamisen käsitteen näkökulma on vahvasti kokemuksellinen ja liitetty yksilön sosiaaliseen työympäristöön, erityisesti esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen. Tämän vuoksi itsensä johtaminen määrittyy tutkielmassani enemmän yksilön kokemuksen kautta kuin varsinaisesti yksilön aktiivisina toimina itsensä johtamiseksi. Itsensä johtamisen

kokemukseen ja kokemukseen mahdollisuudesta johtaa itseään vaikuttaa siis myös ympäristö, jossa yksilö toimii, sekä siinä ilmenevä vuorovaikutus.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

Ymmärtävän tieteenfilosofian näkökulma itsensä johtamiseen avaa syvällisemmän ja kokonaisvaltaisen tavan tutkia ja tarkastella itsensä johtamista verrattuna esimerkiksi strategiseen ja mittaukselliseen itsensä johtamisen tutkimukseen. Ymmärtävän tieteenfilosofian näkökulma vastaa itsensä johtamisen kysymyksiin hieman abstraktimmin ja antaa täydentävää näkökulmaa. Siinä on kysymys enemmän siitä, miten ihmiset voivat sen itsessään käsittää ja millainen ilmiö tai asia itsensä johtaminen oikeastaan on. Toisin sanoen voidaan ajatella tämän itsensä johtamisen näkökulman tarkastelevan ihmisten kokemuksellisuutta itsensä johtamisen ympärillä. Kun perinteisesti itsensä johtamista on lähestytty enemmän strategisesti, ymmärtävän tieteenfilosofian näkökulma voi antaa yksilötasoisesti paljon tarkempaa ja oleellisempaa kuvaa itsensä johtamisesta. Ajattelen, että ymmärtävän tieteenfilosofian kautta voimme parhaimmillaan saada itsensä johtamiseen todella erilaisen ja mielenkiintoisen lähestymistavan, joka varmasti voi täydentää kuvaa ja ymmärrystä itsensä johtamisesta monilla eri osa-alueilla.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on pidetty yleisesti kokemuksen tutkimukseen soveltuvina. Näissä synnytetään luokittelun ja jäsentämisen kautta kuvaus kokemusten erilaisista sisällöistä, yhteyksistä ja rakenteista. (Kukkola 2018, 42) Kokemuksen tutkimus on sikäli haastavaa, että se perustuu sille, millaiseksi kokemus määritellään ontologisesti ja epistemologisesti kussakin tutkimuksessa. Toisin sanoen ”mitä tutkittavalla ilmiöllä tarkoitetaan” ja ”miten tutkittavasta saadaan tietoa” (Tökkäri 2020, 6). Tämän pohjalta voidaan kuitenkin valita kulloinkin sopiva tutkimus- ja analyysimenetelmä. (Tökkäri 2018, 69) Tässä tutkielmassa tutkittavalla ilmiöllä eli kokemuksella tarkoitetaan aiemmin tekemäni määritelmän mukaan subjektiivisen todellisuuden osaa, jonka yhdistävä ominaisuus ilmenee kielen antamassa viitekehyksessä. Epistemologisesti kokemus määrittyy konstruktivistisen näkökulman mukaan tulkinnanvaraisena, mutta tässä tutkielmassa analyysimenetelmä hieman rajaa tulkinnan mahdollisuutta. Siispä tutkielmassani kokemus määrittyy osin relativistisena eli suhteellisenä, ja kieltä voidaan pitää sen viitekehyksenä.

Aineistolähtöisyys ja kielellisyys leimaavat kokemuksen tutkimusta ja sen menetelmiä, sillä tutkittavat tuottavat usein itse aineiston haastattelujen tai kirjoitusten sisältöinä (Tökkäri 2018, 70; Salmi 2024, 59). Aineisto toteutuu viimeistään jossain vaiheessa kirjoitetussa muodossa, mikä on omiaan aiheuttamaan kysymyksen siitä, mikä on tutkijan rooli ja missä vaiheessa alkaa tulkinta – etäännyttääkö se kokemuksesta vai pääseekö sen avulla lähemmäs kokemusta? Vaikka aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei ole erityisesti kokemuksen tutkimuksen analyysimenetelmä, päätin toteuttaa tutkielmani aineistovetoisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Molemmissa voidaan lähestyä ihmisen elämismaailmaa nimenomaan kielen avulla, jonka ajattelun olevan etenkin kokemuksen ilmi tuomisessa keskeinen tekijä. Yhdysvaltalaisessa laadullisen tutkimuksen metodien luokittelussa sisällönanalyysi muodostuu tarkoituksenmukaiseksi valinnaksi, kun ollaan kiinnostuneita kielestä kommunikaation sisältönä, jossa kieli on ”kuva todellisuudesta” (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kokemusnäkökulma laadullisessa tutkimuksessa avaa siis tutkittavaa todellisuutta sen subjektiivisuuden kautta, jossa kieli on tie tähän subjektiiviseen kokemukseen (Jokinen 2021).

Tässä tutkielmassa kokemuksen kielellinen ominaisuus saa painoarvon juuri aineistolähtöisen sisällönanalyysin myötä. Tämän asetelman haastaa ilman muuta se, että kokemus voidaan käsittää myös täysin kielestä irrallisena ilmiönä, jolloin kokemuskertomuksia ei voisi edes verrata kokemuksen perustaan (Kukkola 2018, 44). Olen kuitenkin valinnut uskoa tutkielman tiedonantajien kokemusta sellaisena kuin he sen esittävät, jolloin kokemuksen olemus itsessään ei tule tarkasteltavaksi tässä tutkielmassa, vaan katse kohdistuu sen sijaan kokemuksen kielelliseen kuvaukseen. Tässä mielessä tutkielmani lähentelee narratiivisen kokemuksen tutkimusta, jossa kiinnostus on siinä, miten kokemus rakentuu kertomuksena (Tökkäri 2018, 68). Toisaalta aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin ei kuulu sisällön monipuolinen reflektointi niin kuin narratiivisessa tutkimusotteessa, vaan pikemminkin fenomenologisen suuntauksen mukainen kokemuksen reflektoinnin vähäisyys (Tökkäri 2018, 69). Joka tapauksessa aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii kaikissa vaiheissaan säilyttämään yhteyden tutkittavien näkökulmaan ja alkuperäiseen ilmaisuun (Tuomi & Sarajärvi 2018), mihin olen itsekin tässä pyrkinyt. Tutkielman tulokset vaativat hermeneuttista tulkintaa siinä vaiheessa, kun vertailin tutkittavien kokemusta itsensä johtamisesta esihenkilöltä saatuun tukeen sekä toivottuun tukeen. Vertailun pohjalta syntyi vastaus tutkimuskysymykseen.

Induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin päämääränä on aineiston tiivistäminen (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 220 [Elo & Kyngäs 2008]). Induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn jaottelu on kuitenkin haastava, koska siinä ei tulla huomioineeksi teorian ja teoreettisen merkitystä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkielmani aineisto edustaa pienen ryhmän kokemuksia, jolloin myös tieto on erityistä: yksilöllistä ja muuttuvaa. Näin ollen tässä tutkielmassa ei voida saavuttaa yleistä tietoa. Kokemusten yksilöllisyys ei kuitenkaan estä minua tutkijana tekemään yleistyksiä, koska kokemuksen aihe ja haastateltavien elämäntilanne ovat riittävän samankaltaisia. (Tökkäri 2018, 66) Aineiston pienen huomioiden, voidaan sen olettaa myös olevan enemmän homogeenista kuin heterogeenista, vaikkakin vaihtelua tähänkin aineistoon mahtuu. Päättelyni analyysivaiheessa mukailee joka tapauksessa siinä mielessä induktiivista päättelyä, että teoria tulee ohjaamaan päättelyäni vasta aivan päättelyketjun lopussa (Tuomi & Sarajärvi 2018), jolloin peilaan tutkielmani tuloksia itsensä johtamisen aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Valikoimalla jonkin teoreettisen viitekehyksen, kuten esimerkiksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin, olisin mielestäni torjunut myös mahdollisuuden löytää jotain uutta itsensä johtamisesta.

Analyysimenetelmänä aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei ole aivan ongelmaton tutkijan näkökulmasta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaisesti tutkijan on syytä olla tietoinen omista ennakkokäsityksistään liittyen tutkittavaan ilmiöön ja tehdä ontologinen erittely osana analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineistolähtöisessä analyysissa tulee huomioida oma asemani aineiston tulkitsijana. Omat tulkintani ja aineistosta nostamani havainnot ovat väistämättä itse tekemiäni tulkintoja haastateltavien ulosannista. Myös tämän perusteella päätin toteuttaa tutkielmani niin, että aineistonkeruu ja analyysi tulevat pääasiassa ennen syvällisempää tutustumista itsensä johtamisen aiempaan tutkimukseen ja siinä muodostuneisiin käsityksiin. Toisaalta objektiivisuus ei ole kokemuksen tutkimuksessa keskeistä, vaan siinä korostuu subjektiivisuus ja relatiivisuus.

Tutkielmani ihmiskäsitys perustuu Rauhalan (2014) holistiseen, kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus muodostavat olemassaolon. Rauhalan käsityksen lisäksi ihmiskäsitykseni nojaa itseohjautuvuusteorian ajatukseen siitä, että ihminen luontaisesti pyrkii kohti psykologista kasvua, ja siten kohti oppimista ja itsehallintaa (Ryan & Deci 2020). Teorian taustalla on Ryanin ja Decin mukaan

ihmisen kolme psykologista perustarvetta: kyvykkyys, yhteisöllisyys ja omaehtoisuus. Näistä omaehtoisuus edustaa työelämässä itsensä johtamista, sillä se perustuu kokemukseen siitä, että voi säädellä toimintaansa ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 36–37). Tätä itseohjautuvuusteoriaan perustuvaa jatkuvaa kehitystä ja kasvua voidaan pitää myös itsensä johtamisen ”perustyökaluna” (Mannermaa 2024, 34), minkä vuoksi ajattelen sen olevan tarpeellinen lisäys Rauhalan ihmiskäsitykseen nimenomaan tässä tutkielmassa.

3.2 Aineiston keruu

Aineistonkokoamismenetelmänä käytin niin sanottua lumipallo-otantaa, jossa löysin ensimmäisten haastateltavien avulla seuraavat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Menetelmän avulla sain kerättyä Oulun alueelta seitsemän 20–28-vuotiasta työntekijää, jotka ovat olleet työelämässä korkeintaan neljä vuotta. He siis ovat työelämän aikajanalla varsin alussa. Kolmella haastateltavalla on oikeustieteellinen koulutus, kahdella hallintotieteellinen koulutus, yhdellä kasvatustieteellinen koulutus ja yhdellä toisen asteen koulutus. Viisi haastateltavaa on valmistunut alle vuoden sisään ja kahdella on vielä opinnot kesken. Tavoitteena oli saada haastateltaviksi nimenomaan sellaisia henkilöitä, joilla on muutamia vuosia työkokemusta ja työssään esihenkilö, jonka tukea he voisivat omien kokemustensa kautta arvioida. Tämän vuoksi koin lumipallomenetelmän sopivimmaksi tavaksi löytää sopivat tiedonantajat.

Aineistonkeruussa käytin puolistrukturoitua haastattelua. Tuomi ja Sarajärvi (2018) rinnastavat puolistrukturoidun haastattelun teemahaastatteluun, mutta käytän tässä puolistrukturoidun haastattelun käsitettä, sillä en varsinaisesti määritellyt tarkempia teemoja haastatteluun. Aluksi haastateltavat määrittivät itsensä johtamisen, ja mitä se heidän työssään tarkoittaa tai voisi tarkoittaa. Heidän määritelmänsä suuntasi oletettavasti myös seuraavien kysymysten vastauksia. Koska analyysimenetelmäni on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, pyrin pitämään haastattelukysymykset mahdollisimman laveina ja siten vastausmahdollisuuden avoimena, jotta kokemuksen jakamiselle olisi tilaa. Tässä mielessä avoin haastattelu olisi voinut olla tarkoituksenmukaisempi, koska avoin haastattelu etenisi vieläkin enemmän haastateltavien ehdoilla. Kuitenkin huomioiden oma kokemukseni tutkijana ja haastattelijana, tuntui puolistrukturoitu haastattelu helpommin hallittavalta tutkimusmenetelmältä, ja siten perustellulta.

Muodostin haastattelurungon (liite 1) alustavien tutkimuskysymysten pohjalta. Se jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäisessä osiossa keräsin haastateltavien taustatiedot, kuten iän, työuran pituuden ja toimialan. Toinen, aineistonkeruuosio, jakautuu aiheiltaan kolmeen osaan, jotka ovat haastateltavan itsensä johtaminen, esihenkilöltä saatu tuki itsensä johtamisessa tällä hetkellä sekä toiveet esihenkilöltä itsensä johtamiseen saatavasta tuesta. Esitin haastattelurungon kysymykset jokaisessa haastattelussa samassa muodossa ja järjestyksessä. Lisäksi esitin vastauksien laajuudesta ja sisällöstä riippuen pääasiassa valmiiksi mietittyjä lisäkysymyksiä. Ensimmäisessä haastattelussa lisäsin runkoon vielä kaksi lisäkysymystä, jotka kysyin myös muilta haastateltavilta. Näitä kysymyksiä ovat tarkentavat kysymykset Nuoren työntekijän itsensä johtaminen -osion toisessa ja kolmannessa kysymyksessä: ”Miten johdat itseäsi ristiriitatilanteissa?” ja ”Oletko oppinut itsesi johtamista aiemmissa työpaikoissasi?” Pysin näillä kysymyksillä laajentamaan haastateltavien vastauksia heidän kehityksestään itsensä johtamisessa.

Lähetin haastateltaville etukäteen supistetun version haastattelurungosta (liite 2), jotta he voisivat valmistautua haastatteluun ja kokisivat mukavammaksi avata omia kokemuksiaan itsensä johtamisesta ja sen tukemisesta. Tuomin ja Sarajärven (2018) mukaan tiedonantajien kysymyksiin ja aiheeseen etukäteen tutustuminen on perusteltua tiedonsaannin kannalta. Pidin haastattelut kasvotusten kulloinkin sovitussa tapaamispaikassa, joka oli yhtä poikkeusta lukuun ottamatta joka kerta haastateltavan koti. Tämä on voinut vaikuttaa haastateltaviin ja siten vastauksiin, joita he ovat antaneet tai halunneet antaa. Toisaalta kotiympäristö voi olla turvallinen paikka jakaa omia kokemuksia, mutta toisaalta vieraan saapuminen omaan kotiin voi myös lisätä varautuneisuutta. Äänitin haastattelut, jotta niiden litterointi sujuisi helpommin ja oman muistin ja muistiinpanojen tulkinnanvaraisuus vähenisi. Tein haastattelujen aikana kuitenkin joitakin muistiinpanoja esimerkiksi tarkentavien kysymysten muodossa, sekä vähentääkseni haastateltavien painetta vastata nopeasti kysymyksiin.

3.3 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin, jonka toteutin Tuomi ja Sarajärven (2018) laatimalla tavalla; redusointi, klusterointi, abstrahointi. Litteroin aineiston Wordin litterointityökalun avulla. Tässä vaiheessa en lähtenyt karsimaan aineistosta täytesanoja

tai taukoja, vaan pyrin litteroimaan suullisen aineiston mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Luin litteroidun aineiston useaan kertaan läpi ja tein käsitekarttoja, joiden myötä sain käsityksen siitä, mitä aineistolla on mahdollisesti annettavana tutkimustehtävälleni. Tämän jälkeen aloin käydä aineistoa läpi johdonmukaisemmin.

Perusajatus aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on se, että aineisto itse tarjoaa analyysiyksiköt (Tuomi & Sarajärvi 2018), joka tässä tapauksessa on ajatuskokonaisuus. Valitsin laajemman analyysiyksikön tutkittavan ilmiön, kokemuksen, olemuksen vuoksi, ja etenkin koska tutkielmassani korostuu analyysimenetelmän vuoksi kokemuksen kielellinen luonne. Suppeamman analyysiyksikön määrittely olisi voinut rajata haastateltavien kokemuksesta jotain olennaista pois. Seuraavaksi alleviivasin aineistosta aineiston pelkistämistä eli redusointia varten näitä lausumia ja ajatuskokonaisuuksia, jotka vastasivat tutkimustehtävääni. Jaoin nämä alkuperäisilmaisut neljään taulukkoon teemoittain, jotta aineiston käsittely helpottuisi. Taulukot otsikoin seuraavasti: nuorten työntekijöiden itsensä johtaminen, kokemus esihenkilön vaikutuksesta itsensä johtamiseen, esihenkilön tuki itsensä johtamisessa tällä hetkellä sekä toiveita esihenkilöltä saatavaan tukeen itsensä johtamisessa.

Ennen kuin lähdin muodostamaan alkuperäisilmaisuista pelkistettyjä ilmaisuja, poistin niistä täytesanoja ja -ilmaisuja, kuten ”niinku” ja ”tai silleen”. Pidemmät kuin kahden sanan täyteilmaisut merkitsin Kielitoimiston ohjepankin (Kotimaisten kielten keskus, viitattu 14.10.2024) suorien lainausten ohjeiden mukaisesti kaksoisviivalla. Poistot kirkastivat ajatuskokonaisuuksien sisältöjä, jolloin pelkistettyjen ilmausten erottelu helpottui. Poistojen jälkeen luin alkuperäisilmaisut läpi korostaen niistä tutkimuskysymykseen vastaavia asioita. Alla on esimerkki alkuperäisilmaisun muuttamisesta pelkistetyiksi ilmaisuiksi (taulukko 1).

Taulukko 1 Esimerkki aineiston redusoinnista.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
”Mä sain palautetta just että miten olin suoriutunut ja miten mun odotetaan suoriutuvan ja annettiin vastuualueita, jotka oli selkeästi mun hoidettavana -- seurattiin myös yhdessä, että miten ne on edistynyt. Ja yhdessä mietittiin niitä, että miten nopeasti niiden pitäisi edistyä ja asetettiin tavoitteita yhdessä”	Palaute suoriutumisesta
	Odotukset suoriutumisesta
	Vastuualueiden antaminen
	Edistymisen seuranta yhdessä
	Tavoitteiden asettaminen yhdessä

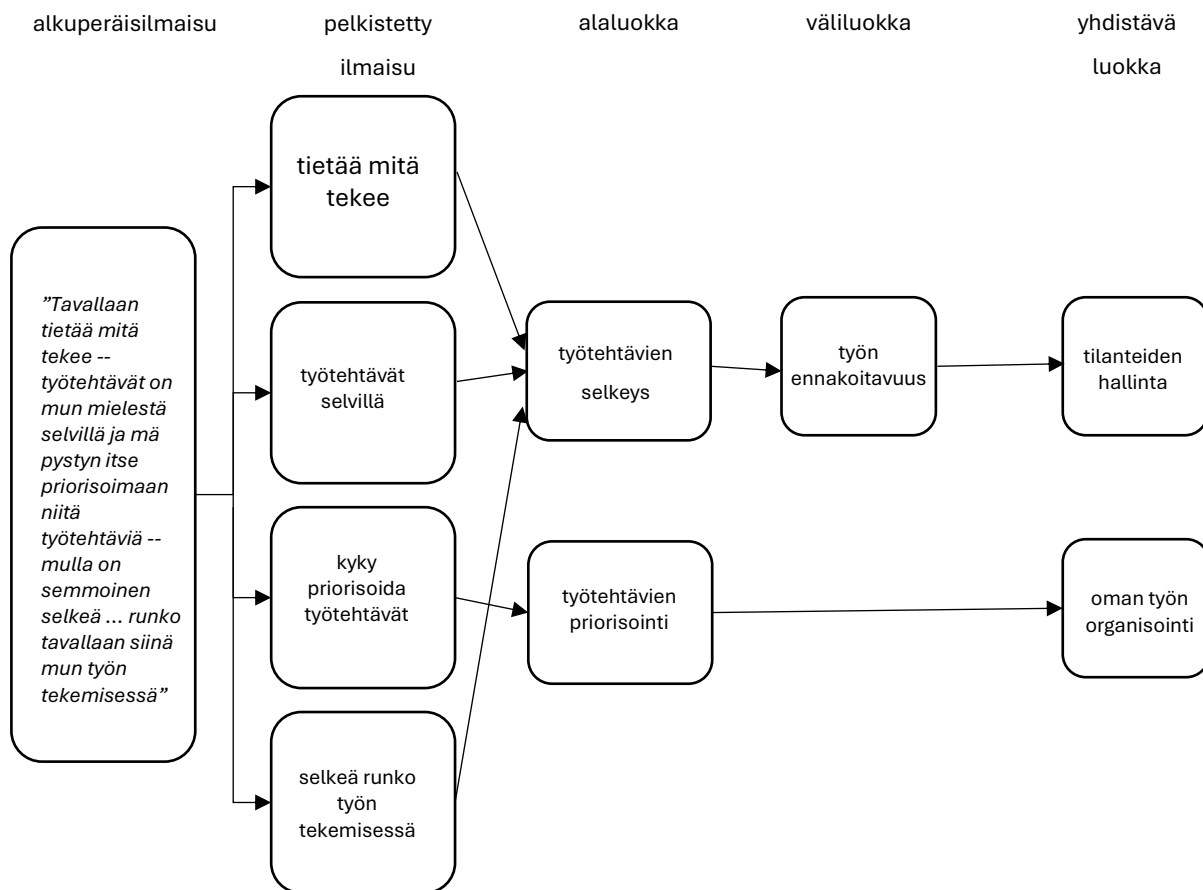
Analyysin seuraavassa vaiheessa klusteroinnissa eli ryhmittelyssä hyödynsin tekoälyä, jotta tässä vaiheessa suhteellisen laajan aineiston käsittely olisi hallittavampaa. Käytin apunani ChatGPT-tekoälysovellusta, jolle syötin yhden taulukon pelkistetyt ilmaiset kerrallaan, ja pyysin jakamaan ne aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti alaluokkiin. Tekoäly muodosti esimerkiksi itsensä johtamiseen liittyvistä noin sadasata pelkistetystä ilmaisusta kahdeksan teemaa, joita kutakin edusti 2–3 alaluokkaa (kuva 3). Huomasin kuitenkin, ettei sovellus pystynyt käyttämään ryhmittelyssään kaikkia antamiani pelkistettyjä ilmaisuja ja jotkin ilmaiset toistuivat eri alaluokissa. Päätin siis käydä ryhmittelyn läpi myös manuaalisesti. Sovelluksesta oli kuitenkin siinä mielessä hyötyä, että sen avulla hahmotin, millaisia teemoja aineistoni mahdollisesti tarjoaa, ja erityisesti, millaisia käsitteitä voisin sekä alaluokissa että seuraavien luokkien muodostamisessa mahdollisesti käyttää. Tekoälyn avulla sain myös karsittua toisteiset ilmaiset pyytämällä sitä listaamaan ne yleisyyden mukaan. Esimerkiksi ”tavoitteiden asettaminen yhdessä” -ilmaisu esiintyi neljä kertaa pelkistettyjen ilmausten joukossa, joten listauksen avulla minun ei tarvinnut muistaa seuraavia luokkia muodostaessa, onko jokin ilmaisu jäänyt välistä tai toistettu useamman kerran.

1. Työtehtävien organisointi ja priorisointi

- *Tehtävien selkeys ja priorisointi:*
 - "Tietää mitä tekee", "Työtehtävät selvillä", "Kyky priorisoida", "Työtehtävien järjestely", "Työtehtävien priorisointi", "Selkeä runko työn tekemisessä"
- *Tehtävien suunnittelu ja järjestely:*
 - "Työn suunnittelu", "Työtehtävien järjestely", "Työtehtävien suunnittelu", "Oman työn ohjaaminen", "Tavoitteiden lukumäärällinen pilkkominen", "Työtehtävien järjestely", "Työkalujen käyttäminen esim. Excel ja sähköposti"
- *Aikataulutusta ja seuranta:*
 - "Aikatauluttaminen", "Edistymisen seuranta", "Määrällisten vuositavoitteiden jakaminen viikoille", "Työajan rajaaminen"

Kuva 3 Esimerkki ChatGPT:n tekemästä itsensä johtamisen pelkistettyjen ilmausten klusteroinnista. Yläotsikko edustaa teemaa ja väliotsikot alaluokkia, joiden alla ovat pelkistetyt ilmaisut.

Klusteroinnin tuloksena syntyi siis useita alaluokkia, joita aloin luokitella väliluokkiin kahdessa taulukossa. Yhdistin tiivistetyn aineiston kahteen taulukkoon kahdeksi käsiteltäväksi kokonaisuudeksi, jotka ovat itsensä johtaminen sekä esihenkilön tuki itsensä johtamisessa. Osa analyysiyksiköistä jäi alaluokan tasolle, suoraan yhdistävän luokan alle, mutta suurimmasta osasta muodostui myös väliluokkia (kuva 4). Väliluokkien muodostamisessa käytin tekoälyä toisteisuuden karsimiseen aivan kuten klusteroinnissa, mutta varsinaisen luokittelun tein itse manuaalisesti. Väliluokkien nimeämisessä hyödynsin tekoälyn alaluokkien ryhmittelyssä ehdottamia käsitteitä esimerkiksi niin, että luokittelin työtehtävien selkeyden työn ennakoitavuuden alle, mutta työtehtävien priorisoinnin oman työn organisoinnin alle.



Kuva 4 Esimerkki aineiston manuaalisesta abstrahoinnista liittyen itsensä johtamiseen. Esimerkki on sikäli yksinkertaistettu, että siinä näkyy vain yhden alkuperäisilmaisun abstrahointi.

Abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen viimeiset vaiheet olivat hieman haastavampia ilmaisujen alkuperäisen tarkoituksen eli kokemuksen sekä päättelyketjun säilymisen kannalta. Löysin kuitenkin hiljalleen analyysin edetessä aineistosta yhdistävät luokat. Tässä vaiheessa aineisto on tiivistynyt kahteen taulukkoon, joista toinen edustaa haastateltujen nuorten työntekijöiden itsensä johtamista ja toinen esihenkilön tukea itsensä johtamisessa. Vertailemalla tutkimuskysymyksen valossa näiden kahden taulukon analyysissa syntyneitä käsitteitä ja niiden polkua haastateltavien kokemuksiin, muodostin kolmen tekijän teoreettisen mallin siitä, miten esihenkilö voi tukea nuoren työntekijän itsensä johtamista. Tässä vaiheessa aineiston analyysi vaati eniten omaa tulkinnallista työtä, sillä vaikka kieli tässä tapauksessa edustaakin kokemusta, kielen ja sitä kautta kokemuksen ymmärtäminen vaatii

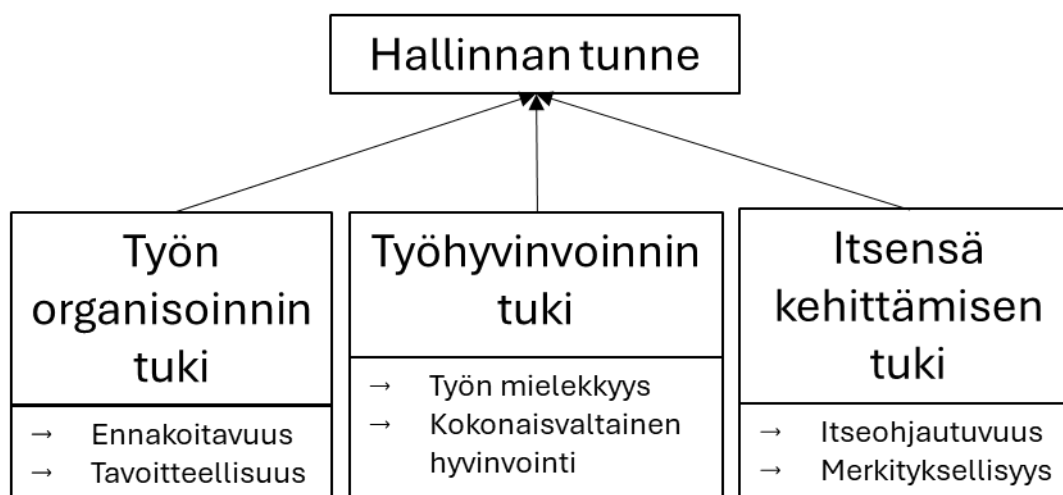
kielen tarkoituksen ymmärtämistä. Niinpä poikkesin aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä kohti hermeneuttisempaa tulkintaa. Tutkielman tulososiossa esittelen muodostamani mallin ja avaan jokaisen tason taustalla olevia kokemuksia suoraan lainauksin alkuperäisaineistosta.

4 ESIHENKILÖ ITSENSÄ JOHTAMISEN TUKENA

Esihenkilö voi tukea työuran alussa olevien työntekijöiden itsensä johtamista kolmella tavalla: vahvistamalla työhön liittyvää hallinnan tunnetta, varmistamalla oma lähestyttävyytensä sekä vaikuttamalla työpaikkakulttuuriin. Esittelen tulokset samaisessa järjestyksessä.

4.1 Hallinnan tunteen vahvistaminen

Nuoret työntekijät kuvaavat itsensä johtamista erilaisten tilanteiden hallintana sekä oman työn organisointina. Tähän liittyy heidän mukaansa työtehtävien organisoinnin lisäksi, työhyvinvoinnin ylläpito, tunteiden hallinta sekä itsensä kehittäminen. Näistä tunteiden hallinta tunnistettiin sellaiseksi itsensä johtamisen osa-alueeksi, johon esihenkilöltä ei koettu tarvittavan tukea. Muuten hallinnan tunteen vahvistamiseksi kaivattiin esihenkilön tukea. Tämän vuoksi esihenkilön työhön liittyvän hallinnan tunteen tukemisen muodot rajoittuvat tässä työn organisoinnin tukemiseen, työhyvinvoinnin tukemiseen sekä itsensä kehittämisen tukemiseen (kuva 5). Tämän analyysin mukaan hallinnan tunnetta vahvistavien tuen muotojen uupuminen lisää ahdistusta ja epävarmuutta odotuksista työtehtävissä ja itsestä työntekijänä, joten heikko hallinnan tunne heikentää myös itsensä johtamisen mahdollisuuksia.



Kuva 5 Esihenkilö voi tukea itsensä johtamista hallinnan tunnetta vahvistamalla.

Ensinnäkin esihenkilö voi tukea nuorta työntekijää *työn organisointia* tukemalla. Työn organisoinnilla yhdessä esihenkilön kanssa nuoret työntekijät tavoittelevat työn tavoitteellisuuden ja ennakoitavuuden lisääntymistä. Käytännössä tavoitteellisuuden tukeminen voisi heidän mukaansa näkyä niin, että työn tavoitteet määritellään ja työn seuranta tehdään yhdessä esihenkilön kanssa. Tavoitteiden määrittely antaa kehykset itseen kohdistuville odotuksille ja sitä kautta suuntaa työskentelyä. Työn seuranta taas sisältäisi määrällisten ja laadullisten tavoitteiden ja suoriutumisen seuranta sekä työskentelyn seuranta. Nämä työn tavoitteellisuutta ja ennakoitavuutta lisäävät tuen muodot vahvistavat siis itsensä johtamiseen liittyvää hallinnan tunnetta.

” -- seurattiin myös yhdessä, että miten ne [vastuualueiden hoitaminen] on edistynyt. Ja yhdessä mietittiin niitä, että miten nopeasti niiden pitäisi edistyä ja asetettiin tavoitteita yhdessä.”

*

Toiseksi esihenkilö voi työhyvinvointia tukemalla lisätä työntekijöiden työhön liittyvää hallinnan tunnetta. *Työhyvinvoinnin* näkökulmasta hallinnan tunne liittyy erityisesti kuormittavuuden hallintaan. Tämän taustalla on nuorten työntekijöiden kokemus työssä jaksamisesta. Nuorten työntekijöiden mukaan kuormittuneena työ voi näyttäytyä sekavana ja toimeen ryhtyminen tuntua haastavalta. Käytännössä esihenkilö voi nuorten työntekijöiden mukaan tukea työssä jaksamista ja siten kuormittavuuden hallintaa kannustamalla kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä lisäämällä työn mielekkyyttä. Nämä ovat siis myös työhyvinvoinnin tuen avulla tavoiteltavia itsensä johtamisen seurauksia. Näissä työhyvinvointia tukevat toimet näyttäytyvät ensisijaisesti esihenkilön kommunikoinnissa, eivät niinkään käytännön toimissa. Toisin sanoen esihenkilön sanoilla koetaan tässä olevan toimintaa enemmän merkitystä tuen kokemisen kannalta.

Tukemalla työhyvinvointia esihenkilö voi tämän analyysin mukaan varmistaa työntekijän työkyvyn säilymisen pidemmälläkin aikavälillä. Esihenkilön kannustus kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnista huolehtimiseen eli terveellisten elämäntapojen noudattamiseen koettiin tärkeänä sen vuoksi, että tällöin syntyy kokemus siitä, että työntekijä on tärkeä. Se kertoo nuorten työntekijöiden mukaan myös esihenkilön halusta tukea työntekijää hallinnan tunteen vahvistamiseksi, sillä hallinnan tunne kumpuaa myös työssä jaksamisen kokemuksesta.

”Ja just se, että ei ole tarkoitus, että kukaan tekisi liikaa töitä tai yli omien voimavarojen ja pitkällä aikatahtaimella pysyy töissä eli työkykyisenä.”

Esihenkilö voi lisätä työn mielekkyyttä kuuntelemalla työntekijöiden toiveita, tarjoamalla tukea työn järjestelyyn ja olemalla valmis keskustelemaan ongelma- ja ristiriitatilanteissa. Työhön liittyvien toiveiden ja niiden mukainen työn järjestely vahvistaa työssä koettua sisäistä motivaatiota, mutta tarjoaa mahdollisuuden myös kuormittavien työtilanteiden purkamiseen.

”[Esihenkilö] kävisi läpi, että mitkä työtehtävät sujuu ja mitkä kuormittaa ja miksi ne kuormittaa ja mahdollisesti että pystyykö sitä työtä jotenkin järjestellä jos on kuormittavia tai voisko saada muualta tukea.”

Niin sanottujen henkilökohtaisten ristiriitatilanteiden, esimerkiksi vireystilan ja tunnetilojen vaihtelujen ja niiden hallinnan, koetaan olevan enemmän omalla kuin esihenkilön vastuulla. Sen sijaan työhön ja arvoihin liittyvät ristiriidat halutaan selvittää esihenkilön kanssa. Mukauttaessa omaa työtä arvoihin sopivaksi tai ratkaistaessa työkäytännöistä johtuvaa ristiriitaa esihenkilö koetaan ensisijaiseksi tuen lähteeksi. Ristiriidaton työ vahvistaa hallinnan tunnetta.

”[Jos] ei pysty tekemään sitä työtä silleen mitä haluaa tai joku oikeasti ottaa pattiin, niin kyllä sen esihenkilölle sanoo.”

*

Kolmanneksi esihenkilö voi vahvistaa hallinnan tunnetta tarjoamalla mahdollisuuksia *itsensä kehittämiseen*. Itsensä kehittämisellä tavoitellaan itseohjautuvuutta sekä merkityksellisyyden kokemusta työssä. Nuoret työntekijät kokevat itsensä kehittämisen keskeisiksi osiksi itsetuntemuksen ja itsereflektion, mutta niiden koettiin liittyvän enemmän itsensä johtamisen henkilökohtaiseen ulottuvuuteen kuin sellaisiin asioihin, joihin esihenkilö voisi tuellaan vaikuttaa, joten en mene niihin tässä syvemmin. Sen sijaan esihenkilö voisi tukea nuoren työntekijän itsensä kehittämistä erilaisten koulutusten avulla, uusia tekemisen tapoja tarjoamalla sekä itseohjautuvuutta tukemalla. Toisin kuin työn organisoinnissa, itsensä kehittämisen tukemisessa nuoret työntekijät haluaisivat henkilökohtaisempia, yksilöllisiä tavoitteita. Esimerkiksi tarjoamalla osaamista syventävää koulutusta tai jakamalla työn tehokkuutta lisääviä vinkkejä, esihenkilö voisi hyödyntää työntekijöiden potentiaalia paremmin.

”Olisi sekin ihan hyödyllistä, jos esihenkilövetoisesti käytäisi läpi tällaisia malleja, että miten sitä itsensä johtamista voi tehdä --.”

”Tällä hetkellä on ehkä semmoinen olo, että mä en tiedä huomaako kukaan, vaikka mä en tekisi mitään päivän aikana tai päivien aikana, niin se olis semmoista ihan silleen tärkeätä, että joku olisi kertonut, että mitä sulta odotetaan --”

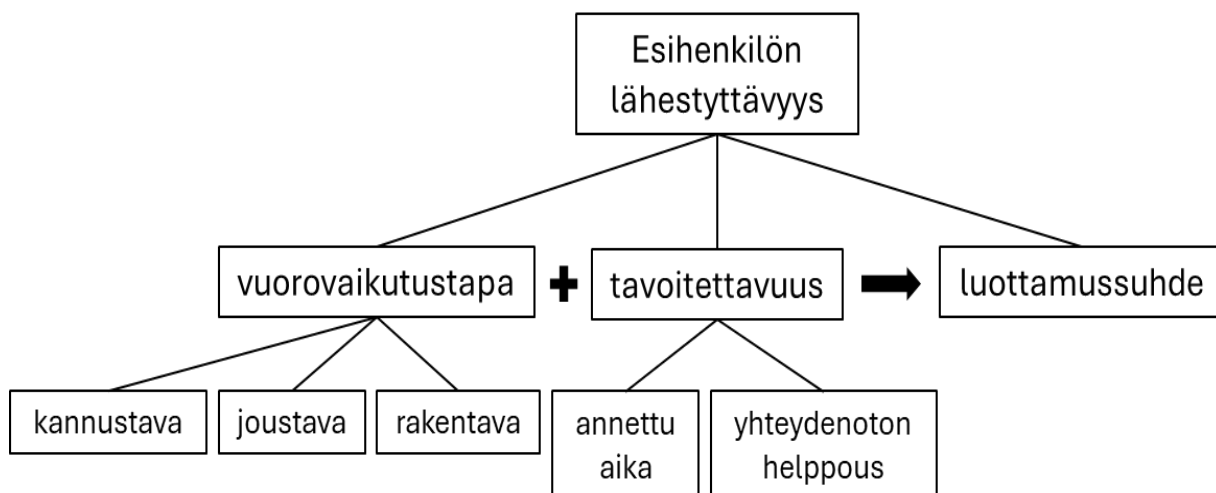
*

Itseohjautuvuuden lisäämiseksi esihenkilö voi tukea nuorta työntekijää perehdyttämisellä, ohjeistuksilla sekä omalla viestinnällään. Hyvän perehdytyksen ja ohjeistusten saaminen tukee itsenäisyyden ja riippumattomuuden kokemusta, jonka nuoret työntekijät kokevat tärkeäksi itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Nuoret työntekijät kuvailevat sitä, että on hyvä tietää mistä apua ja tukea tarvittaessa saa, sillä riippumattomuuden kokeminen työssä on myös osa onnistumisen kokemusta itsensä johtamisessa. Osa kokee, että koulutuksia tarjotaan riittävästi ja että toiveita koulutusaiheiksi kuunneltiin. Perehdytyksen ja ohjeistuksen ei kuitenkaan aina tarvitse olla henkilökohtaisesti räätälöityä, vaan myös organisaation yleisen tietomateriaalin tarjoaminen koetaan tärkeänä ja pääosin riittävänäkin. Itsensä kehittämisen seurauksena nuoret työntekijät kokevat voivansa antaa panoksen yhteiseen tavoitteeseen ja sitä kautta kokea oman työn merkityksellisyyden.

”Tuki on tarvittaessa saatavilla elikkä... Elikkä itsenäisesti tehdään hommia ja sitten tarvittaessa on henkilöt, joilta kysyä apua -- lisäksi on käytössä työpaikan ohjeistuksia mitkä edesauttaa sitä, että pystyy itse perehtymään ja etsiä vastauksia kysymyksiin eikä tarvitse välttämättä aina muilta kysyä.”

4.2 Esihenkilön lähestyttävyyys itsensä johtamisen varmistajana

Itsensä johtamisen näkökulmasta esihenkilön lähestyttävyyys on toinen tekijä, joka vaikuttaa nuoren työntekijän kokemukseen esihenkilöltä saatavasta tuesta. Lähestyttävyyys koostuu esihenkilön vuorovaikutuksesta, esihenkilön tavoitettavuudesta sekä esihenkilön ja työntekijän välisestä luottamussuhteesta (kuva 6).



Kuva 6 Esihenkilön lähestyttävyyteen vaikuttavat tekijät.

”No tietenkin olisi hyvä, että olisi jotenkin helposti lähestyttävä suhde ja musta se tulee tosi paljon esihenkilön puolelta, että se ottaa kontaktia ja tavallaan tuo esiin, että häneen voi olla yhteydessä --. Ja nimenomaan jotenkin pidettäis kynnys matalana ja se myös auttaisi sitä, jos ja kun tulee jotain mokia, että niistäkin voisi sitten heti... olisi semmoinen olo, että pystyy esihenkilölle kertomaan niistä ja miettiä yhdessä ratkaisuja.”

Ensimmäinen tekijä lähestyttävyyteen vaikuttavista tekijöistä on esihenkilön vuorovaikutustavat. Nuoret työntekijät toivovat esihenkilönsä olevan vuorovaikutukseltaan niin sanotusti välitön. Vuorovaikutukseltaan kannustava, joustava ja rakentava esihenkilö tukee työntekijöiden itsensä johtamista, sillä se viestittää esihenkilön olevan motivoitunut ja kiinnostunut tukemaan nuoren työntekijän itsensä johtamista ja siten suoriutumista työssä. Tuki on näkynyt käytännössä niin, että esihenkilö on kannustanut yrittämään, antanut vapauksia tehdä töitä itselle sopivalla tavalla sekä ilmaissut sen, että on saatavilla ongelma- tai ristiriitatilanteissa.

”Mun esihenkilö on hirveän kannustava ja semmoinen, joka antaa työskennellä sillä tavalla, kun kukaanenkin haluaa työskennellä ja mikä on jokaiselle luontaista työskennellä. Ei puutu liikaa, mutta uskaltaa puuttua sillonko on jotakin mihin pitää puuttua.”

Kannustava esihenkilö osaa kehua ja rohkaisee yrittämään parhaansa. Joustavuuteen liittyy kyky tehdä kompromisseja sekä antaa työntekijälle vapaus tehdä työtä omalla tavallaan. Rakentava vuorovaikutus tulee esille eniten niin sanotusti normaalista poikkeavissa tilanteissa eli ongelma- ja ristiriitatilanteissa. Tässä erityisesti kuunteleminen sekä toiveissa että haasteissa koetaan tärkeänä. Kuuntelemisella koetaan olevan vaikutusta siihen, miten uskaltaa organisoida omaa työtään ja johtaa itseään. Lisäksi realistinen suhtautuminen virheisiin sekä puuttuminen ongelma- ja ristiriitatilanteisiin niin yksilö- kuin työyhteisötasolla kertoo nuorten työntekijöiden mukaan esihenkilön luotettavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Kokemus siitä, että esihenkilö on virheiden sattuessa tukena eikä hyökkäävällä tai epäilevällä asenteella työntekijää kohtaan, on tukenut siinä, että työntekijä uskaltaa tehdä itsenäisiä ratkaisuja työssään. Rakentavaan vuorovaikutukseen liittyy siis myös kannustus kysymiseen ja haastavista tilanteista kertomiseen. Rakentava esihenkilö ohjaa ja uskaltaa tarvittaessa puuttua suoraan työntekijän toimintaan, minkä koetaan vaikuttavan työntekijöiden varmuuden tunteeseen ja siten itsensä johtamiseen.

” -- mua myös ohjataan, jos mä teen väärin tai huonosti niin pyytämättäkin, että mun ei tarvitse olla koko ajan valppaana että voi ei teenkö mä väärin vaan mä voin luottaa siihen että mun esihenkilö huomauttaa.”

*

Esihenkilön tavoitettavuus on toinen lähestyttävyyden piirteistä. Kokemukseen esihenkilön tavoitettavuudesta vaikuttaa se, uskooko työntekijä saavansa tukea sitä pyydettyä. Niinpä tavoitettavuuden kokemukseen vaikuttaa esihenkilön antama aika työntekijöille sekä yhteydenoton helppous. Annettu aika ilmenee säännöllisinä tapaamisina sekä tuen tarjoamisena. Säännölliset tapaamiset voivat olla esimerkiksi kehityskeskusteluja sekä esimerkiksi työsuhteen alussa yhteisesti sovittuja ”välitsekkejä”. Tieto säännöllisestä tapaamisesta esihenkilön kanssa lisää varmuutta ja selkeyttä omaan työhön ja työskentelyyn ja helpottaa siten itsensä johtamista. Näissä keskusteluissa työntekijät kokevat voivansa matalalla kynnyksellä kertoa työn sujuvuudesta sekä tarttua työssä ilmenneisiin ongelmakohtiin ajoissa. Tuen tarjoaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että esihenkilö kysyy tuen tarpeesta, tietoa siitä, missä ja milloin voi kysyä ja sitä että saa aikaa kysymyksille.

”Se [esihenkilö] on sanonut tai siis sanoo sen, että aina jos tulee jotakin kysyttävää tai sanottavaa, niin tulee sanomaan – ”

”Esihenkilö olisi se, joka ottaisi asiasta koppia. Ei tarvitsisi aina ite pyytää. Vaan että esihenkilö vähän kartoittaa sitä, että missä ne työntekijät tarvitsee apua.”

Yhteydenoton helppouteen vaikuttaa esihenkilön tunteminen sekä esihenkilön saatavuus. Saatavuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, kuinka nopeasti esihenkilö on saatavilla esimerkiksi ongelmatilanteissa. Esihenkilön tunteminen vaikuttaa siihen, kuinka helpolta tuen pyytäminen tuntuu. Nuoret työntekijät toivovatkin esihenkilön saatavuuden varmistamiseksi, että esihenkilö olisi lähellä. Osalle tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö on läsnä arjen tilanteissa, esimerkiksi kahvitauolla, ja osalle lisäksi sitä, että esihenkilö on fyysisestikin samassa työpaikassa.

”Se, että sä tunnet sen [esihenkilön] on yksi semmoinen mikä vaikuttaa, että miten mä pystyn lähestymään sitä [esihenkilöä] niinku työn ohessa.”

*

Kolmanneksi esihenkilön lähestyttävyyteen vaikuttaa työntekijän ja esihenkilön välille muodostunut *luottamussuhde*. Luottamussuhteen muodostuminen perustuu aiemmin mainittuihin esihenkilön vuorovaikutukseen ja tavoitettavuuteen. Luottamussuhteen muodostumista pidetään tärkeänä, jotta jännitteet tai esihenkilön sulkeutuneisuus eivät tulisi tuen pyytämisen esteeksi. Esihenkilö voisi luottaa työntekijään ja tämän suoriutumiseen vastuuta antamalla, siinä missä työntekijä voisi luottaa siihen, että esihenkilölle voi kertoa suoriutumisesta, haasteista ja virheistä. Tieto siitä, että esihenkilö on tarvittaessa tukena, vahvistaa nuorten työntekijöiden kokemusta mahdollisuudesta johtaa itseään.

”[Esihenkilö tukee itsensä johtamista] antamalla sopivassa määrin vastuuta. Ja että se [esihenkilö] luottaa siihen, että mä pystyn itse johtamaan itseäni.”

”Jos olisi joku luottamussuhde, että esihenkilölle voisi niinku kertoa miten töissä menee ja miten on pärjännyt töissä.”

Nuoret työntekijän kokevat, että vuorovaikutustyylistään riittävän luottava ja vastuuttava esihenkilö tukee itsensä johtamista paremmin kuin liian tarkkaan ohjaava ja työtä seuraava esihenkilö. Esihenkilön luottamus työstä suoriutumiseen vahvistaa myös halua olla

luottamuksen arvoinen, mikä tukee niin itseohjautuvan käyttäytymisen toteutumista kuin luottamussuhteen vahvistumistakin.

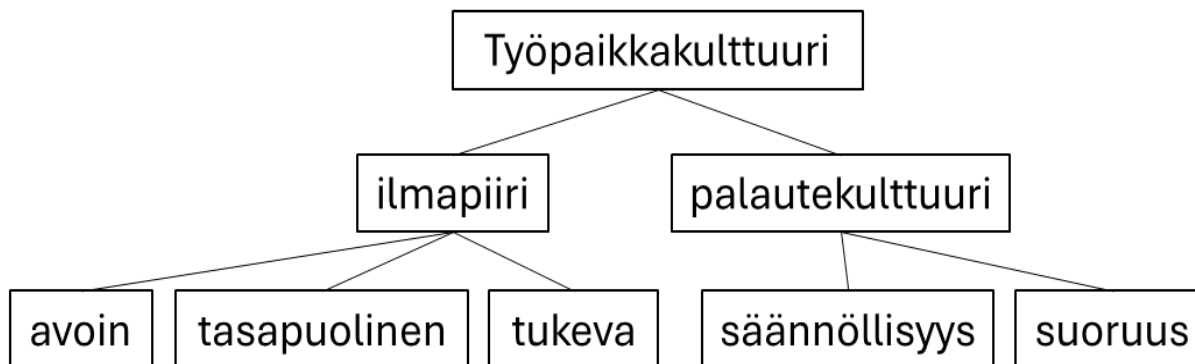
” -- antaa ikään kun vapauksia ja luottaa riittävässä määrin -- eikä ole tavallaan koko ajan itse mikromanageeraamassa.”

Lähestyttävyyden ulottuvuudet ovatkin osin päällekkäisiä ja vaatisivat lisätutkimusta sen luonteen tarkemmasta selvittämisestä. Kuitenkin koen sen olevan tässä tärkeää nostaa esille, sillä esihenkilön lähestyttävyys vaikuttaa niin vahvasti kokemukseen itsensä johtamisen tuen saatavuudesta.

4.3 Työpaikkakulttuuri osana itsensä johtamisen tukemista

Nuoret työntekijät pitävät esihenkilön vaikutusta työpaikkakulttuuriin tärkeänä itsensä johtamiseen vaikuttavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa työpaikkakulttuuri rajoittuu nuorten työntekijöiden kokemukseen työskentelyilmapiiristä sekä palautekulttuurista. Näihin liittyvissä kokemuksissa oli haastateltavien kesken eniten eroavaisuuksia, joten esitän tulokset vertailemalla heidän kokemuksiaan hyvästä ja huonosta ilmapiiristä sekä hyvästä ja huonosta palautekulttuurista. Luonnollisesti nämä vertautuvat toisiinsa niin, että hyvä ilmapiiri ja palautekulttuuri vahvistavat itsensä johtamista ja huonoksi koettu ilmapiiri ja palautekulttuuri puolestaan heikentävät itsensä johtamisen mahdollisuuksia.

” – [esihenkilö voi] pienillä teoilla vaikuttaa työilmapiiriin ja sitä kautta, että miten jokainen pystyy sitä omaa työtä ohjata, että jos tulee lisäksi vielä jotakin muuta ns. ylimääräistä niin se vaikuttaa siihen jaksamiseen ja sitten siihen, että miten pystyy johtamaan [itseään]--.”



Kuva 7 Itsensä johtamista tukeva työpaikkakulttuuri.

”Esihenkilö voi mun mielestä vaikuttaa aika paljon myös siihen, että minkälainen työilmapiiri on ja vaikka toistensa auttaminen. Mä koen, että se auttaa myös siinä itsensä johtamisessa, että miten työkaverit antaa apua ja mä veikkaan, että just että esihenkilökin voisi jollain tavalla lisätä vielä semmoista ilmapiiriä että kaikkien velvollisuuskin on auttaa vaikka uusia työntekijöitä.”

Ilmapiiriä kuvataan hyvänä tai huonona, riippuen siitä millaista vuorovaikutusta esihenkilö työpaikalla rakentaa ja millaisia toimintatapoja työpaikalla on. Hyvän ilmapiirin ominaisuuksia ovat avoimuus, tasavertaisuus ja tukevuus, ja toiveet sen rakentamiseksi suuntautuvat esihenkilöön tasapuolisuuden ja läsnä olemisen toiveina. Esihenkilön olisi nuorten työntekijöiden mukaan hyvä olla johdettaviensa joukossa säännöllisesti avoimen työpaikkakulttuurin vahvistamiseksi. Tasavertaisuus johdettavia kohtaan, eli se, että kaikille on samat säännöt ja yhteiset linjaukset, on hyvän ilmapiirin kulmakivi. Kun esihenkilö on reilu ja tasapuolinen kaikkia kohtaan, se ruokkii positiivista ilmapiiriä, jolloin kaikki voivat suoriutua työssään paremmin. Positiivisen ilmapiirin ajatellaan myös lisäävän varmuutta johtaa itseään omalla tavallaan. Esihenkilö voisi vahvistaa auttamisen kulttuuria niin, että jokaisella olisi velvollisuus auttaa toisiaan työyhteisössä. Toimintatavoista aikataulujen asettaminen sekä suunnitelmista ja muutoksista riittävän ajoissa tiedottaminen koettiin hyvää ilmapiiriä vahvistavana.

”Meillä on semmoinen hyvä työilmapiiri aina ollut tuolla työpaikalla ja esihenkilö on reilu kaikkia työntekijöitä kohtaan”

”-- hyvä ilmapiiri, missä voi rauhassa ja omalla tavalla työskennellä sillä varmuudella, että se riittää ja se on ihan hyvä tapa.”

*

Huonoa ilmapiiriä kuvataan sulkeutuneena, toisten auttamatta jättämisenä sekä ennakoitavuuden heikentämisenä. Muutosten ilmoittaminen viime hetkellä tai auttamisvastuun sysääminen seuraavalle edustavat käytännössä näitä huonoa ilmapiiriä luovia tekijöitä. Tällaiset piirteet työpaikan ilmapiirissä ovat omiaan heikentämään työpaikkakulttuuria sekä yhteisöllisen työyhteisön muodostumista. Eräs haastateltavista kuvasi, kuinka esihenkilön sulkeutuneisuus työsuhteen alussa vaikutti myös muiden työntekijöiden suhtautumiseen uusiin työntekijöihin. Esimerkiksi perehdytys piti itse pyytää muilta työntekijöiltä, mutta avun pyytäminen ja saaminen oli hankalaa, kun ilmapiiri oli sellainen, että kaikki hoitavat omat hommansa eivätkä puutu toisten asioihin. Lisäksi huono ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden mukaan kuormittavuuden kokemukseen ja työtaakkaankin.

”Näen, että esihenkilöllä on iso rooli siinä, että minkälaisen ilmapiirin se luo sinne, että sitten jos on semmoinen, ei kovin hyvä ja tukeva ilmapiiri niin sitten moni jotenkin kuormittuu siitä, joten se sitten vaikuttaa, että saattaa jäädä vaikka pois töistä – että sitten se näkyy siellä työyhteisössä kyllä.”

*

”Tosi tärkeitä on toi palaute, että säännöllisesti saisi palautetta siitä, miten hyvin on suoriutunut ja pitäisikö suoriutua erillä tavalla tai paremmin.”

Palautekulttuurin rakenteet paljastavat sen joko hyväksi tai huonoksi. Hyvän palautekulttuurin ominaisuuksia ovat nuorten työntekijöiden mukaan säännöllisyys ja suoruus. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden sekä esihenkilön tapaamisen säännöllisyyden koetaan vahvistavan hyvää palautekulttuuria. Lisäksi esihenkilöltä odotetaan suoruutta palautteen antamisessa niin, että työntekijälle ei jäisi tulkinnan varaa siitä, mitä hänen pitäisi työssään parantaa tai muuttaa.

”Semmoinen kannustava positiivista palautetta sisältävä vuorovaikutus ja suora välitön palautekulttuuri, jossa niin negatiiviset kuin positiivisetkin asiat sanottaisiin suoraan ja pystytettäisiin keskustelemaan ilman sen kummempia jännitteitä.”

Molemmiin puolinen palaute, palkitseminen, kehuminen ja palaute suoriutumisesta edustavat myös hyvää palautekulttuuria. Työntekijät kokevat, että pienikin palaute on merkityksellistä ja ohjaa itsensä johtamista positiivisella tavalla.

” -- osa esihenkilöistä osaa sen kehumisen -- tosi iso merkitys esimerkiksi minulle, että saa jonkun pienen positiivisen palautteen. Varsinkin kun on uran alussa. ”

*

”En saa palautetta oikeastaan mun työstäni, mutta tota tiedän tietenkin, että oon tehnyt ihan hyvin hommat, kun ei tule ainakaan mitään negatiivista. ”

Huonoa palautekulttuuria edustaa yksinkertaisesti palautteen olemattomuus, joka heikentää työntekijän mahdollisuuksia työn ennakoitavuuteen ja itsensä johtamisen kehittämiseen. Olematon palaute kertoo heidän kokemuksensa mukaan siitä, että työ on sujunut hyvin tai ainakin tyydyttävällä tasolla, kun mitään negatiivista ei kuulu. Tämän ei voida olettaa tukevan itsensä johtamista, koska se lisää epävarmuutta ja ahdistusta siitä, mitä heiltä työntekijänä odotetaan. Huonoa palautekulttuuria edustaa palautteen olemattomuus, joka heikentää työntekijän mahdollisuuksia työn ennakoitavuuteen ja itsensä johtamisen kehittämiseen.

4.4 Esihenkilön tuen olemattomuus

Siinä missä edelliset kappaleet kuvaavat esihenkilöltä saatavaa ja toivottua tukea, myös esihenkilön tuen olemattomuus näkyy työuran alussa olevien työntekijöiden itsensä johtamisessa. Se, ettei esihenkilö ole saatavilla tai tarjoa tukea, koettiin kuormittavuutta lisäävänä ja esteenä työssä kehittymiselle. Olennaista siis selvästi on, että esihenkilö tukee nuorten työntekijöiden itsensä johtamista estääkseen osaltaan näitä työhön liittyviä negatiivisia seurauksia. Kuormittavaksi koetaan erityisesti ahdistuksen ja epätietoisuuden tunteet, jotka kumpuavat epäselvästä työnkuvasta, tavoitteista, odotuksista ja aikatauluista. Tässä mielessä esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän tunteiden hallintaan, vaikeivat nuoret työntekijät kokeneetkaan tarvitsevansa tukea tunteiden hallintaan juuri esihenkilöltään.

”Millä se [esihenkilö] on vaikuttanut [itsensä johtamiseen], niin on ollut just se suuri epävarmuus ja vähän ahdistuskin, että mitä multa odotetaan. Siis kaikki on ollut niin epäselvää ja on vieläkin, mutta ei ole kyllä ollut minkäänlaista tukea.”

Työntekijät, jotka kokevat, että esihenkilön tuki ei ole lainkaan saatavilla, kokevat myös itsensä johtamisen haastavaksi. Työ ilman tavoitteita ja seurantaa lisää heidän mukaansa työhön liittyvää epävarmuutta ja ahdistusta. Työtehtävien epämääräisyys ja ylätasaisuus on jättänyt paljon vastuuta ja itseohjautuvuuden vaadetta työntekijöiden itsensä varaan. Toisaalta he kuvailevat sitä, että huono tilanne on johtanut pakolliseen itsensä ja itsensä johtamisen kehittämiseen, vaikka tilanne ei olekaan ollut pitkällä aikavälillä kovin kestävällä pohjalla.

”Esihenkilö ei tue itseni johtamista oikein mitenkään -- muuta kuin sillä, että totta kai se tukee siinä, että mä joudun opettelemaan itseni johtamista, koska hän antaa niin suuren vastuun siinä suhteessa. Tavallaan sen voi tietynlaisena tukenakin ajatella.”

Kokemukset tuen olemattomuudesta kertovat siis sen, että esihenkilön tuki on tarpeellista itsensä johtamisen kannalta, sillä ilman sitä itsensä johtaminen ja sitä myöten työn tekeminen vaikeutuu. Esimerkiksi ilman perehdytystä on hankalaa alkaa toimimaan tarkoituksenmukaisesti uudessa organisaatiossa. Ilman esihenkilön tukea itsensä johtamiseen, työntekijälle koetaan jäävän suuri vastuu työstä, sen tuloksista ja työn menetelmistä. Tämä ei tarkoita, etteikö työntekijällä olisi vastuuta suoriutumisesta, mutta tukemalla itsensä johtamista esihenkilö voisi tukea työntekijän suoriutumista ja menestymistä omassa roolissaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tarkastelin sitä, miten esihenkilö voisi tukea nuorten työntekijöiden itsensä johtamista. Nuorten työntekijöiden kokemusten eli tutkielman tuloksien mukaan esihenkilön tuki rakentuu kolmesta elementistä. Ensinnäkin esihenkilö voi vahvistaa työntekijän hallinnan tunnetta. Toiseksi esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota omaan lähestyttävyyteensä. Kolmanneksi esihenkilö voi vaikuttaa itsensä johtamiseen työpaikkakulttuurin kautta. Näiden kolmen elementin – hallinnan tunteen, esihenkilön lähestyttävyyden ja työpaikkakulttuurin – koettiin siis olevan keskeisimpiä tekijöitä nuoren työntekijän itsensä johtamisen tukemisessa.

Nuoret työntekijät kokevat itsensä johtamisen ensisijaisesti työn organisointina ja erilaisten tilanteiden hallintana. *Hallinnan tunteen vahvistaminen* onkin selkeimmin yhteydessä nuorten työntekijöiden itsensä johtamiseen, sillä tukemalla työn organisoinnissa, työhyvinvoinnissa sekä itsensä kehittämisessä esihenkilö tukee myös työntekijän itsensä johtamisen tavoitteita. Työn organisoinnilla pyritään lisäämään työn ennakoitavuutta ja tavoitteellisuutta, työhyvinvoinnilla kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työn mielekkyyttä sekä itsensä kehittämisellä itseohjautuvuutta ja merkityksellisyyden tunnetta. Nuoren työntekijän hallinnan tunne työssä siis rakentuu näiden tavoitteiden saavuttamisesta.

Esihenkilön lähestyttävyys koetaan keskeiseksi itsensä johtamisen tukemisessa, sillä se vaikuttaa kokemukseen tuen saatavuudesta ja sitä kautta itse tuen saamisesta. Kokemus tuen saatavuudesta henkilöityy siis osin esihenkilöön. Kun esihenkilö kiinnittää huomiota omaan vuorovaikutukseensa, tavoitettavuuteensa ja luottamuksen rakentumiseen itsensä ja työntekijän välille, hän voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta omasta lähestyttävyydestään, ja siten tukee nuorten työntekijöiden itsensä johtamista. Jollei esihenkilö ole lähestyttävä, kokemus tuen saatavuudesta heikkenee, mikä taas haastaa myös nuorten työntekijöiden kokemusta itsensä johtamisen mahdollisuuksista. Nuoren työntekijän ja esihenkilön välisellä suhteella on siis vaikutusta paitsi itsensä johtamiseen myös kokemukseen tuen saatavuudesta.

Esihenkilö voi tukea nuorten työntekijöiden itsensä johtamista myös *työpaikkakulttuurin* kautta, josta tässä tutkielmassa on tunnistettu kaksi osa-aluetta: työskentelyilmapiiri ja palautekulttuuri. Vaikuttamalla työskentelyilmapiiriin esihenkilö voi rohkaista koko työyhteisöä tukemaan toistensa itsensä johtamista. Avoin, tukeva ja tasapuolinen ilmapiiri rakentuu keskinäisestä

vuorovaikutuksesta ja valituista toimintatavoista. Näihin esihenkilö voi vaikuttaa selkeällä viestinnällä sekä omalla käyttäytymisellään muita työntekijöitä kohtaan. Itsensä johtamista tukevaa palautekulttuuria kuvaa nuorten työntekijöiden mukaan säännöllisyys ja suoruus. Palautekulttuurin rakenteiden tulisi siis olla näitä tekijöitä vahvistavia. Myös palkitseminen ja kehuminen koettiin itsensä johtamiseen rohkaisevana. Näin ollen esihenkilö voi tukea nuorten työntekijöiden itsensä johtamista työpaikan vuorovaikutuksen ja rakenteiden, siis työpaikkakulttuurin, kautta.

Kaikkiaan esihenkilön itsensä johtamisen tukemisen elementit ovat toisiinsa vaikuttavia. Tutkimalla nuorten työntekijöiden kokemuksellista näkökulmaa voimme kuitenkin saada tarttumapintaa siitä, millaista tukea esihenkilöltä kaivataan työsuhteen alussa, jotta työntekijät voisivat menestyä itsensä johtamisessa.

6 POHDINTA

6.1 Tutkielman tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen

Aiempaan itsensä johtamisen teoriaan perustuen (Steward ym. 2011) itsensä johtamisen juuret ovat yksilön sisäisten ja ulkoisten vaikuttimien tunnistamisessa ja hallinnassa. Tämä perusajatus on linjassa tutkielmani tulosten kanssa sikäli, että esihenkilön tuen voisi ajatella olevan tällainen ulkoinen, toimintaympäristössä oleva vaikutin. Toisaalta esihenkilön rooli itsensä johtamisessa on tunnistettu lähinnä ohjaajana (Yukl & Gardner 2020), kun tässä tutkielmassa hänen vaikutuksensa ymmärretään laajemmin, työpaikkakulttuuriin vaikuttavana ja tuen saatavuutta ilmentävänä henkilönä. Uudemmissa tutkimuksissa työpaikkakulttuurin vaikutus itsensä johtamiseen voidaan todeta tai ainakin aavistaa tuloksista, jotka liittyvät esimerkiksi tiimien itsensä johtamiseen (esim. Goldsby ym. 2021). Myös esimerkiksi Bracht, Nieberle & Dick (2024) ovat tunnistaneet sosiaalisen työympäristön, muun muassa työyhteisössä koetun kumppanuuden, vaikutuksen itsensä johtamiseen.

Tutkielmani perusteella esihenkilön vaikutusmahdollisuudet osoittautuivat melko laajoiksi siinä, miten tuella voidaan vaikuttaa itsensä johtamisen kehittymiseen. Tämä esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukemisessa on tunnistettu muun muassa valmentavan johtamisen tutkimuksessa. Siinä johtajan vuorovaikutus ja hänen antamansa tuki on tunnistettu itsensä johtamista kehittävinä tekijöinä (Soback 2021). Vastaavasti voimaannuttava johtaja voi toimia itsensä johtamisen roolimallina (Klösel 2022, 265) [Pearce & Sims, 2002]). Tutkielmani tulos tukee siis ainakin näiden johtamistyylien vaikuttavuutta ja esihenkilön roolia itsensä johtamisen tukemisessa. Tämä jättää kuitenkin avoimeksi sen, onko muilla johtamistyyleillä itsensä johtamista tukevia vaikutuksia tai toimintamalleja tai lähinnä sen, mitä mahdollisuuksia muut johtamistyyli tarjoavat.

Analyysin perusteella itsensä johtamiseen liittyvässä hallinnan tunteessa on samoja elementtejä, joita esimerkiksi itseohjautuvuuteen liitetään itsensä johtamisen tutkimuksessa. Itseohjautuvuuden kokemukset koostuvat autonomian, vapauden ja vastuun kokemuksista omassa työssä (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 314). Nämä autonomian ja pätevyyden kokemukset ruokkivat myös sisäistä motivaatiota (Niinivaara 2019). Käytännössä sisäisen

motivaation strategiat, toisin sanoen luonnolliset palkkiot, tähtäävät autonomian ja pätevyyden kokemusten vahvistamiseen, jolloin työstä voi muodostua itse itseään palkitseva prosessi. Esihenkilö voi siis tukea hallinnan tunnetta ja sen tavoitteita tukemalla siis luonnollisten palkkioiden strategiaa. Analyysissani nousi esille nuorten työntekijöiden kokemus siitä, että itseohjautuvuuden ja siinä tuetuksi tulemisen kautta he voisivat työskennellä itsenäisemmin ja riippumattomammin. Toisaalta itseohjautuvuudessa voi olla kyse työntekijän henkilökohtaisesta taipumuksesta toimia itseohjautuvasti, vaikka ei organisaation itseohjautuvuus sitä tukisikaan (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 323).

Tutkielmani mukaan esihenkilön lähestyttävyyys ilmenee esihenkilön ja työntekijän välisenä luottamussuhteena, jolloin esihenkilö osoittaa luottamusta esimerkiksi antamalla vastuuta. Luukan (2024) mukaan organisaatiokulttuuri, jonka yksi osatekijöistä on luottamus, on johtamisen keskeinen työkalu ja tulevaisuuskyvykkään organisaation perusta. Tulevaisuuskyvykkään organisaation Hän kirjoittaa, että luottamussuhteessa, erityisesti johdon luottamuksessa työntekijöihin, on kyse nimenomaan luottamuksen osoittamisesta. Näen tässä yhtymäkohtia tutkielmani tuloksiin, joissa työpaikkakulttuuri on yksi tekijä, jonka kautta esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän itsensä johtamiseen. Luottamuksen voi siis nähdä myös osana kulttuuria, mutta itsensä johtamisen tukemisessa se korostuu tutkielmani tulosten mukaan esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa, jossa luottamuksen osoittaminen näkyy esihenkilön vuorovaikutustavoissa sekä tavoitettavuudessa.

Itsensä johtamisen tuen olemassa olon merkitys saa perusteluja myös aiemmasta itsensä johtamisen tutkimuksesta. Tilanteisiin, joissa nuoret työntekijät kokevat, ettei tuki ole saatavilla, voitaisiin puuttua omien tunteiden johtamisen ympäristötekijöihin liittyvillä osastrategioilla. Näillä voidaan siis vaikuttaa tunteisiin työskentelyolosuhteiden ja -prosessien kautta (Niinikoski 2019). Tässä esihenkilön rooli olosuhteisiin ja prosesseihin vaikuttavana tekijänä saa ilmeisen jalustan, koska analyysin tulosten valossa esimerkiksi lisäkoulutuksen ja ennen kaikkea perehdytyksen puuttuminen lisäävät epävarmuuden tunnetta. Tämä puolestaan on epäsuotuista tunne itsensä johtamisen näkökulmasta. Työn tuunaamisen, eli oman tai yhteisen työn aloitteellista muokkaamista paremmin yhteensopivaksi omien arvostusten ja vahvuuksien kanssa, ja itsensä johtamisen käytäntöjen välillä onkin havaittu myönteinen yhteys (Zeijen, Peeters, & Hakanen 2018). Tämän voisi ajatella tukevan ajatusta siitä, että esihenkilö voi tukea

työntekijän ja työn yhteensovittamisella myös työntekijän itsensä johtamista. Tutkielman tulosten perusteella esihenkilön rooli tässä olisi nimenomaan työhön liittyvää ristiriitaa kokevien työntekijöiden kuuleminen ja työn organisointi uudelleen yhdessä työntekijän kanssa.

6.2 Tulosten käytännöllinen sovellettavuus

Tutkielman tulokset osoittavat, että esihenkilöllä on vaikutusta itsensä johtamisen osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen. Tuloksia voi soveltaa yhdistelemällä nuorten työntekijöiden kokemuksia itsensä johtamisen aiempaan tutkimukseen, mutta myös esimerkiksi erilaisiin johtamistyyliin. Lisäksi kehityopsykologinen ote itsensä johtamiseen voisi avata laajemminkin esimerkiksi työelämänkaaren vaiheiden kautta itsensä johtamisen kehittymistä sekä kehityksen ja kasvun tukemista. Tutkielmani tulosten merkittävyyttä voidaan arvioida moneltakin kantilta, mutta mielestäni sen anti kohdistuu ensisijaisesti esihenkilöille ja esimerkiksi työharjoitteluiden ohjaajille ja toissijaisesti nuorille työuran alussa oleville työntekijöille. Tulokset antavat esihenkilöille suuntaa itsensä johtamisen tukemiseen ja työntekijöille suuntaa siitä, millaisia itsen ulkopuolisia keinoja voi mahdollisesti käyttää itsensä johtamisen kehittämiseksi ja siinä kasvamiseksi. Lisäksi tulosta voidaan soveltaa yleisestikin työelämässä esiintyviin haasteisiin tai siellä ilmeneviin teemoihin.

Mielestäni tämänhetkisissä työelämän keskusteluissa korostuu työn luonnollisten palkkioiden merkitys. Toisin sanoen ihmiset arvostavat sitä, että työ olisi intohimo, itsestä ja omista kiinnostuksista kumpuavaa tekemistä. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, että työhön kuuluu usein myös pitkäväteisiä työtehtäviä, eikä yksittäisissä tilanteissa voi aina valita oman ideaalin tai mukavuudenhalun mukaisesti. Ajattelen, että ihmiset ovat kyllä pääasiassa valmiita tekemään yksittäisiä ikäviä työsuorituksia, mutta luonnollisten palkkioiden strategiaa hyödyntämällä he pystyvät suorittamaan nämä työtehtävät myös ilman suurempaa kuormitusta. Tähän esihenkilöltä saatava tuki, esimerkiksi esihenkilön lähestyttävyyteen ja työpaikkakulttuurin elementtien vaikuttavuuden tunnistaminen, voisi antaa vastauksia.

Korkeamäki & Korkiala (2016) tunnistavat työuran alussa olevien nuorten tarpeen tuelle ja sen vaikutuksille työkykyyn. He nostavat esille esimerkiksi työolojen, toisin sanoen työyhteisön merkityksen, suhteessa työkyvyn kokemukseen. Tutkielmani tulokset vastaavat osin tähän

työkykyyn liittyvään haasteeseen tai ainakin siihen, miten esihenkilö voisi työpaikkakulttuurin kautta vahvistaa nuorten työntekijöiden työkyvyn kokemusta. Hararin ym. (2021) mukaan edistämällä työntekijöiden itsensä johtamista, voidaan edistää myös muun muassa heidän tuottavia asenteitaan ja käyttäytymistään. Aikaansaamisen on todettu olevan myös työkykyyn positiivisesti vaikuttava tekijä (Korkeamäki & Korkiala 2016), jolloin itsensä johtamisen tukeminen saa merkityksen sekä yksilön kokemassa työkyvyssä että koko työyhteisöä hyödyttävänä tuottavuutena, ja ennen kaikkea työvoimapulan osittaisratkaisuna.

6.3 Tutkielman toteutuksen arviointi

Itse tutkimusprosessin haastoi se, että en ”raudanlujasti” päättänyt aineiston analyysin käynnistyessä, mitä aineistosta etsin, kuten Laineen mukaan olisi täytynyt tehdä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Etenkin analyysin alkuvaiheessa päämääräni eli tutkimuskysymykseen vastaaminen oli tämän vuoksi hämärän peitossa. Vahva päätös olisi ollut sekä prosessia nopeuttava että analyysin luotettavuutta lisäävä tekijä. Toisaalta tutkimuskysymys sai lopullisen muotonsa vasta siinä vaiheessa, kun kävin aineistoa läpi avoimin mielin tarkastellen, mitä sillä olisi tarjottavanaan. Mielestäni onnistuin lopulta tutkimuskysymykseen vastaamisessa, vaikka kokemuksellisenä tutkimuksena tähän olisi voinut soveltaa spesifimmin kokemuksen tutkimuksen metodeja.

Edellisen lisäksi onnistuin laadullisen tutkimuksen tavoitteessa eli kuvaamaan ja ymmärtämään jokin ilmiö (Günther & Hasanen 2021). Toisaalta tässä täytyy ottaa huomioon aineiston koko, sillä tulokset edustavat vain tämän joukon kokemuksia, eikä niitä siten voida pitää yleisenä tietona tai kattavana kuvauksena itsensä johtamisen tukemisen ilmiöstä. Määrällisten tulosten ilmoittaminen ei ole laadullisessa tutkimuksessa olennaista, sillä yksittäinen ilmaisu voi olla yhtä relevantti kuin kymmenen kertaa toistuva ilmaisu. Tämän vuoksi en esitellyt tuloksia määrällisesti, sillä se voisi vääristää sitä, kuinka yleisenä yksittäistä vastausta voidaan pitää, ja olisi näin ollen vaikuttanut myös tuloksien tulkintaan. Kuitenkin saadut tulokset voivat antaa suuntaa sille, mitä nuoret työntekijät toivoisivat esihenkilöltään itsensä johtamisessa ja miten esihenkilö voi näihin toiveisiin vastata.

Haastattelurunkoa tehdessäni olisin voinut asettaa haastattelun kysymykset enemmän muotoon ”Miten koet...?”, sillä nyt suorina kysymyksinä, esimerkiksi ”Miten esihenkilö tukee itsesi johtamista?”, muotoilu on voinut rajoittaa vastauksia tai suunnata vastausta kohti yleisempää tasoa oman kokemuksen sijaan. Tällöin juuri kyseisen tiedonantajan kokemus on voinut jäädä yleisen näkökulman taustalle, vaikka joidenkin lisäkysymysten avulla sainkin nostettua esiin enemmän omakohtaisia kokemuksia. Pyysin haastatteluiden aluksi, että haastateltavat pyrkisivät vastaamaan oman kokemuksen mukaan sekä oman ja esihenkilön välisen suhteen perusteella, mikä voi hieman paikata kysymyksen muotoilua. Kuitenkin epäilen, että kokemusmuotoisina kysymyksinä haastateltavat olisivat voineet päästä lähemmäs sitä, miten esihenkilön toiminta on koettu esimerkiksi tunnetasolla tai hyvinvointiin vaikuttavalla tasolla.

Perustelin aiemmin itsensä johtamisen taustateoriaan tutustumista tutkielman tekemisen myöhemmässä vaiheessa sillä, että katse voisi kaventua analyysivaiheessa liiaksi aiempien tutkimusten ja teorioiden mukaiseksi. Nyt ajattelen, että vaikka siihen etukäteen tutustumisella olisi voinut olla vaikutusta analyysiprosessissa, valinta on saattanut myös asettua tutkielman luotettavuuden kompastuskiveksi. Perehtyessäni aiempaan tutkimuskirjallisuuteen syvemmin vasta tutkielman tulosten saamisen jälkeen olen saattanut valita vain omaa tulostani tukevia taustatutkimuksia. Tällöin sekä aiempien tutkimusten että oman tulokseni haastaminen on voinut jäädä kapeaksi. Toisaalta aineistolähtöisyys ja tavoitteeni löytää uusia näkökulmia ja käsitteitä perustelee tämän järjestyksen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin valintaa. Vaikka aineiston tulkintaan vaikutti valitsemani kokemuksellinen, konstruktivistinen että kehityspsykologinen näkökulma, pyrin ymmärtämään nuorten työntekijöiden näkökulmia ja kokemuksia mahdollisimman objektiivisesti ja aineistolähtöisesti, kuten aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluu. Tähän tuli toki poikkeus siinä, että päätin soveltaa hermeneuttista menetelmää kohdentaakseni nuorten työntekijöiden itsensä johtamisen määritelmän ja siihen liittyvän tuen keinot.

Tutkielman ansiot lienevät siis enemmän sen itsensä johtamisen tutkimukselle antamissa virikkeissä kuin sen tieteenfilosofisessa syvyydessä. Olisin voinut perehtyä syvemmin nimenomaan kokemuksen tutkimuksen perinteisempiin menetelmiin sen sijaan että tutkin laadullista tutkimusta sen laajemmassa merkityksessä. Tämän seurauksena aineistolähtöinen sisällönanalyysi olisi ehkä jäänyt pois laskuista ja analyysimetodiksi olisi voinut valikoitua

esimerkiksi tulkitseva fenomenologinen analyysi, jossa pyritään tulkinnan avulla pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavien henkilökohtaisia kokemuksia (Tökkäri 2020). Tutkielmassani oli kuitenkin vahva kokemuksellinen ja konstruktivistinen näkökulma, mikä osaltaan ohjasi sisällönanalyysiani kielessä esiintyviin kokemuksen ilmaisuihin. Erilaisella tutkimusmetodilla tutkielmani tulos olisi varmasti antanut erilaisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen, mutta aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla saadut tulokset ovat relevantteja ja voivat herätellä uudenlaisia itsensä johtamisen jatkotutkimusaiheita.

6.4 Itsensä johtamisen jatkotutkimusaiheita

Tutkielmani perusteella toivoisin itsensä johtamisen tutkimukselta enemmän yksilön ymmärrystä ja kuten yllä mainitsin, kattavammin työpaikan sosiaalisen ympäristön ja siinä ilmenevien ihmissuhteiden merkitystä yksilön itsensä johtamisessa. Lisäksi kehityopsykologinen näkökulma kasvun ja kehityksen tukemisessa voisi antaa itsensä johtamisen yhteisölliseen näkökulmaan vahviketta. Jatkossa esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen merkitys itsensä johtamisen sekä tuen saatavuuden kokemuksessa voisivat olla sellaisia aiheita, joita johtamisen psykologiassa voisi kokemuksen tutkimusmenetelmien avulla tutkia.

Yksilön ymmärryksen lisäämiseen itsensä johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa voisi löytyä vastaus kokemuksellisuuden korostamisesta sekä kuvallisesta fenomenologiasta. Siinä ”kuvittelu on kykyä tuottaa kuvia”, jolloin annetaan mahdollisuus irtautua täysin syy-seuraussuhteellisesta ajattelusta (Bachelard 2003). Tällöin voidaan löytää itsestä merkittäviä tai yllättäviäkin ”luomuksia”, joita voidaan soveltaa itsensä tuntemisessa, ymmärryksessä ja siten itsensä johtamisen käytännöissä. Lisäksi itsensä johtamisessa tulisi tarkastella yksilön kokemuksen tuottamaa antia yksilön itsensä johtamiseen. Näen erityisesti itsensä johtamisen ohjaamisessa tämän näkökulman potentiaalin, sillä se toisi ohjaukseen yksilöllisyyttä sekä ymmärrystä ohjattavan todellisuudesta. Ajattelen, että niiden ymmärtäminen ohjaajana voi olla hyvin ratkaisevaa pohdittaessa ohjattavan itsensä johtamista käytännössä. Ihmisen keskeneräisyyden tunnustaminen ja kokonaisvaltainen hyväksyminen voisi tehdä hyvää niin itsensä johtamisen kulttuurille kuin koko suorittavalle, rationaalisuutta ja mittaamista korostavalle yhteiskunnallemme, jossa pyritään kaiken optimointiin.

Mielestäni holistisen ihmiskäsityksen soveltaminen itsensä johtamisen tutkimuksessa voisi avata uusia näkökulmia ihmisen kokonaisvaltaisuuteen erityisesti rakentavien strategioiden kohdalla. Ne nimittäin ilmenevät kaikilla olemisen ulottuvuuksilla: tajunnallisuudessa, kehollisuudessa ja situationaalisuudessa. Esimerkiksi onnistuneen urheilu suorituksen visualisointi voi onnistumisen hetkellä ilmetä kehollisuuden kautta. Lisäksi ajattelen, että rakentavien ja käyttäytymiseen liittyvien strategioiden vaikutukset ovat kumuloituvia, sillä pyrkimys vaikuttaa omiin käyttäytymismalleihin, vaatii mielestäni myös ajattelumalleihin vaikuttamista ja toisin päin. Toisin sanoen, kun ihmisen totunnainen käyttäytyminen muuttuu, myös ajatukset muuttuvat. Mielestäni näiden strategiajoukkojen yhteisvaikutusten tarkastelua voisi lisätä itsensä johtamisen tutkimuksessa, sillä niiden toisiaan vahvistavalla ominaisuudella voitaisiin saada myös itsensä johtamisen käytäntöön merkittäviä uusia näkökulmia.

Yksilön sosiaalisen ympäristön ja siinä ilmenevän tuen merkityksen tutkiminen on toinen toiveeni itsensä johtamisen tutkimukselle. Vaikka johtamista edeltävä sana ”itsensä” viittaa vahvasti yksilöön, ei yksilö voi toimia ympäristöstään irrallisena tai sen vaikutuksille altistumatta. Ilman muuta itsensä johtamisen strategiat tähtäävät tähän ympäristön ja itsen yhteensovittamiseen, mutta se, miten tätä yhteensovittamista voitaisiin tukea myös sosiaalisen ympäristön toimesta, on vielä melko avoin kysymys. Omalla tutkielmallani pyrin osin vastaamaan tähän tarpeeseen, ja esihenkilön roolin tutkiminen on ollut johtamisen psykologisesta näkökulmasta mielekäs alku. Nuorten työntekijöiden kokemukset ovat olleet arvokkaita tuen tärkeyden ja tarpeen esille tulemisessa, joten iso kiitos heille. Kuten yhden heistä haastattelun loppukaneetista ”johtakaa itseänne, mutta ei harhaan” tuli ilmi, itsensä johtamiseen on olemassa tahtotila, mutta liiallisilta harha-askelilta haluttaisiin välttyä.

LÄHTEET

- Backman, J. (2018) *Äärellisyyden kohtaaminen: kokemuksen filosofista käsittehistoriaa*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 25–40.
- Bracht, E. M., Nieberle, K. W. & van Dick, R. (2024). *It's Not All About the Self: Exploring the Interplay Between Self-leadership and the Social Work Environment*, Journal of Change Management, 24(3), 177-203.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2367454>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. Hoitotiede. 34 (4), 215–225.
- Elo S. & Kyngäs H. (2008). *The qualitative content analysis process*. Journal of Advanced Nursing 62(1), 107–115.
- Goldsby, M. et al. (2021). *Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings*. Administrative Sciences 11(25), 2–21.
- Günther & Hasanen (2021). *Tutkimuksen suunnittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/> Viitattu 11.11.2024.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). *Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research*. Journal of occupational and organizational psychology, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Higley, E. (2019). *Defining Young Adulthood*. DNP Qualifying Manuscripts. 17.
https://repository.usfca.edu/dnp_qualifying/17
- Houghton, J. & Neck, C. (2002). *The revised self-leadership questionnaire*. Journal of Managerial Psychology 17(8), 672–691.
- Jokinen, A. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/> Viitattu 28.10.2024.
- Juhila, K. (2021). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> Viitattu 5.11.2024.

- Klösel, K. (2022). *Self-leadership: The power behind empowerment*, Journal of the International Council for Small Business, 3:4, 262–269.
<https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2083998>
- Korkeamäki, J. & Korkiala, T. (2016). *Miten tukea työkykyä ja oppimista työuran alussa?* Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2016, 25–34. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Kukkola, J. (2018). *Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö, 41–63. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Luukka, P. (2024). *Tulevaisuuskyvykäs organisaatio*. Alma Talent.
- Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. (2022). *Ole oma pomosi: Virtaa työhön ja vapaalle*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot käsikirja*. Alma Talent, Helsinki.
- Manz, C. C. (2015). *Taking the Self-leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead?* Academy of Management perspectives, 29(1), 132–151.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. (1986). *Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*. Academy of Management Review 3, 585–600.
- Marques, J. (2017). *Toward intuitive self-leadership: monitoring actions through values and reflection*. Organization Development Journal 35(3), 15–41.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). *Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat?* Hallinnon Tutkimus 41(4), 312–328.
<https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Määttä, M. & Kuisma, M. (2022). *Luovimista ja tukea – nuoret aikuiset epävarmoilla koulutus- ja työmarkkinoilla*. Teoksessa Antti Kivijärvi (toim.) Läpi kriisien: Nuorisobarometri 2022. Hansaprint, 2023.
- Nevala, J. & Pietiläinen, V. (2018). *Kuvallinen fenomenologia viitekehyksenä ja menetelmänä kompleksisen asiantuntijatyön tutkimiselle*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 209–226.
- Niinivaara, J. (2019). *Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena*. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia (2. painos). Jyväskylä, PSkustannus, 39–74.
- Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S. & Foster, S. (2020). *A Multilevel Model Examining the Relationships Between Workplace Spirituality, Ethical Climate and Outcomes: A*

- Social Cognitive Theory Perspective*. Journal of business ethics, 166(3), 611–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04133-8>
- Pietiläinen, V. (2023). Luentomateriaali kurssilta JOPS1304 Itsensä johtaminen (10 op). 3.-13.10.2023. Lapin yliopisto. Viitattu 21.12.2023.
- Rasmussen, S., Nätti, J., Larsen, T. P. & Garde, A. H. (2019) *Nonstandard Employment in the Nordics – Toward Precarious Work?* Nordic journal of working life studies. No. S6, vol. 9.
- Rauhala, L. (2014). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus.
- Rouvroye, L. P van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2024) *A distaste for insecurity: job preferences of young people in the transition to adulthood*. European Sociological Review, 40(3), 434–449.
- Salmi, I. (2024). *Positiivinen johtaminen uusin silmin: Kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä*. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Talentum.
- Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.
- Steward, G., Courtright, S. & Manz, C. (2011). *Self-leadership: a multilevel review*. Measurement of Self-leadership. Journal of Management 37(1), 191–196.
- Tanner, J. L. & Arnett, J. J. (2016). *The emergence of 'emerging adulthood': the new life stage between adolescence and young adulthood*. Teoksessa Andy Furlong (toim.), Routledge Handbook of Youth and Young Adulthood. Taylor & Francis Group.
- Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 7–24.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos (2023). Työpuntari 2023. <https://www.ttl.fi/nuoret-tyontekijat-tyopuntari> Viitattu 11.11.2024.
- Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.) Kokemuksen tutkimus VI – Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 64–84.
- Tökkäri, V. (2020). *Pieni opas kokemuksen tutkimukseen*. (Tarkoitettu esittelyksi opintomateriaaliksi johtamisen psykologian oppiaineen Kokemuksen tutkimus -kurssille.) Virpi Tökkäri 2020.

- Vuorenmaa, H., Mäkelä, E. & Sumelius, J. (2023). *Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa*. Teoksessa Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.) *Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*, 237–252. Gaudeamus.
- Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education, Inc.
- Zeijen, M. Peeters, M. & Hakanen, J. (2018). *Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies?* Human Resource Management Journal 28(2), 357–373.

LIITE 1

Haastattelurunko

Nuorten työntekijöiden itsensä johtamisen kokemuksia

1. Osa

Taustatiedot

- ikä
- ala, jolla työskentelet
 - kuvaile tyypillisiä työtehtäviäsi muutamalla sanalla
- työnimike
- työurasi pituus yhteensä (myös aiemmat työsuhteet)
- Millaisessa ympäristössä työskentelet?
 - organisaation koko?
 - kiinteä vai liikkuva työ?
 - etä- vai lähityö?
- Millainen työsuhteesi on esihenkilösi kanssa? Työskenteleekö hän kanssasi? / Työskentelettekö enemmän erikseen?

2. Osa

I. Nuoren työntekijän itsensä johtaminen

- **Mitä on mielestäsi itsensä johtaminen?**
 - Tarvittaessa: Tuleeko sinulle mieleen muita ajatuksia itsensä johtamisesta?
- **Miten itse johdat itseäsi työssäsi?**
 - Miten johdat itseäsi ristiriitatilanteissa?
- **Oletko opetellut itsesi johtamista työtehtävien suorittamiseksi?**
 - Oletko oppinut itsesi johtamista aiemmissa työpaikoissasi? Millaisia keinoja?

Vastaa seuraaviin kysymyksiin omien kokemusten, sinun ja esihenkilön välisen suhteen, perusteella.

II. Nuorten työntekijöiden tämänhetkiset kokemukset itsensä johtamisen tukemisesta

- **Miten esihenkilösi vaikuttaa sinun itsesi johtamiseen työskennellessäsi?**
- **Miten esihenkilösi tukee itsesi johtamista?**

III. Nuorten työntekijöiden toiveet itsensä johtamisen tukemiseen

- **Miten toivoisit esihenkilösi tukevan itsesi johtamista?** (tarvittaessa seuraavat kysymykset)
 - Millainen vuorovaikutus sinun ja esihenkilösi välillä tukisi mielestäsi itsensä johtamista?
 - Millaiset rakenteet, joihin esihenkilösi voisi vaikuttaa, tukisivat itsesi johtamista?
 - Miten toivoisit esihenkilösi sovittavan sinua ja työtäsi yhteen, jotta se tukisi itsesi johtamista?

VII. Haluaisitko vielä lisätä jotain?

LIITE 2

Haastateltaville annetut kysymykset etukäteen mietittäväksi

1. Miten johdat itseäsi työssäsi?
2. Miten esihenkilö vaikuttaa sinun itsesi johtamiseen?
3. Miten esihenkilö tukee itsesi johtamista?
4. Miten toivoisit esihenkilösi tukevan itsesi johtamista?