

Stressin hallinnan keinot –
Meditaatio osana emotionaalisen itsensä
johtamisen strategioita

Antti Panu

Pro gradu –tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Johtamisen psykologia

Kevät 2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Stressin hallinnan keinot – meditaatio osana emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita

Tekijä: Antti Panu

Koulutusohjelma: Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu –työ Sivulaudaturtyö_ Lisensiaatintyö_

Sivumäärä: 68

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Tutkin pro gradu –tutkielmassani meditaation ja emotionaalisen itsensä johtamisen merkitystä stressin hallinnalle johtajien työssä. Tarkastelen teoriaohjaavasta näkökulmasta stressin kokemista ja stressinhallintaa johtajien emotionaalisen itsensä johtamisen strategioiden ja meditaation kautta. Tutkimuksen tavoite on selvittää, käytetäänkö meditaatiota stressin hallinnan keinona, mitä asioita johtajat kokevat stressaaviksi ja mikä on emotionaalisen itsensä johtamisen strategioiden osuus stressinhallinnassa.

Emotionaalinen itsensä johtaminen on emergentti tieteenala, joka on emotionaalinen kokonaisuus itsensä johtamisesta. Emotionaalinen itsensä johtaminen tässä tutkimuksessa perustuu (Manz, Houghton, Neck, Fugate & Pearce 2016) tutkimukseen. Stressi on monitahoinen kokonaisuus, joka on käsitteellistetty hyvin laajasti. Stephen P Robbins (2006) määritelmä stressistä on pohjana tutkielmani analyysille stressin muodoista. Meditaatiolla on monia eri menetelmiä, mutta ei selkeää yksittäistä määritelmää. Olen jakanut meditaation *tietoisien ja tiedostamattoman* toiminnan perusteella, jossa tavoitellaan meditaation hyötyjä joko tietoisesti meditaatiota harrastamalla, tai tiedostamattomasti muilla toiminnoilla.

Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus, jossa tutkin eri organisaatioiden johtajia ja johtotehtävissä olevia henkilöitä. Aineisto on kerätty haastattelemalla ja analyysissä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysin perusteella olen tunnistanut neljä kokonaisuutta, jotka paljastavat mitä merkityksiä meditaatio ja emotionaalinen itsensä johtaminen antavat stressinhallinnalle. Näitä kokonaisuuksia ovat *epäselvyys vähentää hyvinvointia, meditaatiota ei tietoisesti käytetä, heikko viestintä kuormittaa sekä johtaminen on jatkuvaa itsensä johtamista*. Tuloksien kautta osoitan, miten meditaatiota ja emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita käytetään stressinhallinnassa ja mitkä asiat koetaan stressaaviksi. Tutkimukseni tuo organisaatio- ja stressitutkimukseen uuden näkökulman siitä, miten hyvinvointia voidaan kasvattaa johtotehtävissä ja sen kautta organisaatioissa.

Avainsanat: Stressi, stressinhallinta, itsensä johtaminen, johtaminen, organisaatiot, meditaatio

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisältö

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 5 |
| 1.1 Tutkimuksen aihe ja merkitys | 5 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet..... | 6 |
| 2 Tutkielman teoreettinen viitekehys | 8 |
| 2.1 Itsensä johtaminen..... | 8 |
| 2.2 Emotionaalinen itsensä johtaminen..... | 10 |
| 2.3 Meditaatio | 13 |
| 2.3.1 Mitä on meditaatio? | 13 |
| 2.3.2 Organisaatiopsykologia ja meditaatio | 15 |
| 2.3.3 Ajallinen investointi meditaatioon | 18 |
| 2.3.4 Henkinen työpaikka. | 20 |
| 2.4 Stressi | 21 |
| 2.4.1 Mitä on stressi? | 21 |
| 2.4.2 Meditaation vaikutus stressiin..... | 23 |
| 2.4.3 Stressi hyvinvoinnin mittarina | 24 |
| 2.4.4 Hyvinvoinnin johtaminen on organisaation tehtävä..... | 26 |
| 3 Metodologia | 27 |
| 3.1 Aineiston hankinta | 27 |
| 3.2 Aineiston analyysi..... | 29 |
| 4.1 Tulokset..... | 35 |
| 4.2 Epäselvyys vähentää hyvinvointia | 36 |
| 4.3 Meditaatiota ei tietoisesti käytetä..... | 41 |
| 4.4 Heikko viestintä kuormittaa | 44 |
| 4.5 Johtaminen on jatkuvaa itsensä johtamista | 49 |
| 5 Johtopäätökset..... | 52 |
| 5.1 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu..... | 52 |
| 5.2 Luotettavuus ja eettisyys..... | 55 |
| 5.3 Oman toiminnan kehittäminen..... | 57 |
| 5.4 Jatkotutkimusehdotukset..... | 58 |
| Lähteet | 60 |
| Liitteet..... | 68 |

Taulukot ja kuviot

Kuvio 1. Integroitu malli emotionaalaisesta itsensä johtamisesta työpaikalla. (Manz ym. 2016,7). s. 13.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmausten pelkistämisestä. s. 32.

Taulukko 2. Esimerkki stressin abstrahoinnista. s. 33.

Taulukko 3. Esimerkki kognitiivisten strategioiden abstrahoinnista. s. 34.

Taulukko 4. Esimerkki meditaation abstrahoinnista. s. 34.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko teemoittain. s. 68.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe ja merkitys

Tutkielmani on otsikoitu ”stressin hallinnan keinot – meditaatio osana emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita” ja tutkimuksessani tarkastellaan *mitä meditaatio ja emotionaalinen itsensä johtaminen merkitsevät stressinhallinnalle johtamisen työssä*. Tämä pro gradu -tutkimus on jatkotutkimus kandidaatin työstäni, jossa tarkasteltiin *empatian kokemista koulurehtoreiden emotionaalisen itsensä johtamisen strategioissa*. Olen ottanut jatkotarkasteluun emotionaalisen itsensä johtamisen strategioiden elementit, sekä lisännyt meditaation ja stressin osaksi tätä tarkastelua. Empatia ei ole enää kokonaisuutena tässä tutkimuksessa. Olisin mielelläni tarkastellut aihetta lisää, mutta tutkimuksen aiheen rajaamisen takia ja selkeyden säilyttämiseksi empatia on sivuutettu. Empatiaa voi kuitenkin analysoida ja lukea tulokset osuudessa tarkastellessaan haastateltavien viittauksia, mutta sitä ei ole erikseen tuotu esille.

Emotionaalinen itsensä johtaminen on tunteita ohjaava kokonaisuus, jonka tarkoituksena on lisätä hyvinvointia ja kokonaisvaltaista tehokkuutta työpaikalla. Mielenkiintoni hallintotieteisiin, psykologiaan ja lääketieteeseen ohjasi minut valitsemaan meditaation osaksi pro gradu –tutkielmaani sen ajankohtaisuuden vuoksi. Erilaiset joogat, meditaatioiden muodot, kurssit ja muut henkisyteen liitettävät aiheet ovat syöksyneet osaksi länsimaista kulttuuria. Suomalaisessa kulttuurissa meditaatiota ei oteta vakavana hyötykeinona lisäämään hyvinvointia organisaatioissa.

Stressi on yksi valtava kokonaisuus, joka mielletään lähes hyvinvoinnin mittarina. Kandidaatin tutkimukseeni liittyvien haastattelujen perusteella huomasin, että yksinäisyys ja stressi ovat keskeisiä haittatekijöitä johtajien työssä. Yksinäisyydestä ja jatkuvasta stressistä huolimatta hyvinvointia tavoitellaan aina. Näistä syistä olen valinnut tutkimukseni tarkasteluun stressin, meditaation ja emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat.

Itsensä johtaminen on näkökulmana tullut johtamisen tutkimukseen vasta 1980-luvulta ja on näin ollen varsin tuore tutkimuksen alue hallintotieteissä. Emotionaalinen itsensä johtaminen voidaan nähdä progressionä itsensä johtamisen tutkimukselle. Itsensä johtamisen (*self-leadership*) esitteli (Manz 1986) jatkona itsensä hallinnolle (*self-management*). Aiheen ammattilaisena (Manz ym. 2016) julkaisivat emotionaalisen itsensä johtamisen uutena tieteellisenä kokonaisuutena hallintotieteille. Emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat

antavat tutkimukselle todella hyvät lähtökohdat tarkastelella johtajien itsensä johtamisen strategioita liittyen stressinhallintaan.

Meditaatio on yksi kognitiivinen emotionaalisen itsensä johtamisen strategia (Manz ym. 2016). Näin saa loogisen jatkumon ja lähtökohdan tutkia meditaatiota ja siihen liittyviä kokonaisuuksia osana emotionaalista itsensä johtamista. Meditaatiolla viitataan mentaalisen ja emotionaalisen kontrollin kehittämiseen ja sen tarkastelu vaihtelee eri kulttuurien kontekstista. Meditaation henkinen ja henkisyteen liittyvä osuus on lähtökohtaisesti kotoisin itämaisen kulttuurin alueelta, kuten Tiibet, Intia, Kiina ja Japani. Meditaatio on otettu länsimaisessa kulttuurissa vastaan henkisenä harjoituksena ja sen vaikutusta on tutkittu mielen ja kehon välillä esimerkiksi terapian kautta ja terapeuttien toimesta (Thomas & Cohen 2014). Hallintotiedettä näyttää dominoivan mindfulness-menetelmä, joka on meditaation yksi muoto. Minua kiinnostaa hallintotieteissä myös keholliset aspektit, joten tuon meditaatiota esiin myös lääketieteessä tutkittujen psykologisten hyötyjen kautta.

Stressin tutkiminen on noussut esiin 1930-luvun lopussa, kun (Selys 1936) toi ensimmäisen kerran termin *stressi* elämäntieteisiin. Vaikka stressin tutkiminen ei olekaan aivan tuore tutkimuksen aihe, niin jatkuvasti uudistuva tutkimus hyvinvoinnista ja tämän aiheen ajankohtaisuus antaa hyvän tilaisuuden tarkastella stressin hallintaa meditaation ja emotionaalisen itsensä johtamisen näkökulmasta. Yhdistän stressin osaksi hyvinvointia ja nimeänkin tutkimuksessani stressiä hyvinvoinnin mittarina. Lääketiede on yhdistänyt meditaation vaikutuksia stressin vähentämiselle.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuskysymykseni on: *Mitä meditaatio ja emotionaalinen itsensä johtaminen merkitsevät stressinhallinnalle johtamisen työssä?* Tämä kysymys voidaan edelleen jakaa kolmeen tutkimusongelmaan: (1) *Kokevatko johtajat stressiä?* (2) *Käyttävätkö johtajat meditaatiota stressinhallintaan?* (3) *Mitä emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita johtajat käyttävät?* Tutkimuskysymykseeni olen etsinyt vastausta näiden ongelmien kautta ja tulokset osuudessa olen löytänyt neljä pääkohtaa vastaamaan näihin ongelmiin ja niiden kautta tutkimuskysymykseeni. Ensimmäisenä tuloksena nostan esille epäselvyyden merkityksen hyvinvointia vähentävänä tekijänä. Toisena tuloksena nostan esille meditaation ja kuinka meditaatiota ei tietoisesti käytetä stressinhallinnan muotona. Minua yllätti kolmantena tuloksena, kuinka heikoksi johtajat kokivat viestinnän organisaatioissa ja kuinka paljon heikko viestintä kuormittaa. Olen ollut tietoinen viestinnän tärkeydestä ja sen kehittämisestä, mutta

suuret ja pienetkin organisaatiot selkeästi kärsivät ja oireilevat heikosta viestinnästä. Neljäntenä ja viimeisenä tuloksena olen nostanut esille johtamisen roolia jatkuvana itsensä johtamisena. Tämä viimeinen tulos nostaa esille kokonaisuutena emotionaalista itsensä johtamista, jonka eri strategioita hyödynnetään jatkuvasti.

Oma käsitykseni meditaatiosta ohjasi minua tekemään laajempaa katsausta aiheesta ja haastamaan omia käsityksiäni meditaatiosta kokonaisuutena. Hypoteesini oli, että meditaatiosta ollaan tietoisia, mutta sitä hyödynnetään tietoisesti keskimääräisesti ja varsinkin kotona. Tuloksien perusteella voin todeta, että tämä hypoteesi osoittautui suurimmalta osaltaan vääräksi. Käsityksiä meditaatiosta ohjasi suuresti ennakkoluulot ja opitut stereotypiat, joiden perusteella muodostettiin mielikuvat meditaatiosta. Meditaation harrastaminen on jäänyt tältä osin hyvin vähäiseksi; kokeilun asteelle. Organisaatiot itse eivät kannustaneet meditaation harjoittamiseen, ja työpaikoilla ei ole tällaiseen toimintaan varattu aikaa. Olen pyrkinyt kokoamaan tarpeeksi kattavan teoriaosuuden, jonka avulla löytyisi sopiva määrä aiemmin suoritettuja tutkimuksia ja niiden avulla perusteltu aikataulutus meditaation kokeilulle organisaatiossa.

Tutkimukseni rakenteellisina tavoitteina minulla oli luoda selkeä kokonaisuus aiheesta, jota ei ole ennen määritelty kokonaisuutena ymmärrettävästi. Tätä pyrin tuomaan esille selkeän otsikoinnin ja kirjoitustyylin kautta. Pyrin välttämään tekstin vaikeaa muotoilua ja tarjoamaan myös lukijalle paremman mahdollisuuden aiheen ymmärtämiseen. Tutkimukseni laajempaan empiriseen tarkoituksena toivon, että tämä tutkimus pystyy tarjoamaan jotain uutta hallintotieteiden kentällä ottamalla vaikutteita lääketieteestä ja varsinkin psykologiasta. Johtamisen psykologian opiskelijana minua kiinnostavat niin psykologia kuin hallintotieteet ja halusin aiheeni linkittävän näitä kahta kokonaisuutta yhteen. Viimeisenä tavoitteena toivon, että empirinen ja laadullinen informaatio, jota tässä tutkielmassa on, voidaan tulevaisuudessa hyödyntää muodostamalla uusia tapoja kehittää henkilöstöhallintoa ja johtamisen käytäntöjä. Mielestäni keinot, joilla hyvinvointia ylläpidetään työpaikoilla ei ole vielä realisoitu tehokkaasti. Uskon että jokaisella tutkijalla on tavoitteenaan myös oppia tutkimasta aiheestaan enemmän, ja toiminnallaan ottaa askelia aiheen kokonaisvaltaisessa mestaroinnissa. Tämä pätee myös itseeni, joten jatkotutkimuksena kandidaatin työlleni tämä pro gradu-tutkielma on palvellut minua hyvin ja ruokkinut omaa mielenkiintoani tutkijana.

2 Tutkielman teoreettinen viitekehys

2.1 Itsensä johtaminen

Hallinnollinen tutkimus asettaa hyvin suuren painon johtamisen ymmärtämiselle. Tarkastelun pääkohteena on ollut pitkään, kuinka johtajat vaikuttavat alaisiinsa. Itsensä johtaminen ja emotionaalinen itsensä johtaminen ovat Charlez Manzin luomat konseptit. Itsensä johtaminen tuo eri perspektiiviä johtamisen tutkimukselle ja tarkastelee, kuinka ihmiset hallinnoivat ja johtavat itse itseään. Itsensä johtamisen konsepti (*self-leadership*) tuo esiin, kuinka käytöstä tukee monet ulkoiset tekijät kuten esimies, mutta toimintaa lopullisesti kontrolloi sisäiset eivätkä ulkoiset tekijät (Steward, Coutright & Manz 2011, 185). Itsensä johtaminen on luonnollinen siirtymä tieteelliselle tutkimukselle ulkoapäin tulevasta vaikuttamisesta kohteen sisältäpäin tulevaan vaikuttamiseen.

Itsensä johtaminen on teoria, joka on jatkona itsensä hallinnan (*self-management*) teorialle. Itsensä johtamista kuvaillaan yksilön tason prosessina, jolla yksilö voi vaikuttaa itseensä ja kontrolloida omaa toimintaansa sekä ajattelua (Manz 1986; Manz & Neck 2013). Itsensä johtamista taustoittaa itseensä vaikuttamisen käsite (*self-influence*), sekä itsensä kontrollointi ja hallinta (*self-control & self-management*). Taustalla on oletus siitä, että ihminen kykenee itsesäätelyyn, itsereflektioon, symboliseen ajatteluun ja valmiiden mallien omaksumiseen. Organisaatiot ja työyhteisöt asettavat kontrollin mekaniikkoja työntekijöilleen. Yksinkertaisimmillaan organisaatio asettaa kontrollin tunnetta ulkoapäin vaaditulla suoritustasolla, arviointimenetelmillä sekä palkinto- rangaistus periaatteella. (Manz 1986, 586-587.) Itsensä johtamista taustoittavat siis kontrollin ja hallinnan keinot, jotka tulevat ulkoa- ja sisältäpäin.

Itsensä hallinnan ja itsensä johtamisen keskinäinen erottelu tulee motivaation tarkastelun eri perspektiiveistä. Itsensä hallinta reflektoi kognitiivisia ja käyttäytymistä ohjaavia strategioita, eli sitä, mitä yksilön pitäisi tehdä, kuten turhien keskustelun vähentämistä (Manz 1986, 589-589; Manz & Sims 1980). Tällaisia strategioita ovat esimerkiksi itsensä seuraaminen (*self-observation*), tavoitteiden asettaminen (*self-goal setting*), vinkit (*cueing-strategies*), itsensä vahvistaminen (*self-reinforcement*), itsensä rankaiseminen (*self-punishment*) ja harjoittelu (*practice*) (Mahoney & Arnkoff 1978; 1979).

Itsensä johtamiseen liittyy sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*) sekä luonnolliset palkkiot (*natural rewards*). Näitä on mitattu arvioimalla työhön liittyviä luonnollisia palkintoja, kuten

rakentamalla luonnollisesti palkitsevia aktiviteetteja työhön, keskittymällä työn miellyttäviin aspekteihin, ja keskittymällä sisäisiin eikä ulkoisiin palkintoihin (Steward ym. 2011, 191) Itsensä johtamiseen liittyy erilaisia kognitiivisia strategioita ja käyttäytymiseen liittyviä strategioita (Manz 1986, 590). Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen eri pääryhmään: (1) Käyttäytymiseen liittyvät strategiat (*behavior-focused strategies*), (2) sisäisen motivaation strategiat (*natural reward strategies*) ja (3) rakentavan ajattelun strategiat (*constructive thought pattern strategies*) (Manz & Neck 2013; Manz & Sims 2001, 77-107; Prussia, Anderson & Manz 1998, 523-538).

Käyttäytymiseen liittyvät strategiat pyrkivät auttamaan yksilöä lisäämään itsetietoisuutta helpottaakseen käyttäytymiseen liittyviä malleja. Varsinkin käyttäytymisen mallit, joihin liittyy tarpeellisten mutta turhauttavien ja tylsien tehtävien suorittaminen (Manz & Neck 2013, 17, 19). Käyttäytymiseen liittyvät strategiat sisältävät itsensä seuraamista, tavoitteiden asettamista, palkitsemista, rankaisemista ja vinkkien jättämistä, jotka ohjaavat tehtävän suorittamiseen. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat keskittyvät seuraamaan yksilön tietoisuutta siitä, miten, milloin ja miksi hän osallistuu tiettyyn käytösmalliin (Manz & Neck 2013, 20-24).

Sisäisen motivaation strategiat on suunnattu luomaan tilanteita, joissa yksilö on motivoitunut tai saa palkintoa sisäisistä aspekteista, jotka liittyvät työhön tai aktiviteettiin (Manz & Neck 2013, 42; Manz & Sims 2001, 88-94). Sisäisen motivaation strategiat ovat jaettu kahteen päästrategiaan. Ensimmäinen strategia on muuttaa tai lisätä tehtävään sisäisesti miellyttäviä malleja, joten tehtävästä itsestään tulee sisäisesti palkitsevampi, vaikka tehtävä itsessään ei muutu (Manz & Neck 2013, 56). Toinen strategia sisältää oman huomion siirtämistä pois tehtävän epämiellyttävistä aspekteista ja pyrkii keskittymään tehtävän palkintoihin (Manz & Neck 2013, 56-57). Näihin liittyen esimerkiksi pro gradu- tutkielman tekeminen voi olla hyvin turhauttavaa ja vaikeaa, mutta tehtävästä voi tehdä miellyttävämmän palkitsemalla itseään kahvitauoilla ja muistuttamalla itseään tulevasta työurasta, joka aukeaa seuraamalla koulu-uran portaikkoja, johon kuuluu myös pro gradu- tutkielman tekeminen. Nämä strategiat perusteellisesti pyrkivät lisäämään kompetenssin tunnetta ja päättäväisyyttä, joka auttaa tehtävän suorittamiseen osallistuvaa käytöstä. Kompetenssi ja päättäväisyys ovat kaksi sisäisen motivaation perusmekanismia (Deci & Ryan 1985, 1024-1037).

Rakentavan ajattelun strategiat ovat suunnattu luomaan kehittäviä ajattelun malleja ja tavanomaisia tyylejä ajatella positiivisesti, joka vaikuttaa yksilön toimintaan (Manz & Neck 2013, 58). Rakentavan ajattelun strategiat pitävät sisällään epämiellyttävien ja negatiivisten

uskomusten ja oletusten havaitsemisen ja niiden muuttamisen positiivisemmaksi harjoittelemalla mentaalikuvia ja positiivista suggestiota itselleen (self-talk) (Manz & Neck 2013, 67-69). Tuhoava ja negatiivinen mentaalipuhe kuuluisi vaihtaa positiivisemmaksi sisäiseksi dialogiksi. Mielestäni mentaalinen symboliikka oli kaikista erikoisin ja omalta kokemukseltani tehokkain tapa luoda onnistumisen tunnetta ja positiivista sisäistä puhetta itselleen. Manz & Neck (2013, 142) mukaan yksilöt, jotka kuvittelevat ja luovat mielikuvia onnistumisesta etukäteen ja ennen tehtävän suorittamista ovat todennäköisempiä onnistumaan tehtävän kohdattuaan. Itsensä varmistaminen ”pystyn siihen” ajattelulla tai itsensä kuvittelu aplodien raikuvassa soitossa on siis rakentavan ajattelun vahvistamista.

2.2 Emotionaalinen itsensä johtaminen

Uutena strategiakokonaisuutena on hahmottumassa emotionaalinen näkökulma itsensä johtamisen tutkimukselle. Emotionaalinen itsensä johtaminen on tunteita ohjaava kokonaisuus. Aiempi tutkimus omien tunteiden vaikuttamiseen on keskittynyt emotionaalisen työn tarkasteluun (Manz ym. 2016, 1). Emotionaalinen työ on tunnetuin Hochschild (1983) kirjasta *The Managed Heart*, jossa hän tuo esille tunteiden teeskentelyä ja autenttisuutta. Emotionaalinen työ ei ole vain tunteiden kontrollointia tai alistamista, vaan niiden muokkaamista, jossa ihminen on itse aktiivinen (Hänninen, Partanen & Ylijoki 2001, 204-206).

Emotionaaliset itsensä johtamisen strategiat (Manz ym. 2016) voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan: (1) Ympäristö keskeiset strategiat (*environmental focused strategies*), (2) kognitiiviset strategiat (*cognitive focused strategies*), (3) luonnollisen palkinnon strategiat (*natural reward focused strategies*), (4) fysiologiset strategiat (*physiological focused strategies*) ja (5) toimintakeskeiset strategiat (*behavioral focused strategies*) (Manz ym. 2016, 3-4).

Ympäristökeskeisiin strategioihin liittyy kognitiivinen valinta ympäristönsä muokkaamiseen siten, että se reflektoi positiivista emotionaalista responsia. Muokkaaminen tapahtuu valikoimalla positiivisia aktiviteetteja tai vaikuttamalla työn prosessiin siten, että huomio viedään tilanteen positiivisiin aspekteihin. Vaikuttamalla fyysisiin responsseihin aistiensa kautta. Tällaisia valintoja voi olla esimerkiksi värien tai musiikin hyväksikäyttö työpaikalla (Manz ym. 2016, 3-4).

Kognitiivisiin strategioihin sisältyy meditaatiota (self talk), uskomuksien haastamista ja sisäisten emootioiden käsittelyä omassa mielessään. Ihminen kykenee motivoimaan itseään positiivisella itsepuheella, ja se johtaa positiivisempiin tunteisiin. Tutkimukset osoittavat, että omassa mielessä puheen verbalisointi positiivisesti johtaa parempaan mielentilaan ja parempiin tuloksiin työpaikalla (Neck & Manz 1992, 684-688).

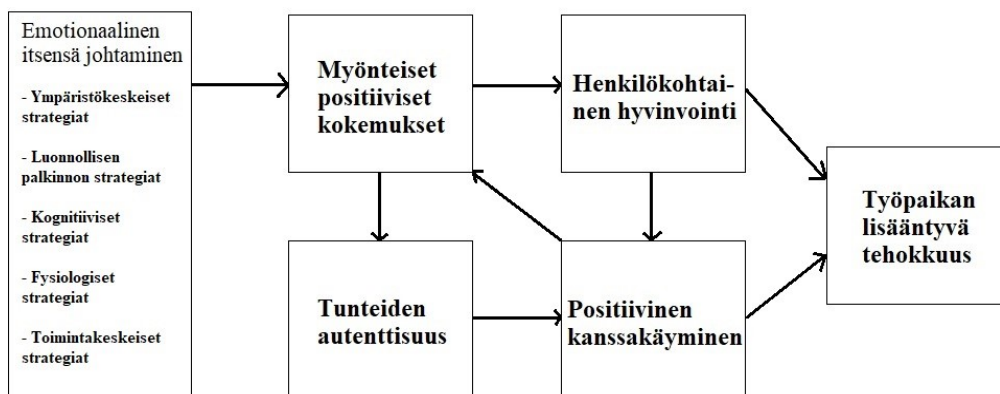
Luonnollisen palkinnon strategiat keskittyvät voimakkaisiin positiivisiin kokemuksiin työn normaalissa etenemisessä. Keskittyminen positiivisiin eikä negatiivisiin aspekteihin onnistumisessa, prosesseissa ja muissa organisaation sisällä toimivissa tapahtumissa, luovat positiivista tunnetta. Tunteet liitetään onnistumiseen ja juhlimiseen, luoden positiivisemmän sisäisen tunteen. (Manz ym. 2016, 4). Brown, Cron ja Slocum (1997) havaitsivat, että myyntityöntekijöiden positiivisesti valitut tunteet, jotka usein liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen, olivat suuri työntövoima myyntityöntekijöiden motivaatiossa. D'Intino, Goldsby, Houghton, & Neck (2007, 116-117) tuovat esiin emotionaalisen älykkyyden konseptia, jossa eriteltiin sisäinen usko onnistumiseen (*locus of control*). Yksilöt, joilla oli suurempi sisäinen usko onnistumiseen (*internal locus of control*) johti parempiin tuloksiin ja positiivisempaan kokemukseen työstä, kuin yksilöillä, joilla oli matala sisäinen usko onnistumiseen.

Fysiologiset strategiat pitävät sisällään metodeja ja tekniikoita, jotka ovat yhteydessä fyysisiin ja kemiallisiin aspekteihin ruumiillisessa toiminnassa. Manz ym. (2016, 4-5) havaitsivat positiivisen mielialan ja sen kehittämisen liittyvän dieettiin, liikuntaan, tupakoinnin lopettamiseen, hieronnassa käymiseen, musiikin kuunteluun, syvähengitysharjoitusten harjoittamiseen, nauramisharjoituksiin, joogaan sekä qigongin tai taijin harjoittamiseen. (Neck & Manz 2013, 129-133) Tuovat esiin liikunnan merkitystä johtajuuden ja työn tuloksellisuuden kannalta. Heidän mukaansa liikunta ja dieetti ovat avain hyvään fyysiseen kuntoon (*fitness*). Se lisää kykyä toimia paremmin itsensä johtamisen kannalta sekä luo perustaa tehokkaammalle kyvyllä hallita itseään ja tunteitaan.

Toimintakeskeiset strategiat keskittyvät valintaan spesifeistä toiminnoista, jotka johtavat positiivisempaan emotionaaliseen responssiin. Verbaalinen tapa ilmaista itseään on yksi tapa ohjata emotionaalista kaikua muilta ihmisiltä. Yksilö voi ilmaista olevansa samaa mieltä toisen kanssa, vaikka hän toisi asian esille hyvin negatiivisten ilmauksien kautta tarkoituksenaan loukata. Myös ehkäisemällä tilanteita etukäteen huomioimalla mitä tilanne vaatii ja toimimaan niin, että tilanne ei koskaan pääse kriittiseen pisteeseen. (Manz ym. 2016, 4.) Etsimällä

positiivista dialogia konfliktitilanteissa keskittymällä asian ytimeen, voidaan saavuttaa parempia yhteistyömahdollisuuksia. Esimerkiksi molemmat osapuolet havaitsevat olevansa samaa mieltä ja asia on ratkaistavissa. Keskittymällä konfliktiin sitovaan dialogiin, kuten ”*näkökulmasi on väärä ja se johtaa suurempiin ongelmiin*”, tilanne voi eskaloitua emotionaalisesti ja vähentää yhteistyökykyä. (Manz ym. 2016, 4-5.)

Henkilö, joka omaa hyvän emotionaalisen itsensä johtamisen taidon, kykenee hallinnoimaan tunteidensa kuormittuneisuutta (*emotional labor*), ilmaisemaan tunteitaan autenttisesti (*emotional authenticity*), säätämään tunteitaan mahdollisesti hyväksikäyttäen eri strategioita (*emotion regulation*) ja osoittamaan ja havainnoimaan myönteisiä tunteita (*favorable emotional experiences*) (Manz ym. 2016, 5-9). Emotionaalinen tehokkuus, omien tunteiden tunnistaminen ja niiden säätelyn näkökulma antavat mahdollisuuden voimistaa omaa kapasiteettiaan luoda suotuisia käytöksen ja ajattelun malleja (Manz ym. 2016). Emotionaalisen itsensä johtamisen tavoite on saavuttaa yksilö- ja ryhmäkohtaista hyvinvointia. Kuviossa 1 (Manz ym. 2016) kollegoineen esittää, että käyttämällä emotionaalisia itsensä johtamisen strategioita pääsee kohti positiivisempia emotionaalisia kokemuksia. Nämä kokemukset lisäävät henkilökohtaista hyvinvointia ja emotionaalista autenttisuutta. Autenttisuus puolestaan lisää positiivista kanssakäymistä ja kaikki korreloituu työpaikan lisääntyvänä tehokkuutena. Emotionaalinen itsensä johtaminen painottaakin tunteiden positiivisuutta ja autenttisuutta.



Kuvio 1. Integroitu malli emotionaalisesta itsensä johtamisesta työpaikalla. (Manz ym. 2016,7)

2.3 Meditaatio

2.3.1 Mitä on meditaatio?

Ensimmäiseksi haasteeksi meditaatiosta puhumisessa tulee sen määrittely ja looginen linkittäminen hallintotieteisiin. Toiseksi sana meditaatio ei itsessään tarkoita vielä selkeästi mitään, vaan se kuuluu purkaa ja jaotella erilaisiin toimenpiteisiin, kuten hengitysharjoitus, jooga tai muu vastaava käsitys meditaatiosta. Minun ennakkokäsitykseni ja ajatukseni meditaatiosta tai sen tarkoituksesta on suorittaa tietoinen keskittymisharjoitus, jonka tarkoituksena on hiljentää mieli tietyksi aikaa ja antaa kehon rentoutua. Istuminen selkällä suorassa, silmät kiinni ja hengittämiseen keskittyminen meditaation ajaksi on oletukseltani kaikista tutuin meditaation ja keskittymisharjoituksen muoto. Ymmärrykseni on myös, että tämä meditaation muoto tunnetaan riippumatta siitä harjoittaako, vai eikö harjoita meditointia. Tätä kutsutaan yksinkertaisuudessaan transsendentaaliseksi meditaatioksi (Alexander, Chandler, Langer, Newman & Davies 1989).

West (1979, 457-467) määritteli meditaatiota harjoituksena, joka keskittyy kehittämään yksilöä siirtämään huomionsa ja tietoisuutensa yhteen asiaan, ääneen, konseptiin tai kokemukseen. Goleman (1976, 41-54) määritteli meditaation jatkuvana pyrkimyksenä tavoitella tiettyä keskittymisen tilaa, jossa tekniikka jaetaan keskittymisen ja syvällisen ymmärtämisen (*insight*) välille. Craven (1989, 648-653) puolestaan havainnoi yhteyttä meditaation ja psykoterapian välillä, jaotellen meditaation harjoittamisen viiteen vaiheeseen. Näitä ovat: rentoutuminen, keskittyminen, tietoisuuden muuttuva tila, logiikan rentoutuminen ja itsensä havainnoinnin muuttuminen. Meditaation määrittelyyn ei ole siis hyväksyttyä täsmällistä muotoa, mutta yhtenäisenä tekijänä on tietoinen pyrkimys rentoutua, keskittyä johonkin kohteeseen ja havainnoida tilannetta rauhassa.

Meditaation harjoittamisella tavoitellaan terveyttä ruumiin tai mielen tasolla. *World Health Organization* määritelmän mukaan terveys ylittää sairauksien olemattomuuden, tai muiden vammojen läsnäolon puuttumisen. Terveydellä ei tarkoiteta pelkästään fyysistä hyvinvointia, vaan terveys ylittää nämä kriteerit ollessaan ”complete physical, mental and social well-being” (Goleman & Davidson 2017, 277). Fyysinen, mentaalinen ja sosiaalinen hyvinvointi luovat kokonaisuuden terveydestä. Meditoimisella, ja meditaation kaikilla muilla muodoilla, niitä hyödyntäessä, on aktiivinen osuus terveyden ylläpitämiseen monella eri tavalla.

Varsinkin hallintotieteissä esiintyvä tutkimuksen aihe on mindfulness- menetelmä. Mindfulness ei ole uusi, vaan jo yli 2,500-vuotta vanha buddhalaiseen psykologiaan liittyvä käytäntö (Siegel, Germer & Olendzki 2009). Vaikka mindfulness harjoitukset tavoittelevat rentoutumista, läsnäoloa, kiitollisuutta ja hyväksyntää, niin se ei ole yhden suhde yhteen samassa linjassa meditoinnin kanssa, jossa tarkoituksena on istua tai makoilla paikallaan, keskittyen hengittämiseen ja rentouttamaan kehoa. Mindfulness menetelmän tarkoituksena ei ole saavuttaa tyhjää mieltä, olla tuntematta mitään tai istua meditoimassa päivittäisenä rutiinina (Siegel ym. 2009, 17-35). Mindfulness meditaatiota on käytetty suureksi osaksi lääketieteessä ja kliinisessä psykologiassa.

Erilaisia meditaatiotekniikoita on käytetty auttamaan traumaperäisen stressihäiriön PTSD:n (*Post-traumatic stress disorder*) oireista kärsiviä ihmisiä, syöpäpotilaita tai rikollisia käsittelemään oireitaan ja pitämään mielentilan terveellä tasolla. Esimerkiksi Vipassana meditaatio on todettu hyväksi PTSD oireiden vähentämiseen ja alkoholin tai huumeiden käytön vähentämiseen rikollisilla (Simpson, Kaysen, Bowen & MacPherson 2007). Mindfulness meditaatio on todettu hyväksi rintasyöpäpotilaiden stressin ja muiden psykologisten oireiden lieventämiseen. Suuria muutoksia havaittiin stressin lieventymiseen, inflammaation (tulehduksen) vähentymiseen, uupumisen vähentymiseen, unenlaadun paranemiseen, vasomotoristen oireiden vähentymiseen, rauhallisuuden tunteen sekä positiivisten tunteiden lisääntymiseen (Matchim & Armer 2007).

Lääketiede on ymmärtänyt ihmisen kehon ja mielen kokonaisuutena jo kauan aikaa. Minulla on aina ollut käsitys, että keho puhuu mielen. Tarkoitin, että jos mieli ei voi hyvin, niin myöskään keho ei voi hyvin. Stressi, masennus tai muu vastaava mielentilaan vaikuttava lyhyt- tai pitkäkestoinen heijastuu erilaisina oireina myös fyysiseen kehoon. Meditaatio on viimein saapunut länsimaisen tieteen piiriin myös hallintotieteiden tasolla. Tarkasteluna on ollut pitkään erilaiset organisaationalliset strategiat johtamiselle ja hallinnoinnille. Nyt olemme siirtymässä itsensä johtamisen, emotionaalisen itsensä johtamisen ja muiden yksilöön keskittyvien strategioiden kautta laajempiin kokonaisuuksiin, kuten meditaatio. On silti mielekästä tarkastella hieman mitä organisaatiopsykologia on aiemmin käsitellyt ja minkälaista tutkimusta on tullut esiin meditaation hyötyjen puolesta. Lisäksi on mielekästä tarkastella, miten meditaatio liittyy organisaatio psykologiaan ja hallintotieteeseen.

2.3.2 Organisaatiopsykologia ja meditaatio

Teollisuusorganisaationaalinen psykologia (Industrial-Organizational, I-O) on relevantti osuus tieteellisessä tutkimisessa työpaikalla. Suomessa I-O on kutsuttu nimellä työ ja organisaatiopsykologia (W-O). Tieteen alueena työ- ja organisaatiopsykologia oli kehittänyt American Psychological Association (Stryker ym. 2012). Suomessa työ- ja organisaatiopsykologian tutkiminen on lähinnä keskittynyt *stressin, masennuksen ja burnoutin* tarkasteluun (Mauno, Ruokolainen & Kinnunen 2012). Työ ja organisaatiopsykologian tutkimuksissa meditaatio on nostettu esille. Tämä näkyy esimerkiksi itseohjautuvuuden tutkimisessa (Li-An Ho 2010) tai työpaikan meditaation yhteydessä työpaikan henkisyteen ja toimivuuteen (Petchsawanga & Duchon 2012).

Perinteisiä organisaation johtamisstrategioita ei voida enää pitää kilpailukykyisinä globalisoituvalla markkina-alueella ja nopeasti kehittyvän teknologian siivellä. Leavy (1998) osoittaa, että yritykset ja organisaatiot, jotka vastustavat innovaatioita ja uudistuvaa toimintaa, johtavat tuloksellisuuden laskuun. Drucker (1993) mukaan, innovaatio ei ole ainoastaan prosessi vaan yhdistelmä eri elementtejä. Näitä elementtejä voivat olla uudistuva työympäristö, tuoton prosessien uudistuminen, organisaatioiden ja markkinoiden muuttuminen sekä tilastollinen muutos väestössä. Nopeasti kehittyvä teknologia ja globalisoituvat markkinat aiheuttavat paineita työvälle pysyä relevantteina. Tieto on organisaatiolle sen tärkein elinvoima, joka auttaa organisaatiota pysymään relevanttina ja kilpailukykyisenä turbulentissa ympäristössä (Jantunen 2005). Organisaatioilla ja yrityksillä, jotka haluavat pysyä kilpailukykyisinä, on suuri tarve palkata työntekijöitä, joilla on hyvät ja nopeat taidot oppia uutta ja ohjaamaan omaa toimintaansa tehokkaasti (Jude-York 1991). Itseohjautuvat oppijat ovat yksilöitä, joilla on suurin mahdollisuus menestyä ja näistä työntekijöistä on tullut suurin resurssi moderneille organisaatioille (Naisbitt & aburdene 1985; Senge 1990). Avoimen innovaation on mahdollistanut halpa ja nopeampi kommunikaatio, teknologian kehittyminen, datan prosessoinnin ja yleisen teknillisen suorituskyvyn parantuminen, joka on puolestaan muuttanut sosiaaliset ympäristöt ja markkina-alueet kokonaisuudessaan (Benkler 2006).

Li-An Ho (2010) tuo esiin meditaation vaikutuksia työntekijöiden itseohjautuvaan oppimiseen (*Self-Directed Learning*), valmiuteen ja kykyyn innovoida organisaatioissa (*Organizational Innovativeness*), organisaation suorituskykyä (*Organizational Performance*) ja kaikkien näiden suhdetta toisiinsa. Itseohjautuva oppiminen on prosessi, jossa kohde tekee oppimisen aloitteen muiden kanssa tai ilman, määrittelee oppimisen tarpeen, asettaa tavoitteet, valikoi

resurssitarpeet oppimiselle, käyttää hyödylliseksi kokevia strategioita ja arvioi omaa tuloksellisuuttaan (Knowles 1975, 167). Moni tieteenala tutkii organisaation innovatiivisuutta, kuten hallinto, johtaminen, politiikkatiede ja markkinoinnin tutkimus.

Kyky innovoida organisaatiossa ymmärretään monella eri tavalla. Peters & Waterman (1982) esittävät, että innovatiivisuus ja innovaatio tarkoittavat organisaation valmiutta ja kykyä vastata ympäristönsä haasteisiin ja muokkaantua sen mukaan. Vigoda-Gadot, Shoham, Ruvio ja Schwabsky (2005) näkevät innovatiivisuuden puolestaan moniulotteisena organisaation piirteenä. He määrittelevät innovatiivisuuden viisi luonnetta: luovuutena, riskien ottamisena, avoimuutena muutokselle, taipumuksena katsoa tulevaisuuteen ja kykyä ennakoita. Nykyinen kirjallisuus ja tutkimus tarjoavat erilaisia jaotteluja organisaation innovatiivisuudelle. Kuitenkin selkeä jaottelu on tarjottu jakamalla (*Organizational innovativeness*) kahteen osaan: (1) *teknologinen innovaatio*, johon sisältyy palvelut ja prosessit, sekä (2) *hallinnollinen innovaatio*, johon liittyy organisaation rakenne, hallinnolliset prosessit ja sisäiset ohjelmat (Subramanian & Nilakanta 1996).

Organisaation suorituskky (*Organizational performance*) ymmärretään sisältävän strategista suunnittelua, finanssivalvontaa, lakien ja organisaatioiden kehittymistä (Ho 2010). Mielestäni selkeämmän jaottelun tekee (Lesser & Storck 2001) jakamalla organisaation suorituskvyn eri mitattaviin kategorioihin, kuten uusien työntekijöiden perehdyttämisen nopeus, nopeampi vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin ja kyselyihin, toistojen vähentäminen ja kyky luoda uusia ideoita tuotteille ja palveluille.

Ho (2010) osoitti, että työntekijöillä, jotka harjoittivat meditaatiota, oli vahva ja positiivinen yhteys *työntekijöiden itseoppimiseen, organisaation kykyyn innovoida* ja nostatti *organisaation suorituskkyä*. Kyseinen tutkimus osoitti, että *työntekijöiden itseoppiminen* on suorassa korrelaatiossa *organisaation kykyyn innovoida*, ja kyky innovoida on puolestaan suorassa korrelaatiossa *organisaation suorituskkyyn*. Hallinnon vastuulle tuleekin nostattaa työntekijöiden itseoppimisen taitoja ja nähdä meditaatio arvokkaana osana työntekijöiden omaa taitoa. Pedler, Burgoyne ja Boydell (1997) kommentoivat, että organisaatiot voivat kannattaa työntekijöiden halukkuutta harjoittaa itseoppimisen taitoja erilaisilla keinoilla, kuten kannustaa työntekijöitä oppimaan, asettaa tapoja organisaatiossa, jotka vaativat organisaatiolta oppimista, arvottaa ja palkita oppimista organisaatiossa ja jatkuvasti kehittää organisaation kykyä oppia.

Organisaatiolla voi olla myös sisäisiä ongelmia yksinäisten työntekijöiden kohdalla. Housman & Minor (2015, 1-9) tutkimuksessaan puhuvat ns. myrkyllisestä työntekijästä (*Toxic worker*) ja kyseisen yksilön myrkyllisestä vaikutuksesta ympäristöön organisaation sisällä. Heidän tutkimuksensa data koosti 50000 työntekijää 11 eri yrityksessä. Myrkyllinen työntekijä on yksilö, joka aktiivisesti osallistuu käytökseen, joka vaikuttaa muiden työntekijöiden tai organisaation voimavaroihin fyysisesti tai henkisesti negatiivisesti (Housman & Minor 2015). Tutkimuksissaan he löysivät myös, että myrkyllinen työntekijä on usein tuotteliaampi yksilönä, mutta aiheuttaa tuottavuuden laskua organisaatiossa kokonaisuudessaan ja tulee pidemmällä aikavälillä organisaatiolle kalliiksi. Myrkyllinen työntekijä kokee heikkoa sosiaalista kontaktia muihin työntekijöihin ja usein kyseistä yksilöä kohtaan koetaan negatiivisia tunteita ja heikkoa kiintyvyyttä. Housman & Minor (2015) mainitsevat myös, kuinka HR (human resource) puolella organisaatiossa on tärkeää olla tietoinen niistä ympäristötekijöistä, jotka kannustavat myrkylliseen käytökseen.

Yksilön tasolla itsensä johtamisen taidot ovat keinona auttaa parantamaan ja ohjaamaan omaa käytöstään tehokkaammaksi. Organisaation tasolla erilaiset kannustimet, kuten meditaation harrastaminen ja tehokkaan viestinnän ylläpitäminen voivat auttaa työntekijää kehittämään itseoppimisen taitoja ja näin kehittää organisaation suorituskykyä ja innovaatiokykyä. Petchsawanga & Duchon (2012) tuovat esille organisaation kokonaisuutta työpaikan henkisyiden kautta. Tähän kuuluu myötätunto muita kohtaa, työn merkityksen löytämistä rauhan ja mielekkyyden luomiseksi ja pyrkii kokemaan tietoisien sisäisten täyttymyksen päivän toiminnoissa työpaikalla. Jos organisaatio havaitsee ongelmaksi myrkyllisiä työntekijöitä, niin myötätunnosta heitä kohtaan voidaan auttaa näitä myrkyllisiä työntekijöitä oppimaan itsehallintaa, kontrollia, ja eri itsensä johtamiseen liittyviä strategioita (Manz 1986; Manz & Neck 2013; Manz ym. 2016), ja siihen liittyen meditatiivisia keinoja tämän harjoituksen tueksi vähentämään mahdollisia kroonisia fyysisiä, psykologisia ja psykosomaattisia oireita (Majumdar, Grossman, Dietz-Waschkowski, Kersig & Walach 2002).

Hutcherson, Seppala & Gross (2008) suorittivat tutkimuksen sosiaalisen yhteyden ja positiivisten tunteiden kokemisesta muita kohtaan. Tutkimuksessaan he käyttivät (*Loving-Kindness Meditation*) menetelmää ja huomasivat, että vain muutaman minuutin harjoitus lisäsi yhteyden tunnetta ja positiivista käsitystä muita kohtaan niin eksplisiittisellä, kuin implisiittisellä tasolla. Muutosta havaittiin varsinkin mielialan muutoksissa, ryhmän tullessa paljon positiivisemmaksi ja hieman vähemmän negatiiviseksi. Vaikka tutkimus on suoritettu

laboratorio-olosuhteissa, se antaa silti suuntaa implementoida kyseisiä harjoituksia organisaatioihin, joissa on ongelmia ilmapiirin ja kiintyvyyden kanssa.

2.3.3 Ajallinen investointi meditaatioon

Goleman ja Davidson (2017, 220-245) kirjoittavat tutkimuksista, joissa tarkasteltiin Dalai Laman vastuulla olevien munkkien aivojen toimintaa ja aivojen muutoksia meditaation aikana. Tiibetistä tullut munkki Mingyur osallistui aivosähkökäyrän (*EEG*) ja magneettikuvauksen (*fMRI*) avulla tehtyyn tarkasteluun ja sen 3-d mallintamiseen hänen aivojensa rakenteesta. Kun Mingyurille ohjeistettiin kokea myötätuntoa (meditoida), hänen aivojensa aktiviteetti nousi 700-800% korkeammaksi kuin normaalilla ihmisellä. Hän on osallistunut näihin testeihin 2002, 2010 ja 2016. Normaalisti ihmisten aivoissa harmaa materiaali vähenee iän myötä. Verrattuna kontrolliryhmään, Mingyurin aivot vanhenivat hitaammin kuin muilla. Mingyur on meditoinut arviolta 62000 tuntia.

On olemassa viisi mitattavaa päätyyppiä aivosähkökäyrän aalloista, jotka jaotellaan frekvenssien mukaisesti mitattuna hertseinä. *Delta*-aallot, joita tapahtuu pääosin unessa, *theta*-aallot, jotka ilmaisevat väsymystä, *alpha*-aallot, jotka ilmaisevat vähäistä ajattelua ja rentoutumista sekä *beta*-aallot, jotka ovat nopeimpia ja tapahtuvat pohdinnan, valppauden ja keskittymisen aikana. *Gamma*-aalto on kaikkein nopein aivoaalto, joka vapautuu hetkellisesti, kun eri aivoalueet toimivat harmoniassa, kuten hetkellisten ahaa- elämysten aikana, tai kun palapeli mielessä loksahdaa kohdalleen. *Gamma*-aalto välähtää hetkellisesti aivoissasi myös, kun kuvittelet haukkaavasi mehukkaaseen persikkaan ja keräät muistoistasi eri aivojen alueelta hajun, maun, koon ja muiden sensoristen rakenteiden informaatiota. Normaalisti *gamma*-aalto ei kestä kauempaa kuin viidesosa sekuntia. Kun Mingyuria pyydettiin tuntemaan myötätuntoa harjoituksensa aikana (meditoimaan), hänen aivoissaan mitattiin 25 kertaa vahvempi *gamma*-aalto, kuin kontrolliryhmän jäsenillä. Tämän havaittiin kestävän useita minutteja, vaikka normaalista *gamma*-aalto elää vähemmän kuin sekunnin. Tällaista rakennetta mitattiin kokeneilla meditoijilla myös unen aikana. Hämmästyttävää oli, että munkit pystyivät komennolla saavuttamaan meditatiivisen tilan muutamassa sekunnissa ja signaalin muutos oli mitattavissa aivosähkökäyrällä.

Testien aikana munkkeille aiheutettiin kipua kuumuudella ja heidän kipumatriisinsa toimi niin kuin kuuluukin. Poltteen poistuessa kipumatriisi palautui normaaliin tilaan todella nopeasti.

Heillä oli myös kyky pitää keskittymisensä tietyssä pisteessä, riippumatta testien aikana tekemistä häiriöistä, kuten erilaisten äänien tai koskemisen takia. Ammattimeditoijilla (44000 tuntia, eli n. 12 tuntia päivässä) mantelimumake ei reagoanut emotionaalisiin ääniin lähes laisinkaan. Verrattuna keskiverto meditoijiin (19000 tuntia) mantelimumake reagoi suuresti. Mantelimumakkeiden reaktio, 44000 tuntia meditoineen ja 19000 tuntia meditoineen välillä, oli noin 400% ero. Näin pystyttiin mittaamaan keskittyminen ja kyky pitää tietoisuus yhdessä asiassa kerrallaan.

Kysymykseksi jääkin, missä kohtaa nolla tuntia meditoanut henkilö, joka alkaa harrastamaan meditointia voi saada tieteellisesti mitattavia tuloksia keskittymisen, mielihyvän, stressin vähentymisen, gamma-aaltojen vahvuuden tai muiden mitattavien hyötyjen kannalta konkreettisesti. Tällaista tuntimäärää eivät Goleman & Davidson (2017) tarjonneet. Kirja tosin tarjoaa PTSD:stä kärsineen sotaveteraanin tarinan, jossa mindfulness meditaatio auttoi häntä vähentämään PTSD:n oireita ja niiden toistumista, mutta ärtyneisyys ja rauhattomuus edelleen jatkuivat.

Jain, Khatri & Jamadar (2015) havainnoivat tutkiessaan meditaation vaikutusta neljäkymmenen, iältään 18-21-vuotiaan oppilaan, 15 minuutin harjoituksia aamuin ja illoin kahden kuukauden ajan. Havaittiin, että psykomotoriset toiminnot, kognitiiviset toiminnot sekä psykososiaalinen käytös parantuivat huomattavasti. Tutkimus antaa mitattavan aikavälin, jolla voi jo odottaa positiivisia tuloksia omasta hyvinvoinnista. Oletetaan tutkimuksen mukaisesta, että jokainen osallistuja teki meditaatioharjoituksensa 60 päivän ajan yhteensä 30 minuuttia päivässä. Hyvänä kohteena voidaan siis pitää, että jo 30 tunnin meditoinnin jälkeen voidaan odottaa mitattavia terveyteen vaikuttavia tuloksia.

Majumdar ym. (2002) havaitsivat samanlaisia tuloksia tutkiessaan 21 osallistujaa, jotka kärsivät kroonisista fyysisistä, psykologisista tai psykosomaattisista oireista. Meditaatiota harjoitettiin 30 minuuttia päivässä 8 viikon ajan. Lisäksi suoritettiin tutkimuksen jälkeen seurantakysely kolmen kuukauden kuluessa. Interventiot johtivat korkeaan sitoutumiseen meditaation harjoittamiseen tutkimuksen ajaksi, joiden lisäksi tuloksia havaittiin oireiden vähentymisellä pitkäkestoisesti. Varsinkin psykologinen ahdinko väheni, hyvinvointi lisääntyi ja elämänlaatu parani. Muutokset olivat tasoltaan keskikerrosta – suuriin. Positiivisia täydentäviä muutoksia havaittiin myös psykoterapian kanssa.

Meditaation tutkiminen vie mielenkiinnon itämaiseen praktiikkaan ja joogien maailmaan. Peterson, Bauer, Chopra, Mills ja Maturi (2017) tutkivat *Shambhavi Mahamudra Kriya* –

harjoituksen vaikutusta stressiin ja hyvinvointiin. Kyseinen *Kriya* on itämaisten joogien harjoitus, jossa yhdistyy syvähengitysharjoitus ja meditaatiotekniikka. Tutkimukseen osallistui 146 henkilöä, joista 142 suoritti tutkimuksen kokonaan loppuun vastaten molempiin kyselyihin koulutuksen lopussa ja kuuden viikon harjoitusten jälkeen. Aikaväli harjoitukselle oli kuusi viikkoa ja 21 minuuttia päivässä. Osallistujat raportoivat vähentyneitä stressiä mitattuna (*Perceived Stress Scale, PSS*) ja korkeampaa hyvinvointia (*General Well-Being Scale, GWBS*) (Peterson ym. 2017, 791). Toisessa tutkimuksessa, jossa samoja tekniikoita käytettiin, havaittiin parempaa stressinhallintaa, kehon autonomisen tilan balanssia (*Sympathovagal Balance*) ja autonomian tunnetta (Chandra, Sharma, Sharma, Jha & Mittal 2008)

Näiden tutkimuksien perusteella voimme antaa meditaation hyötyjen mittaamiselle ajalliset rajat. Aloitteleva meditoija voi odottaa tuloksia ensimmäisen 30 tunnin jälkeen ja harjoitukset voidaan jakaa 15-30 minuutin osiin kahdeksan viikon ajalle. Intohimoisimmat harjoittajat voivat tavoitella (Goleman & Davidson, 2017) tutkimuksissa olleen Mingyurin saavuttamaa arvioitua 62000 tuntia, joka näyttää olevan ajallisesti korkea hinta superaivojen kehittämiseksi. Voidaan olettaa, että organisaatiot saisivat meditaation harjoittamisesta ja sen asentamisesta osaksi organisaatiokulttuuria suuren hyödyn, jos noudatetaan 30 minuutin päivittäistä meditaatiota.

2.3.4 Henkinen työpaikka.

Meditaatiota, joogaa ja muita itämaisia harjoituksia linkitetään spiritualismiin eli henkisyteen. Henkisyyden harjoittamisesta työpaikalla ei ole tarkoituksena kääntää työntekijöitä uskoon, vaan kohdata ihminen kokonaisuutena ja tavoitella kaikkien tarpeiden täydentämistä. Koen tarpeelliseksi mainita konseptin myös työpaikan henkisyydestä (*workplace spirituality*), sillä tutkimusta kyseisestä asiasta on myös noussut esille. Ei ole olemassa hyväksyttyä määritelmää työpaikan henkisyydestä (Kinjerski & Skrypnek 2004), mutta ymmärrys työpaikan henkisyydestä laajempaan rakenteeseen on löytää yhteys johonkin merkittävään, joka muuttaa normaalia elämää (Mitroff & Denton 1999; Dehler & Welsh 2003). Meditaation hyödyllisyyttä voidaan tarkastella myös itsensä johtamisen kautta, ja ottaa se osaksi hyvän johtajan tai alaisen käytäntöjä parantaen emotionaalisen itsensä johtamisen taitoja.

Meditaatiota on tutkittu osana hallintotieteitä aikaisemminkin. Schmidt-Wilk (2003) tutki Ruotsalaisen korkean hallinnon tiimin tuloksia transsendentaalisen meditaation harjoittamisesta ja sen positiivisista vaikutuksista tuottaa parempia hallinnollisia suunnitelmia. McCollum (1999) tutki johtajien kehittymisen suhdetta itsensä kehittämiseen. Osallistujat

harjoittivat transsendentaalista meditaatiota ja omaksuivat olevansa tehokkaampia töissä. Petchsawanga & Duchon (2012) tutkivat buddhalaisen *Insight-Meditation* korrelaatiota työpaikan henkisyyden, meditaation ja työn suorituskyvyn välillä. Heidän havaintonsa viittaavat henkisyyden olevan yhteydessä työn suorituskykyyn. Petchsawanga & Duchon (2012, 191) määrittivät työpaikan henkisyyden (*workplace spirituality*): *’as having compassion towards others, experiencing a mindful inner consciousness in the pursuit of meaningful work that enables transcendence’*.

Noudattamalla hyviä emotionaalisia itsensä johtamisen strategioita saavutetaan parempi tehokkuus työpaikalla (Manz ym. 2016). Haettaessa yhteisiä tekijöitä toimivuuden, tehokkuuden ja mielekkyyden vähentämiseksi voimme tarkastella stressiä. Stressin ei tarvitse sijaita ainoastaan työpaikalla, vaan myös työpaikan ulkopuolella. Stressiä voidaan pitää hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin mittarina (Bell, Rajendran & Theiler 2012). Meditaatio voidaan ottaa hyötykäyttöön emotionaalisen itsensä johtamisen strategioissa, varsinkin fysiologisissa-, toimintakeskeisissä- ja kognitiivisissa strategioissa. Stressinhallinta ja torjunta ovat yksi keskeisimpiä tavoitteita koko itsensä johtamisen konseptille. Stressin käsittely on osa taitoa johtaa itseään paremmin. Tutkimukseni kannalta on mielekästä tarkastella mitä stressi on, miten meditaatio vaikuttaa stressiin, miten stressi näkyy hyvinvoinnin kannalta ja miksi työstressi on tärkeä tarkastelun aihe.

2.4 Stressi

2.4.1 Mitä on stressi?

Hans Selys (1936) esitteli termin stressi ensimmäistä kertaa elämäntieteisiin. Sana stressi on johdettu latinankielen sanasta *stringere*, joka suomeksi käännettynä tarkoittaa tiukalle kiristettyä. Stressi on kompleksi ja dynaaminen prosessi yksilön ja ympäristön välillä. Käytöksen tutkija Robbins (2006) määritteli stressin olevan mahdollisuuksien, vaatimusten, rajoitusten, uhkien tai haasteiden esiintuoma reaktio silloin, kun tilanteet ovat tärkeitä ja epäselviä. Stressi voidaan määritellä ihmiselle niinä haitallisina fyysisinä ja emotionaalisina reaktioina, joita työpaikalla tapahtuu, kun vaatimukset eivät kohtaa työn mahdollisuuksia, resursseja, kyvykkyyttä tai työntekijän tarpeita. Työstressi voi näin heikentää terveyttä, tai johtaa onnettomuuteen tai muihin vammoihin (Sauter 1999).

Stressiä koetaan vaihtelevalla tasolla eri muodoissa lähes joka päivä. Stressi voidaan nähdä potentiaalisena uhkana, ja sille altistuneena aivomme ryhtyvät työhön vapauttaen suuren määrän impulsseja, peptidejä ja hormoneja kehomme läpi (Joëls & Baram 2009). Tämä aivojen toiminta on suunnattu hallitsemaan ja käsittelemään stressaavia tilanteita ja palauttamaan kehon organismi takaisin tasapainoon. Useat tutkimukset ovat todistaneet, että stressille altistuminen pitkäkestoisesti vaikuttaa negatiivisesti ihmisen psyykkiseen ja mentaaliseen terveyteen (Johnson ym. 2005). Stressillä on suureksi osaksi ainoastaan negatiivisia vaikutteita ihminen kehoon ja mieleen.

Stressiä esiintyy silloin, kun työntekijä kokee vaatimuksen uhkana, joka ylittää hänen kykynsä käsitellä tai selviytyä siitä (Colligan & Higgins 2005). Työstressi, joka ilmenee työn kuluttavuutena tai heikkona kontrollin tunteena omasta työstä, oli vaikuttava tekijä painon nousuun varsinkin miehillä, joilla oli jo normaalia korkeampi painoindeksi (*Body Mass Index*). Naisilla tämä vaikutus ei ollut niin suuri (Kivimäki, Head, Ferrie, Shipley, Brunner, Vahterja & Marmot 2006). Stressi vaikuttaa myös muistiin monella tapaa, joissain tilanteissa myös positiivisesti, mutta suurelta osin negatiivisesti. Stressi vaikuttaa oppimiseen ja muistamiseen riippuen siitä kontekstista, jossa stressi koetaan. Jos stressiä koetaan oppimistilanteessa, niin vaikutus on hetkellisesti positiivinen muistamisen kannalta, mutta jos stressiä koetaan oppimistilanteen ulkopuolella, kuten työstressiä, niin vaikutus on muistamisen ja oppimisen kannalta haitallinen (Schwabe, Joëls, Roozendaal, Wolf & Oitzl 2012).

Stressin vaikutus aivoihin ja käytökseen voi olla pitkäkestoinen. Pahimmassa tapauksessa ankara ja pitkäkestoinen stressi kotiolosuhteissa tai työpaikalla on lisäävä tekijä altistumaan itsemurhalle (Feskanich, Hastrup, Marshall, Colditz, Stampfer, Willett & Kawachi 2002). Yksilön, joka toteuttaa itsemurhan, voidaan nähdä olleen uhkaavassa tilanteessa, jossa hänellä ei ollut kykyä ylittää vaatimuksia tai ratkaista ongelmaa. Toisaalta sosiaalinen eristyneisyys on todettu vahvana tekijänä itsemurhatilastoissa leskimiehillä (Feskanich ym. 2002).

Lähteitä stressille voi löytyä työn ja työn ulkopuolisen elämän tasapainottamisesta, kontrollin- ja autonomian tunteen puuttumisesta työpaikalla sekä työntekijän sitoutumisen tunteesta organisaatiota kohtaan tai organisaation paneutumisesta työntekijöihin (Johnson, Cooper, Cartwright, Taylor, Taylor & Millet 2005). Psyykkiset ja fysiologiset responsit työn haasteisiin ja stressin aiheuttajiin vaikuttavat myös stressin lisääntymiseen tai vähentymiseen. Negatiiviseksi koetut tunteet tai ajatukset työhön tai sen tarjoamiin tilanteisiin voidaan nähdä stressin aiheuttajina. Terveysongelmat, kuten sydän- ja verisuonitaudit tai masentuminen, sekä

muut laaja-alaiset oireet ovat osa seuraamuksia pitkäkestoiselle stressille altistumisesta. (Hurrell, Nelson & Simmons 1998.)

Sosiaalinen eristyneisyys havaittiin myös tekijänä sydän- ja verisuonitaudeille aiheuttaen hitaamman palautumisen systoliselle verenpaineelle miehillä ja naisilla, ja suuremman reaktion kortisolin tuotantoon miehillä, mutta ei naisilla. Näiden tekijöiden vähentämistä ja kehon palautumista normaalitilaan voidaan auttaa stressiä vähentävillä prosesseilla (Grant, Hamer & Steptoe 2009). Cooper ja Marshall (1976) puolestaan havaitsivat useita lähteitä stressille työpaikalla: työ itse, eli työolosuhteet ja liiallinen työmäärä, rooli organisaatiossa ja mahdolliset roolikonfliktit, mahdollisuus edetä työuralla, suhteet työpaikalla johtajaan ja työtovereihin, sekä organisaation rakenne ja ilmapiiri.

2.4.2 Meditaation vaikutus stressiin

Erilaisia tutkimuksia stressin vähentämisestä meditaation avulla on tehty jo useita. Tutkimus stressin vähentämisestä transsendentaalisen meditoititekniikan (*Transcendental Meditation*) ja progressiivisen lihaksien rentouttamisharjoitusten avulla tehtiin Etelä-Afrikkalaisessa firmassa, johon osallistui 80 työntekijää (Deshpande 2012). Meditaation harjoittajilla oli parempi keskittymiskyky ja mentaalinen valppaus, joka johti selkeämpään- ja tehokkaampaan päätöstentekoon työpaikalla.

Despande (2012) mainitsee tutkimuksessaan professorit Gaurav Bissa & Amit Sharma. He puhuvat stressin hallitsemisesta suoraan meditoimalla. Heidän mukaansa meditaatio idea on tietoisesti rentouttaa keho ja keskittää ajatuksensa yhteen asiaan tietyllä aikavälillä; tässä tapauksessa meditaation pituuden ajan. Tämä ohjaa mieltä harhauttaen sen ongelmien käsittelyltä, jotka aiheuttavat stressiä antaen keholle aikaa rentoutua ja palautua vapauttaen stressihormoneja. Ensimmäinen ohje aloitteleville meditoijille on yleensä seurata hengitystä, joka yksinkertaisuudessaan antaa mielelle tehtävän, johon voi keskittyä.

Benson (1984) mukaan keskittyvä tyyli meditoida, kuten transsendentaalinen meditaatio tukee relaksaatioresponssia, jossa mieli rauhoittuu, hiljenee ja keskittyy. Hän ehdottaa kliinisen tutkimuksensa perusteella, että hengittäminen ja siihen keskittyminen on yksi keskeinen ja tärkeä komponentti relaksaatioresponssissa. Bensonin (1984) mukaan tietyt meditaatiotyyli vapauttavat biokemikaalisia ja fyysisiä muutoksia kehossa, joita voidaan kollektiivisesti kuvailla relaksaatioresponssina. Näihin liittyy muutoksia metaboliassa sykkeessä, soluhengityksessä, verenpaineessa ja aivojen kemiassa.

Etsin erilaisia teorioita tukemaan hengityksen merkitystä fyysisten ja kemiallisten muutoksien tapahtumisesta. Vaikka Goleman & Davidson (2017) osoittivatkin pitkäaikaisen meditaation muokkaavan aivojen rakennetta, niin halusin löytää tukea juuri hengityksen merkitykselle, sillä nähtävästi hengityksen kontrollointi on lähtöpisteenä kaikelle meditointiin liittyvälle harjoitukselle. Stephen W. Porges (2001) julkaisi tutkimuksensa polyvagaalisesta teoriasta, joka perustuu kehityshistorialliseen tarkasteluun osiaalisesta hermostojärjestelmästä. Porges (2001) tarjoaa teoreettista jalustaa tutkia sosiaalista käytöstä neurofysiologisesta kontekstista. Teorian perspektiivistä sosiaalinen käytös nousee esille autonomisen hermoston fylogeneettisestä kehityksestä. Hengityksellä voi ohjata sympaattista ja parasympaattista hermostoa, joka ohjaa positiivista sosiaalista käytöstä, sosiaalista kommunikaatiota ja alkukantaisia hermostollisia responsseja kuten taistele tai pakene –reaktio. Kirjassaan Porges (2011) puhuu laajemmin polyvagaalisesta teoriasta neurofysiologisena pohjana tunteille, kiintymykselle, kommunikaatiolle ja itsensä johtamiselle. Itsensä johtamisella tässä tapauksessa puhutaan enemmän säätelystä, kuin johtamisesta. Polyvagaalinen teoria tukee hengityksen merkitystä kehon rentoutumiselle ja on neurofysiologinen pohja meditaation harjoittamiselle stressin vähentämiseksi ja tukevana tekijänä relaksaatioresponsin vapautumiselle.

2.4.3 Stressi hyvinvoinnin mittarina

Hyvinvoinnin johtaminen voi osoittautua hankalaksi, sillä hyvinvoinnin määrittäminen ja sen kautta hyvinvoinnin selkeä tavoittelemisen sitä vaativien toimenpiteiden kautta osoittautuu haastavaksi. Erilaisten kulttuurien välillä on jonkinlainen yhteisymmärrys hyvinvoinnista ja siitä, että tyydyttävällä elämällä on samanlaisia komponentteja (Bond 2013), mutta riippuen ympäristöstä näiden komponenttien tärkeys muuttuu. Kiinalainen kulttuuri Hong Kongissa vaalii myötätuntoa itseään kohtaan hyvinvoinnin aspektina ja tärkeimpänä tekijänä masentumista vastaan (Yang 2016). Singaporessa on myös vahvat kiinalaiset traditiot, mutta päätekijä hyvinvoinnissa on enemmän ekologisesti suuntautunut yksilön huolenpitoa ympäristöä kohtaan (Tambyah & Tan 2013).

Euroopassa monet tutkijat ovat asettaneet fyysiseen terveyteen liittyvät aspektit hyvinvoinnin määritelmäksi ei ainoastaan organisaatioissa, vaan jopa koulua käyville lapsille (Gaspar, Ribeiro, Gaspar de Matos, Leal & Ferreira 2012). Tällaisella konseptilla on hyvin rajallinen käyttö, kun mainostetaan hyvinvointia yksilön koko elämänkaarelle tai yhteisölle. Parempi toivo tulevaisuudesta, autonomia ja yleinen positiivinen näkemys tulevaisuudesta on todettu

torjuvan fyysisiä ja psyykkisiä sairauksia (Coudin & Lima 2011). Burns (2015) kirjoitti näkemyksiään hyvinvoinnista ja yhteiskunnan kyvystä luoda hyvinvointia. Torjuakseen nousevaa ja alati heikentyvää terveyttä Skotlannissa hän kirjoitti, että paras tapa luoda hyvinvointia on vähentää syrjäytymistä ja ylentää ihmisten merkittävyyden ja tarkoituksellisuuden tunnetta (Burns 2015).

Hyvinvoinnilla on siis useampia ulottuvuuksia, kuin yksi selkeä määritelmä, kuten fyysinen terveys. Tämä ohjasi tutkimustani selkeyttämään mitä hyvinvointi on. Caan (2016) kirjoitti hyvinvoinnin määrittelemisen olevan täysin mahdollista, jos otetaan huomioon, että hyvinvoinnilla on useita eri ulottuvuuksia. Ainakin osa näistä ulottuvuuksista liittyy fyysiseen terveyteen, sekä suurin osa julkaistuista tutkimuksista keskittyy henkilökohtaiseen hyvinvointiin (Caan 2016). The Office for National Statistics (2013) antoi moniulotteisen määritelmän hyvinvoinnille. Kyseinen määritelmä on kooste erilaisista attribuuteista, jotka on identifioitu yhdysvallan kansalaisten tärkeäksi koettujen arvojen perusteella. Näistä koottiin kymmenen laajaa ulottuvuutta, joita ovat: ympäristö, henkilökohtainen hyvinvointi, suhteet muihin ihmisiin, terveys, työ, asuinpaikka, henkilökohtaiset finanssit, globaali ekonomia, koulutuksen taso sekä hallinto. Hyvinvointi on siis hyvin laaja-alaisesti määriteltävissä ja hallinnoitavissa. Hyvinvointia voidaan tarkastella myös eri perspektiiveistä.

Guest ja Conway (2004) määrittelevät hyvinvoinnin organisaatiossa kuutena eri rakenteellisenä osana, joita ovat hallittava työmäärä, autonomian tunne työssä, tuki työkavereilta ja esimiehiltä, positiiviset suhteet työpaikalla, selkeä oma rooli ja tunne siitä, että on vaikuttamassa ja kontrolloimassa muutoksia organisaatiossa. Joissain tapauksissa hyvinvointi on määritelty suoraan kuormituksina. Kuormitus tai kuormittavuus on määritelty psykologisena, fyysisenä tai käytökseen liittyvänä tapana vastata uhkiin (Le Fevre, Matheny & Kolt 2003). Erilaisilla stressoreilla eli uhilla on suora vaikutus hyvinvointiin organisaatiossa. Näiden uhkien negatiivinen vaikutus työntekijän tehokkuuteen, tyytyväisyyteen, itsenäisyyteen ja suorituskykyyn on hyvin dokumentoitu ja todistettu. Näitä kuormittavuuden vaikutuksia organisaatiossa ilmenee tyytymättömyytenä työhön, ahdistumisena, masentumisena, päänsärkynä, sydän- ja verisuonisairauksina, toistuvina poissaoloina, tulosten laskuna ja lisääntyvänä työntekijöiden vaihtuvuutena (Jex 1998; Cooper, Dewe & O'Driscoll 2001). Organisaatiossa voi olla erilainen käsitys niistä tekijöistä, joilla pyritään lisäämään hyvinvointia organisaation sisällä.

Hyvinvoinnin johtamisessa on otettava huomioon myös kollektiivin perspektiivi. Esimerkiksi mentaalinen hyvinvointi pitää sisällään sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ja sosiaalisen turvan yksinäisyydeltä ja häpeältä (Knifton 2015). Crisp, Gelder, Goddard ja Melzer (2005) havaitsivat, että nuoremmat ihmiset reagoivat eri tavalla mentaalisen terveyden mainontaan kuin vanhemmat ihmiset. Eri mentaaliset sairaudet, kuten riippuvuus lääkkeisiin kannatti suurempaa stigmaa kuin dementia. Muutoksia sosiaalisessa hyvinvoinnissa voidaan havaita erilaisissa ryhmissä, kuten perheissä (Caan, 2011), kokonaisessa koulussa (Caan 2015) tai työpaikalla (Hillier, Fewell, Caan & Shephard 2005).

2.4.4 Hyvinvoinnin johtaminen on organisaation tehtävä

Henkilöstöhallinnossa johtajien ymmärrys ja tietotaito hyvinvoinnin moniulottuvuudesta ja sen tulkinnallisista eroista ikäryhmien ja kollektiivien sisällä nousee näiden havaintojen mukaan tärkeäksi. Caan (2016) kritisoi olemassa olevaa tutkimusta hyvinvoinnista, sillä selkeät määritelmät ja rajaukset sekä ympäristön huomiointi eivät aina ole otettuna huomioon. ”*Wellbeing has multiple dimensions, which need measurements suiting different ages and settings*” (Caan 2016, 146).

Henkilöstöhallinnon rooli on nähty aiemmin myös hallinnollisena elementtinä tuomaan lisää tuloksia yritykseen ja tehokkuutta organisaatioon. Renwick (2003) toi esille henkilöstöhallinnon muuttuvaa roolia. Työtä painotetaan enemmän ja enemmän organisaation etuuksien ja suorituskyvyn nostamisen kannalta, 2000-luvun alusta viittaamalla Ulrich (1997; 1998) tutkimuksiin, joissa argumentoidaan henkilöstöhallinnon roolin tehtävää mittaamaan työnsä tehokkuutta mieluummin organisaation kompetenssina, kuin työntekijöiden hyvinvointina. Hän tuo esiin myös uutta strategista henkilöstöhallintoa, joka haastaa johtajia varmistamaan, että he järjestävät organisaationsa kannalta parhaat strategiat ja parhaat tavoitteet, jotka sopivat juuri kyseisen organisaation kulttuuriin ja toimintaan, kuin adoptoimalla ns. ”parhaan” strategian. Renwick (2003) muistuttaa, että hyvä tapa toimia ei ole aina kaikkein yleisin tapa toimia. Yleisessä henkilöstöhallinnon strategiassa teemana on heikko huolenpito työntekijöiden tarpeiden ja hyvinvoinnin hallinnoimisessa organisaation ekonomisten tarpeiden yli.

Schuler (2013) toi esiin nykyistä ilmapiiriä lähes kaikkien maiden ja organisaatioiden tarpeesta ja halusta innovoida ja kehittyä innovaatioiden tuottamisessa. On olemassa monia henkilöstöhallinnon aspekteja, joilla voidaan helpottaa innovatiivisuuden kehittymistä. Laajasti näitä aspekteja voivat olla: henkilöstöhallinnon käytännöt, innovaatiostrategiat ja

tavoitteet, organisaation muoto, organisaation omistuksen muoto, innovaation vaiheet, mekaniikat, joilla puututaan toimintaan ja kulttuurilliset erot. Atkinson ja Ezell (2012) mukaan yritykset ja valtiot ympäri maailmaa uskovat, että kaikkein paras keino pysyä kilpailukykyisenä on tarjota mielenkiintoista ja palkitsevaa työtä kansalaisille sekä lisätä elämänlaatua yleisesti ja jatkuvasti kehittää ja tavoitella innovointi strategioita. Erilaisia henkilöstöhallinnon keinoja ja käytäntöjä on jo havaittu. Keskustelussa näistä käytännöistä on usein ollut rekrytointi ja valikointi prosessit, koulutusprosessit, tehokkuuden arvioinnin mittarit ja kompensatio hyvistä suorituksista. Nämä käytännöt toimivat hypoteesissa tuottamaan innovaatiokykyä positiivisesti, mutta ainoastaan tietyt aspektit ovat suoraan tehokkaita (Schuler 2013). Jaruzleski, Loehr ja Holman (2011) havaitsivat, että yritykset ja organisaatiot, jotka tavoittelevat kaikista tehokkaimpia innovaatiostrategioita ovat linjanneet yrityksensä tavoitteet ja strategiat myös kulttuurin kannalta samansuuntaisiksi. Yritykset jotka tavoittelevat selkeästi parempaa palveluiden ja tuotteiden laatua, ovat avoimia eri kulttuureita kohtaan. Nämä yritykset ovat avoimia ottamaan vastaan uusia ideoita asiakkailta, tavarantoimittajilta, kilpailijoilta ja muilta toimialoilta. ”*Openness to new ideas from customers, suppliers, competitors and other industries*” (Jaruzleski ym. 2011, 5-6).

3 Metodologia

3.1 Aineiston hankinta

Aineisto on kerätty haastattelemalla neljää eri organisaation johtotehtävissä olevaa henkilöä. Haastatteluihin osallistui kunnanjohtaja, kaksi eri rakennustyömaajohtajaa työnimikkeeltään työmaainsinööri sekä sähköteknisen laivapuolen pääsuunnittelija. Heidän työtehtävänsä olivat laajat, keskittyivät suuresti hallinnollisiin tehtäviin ja heiltä vaaditaan useita erilaisia johtajan taitoja. Lähestyin organisaatioiden johtajia, koska johtajien muuttuva ja hektinen työympäristö sekä useiden eri työtehtävien jatkuva arviointi ja priorisointi, antaa mahdollisuuden tarkastella varsinkin emotionaalisen itsensä johtamisen taitoja, sekä kykyä hallinnoida stressiä.

Halusin tehdä haastattelututkimuksen, jotta pääsisin itse kohtaamaan haastateltavat ja ohjaamaan tarvittaessa haastattelutilannetta. Haastattelu on joustava tiedonhankintamenetelmä. Haastattelu sopii lomaketta paremmin emotionaalisten, arkojen tai intiimien kysymyksien alueelle ja haastattelulla on myös mahdollisuus löytää vastauksien takana piileviä motiiveja. Haastattelututkimus on luonteeltaan hyvin joustava. Erilaiset täsmennykset ja keinot motivoida kohteita vastaamaan, ovat luonteenomaista haastattelulle,

mutta ei esimerkiksi lomaketutkimukselle (Hirsijärvi & Hurme 2000, 34-36). Haastattelun joustavuus on tutkimuksen suuri etu. Kysymyksiä toistaminen, väärinkäsityksien oikaiseminen, kevyt keskustelu kysymyksiä välissä tai muu tilannetta helpottava toiminta on varsin hyödyllistä. Haastattelun tehtävä on saada mahdollisimman paljon ja tarkkaa tietoa valittujen kysymyksiä kautta juuri tutkittavasta asiasta. Valittuna metodina haastattelun suurin etu on tutkijan mahdollisuus arvioida ja valita kohteet, joilla olisi suurin määrä tietoa, kokemusta tai ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-87). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on johtajien stressin ja tunteiden käsittely, ajatukset, emotionaaliset strategiat, kokemukset ja erilaiset toimintamallit. Mielestäni aineiston kerääminen muilla metodeilla kuin haastatteluilla ei olisi ollut mielekästä tai aiheellista. Tutkiessa näitä merkitysrakenteita on kohteen puhuttava niistä omin sanoin, jotta aineistosta nousisi kaikki relevantti tieto esiin (Alasuutari 1999, 83).

Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastatteluja oli neljä kappaletta ja jokaiselle haastattelulle oli varattu 45 minuuttia aikaa. Lopulta haastattelut olivat pituudeltaan keskimäärin 60 minuuttia. Aineiston litterointi tuotti yhteensä 76 sivua tiivistä tekstiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska teemat ovat kaikille tutkimukseen osallistuville samat (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48) sekä kysymysrunko (ks. Haastattelukysymykset teemoittain, Liitel.), aihealueet ja teemat ovat etukäteen valmisteltu (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Haastattelu etenee teemahaastattelussa valittujen teemojen kautta kysymys kerrallaan. Teemahaastattelussa korostetaan kohteen omia tulkintoja, antamia merkityksiä ja näiden merkityksien esiintymistä vuorovaikutuksessa. Tutkija ei voi kysellä sattumanvaraisesti, vaan merkityksellisiä vastauksia pyritään tuottamaan tutkimustehtävän mukaisesti, noudattamalla hyvän tutkijan roolia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-89).

Teemoina haastattelurungolle olivat emotionaalinen itsensä johtaminen, meditaatio ja stressi. Näiden teemojen kautta nousi esiin vertailtavaa tietoa eri johtajien asettamista työn tavoitteista, työn mielekkyydestä, stressistä ja stressin hallinnasta, yleisestä hyvinvoinnista, meditaatiosta ja siihen liittyvistä rentoutumisen keinoista, oman toiminnan jatkuvasta arvioinnista, sisäisen ja ulkoisen palautteen saamisesta ja työympäristön havainnoinnista johtajan näkökulmasta. Haastattelut etenivät odotetusti asettamieni teemojen kautta. Tavoitteenani oli säilyttää kysymyksiä sanallinen muoto tismalleen samana jokaisen haastattelun kohdalla ja se toteutui, mutta toistojen ja korjauksien määrä vaihteli. Kysymyksiä esittämisjärjestys ei vaihdellut, vaan pyrin tässäkin noudattamaan tarkkuutta, joka perustuu haastattelua ohjaaviin hyviin sääntöihin (Hirsijärvi & Hurme 2008, 101). Otin vapauden kysyä tarkentavia kysymyksiä

mielenkiintoisten aiheiden kohdalla ja ohjata haastattelua tarpeen tullen, jos haastateltavan vastaus ”rönsyili”. Vastauksien laajuus vaihteli haastateltavien itse tuomien asioiden kautta tai heidän vastaamishalukkuutensa mukaan.

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelututkimuksen, koska oma preferenssini käydä paikalla suorittamassa haastattelu ja tutkimuksen toteuttaminen teoreettisesti ja käytännön syistä sopi yhteen. Halusin juuri kehittää omia taitojani haastattelijana, sillä haastattelutilanne on sosiaalinen tapahtuma, jossa haastattelijan rooli korostuu tärkeäksi (Hirsijärvi & Hurme 2008, 93-99). Haastattelututkimus on yleinen ja paljon käytetty menetelmä, joka sopii aineistonkeruumenetelmäksi tilanteissa, joissa tutkittava aihe ei ole täysin selkeä tai laajasti tutkittu (Erikson & Kovalainen 2008, 125-127). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimuksen tekemistä ja syvällisellä perehtymisellä voi tutkija saada aineistosta paremman käsityksen ja ymmärryksen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-109). Haastattelin kaikki kohteeni 10.2 – 25.4.2019 aikana muuttamatta kysymyksiäni. Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, jotta reliabiliteetti ja validiteetti toteutuisi, pyrin tuottamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaamaan juuri sitä, mitä tutkimuksessa on kysytty (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233). Tarkkuutta noudattaen litteroin haastattelut sanatarkasti, ja olen tarjonnut haastattelun kohteille heidän kyseisen haastattelun äänitteen, siitä tekemäni litteroinnin ja lopullisen valmiin tutkimuksen. Kyseisiä haastatteluja ja litterointeja ei voi eettisistä syistä antaa ohjaajilleni tarkistettavaksi, koska haastattelijan ja haastateltavan luottamussuhde rikkoontuisi. Tarjoamalla jokaisen haastateltavan kohdalla tehdyn äänitteen ja litteroinnin heidän omaan tarkasteluun ja vertailtavaksi valmiiseen tutkimukseen, niin luottamussuhde säilyy, tutkijan eettisyys vahvistuu ja tutkimuksen reliabiliteetti vahvistuu.

3.2 Aineiston analyysi

Tähän tutkimukseen osallistui neljä eri organisaatioiden johtajaa tai johtotehtävissä olevaa henkilöä. Olen muuttanut heidän nimensä heidän työtehtäviensä mukaisesti. Nämä ovat *kunnanjohtaja 1, insinööri 2, insinööri 3 ja pääsuunnittelija 4*. Heidän vastauksissaan oli useita eri tehtävien, kohteiden ja hankkeiden nimikkeitä. Olen jättänyt yksinkertaisesti nämä kohdat tyhjäksi, ja näiden asioiden paikalla on merkitty ”().”

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin, sillä teoreettinen viitekehys on perusta aineistoni

läpikäymiselle ja selkeästi ohjaa sitä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi antaa myös mahdollisuuden luoda selkeitä pääluokkia aihealueella, jota ei ole täydellisesti määritelty etukäteen. Tutkimuksen analyysi eteni sisällönanalyysin perinteiden mukaisesti. Tiivistin alkuperäisen informaation litteraateista pelkistämällä haastateltavan ilmaukset niin, että kaikki epäoleellinen informaatio karsitaan pois ja aineisto tulisi käsiteltäväksi ja ymmärrettäväksi. Sitten ryhmittelin aineiston liittämällä kaikki samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset yhteen. Lopuksi tein alkuperäisaineiston ilmauksista johtopäätöksiä. Tätä kutsutaan aineiston abstrahoinniksi. Laadullisen analyysin jaottelussa noudatin yleistä periaatetta. Tämä jaottelu on usein yksittäisestä yleiseen (*induktiivinen*) tai yleisestä yksittäiseen (*deduktiivinen*), kun puhutaan tutkimuksen analysointiin käytetystä logiikasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-107). Empiirisen aineiston abstrahoinnissa ja varsinkin teoriaohjaavassa analyysissä aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin siten, että teoreettiset käsitteet tunnetaan ilmiöstä jo etukäteen. Vaikka alaluokat tulevat esiin aineistosta, niin pääluokat tuodaan analyysiin valmiina suoraan teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Analyysivaiheessa pyrin tunnistamaan tiedon teoriasta ja aineiston perusteella toin esiin uutta tietoa ja sen pohjalta toin esiin havaintojani nojaten jo olemassa olevaan aikaisempaan tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-99). Teoriaohjaava analyysi on tämän luokittelun takia paras analyysimalli, joka tukee tutkimuksen kysymyksiä mahdollistaen tutkia meditaatiota emotionaalisen itsensä johtamisen strategiana ja stressiä ilmiönä.

Emotionaalista itsensä johtamista tässä tutkielmassa ohjaa Manz ym. (2016) antama määritelmä emotionaalisen itsensä johtamisen strategioista. Näin analyysissäni on valmiina suoraan teoriasta vertailtavana viisi eri pääluokkaa. *Ympäristökeskeiset strategiat, luonnollisen palkinnon strategiat, fysiologiset strategiat, kognitiiviset strategiat ja toimintakeskeiset strategiat*. Koska meditaatio on jo määritelty kognitiivisena strategiana, olen nostanut kognitiivisen strategian vielä tärkeydeltään erikseen tarkasteluun. Stressin tarkastelussa nojaan Robbins (2006) määritelmään stressistä *mahdollisuuksina, vaatimuksina, rajoituksina, uhkina ja haasteina*. Vaikka tarkastelen stressiä ja sen ilmenemistä laajemmin teoriaosuudessa, niin mielestäni Robbinsin (2006) antama määritelmä stressistä on hyvä, koska nämä määritelmät nousevat esiin muissakin tutkimuksissa eri tavoilla. Analyysissä käytän stressiä itsessään pääluokkana, ja Robbins (2006) määritelmiä stressistä yläluokkina. Huomasin tämän selkeyttävän analyysiprosessia huomattavasti. Meditaatio pystyttiin määrittelemään erilaisiin muotoihin, kuten *vipassana-*, *mindfulness-*, *loving-kindness-* tai *transsendentaalinen meditaatio* ym. Tarkastelun kannalta ei ole kuitenkaan mielekästä pyrkiä tunnistamaan erilaisia

meditaation muotoja, vaan meditaatiota kokonaisuudessaan ilmiönä. Siksi olen yläluokkana meditaatioon nostanut esiin *tietoinen* ja *tiedostamaton* meditaatio. Tiedostetulla meditaatiolla tarkoitan juuri kognitiivista toimintaa, kuten etukäteen päätetty aika suorittaa hengitysharjoitus, liikuntasuoritus tai muu ei-sattumanvaraista toimintaa noudattava päätös. Tiedostamattomalla tarkoitan tilanteista riippuvaa toimintaa, kuten siirtymistä rauhallisempaan tilaan tai hiljaista venyttelyhetkeä silloin kun se on aiheellista. Yksi haastattelukysymykseni oli suunniteltu juuri tuomaan selkeää määrittelyä meditaation tietoiselle harjoittamiselle ”*Oletko koskaan harjoittanut meditaatiota, kuten hengitysharjoitusta, tai muuta?*”. Näin tutkijana minun tehtäväni helpottui, sillä sain paremmin rajattua informaatiota ja perustaa analyysivaiheessa tutkia harrastetaanko meditaatiota, vai ei harrasteta. Näin analyysissä voin löytää piirteitä, jotka ovat ominaisia meditaatiolle, mutta ne toteutetaan sattumanvaraisesti. Voin siis tehdä selkeämmin erottelua *tietoisen* ja *tiedostamattoman* toiminnan välillä. Näin olen analyysissä saanut meditaatiolle kaksi yläluokkaa ja pääluokaksi olen yksinkertaisesti asettanut ”*meditaatio*”.

Esimerkkejä seuraavissa taulukoissa näkyy (taulukko 1) miten olen pelkistänyt alkuperäisiä ilmauksia ja olen havainnoinut stressiä sekä sen ilmenemistä (taulukko 2). Olen myös ottanut esille esimerkin meditaation abstrahoinnista (taulukko 3) sekä emotionaalisen itsensä johtamisen strategioista kognitiiviset strategiat (taulukko 4) erillisenä muista emotionaalisen itsensä johtamisen strategioista. Näiden esimerkkien kautta ilmenee selkeästi, miten olen eri teemojen ja aihealueiden kautta muodostanut analyysilleni käsitteitä.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmausten pelkistämisestä

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus |
|---|--|
| <p>Kyllä koen stressiä, mulle jotenki sellanen sisäänrakennettu sellanen että mä jostain syystä en pidä epäonnistumisen fiiliksestä niin mä haluaisin suorittaa kaikki tehtävät kiitettävästi // sitte pyörii mielessä myös niinku työajan ulkopuolella vapaa-ajalla ennenku menee nukkumaan // Työkuormituksesta riippuvaista.</p> | <p>Halu menestyä tuottaa stressiä</p> <p>Työtehtävien suunnittelu ja arviointi, jatkuu työajan ulkopuolella</p> <p>Stressin määrä koetaan suhteessa työmäärän kokoon</p> |
| <p>Kuulostaa hullunkuriselta, mutta mä rentoutan itteeni urheilemalla // se on jotain fyysistä kipuu tai ittensä koettelemista... se on ollu semmonen millä mä oon niinku pystynyt nollaamaan mun ajatukset ja mielen // loppujen lopuksi sellaset arkiset rentoutumiskeinot on aika vähäiset... menee mökille, puuhastelee mitä puuhastelee, istuu saunassa... saa hetkellisesti mielen lepäämään.</p> | <p>Fyysinen toiminta ja kehon liikuttaminen, on nautinnollista</p> <p>Itsensä haastaminen on palkitsevaa</p> <p>Keskittyminen ei-työtehtävään auttaa mieltä irtoutumaan työasioista.</p> <p>Arkisessa toiminnassa liian vähän mieltä lepuuttavia tehtäviä.</p> |
| <p>Kyllä ne ongelmat ja niiden käsittely tapahtuu suurimmassa osin täällä korvien välissä // ei mulla sinäänsä koskaan kroppa oo pettänyt tai muuten, että kyllä se vaikuttaa mutta on se raskaampaa jos kokoajan joku asia mieltä painaa sillai tiedäkkö // Ku mä tajusin että ylitöitä voi tehdä niin paljon ku haluaa... siinä kohtaa mun työpäivä väheni sen tunnin verran, niin se lisäs mun mielen virkeyttä aika merkittävästi</p> | <p>Ongelmat on tunnistettu lähinnä psyykkisinä eikä fyysisinä.</p> <p>Mielen rasittuminen on vakavampaa kuin kehon rasittuminen</p> <p>Selkeät työajat lisää mielen virkeyttä</p> |

Taulukko 2. Esimerkki stressin abstrahoinnista

| Alaluokka | Yläluokka | Päälouokka |
|--|------------------|-------------------|
| <p>Työtehtävien aloitus- ja lopetusprosessit</p> <p>Omavastuu</p> <p>Ylityöt</p> <p>Palaute</p> | Mahdollisuus | Stressi |
| <p>Aikataulut</p> <p>Muut ihmiset</p> <p>Työajan rajat</p> <p>Palkkataso</p> | Vaatimus | |
| <p>Valta ja vastuu ei kohtaa</p> <p>Palkka ja työmäärä ei kohtaa</p> <p>Päätösvalta</p> | Rajoitus | |
| <p>Muut ihmiset & porrastetut työtehtävät (työ ei etene, ellei toinen ole tehnyt työtään)</p> <p>Politiikka ja politiikkaan liittyvät päättäjät</p> <p>Epäselvä työnkuva</p> <p>Epäselvä (tai riittämätön) työnohjaus</p> <p>AIHEETON negatiivinen palaute</p> | Uhka | |
| <p>Henkilöstöhallinta</p> <p>Viestintä</p> <p>Ihmisosajien puuttuminen</p> <p>Julkisen organisaation yritysmäinen hallinto</p> | Haaste | |

Taulukko 3. Esimerkki kognitiivisten strategioiden abstrahoinnista

| Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|--|---|--------------------------|
| Oman toiminnan arviointi Negatiivisen palautteen käsittely | Self Talk | Kognitiiviset strategiat |
| Työasioiden käsittely kotona Katumus omista puheista | Emootioiden käsittely mielessä | |
| Liikaa asioita, joten ei tiedä mistä aloittaa Pienet jumpat (jumppakeppi, venyttely, jne) Vaihtaa paikkaa/ Kaunistaa työpaikkaa. | Motivointi (Motivointiin kuuluu myös työpaikan ”kaunistaminen”) | |
| Uusien asioiden kokeileminen Perinteiden muuttaminen | Rohkeus (uskomuksien haastaminen) | |
| Käytöksen hallinta eri tilanteissa Katumus omista puheista | Oman puheen harkinta | |

Taulukko 4. Esimerkki meditaation abstrahoinnista

| Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|---|---------------|------------|
| Siirtyminen rauhallisempaan ympäristöön Muihin kuin työasioihin paneutuminen Kontakti ihmisten ja asioiden kanssa joka ei liity työhön Urheilu, jossa mieli hiljenee Videopeleihin keskittyminen Musiikkiin keskittyminen Ruokailuhetki | Tiedostamaton | Meditaatio |

4.1 Tulokset

Tutkiessa mitä emotionaalinen itsensä johtaminen ja meditaatio merkitsevät stressinhallinnalle johtamisen työssä, olen löytänyt neljä eri selkeää kokonaisvaltaista tulosta. On syytä muistuttaa, että tunnistamani tulokset ovat keskenään hyvin limittäisiä, ja niillä on vaikutusta toisiinsa. Tulokset, joita olen havainnut ovat *epäselvyys vähentää hyvinvointia, meditaatiota ei tietoisesti käytetä, heikko viestintä kuormittaa ja johtaminen on jatkuvaa itsensä johtamista*. Johtajien työn keskiössä ovat hallinnolliset tehtävät, joihin kuuluu hyvin laajoja kokonaisuuksia. Emootioiden käsittely, stressin hallinta ja itsensä kokonaisvaltainen johtaminen ovat tärkeä osa johtajan työtä.

Tässä tutkimuksessa on tärkeää havainnoida, mitkä asiat tuottavat stressiä ja lisäävät kuormitusta. Edulliseksi osoittautui nostaa esiin niitä asioita, joita johtaja itse kokee stressaaviksi. Koin tarpeelliseksi esittää tulokset myös niiden tarkastelun kannalta järkevässä järjestyksessä. Tuloksissa olen pyrkinyt etenemään loogisesti. Tarkastelussa käydään läpi asioita, jotka aiheuttavat stressiä, miten stressiä hallitaan, mitkä asiat kuormittavat yleisesti ja minkälaisia strategioita on hyödynnetty stressin hallinnassa. Näin koen helpommaksi esitellä tuloksia, ja vastata aineiston perusteella, miten stressiä pyritään vähentämään tai välttämään. Hypoteesini meditaatiosta ennen tutkimuksen aloittamista osoittautui lähes oikeaksi. Oletin, että meditaation hyödyt olisi varsin hyvin tiedostettu, mutta niiden hyödyntäminen olisi maksimissaan keskimääräistä. Tuloksissa voidaan selkeästi todeta, että meditaatiota käytetään hyödyksi hyvin minimaalisesti ja meditaation hyötyjä ollaan tavoiteltu monilla muilla eri keinoilla kuin meditoimalla.

Selkeän kokonaisuuden tuottamiseksi olen tuonut esille myös emotionaalisen itsensä johtamisen strategioiden käyttöä kokonaisuudessaan. Olen kiinnittänyt paljon huomiota stressiin ja sen erilaisiin muotoihin mahdollisuutena, haasteena, rajoituksena, uhkana ja vaatimuksena. Olen tarkistellut meditaatiota sen ominaisuuksien kannalta kokonaisvaltaisesti tutkimuksen teoriaosuudessa ja analyysissä havainnoinut meditaatiota sen tietoisien tai tiedostamattoman hyödyntämisen kautta. Jotta kokonaisvaltainen hyöty ja tutkimuksen järjestyminen tulisi esille, koin tarpeelliseksi nostaa esille myös itsensä johtamisen esiintymistä johtajan roolissa. Johtaminen on itsensä johtamista ja emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat ovat selkeästi havaittavissa aineistosta. Näin muodostuu kokonaisvaltainen tarkastelu johtajien stressin kokemisesta, käytännöistä ja strategioista, joita stressin hallitsemiseen käytetään. Näin saadaan spesifisti vastaus meditaation osuuteen emotionaalisen itsensä

johtamisen strategioissa vähentämään stressiä. Olen pyrkinyt puolueettomaan, loogiseen ja kriittiseen tarkasteluun analyysissäni ja tuloksien esittämisessä. Tämän toiminnan kautta on tutkimuksessani noussut esille johtajien kokemia asioita heidän henkilökohtaisessa ja organisaation kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

4.2 Epäselvyys vähentää hyvinvointia

Tutkiessani, *mitä meditaatio ja emotionaalinen itsensä johtaminen merkitsevät stressinhallinnalle johtamisen työssä*, on aiheellista tuoda esille mitkä asiat aiheuttavat johtajille stressiä. Näin tulee paremmin esille, miten stressi nousee esiin johtajien työssä ja voimme paremmin tarkastella meditaation ja emotionaalisen itsensä johtamisen merkitystä stressinhallinnalle. Tutkimukseni aineistosta stressi on tunnistettu hyvin vahvana hyvinvointia vähentävänä tekijänä organisaatioissa. Stressi on hyväksytty normaaliksi osaksi työnjohtajan arkea ja ajoittain stressitaso on hyvin korkea. Epäselvyys on tunnistettu stressiä eniten lisäävänä tekijänä. Tämä näkyy epäselvässä päätös- ja vastuuvallassa, työajoissa, työtehtävien etenemisessä, talouteen liittyvissä asioissa, muiden ihmisten toiminnasta organisaatiossa ja heikosta viestinnästä. Stressiä koetaan päivittäin, mutta vahvuudeltaan vaihtelevasti. Työtehtävistä tuleva stressi ei sijoitu ainoastaan työpaikalle, vaan työstressi jatkuu työajan ulkopuolella myös vapaa-ajalla.

”Joo kyllä, kyllä koen stressiä. varmaan 8/10 verran, et tota. Tässä yhteen väliin olis ollu varmaan korkeemmallaki... välillä tuntu että kaikki, kaikki joka paikasta ahdisti, ahdisti siitä huolimatta siitä että tukee on niinku päättäjiltä. // No tota, siis kunnanjohtajillahan ei oo työaikaa niinsanotusti. Käytännössä mä oon, tuun kello 8:00 oikeestansa joka päivä, joka päivä tänne paitsi sillonku mun pitää olla jossaki palaverissa... tätä työtä tehdään niinku kahdessa vuorossa, ensin jonnekki 4-5 ja sitten kello 18 yleensä alkaa joku kokous ja sitten se menee kokouksesta riippuen ja muista asioista riippuen 20-22 päättyy. // Siinä ei tunteja sillä tavalla lasketa.” (Kunnanjohtaja 1.)

”No kyllä koen stressiä, että tota mulle se, mulle jotenki sellanen sisäänrakennettu sellanen, että mä jostain syystä en pidä epäonnistumisen fiiliksestä. Niin mä haluan suorittaa kaikki mun työtehtävät sillälailla kiitettävästi läpi. // Työkuormituksesta riippuvaista, että jos sitä työkuormaa on paljon, niin sitten stressiäki on enemmän... sanotaanko 3/5 on stressiä. // Normaali työpäivä alkaa kello 7:00... sitten työpäivä loppuu normaalisti 15:30, mut se riippuu sitte

jotta minkälaine tilanne siinä ja minkälaine päivä on ollu, että tekee sitä siitä vähä pidempään.” (insinööri 2.)

”Jos ajattelee, että 50/100% on semmonen niinku tavallaan normaali, niin... viimeisen kuukauden aikana 65%, sitä aikasempi kuukaus varmaan joku 80%, silloin oli muuttoo ja kaikennäköstä hässäkkää.” (insinööri 3.)

Ylimääräistä kuormittavuutta lisäävät asiat koettiin myös stressaavina ja kuluttavina. Työn kuormittavuutta lisäävät erilaiset uhat ja haasteet, kuten epäselvät henkilöstöön liittyvät ongelmat, organisaation taloudelliset ongelmat, uusien työtehtävien aloittaminen ja loppuun saattaminen sekä suuret muutokset työn kuormittavuudessa. Yksityiskohdat lisäävät myös rasitusta huomattavasti totuttua työ määrää suurempien tehtävien kohdalla.

”Ihan tämmöset konkreettiset asiat, taloudelliset ongelmat, henkilöstöön liittyvät asiat ja aika usein ne on myös varsin pieniä yksityiskohtia, jotka jotka sitten niinku jää, jää tota niinkun mielenpäälle. Et vaikka kuinka isoista asioista puhutaan, niin yksityiskohdat on viel loppujen lopuksi ne jotka ratkaisevat. Puhutaan miljoonien jostakin taloista ja miljoonien asiasta, mut joku 350 euron yksityiskohta saattaa olla se mistä se jää nalkittamaan. Sellaset on ehkä mitkä rasittaa eniten.” (Kunnanjohtaja 1.)

”Sillonku uus työmaa alkaa ja työ on sitte käynnissä oleva työmaa loppuun, niin mulla on eniten työkuormaa. Jos niitä sattuu paljo samaan aikaan, niin silloin se kuormittavuus nousee heti exponentiaalisesti ylöspäin. // Sitte sitä kotonaki miettii että miten selviää.” (insinööri 2.)

”Normaalialia vaativampi asiakas. Sille joutuu tekeen niin pikkutarkkaa selitystä mitä ei muihin projekteihin tehdä, jollon niistä muista projekteista ei oikeen kauheesti saa vetoapuakaan, et on tavallaan omillaan siinä yksityiskohtien meressä mitä joutuu tuottamaan.” (Pääsuunnittelija 4.)

Epäselvä vastuu- ja valtasuhde koetaan yhtenä suurimpana ongelmana. Lisäksi kommunikaatiosta johtuvat väärinkäsitykset ja selkeä tiedonpuute aiheuttavat paljon ongelmia, jotka mielletään hyvinvointia selkeästi vähentävinä tekijöinä. Stressiä lisäsi myös erilaiset keskeytykset työn toteuttamisessa ja rauhattomuuden tunne työpaikalla. Suuri määrä erilaisia vaatimuksia ja rajoituksia, jotka eivät kohtaa keskenään, aiheuttaa paljon ylimääräistä stressiä.

''Ihmisten kanssa kommunikointi, siinä tapahtuneet väärinkäsitykset... uusien asioiden oppiminen. Häiriötekijät kuormittaa myös. Vaikein asia tää mikä kuormittaa, koska jotain asioita pyrkii alottamaan niinku monta kertaa päivässä, niin se saatetaan keskeyttää jopa niinku yli 10 kertaa.'' (insinööri 3.)

''Minulla on vastuuta. Aika paljonkin. Mutta mulla ei oo päätösvaltaa. Se päätösvalta on poliitikoilla. Mun päätösvalta ulottuu siihen että myönnän nää lomat ja jotain muuta tontteja, kauppoja ja muuta, että mun päätösvalta päättyy siihen! En mä päätä mistään, mistään asioista mutta kyllä mä vastaan kaikesta. Et se on se mikä rassaa!'' (Kunnanjohtaja 1.)

''Tää on tuo rakennusala se on sellasta tiimityötä, että ei kukaan sielä pelkästään sooloilelmalla pysty hirveesti tehä. //Oikeestaan muiden toimitahan aiheuttaa kaiken aikaa suuntaan tai toiseen. Mulla on sellaset omat rutiiniasiat, mihinkä muiden toimita ei hirveesti vaikuta, että mutta että sitte on paljon sellasta justiin tossa alottamisessa ja lopettamisessa niinku se on tosi paljon muiden toiminnasta riippuvaista se, että mä pääsen tekemään sen oman työni niinku loppuun saakka. // No sillälaillla ei nyt varmastikkaan tahallisesti laiteta kapuloita rattaisiin... sellanen on erittäin ärsyttävää ja kyllä sitä tapahtuu useammanki kerran kuukaudessa.'' (insinööri 3.)

Vaikka työtehtävä olisi haastava ja vastuullinen, niin stressiä ei koeta paljoakaan, kun siihen löytyy johtajan oma mahdollisuus ohjata ja kontrolloida työ loppuun. Työhön liittyvät ulkopuoliset uhat, kuten suunnittelemattomat yllätykset asiakastyössä on myös mielletty vähemmän stressaaviksi, kuin organisaation sisältä työtehtäviin tulevat muutokset.

''Mun työssä se ei ehkä niin korostu ainakaan omalla toimistolla, koska mä oon aika yläpäässä tätä ketjua. Kaikki mitä telakka tekee, niin se on ehkä se, joka mulle työkuormaa jakaa. Mut se on kuitenkin niinku asiakkaan antamaa työtä, mikä se tuntuu erilaiselta ku jos oman organisaation sisällä joku antaa töitä. Sit ku mä oon niin ylhäällä siinä suunnitteluketjussa niin oikeestaan kukaan ei anna mulle töitä.'' (Pääsuunnittelija 4.)

''Töitä on ja ei siinä, niitä pitää tehdä ja näin se on ihan mukavaa. // ... yhellä työmaalla on ainaki sellanen vastaava työnjohtaja, joka sitte niinkun yrittää vähä niinku niitä sen omiaki hommia teettää niin sellanen kuormittaa kyllä ku on tarpeeksi omiaki töitä tehtävänä. Niin sitte se että, siinäki pitää vähä olla sitä

pelisilmää mitenkä sellasten henkilöiden kanssa sitte sellaset asiat pelaa, pelaa yhteen niin, niin.” (insinööri 2.)

Viestintään liittyen palautteen saaminen on koettu epävarmuutta lisääväksi tekijäksi, jos palautteen saaminen on hankalaa. Myös vertaisen mielikuvat ja käsitykset vaikuttavat hyvinvointiin.

”Positiivinen palaute pakkaa olla aika, aika vähissä. // Negatiivista palautettahan tulee kyllä, sitähan tulee sekä sosiaalisen median kautta, että sähköpostin välityksellä, että sitten tuola kaupalla tai missä nyt suurin piirtein vaan. Negatiivista palautetta saa jopa kotiin asti ja aika pienistä asioista. Positiivinen palaute tulee tuota, positiivista palautetta saa välillä niinku työtovereilta ja sitten esimieheltä. // Näihin hommiin on turha ryhtyä jos odottaa tuota niin kauheesti positiivista palautetta ja eikä pysty käsittelemään sitte sitä negatiivista ja sitä semmosta kuormaa mitä sieltä tulee.” (Kunnanjohtaja 1.)

”Joskus halusin, että me ostettais jotain muuta kahvia tänne ku tota raksamokkaa. // Mun lisäksi tääl oli yks tyyppi, joka sano että on tää hyvää tää kahvii. Ja kaikki muut oli sitä mieltä, että tää on ihan perseestä, niin niin mä en oo ikinä saanu rakennustyömaalla niin paljo vittuiluu ku siitä.” (insinööri 3.)

”Ehkä kaikista epämiellyttävintä on, jos joutuu lähtee saitille kuuntelemaan jotain paskaa asiakkaalta. Sellanen 2-3h että kuunnellaan sitte, että mikä heidän mielestään on hommassa väärin mutta kyl ne sit yleensä päivän päätteeksi kääntyy semmoseen niinku hyvään henkeen. // Siinä on aina perseestä istua, ku asiakas tykittää mikä kaikki on väärin ja huonosti. (Pääsuunnittelija 4.)

Vahvat epäonnistumisen kokemukset liittyivät aina sosiaalisiin tilanteisiin ja toisiin henkilöihin. Henkilökohtaisesti suoritettavat tehtävät, joissa epäonnistuttiin, esimerkiksi aikataulusta kiinni pitämisessä, ei koettu kovinkaan kuormittavana asiana. Tiedon puute koettiin hyvin haastavana ongelmana, jos se johti epäoikeudenmukaiseen kohteluun tai asiaa ei pystytty tiedon puutteesta johtuen hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Näitä epäonnistumisia on myöhemmin pyritty selvittämään ja vähentämään niistä syntynyttä painetta.

”Olin vastaavan työjohtajan sijaisena ja sitte mulla oli niinkun tietysti kaikki työmaan muut toimihenkilöt ja työntekijät minun alaisuudessani. Ja siellä oli tota yks semmone työ, työnjohtaja, joka sitte oli kärsiny vähä sellasta henkistä

painetta ja oli ollu paljo poissa niinku näin ja sitte sitä ehkä vähä liikaa, liikaa tota sitten ns höykyytin ja juokсутin ja sillälaila en niin ymmärtäny sitä sen henkilön ahdinkoa. Loin hänelle vähä liikaa painetta ja ei välttämättä ainoastaan sen takia mutta että. Sitten hän jäi, jäi vähä sellane huono fiilis ku hän jäi sitte sen jälkeen taas pitkälle sairaslomalle.” (insinööri 2.)

”On tullu mokattua pari kertaa, että meil on generaattori ja sinne generaattorin sisälle pitää laittaa tavaraa ja sinne tulee täysin eri paikoista ja onnistuin sit ostamaan vääräkätisen generaattorin tai tavallaan sen sisustan, mikä makso 40 tonnia ja sitä ei voinu kääntää. Piti ostaa toinen 40 tonnin ihan niinku turhaan. // paljon on epäonnistumisia mutta mä en laske niitä niinku omaksi syyksi, vaan mä syytän suurinta osaa organisaation tuen puuttumisesta.” (Pääsuunnittelija 4.)

”... Sit nukuin yön ylitte ja mietiskelin sitä hommaa ja sit tulin sellaseen lopputulokseen, että mä nyt tavallaan koin jossain määrin itse ylireagoineenki ja jännitin sitä keskustelua etukäteen ja sitte siitä jäi senki jälkeen vielä vähä semmone epämiellyttävä fiilis. Sit seuraavana päivänä menin pyytämään kyseisiltä herrasmiehiltä anteeksi että tuli ylireagoitua. // Halusin samalla olla mahdollisimman rehellinen tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan...” (insinööri 3.)

”Asia olis pitäny eri tavalla viedä, se liittyy tähän isoon (projektiin)... emme osanneet arvioida että mikä meidän, miten meidän olisi pitäny toimia missäkin ja nimenomaan kuntalaisten suuntaan, et en sillä tavalla syyllistä meitä koska tota, en ei en me ei me olis tietty mistä me olis voitu arvioida, arvioida asiaa mutta että siinä niinku jälkikäteen tarkasteltuna meidän olis pitäny pystyvä toimimaan toisin.” (Kunnanjohtaja 1.)

Haastatteluissa selvisi, että henkilöstöhallintoon ja kanssakäymiseen liittyvät asiat vaikuttavat mielen tasolla hyvinkin pitkään, jos niitä ei olla toteutettu oikeudenmukaisesti. Käskyjen, määräysten, palautteen tai potkujen antaminen vakavissa tilanteissa saattaa olla epämukavaa, mutta ei mielletä moraalisesti väärältä oikeilla perusteilla. Tilanteet, joissa selkeästi on koettu tehneeksi vääryyttä toista ihmistä kohtaan, pysyivät mielessä pitkään. Jokainen haastattelemani johtaja puhui mielellään pitkään näiden asioiden kohdalla perustellen ja reflektoiden pidempään kuin minkään muun kysymyksen kohdalla. Henkilöstöhallinto on haastavaa. Siihen liittyvät erilaiset uhat ja vaatimuksista kiinni pitäminen ovat usein rasittavia tehtäviä.

4.3 Meditaatiota ei tietoisesti käytetä

Käsitystä meditaatiosta ohjaa hyvin selkeästi länsimainen stereotypia itämaisesta joogista ja tälle käsitteelle miellettyistä piirteistä. Kuvailua meditaatiosta strategiana ei liitetty arkipäiväiseen toimintaan. Siitä huolimatta meditaatio tiedostettiin mielen hallinnan ja rauhoittumisen keinona. Aikaisempi kokemus meditaatiosta ja meditaation vapaaehtoinen harjoittaminen on hyvin vähäistä. Aiheesta on aiemmin kuultu, mutta meditaation harjoittamisesta tulevia hyötyjä tavoitellaan muilla keinoilla. Meditaatiota on kuitenkin kokeiltu muiden vaihtoehtojen loppuessa.

”Itämainen, itämainen tällänen mielenhallinta ja jooga, jos kuvaa piirtää niin tällänen niinku jalat haarallaan istuva tällänen, tällänen näin mielensä hallitsija. Se siitä tulee mieleen, jollon vielä joku hiippalakki päässä tai jotain. // Tää meditaatio niinkun termin alla, opiskelussa oli jotain, jotain näistä tämmösistä tällästä näin. En niinku en voi sanoa, että olisin varsinaisesti tehny tätä”
(Kunnanjohtaja 1.)

”No mulle tulee mieleen sellasta oman mielensä rauhottamista ja oman mielensä tyhjentämistä ja sellasta ittensä kanssa olemista, niinkun sulkemalla kaikki muut ärsykkeet ympäriltä pois. Ehkä siinä tulee semmonen hiljaa istuminen silmät kiinni, niinkun tällänen. Tiedän kyllä, että siihen on varmaan muitakin tota niinku tapoja. // Olen kokeillut hengitysharjoitusta ja sitte justiin sellasta niinku rauhottumista hiljaa itekseni ja siinä saa just sen hengityksen kautta pystyy sitte rauhottaanki... mutta en kyllä kovin usein tee.” (insinööri 2.)

”Ehkä ensimmäisenä heitetään jalat ristiin ja istutaan lattialla semmone kaapu niskassa ja kädet tähän polvien silleen mikä tää on tämmöne succee –asentoon ja nostetaan vähä leukaa ja ollaan hiljaa. // En taida ainakaan tietoisesti, että olis erikseen yrittäny meditoida. En oo varmaan koskaan yrittäny.”
(Pääsuunnittelija 4.)

”Oon siis käyny psykologilla joskus 18-vuotiaana jonkin aikaa ja sieltä tuli just hengitysharjoituksii ja kaikennäköstä. Huomasin, että nää hengitysharjoitukset oli niinku mielettömän hyviä. // Ja arjessa harvoin oon käyttäny meditaatiota sen jälkeen, kun tavallaan mun isoimmat elämän ongelmat sai jollain tavalla kontrolliin ja järjestykseen.” (insinööri 3.)

Meditaatiota ei siis tietoisesti harjoiteta. Kuitenkin meditaatiolle ominaisia piirteitä, kuten keskittymisen ohjaamista, rauhoittumista ja rauhallista hengittämistä tavoiteltiin muilla keinoilla, kuin tietoisesti meditaatiota harrastamalla. Tähän pyrittiin siirtymällä rauhallisempaan ympäristöön, paneutumalla muihin kuin työasioihin, hakeutumalla kontaktiin muiden ihmisten kanssa jotka eivät ole samalla kentällä, urheilemalla, humaltumalla, videopeleihin tai musiikkiin keskittymällä tai nauttimalla mukava ruokailuhetki. Emotionaalisen itsensä johtamisen strategioina nämä toimintamallit ovat suureksi osaksi fysiologisia- ja kognitiivisia strategioita.

''Ensimmäinen on se, että mun pitää päästä pois täältä! Elikkä näissä hommissa, että tarkoitan siis fyysisesti pois siitä yhteisöstä mikä on. Käydään ulkomailla 5-10 kertaa vuodessa ja yks syy on, että silloin asiat asettuu enemmän oikeaan mittakaavaan. Käyn aika paljon oluella, syön hyvin ja tuun maanantaina kotia. // Toinen on sitte toiseen ympäristöön, elikkä se siis tarkoittaa sitä, niinkun ihmisiä, jotka eivät ole julkisen puolen ihmisiä. Puhuvat aivan eri asioista! // Sellasta jännitettä ei oo ollu siis esimerkiksi niinku kropan suhteen. Että tota, ne on sitte enemmän tuolla korvien välissä.'' (Kunnanjohtaja 1.)

''Kyl kaikkein paras on se, että saa tehdä omia harrastuksia, tavallaan silloin kun mä harrastana omia juttuja, vaikka tota 3d-printtausta, niin mun ajatukset fokusoituu siihen ja turha ajatus niinku tavallaan tippuu pois. Tai sitte ylipäättään, että saa olla vaan kotona viikonloppuna. Se on ehkä semmonen perinteinen kotona oleminen. // Lähtee spontaanisti kävelylenkille tai ei oo sellasta suunnitelmallista rentoutumisen yrittämistä.'' (Pääsuunnittelija 4.)

''Ahtauden vaikka sinne pelimaailmaan, niin se on yks tapa mitä mä ihan tietoisesti teen että, että että niinkun haluan tehdä sitä. Jos tarvii sellasta välitöntä rentoutumista. // Liikunta, jostain syystä ei oo niin huvittanu lähteä urheilemaan... jos pystyy ajattelemaan mielessä enemmän sitä onnistumisen fiilistä sen jälkeen kun sitä huonoa fiilistä, että ei jaksaisi ja niinku sattuu ym ku lähtee tekemään sitä urheilusuoritusta.'' (insinööri 2.)

''Mä rentoutan itteeni urheilemalla... se on ollu semmonen, millä mä oon niinku pystynyt nollaamaan mun ajatuksen ja mielen ja kaikki rajuimmat käsiteltävät asiat koska ajatukset on saanu jonneki muualle. // Kyl mun täytyy olla vaan rehellinen ja puhuu mä oon pyrkiny päästä eroon mut kyl ku viikonloppu koittaa,

niin siis harrastan alkoholin juomista. // Urheilu on pääasiallinen rentoutumiskeino. // Loppujen lopuksi semmoset arkiset rentoutumiskeinot on aika vähäiset.” (insinööri 3.)

Erilaisia keinoja itsensä johtamiselle ja varsinkin tunteiden hallinnalle on tarvittu tilanteiden vakavoituessa. Työpaikalla ollaan tiedostettu tarve meditaatiolle, tai meditaatiota muistuttavalle toiminnalle siitä huolimatta, että meditaatio ei ole tietoinen osa omaa päivittäistä toimintaa. Tämä tarve on havaittu liiallisen työmäärän alla, sekä vapaa-ajan tehtävien sujumista varten työpäivän loputtua.

”Nyt ku mä puhun tässä näin, niin mä hiffaan, että se ehkä mitä tällases työilmapiirissä ja arjessa kaipais enemmän niin olis just se, et löytäis aikaa sille meditaatiolle. Vaikka ku 15 min päiväs, työpäiväs jälkeen istuskelis hiljaa ja hengittelis, niin mä veikkaan, että sit siin on niinku loppupäivän arkipuuhaastelu on, on niin löytyys aika paljon puhti isit semmosest kaikesta nälkäkiukuttelusta ja semmosest tiskausärsytyksestä ja roskien viemisärsytyksestä ja niin. Pystyis suhtautuu positiivisemmin.” (insinööri 3.)

”Jätän työnteon hetkeksi niinku kokonaan taka-alalle ja sitte tota käytän vaikka sitä mun tota jumppakeppiä ja teen sillä muutamia liikkeitä ja siinä samalla mietiskelen mitä nyt rupeis seuraavaksi tekemään. Sitte joskus teen myös niin, että ku mun työ on paljo sellasta tietokoneella tekemistä ja toimistolla istumista niin, niin. Niin sit lähen tota, laitan turvavarusteet päälle ja lähen työmaalle kiertämään ja sellaseen mä siinä samalla saan niinku sellasen pienen kävelyn ulkona, niin niin se on yks tapa mitä teen ja sitte joskus teen ihan silleen, että heitän kaikki työjutut pois ja luen jotain uutisia netistä tai katon jotain videoita mitkä mua kiinnostaa ja tämmöstä. // Ku on niin paljon töitä, niin ei edes tiedä mistä alottaa... Sit ku on niin paljon asioita, mitkä pitäis tehdä NYT, niin sitte tulee sellanen epätoivo, että mistä tässä ny alottaa.” (insinööri 2.)

4.4 Heikko viestintä kuormittaa

Epäselvyys ei sijoitu ainoastaan työtehtäviin, vaan organisaation sisällä oleviin käytäntöihin, toimintamalleihin ja sääntöihin. Johtajien mielestä ne käytännöt joita organisaatiolla on käytössä, mutta eivät sovi työkuulttuuriin, oikeudenmukaiseen ja hyvään käytäntöön tai muuten lisäävät turhaan painetta ovat tarpeettomia lisätekiäjiä stressille.

”Itensäkki on tavallaan yllättänyt ja sitä kuitenkin se miten paljon ihmisten kanssa on tekemisissä. Hämmäntävää, että on paljon asioita mitä sovitaan, mut silti niistä joustetaan ja annetaan periksi. // Että tavallaan, alalle ehkä vähä epätavanomaisesti pyrin menee mahdollisimman tarkasti kaikkien tämmösten säännösten mukaan, mut tällä alalla ei myöskään hirveesti pyydetä anteeksi tai myönnetä olevan väärässä, niin sitte koitan tavallaan rikkoa sitä rajaa ja on niinku myös siltä puolelta niinku erilainen ku mitä tääl yleensä ehkä toimitaan.”
(insinööri 3.)

”Mä en tykkää justinsa sellasesta, että mä alotan jonku työn ja sitte se jää johonki kohtaan justin sen takia ku jonku muun olis pitänyt tehdä jo valmiiksi se oma työnsä ja sitte ku mä kysynyn koska se tulee valmiiksi, niin sanotaan, että joo se tulee huomenna. Kattoo huomenna niin ei se tuukkaan vaan se tulee viikon tai kahen päästä. Niin sellanen on erittäin ärsyttävää ja kyllä sitä niinku tapahtuu. (insinööri 2.)

”Sellaset ehkä on niitä mikkä rassaa kaikkeen eniten, eniten ja vaikka mä sanon et poliitikot meillä toimii hyvin, niin politiikka on se yks, koska tota minua toki edellytetään, että tätä pitäis johtaa niinku yritystä. Ja julkisella puolella se on mahdotonta! Koska yhdessä yrityksessä ei tota päättäjät sekaannu niin paljon tuota operatiiviseen toimintaan tai ei ole yhtä paljon intressejä mitä tuolta tulee niin se on, se on mahdotonta! niin se politiikka sit, sit niinku näin isossa kuvassa rassaa.” (Kunnanjohtaja 1.)

Johtajat ovat myös havainneet selkeitä epäkohtia organisaation toiminnassa. Jos johtajalla ei ole suoraa päätösvaltaa asian muuttamiseen, ollaan asioita pyritty muuttamaan tuomalla ne esille. Organisaatioiden toimintamallit ovat todella jäykkiä, joiden sisällä oman arvonsaaminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen organisaatioiden malleihin koetaan haastavaksi.

''Muuttaisin tuota, muuttaisin ehdottomasti enemmän siihen suuntaan, että tota, että sitä ajattelutapaa että, että ne ihmiset tekee myös sen firman. Että panostamalla siihen henkilökuntaan niin samalla panostetaan siihen firmaan, eikä sillä tavalla että ihmiset on korvattavissa kaikki. Kyllä ehdottomasti, että tuollaki on niinku liikaa semmosta, semmosta että annetaan liian vähä arvostusta sellasille henkilöille jotka sitä enemmän tarvittis ja jotka on selvästi tärkeitä henkilöitä niinkun yritykselle. Jossain vaiheessa väistämättä ku työmarkkinat on hyvät, niin niin sellaset henkilöt lähtee muualle töihin ku eivät oo saaneet sitä arvostusta mikä heille kuuluisi siellä yrityksessä, missä olivat aluksi töissä. // Itellä oli justiin se sama tilanne... Olin itse tullu siihen tulokseen, että olen arvokkaampi mitä sillä hetkellä palkkakuitti määritti. // Mun mielestä on tosi harmi, että niinku sitä palkkapolitiikkaa tollasessa, tuolla niinku yritysmaailmassa ei oikeestaan niinkun saa sillälailla niinkun, sellaseen yleiseen hyvään luottamalla ja luottamalla siihen, että ihmiset näkee sun arvon van se pitää niinku rajusti ottaa ja sun pitää ite olla sen asian päällä ja sä saat sen mikä sulle kuuluu ku sielä ei mitään anneta ilmaseksi. Se on niinku harmi että, että niinku musta tuntuu että ihmiset olis mahdollisesti jopa ilosempia ja onnellisempia työskennellä sielä firmassa jos niitten arvo huomattais sielä niinku aikasemmin.''

(insinööri 2.)

''Toisekseen sinne pitäs palkata lisää semmosia mentoreita uusille työntekijöille, koska iso osa () ongelmaa on se, että ei osata siirtää tietoa uusille suunnittelijoille. Uus suunnittelija se on ihan hukassa ku tulee taloon, eikä oo mitään mistä se sais tietoo. Nyt on ollu positiivinen muutos täs viimevuoden aikana johtamisessa noin yleensä, että organisaation tavoitteet on vaihdettu niinpäin, että niitä ei anneta työntekijöille, vaan työntekijä saa ite asettaa tavoitteet. Niin sitet se pomo tietysti vähä viilaa niitä, mutta kuitenkin että kysytään feedbäkkiä työntekijöiltä itseltään mistä muodostetaan tavoitteet.''

(Pääsuunnittelija 4.)

Lisäksi koetaan, että kaikkiin asioihin ei kuitenkaan voida vaikuttaa. Voimattomuuden tunne puolestaan aiheuttaa paineita. Esimerkiksi muiden ihmisten tai median käsitys johtajan toiminnasta tuntuu epäoikeudenmukaiselta silloin, kun vastuu asetetaan väärän henkilön kannettavaksi.

''edellisellä viikolla toimittaja soitti sieltä ja kyseli kaikennäköstä valtuuston puheenjohtajalta ja hallituksen puheenjohtajalta ja minulta... mun teki mieli sinne laittaa, en viittiny, mutta en minä ole mikään päättäj, että sielä on kaks kyllä päättäjää joo ja keskeisiä ku on hallituksen pj jne mutta kunnanjohtaja ei ole päätöksentekijä. Kuntalaisilla, että mediassakin on hyvin hatarat tiedot julkisen organisaation toiminnasta, et tota. // Tämmöset asiat vaikuttaa ihmisten ajatuksiin, että tämmönen terminologia, että on että se on ihan selvä. Se on ihan selvä että joku termi ei aukee yhtään tai joku termi on sitte niinku mitä vois ottaa. Ohan niitä, vaikka julkisorganisaatiossakin niitä semmosia on, niinkun mitä tuota mitä on joitakin. Joitakin nimikkeitä josta ihan oikeesti ei taho tietää, että mitä se henkilö tekee.'' (Kunnanjohtaja 1.)

''Jäi niinku häiritsemään, että miten siin olis pitäny toimia. Että johdinko mä sen hirveesti väärin nytten et vaikee asia meni nyt tosi niinku niiden henkilöiden ihon alle et niist reaktioista päätellen näinpoispäin. Sit tavallaan siin niinku pahotti vaan niinku ihmisiten mielen ja sai niinku tavallaan niiden silmis ittestään semmosen niinku ikävän henkilön kuvan kunnes sit pyys anteeksi ja mitään muutosta ei tapahtunu... mun mielestä se ei ollu niiden kannalta reiluu ja sit loppujen lopuksi mun pitää vaan hyväksyy se, että millä tavalla se on.'' (insinööri 3.)

Erilaisia viestinnän- ja informaationkulun ongelmia on myös tunnistettu monia. Informaatio ei kulje eri toimistojen välillä, ja eri työtehtävien vaiheista ei saada tarpeeksi tietoa muilta ihmisiltä työn tehostamiseksi. Nämä ongelmat lisäävät epäselvyyttä, ärsyttävät ja kuormittavat. On tunnistettu suuri tarve kehittää viestintää lähes kaikilla alueilla. Palautteen kerääminen on vaikeaa. Viestintä ja informaation kulkeminen tärkeiden toimijoiden välillä eri työtehtävissä on mielletty hankalaksi.

''Yks iso ongelma on, ku useempi yksikkö istuu tavallaan kaukana toisistaan. Ehkä toi talo, on liian pieni missä nyt ollaan, koska esimerkiksi projektien myynti tökkii. Koska se projektien suorittaminen istuu eri taloissa ja sitte siihen takuupuolen ihmiset istuu vielä eri taloissa, jolloin sillä ringillä joka myy, suorittaa ja hoitaa takuuajan ei oo sellasta päivittäistä kanssakäymistä, jolloin siinä ei myöskään siirry semmosta kahvipöytäkeskustelu tai hiljanen tieto. Muutaku se dokumentti joka on tuotettu projektin aikana missä ei tietenkään lue

sit kaikkia semmosia detaileja mikä olis muutenvaan hyvä tietää. Niin ne pitäis jotenko saada enemmän samaan pöytään et ne keskustele. Se olis ehkä tärkein muutos mikä nyt vois toteuttaa.” (Pääsuunnittelija 4.)

”Tossa, tossa ():lla siin on ehkä vielä porukka on semmosissa kuppikunnissa. Jos me ollaan nytte electric solutions –puoli, niin sitte on digital solutions –puoli. Vaikka istutaan samassa kerroksessa, mutta ne ihmiset, jos niillä ei oo samoja projekteja niin ne ei silleen spontaanisti niinku keskustele tai sano mitään toisilleen ja on monesti käyny sellanen tilanne, että molemmin puolin saatetaan ihmetellä samaa asiaa. Puuttuu se toisen puolen näkemys ja tieto, niin sit molemmat päättää jotain, ei vaan mee kysymään toiselta ja sitte ihmetellään vuoden päästä, että kuka tämmösen on keksiny molemmilla osastoilla. Sieltä puuttuu semmonen niinku kokonaisvaltainen IHMINEN, joka liikkuu molemmissa ryhmissä ja vetää sitä yhteen. Sit se aiheuttaa paljon hommaa” (Pääsuunnittelija 4.)

”Ei ei ei ei ei ei suinkaan liiku riittävästi se tieto. Et viikkopalaveri siin käydään niinku kaikkien sillä hetkellä menevät työvaiheet. Siin tulee tosipaljo asioita mieleen, itekki syyllistyy siihen et kirjottaa jonku muistutuksen kalenteriin tai vastaa jollekki urakoitsijalle tekstiviestiin, tai jotain tälläst. Täl työmaatasolla pitäis olla sitä kommunikointia niinku paljo enemmän, et kyl niinku tavallaan asioista niinku yritetään sopia ja just sellasia hetkiä, et niinku tavallaan se on just ajankohtaisesti pyritään ennakoimaan mut sitte jos sitä ei olla muistettu ennenku sitä asiaa sitte niinku ruvetaan kommunikoimaan vähä niinku myöhäsessä vaiheessa niin sitte semmonen niinku joustaminen voi olla aika vaikeeta. Sitte pitää vaan niinku hyväksyy se tilanne sellasenaan. // Tavallaan jos kaikilla ois vähän parempi hahmotus siitä kokonaisuudesta mitä tehään, niin se helpottais. (insinööri 3.)

Suurien epäkohtien kohdalla oltaisiin valmiita tekemään suuriakin muutoksia. Organisaatioihin kaivataan avointa informaatiota muiden työtehtävistä, vastuusta ja päätösvallasta. Tiedottomuus muiden tehtävistä aiheuttaa monimutkaisiakin ongelmia hyvin pienistä asioista. Suojatyöpaikat ja epäselkeä johtaminen mielletään ongelmiksi.

”Ihan ekaks, annettais potkut niille jotka on suojatyöpaikoissa. Esimerkiksi projektipäälliköiden pomo, joka ei käytännössä tee mitään järkevää muutaku

nostaa palkkaa. Koska ne projektipäälliköt ne niinku hoitaa yksinäisesti sitä projektia ja siinä se. Mä en oikeestaan ees tiä mitä se projektipäälliköiden pomo oikeesti tekee.” (Pääsuunnittelija 4.)

”Terveen diktatuurin. Se on yks, yksi selitteinen termi. Diktatuuri on huomattavasti huonoa demokratiaa ja monta muutaki demokratiaa parempi. Se yksinkertaistais asioita huomattavan paljon. Se ei myöskään ottaisi vaikutteita, yksittäisiä vaikutteita niin paljoa tuolta, tuolta baareista ja kylyiltä kaiken kaikkiaan. Yksittäinen asia nousee esiin niin se tuodaan sitten niinku valtavana, valatavan isona asiana ja muuta tällästä ja se saattaa olla yhden tai kahen ihmisen näkemys. Se yksinkertaistais niinku huomattavasti asioita. Terve diktatuuri olis erittäin, erittäin tervetullut moiin yhteiskuntiin. Ikävä kyllä tervettä diktatuuria ei ole tavattu juurikaan. // Kuinka pitkälle demokratia aina ulottuu sitten perheessä vai onko se, onko se juuri se diktatuuri, joka siellä on isä tai äiti on diktaattori niin sanotusti ja tuota. Tuota se määrää kaiken, niin tota millon se on tervettä diktatuuria sitte että. // Uskon ihan vilpittömästi, että jos niinku viranhaltijat sais tehdä enemmän sen mukaan, kun miten he katsovat parhaaksi niin monet asiat olisivat näin yleisellä tasolla laajemmin katottuna perusteellisemmin ja myöskin edullisemmin kuntalaisille tehtynä. Kun nyt, kun se menee niinkun tämän toimielinkäsittelyn ja demokratian kautta.” (Kunnanjohtaja 1.)

”Oon koittanu heille tuoda sitä esiin, että toi (henkilö) on oikeesti tosi hyvä tekijä ja tosta kannattais pitää kiinni, että niinku kannattais. Antakaa sille ny vähä palkankorotusta tai jonkulaista muuta tunnustusta niin sitte se jää tänne firmaan. Se on niinku tosi ärsyttävää, että kaikki hyvät tekijät lähtee pois ja taas rekrytään uusia ja se on sellasta loputonta oravanpyörää ja sitte siitä kärsii taas kaikki, jos sieltä monet huonot tekijät korvaa kaikki ne hyvät. (insinööri 2.)

Suuri työntekijöiden liikkuvuus on nähty ongelmana. Mahdollisuuksia vähentää päänvaivaa jäykistä toimintamalleista ja huonosta työntekijöiden pysyvyydestä on haettu erilaisten kokeilujen kautta. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat kaikki kokeneet omassa työelämässään samankaltaisia ongelmia. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa ja rahaa. Jos tämä uusi työntekijä osoittautuu todella hyväksi tekijäksi ja hänestä ei pidetä kiinni, voidaan kokea suuriakin pettymyksen tunteita organisaatiota kohtaan. Samanlaiset pettymyksen tunteet nousevat esiin organisaation jäykkyyden takia. Tietyt lainalaisuudet

ohjaavat päätösprosessia ja hidastavat hankkeiden saattamista maaliin. Näiden ongelmien kohdalla ollaan valmiita oman mielenterveyden kannalta yksinkertaistamaan prosessia mahdollisimman paljon.

''Kaaos, miten niinku rakennustyömaa on. Siellä on monta eri kokonaisuutta, monta laajaa kokonaisuutta mihin vaan yks ihminen keskittyy. Sit ku niitä asioita pitää sovittaa yhteen ja pitää suunnitella sun omat työvaiheet miten ne rakentuu kaikkien muiden ympärille, tai menee sielä ristiin rastiin niiden muiden kanssa, niin käytännössä ne kaikki suurimmat esteet on just tavallaan niiden muiden työskentelystä johtuvia asioita. // Sit ne pyörii mielessä vielä työpäivän jälkeen. // Tarvittis jotain selkeyttä näihin asioihin.'' (insinööri 3.)

''Terve diktatuuri olis hyvin tervetullut moniin organisaatioihin.''
(Kunnanjohtaja 1.)

4.5 Johtaminen on jatkuvaa itsensä johtamista

Emotionaalisen itsensä johtamisen strategioita käytetään päivittäin. (Taulukko 3) esittää kaikkia emotionaalisen itsensä johtamisen kognitiivisia strategioita, joita löysin aineiston analysoinnin abstrahointivaiheessa. Kognitiiviset strategiat johtajatehtävissä näyttävät olevan suurimmassa käytössä. Siitä huolimatta myös muiden strategioiden käytöstä löytyi esimerkkejä, joka mielestäni vahvistaa emotionaalisen itsensä johtamisen tutkimisen merkitystä. Johtajana toimiminen ja muiden johtaminen eivät ole helppoa työtä. Esimiestehtävissä hyvän johtajan työhön kuuluu jatkuvaa itsensä arviointia ja oman käytöksen hallintaa. Vahvat keskustelutaidot koetaan tärkeiksi ja suuria tunnepurkauksia kuuluu välttää. Toimintakeskeisiä strategioita ovat kirjaimellisesti erilaiset omaa toimintaa ohjaavat strategiat. Näitä ovat esimerkiksi verbaalisen ilmaisutavan valitseminen tai tilanteiden ennakointi.

''Itse pyrin pysyyn mahollisen rauhallisena ja oon, oon pysyinki. Oon tavallaan hyvä väittelemään ja kommunikoimaan. Osasin perustella mun vastaukset ja takertuu tavallaan sellaseen ristiriitoihin mitä ne sano ja tavallaan perustelin niille sen minkä takii tää sopimus minkä ne on ny tavallaan rikkonu, nii oikeuttais siihen, että niiltä tää palkan lisä olis mun mielestä oikeutettu ottaan pois. // Sit nukuin yön ylitte ja mietiskelin sitä hommaa.'' (insinööri 3.)

''Työpäivät vaihtelee niin paljon... aamulla yleensä ku meen toimistolle niin otan vähä kaffia ja avaan tietokoneen ja käyn läpi sähköpostit ja sen jälkeen katon

omalta tehtäväliltäni, että mikä työtehtävä tänään on sellanen, mikä pitää hoitaa pois ja mikä on sellanen minkä mä haluan hoitaa pois siltä päivältä. // Mun tehtävät liittyy aikatauluhallintaan ja kustannushallintaan ja sitte työmaan tukemiseen eritavoilla. // Se on matematiikkaa ja ennustamista tää.” (insinööri 2.)

Fysiologisia strategioita ovat juuri fyysisiin ja kemiallisiin aspekteihin liittyviä asioita ruumiillisessa toiminnassa. Näitä ovat esimerkiksi kahvin juonti, liikunnan harrastaminen, nauraminen, dieetti ja muita mahdollisia asioita joihin keho osallistuu. Olen maininnut fysiologisia strategioita jo useita kertoja tämän analyysin aikana. Fysiologisia strategioita tässä aineistossa voidaan havaita useita. Elämisen kannalta pakollisia toimintoja, kuten nukkuminen ja syöminen toteutuvat poikkeuksetta jokaisen ihmisen kohdalla, jos siihen on mahdollisuus. Kun on kyse ihmisistä, uskon näiden strategioiden toteutuvan tutkimuksesta ja aiheesta riippumatta. Nämä eivät mielestäni tarvitse suurempaa tarkastelua. Nostetaan silti esiin muutamia erikseen mainittuja asioita tästä aineistosta, sillä ne toiminnot, jotka eivät ole elämisen kannalta pakollisia, voidaan nähdä ihmisten omina valintoina emotionaalisen itsensä johtamisen strategioista.

”Pieni kävely ulkona // Juon kaffia // semmonen jumppakeppi sielä omassa huoneessa ja sillä jumppailen...” (insinööri 2.)

”... harrastan alkoholin juomista. // ... mä rentoutan itteeni urheilemalla. // Hyvä ruoka on yks.” (insinööri 3.)

Voidaan huomata, että nämä asiat eivät ole pelkästään johtajille ominaisia, vaan uskallan väittää, ilman asiaa tutkimatta, muidenkin ihmisten tekevän näitä toimintoja. Tässä tapauksessa johtajat kuitenkin käyttivät näitä strategioita juuri rentouttamaan itseään ja vähentämään stressiä.

Ympäristökeskeisiä strategioita toivottiin paljon enemmän organisaation toiminnan kannalta. Näihin liittyy esimerkiksi kehityskeskustelujen pitäminen. Samalla toivottiin, että omalla toiminnalla olisi jokin konkreettinen tulos ja tuloksellisuudesta nautittiin suuresti. Luonnollisen palkinnon strategioihin liittyy esimerkiksi työn eteneminen ja työn sujuvuus. Varsinkin haastavien tehtävien etenemisessä yhdistyi ympäristökeskeiset ja luonnollisen palkinnon strategiat.

''Mielihyvää työssä tuo jonku pitkäjänteisen, niinku pitkäjänteisen tämmösen asian eteneminen. Että, et joku mitä on valmisteltu pitkään, niin se ihan oikeesti etenee. Koska niitä esteitä ja hidasteita on niin paljon. // Meillä oli iso projekti, tota tähän () asioihin liittyen... että tuolla nyt valmistuu kovaa kyytiä täysin uusi ()... niin sen maaliinsaattaminen tuotti kieltämättä mielihyvää, kun siinä vaiheessa kun päätökset oli tehty ja ne päätökset varinkin sitten kun ne oli laajemman vuoden asia. Elikkä ei tullut lainkaan valitusta asiasta, esim valituksienki suhteen me tehtiin aika paljon töitä, että niitä ei tulis niin siinä kohtaa tunsu että on niinkun on onnistunu. On onnistunut niinku sekä omasta, että kunnan näkökulmasta, että tietysti se on sellanen mikä tulee mieleen.''
(Kunnanjohtaja 1.)

''Ehkä paras mielihyvä, että saa saa jaettua semmosen työtehtävän, minkä vastaanottaja ymmärtää niinku melkein sen verran, et siihen pääsee vauhtiin ja sitte osaa opastaa myös niin, että se saa sen sitte oikeasti loppuunasti tehtyä. Ettei vaan tuu semmosta 60% suoritettua työtehtävää, ja sitte se joka sen työn tavallaan tilas joutuu tekee ne loput 40%. Et saa yhen työpaketin opastettua ja se tulee kerrallaan valmiiksi. Siitä tulee semmone onnistumisen olo. // Jos se ei onnistu niin sitte se rassaa.'' (Pääsuunnittelija 4.)

Hyvän johtajan työkalupakkiin kuuluu kyky johtaa omaa toimintaansa tehokkaasti, sekä kyky johtaa omia tunteitaan. Itsensä johtamisella pyritään parantamaan johtajan kykyä johtaa. Analyysin perusteella voimme havaita, että emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat ovat jatkuvasti käytössä ja ovat osa johtajan perusarkea. Tunnehallinta ja niiden havaitseminen ovat osa taitavaa kanssakäymistä, ja johtajien työtehtäviin kuuluu jatkuva muiden kanssa kommunikointi ja keskustelujen käyminen. Emotionaalinen älykkyys on osa emotionaalista itsensä johtamista, joka nähdään varsin hyvänä attribuuttina johtajalle. Tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat arvioineet omaa kykyään havaita muiden tunteita ja kykyä osallistua sosiaaliin tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Sosiaaliset tilanteet eivät ole helppoja, ja niiden suorittamisessa koettiin puutteita tai vähintään mahdollisuutta parantaa omaa tai organisaation toimintaa. Johtajat olivat havainneet useita puutteita tällä alueella organisaatioissa ja juuri kanssakäymiseen liittyvissä tehtävissä. Johtajat olisivat valmiita ja halukkaita hankkimaan sosiaalisesti taitavia henkilöitä, joille kanssakäyminen ja keskustelu olisi luontevampaa ja tehokasta.

''Nyt siel on aika lailla teknillisiä ihmisiä johtoportaan. Mä luulen, että se ei oo yksin paras. Vaan sieltä puuttuu semmonen, semmonen niinku ihmissuhdeosaaja tai semmonen. Ne on teknisiä ihmisiä ja ne on teknisiä ihmisiä ja ne osaa tekniikkaa mut ei ne oo semmosia synnynnäisiä päälliköitä. Ehkä päällikkö on väärä sana mutta henkilöosaaja. Toiset on parempii ku toiset ja jotku on tosi huonoja ja ei tääkää ny rakentunu aiva niinku mä halusin... Tavallaan niinku tekniikan alalle, mun mielestä sinne pitäs sotkee jotenki ei-teknisiä ihmisiä, jotka hoitaa sitä dynamiikkaa ja erityisesti ku ollaan asiakasrajapinnassa hyvin vahvasti, niin ei se oo aina se juttu että sinne viedään se tekninen osaaja. Sinne pitäs viedä myös joku joka osaa jollain tapaa puhua ja keventää tunnelmaa. Ettei vaan sillai mulla on kaapelin karvat viis kuus ja seittemän, että mihin sä haluat että nää ruuvataa kii? Se juttu kesti 2 minuuttii mutta kaikki se muu kanssakäyminen nii. Jos on joku vaikee tilanne, että telakalla ei mee kovin hyvin tai meil ei mee kovin hyvin ja jompikumpi on vihanen, että se tilanne hoidetaan sillee ammattimaisesti.'' (Pääsuunnittelija 4.)

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten yhteenveto ja tarkastelu

Tutkimukseni tulokset vastaavat aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja teoriaa emotionaalisen itsensä johtamisen strategioista, stressin eri muodoista. Vaikka meditaatiota ei harrastettu aktiivisesti, niin voimme löytää tavoitteellista toimintaa saada erilaiset hyödyt, kuten mielen rentoutuminen, vaikka näitä toimintoja toteutettiin tiedostamattomasti, jos niitä verrataan suoraan meditaatioon. Manz ym. (2016) määritelmä emotionaalista itsensä johtamisesta löytyy aineiston perusteella selkeästi, ja kaikki emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat ovat johtajilla jatkuvasti käytössä. Robbins (2006) määritelmä stressistä ja sen eri muodoista tunnustetaan todella selkeästi ja hänen tutkimuksensa auttoi tämän aineiston analyysissä huomattavasti. Pystyin selkeästi toteamaan haastattelujen jälkeen, että meditaatiota ei tietoisesti harrasteta, niin meditaation tarkastelu sen eri muotojen kautta ei ollut kovinkaan mielekäästä. Suotuisaksi osoittautui tarkastella *tietoista* ja *tiedostamatonta* meditatiivista toimintaa, jolla pyritään stressinhallintaan ja rentoutumiseen. Aineiston perusteella voimme todeta, että tietoista meditointia ei harrasteta paljoakaan. Tiedostamatonta toimintaa tapahtuu

todella paljon ja huomaankin, että organisaatioilla on mahdollisuus havaita, kuinka tätä toimintaa harrastetaan ja tarjota tieteellisiä tietoisia menetelmiä harjoittaa meditaatiota.

Ehdottaisin siinä tilanteessa, jossa organisaatio kiinnostuu kokeilemaan jotain meditaation harjoitusta ja implementoimaan meditoinnin organisaation kulttuuriin, että noudatetaan (Peterson ym. 2017) tutkimusta *Shambhavi Mahamudra Kriya* –harjoituksesta, tai konsultoimalla (Goleman & Davidson 2017) tekemää tutkimusta meditaation maailmanmestareista.

Tunnistamani neljä kokonaisuutta määrittelevät sitä, mikä merkitys meditaatiolla ja emotionaalisen itsensä johtamisen strategioilla on stressinhallintaan. Stressistä puhuessa tässä tutkimuksessa olen rinnastanut stressin hyvinvoinnin mittariksi (Bell, Rajendran & Theiler 2012) määritelmän perusteella. Näistä neljästä eri kokonaisuudesta voidaan havaita, mitkä asiat lisäävät kuormitusta ja vähentävät hyvinvointia, millä keinoilla pyritään hallitsemaan stressiä ja lisäämään hyvinvointia, mitkä asiat lisäävät stressiä ja mitä johtaminen toimintana on emotionaalisen itsensä johtamisen näkökulmasta.

Epäselvyys vähentää hyvinvointia, oli yksi selkeimmistä kokonaisuuksista organisaatioissa johtajan näkökulmasta. Selkeän rajaamisen puuttuminen työajassa ja työtehtävissä tekee johtajan työstä haastavaa ja kuormittavaa. Stressi oli mielletty normaaliksi osaksi johtajan työtehtäviä ja se johtajat olivat tiedostaneet ja hyväksyneet tämän osaksi työtä. Autonomian tunteen ja selkeän työroolin puuttuessa hyvinvointi laskee huomattavasti ja organisaatioihin kaivattiin selkeämpiä rajoituksia. Guest & Conway (2004) painottivat hallinnan tunnetta, selkeää roolia, tuen saamista, kontrollin tunnetta ja tunnetta mahdollisuudesta vaikuttaa organisaation toimintaan. Tunne omasta merkittäväyydestään yleisesti antaa paremman toivon tulevaisuudesta ja näin tuottaa positiivisia tunteita. Coudin & Lima (2011) toivat tutkimuksessaan esiin psyykkisten ja fyysisten sairauksien esiintymistä silloin, kun autonomian tunne ja positiivinen näkemys tulevaisuudesta puuttuvat. Organisaatiot tarvitsevat lisää selkeyttä rakenteelliseen ja sosiaaliseen toimintaan. Erilaiset uhat ja haasteet, liittyen varsinkin henkilöstöhallintaan, koettiin hyvin stressaaviksi.

Meditaatiota ei tietoisesti käytetä, oli toinen kokonaisuus, joka ilmeni aineistosta varsin selkeästi. Johtajat ovat kuulleet meditaatiosta ja ovat osittain ymmärtäneet, mitä hyötyjä tai mahdollisuuksia meditaation harrastamisesta voi saada. Organisaatioissa ei kuitenkaan ole rakenteellisesti aikaa tai mahdollisuutta harrastaa meditaatiota ja meditaatiota ollaan kokeiltu vapaa-ajalla vain äärimmäisessä hädässä. Hädän loputtua meditaatiota ei olla harrastettu. Näin

ollen voin todeta, että meditaatiota ei olla implementoitu organisaatiokulttuuriin tai suomalaiseen vapaa-ajan toimintaan johtajilla. Vaikka meditaatiolle ei yhteistä hyväksyttyä määritelmää, niin johtajien toiminta muistuttaa (Craven 1989, 648-653) määritelmää meditaation ja psykoterapian välisestä toiminnasta, jossa rentoutuminen, keskittyminen, tietoisuuden muuttuva tila, logiikan rentoutuminen ja itsensä havainnoinnin muuttuminen ovat meditaation vaiheelliset osat. Näitä vaiheita on tavoiteltu *tiedostamattomalla* toiminnalla, kuten urheilemalla, videopelejä pelaamalla, musiikin harrastamisella, ulkomaan matkaamisella ja muilla keinoilla. Näitä yhdistävänä tekijöinä johtajien tavoite on saada ajatukset pois työmaailmasta. Mielestäni tässä tavoitellaan toisenlaista tietoisuuden tilaa, jossa mieli rentoutuu ja voidaan keskittyä muihin asioihin ja kokonaisvaltaisesti havainnointi muuttuu. Tätä kontrastia itsensä johtamiselle voidaan tarkastella esimerkiksi (D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck 2007) tutkimuksesta muiden motivaationaalisten rakenteiden kautta. Näitä ovat muun muassa optimismi, onnellisuuden tunne, itsetietoisuuden tunne, itsensä tietoinen seuranta, psykologinen flow, emotionaalinen älykkyys ja muita mitattavia attribuutteja, kuten ikä.

Heikko viestintä kuormittaa, on kolmas kokonaisuus, jossa korostui organisaatioiden jäykkyys, organisaatioiden kyvyttömyys muuttua ja innovoida, johtajien voimattomuuden tunne vaikuttaa organisaation tapaan toimia ja informaation liikkumiseen liittyvät ongelmat. Organisaatioissa oleva työntekijöiden suuri ja nopea liikkuvuus on myös esteenä kestävästä tukiverkoston luomiseksi ja syvempien suhteiden kehittymiseen työkavereiden kesken. Merkityssuhteiden luominen ja tunne siitä, että on osa jotain suurempaa kokonaisuutta, on tärkeä hyvinvointia lisäävä tekijä (Mitroff & Denton 1999; Dehler & Welsh 2003). Pysyvyyden tarvetta ei koettu altruismina, mutta koettiin myötätuntoa hyviä tekijöitä kohtaan ja heistä haluttiin pitää kiinni. Petchsawanga & Duchon (2012, 191) määrittelevät tätä myötätuntona ja työn merkittävyyden tunteena luomaan rauhallisuutta ja mielihyvää. Ho (2010) toi esiin meditaation merkitystä organisaatioiden *innovatiivisuuden, suorituskyvyn ja itseohjautuvan oppimisen* kehittämiseksi. Tässä kokonaisuudessa voimme nähdä täydellisen yhteyden teoriaan ja uskallan väittää, että organisaatiot eivät ole täysin ymmärtäneet, miten hyvinvointia parannetaan. Organisaatiopsykologiaan viitaten organisaatioilla on syytä tarkistaa miten he johtavat toimintaansa, sillä nykyiset johtajat kokevat jo suuren tarpeen muuttaa johtamistapaa ja organisaatioiden nykyinen jäykkyys rakenteellisuus koetaan kuormittavana ja stressaavana.

Johtaminen on jatkuvaa itsensä johtamista, on neljäs ja viimeinen kokonaisuus, joka tästä aineistosta nousi esiin. Suurissa organisaatioissa johtajien tehtävien ollessa hyvin

arvaamattomia ja selkeää määrittelyä ei ole työtehtävillä tai työajoilla, niin tehtävien ennakoiminen ja jatkuva oman toiminnan arviointi, ajankäytön suunnittelu, työtehtävien rajaaminen ja muu ennakoiva toiminta ovat suuressa käytössä. Nämä toimintakeskeiset strategiat ovat hyvin kuormittavia ja ovat sitä enemmän käytössä, mitä epäselkeämpi toiminta on. Kognitiiviset strategiat, kuten omien tunteiden- ja puheen hallinta, ovat selkeästi eniten käytössä. Päättelisin tämän johtuvan suuresta määrästä kommunikaatiota ja jatkuvan sosiaalisen toiminnan vaatimuksista suuremmissa organisaatioissa. Johtajan tehtävä on johtaa ja johtamista ei tapahdu ilman viestintää. Mielestäni oli hyvin luonnollista, että johtajat saivat mielihyvää, tai jopa suurta nautintoa työn etenemisestä. Usein työn eteneminen riippuu muiden tekijöiden toiminnoista, joten ympäristökeskeiset strategiat näkyvät myös vahvasti johtajien toimissa. Perspektiivi itsensä johtamisesta ja siihen liittyvistä tutkimuksista (Manz 1986; Manz & Sims 2001; Manz & Neck 2013; Manz ym. 2016), sekä toimintaa kehittävistä asioista on mielenkiintoinen näkökulma tarkastella johtajan työtä. Steward, Coutright & Manz (2011, 185) toivat esille, kuinka käytöstä tukevat monet ulkopuoliset tekijät kuten esimies, mutta sisäiset tekijät kuitenkin määrittelevät lopulta yksilön kokemuksen ja toiminnan asiasta. Johtajat olivat tunnistanee eri asioita, jotka helpottaisivat itsensä johtamisen taakkaa. Teknillisissä ympäristöissä emotionaalisen älykkyyden osaajia kaivattiin helpottamaan ihmissuhteisiin ja kanssakäymiseen liittyviä asioita tarjoten uutta perspektiiviä ja tuoretta näkemystä asioihin laatikon ulkopuolelta. Petchsawanga & Duchon (2012) toivat esiin työpaikan henkisyden olevan yhteydessä työpaikan suorituskykyyn ja hyvinvointiin, ja nämä niin sanotut henkilöstöosaajat voivat olla yksi tekijä johtajien kehitysehdotuksesta, joka todellakin lisää hyvinvointia.

5.2 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen kulkuun vaikuttaa tutkijan oma näkökulma aiheesta ja hänelle tyypillinen tapa lähestyä aineistoa. Aineisto voidaan ymmärtää monella eri tapaa riippuen täysin, mistä näkökulmasta aineistoa havainnoidaan. Tämän tutkimuksen tapauksessa haastateltavien kertomukset voidaan ymmärtää eri tavoilla kuin haastateltavan alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan eri kriteereillä kuin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen arviointi ja tarkastelu perustuvat sen tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Näitä lähtökohtia ovat tutkimuksen riippuvuus muihin tutkimuksiin, tiedon siirrettävyys verrattavana muihin tutkimuksiin, luotettavuus ja eettisyys ja kyky saada toistettavia tutkimustuloksia muiden tutkijoiden toimesta. Tämän takia

olen pyrkinyt mahdollisimman loogiseen kokonaisuuteen ja dokumentointiin, pyrkinyt viittaamaan aiempaan tutkimukseen huolellisesti ja toiminut tutkijan eettisten normien mukaisesti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294-295)

Pro gradu -tutkielman valvojilla ei eettisistä syistä ole mahdollisuus tarkastaa haastattelujen litterointia, tai kuunnella haastattelujen äänityksiä. Olen pyrkinyt sitomaan tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta vielä vahvemiksi tarjoamalla tutkimukseen osallistujille heidän kanssaan henkilökohtaisesti tuotettua äänitettä ja lisäksi äänitteen itse tekemääni litterointia. Lisäksi olen tarjonnut valmiin tutkimuksen kokonaisuudessaan. Näin osallistujille tarjoutuu mahdollisuus tarkastaa tutkielman rakenne, ja varsinkin tulokset kappaleen viittaukset ja lainaukset. Uskon tämän lisäävän tutkijan ja tutkittavan välistä luotettavuutta ja luomaan paremman kokemuksen ja ystävyyden tutkijan ja tutkittavien välille. Minulla ei ole kontrollia haastattelijoiden halusta puhua, ja heillä on mahdollisuus valehdella äänitteen tekemisen aikana. En usko, että näin tehtiin. Aineiston keruun aikana haastatteluissa haastateltavat käyttivät oikeiden ihmisten ja paikkojen nimiä, joita itsekkin tunnistin. Nämä nimet ja paikat on tässä tutkimuksessa muutettu.

Tutkimuksen pätevyyttä tukevat aikaisemmat tutkimukset ja aikaisempi teoria, ja tulokset ovat selkeästi verrattavissa aiempaan tutkimukseen. Kaikki emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat ovat tunnistettavissa. Kaikki stressin muodot ovat tunnistettavissa. Meditaation eri määritelmiä on tunnistettavissa ja johtajien tavoittelemat hyödyt omalla toiminnallaan stressin vähentämiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi on tunnistettavissa aikaisemman teorian perusteella. Haastateltavien määrän ollessa vielä suurempi kuin neljä, voisi tutkimukseni tulokset olla vieläkin luotettavampia. Tähän pyrin vaikuttamaan suuresti ja etsin koko Suomen laajuisesti osallistujia tutkimukseeni, mutta kohderyhmän tarkkuuden perusteella en voinut haastatella ketä tahansa.

Tiedon siirrettävyys ja luettavuus on mielestäni toteutunut hyvin. Olen tavoitellut uuden tiedon tuottamista, joten en ole suoraan pyrkinyt tuottamaan jo ennalta odotettavaa tutkimustulosta. Olisin toivonut esimerkiksi meditaation olevan enemmän käytössä, jotta olisin saanut sen käyttämisestä tarkempaa tietoa ja tulkittavissa olevaa kommenttia johtajilta. Oletukseni meditaation käyttämisestä ei toteutunut kokonaisuudessaan, joten olen pyrkinyt vielä yksityiskohtaisempaan kuvailuun jakamalla meditaation piirteiden tavoittelua *tiedostettuihin* ja *tiedostamattomiin* toimintoihin. Tätä kuvaa epäsuora meditaation harrastaminen. Olen pyrkinyt mahdollisimman selkeään ja loogiseen kuvailuun käsitteiden ja määritelmien tarkastelussa

sekä kokonaisvaltaisessa esittämisessä. Tätä toimintaa tukevat analyysini metodin valinta, abstrahoinnin pääluokkien valitseminen ja teoriasta näiden kokonaisuuksien esiin nostaminen.

Olen muodostanut tutkielmani rakenteen niin, että lukijalla on mahdollisuus arvioida ja verrata tuloksia teoriaan. Tämä korostuu otsikointini ja varsinkin tulokappaleen perusteella, jossa vertaan haastateltavien omia lausahduksia tulkintojeni tukena. Tulkintani olen pyrkinyt perustelemaan aineistoon viittaamalla ja muodostamalla abstrahoinnissa pelkistettyjä lausahduksia. Nämä esitetään kuitenkin tulososiossa niiden alkuperäisessä muodossa, mutta muuttamalla oikeat nimet, paikat ja työprosessit tunnistamattomiksi.

Olen jatkuvasti joutunut haastamaan omia oletuksiani ja ennakkoluulojani johtajien työstä ja heidän toiminnastaan. Meditaatiota harrastavana olen mieltänyt meditaation laajempaan ja laajemmin hyödynnettävänä ilmiönä. Graduohjauksen aikana olen pyrkinyt tehokkaaseen kommunikaatioon ohjaajieni kanssa, jotta ohjaajillani on mahdollisuus puuttua tutkimuksen ajankohtaiseen etenemiseen ja antamaan palautetta. Noudatin tutkimuksessani tiedeyhteisön hyväksymiä ja määrittelemiä toimintatapoja, jotta tutkijan eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus säilyisi vahvana. Tutkimukseni kohteet ovat osallistuneet tutkimukseeni vapaaehtoisesti ja heille on ilmoitettu yhteystietoni, tutkimukseni aihe, aineistokeruun tavat, kaikki aineiston käyttötavat ja aineiston säilytykseen liittyvät asiat. Ainoastaan minulla ja halutessaan yksilökohtaisesti tutkimukseeni osallistujilla on pääsy tähän tutkimusaineistoon ja sitä ei voi, eikä saa luovuttaa kenellekään muulle henkilölle. Tutkimusprosessin päätyttyä minulla on velvollisuus edelleen huolehtia osallistujien anonymiteetistä ja tarvittaessa poistaa tutkimusaineisto.

5.3 Oman toiminnan kehittäminen

Kokonaisuudessaan uskon suoriutuneeni tutkijan hyvää toiminnallista käytäntöä noudattaen. Kiinnittäisin enemmän kehityksen mahdollisuuksia juuri kanssakäymisessä ja muiden ihmisten kohtaamisessa. Suurimmat epäonnistumiseni koin haastatteluiden aikana ja minusta tuntuu, että yksi kysymykseni epäonnistui. Tutkielmani lopussa on osuus liitteistä, johon olen liittänyt haastattelurungon teemoittain. Mielestäni kysymys nro. kuusi epäonnistui. Ennen haastatteluja kysymys näytti toimivalta, mutta jokainen haastatteluun osallistunut johtaja pysähtyi kysymyksen kohdalla tai kysymykseen tuli suoraan kyllä tai ei –vastaus. Tarkoituksena oli saada selkeästi esiin, harrastetaanko meditaatiota vai ei ja sainkin tähän selkeän vastauksen. Kysymyksiä, joihin on mahdollista saada kyllä tai ei –vastaus kuuluisi ehdottomasti välttää ja

tällä kertaa kysymyksen olisi voinut muotoilla paremmin. Huomasin jo ensimmäisen haastattelun jälkeen, että kysymyksessä oli ongelma mutta päätin säilyttää kysymyksen samana jokaisen haastateltavan kohdalla testimielessä. Kysymyksiin on kiinnitettävä jatkotutkimuksessa enemmän huomiota.

Toisena parannuksen kohteena itselleni on selkeästi haastattelujen suorittaminen ja järjestäminen. Koin useasti tarpeen keskeyttää haastateltavan puheen virran, jos aihe niin sanotusti kulkeutui pois raiteiltaan. Keskityin myös välttämään jatkuvaa kommentointia ja muita lausahduksia. Otin tavakseni myös mainita haastateltaville pyrkiväni näiden välttämiseen. Pukeuduin asiaan kuuluvasti, mutta haastattelupaikkaa jouduttiin hieman etsimään jokaisen, paitsi yhden kohdalla. Näistä asioista huolimatta en usko, että tutkimukseni tulokset olisivat muuttuneet toimintatavasta huolimatta. Aion silti parantaa toimintaani ottamaan paremmin selvää, missä tutkimus voitaisiin suorittaa, ja miten haastattelu kuuluu toimittaa asiallisesti.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Mielessäni on kolme selkeää jatkotutkimusta. Tämän tutkimuksen seuraava looginen askel, olisi käytännössä suorittaa laadullinen tapaustutkimus meditaation harjoittamisesta suomalaisessa organisaatiossa. Itseäni ajatellen ennen jatkotutkimuksen suorittamista hakisin koulutusta meditaation eri muodoista ja harjoittelisin nämä muodot kokeiluna läpi. Uskon, että tämän kautta saisin tarpeeksi konkreettista kokemusta meditaation harjoittamisesta sen eri muotojen kautta, ja näin valikoituisi paras mahdollinen harjoituksen muoto. Lisäksi hakisin lisää pedagogista koulutusta, jotta mahdollinen opetustilaisuus onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Keskittyisin yhteen organisaatioon kerrallaan ja toteuttaisin tutkimuksen kuten (Jain, Khatri & Jamadar 2015) tai (Majumdar ym. 2002). Heidän ja monien muiden tutkimuksien tulosten perusteella voidaan päätellä, että mitattavia tuloksia tulee noin kahden kuukauden harjoittamisella 30 minuuttia päivässä kerrallaan. En näe mitään syytä lähteä etsimään nopeampaa tai hitaampaa lähtökohtaa tutkimuksen pituudelle tai aikataulutukselle.

Jatkotutkimusta tehdessä, olisi tutkimuksen tuloksellisuuden kannalta tehokkaampaa kerätä kahden viikon välein yleinen informaatiokaavake osallistujien yleisestä hyvinvoinnista ja mielentilasta. Tähti- tai numerokaavakkeita pidetään hyvin heikkoina informaation lähteenä niiden subjektiivisuuden takia. Tässä tapauksessa haluaisin edes jotain informaatiota osallistujien käsityksestä siitä, miten heidän yleinen hyvinvointinsa ja mielenkiintonsa tutkimusta kohtaan muuttuu. Jos tämän tyyppinen tutkimus implementoidaan metodina

heikosti, niin tutkimuksen tulokset ja alkuperäinen tarkoitus varmistaa meditaation harjoittamisen hyöty suomalaisessa organisaatiossa ei ehkä menesty.

Toisena mahdollisena jatkotutkimuksena laajempi teoreettinen tutkimus voisi auttaa meditaation hyötyjen käsitteellistämässä. Lääketieteellinen lähtökohta psykofysiologian, ja varsinkin neuropsykologian kautta voisi tarjota enemmän informaatiota kehollisista muutoksista meditaation harjoittamisen kautta. Meditaatio on hieman abstrakti menetelmä ja toimintamalli, jota ei ole vielä täysin ymmärretty. Mielestäni hallintotieteiden tutkimusta tulisi kehittää juuri meditaation ja emotionaalisen itsensä johtamisen tarkastelun kautta. Vaikka meditaatio on laaja kokonaisuus, niin on mahdollisuus luoda kattava teoreettinen teos kooten kaikki tunnetut meditaation menetelmät ja tämän perusteella muodostaa käytännönläheinen tutkimus, jossa jokainen meditaation menetelmä käydään kohderyhmän avulla testaten läpi. Näin saadaan selkeätä dataa meditaation tietyn menetelmän tehokkuudesta samalla aikapituudella, kuten (Majumdar ym. 2002) tutkimuksessa. Näitä tuloksia olisi myös helppo verrata keskenään. Näen tässä mahdollisuuden löytää myös tarkemmin kaikista tehokkain meditaation menetelmä eri sektoreille, kuten koulu-, kunta- tai organisaatiosektorille.

Kolmantena ja viimeisenä jatkotutkimuksena, olisi suorittaa tätä tutkielmaa laajempi tutkimus. Enemmän haastateltavia, laajempia organisaatioita, erikoisempia ja haastavampia johtajan tehtäviä niin alaisten näkökulmasta, kuin johtajien näkökulmasta. Sain tähän tutkielmaan tarpeeksi aineistoa muodostamaan kokonaisuudessaan selkeän ja mielestäni hyödyllisen kokonaisuuden. Tutkimuksista voi kuitenkin tehdä laajempia ja uskon, että näin voidaan mahdollisesti saada kattavampi ja rikkaampi tutkimus.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alexander, C, N., Chandler, H, M., Langer, E, J., Newman, R, I., Davies, J, L. (1989). Transcendental Meditation, Mindfulness, and Longevity: An Experimental Study With the Elderly. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57(6), 960-964.
- Atkinson, R. D. and Ezell, S. J. (2012). *Innovation Economics: The Race for Global Advantage*. Yale University Press: New Haven, CT.
- Bell, A. S., Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing and work-life balance of academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25-37.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press: New Haven, CT.
- Bond, M.H. (2013). The pan-culturality of well-being: but how does culture fit into the equation? *Asian Journal of Social Psychology*, 16(2), 158-62.
- Brown, S. P., Cron, W. L. & Slocum, J. W. (1997). Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behaviour and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing*, 61, 39-50.
- Burns, H. (2015). Health of nations. *New Scientist*, 225(3005), 26-7.
- Caan, W. (2011). How family friendly is the UK? *BMJ*, 343(7819), 331-2
- Caan, W. (2015). Experimental research on well-being since 2004. *Journal of Public Mental Health*, 14(4), 211-3.
- Caan, W. (2016). Robust wellbeing. *Journal of Public Mental Health*, 15(3), 141-149
- Chandra, S., Sharma, G., Sharma, M., Jha, D. & Mittal, A. P. (2008). Workload regulation by Sudarshan Kriya: an EEG and ECG perspective. *Brain Inform*, 4, 13-25.
- Colligan, T. W. & Higgins, E. M. (2005). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89–97.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory. Research and Application*. Sage: Newbury Park, CA.

- Coudin, G. & Lima, M.L. (2011). Being well as time goes by: future time perspective and well-being. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 11(2), 219-32.
- Craven, J. L. (1989). Meditation and psychotherapy. *Canadian Journal of Psychiatry*, 34, 648–653.
- Crisp, A., Gelder, M., Goddard, E. and Melzer, H. (2005). Stigmatization of people with mental illnesses: a follow-up study within the changing minds campaign of the royal college of psychiatrists. *World Psychiatry*, 4(2), 106-13.
- D’Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4).
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Dehler, G. E. & Welsh, M. A., (2003). The experience of work: Spirituality and the new workplace. In: R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz, eds. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 108-122.
- Deshpande, R. C. (2012) A Healthy way to handle work place stress through Yoga, Meditation and Soothing Humor. *International Journal of Environmental Sciences*, 2(4).
- Drucker, B. (1993). *Post Capitalist Society*. Harper Business: New York, NY.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.
- Feskanich, D., Hastrup, J. L., Marshall, J. R., Colditz, G. A., Stampfer, M. J., Willett, W. C., Kawachi, I. (2002). Stress and suicide in the Nurses’ Health Study. *J Epidemiol Community Health*, 56, 95-98.
- Gaspar, T., Ribeiro, J. P., Gaspar de Matos, M., Leal, I. & Ferreira, A. (2012). Health-related quality of life in children and adolescents: subjective well-being. *Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 177-86.
- Goleman, D. & Davidson, R. J. (2017). *Altered Traits. Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain and Body*. Penguin Random House LLC, 375 Hudson Street: New York, 10014.
- Goleman, D. (1981). Meditation and consciousness: An Asian approach to mental health. *American Journal of Psychotherapy*, 30, 41-54.

- Grant, N., Hamer, M. & Steptoe, A. (2009). Social Isolation and Stress-related Cardiovascular, Lipid, and Cortisol Responses. *Annals of Behavioral Medicine*, 37(1), 29-37.
- Guest, D. and Conway, N. (2004). *Employee WellBeing and the Psychological Contract: A Research Report*. London: CIPD.
- Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O-H. (toim.) (2001). *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjät*. Tampere: Vastapaino.
- Hillier, D., Fewell, F., Caan, W. and Shephard, V. (2005). Wellness at work: enhancing the quality of our working lives. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 419-31.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ho, L.-A. (2010). *Meditation, learning, organizational innovation and performance*. Department of educational technology. Taiwan: Tamkang University.
- Housman, M. & Minor, D. (2015). *Toxic Workers*. Harvard Business School Strategy Unit. Working Paper, 16-57.
- Hurrell, J., Nelson, D., & Simmons, B. (1998). Measuring job stressors and strains: Where we have been, where we are, and where we need to go. *Journal of Professional Health Psychology*, 3, 368–389.
- Hutcherson, C, A., Seppala, E, M., Gross, J, J. (2008). Loving-Kindness Meditation Increases Social Connectedness. Stanford University. *Emotion*. 8(5), 720-724.
- Jain, M, M., Khatri, N., Jamadar, P. (2015). Improved Brain Function from Meditation Following an Awareness Training Programme in Spiritual Medicine (ATPiSM). *Journal of Evolution of Medical and Dental Sciences*, 4(51), 8881-8893.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-49.

- Jaruzleski, B., Loehr, J., & Holman, R. (2011). The global innovation 1000: Why culture is key. *Strategy+Business*, 65, 1–16.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Joëls, M., Baram, T. Z. (2009). The neuro-symphony of stress. *Nat. Rev. Neuroscience*, 10, 459–466.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Taylor, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187.
- Jude-York, D. A. (1991). *Organizational learning climate, self-directed learners, and performance at work*. Unpublished doctoral dissertation. Santa Barbara, CA: The Fielding Institute.
- Kinjerski, V. M. and Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change*, 17(1), 26-42.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Brunner, E., Vahterja, J. & Marmot, M. G. (2006). Work Stress, weight gain and weight loss: evidence for bidirectional effects of job strain on body mass index in the Whitehall 2 Study. *International Journal of Obesity*, 30, 982-987.
- Knifton, L. (2015). Collective wellbeing in public mental health. *Perspectives in Public Health*, 135(1), 24-6.
- Knowles, M. (1975). *Self-directed Learning as a Guide for Learners and Teachers*. Cambridge, MA: Adult Education.
- Le Fevre, M., Matheny, J. and Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726-44.
- Leavy, B. (1998). The concept of learning in the strategy field: review and outlook. *Management Learning*, 29(4), 447-66.
- Lesser, E. L. and Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-41.

- Mahoney, M. J. & Amkoff, D. B. (1979). *Self-management: Theory, research and application*. Teoksessa Brady, J. P. & Pomerleau, D. (toim.) *Behavioral medicine: Theory and practice* (75-96). Baltimore: Williams and Williams.
- Mahoney, M. J., & Amkoff, D. B. (1978). *Cognitive and selfcontrol therapies*. Teoksessa Garfield, S. L. & Borgin, A. E. (toim.) *Handbook of psychotherapy and therapy change* (689-722). New York: Wiley.
- Majumdar, M., Grossman, P., Dietz-Waschkowski, B., Kersig, S., Walach, H. (2002). Does Mindfulness Meditation Contribute to Health? Outcome Evaluation of a German Sample. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 8(6), 719-730.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2013). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (Sixth edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new Superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 77-107.
- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 1-13.
- Matchim, Y., & Armer, J. M. (2007). Measuring the psychological impact of mindfulness meditation on health among patients with cancer: A literature review. *Oncology Nursing Forum*, 34, 1059–1066
- Mauno, S., Ruokolainen, M. & Kinnunen, U. (2013). Does aging make employees more resilient to job stress? Age as a moderator in the job stressor–well-being relationship in three Finnish occupational samples. *Aging & Mental Health*, 17(4), 411–422.
- McCollum, B., (1999). Leadership development and self-development: An empirical study. *Career Development International*, 4(3), 149-154.

- Mitroff, I. I. and Denton, E. A., (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1985). *Re-inventing the Corporation*. New York, NY: Warner Books.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1997), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London.
- Petchsawanga, P & Duchon, D. (2012). Workplace Spirituality. Meditation and Work Performance. *Spirituality & Religion*, 9(2),189-208.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York, NY: Harper & Row
- Peterson, C, T., Bauer, S, M., Chopra, D., Mills, P, J., Maturi, R, K. (2017). Effects of Shambhavi Mahamudra Kriya a Multicomponent Breath-Based Yogic Practice (Pranayama), on Perceived Stress and General Well-Being. *Journal of Evidence-Based Complementary & Alternative Medicine: Sage*, 22(4) 788-797.
- Porges, S. W. (2001). The polyvagal theory: phylogenetic substrates of a social nervous system. *International Journal of Psychophysiology*, 42, 123-146.
- Porges, S. W. (2011). *The Polyvagal Theory. Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication and Self-Regulation*. 1st ed. W.W. Norton & Company. London: New York.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538
- Renwick, D. (2003). HR managers: Guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*, 32 (3), 341-359.
- Robbins, S. P. (2006). *Organisational Behaviour*. 11th Ed. Delhi: Pearson Education, 569.
- Sauter, S. L. (1999). Occupational stress and work-related upper extremity disorders: Concepts and models. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Schmidt-Wilk, J., (2003). TQM in Europe: A case study TQM and the transcendental meditation program in a Swedish top management team. *The TQM Magazine*, 15(4), 219-229.

Schuler, R. S. (2013). Opportunities abound in HRM and innovation. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 4(2), 121-127.

Schwabe, L., Joëls, M., Roozendaal, B., Wolf, O. T. & Oitzl, M. S. (2012). Stress effects on memory: An update and integration. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. 36, 1740-1749.

Selys, H., (1936). Teoksessa. Pestonjee, D.M. (1999). (toim.) *Stress and Coping: the Indian Experience*, 2nd Edition. Sage, 15.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday Currency.

Sharma, H., Datta, P. & Singh, A. (2008). Gene expression profiling in practitioners of Sudarshan Kriya. *J Psychosom Res*, 64, 213-218

Siegel, R. D., Germer, C. K., & Olendzki, A. (2009). Mindfulness: What is it? Where did it come from? Teoksessa F. Didonna (toim.). *Clinical handbook of mindfulness* (17–35). New York, NY: Springer.

Simpson, T. L., Kaysen, D., Bowen, S., MacPherson, L. M. (2007). PTSD symptoms, substance abuse and vipassana meditation among incarcerated individuals. *Journal of Traumatic Stress*, 3, 239–249.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 37(1), 185-222.

Stryker, R., Docka-Filipek, D. & Wald, P. (2012). Employment Discrimination Law and Industrial Psychology: Social Science as Social Authority and the Co-Production of Law and Science. *Law & Social Inquiry*, 37(4), 777–814.

Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinant of innovation, types of innovations, IMDS 111,1 130 and measures of organizational performance. *Omega. International Journal of Management Science*, 24(6), 631-47.

Tambyah, S. K. & Tan, S. J. (2013), *Happiness and Wellbeing: the Singaporean Experience*. London: Routledge.

Thomas, J. W., Cohen, M. (2014). A Methodological Review of Meditation Research. *Frontiers in Psychiatry*, 5, 74.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A. and Schwabsky, N. (2005). *Innovation in the Public Sector*. Oslo: The University of Haifa and NIFU STEP.

West, M. A. (1979). Meditation. *British Journal of Psychiatry*, 135, 457– 467.

Yang, X. (2016). Self-compassion, relationship harmony versus self-enhancement: different ways of relating to well-being in Hong Kong Chinese. *Personality and Individual Differences*, 89, 24-7.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko teemoittain

Teema 1. Emotionaalinen itsensä johtaminen

1. Voitko ensimmäiseksi kuvailla normaalia työpäivääsi?
2. Voisitko kertoa esimerkin lähiajalta, jolloin tunsit onnistuneesi hyvin työssäsi?
3. Tuleeko mieleesi tilannetta, jota et koe johtaneesi parhaalla mahdollisella tavalla?
4. Miten teet työstäsi mielekästä myös epämiellyttävien tehtävien osalta?

Teema 2. Meditaatio

5. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta meditaatio?
6. Oletko koskaan kokeillut erilaisia meditaatio harjoituksia, kuten hengitysharjoitusta – tai muuta?
7. Voisitko kuvailla toimia, joilla rentoutat itseäsi?
8. Pyritkö koskaan tietoisesti rentouttamaan kehosi? miten?
9. Voitko kuvailla, mikä tuo sinulle suurta mielihyvää työssä tai työn ulkopuolella?

Teema 3. Stressi

10. Koetko mielestäsi stressiä, voitko arvioida kuinka paljon?
11. Mitä ovat ne asiat, jotka kuormittavat sinua eniten työssäsi?
12. Kuvailisitko miten stressi tai muu paine vaikuttaa toimintaasi töissä?
13. Voitko arvioida, kuinka usein muiden toimet aiheuttavat sinulle paineita töissä?
14. Jos sinulla olisi kaikki valta muuttaa organisaatiosi johtamistapaa, mitä muuttaisit?