

Tanja Tamminen

**AMMATTIKORKEAKOULUJEN LEHTOREIDEN KOKEMUKSIA ITSENSÄ  
JOHTAMISESTA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2019

## TIIVISTELMÄ

Tanja Tamminen: Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemuksia itsensä johtamisesta  
Tampereen yliopisto  
Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen maisteriohjelma  
Kesäkuu 2019

---

### Tiivistelmä

Tämä tutkimus käsittelee itsensä johtamista ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemuksina. Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden työ on muuttunut viime vuosina ja se on vaatinut heiltä enenevästi itsensä johtamisen taitoja selviytyäkseen työn ja työympäristön nopeista muutoksista sekä koetun kiireen, joustavuuden ja jatkuvan uudistuksen edellytyksistä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamisen keinoja ja itsensä johtamiselle annettuja merkityksiä. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata, miten esimies voi tukea lehtoreiden itsensä johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta kuvaavaa ja ymmärrystä lisäävää tietoa itsensä johtamisesta ja sen tukemisesta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat itsensä johtamisen teoria (Manz & Sims 1980), Decin ja Ryanin (2004) itsemääräämisteoria, tutkimusta taustoittava itsensä johtamisen strategia (Neck & Houghton 2006) sekä superjohtajuuden käsite (Manz & Sims 1999).

Tutkimuskysymysten asettelussa ja tutkimuksen tieteenfilosofisissa lähtökohdissa tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Aikaisemmin itsensä johtamista on tutkittu määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Näin ollen laadullisen tutkimusotteen tuottama, kuvaava ja ilmiön ymmärrystä lisäävä tutkimustieto on vähäistä. Lisäksi ammattikorkeakoulujen lehtoreiden näkökulma on uusi lähestymistapa itsensä johtamisen laadullisena tutkimisena. Tutkimukseen osallistui kolmen eri ammattikorkeakoulun lehtoreita. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Aineiston analyysissä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä ja tutkijan päättelyn logiikka ohjasi analyysinprosessia sekä tutkimuksen tulosten tulkintaa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ammattikorkeakoulujen lehtoreilla on keinoja itsensä johtamiseen ja ne ovat itsesäätely, resilienssi sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Itsensä johtamisen merkitykset ammattikorkeakoulujen lehtoreille ovat kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta ja menestyminen työssä. Tulokset osoittavat, että esimies voi tukea lehtoreiden itsensä johtamista ja se edellyttää esimieheltä johtamisen taitoa ja johtamisen integriteettiä.

Keskeinen jatkotutkimusaihe tämän tutkimuksen perusteella on itsensä johtamisen tukemisen ilmiön syvempi tutkiminen ja siihen liittyvä oppimisen edistäminen johtamisen näkökulmasta vastaamaan tulevaisuuden johtamisen haasteisiin.

Avainsanat: itsemääräämisteoria, itsensä johtaminen, resilienssi, sisäinen motivaatio, superjohtajuus

"Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla"

## **ABSTRACT**

Tanja Tamminen: Experiences of self-leadership among lecturers at universities of applied sciences  
Tampere University  
Faculty of Management and Business  
Master's Degree Programme in Higher Education Administration and Management  
June 2019

---

### **Abstract**

This study examines self-leadership as experienced by lecturers at universities of applied sciences (UAS). The work of lecturers at UAS has changed in recent years and increasingly calls for self-leadership skills; rapid changes in the work and the working environment require speed, flexibility and continuous improvement.

The purpose of this study was to describe the methods of self-leadership employed by UAS lecturers and explore its relevance to them. It also intended to outline how supervisors can themselves support the self-leadership of the lecturers under them. Its aim was to provide new descriptive and conceptual perspectives on self-leadership and its development. The theoretical framework for the research was informed by the theory of self-leadership (Manz & Sims 1980), self-determination theory (Deci & Ryan 2004), self-leadership strategy (Neck & Houghton 2006) and the concept of super leadership (Manz & Sims 1999).

The research is qualitative. Self-leadership has hitherto largely been studied using quantitative methods; and the focus on the perspective of UAS lecturers is itself novel in a qualitative study of leadership. Lecturers from three different UAS participated in the study. The empirical data for the research was collected by electronic questionnaires. Content analysis was used in the analysis of the material.

The results suggest that UAS lecturers have the means for self-leadership, in the form of self-regulation, resilience, and social cohesion. UAS lecturers associate self-leadership with success at work and a more general sense of well-being. The results demonstrate that supervisors can support self-leadership among lecturers through leadership skills and leadership integrity.

Future research should focus on support for self-leadership and the promotion of learning to meet the challenges of future leadership.

**Key words:** self-determination theory, self-leadership, resilience, internal motivation, super-leadership

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3	Tutkimuksen korkeakoulupoliittinen konteksti .....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	8
2.1	Itsensä johtamisen ilmiö .....	8
2.2	Itsensä johtamisen strategiat.....	15
2.3	Itsensä johtaminen itsemääräämisteorian näkökulmasta .....	17
2.4	Itsensä johtamisen tukeminen superjohtajuuden näkökulmasta .....	20
2.5	Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista .....	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
3.1	Tutkimusstrategia .....	24
3.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta .....	25
3.3	Aineiston analyysi .....	26
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
4.1	Itsensä johtaminen keinot ammattikorkeakoulujen lehtoreilla .....	32
4.2	Itsensä johtamisen merkitys ammattikorkeakoulujen lehtoreilla.....	43
4.3	Esimiehen tuki itsensä johtamisessa.....	55
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
5.1	Pohdinta.....	66
5.2	Pohdintaa tutkimuksen tieteellisestä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä .....	75
5.3	Jatkotutkimusehdotuksia .....	78
	LÄHTEET .....	80
	LIITTEET.....	88

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Menestyminen tulevaisuudessa edellyttää työn uudelleen tarkastelua, kykyä oppia uutta, uudenlaista osaamista ja monipuolisia taitoja työntekijöiltä sekä esimiehiltä. (Åhman 2003; Sydänmaanlakka 2006; Martela & Jarenko 2014). Itsensä johtamiseen liittyvän tutkimuksen tärkeyden selittävät työn ja työympäristön nopeat muutokset, koettu kiire sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen edellytykset työssä (Sydänmaanlakka 2006). Itsensä johtaminen on merkittävä taito työssä nyt ja tulevaisuudessa.

Itsensä johtamiseen liittyvät tutkimukset keskittyivät 1990-luvulla itsensä johtamisen teoreettiseen tarkasteluun Manzin (1986) kehittämän itsensä johtamisen teorian jälkeen. Ilmiö on herättänyt mielenkiintoa erityisesti liike-elämässä muun muassa tiimin tuottavuuden, yksilön taustatekijöiden ja itsensä johtamisen välisen yhteyden näkökulmasta (mm. Millikin 1994; Kazan 1999). Itsensä johtamiseen liittyvät tutkimukselliset intressit muuttuivat 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alkupuolella itsensä johtamisen tutkimuksiin kehitettyjen mittareiden myötä (Anderson & Prussian 1997; Neck & Houghton 2002; Andreßen & Konradt 2007). Mittareita ovat soveltaneet muun muassa Khan (2000), joka tutki itsensä johtamista koulutusohjelman avulla sekä itsensä johtamisen, iän ja työssäoloajan välistä yhteyttä, sekä Ho ja Nesbit (2008), jotka sovelsivat mittaria itsensä johtamisen tutkimuksessa kansainvälisyyden ymmärtämiseksi. Itsensä johtamisen tutkimus muuttui merkittävästi mittareiden kehittymisen ja itsensä johtamiseen liittyvien kognitiivisen strategioiden hyödyntämisen myötä. 2000-luvun loppupuolella itsensä johtamiseen liittyvät tutkimukset kohdistuivat koulutusten ja koulutusohjelmien vaikuttavuuden tutkimiseen (mm. Åhman 2003; Sydänmaanlakka 2003; Neck & Houghton 2006). Merkittäviä 2000-luvun ilmiöitä olivat itsensä johtamisen, sisäisen motivaation ja tunneälykkyyden välisten suhteiden tutkiminen (mm. Quigley & Tymon 2006; Furtner, Rauthmann & Sachse 2010) sekä Suomessa Åhman (2003), joka tutki oman mielen johtamista.

Tämän tutkimuksen taustateoriat ovat Manzin ja Simsin (1980) itsensä johtamisen teoria (*Self-leadership Theory*) sekä Decin ja Ryanin (2000a, 2004) itsemääräämisteoriat (*Self-Determination Theory SDT*). Lisäksi tutkimusta taustoittaa Manzin ja Simsin (1999) superjohtajuuden (*super-leadership*) käsite sekä Neckin ja Houghtonin (2006) itsensä johtamisen strategiat. Tämän

tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, itsemääräämisteoria ja superjohtajuus.

Itsensä johtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista omaan itseen vaikuttamista, jolloin yksilö asettaa itselleen tavoitteita ja lisää tehokkuutta työssään. Yksilön toimintaa ohjaavat ensin yksilön sisäiset voimat ja vasta tämän jälkeen ulkoiset vaikuttimet, kuten esimerkiksi esimies ja hänen toimintansa. (Manz & Sims 1980; Manz 1983, 1986; Houghton 2000; Martela & Jarenko 2014). Itsensä johtaminen strategiat liittyvät toiminnallisiin ja kognitiivisiin taitoihin, joiden avulla yksilö parantaa tehokkuutta. Itsensä johtamisen strategiat ovat käyttäytymiseen keskittyvät (*behavior-focused strategies*), luontaiseen palkitsevuuteen keskittyvät (*natural reward strategies*) ja sisäisesti rakennettuihin ajatusmalleihin liittyvät strategiat (*constructive thought pattern strategies*). (Neck & Houghton 2006; Carmeli, Meitar & Weisberg. 2006; Hauschildt & Konradt 2012.) Itsemääräämisteoria kuvastaa isäisen motivaation esille saamista sekä sen ylläpitämistä. Sisäinen motivaatio tukee yksilön toimintaa ja se on ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin (Deci & Ryan 2000a). Itsemääräämisteorian mukaan psykologiset perustarpeet ovat sisäisesti motivoituneen käyttäytymisen lähtökohtana siitäkin huolimatta, että yksilö on jatkuvasti erilaisten ulkoisten tekijöiden vaikutuksen alaisena. (Byman 2002; Deci & Ryan 2000a.) Superjohtajuudella tarkoitetaan johtamista, jossa esimies kannustaa omalla toiminnallaan alaisiaan kehittämään omia itsensä johtamisen taitoja (Manz & Sims 1991).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista sekä lehtoreiden käsityksiä siitä, miten esimiehet voivat tukea heidän itsensä johtamistaan. Tutkimuksen asetelman tekee merkittäväksi taustalla olevat korkeakoulupoliittiset uudistukset, joiden tavoitteena oli ammattikorkeakoulujen rakenteellinen uudistaminen, toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantaminen itsenäisellä sekä joustavammalla toiminnalla. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014).

Ammattikorkeakouluihin liittyvää tutkimusta tarvitaan lisää, koska tutkitun tiedon avulla ammattikorkeakoulujen on mahdollista kehittää toimintaansa ja vastata niihin kohdistuneisiin uudistusvaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen ilmiötä lähestyttiin ammattikorkeakoulujen lehtoreiden näkökulmasta, koska on tärkeää tutkia ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista, jotta sen merkitys tulee näkyväksi lehtorille itselleen ja esimiehille itsensä johtamisen tukemisen näkökulmasta. Ilmiön tutkiminen on tärkeää myös siksi, että lehtorin itsensä johtamisen taidon avulla on mahdollista vaikuttaa ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden itsensä johtamisen taitoon.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusmenetelmä on perusteltu, koska sen avulla on mahdollista kuvata ja lisätä ymmärrystä itsensä johtamisen ilmiöstä ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemana. Lisäksi aiemmin itsensä johtamista on lähestytty määrällisillä tutkimusmenetelmillä (mm. Houghton 2000; Bligh, Pearce & Kohles 2006; Quigley & Tymon 2006; Ho & Nesbit 2008; Furtner, Rauthmann & Sachse 2010; Millikin, Hom & Manz 2010; Amundsen & Martinsen 2015). Itsensä johtamisen ilmiö on herättänyt mielenkiintoa nimenomaan liike-elämässä (Quigley & Tymon 2006; Amundsen & Martinsen 2015). Tässä tutkimuksessa lehtoreiden näkökulma ja ammattikorkeakoulukonteksti ovat uusia lähestymistapoja itsensä johtamisen tutkimuksessa.

Kiinnostus tutkimusaiheeseen on syntynyt itsensä johtamisen ja motivaation merkityksen ymmärtämisestä sekä korkeakoulutukseen kohdistuneiden muutosten seuraamisesta oman työuran aikana ammattikorkeakoulussa. Itsensä johtamisen tukeminen henkilöstöjohtamisen keinoin on tärkeä lähtökohta tulevaisuuden johtamisessa.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamisen keinoja ja itsensä johtamiselle annettuja merkityksiä. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata, miten esimies voi tukea lehtoreiden itsensä johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta, kuvaavaa ja ymmärrystä lisäävää tietoa itsensä johtamisesta ja sen tukemisesta. Tutkimuksessa ilmiötä lähestytään yksilön näkökulmasta ja olemassa olevaa todellisuutta kuvataan ammattikorkeakoulun lehtorin kokemana. Tutkimuksen näkökulmat linkittyvät kiinteästi toisiinsa ja vaikuttavat ilmiön ymmärtämiseen laajemmin.

Tutkimuskysymykset:

1. Millä keinoin ammattikorkeakoulujen lehtorit johtavat itseään?
2. Millainen merkitys itsensä johtamisella on ammattikorkeakoulujen lehtoreille?
3. Miten esimies voi tukea ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista?

## **1.3 Tutkimuksen korkeakoulupoliittinen konteksti**

Tämän kappaleen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkimuskontekstista sekä siihen viime vuosina kohdistuneista uudistuksista ja muutoksista. Ammattikorkeakoulussa lehtoreiden työ vaihtelee ja työaika koostuu opetustehtävien lisäksi muista erilaisista tehtävistä. Ammattikorkeakoulun lehtorilta

edellytetään soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa. Lehtoreilta, joiden opetustehtäviin pääosin kuuluu opintojen suunnittelu, toteutus ja arviointi, vaaditaan lisäksi kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 2014).

Opetushallituksen tilastopalvelu Vipusen mukaan opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnan alla on 23 ammattikorkeakoulua Suomessa. Lisäksi Ahvenanmaalla on yksi ammattikorkeakoulu ja sisäministeriön alaisuudessa Poliisiammattikorkeakoulu. Opetus- ja kulttuuriministeriön Vipunen tietokannan mukaan ammattikorkeakoulussa vuonna 2018 oli 5140 lehtoria, muuta henkilökuntaa 3373 ja T&K&I -toiminnan henkilökuntaa 1289 eli yhteensä 9802. (Vipunen 2019.)

Ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat huolellisesti suunniteltuja järjestelmiä, joiden tehtävänä on toteuttaa niille asetetut tehtävät. Suomessa korkeakoulujärjestelmää ohjaavat eduskunta, valtioneuvosto sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. (Kohtamäki 2014.)

Suomalainen korkeakoulujärjestelmä on käynyt läpi suuret reformit 2010-luvulla, jolloin sekä yliopisto- että ammattikorkeakoululait uudistettiin ja rahoitusmallia kehitettiin kohti tulosperusteista rahoitusmallia. Rahoitus on merkittävin korkeakoulujen toimintaa ja kehittämistä ohjaava tekijä. Suurin korkeakouluja rahoittava tahon Suomessa on valtio. Korkeakoulutuksen kustannukset katetaan sekä yksityisellä että julkisella rahoituksella. Julkisella sektorilla tarkoitetaan valtiota ja myös mitä tahansa keskus-, väli- tai paikallista poliittishallinnollista julkista organisaatiota. Julkista opetus- ja tutkimusrahoitusta myöntävät hakemuksesta asiantuntijaorganisaatiot, kuten Tekes ja Suomen Akatemia. Erilaiset säätiöt ja järjestöt rahoittavat myös korkeakoulutusta joko vastikkeetta lahjoituksin tai vastikkeellisesti tilauskoulutuksina tai tutkimussopimuksilla. (Kivistö 2014, 203).

Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden työnkuva on muuttunut viime vuosina ja yhteiskunnalliset muutokset ovat välillisesti ja välittömästi vaikuttaneet tähän muutokseen. Seuraavassa kappaleessa avataan tutkimuksen kohderyhmän taustaorganisaatioiden vuosia kestänyttä muutosta yksityiskohtaisemmin.

### *Ammattikorkeakoulujen uudistus*

Ammattikorkeakoulujen rakenteellinen uudistus aloitettiin 2011 pääministeri Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa. Ammattikorkeakoulujen uudistuksen taustalla on vuonna 2010 Salmisen ja Ylä-Anttilan tekemä taloudellisen ja hallinnollisen uudistuksen selvitys. Selvityksen lopputuloksena esitettiin, että ammattikorkeakoulujen rahoitus-, ohjaus- ja hallintojärjestelmät uudistetaan siten, että perusrahoitus siirtyy kokonaan valtiolle ja korkeakoulut sekä niiden ylläpitäjät yhdistetään yhdeksi



oikeustoimihenkilöksi, jolloin korkeakouluista tulee osakeyhtiöitä. Rahoitusmallin tarkoituksena oli parantaa korkeakoulujen tuloksellisuutta. (Salminen & Ylä-Anttila 2010.)

Ammattikorkeakoulujen uudistuksen I-vaiheessa uudistettiin ammattikorkeakoulujen toimiluvat sekä niihin liittyvät koulutusvastuut. I-vaiheen lainsäädäntö astui voimaan 1.1.2014. Toisessa vaiheessa 1.1.2015 ammattikorkeakouluista tuli osakeyhtiöitä. I-vaiheen uudistetuissa toimiluvissa määrättiin koulutusvastuista, jolloin ammattikorkeakoulujen koulutustarjontaa voitiin suunnata paremmin työelämän tarpeisiin. Näin ammattikorkeakoulujen autonomia koulutuksen järjestämistavoissa lisääntyi. Ammattikorkeakoulujen strategiat määrittelevät toiminnan perusteet ja tavoitteet. Määritellyt tahtotila ja suunta vaikuttavat suoraan toimijoihin organisaatiossa asettaen uusia vaatimuksia ja työn sisältöjä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018 a, b & d)

Ammattikorkeakoulujen toiminta edellyttää toimilupaa, joka sisältää Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulujen välisen sopimuksen. Toimiluvassa sovitaan tavoitteista, kehittämiskohteista, aikatauluista sekä seurannasta ja näiden toteutumista arvioidaan vuosittain. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.) Ammattikorkeakouluja ohjataan edellä mainitun lainsäädännön ja hallitusohjelman linjausten mukaisesti sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulujen välisillä sopimuksilla. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

Ammattikorkeakoululain (932/2014) tarkoituksena on vahvistaa ammattikorkeakoulujen toimintaedellytyksiä varmistamalla niiden taloudellinen ja hallinnollinen autonomia, päätöksenteon sujuvuus, toiminnan rakenteet sekä riittävät kannusteet. Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ”ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämään ja sen kehittämiseen sekä tutkimukseen, taiteelliseen ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustavaa korkeakouluopetusta”. Lisäksi niiden tulee harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Myös kansainvälinen yhteistyö, sen edistäminen ja kehittäminen kuuluvat ammattikorkeakoulujen tehtäviin. Ammattikorkeakoululakiin 28.12.2018 tehdyt muutokset astuivat voimaan tammikuussa 2019. Lain muutokset tuovat lisää jatkuvan oppimisen ja tilauskoulutuksen mahdollisuuksia ammattikorkeakouluihin.

Uudistuksessa (Ammattikorkeakoululaki 932/2014) ammattikorkeakoulujen perusrahoitus siirtyi kokonaan valtiolle. Rahoituksessa huomioidaan toiminnan laatu, vaikuttavuus ja laajuus. Korkeakoulujen rahoituksen uudistamisen tavoitteeksi asetettiin muun muassa hallinnon tehostaminen, nopea siirtyminen työelämään, koulutuksen läpäisyn parantaminen ja ammattikorkeakoulujen profiloituminen vahvuusaloilleen. Ammattikorkeakoulujen julkinen rahoitus määrätään vuosittain valtion talousarvion yhteydessä. Valtionrahoitus koostuu

perusrahoituksesta ja arvonlisäverokompensaatiosta. Perusrahoitus jaetaan ammattikorkeakoulujen rahoitusindikaattoreihin perustuvan mittaamisen kautta siten, että 85 % määräytyy koulutuksen indikaattoreiden perusteella (55 opintopistettä, valmistuneiden määrä) ja 15 % tutkimus- ja kehittämistoiminnan indikaattoreiden perusteella. Tärkeimmiksi indikaattoreiksi on määritelty suoritettut ammattikorkeakoulututkinnot (46 %) ja 55 opintopistettä suorittaneiden määrä (24 %) (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a, c ja d). Mittareiden ohjaavaa vaikutusta voidaan arvioida merkittäväksi niiden painotuksen vuoksi. Valtioneuvosto hyväksyi tammikuussa 2019 korkeakoulujen uudet rahoitusmallit vuosille 2021-2024. Uudella rahoitusmallilla luodaan korkeakoulun strategiselle kehittämiselle ja tulevaisuuteen suuntautuneelle pitkäjänteiselle uudistumiselle nykyistä vahvemmat kannusteet. Rahoitusmallin uudistaminen on osa korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 toimeenpanoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019).

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointiraportissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018) kuvataan uuden lainsäädännön vaikutuksia sekä sen tuomia uusia toimintamahdollisuuksia ammattikorkeakouluille. Raportin mukaan opiskelijoiden opintojen seuranta on lisääntynyt, hallinnollinen raportointi, ulkopuolisen hankerahoituksen hakeminen ja julkaisutoiminta ovat lisääntyneet. Raportin mukaan uusi rahoitusmalli on eniten vaikuttanut henkilöstön työhön. Raportin mukaan vastaajista 81 % koki sen vaikuttavan työhön melko tai erittäin paljon. Henkilöstö nimesi keskeisistä työhön vaikuttaneista rahoitusmallin vaikutuksista tavoitteellisuuden, tulosoikeuden ja tulostietoisuuden lisääntymisen. Raportin mukaan henkilöstön vastaukset osoittavat työmäärän lisääntyneen ja muuttaneen työn sisältöä. Työaika käytetään yhä enemmän tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sekä ulkopuolisen rahoituksen hankintaan. Raportin mukaan lähiopetuksen määrä on vähentynyt ja tulostietoisuuden seuranta lisääntynyt. Tulosten mukaan lehtorit ovat lisänneet digitaalisia ratkaisuja ja hyödyntäneet verkko-opetusta työssään. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018).

Ammattikorkeakouluihin liittyneet muutokset painottavat tehokkuuden ja vaikuttavuuden merkitystä uudistuksen tavoitteena. Sen perusteella voidaan päätellä muutoksen voimakkuutta ja vaikutusta myös tulevaisuudessa lehtorin työhön uudenkin rahoitusmallin 2021-2024 vuosille tuomana seurauksena. Ammattikorkeakoulut kilpailevat olemassaolostaan korkeakoulutuksen kontekstissa. Nopeatahtisessa ja korkean teknologian informaatioyhteiskunnassa organisaatiot luovat rakenteita, joissa työskenteleviä rohkaistaan ottamaan suurempaa vastuuta työtehtävistään ja omasta käyttäytymisestään. (Houghton & Yoho 2005.) Nopeasti muuttuvat työympäristöt vaativat työntekijältä nopeaa oppimis- ja innovointikykyä (Molina & Callahan 2009). Hyvä itsensä johtaminen on tulevaisuuden johtamisen lähtökohta muutoksessa (Sydänmaanlakka 2006).

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan perusteluja tutkimukselle. Nykyisin työelämässä edellytetään yhä itsenäisempää ja itseohjautuvampaa työskentelytapaa sekä henkilökohtaista vastuunottoa. Työntekijän odotetaan kantavan enemmän vastuuta työstään ja omasta urastaan sekä vastuunottoa omasta kehittämisestään (Kakkonen & Viitala 2007, Sydänmaanlakka 2006). Tutkimuksen alkuun on sijoitettu kappale korkeakoulukontekstista, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä tukittavien toimintaympäristöstä sekä siihen kohdistuneista muutoksista.

Toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, jossa avataan itsensä johtamiseen liittyviä aiempia tutkimuksia sekä kuvataan tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Luvussa kaksi käsitellään myös itsensä johtamisen strategista ajattelua ja sisäisen motivaation merkitystä. Superjohtajuuden käsitettä avataan luvun lopussa.

Kolmas luku sisältää tutkimuksen empirian, joka perustuu laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat ammattikorkeakoulujen lehtorit. Luvussa kolme kuvataan aineiston hankinta ja sen käsittely. Luvun lopuksi kuvataan tutkimusaineiston analyysi.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimustulokset ja ne avataan tutkimuskysymyksittäin. Viidennessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, tutkimuksen tieteellistä ja yhteiskunnallista merkitystä sekä lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Itsensä johtamisen ilmiö

Tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on itsensä johtamisen teoria (Manz & Sims 1980) ja sitä tarkastellaan tässä kappaleessa. Johtamista on lähestytty tieteellisenä ilmiönä useista eri näkökulmista. Sen taustatieteitä ovat muun muassa hallintotieteet, sosiologia, psykologia, kasvatustieteet ja taloustieteet. Taustatieteet vaikuttavat ja määrittelevät painotuksen, jolla johtamisen sisältöä tarkastellaan. Kasvatustieteet keskittyvät johtamiseen liittyvään osaamisen ja oppimisen kehittämiseen, kun taas esimerkiksi sosiologia liittyy johtamisen organisaation rakenteisiin ja koko yhteiskuntaan. Hallintotieteissä johtamisen tarkastelu on osana organisaation kokonaisuutta ja sen suorituskykyä. Filosofia paneutuu puolestaan johtamisen taustalla olevaan ihmiskäsitykseen ja ihmisyyden perusteisiin. (Virtanen & Stenvall 2010.) Tutkimuksen taustalla on sisäisen motivaation teorian syntymiselle sekä säilymiselle vaikuttaneen Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoria (*Self-Determination Theory SDT*), joka on määritelty moderniksi motivaatiokäsitykseksi. Itsemääräämisteoria on valittu tähän tutkimukseen itsensä johtamisen ilmiön kuvaamiseksi ja siihen liittyvän ymmärryksen lisäämiseksi. Itsemääräämisteoria avataan kappaleessa 2.3.

Itsensä johtamista on lähestytty tieteellisenä ilmiönä myös organisaation ja työn muutoksen näkökulmasta. Työntekijän tehokkuudella ja tavoitteiden asettelulla on hyötyä organisaation toiminnan kannalta. Näin ollen itsensä johtamista voidaan tarkastella organisaation ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä myös yksilön omasta näkökulmasta. (Neck & Houghton 2006.) Itsensä johtaminen on normatiivinen malli, jonka tarkoituksena on määritellä tutkittavaa ilmiötä sekä korostaa sitä, mitä hyvä itsensä johtaminen on ja kuinka sitä toteutetaan. Itsensä johtamisen teoria lähtee liike-elämän tarpeista keskittyen enemmän itsensä johtamisen ja motivaation vahvistamiseen, kun puolestaan esimerkiksi motivaatioteoria kuvaa yksilön toimintaa psykologisesta näkökulmasta. (Neck & Houghton 2006.)

Itsejohtajuus eli itsensä johtamisen aiempi käsite esiintyi tieteellisessä tekstissä jo 1980-luvulla (Manz 1986). Itsensä johtamisen käsitteen määrittely lähtee vahvasti Manzin (1986) määrittelemästä viitekehyksestä. Määritelmän mukaan itsejohtajuus on kokonaisvaltainen itsen vaikuttamisen prosessi, jonka kautta yksilö saavuttaa kyvyt suuntautua tehtävään sekä motivoitua sisäisesti vaaditun tehtävän suorittamiseen, vaikka se ei olisi luonnollisesti motivoivaa. Itsensä johtamisen ja

itsejohtajuuden eroa voidaan havainnollistaa tarkastelemalla työntekijän suhdetta omaan työhönsä. ”Itsensä johtamisen mukaan työntekijän tulee suorittaa hänelle annetut tehtävät käyttäen itsensä johtamisen strategioita. Itsejohtajuuden kannalta tärkeää on myös se, että työntekijä haluaa suorittaa annetut tehtävät ja että hän kokee saavansa jotain tehtävien suorittamisesta” (Manz 1986).

Manzin ja Simsin (1980) itsensä johtamisen teoria painottaa työntekijän toiminnan näkökulmaa johtamisessa. Sen mukaan työntekijän toimintaa ohjaavat yksilön sisäiset voimat ja toissijaisesti esimerkiksi esimies ja hänen toimintansa. Esimies voi kuitenkin kannustaa alaisiaan oman itsensä johtamiseen (Manz & Sims 1991), joka on määritelty superjohtajuudeksi (*super-leadership*). Superjohtaja maksimoi alaistensa työpanoksen auttamalla heitä tunnistamaan oikeutensa ohjata omaa toimintaansa. Johtajasta tulee superjohtaja, kun hän auttaa alaisiaan tuomaan esiin heissä itsessään olevat kyvyt sen sijaan, että kokisi sen auktoriteetin ja kontrollin uhkana. (Manz & Sims 1989, 1991). Superjohtajuuden käsite on valittu tämän tutkimuksen taustaksi tukemisen ilmiön kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi itsensä johtamisessa. Superjohtajuuden käsitettä avataan kappaleessa 2.4.

Itsensä johtamista voidaan yleisellä tasolla kuvailla prosessiksi, jonka avulla yksilö vaikuttaa itseensä ja löytää keinot, joilla pääsee asettamiinsa tavoitteisiin (Neck & Manz 2007). Itsensä johtaminen on siis prosessi, jossa ihminen ohjaa, motivoi ja johtaa itseään kohti haluttua käyttäytymistä tai tuloksia (Carmeli ym. 2006). Politis (2005) korostaa oppimiseen liittyvissä tutkimuksissaan yksilön jatkuvaa kehittymistä itsetutkiskelun avulla. Käsitteen voi määritellä myös oman toiminnan tietoisena hallitsemisena ja jatkuvana tietoisena tavoitteellisena itsearviointina (Neck & Manz 2007).

Itsensä johtamisen käsite on muotoutunut vuosikymmenien kuluessa (1960 *self-control*, 1980 *self-management*, nykyinen *self-leadership*) ja sitä on kutsuttu termeillä *self-leadership* ja *self-management*. *Self-management* on määritelty sarjaksi strategioita, joilla asetetaan yksilölle tehtävät ulkoapäin ja niihin liitetään vahvasti tehokkuuden lisääminen (Manz 1992). *Self-leadership* käsitteen loi 1980-luvulla Manz laajentaen *self-managementin* käsitettä. Tämän käsitteen kehittymisen myötä on siirrytty ulkoisesta ohjauksesta siihen, että ihmiset yksilöinä asettavat omat tavoitteensa, ohjaavat, palkitsevat itseään omasta toiminnastaan ja kehityksestään, joten *self-leadership* vaatii yksilöltä aktiivista roolia (Neck & Houghton 2006, Manz 1986, 1990). Itsensä johtaminen keskittyy syihin, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla, joten se tarkastelee käsitettä syvällisemmin kuin aikaisemmin määritellyt *self-control* ja *self-management*. (Manz 1986, 1992, Manz & Sims 1980). Tässä tutkimuksessa viitataan käsitteen *self-leadership* kautta itsensä johtamiseen, kuten Manz (1986, 1992) on sen määrittellyt itseensä kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa pyritään muodostamaan suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio.

*Itsensä johtamisen teoreettinen ja tutkimuksellinen tausta*

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä laadittaessa tiedonhaun yhteydessä kasvoi ymmärrys itsensä johtamisen ilmiöön liittyvästä moninaisuudesta. Käsitteen ymmärtämiseksi haettiin tietoa hyvin poikkitieteellisesti, mikä kuvastaa ilmiön moninaisuutta ja on selittävä tekijä ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen liittyvässä haasteessa. Itsensä johtamiseen liittyviä aiheita on käsitelty laajasti kirjallisuudessa, mutta tieteellistä väitöskirjatasoista tutkimusta löytyy rajallisesti. Lisäksi itsensä johtamisen liittyvissä tutkimuksissa on käytetty määrällistä tutkimusotetta, Self-leadership Questionnaire SLQ-mittaria sekä myöhemmin kehitettyä Revised Self-leadership Questionnaire RSLQ -mittaria yritysmaailmaan kohdistuvana tutkimuksena. (Khan 2000). Suomessa väitöskirjatasoisia tutkimuksia löytyy lähellä olevista aihealueista, mutta sen sijaan tiedekirjoja, oppaita, julkista keskustelua ja valmennusohjelmia itsensä johtamisen kehittämiseksi löytyy myös Suomesta, kuten muun muassa Martela & Jarenko (2019). Aiheeseen liittyviä väitöskirjoja ovat muun muassa Åhman (2003), Sydänmaanlakka (2003), Khan (2000), Kazan (1999), Millikin (1994), Houghton (2000) ja Manz (1983). Tiedonhaun yhteenvetona voidaan todeta, että itsensä johtamiseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta löytyy muun muassa Manz, Neck & Sims 1980-luvulta lähtien, Williams (1995), Anderson & Prussia (1997), Locke 1990-luvulta lähtien, Houghton (2004), Neck & Houghton (2006), Carmeli ym. (2006), Stewart, Courtright & Manz (2011) sekä Van (2012). Itsensä johtamiseen liittyvät julkaisut keskittyvät samoille tekijöille ja esimerkiksi Manzin tieteellisten julkaisujen määrä on merkittävä H-indeksillä 30 (Scopus 2019).

Itsensä johtamisen teoria (Manz 1980) pohjautuu sosiaalisen oppimisen teoriaan (Bandura 1971, 1977), jonka mukaan yksilön käyttäytyminen ja hänen ominaisuutensa sekä ympäristön vaikutukset ja olosuhteet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Banduran (1977) teoria kuvaa yksilön kykyä hallita ja kontrolloida käyttäytymistään omien standardien mukaan. Sosiaalisen oppimisen teoria painottaa yksilön kykyä ja halua oppia uusia asioita sekä toimia erilaisissa tilanteissa välillisten ja symbolisten mekanismien kautta. Bandura (1986) on korostanut itsetehokkuususkomusten (*self-efficacy beliefs*) merkitystä. Sosiaalisen oppimisen teorian taustan ymmärtäminen on itsensä johtamisen teoreettisessa tarkastelussa merkittävää ilmiöön liittyvän moninaisuuden ymmärtämiseksi.

Suomessa itsensä johtamista ovat tutkineet muun muassa Åhman (2003) ja Sydänmaanlakka (2003). Åhman (2003) on tutkinut henkistä johtamista ja luonut oman mielen johtamisen käsitteen. Åhmanin väitöskirjassa (2003) tutkittiin henkistä itsensä johtamista ja Suomessa it-alalla toimivien organisaatioiden edustajien näkemyksiä siitä. Lisäksi väitöskirjassa tutkittiin sellaisten yksilöiden

käsityksiä, joita pidettiin esimerkkiorganisaatioissa menestyneinä sekä kokemuksia oman mielen johtamisen pilottimallin mukaisesta kehittämisestä. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Aineisto hankittiin kirjallisuuskatsauksella, viidellä tapausesimerkillä ja haastattelemalla it-alalla toimivien kymmenen organisaation edustajia. Åhman (2003) on tutkimuksessaan käyttänyt eksperimentaalisen tutkimuksen metodeja ja keskittynyt itsensä johtamisen merkityksiin. Tutkimustulosten mukaan oman mielen johtaminen on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi menestyäkseen. (Åhman 2003). Hän korostaa tutkimuksessaan oman mielen johtamisen kehittämistä humanistisen ja eksperimentaalisen oppimiskäsityksen mukaisesti reflektiota ja yksilön kasvua korostaen ja konstruktivistiset sekä kontekstuaaliset periaatteet huomioiden.

Lopputuloksena oman mielen johtamisesta on menestyminen, joka koetaan omana potentiaalina ja elämän tasapainona. Åhman (2003) toteaa ”oman mielen johtamisen kehittämisen olevan itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla pyritään omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla”. Tämän mallin mukaan ihminen voi toteuttaa kriittistä itsereflektiota, tiedostamista ja oppimista seuraavasti: 1) minä joustavuus: minäkäsitys ja itsetuntemus, 2) tulosjoustavuus: tavoitteellisuus ja arvot, 4) sinä joustavuus: ihmiskäsitys ja verkostoituminen ja 4) muutosjoustavuus: paradigmat, uskomukset ja asenteet. Åhmanin (2003) mukaan edellä mainituilla on yhteys työssä menestymiseen.

Sydänmaanlakan (2006) väitöskirjassa määriteltiin hyvää johtajuutta sekä sitä, miten ihmiset kasvavat ja kehittyvät hyviksi johtajiksi. Tutkimuksessa tutkittiin viime vuosikymmenien johtamisen teorioita ja malleja sekä millainen malli kuvaa parhaiten johtajuuden ilmiötä tulevaisuuden organisaatioissa. Lisäksi väitöskirjassa tutkittiin, mitkä ovat tärkeimpiä johtamisen malleja, johtajuuden oppeja sekä niiden kehittämistä. Lopuksi tutkittiin, kuinka johtajuuden kehittämistä ja oppimista voidaan parantaa. Sydänmaanlakan vahva oma johtamisen ja tutkimuksen tausta ovat olleet merkittävässä roolissa myös väitöskirjassa. Väitöskirjassaan hän haastatteli johtajia (n=16) neljästä suomalaisesta kansainvälisestäkin menestyneestä yrityksestä ja testasi kehittämiään malleja (*the competence tree-model, the self-assessment tool*). Sydänmaanlakka (2003) tarkasteli tutkimuksessaan itsensä johtamista kehittämänsä Oy minä Ab -mallin kautta. Mallissa yksilön rakenne kuvataan organisaationa, joka muodostuu viidestä eri osasta ja jotka ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Näitä eri osia johtaa ihmisen tietoisuus, joka toimii sisäisen tarkkailijan roolissa ohjaten muiden osien toimintaa. Tällä perusteella itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä, tunteita, arvoja työtä ohjataan itsereflektion avulla. (Sydänmaanlakka 2003.)

Sydänmaanlakan tutkimus (2003) on teoreettinen ja väitöskirjan taustalla on laaja teoreettinen tarkastelu johtamisen tutkimuksista, joita hän oli tutkinut omissa aikaisemmissa tutkimuksissaan.

Millikin (1994) määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiimin tuottavuuden ja itsensä johtamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen mukaan itsensä johtamisella ja siihen olennaisesti kuuluvalla vallalla ja vastuulla oli vahva yhteys tiimien ja organisaatioiden tuottavuuteen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (ks. Horner 1997). Millikin (1994) itsensä johtamisen tutkimus ajoittuu johtamisen tutkimuksissa 1990-luvun tiimien johtamiseen liittyvään tutkimusintressiin. Itsensä johtaminen on Millikin (1994) mukaan merkityksellinen tiimien tuottavuuden näkökulmasta sekä vastuun ja vallan jakaminen johtamisen keinona (ks. Horner 1997).

Kazanin (1999) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää itsensä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä huomioiden yksilön taustatekijät. Tutkimuksessa tutkittiin itsensä johtamisen yhteyttä muun muassa sukupuoleen, lasten lukumäärään, ikään, työssäoloaikaan sekä olosuhteisiin lapsena. Tutkimus oli määrällinen ja aineisto hankittiin SLQ-kyselymittarilla ja analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Tulosten mukaan muun muassa sukupuolieroja itsensä johtamisessa ei ollut nähtävissä, itsensä johtamiseen ei vaikuttanut stressitaso, lapsuuden sosiaalinen tuki, perhetausta tai aikaisempi työssäolo. Tulosten mukaan korkea sisäinen kontrolli vaikutti positiivisesti itsensä johtamiseen. Tulosten mukaan ymmärrys itsensä johtamiseen vaikuttavista tekijöistä antaa mahdollisuuksia kehittää koulutuksella yksilöiden ammatillisuutta, henkilökohtaista tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. Kazanin (1999) mukaan on tärkeää selvittää sisäisen kontrollin ja itsensä johtamisen yhteys toisiinsa.

Khan (2000) on väitöskirjassaan tutkinut itsensä johtamista koulutusohjelman avulla sekä itsensä johtamisen yhteyttä ikään ja työssäoloaikaan. Khan (2000) määrittelee tutkimuksessaan itsensä johtamisen vaikutusprosessiksi, jossa pyritään tarvittavan itseohjautuvuuden ja motivaation muodostamiseen. Tutkimus oli määrällinen ja aineisto hankittiin SLQ-kyselymittarilla. Toisen hypoteesin testaamiseen käytettiin ANOVA (Analysis of Variance) yksisuuntaista varianssianalyysiä, jossa tutkittiin kahden ryhmän välisen keskiarvon tilastollista eroavuutta. Tutkimusaineisto hankittiin konsulttiyrityksestä, joka tarjosi asiantuntijapalveluja eri yrityksille (n=115). Tutkimustulosten mukaan vanhenemisella, kypsyydellä, työkokemuksella ja koulutuksella todettiin olevan positiivinen vaikutus työntekijään. Tutkimuksessa löytyi merkittäviä muutoksia koulutuksen käyneillä tavoitteiden asettamisessa ja sisäisessä puheessa, mikä Sydänmaanlakankin (2006) mukaan kertoi koulutusohjelman vaikuttavuudesta.

Houghtonin (2000) määrällinen tutkimus tarkastelee itsensä johtamista Big Five -kolmen ulottuvuuden suhteen, jotka ovat ulospäinsuuntautuneisuus, tasapainoisuus ja tunnollisuus.



Tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen ulottuvuudet ovat erillään tarkastelluista persoonallisuuden piirteistä mutta kuitenkin liittyvät merkittävästi tosiinsa. Ulospäinsuuntautuneisuus ja tunnollisuus olivat sidoksissa kaikkiin kolmeen itsensä johtamisen ulottuvuuteen ja tasapainoisuus oli sidoksissa vain tarvepohjaisen palkitsemisen strategioihin. Tutkimus osoitti itsensä johtamisen olevan sidoksissa keskeisiin persoonallisuuden piirteisiin. Tutkimukseen osallistui (n=381) opiskelijaa.

Dolbier, Sonderstrom ja Steinhardt (2001) tutkivat itsensä johtamista ja hyvinvointia edistävien tekijöiden välistä yhteyttä. Tutkimuksen taustalla käytettiin The internal family system (IFS) -mallia. Analyysissa käytettiin Personin korrelaatiokerrointa kuvaamaan kahden muuttujan välistä suhdetta. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin opiskelijoilta (n=270). Tulosten mukaan itsensä johtaminen liittyi merkittävästi selviytymiskykyyn, myönteiseen asenteeseen ja parantuneeseen terveyteen sekä opiskelutuloksiin. Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että itsensä johtamista on mahdollista oppia ja sen avulla voidaan edistää hyvinvointia, vähentää stressiä sekä lisätä menestymistä. Lisäksi todetaan, että itsensä johtamista on hyödyllistä soveltaa elämässä laajemmin eri alueilla hyvinvoinnin kokemuksissa.

Quigley ja Tymon (2006) tutkivat itsensä johtamista erityisesti yksilön urajohtamisen näkökulmasta. Tutkijat loivat uraan liittyvän prosessimallin, joka selittää sisäisen motivaation merkitystä itsensä johtamisessa ja uralla menestymisessä. He jakoivat itsensä johtamisen neljään eri osa-alueeseen, joista jokainen vaikuttaa myönteisesti yksilön motivaatioon. Nämä olivat työtehtävien mielekkyys, valintamahdollisuudet, työssä kehittyminen sekä kokemus taidokkuudesta. Tutkimus perustui käsitteelliseen ja teoreettiseen lähestymistapaan ja he esittivät sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia jatkotutkimuksia.

Ho ja Nesbit (2008) laajensivat itsensä johtamisen tutkimuksen Kiinan kontekstiin sopivaksi. Tutkimuksen tavoitteena oli itsensä johtamiseen kehitetyn mittausvälineen kansainvälinen soveltaminen ja kansainvälisyyden ymmärtäminen itsensä johtamisessa. Tutkimuksessa käytettiin modifioitua RSLQ-mittaria, joka pohjautui Houghtonin ja Neckin (2002) laatimaan RSLQ-mittariin sekä 14: ään uuteen kysymykseen. Tutkimuksen aineisto (n=560) kerättiin kiinalaisilta opiskelijoilta. Tutkimustulosten mukaan kulttuurin merkityksen ymmärtäminen itsensä johtamisessa oli tärkeää ja tulevaisuudessa monikulttuurisuuden ymmärtäminen yleensäkin johtamisen näkökulmasta 2000-luvun globaali ilmiö.

Furtner, Rauthmann ja Sachse (2010) tutkivat itsensä johtamisen ja tunneälykkyyden välistä suhdetta. Tutkimuksessa testattiin hypoteesia, jossa korkea itsensä johtamisen kyky ja korkea tunneäly korreloivat keskenään ja kuvaavat valmiuksia itsesäätelyyn. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa

aineisto (n=168) hankittiin RSLQ-mittarilla (Andreßen & Konradt 2007) ja tunneälyä Social Skills Inventory (SSI) -mittarilla (Riggio & Carney 2003). Tulosten mukaan itsensä johtamisen ja tunneälyn välillä on yhteys, joten menestyksekkäs itsensä johtaminen vaatii myös tunneälyä.

Manzin (1986) teorian jälkeen 1990-luvulla tutkimukset keskittyivät itsensä johtamisen teoreettiseen sekä itseään johtavien tiimien ja voimaantumisen näkökulman tarkasteluun (mm. Millikin 1994; Kazan 1999). 2000-luvun alkupuolella tutkittiin itsensä johtamisen, koulutuksen, työssäoloajan ja iän välistä yhteyttä (Khan 2000), itsensä johtamisen ja persoonallisuuden yhteyttä tuottavuuteen (Houghton 2000) sekä hyvinvointia edistävien tekijöiden yhteyttä itsensä johtamiseen (Dolbier, Sonderstrom & Steinhardt 2001). 2000-luvun loppupuolella itsensä johtamisen tutkimuksissa kehitettiin mittareita (mm. Neck & Houghton 2006; Ho & Nesbit 2008), joilla tutkittiin motivaation, persoonallisuuden ja itseensä vaikuttamista yhteyttä itsensä johtamiseen. Suomessa Åhman (2003) sovelsi Manzin (1986) itsensä johtamisen teoriaa tutkiessaan oman mielen johtamista väitöskirjassaan. 2010-luvulla tutkittiin itsensä johtamisen ja tunneälyn välistä suhdetta (Furtner, Rauthmann & Sachse 2010), joka perustuu Manzin (1990) luomaan Thought Self-Leadership -malliin.

Manz (1990) laajensi itsensä johtamisen teoriaa määrittelemällä ajattelumalleihin liittyvän strategisen Thought Self-Leadership (TSL) -mallin, jonka mukaan työntekijät voivat johtaa itseään hyödyntämällä kognitiivisia strategioitaan. Mallin mukaan kognitiiviset strategiat sisältävät uskomuksen, olettamuksen ja sisäisen dialogin sekä mielikuvien hallinnan. Mallin pohjalta kehittyi ajatus haastavien ajatusten muuttamisesta toimivimmiksi, mihin kognitiivinen terapiakin pyrkii (Manz & Neck 1991).

Itsensä johtamisen empiirinen tutkimus lisääntyi mittausvälineiden kehittymisen myötä 2000-luvulla. Andersonin ja Prussianin (1997) 50:n kysymyksen SLQ-mittari oli ensimmäinen itsensä johtamiseen käytetty mittaristo ja se perustui pääsääntöisesti Manzin ja Simsin (1991) sekä Manzin (1992) itsensä johtamisen tutkimuksiin. Houghtonin ja Neckin (2002) RSLQ-mittari perustui puolestaan Andersonin ja Prussianin (1997) kehittämään mittariin. Andreßenin ja Konradtin (2007) RSLQ-mittari perustui Houghtonin ja Neckin (2002) kehittämään mittariin, jota muun muassa Ho ja Nesbit (2008) ovat tutkimuksessaan soveltaneet. Itsensä johtamiseen liittyvän tutkimuksen tarkastelussa 2000-luvulle tultaessa on havaittavissa, että itsensä johtamisen käytännönläheinen kirjallisuus lisääntyi, samoin kuin koulutusohjelmat ja niiden vaikuttavuuteen liittyvät tutkimukset (Neck & Houghton 2006; Åhman 2003; Sydänmaanlakka 2003).

Itsensä johtamisen aikaisemmista tutkimuksista ilmenee, että tutkimukset on toteutettu pääasiallisesti perinteisen naturalistisen tieteenperinteen näkökulmasta määrällisellä tutkimusotteella. Tämän

perusteella voidaan päätellä, että metodologisen lähestymistavan laajentaminen laadulliseen tutkimukseen on tärkeää, kuten myös Åhman (2003) väitöskirjassaan toteaa.

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä nostetaan esille myös itsensä johtamisen strateginen näkökulma, joka käsitellään omassa kappaleessaan 2.2. Strateginen ajattelu antaa lähtökohdan siihen, miten itsensä johtamisen taitoja voidaan kehittää. Strateginen tarkastelu luo perustan itsensä johtamisen kehittämiseksi ja tarkastellulle sen laajemmassa merkityksessä (Kamensky 2014).

Sydänmaanlakan (2003) mukaan johtamisen teorit ovat oman aikakautensa muokkaamia ja niihin ovat vaikuttaneet yhteiskunnalliset muutokset, teknologian kehittyminen ja globalisaatio. Muutoksista seuraa se, että aiemmat ajattelu- ja toimintatavat eivät riitä selittämään ilmiöitä tai viemään kehitystä suuntaan, jolla muuttuneessa maailmassa menestyään. Manz (1992) kuvaa johtamisen muutosta siten, että johtaminen ei kohdistu pelkästään ulospäin vaan myös sisäänpäin itsensä johtamisena ja itseensä vaikuttamisen prosessina. Manz ja Sims (2001) puolestaan toteavat, että itsensä johtamisen periaatteiden avulla yhteiskunnassa ja organisaatioissa on saavutettavissa menestystä niin henkilökohtaisella kuin liiketoiminnallisellakin tasolla.

## **2.2 Itsensä johtamisen strategiat**

### *Organisaatiostrategia käsitteenä*

Kamenskyn (2014) mukaan ”organisaation strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään. Menestyvät yritykset muokkaavat ympäristöä ja vaikuttavat ympäristöön. Yrityksen määrittelevät strategiassa omat painoalansa ja profiilinsa. (Kamensky 2014).

Harisalon (2010) mukaan yrityksen strategisen johtamisen tavoite on varmistaa organisaation menestys ja se on tapa ajatella olemassaolon perusteita, arvoja ja päämääriä sekä niiden edistämiseksi vaadittavia vaihtoehtoja. Strateginen johtaminen korostaa tulevaisuutta voimakkaasti mutta se ymmärretään avoimeksi erilaisine mahdollisuuksineen ja uhkineen, jotka on kyettävä tunnistamaan. Strategioteorioissa on kysymys ennen kaikkea ajattelutavoista ja ajatteluun vaikuttamisesta. (Harisalo 2010.) Osaamisen johtaminen on myös ennen kaikkea strateginen prosessi, jossa osaamisen nykytilan arviointi ja osaamistarpeiden määrittely ovat organisaation strategialle alisteisia (Virtanen & Stenvall 2010).

Strategiateorioiden juuret ovat melko kaukana historiassa ja niiden valtakausi voidaan katsoa alkaneen vasta 1970-luvulla (Harisalo 2010). Itsensä johtamisen strategian ymmärtämisessä auttaa

strategian käsitteen avaaminen ja teoreettisen kehityksen tarkastelu. Kun yksilöllä on strategia, hän tietää mihin suuntaan toimintaansa kohdistaa, mitä asioita painottaa ja millaisia asioita välttää. Olemassa oleva strategia mahdollistaa johtamisen, ohjauksen, valvonnan ja kehittämisen. Strategia on keino käsitellä ja hallita muutoksia. (Harisalo 2010)

Organisaation eri tasoilla tehtävät operatiiviset päätökset on johdettava strategisista valinnoista ja niiden on tuettava niitä, jotta henkiset ja aineelliset voimavarat voidaan suunnata mahdollisimman tehokkaasti strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Harisalo 2010). Itsensä johtaminen toteutuu organisaatiossa, kun yksilö saa siihen ympäristöltään tarvittavan tuen ja organisaation strateginen toiminta tukee sitä.

#### *Itsensä johtaminen strategisena käsitteenä ja käyttäytymisenä sekä kognitiivisena taitona*

Itsensä johtaminen on itseohjautuvuuteen liittyvä prosessi, jossa ihminen pohtii tavoitteitaan ja motivaatiotaan omassa käyttäytymisessään (Manz & Neck 2004). Itsensä johtaminen sisältää toiminnallisiin ja kognitiivisiin taitoihin liittyviä strategioita, joiden tarkoituksena on parantaa yksilön tehokkuutta. Nämä strategiat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; käyttäytymiseen keskittyvään strategiaan (*behavior-focused strategies*), luontaiseen palkitsevuuteen keskittyvään strategiaan (*natural reward strategies*) tai sisäisesti rakennettuihin ajatusmalleihin liittyviin strategioihin (*constructive thought pattern strategies*). (Neck & Houghton 2006; Carmeli ym. 2006; Hauschildt & Konradt 2012.)

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat (*behavior-focused strategies*) liittyvät yksilön toimintaan. Yksilön toiminnan taustaan liittyy itsetuntemus, itsensä tarkkailu, tavoitteiden asettelu, arviointi, palkitseminen ja rankaiseminen. Itsensä tarkkailun ja itsetuntemuksen kautta yksilö lisää tietoisuuttaan niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat omaan tapaan käyttäytyä. Tavoitteiden asettaminen antaa suunnan omalle toiminnalle ja ohjaa sitä. (Neck & Houghton 2006). Åhman (2003) käsitteellisti strategiat väitöskirjassaan oman mielen johtamiseksi, jolla hän viittaa omien ajatusten, tunteiden ja tahdon tavoitteellista ohjaamista. Zimmermanin (2000) mukaan on kyse itsesäätelystä, jolla hän viittaa itse tuotettuihin ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan, joiden kautta yksilö pyrkii varmistamaan henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen. Minäpystyvyyden tunnetta lisää yksilötasolla tavoitteiden saavuttaminen ja niistä palkitseminen. Arvioinnissa positiivisen palautteen muoto on tärkeä, jotta tekemisestä ja käyttäytymisestä voidaan oppia. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat auttavat yksilöä lisäämään positiivista ja haluttua käyttäytymistä, jotka johtavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Neck & Houghton 2006.)

Luontaiseen palkitsevuuteen keskittyvät strategiat (*natural reward strategies*) luovat osaamisen tunnetta yksilölle. Luontaisen palkitsevuuden strategiassa on kaksi keskeistä osaa. Ensimmäisessä osassa tekemiseen sisällytetään miellyttäviä ja nautinnollisia asioita, joten tehtävästä tulee itsessään luontaisesti palkitseva. Toisen näkökulman mukaan keskitytään tehtävien kannalta positiivisiin, miellyttäviin asioihin ja jätetään huomioimatta vähemmän miellyttävät asiat, jolloin tekeminen muuttuu mielekkäämmäksi. Luontaiseen palkitsevuuteen liittyvät strategiat on luotu auttamaan yksilöä luomaan positiivista tunnetta omaan osaamiseen ja itseohjautuvuuteen, joka johtaa tehokkaaseen ja tavoitteelliseen toimintaan, mikä puolestaan edesauttaa onnistumisessa. (Neck & Houghton 2006; Manz & Neck 2004 & Carmeli ym. 2006.)

Sisäisesti rakennetut ajatusmallien strategiat (*constructive thought pattern strategies*) liittyvät tapoihin toimia erilaisissa ympäristöissä, ne luovat positiivista sisäistä puhetta sekä karsivat turhia sisäisiä uskomuksia. Sisäisesti rakennetut ajatusmallit auttavat yksilöä toimimaan erilaisissa ympäristöissä ja keskittämään toiminnan potentiaalsiin mahdollisuuksiin, ei mahdollisiin vaikeuksiin tai hankaluuksiin. Strategian tarkoituksena on ensisijaisesti tunnistaa haitalliset ajatusmallit yksilön toiminnassa, jotka voidaan muuttaa sisäisen puheen avulla rakentavammaksi. Sisäisesti rakennettujen ajatusmallien kautta yksilöt voivat siis jo etukäteen luoda edessään olevaan tehtävään liittyvää positiivista sisäistä puhetta, joka auttaa myöhemmin menestymään tehtävissä ja vaikuttamaan toimintaansa positiivisella tavalla. (Neck & Houghton 2006; Carmeli ym.2006.)

### **2.3 Itsensä johtaminen itsemääräämisteorian näkökulmasta**

Manz ja Sims olivat jo 1980-luvulla merkittävänä uranuurtajina itsensä johtamisen tutkimisessa. Manzin ja Simsin (1980) kehittämän itsensä johtamisen teorian (*self-leadership*) avulla voidaan parhaiten tarkastella tutkimuksen kohteeksi valittua ilmiötä. Toiseksi tutkimusilmiötä kuvaamaan valittiin Decin ja Ryanin (2000a) itsemääräämisteoria (*Self Determination Theory SDT*), joka nähdään modernina motivaatiokäsityksenä. Teoria kuvastaa ihmisen päämääräorientoitunutta käyttäytymistä eli miten voidaan saada esiin sisäistä motivaatiota ja ylläpitää sitä. Sisäinen motivaatio tukee ihmisen toimintaa ja se on ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. (Deci & Ryan 2000a). Teorian mukaan ihmisellä on luonnollinen taipumus sisäistää sosiaalisen ryhmän arvoja ja sääntöjä, ja kyky yhdistää niitä itseensä riippuu siitä, miten ihminen kykenee täyttämään psykologisia perustarpeita ollessaan osana merkityksellisessä toiminnassa (Deci & Ryan 2000a).

Kun pohditaan ulkoista ja sisäistä motivaatiota, viitataan usein Decin ja Ryanin (2000a) itsemääräämisteoriaan, koska teoria selvittää, miksi yksilö ryhtyy johonkin toimintaan ja pyrkii saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Teoria on kehittynyt alun perin behaviorismin kritiikistä ja

vastareaktiona Skinnerin (1953) behavioristiseen oppimisteoriaan eli käsitykseen oppimisen vahvistamisesta palkitsemalla ja Hullin (1943) tarveteorialle eli motivoituneen toiminnan funktioon fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisestä (Deci & Ryan 2000a, 2004) Itsemääräämisteoriassa keskeisenä ajatuksena on, että yksilö voi toimia sekä ulkoisen tai sisäisen motivaation ohjaamana. Teoria kuvastaa sitä, kuinka sisäinen motivaatio voidaan saavuttaa ja ylläpitää, pyrkimättä selvittämään, mitkä ovat ne yksittäiset motiivit, jotka sen aiheuttavat.

Decin ja Ryanin (2000a) itsemääräämisteoria määrittelee ihmisen hyvinvoinnin näkökulmasta oleelliset tarpeet, jotka ovat keskeisiä psykologiselle kasvulle ja eheydelle. Teorian mukaan voidaan luoda olosuhteet motivaation syntymiselle ja säilyttämiselle, kun kolme psykologista perustarvetta huomioidaan. Kolme perustarvetta ovat tarve tuntea itsensä päteväksi, tarve sosiaalisen kiinnittymiseen ja tarve tuntea olonsa autonomiseksi. Itsemääräämisteorian mukaan nämä ovat universaaleja ja niiden täytyminen on oleellista kaikissa kulttuureissa, jotta ihmiset voisivat olla mahdollisimman terveitä. Näiden kolmen perustarpeen tyydyttäminen on yhteydessä psykologiseen hyvinvointiin. Itsemääräämisteoria käsittelee tavoitelähtöisessä käyttäytymisessä tavoitteiden ja lopputulosten sisältöä sekä niiden säätelyprosessia, joiden avulla lopputuloksia tavoitellaan. (Deci & Ryan 2000.)

Decin ja Ryanin (2000a, 2004) itsemääräämisteoria määrittelee autonomian tarpeen tunteeksi omistusoikeudesta eli tunteeksi hyväksyä sisäisesti oma käyttäytyminen ja omien mielenkiinnon kohteiden mukaan eteneminen. Autonominen toiminta on omaehtoista ja yksilö kokee motivaation olevan lähtöisin hänestä itsestään eikä ulkoapäin. Kyvykkyys määritellään ihmisen pyrkimykseksi hallita lopputuloksia ja kokea vaikuttavuutta. (Deci & Ryan 2000a.) Kyvykkyuden tarpeen tulee olla olemassa, jotta sisäinen motivaatio pysyy yllä. Itsensä kokeminen kyvykkääksi tehtävässä kasvattaa sisäistä motivaatiota tehtävää kohtaan. (Deci & Ryan 2000a). Sosiaalinen kiinnittymistarve tarkoittaa ihmisten kiinnostusta toisiin ihmisiin ja perustarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Decin ja Ryanin (2000a, 2004) mukaan on olemassa tilanteita, että sosiaalisuus ei ole yhtä oleellinen sisäisen motivaation kannalta kuin autonomia ja kyvykkyys. Turvallisuuden kokemus kuitenkin korostuu heidän mukaansa vaikuttaen sisäiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000a.)

Itsensä johtamisen käsite korostaa itsessään motivaation merkitystä ja yksilön näkökulmasta sekä ulkoisella että sisäisellä motivaatiolla on merkitystä itsensä johtamisessa. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisten palkkioiden kautta, kun taas sisäinen motivaatio syntyy omasta päätöksestä ja halusta ponnistella tavoitteiden sekä päämäärien saavuttamiseksi (Salminen 2010, Viitala 2013). Deci ja Ryan (2000a, 2004) määrittelevät ”sisäisen motivaation yksilön taipumukseksi etsiä uusia asioita ja

haasteita lisätäkseen omaa kykyään oppia”. Sisäinen motivaatio on heidän mukaansa luonnollista kiinnostusta sopeutumiseen, taitojen kehittymiseen, spontaaniin kiinnostuneisuuteen ja tutkimiseen. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on sellaista, jossa sitoudutaan kiinnostuksen vuoksi vapaasti ja ilman tarvetta erilaisille seurauksille. Sisäisen motivaation ylläpitämiseksi autonomian ja pätevyyden tarpeen tulee pysyä täyttyneenä. (Deci & Ryan 2000a, 2004.)

Itsensä johtamisen tutkimus on keskittynyt ihmisen sisäisesti motivoiviin keinoihin eli *self-leadership* kautta itsensä johtamista kuten Manz (1986, 1992) on sen määritellyt itsensä kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa pyritään muodostamaan suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio. Ulkoinen motivaatio viittaa siihen, että yksilöllä on käyttäytymisen taustalla jokin palkkio, jonka haluaa saavuttaa. Sisäisesti motivoitunut yksilö haluaa sen sijaan toimia toiminnan itsensä vuoksi. Sisäisen motivaation mukaan yksilö haluaa oppia uutta ja suunnata käyttäytymistään ja harjoittaa kykyjään oman kiinnostuksen mukaan. (Deci & Ryan 2000a, 2004.)

Itsemääräämisteoriaa (Deci ja Ryan 2004) on sovellettu muun muassa Quiqley’n ja Tymonin (2006) motivaatioon ja uraan liittyvässä tutkimuksessa. Lutz, Karoly ja Okun (2008) tutkivat itseohjautuvuuteen liittyvien tavoitteiden merkitystä urheiluun. Buchner (2007) on tarkastellut teoreettisesti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä suorituskykyyn inhimillisten voimavarojen kehittämisen näkökulmasta. Baard, Deci ja Ryan (2004) puolestaan tutkivat psykologisten perustarpeiden ja esimiesten arvioiman työn tehokkuuden yhteyttä ja havaitsivat selkeän korrelaation näiden välillä. Martela ja Ryan (2016) tutkivat psykologisten perustarpeiden ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä ja saivat tulokseksi näiden välisen selkeän korrelaation. Tutkimuksensa (Martela & Ryan 2016) tuloksena neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi ja hyvinvointia lisääväksi ja selittäväksi tekijäksi he nimesivät hyvän tekemisen, jolla tarkoitetaan oman toiminnan myönteistä vaikutusta muiden ihmisten elämään. Chiniara ja Bentein (2016) tutkivat esimiehen toimintaa ja psykologisten perustarpeiden merkitystä ja havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiehen vahvistaessa yksilöllisesti työntekijöiden psykologia perustarpeita myös yrityksen tuloksellisuus kasvaa.

Quiqley’n ja Tymonin (2006) mukaan sisäinen motivaatio liittyy positiivisiin tunteisiin, joita yksilö liittää omaan työhönsä ja uraansa. Myös nämä vahvistavat yksilön itsensä johtamisen taitoja ja tekevät uraan liittyvistä päätöksistä sisäisesti palkitsevia. Työn palkitsevuus lisää yksilön innostuneisuutta, sitoutuneisuutta, osallistumista ja energisyyttä. Yleisesti motivaatio liittyy ihmisen asettamiin tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin toteuttaa niitä. Scheinin (1990) mukaan yksilön päätöksenteko itsensä johtamisen taitojen avulla auttaa yksilöä rakentamaan henkilökohtaisesti mielekkään uran ja mahdollistaa asettamaan henkilökohtaisesti kiinnostavia tavoitteita. Uraan liittyvä

motivaatio liittyy olennaisesti oman elämän ohjaamiseen. Hyvä motivaatio voi johtaa siihen, että päättävällä toiminnalla yksilö päätyy itselleen mielekkääseen rooliin työelämässä (Nurmi & Salmela-Aro 2003). Yleisesti ihmisiä motivoi työssä viihtyminen, kokemus mielekkäästä sekä haastavasta työstä, jonka tavoitteet ovat saavuttavissa. Lisäksi työstä saatuun palkkioon ja työympäristöön liittyy tyytyväisyyden kokemus. Tällainen työ motivoi pyrkimään hyvään suoritukseen, jolloin yksilön motivaatiolla on suuri merkitys organisaation pyrkiessä kehittämään toimintaansa tuloksellisesti. (Viitala 2013.) Quigley ja Tymon (2006) osoittivat, että itsenä johtamisen taidolla on suora yhteys menestymiseen työuralla.

Sisäinen motivaatio on itsensä johtamisen tärkeimpiä tekijöitä ja tarkasteltaessa johtamista ilmiötä laajemmin suhteessa itsen tai suhteessa toiseen, on kyseessä vaikuttamisprosessi. Sisäisen motivaation teoria on tuonut itsensä johtamiseen tietoisuuden yksilön minäkuvan ja itsearvostuksen merkityksellisyyden ja suorituksen monimuotoisuuden (Kazan 1999). Sisäinen motivaation löytäminen vaatii yksilöltä ennen kaikkea omien arvojen sekä päämäärien tunnistamista (Quigley & Tymon 2006) eli henkilökohtaisen motivaation ja sen vaikutusten ymmärtämistä kokonaisuutena (Reiss 2000). Toisin sanoen itsensä johtaminen nähdään keinona löytää motivaatio itsessään, mutta se vaatii reflektiota, itsensä tarkastelua ja asioiden tiedostamista.

#### **2.4 Itsensä johtamisen tukeminen superjohtajuuden näkökulmasta**

Esimies voi tukea yksilön autonomiaa, taitojen kehittymistä sekä toiminnan merkitystä itsemääräämisteorian (Martela & Jarenko 2014) ja superjohtajuuden (Manz & Sims 2001) käsitteen näkökulmasta. Tutkimuksen edetessä kiinnostus tuen ilmiötä kohtaan lisääntyi ja sen merkityksen ymmärtäminen juuri sosiaalisen tuen näkökulmasta kasvoi itsensä johtamisen näkökulmasta. Tuki itsessään on käsitteenä hyvin monimuotoinen ja työn sekä toiminnan tukeminen on moniulotteista toimintaa, joka yhdistää yksilön, työyhteisön, työympäristön ja toiminnan kokonaisuudeksi (Koivisto 2001, Mikkola 2006). Sosiaalisella tuella tarkoitetaan sellaista vuorovaikutusta, joka auttaa hallitsemaan eri tilanteita muun muassa epävarmuutta ja lisää siten tukea tarvitsevan hallinnan tunnetta (Albrecht & Goldsmith 2003).

Albrecht ja Adelman (1987) erottivat sosiaalista tukea kuvaavista määritelmistä kolme lähestymistapaa, jotka ovat hyväksyntää ja hallinnan tunnetta korostava sekä sosiaalista vuorovaikutusta korostava lähestymistapa. Painopisteestä riippuen sosiaalinen tuki voidaan määritellä joko yksilön käsitykseksi hyväksynnästä, henkilökohtaisesta hallinnan tunteesta tai vuorovaikutukseksi, jossa tukeen liittyviä sanomia tuotetaan tai tulkitaan.



Itsensä johtamisen tukemisessa superjohtajuuden näkökulmasta on kyse toisen johtamisesta johtamaan itseään. Se on johtamista, jolla kannustetaan itsensä johtamista niin yksilö- kuin tiimitasolla. (Manz & Sims 2001.) Tarkasteltaessa yleistä kehityssuuntaa johtamisessa on tavoitteeksi tullut osallistuttaa työntekijä enemmän organisaation toimintaan, jotta organisaatiot olisivat joustavampia, sopeutuvampia ja pärjäisivät muuttuvassa työelämässä. Esimiehen rooli työyhteisössä on muuttunut tämän kehityksen myötä niin, että perinteiset valvontaan ja seurantaan liittyvät tehtävät väistyvät uudenlaisen johtamistavan tieltä. Useissa nykyisissä johtamistilanteissa tarkoituksenmukainen johtaja pystyy ohjamaan muita johtamaan itseään, ja tätä Manz ja Sims (1991) kutsuvat superjohtajuudeksi. Manzin ja Simsin (1991) mukaan informaatio-organisaatiossa tarvittava johtaminen on alaisten auttamista oppimaan itsensä johtamista ja auttamista vaikuttamaan omaan työhönsä.

Yksilöt voivat oppia käyttämään itsensä johtamisen strategioita ja muuttua, mutta heidän täytyy itse haluta muutoksen tapahtuvan (Boyatzis 2007). Toiset ihmiset ovat valmiimpia käyttämään itsensä johtamisen strategioita kuin toiset (Manz 1986). Ihmisiä ei voi siis pakottaa johtamaan itseään, vaan heillä tulee olla halua ottaa vastuuta toimistaan ja tehdä itsenäisiä päätöksiä (Wrezesniewski, Dutton & Debebe 2003). Superjohtajuuden taustalla on myönteinen ihmiskäsitys, joka pitää yllä uskomuksen ihmisen käyttämättömistä voimavaroista ja joita ihminen haluaa käyttää myönteisellä tavalla (Manz & Sims 2001).

Superjohtajan tarkoitus on maksimoida alaisten työpanos auttamalla heitä tunnistamaan oikeutensa ohjata omaa toimintaansa. Johtajasta tulee superjohtaja, kun hän auttaa alaisiaan tuomaan esiin heissä itsessään olevat kyvyt. Superjohtaja näkee työntekijän osuuden työn tekemisen ohjaamisena yhtä suurena kuin esimiehen. Esimiehen roolina on toimia työntekijän itsensä johtamisen valmentajana. (Manz & Sims 1991.) Superjohtaja opettaa muita arvostamaan itsensä johtamisen avulla saavutettavia hyötyjä niin organisaation kuin yksittäisen työntekijänkin näkökulmasta (Elloy & Randolph 1997).

Manz ja Sims (1991) ovat esittäneet superjohtajuuden seitsemän askeleen mallin, jonka avulla esimies voi kannustaa alaisiaan itsensä johtamiseen. Mallin ensimmäisen askeleen mukaan on tultava tehokkaaksi itsensä johtamisen johtajaksi eli esimiehellä itsellään pitää olla hyvät itsensä johtamisen taidot. Toisen askeleen mukaan esimies toimii mallina itseään johtavana henkilönä eli selkeiden itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen ja niiden mahdollistaminen työntekijöille itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Kolmas vaihe liittyy tavoitteiden asettamiseen. Kyky asettaa tavoitteita ei ole synnynnäinen tai luontainen ominaisuus vaan opittua käyttäytymistä. Superjohtaja toimii mallina, valmentajana ja opettaa tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteet, jotka lisäävät oma-

aloitteisuutta, vastuun ottamista, sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta, ovat avaintekijöitä. Mallin neljännen askeleen mukaan superjohtajan rooliin kuuluu positiivisen ajatusmallin siirtäminen alaisilleen. Erityisen tärkeää on kannustaa alaisia pääsemään eroon itseään kohdistuvista peloista ja epävarmuuksista. Superjohtaja auttaa rakentamaan tervettä itseluottamusta positiivisuudella. Viidenteen askeleeseen liittyy palkitseminen ja rakentavan palautteen antaminen. Superjohtajan tulee pyrkiä luomaan palkitsemisjärjestelmä, joka korostaa luonnollisia ja alaisen itse itselleen asettamia palkkioita. Nämä ovatkin superjohtajan tehokkaimmat keinot itsensä johtamistaitojen kehittämiseen. Kuudennen askeleen mukaan superjohtajan tulee edistää itsensä johtamista tiimityöskentelyn kautta. Viimeinen askel painottaa organisaatiokulttuurin merkitystä. Superjohtajan tulee pyrkiä luomaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa itsensä johtamiseen ja korkeaan suoritustasoon. Organisaatiossa tulee vallita kulttuuri, jossa alaiset uskaltavat ja haluavat jakaa innovaatioita ja aloitteita keskenään sekä esimiesten kanssa. (Manz & Sims 1991.)

Superjohtajuuden seitsemän askeleen malli antaa selkeät ohjeet siitä, miten esimies pystyy kannustamaan alaisiaan itsensä johtamiseen. Superjohtajuuden haasteet liittyvät käytännössä ohjauksen tarpeellisuuden yksilöllisyyteen. Esimiesten voi olla vaikea tunnistaa todellista tarvetta erilaisissa tilanteissa. Ohjauksen puuttuminen tai liika puuttuminen turhauttaa alaisia. (Manz & Sims 2001). Toinen haaste superjohtajuudessa on esimiehen oma suhtautuminen superjohtajuuteen. Esimies saattaa menettää vaikutusvaltaa opetellessaan uusia johtamistaitoja vanhojen tilalle. (Manz, Keating & Donnellon 1991.) Usko siihen, että työntekijät ovat päteviä ja riittävän vastuuntuntoisia toimiakseen uudessa järjestelmässä syntyy, kun esimiehet huomaavat itsensä johtamisen toimintamallin hyödyt (Manz ym. 1991).

Superjohtajuus on kannustavaa ja opastavaa johtajuutta ja superjohtaja viestii toiminnallaan, että itsensä johtaminen on odotettu toimintamalli. Itsensä johtamisen mahdollistamiseksi on työntekijällä oltava käytössä riittävät välineet ja resurssit, sosiaalisia ja teknisiä systeemejä, tarvittavat itsensä johtamisen taidot ja riittävästi autonomiaa toteuttaa itsensä johtamista. (Manz & Sims 1989.)

Itsensä johtamisen tukemisen tarkastelu superjohtajuuden näkökulmasta on yksi lähestymistapa tarkastella kyseistä ilmiötä. Superjohtajuudella johdetaan yksilön kykyä itsensä johtamiseen ja annetaan siihen tarvittavat puitteet (Manz ym. 1991). Itsensä johtamisen teoria itsessään tarjoaa näkökulman itseohjautuvuuden johtamiseen. Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan itsensä johtamisen teoria tarjoaa ehdotuksia enemmän tekemiseen kuin yksilön ominaisuuksiin. Kun motivaatioteoriat kuvaavat yksilön itseohjaavuutta psykologisesta näkökulmasta, itsensä johtamisen teoria kuvaa miten itseohjaavuutta ja sisäistä motivaatiota lisätään. Superjohtajuuden vahvuudeksi

mainitaan kyky edistää toisten itsensä johtamista ja johtajista tulee itsensä johtamisen lisääntyessä tarpeettomia (Manz & Sims 2001). Tukemisen näkökulmasta myös organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten itsensä johtaminen mahdollistuu organisaatiossa. Keskeiseksi organisaatiokulttuurin näkökulmasta on toiminnan perustuminen superjohtajuuteen esimiestyössä eli superjohtaja toimii itse esimerkkinä, ohjaa ja kehittää ihmistä itsensä johtamisessa. (Manz & Sims 2001.)

## **2.5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista**

Tässä tutkimuksessa valitut teoriat tarjosivat käsitteitä itsensä johtamiseen ja ohjasivat tiedonhankintaa sekä toimivat tehtyjen havaintojen jäsentäjinä (Alasuutari 2011). Tutkimuksessa käytettiin Manzin ja Simsin (1980) kehittämää itsensä johtamisen teoriaa, sillä se loi perspektiivin tutkimuksen kohteeksi valittuun itsensä johtamisen ilmiöön. Toiseksi teoriaksi valittiin Decin ja Ryanin (2000a, 2004) itsemääräämisteoria, joka taustoitti tutkimusilmiötä ja vaikutti menetelmälliseen suunnitteluun. Itsensä johtamisen teoriaa ja itsemääräämisteoriaa käytettiin tehtyjen tulkintojen ja saatujen tulosten jäsentäjinä käsitteellisellä tasolla. Sisäisen motivaation (Deci & Ryan 2000a, 2004) ja superjohtajuuden (Manz & Sims 1989) käsitteet antoivat kerättyyn aineistoon ja sen analyysiin näkökulmia ja herättivät lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2009.)

Lisäksi tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen prosessi avataan itsensä johtamisen strategian määrittelyn kautta lisäämään ymmärrystä yksilön toiminnan ja tietoisuuden tason merkityksestä itsensä johtamisessa. Tutkimusta taustoitettiin ammattikorkeakoulun kontekstista vahvistamaan käsitystä tutkimuksen kohderyhmän taustaorganisaatiosta ja sen merkityksestä itsensä johtamisessa muuttuvassa työelämässä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimusstrategia

Tutkittava ilmiö, tutkimusongelma sekä aikaisemman tiedon määrä ja laatu määräävät lähestymistavan ja käytettävät menetelmät tutkimuksessa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, Kylmä & Juvakka 2007). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kuvaavaa tietoa ja sitä käytetään silloin, kun tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on vähän tai ei laisinkaan aikaisempaa kuvaavaa tutkimustietoa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on koettu todellisuus tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. (Kylmä & Juvakka 2007.) Tutkimusstrategia tässä tutkimuksessa on laadullinen ja sen käyttäminen on perusteltua, koska näin on mahdollista saada uutta kuvaavaa tietoa itsensä johtamisesta ja sen merkityksestä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen viitekehys rajasi ja asetti teemat aineiston keräämiselle, analyysille ja tulosten käsitteellistämiseksi.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimuksessa tehtäviä valintoja ja tarkoitus voidaan jaotella neljään luokkaan; kartoittava, kuvaileva, selittävä ja ennustava. Tutkimus voi sisältää useampia tarkoituksia. Kartoittavassa tutkimuksessa etsitään uusia näkökulmia ja kehitetään hypoteeseja. Ennustavassa tutkimuksessa ennustetaan tutkittavan ilmiön tuloksia ja vaikutuksia tapahtumiin ja ihmisten toimintoihin. Selittävä tutkimus etsii selityksiä tilanteille ja tunnistaa niiden syy-seuraussuhteita. Selittävä tutkimus kysyy mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnot ovat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön ja miten nämä ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Kuvaileva tutkimus esittää kuvauksia tilanteista tai ihmisistä ja niiden keskeisistä piirteistä. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista sekä sitä, miten esimies voi tukea työntekijän itsensä johtamista. Tämän tutkimuksen tarkoitus voidaan esittää kuvailevana.

Hirsjärven ym. (2009) mukaan tutkimusstrategian ja tutkimuksen tarkoituksen määrittelyn jälkeen valitaan tutkimusmenetelmä, joka soveltuu tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkimusmenetelmä on menettelytapa, jolla kerätään havaintoja, etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan ongelmia. Hankittaessa tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat suositellaan käytettäväksi haastatteluja tai kyselyjä aineiston keruussa. Tutkimusmenetelmä voi painottua tutkijan omien kokemusten ja ymmärryksen muodostamisen tarkkailuun tai muiden ihmisten kokemusten ja ymmärrysten tutkimiseen. Laadullinen tutkimusstrategia edellyttää tutkijan avoimuutta, neutraaliutta ja objektiivisuutta. Tutkimuskohdetta lähestytään ilman ennalta määrättyjä oletuksia ja laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu pohdiskeleva ja analyttinen ote sen eri vaiheissa. (Alasuutari 2011).

### 3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston hankinta

Tutkimuskirjallisuuden (esim. Eskola 2010; Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi ym. 2009; Kylmä & Juvakka 2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin huomioidaan resurssit mutta ennen kaikkea olettaen siitä, että kohdejoukko tuottaa tietoa tutkimuksen aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009). Tähän tutkimukseen valittiin ammattikorkeakoulussa työskenteleviä lehtoreita kolmesta eri ammattikorkeakoulusta (Tampereen Ammattikorkeakoulu, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu), koska kyseiset ammattikorkeakoulut yhdessä edustavat monipuolista ja laaja-alaista koulutustarjontaa Suomessa. Ammattikorkeakouluista haettiin luvat organisaatioiden tutkimuslupakäytänteiden mukaisesti. Tieto käytänteistä haettiin ammattikorkeakoulujen verkkosivuilta ja niissä oli eroavaisuuksia keskenään. Tutkija sitoutui huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön, käyttämään ja säilyttämään tietoja luottamuksellisesti. Tutkija sitoutui käyttämään aineistoa ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Tutkija toimittaa valmiin tutkimusraportin sen valmistuttua tutkimukseen osallistuneisiin ammattikorkeakouluihin.

Tutkimukseen osallistujat valittiin kolmesta eri ammattikorkeakoulusta ja eri koulutusaloilta aineiston monipuolistamiseksi. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin lehtoreita, joiden työ sisälsi opetustyötä ja joilla oli vähintään kolmen vuoden työkokemus ammattikorkeakoulussa, koska useamman vuoden työkokemus ammattikorkeakoulussa varmistaa oletuksen siitä, että osallistujilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Lehtoreille lähetettiin saateviesti (liite 1) syyskuussa 2018 ja kysely uusittiin marraskuussa 2018. Aineisto hankittiin sähköisellä kyselylomakkeella (liite 2) Microsoft Forms -ohjelmaa hyödyntäen. Kysymykset muotoiltiin niin, että niiden avulla oli mahdollista saada kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin (esim. Eskola & Suoranta 2008, Kylmä & Juvakka 2007). Kysymykset järjestettiin kyselylomakkeelle loogisesti aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Kyselylomake testattiin yhdellä ammattikorkeakoulun lehtorilla, jonka perusteella kyselylomaketta selkiytettiin ja tarkennettiin kysymysten osalta. Kyselylomakkeella oli kysymyksiä yhteensä seitsemän, joista yksi oli vastaajan taustaan liittyvä kysymys, jolla tarkistettiin riittävä työkokemus lehtorina.

Vastauksia saatiin 26 ja kaikilla vastaajilla oli vaadittu työkokemus lehtorina ammattikorkeakoulussa. Vastausaika oli keskimäärin 38:42 minuuttia. Tutkimukseen osallistujat vastasivat kaikkiin kysymyksiin, joita kyselylomakkeessa oli seitsemän. Huomioitavaa on, että analysoitaessa

tutkimusaineistoa saturaatiopiste saavutettiin 18. vastaajan kohdalla, jonka jälkeen uutta ei aineistosta tutkimuskysymysten näkökulmasta noussut.

### 3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysin muoto voi olla induktiivinen tai deduktiivinen riippuen päättelyn logiikasta. Teoreettisesti induktiivinen päättely lähtee aineistosta ja etenee kohti teoriaa, kun puolestaan deduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana on teoria tai viitekehys, jonka perusteella aineiston luokittelu tapahtuu. Kolmas tieteellinen päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jossa aineistolähtöisyys ja valmiit mallit vaihtelevat päättelyprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä (myöhemmin sisällönanalyysi), jonka avulla on mahdollista saada ilmiöstä kuvaus pelkistetyssä ja tiivistetyssä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää tutkimuskysymysten kannalta olennaista informaatiota. Sisällönanalyysi on aineistojen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla on mahdollista analysoida erilaisia aineistoja ja samalla kuvata niitä. Sisällönanalyysi etenee vaiheittain aineiston käsittelyn, alkuperäisilmaisujen, pelkistämisen, ryhmittelyn ja aineiston abstrahoinnin mukaisesti (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003; Kylmä & Juvakka 2007). Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009.) Tämän tutkimuksen analyysissä oli myös teoreettisia kytkentöjä, ja sisäisen motivaation ja superjohtajuuden käsitteet toivat näkökulmia analyysiin ja herättivät lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin aineiston käsittelyllä. Kyselyjen vastaukset kirjoitettiin sanasta sanaan tutkimuskysymyksittäin omiksi dokumenteiksi. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 78 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5. Tämän jälkeen aineistoa luettiin läpi useaan kertaan ja etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Jokainen tutkimuskysymys käsiteltiin omanaan ja tämä toistettiin systemaattisesti ja loogisesti läpi analyysin. Aineistosta nostettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja ne nimettiin alkuperäisilmauksiksi. Alkuperäisilmaukset koodattiin siten, että jokainen alkuperäisilmaus merkittiin isolla alkukirjaimella V=vastaaja ja numeroitiin yksi – 26 vastausjärjestyksessä. Alkuperäisilmauksia luettiin läpi useaan kertaan peilaten niitä tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysin seuraava vaihe oli pelkistäminen, jossa alkuperäisilmauksista karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi 2009). Alkuperäisilmaukset pelkistyvät tutkimuksen kysymysasettelun ja valitun teoreettisen viitekehysten mukaan (Alasuutari 2011).

Aineistoa pelkistettäessä alkuperäisistä ilmauksista pudotettiin kaikki tutkimuskysymyksen kannalta epäolennainen pois ja samalla varmistettiin, että jokainen pelkistys vastaa tutkimuskysymykseen. Pelkistysvaiheessa palattiin alkuperäisiin ilmauksiin useita kertoja tarkistamaan pelkistysten oikeellisuus, jotta ne saatiin mahdollisimman totuudenmukaisiksi vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Alkuperäisistä ilmaisuista tehtiin tekstinkäsittelyohjelmalla taulukkoja tutkimuskysymyksittäin omiksi dokumenteiksi. Taulukkoon listattiin kaikki alkuperäiset ilmaukset ja viereen pelkistetyt ilmaukset. Huomioitavaa tässä prosessissa oli, että erityistä tarkkuutta vaadittiin merkityksen erottamiseen vastauksista, joissa kuvattiin keinoja itsensä johtamiseen. Pelkistykset tiivistettiin informatiivisiksi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Toisaalta varottiin pelkistämästä liikaa, jotta tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen informaatio ei katoa. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä oli 220 alkuperäisilmaisua ja 459 pelkistystä, toisessa tutkimuskysymyksessä 136 alkuperäisilmaisua ja 279 pelkistystä, kolmannessa tutkimuskysymyksessä oli 101 alkuperäisilmaisua ja 245 pelkistystä.

Analyysin edetessä tehtiin havainto, että yhdessä vastauksissa saattoi olla kaikkiin kolmeen kysymykseen merkityksellisiä ilmaisuja. Huomioitavaa oli, että itsensä johtamisen merkitys oli usein liitetty samaan vastaukseen, missä vastaaja vastasi kysymykseen, millä keinoin itseään johdetaan, ja näin ollen samassa vastauksessa oli merkityksellisiä ilmaisuja molempiin kysymyksiin. Aineiston analyysi vaati tässä vaiheessa erityistä tarkkaavaisuutta, kun pelkistykset sijoitettiin vastaamaan oikeisiin tutkimuskysymyksiin.

Pelkistetyt ilmaukset luettiin useaan kertaan ja etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Teoreettisesti tarkasteltuna sisällönanalyysi eteni vaiheittain ryhmittelyyn ja aineiston abstrahointiin. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Ryhmittely eteni vaihe vaiheelta siten, että samankaltaisuutta tarkoittavat pelkistykset yhdistettiin luokiksi, jotka nimettiin alakategoriaksi luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyn tuloksena aineisto tiivistyi edelleen kohti yleisempää luoden ensimmäiseen tutkimuskysymykseen 28 alakategoriaa (liite 3), toiseen tutkimuskysymykseen 29 alakategoriaa (liite 4) ja kolmanteen tutkimuskysymyksen kysymykseen 29 alakategoriaa (liite 5).

Käsitteellistäminen on analyysin tulkinnallisissa vaiheissa, jossa tulee luottaa tutkijana omaan kykyyn kategorioiden yhdistämisessä (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Sisällönanalyysi eteni siten, että alakategorioita yhdistettiin niiden yhteisten piirteiden perusteella yläkategorioiksi. Yläkategorioille annettiin niiden sisältöä kuvaava käsitteellinen nimi. Analyysin tuloksena aineisto tiivistyi edelleen kohti yleisempää luoden ensimmäiseen tutkimuskysymykseen viisi yläkategoriaa (liite 3), toiseen

tutkimuskysymykseen viisi yläkategoriaa (liite 4), ja kolmanteen tutkimuskysymykseen viisi yläkategoriaa (liite 5).

Sisällönanalyysia jatkettiin yhdistämällä yläkategorioita yhteisten piirteiden perusteella pääkategorioiksi, jotka olivat tutkimuksen tulokset eli vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tuli kolme pääkategoriaa (liite 3), toiseen tutkimuskysymykseen kaksi pääkategoriaa (liite 4) ja kolmanteen tutkimuskysymykseen kaksi pääkategoriaa (liite 5). Kategorioiden nimeäminen teoreettisilla käsitteillä on tutkijan oman tulkinnan tulos. Pääkategorioiden muodostaminen oli haasteellista aineiston laajuuden vuoksi ja tutkijana oli pohdittava päätöksen oikeellisuutta tulkinnassaan. Analyysiprosessin aikana käytiin kriittistä keskustelua laadullista tutkimusta opettavan lehtorin kanssa sisällönanalyysin etenemisestä ja kategorioiden muodostumisesta.

	I Tutkimuskysymys	II Tutkimuskysymys	III Tutkimuskysymys
Alkuperäisilmaisu	220	136	101
Pelkistykset	459	279	245
Alakategoriat	28	29	29
Yläkategoriat	5	5	5
Pääkategoriat	3	2	2

Taulukko 1. Kategoriat tutkimuskysymyksittäin

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja analyysimenetelmällä saatiin itsensä johtamiseen ilmiöstä kuvaus pelkistetyssä ja tiivistetyssä muodossa kadottamatta sen sisäistä olennaista informaatiota. Sisällönanalyysin lähtökohtaisena tavoitteena on tulososassa ilmiön laaja mutta tiivis esittäminen, joka avataan seuraavassa luvussa. Aineiston sisällönanalyysi on aina tutkijan omaa tulkintaa ja siinä korostuu tutkijan kyky tulkita aineistoa objektiivisesti, tieteellisen neutraalisti, luotettavasti ja eettisesti hyvää tutkimuskäytäntöä noudattaen. Merkityksellistä analyysiprosessin aikana on ollut akateeminen keskustelu, jota tutkija on päässyt käymään ammattikorkeakoulussa työskentelevän kollegan kanssa. Tämä keskustelu on ollut kriittistä ja vahvistanut tutkijan käsitystä analyysin oikeellisuudesta ja tutkijan roolin objektiivisuudesta.



Tulosten analyysivaiheessa muodostui haasteeksi ilmiön kuvaaminen tutkimuksen viitekehyksellä. Ilmiön ymmärtämiseksi tutkijan käsitys ilmiöön liittyvästä poikkitieteellisyydestä vahvistui sekä käsitys siitä, miksi laadullista tutkimusotetta löytyy käytettynä ilmiön kuvaamisesta niukasti, vaikka aihe itsessään tukisi laadullista tutkimusotetta. Tätä pohditaan erikseen pohdintakappaleessa.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisemman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta selvitetään, kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on kyetty tuottamaan. (Kylmä & Juvakka 2007.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, jossa tutkimuksen sisäinen koherenssi painottuu. Ihmistä tutkittaessa Perttulan (1995) mukaan tutkijalla tulee olla etukäteen käsitys siitä, millaista ilmiötä hän aikoo tutkia. Tässä tutkimuksessa ilmiö liittyy tutkittavien käsitykseen itsensä johtamisesta ammattikorkeakoulukontekstissa. Tutkimuksen saateviestissä kuvattiin vastaajille tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuseettiset kysymykset. Itse sähköisessä kyselyssä oli lyhyt johdatus itsensä johtamisen käsitteeseen, joka tarkoituksellisesti oli lyhyt ja ytimekäs kuvaus noudattaen kuitenkin laadullisen tutkimustradition avointa lähestymistapaa aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, reflektiivisyyden ja siirrettävyyden kriteereillä (Kylmä & Juvakka 2007; Kankkunen & Vehviläinen 2009). Tässä tutkimuksessa luotettavuuskysymyksiä lähestyttiin arvioimalla tutkimusprosessia sen eri vaiheissa. Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa. Tutkija varmistaa, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä itsensä johtamisesta annettujen tavoitteiden mukaisesti. (Kylmä & Juvakka 2007.) Uskottavuuden edellytys on, että tulokset kuvataan niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Aineiston ja tulosten suhteen kuvaus on tärkeä luotettavuuskysymys. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009.)

Tässä tutkimuksessa tulokset annettiin luettavaksi yhdelle ammattikorkeakoulun lehtorille ja häntä pyydettiin arvioimaan tulosten paikkansapitävyyttä. Uskottavuutta voidaan vahvistaa pitämällä tutkimuspäiväkirjaa. Tässä tutkimuksessa kokemuksia kuvattiin ja valintoja pohdittiin kirjoittamalla tutkimuspäiväkirjaa analyysin eri vaiheissa sekä tulosten tarkastelussa. Tavoitteena oli, että tutkimusentekijä pystyy hyödyntämään päiväkirjassa olevia kuvauksia toimintansa tiedostamisessa. (Kylmä & Juvakka 2007.) Tutkimuspäiväkirjaa kirjoitettiin tutkimuksen edetessä alkuun lähinnä havainnoista, jotka liittyivät tutkimuskirjallisuuteen. Analyysivaiheessa päiväkirjaa käytettiin

valintojen ja päätelmien reflektointiin. Päiväkirja on ollut merkityksellinen tutkijan oman kehittymisen näkökulmasta ja aihe on inspiroinut ymmärtämään ilmiön moninaisuutta ja omaa kehittymistä tutkijana. Analyysivaiheessa aikataululla on ollut suuri merkitys luotettavuuden näkökulmasta ja sen riittävä aikatauluttaminen on ollut haasteellista oman työn ohessa. Aineiston laajuuden hallinnalla ja aikataulun joustavuudella lisättiin tulosten luotettavuutta, vaikka alustava aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Tutkimuksen analyysivaihe aloitettiin, kun tavoiteltu vastaajamäärä saavutettiin. Saturatiosta raportoidaan erikseen kappaleessa 3.2.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen vahvistettavuus liittyi koko tutkimusprosessiin ja sen raportointiin niin, että lukija kykenee seuraamaan tutkimusprosessin eri vaiheita, kuten esimerkiksi menetelmällisiä ratkaisuja ja analyttisiä oivalluksia kuten Kylmä ja Juvakka (2007) määrittelevätkin. Tutkimuksen raportoinnissa käytettiin apuna tutkimuspäiväkirjaan tehtyjä merkintöjä sekä erillisiä muistiinpanoja.

Tieteellistä pohdintaa analyysin ja tulkintojen oikeellisuudesta on tehty koko analyysiprosessin ajan. Vahva oikeellisuus sekä tarkkuus ovat tutkijan olemassa olevia kykyjä ja taitoja mutta toisaalta aineiston laajuus on asettanut haasteita analysointiprosessin eri vaiheissa. Päiväkirjamerkinnoistä käy ilmi, kuinka merkityksellistä on ollut palata sisällönanalyysin teoriaan ja uskoa sen etenemiseen vaiheittain, vaikka usein oma pakonomainen tarve ratkaista jokin ongelma välittömästi oikeellisesti sai aikaan ajattelun lukkiutumisen. Tulososassa on käytetty autenttisia tekstikatkelmia, jotka tarjoavat lukijalle mahdollisuuden arvioida aineiston ja tuotetun tulkinnan validiutta. Tutkija on analyysiprosessin eri vaiheissa palannut usein itse alkuperäiseen ilmaukseen ja tarkistanut tulkinnan validiutta jopa vielä johtopäätösten kirjoittamisvaiheessa.

Tutkimuksen reflektiivisyys tarkoittaa, että tutkija on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä ja että tutkija kykenee arvioimaan omia vaikutuksiaan aineistoon ja tutkimustuloksiin (Malterud 2001; Kylmä & Juvakka 2007). Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty tutkimuspäiväkirjan käytöllä ja käytettyä päiväkirjaa on käytetty apuna reflektoinnissa. Tutkijan tulee tarkastella omaa vaikutustaan aineistoon ja tutkimusprosessiin (Malterud 2001; Kylmä & Juvakka 2007). Tässä tutkimuksessa analyysi perustui sisällönanalyysiin ja vastausten analysoinnissa vastaajien informaation oikeellisuus on säilytetty. Tutkija on tarkastellut omaa positiotaan tutkittavaan ilmiöön ja kirjannut ylös tarkkaan itselleen omat haasteet tutkijana ja jotka liittyvät omiin kokemuksiin ammattikorkeakoulussa työskentelyyn. Puhdas objektiivisyys ja aineistolähtöisyys ovat mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa, ja tutkijan esiymmärrys vaikuttaa aina hänen ajatteluunsa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Tässä tutkimuksessa on lisätty luotettavuutta ymmärtämällä ja

tiedostamalla oma näkemys tutkittavaan ilmiöön ja ymmärtämällä sen vaikutus analyysissä sekä refleктоimaan sitä tutkijan omana prosessina. Tutkijana tarkastelu on vahvasti noudattanut tutkijan etiikkaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) ja se on ollut tarkastelun ydin ja keskeinen suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusraportissa on kuvattu seikkaperäisesti aineiston analyysi ja siitä tehdyt päätelmät, jotta ulkopuolinen voi tarkastella sen oikeellisuutta ja reflektiivisyyttä.

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2007). Siirrettävyyden varmistamiseksi edellytetään huolellista tutkimuskontekstin kuvausta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Tutkimusraportissa kuvataan osallistujien valinta ja taustat sekä aineistonkeruu, sen käsittely ja analyysi seikkaperäisesti siirrettävyyden osoittamiseksi. Tutkimuksen edetessä tutkijana pohtii siihen liittyvää siirrettävyyttä ja poikkitieteellisyyden tematiikkaa liittyen ilmiöön itsensä johtamisesta sekä tulevaisuuden johtamisen liittyvässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen aineistonhankintaprosessi kuvataan omassa kappaleessa 3.1. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen vaan kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Tutkija on pohtinut tutkimuksen aikana tulkinnan oikeellisuutta ymmärtäen mahdollisuuden tulkita väärin vastaajien kokemuksia. Tästä muodostui tutkimuksellinen haaste tutkijalle itselleen ja analyysiprosessissa oli käsiteltävä itselle tähän liittyvä vaatimus. Mitä vahvemmin tutkijana luotti itse sisällönanalyysin prosessiin sitä syvemmäksi kokemus tulkinnan oikeellisuudesta tuli.

Tutkimuksen analyysissä pyritään yksityiskohtaiseen kuvaukseen ja tarkkuuteen sekä täsmällisyyteen. Analyysissä tutkija pyrkii kategorioimaan aineistoa niin, että se kuvaa luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. (Kylmä & Juvakka 2007). Aineiston analyysi perustui sisällönanalyysiin ja sen eri vaiheisiin. Tuloksia kuvattaessa osoitetaan alkuperäisilmauksilla aineiston ja tutkimustulosten yhteensopivuus eli paikkansapitävyys.

Tutkimusraportissa tutkimuseettiset kysymykset ja tutkimuksen luotettavuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tutkimusraportissa arvioidaan laaja-alaisesti eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimusraportissa perustellaan tutkimuksen tarpeellisuus, osallistujien valinta, aineistonkeruu ja analysointi ja tutkimustulokset niin, että lukija voi vakuuttua tutkijan tekemistä päätelmistä. (Kylmä & Juvakka 2007; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009.)

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokset kuvataan tutkimuskysymyksittäin järjestyksessä ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä kolmanteen tutkimuskysymykseen siten, että ensin esitetään pääkategoria, sitten yläkategoriat ja niihin liittyvät alakategoriat siinä järjestyksessä, kuten ne pelkistysten ryhmittelyssä muodostettiin. Tutkimusraportissa on käytetty kursiivilla kirjoitettuja alkuperäisilmauksia, joiden avulla lukija voi päätellä analyysin luotettavuutta ja tulosten oikeellisuutta.

### 4.1 Itsensä johtaminen keinot ammattikorkeakoulujen lehtoreilla

Tämä luku vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Millä keinon ammattikorkeakoulussa työskentelevät lehtorit johtavat itseään?” Tutkimusaineiston analyysin perusteella ammattikorkeakoulussa työskentelevien lehtoreiden itsensä johtamisen pääkategoriat eli tutkimustulokset ovat 1. itsesääätely 2. resilienssi sekä 3. sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Tämän tutkimuskysymyksen analyysin eteneminen alakategorioista pääkategorioihin on kuvattu liitteessä 3. *Itsesääätely* muodostui yläkategorioista metakognitiiviset taidot ja tunne tasapainosta (sense of balance).

#### Metakognitiiviset taidot

Itsesäätelyn ensimmäiseksi yläkategoriaksi muodostui metakognitiiviset taidot. Metakognitiiviset taidot koostuivat yhdeksästä alakategoriasta, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, priorisointi, työn arviointi, tilanteiden ennakointi, työn järjestely, kehittäminen, aktiivisuus, päätöksenteko ja analysointi.

Tavoitteiden asettaminen nostettiin yhdeksi keskeiseksi metakognitiiviseksi taidoksi itsensä johtamisessa. Tavoitteiden asettamisen tärkeys esiintyi kaikissa vastauksissa. Muutamissa vastauksissa tavoitteiden asettaminen koettiin vaikeaksi mutta kuitenkin välttämättömäksi itsensä johtamisessa. Asetetut tavoitteet esitettiin työaikasuunnitelmissa ja muutamassa vastauksissa korostettiin, että toiminta lukukausittain oli näin systemaattista sekä suunnitelmallista. Tavoitteiden asettaminen työaikasuunnitelmassa koettiin myös strategian mukaisen työn suunnittelun.

Tavoitteiden asettamisen kautta omat vahvuudet ja heikkoudet tunnistettiin. Tämä puolestaan johti siihen, että työaikasunnitelmiin tehtiin muutoksia asetetuista tavoitteista käsin. Yhdessä vastauksessa korostettiin, että tavoitteiden asettaminen oma kiinnostus oli intressi tavoitteiden asettelussa.

*”Yhteisiä tavoitteita kohti mennään ja jonkin verran asetan henkilökohtaisia tavoitteita jotta pääsen yhteisiin tavoitteisiin.” (V5)*

*”Tunne että saavuttaa jotain on jokaiselle ihmiselle keskeinen motivaattori ja oikeat tavoitteet toimivat keskeisinä johtamisen välineitä.” (V14)*

*”Teen välitavoitteita omalle ammatilliselle kehitymiselle esim. missä ajassa otan jonkin tietyn alueen haltuun”. (V22)*

Priorisointi kuvattiin metakognitiivisena taitona eli kykynä asettaa työhön liittyviä tehtäviä, toimintoja ja toimenpiteitä tärkeysjärjestykseen ja myös muuttaa työjärjestystä tarvittaessa muuttuvissa tilanteissa. Huomioitavaa on, että priorisointi nousi vain muutamassa vastauksessa esille vaikkakin se nostettiin yhdeksi tärkeimmistä taidoista itsensä johtamisessa.

*”Deletoin sähköpostista viestit, jotka eivät ole prioriteettillistallani.” (V12)*

*”Itsensä johtamisen taidot korostuvat tehtävien lomittamisessa toistensa kanssa sekä tarkastellessa, mihin moniin erilaisiin tapaamisiin osallistuu mutta saa siitä huolimatta tarvittavat tiedot työnsä hoitamiseksi erilaisten haasteellisten tilanteiden kohdatessa”. (V26)*

*”...osa tehtävistä on proaktiivista työtettä vaativaa ja toiset reaktiivisia työtehtäviä, jolloin mennään tilanteen ehdoilla.” (V2)*

Työn arviointi liitettiin metakognitiivisena taitona omaan kykyyn itsensä johtamisessa. Työtä arvioitiin uuden oppimisen, opitun soveltamisen ja ymmärtämisen sekä työn kehittämisen näkökulmista. Työn arvioinnissa nostettiin esille jatkuvan arvioinnin merkitys ja työn arviointi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Työn arviointiin sisällytettiin tyydytyksen tunne sekä itseä että omaa työtä kohtaan. Omaan toimintaan kohdistuvassa työn arvioinnissa tarkasteltiin lähinnä omia

vahvuuksia ja heikkouksia. Arvioinnin avulla tunnistettiin erityisesti oma osaaminen. Arviointia tarkasteltiin myös organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta. Työn arvioinnissa nostettiin esille ristiriita ajankäytön ja työn vaatimustason suhteen. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille kyky arvioida työtä intressien näkökulmasta eli kysymällä, kenen intressistä on kysymys. Työn arviointi nostettiin metakognitiiviseksi taidoksi myös työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointiin liitettiin omien voimavarojen, tarpeiden sekä motivaation tarkastelu.

*”...oppia uutta, soveltaa oppimaani ja ymmärtää sekä kehittää omaa työtä sujuvammaksi.” (V2)*

*” Määrittelen tekemisen uudestaan, pysähdyn miettimään vaatimustasoa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan sekä sitä, kuka vaatii, kenen intressistä on kysymys? (V15)*

Tilanteiden ennakointi nähtiin kykyinä varata aikaa työn suunnittelulle sekä myös suunnittelemattomalle työlle. Vastaajien mukaan suunnittelematon työ liittyy vahvasti työn kuvaan ammattikorkeakouluissa. Tilanteiden ennakoinnilla tarkoitettiin sitä, että aikaa varataan työn valmistelulle, väljästi työlle itselleen sekä siihen, että valmistellaan etukäteen kokouksia tai tulevaa työviikkoa. Tilanteiden ennakointiin liitettiin vahvasti itsensä johtamisen kyky valmistella ja perustella etukäteen työhön liittyviä haasteita. Vastausten mukaan neuvotteluihin ja kokouksiin liittyvä ennakointi koettiin olevan iso osa työtä. Toisaalta näihin liitettiin myös ennakoimattomuuden piirre, jolla tarkoitettiin lisääntyneitä ja lyhyellä varoitusajalla tulevia työtä keskeyttäviä asioita tai tehtäviä. Tilanteiden ennakointi koettiin tärkeänä itsensä johtamisessa ja erityisesti työn kuormituksen tarkastelun näkökulmasta. Työn kuormituksen tiedostaminen ja kuormittaviin tekijöihin vaikuttaminen tilanteita ennakoimalla koettiin keskeisiksi tekijöiksi itsensä johtamisen näkökulmasta.

*”Suunnittelen esim. lukuaikaa ja arviointiaikaa ja palautteiden kirjaamiseen sekä aikataulun ja tiedotan...” (V1)*

*”...etten tee sellaista mitä ei pitäisi tai mihin ei ole työaikaa.” (V16)*

Työn järjestelyllä tarkoitettiin konkreettisia keinoja tai menetelmiä itsensä johtamisessa. Keinoina esitettiin omia tapoja pitää työn järjestystä yllä ja hallita sitä. Erilaiset keinot muistiin merkitsemisessä

koettiin tärkeäksi taidoksi itsensä johtamisessa. Esimerkkinä mainittiin erilaiset listat, kuten työlistat, muistilistat ja niiden aikatauluttaminen. Vastauksissa korostettiin, että näillä keinoilla työ tuli näkyväksi sekä itselle että muille. Perinteiset paperiset muistilaput nostettiin monissa vastauksissa tärkeimmiksi työn järjestelyn apuvälineiksi. Toisaalta järjestelmällinen kalenterin käyttö sähköisenä tai perinteinen paperinen erikseen tai yhdessä koettiin keskeiseksi työn järjestelyssä. Työn järjestelyn kykyyn liitettiin vahvasti henkilökohtaisen elämän huomioon ottaminen. Työn järjestelyyn liitettiin myös tasapainoisen hyvinvoinnin näkökulma omassa elämässä.

*”Käytän käsikirjoitettuja listoja edelleen, vaikka sähköinen kalenteri on enemmän muita varten.” (V2)*

*Nykyään varsinkin, kun resursointia jatkuvasti tiukennetaan, on tärkeää että itse myös tekee vähemmän ts. työmäärä vastaa annettua työaikaa.” (V17)*

*Sähköisen kalenterin ylläpidolla, erilaisilla muistilapuilla ja listoilla, aikataulutuksella, yhteydenpidolla kollegoihin ja opiskelijoihin”. (V26)*

Kehittäminen nostettiin metakognitiivisena taitona johtaa itseään kehittämisen näkökulmasta. Kehittämiseen liitettiin uuden oppiminen ja uuden oppimisen soveltaminen työhön. Kehittämiseen liitettiin myös työn sujuvuus, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Työhön kohdistuva kehittäminen liitettiin vahvasti työn sujuvammaksi saattamiseen, ei niinkään työn itsensä kehittämiseen. Kehittämiseen liitettiin kiinnostus työn sisällölliseen kehittämiseen työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Vastausten perusteella työtä itsessään kehitettiin koulutuksen ja oman tietoperustan kehittämisen kautta. Kehittäminen liitettiin palautteisiin ja useissa vastauksissa mainittiin omien kehittämistarpeiden oivaltamisen syntyneen palautteiden kautta.

*”Uusia asioita voi oppia vain pikkuhiljaa, ja sopivien juttujen käyttöönotto sujuvoittaa ja nopeuttaa työskentelyäni”. (V2)*

*”Ajan löytäminen oman osaamisen kehittämiseen arjen säälässä.” (V12)*

*”Käytän digiä ja whatsappia, somea aina kun siitä on hyötyä ja se nopeuttaa asioita. Luen ja kirjoitan nopeasti.” (V16)*

Aktiivisuus koettiin kykynä kannustaa itseään aktiiviseen toimijuuteen itsensä johtamisessa. Vastauksissa esitettiin aktiivisen toimijuuden tärkeyttä itsensä johtamisessa. Aktiivisuuden

edistämässä keskeisenä keinona mainittiin henkilökohtainen tavoitteellisuus. Vastauksissa korostettiin, että mielekkäisiin ja kiinnostaviin tehtäviin hakeutuminen oli aktiivisuutta lisäävä tekijä itsensä johtamisessa.

*”Jonkin verran asetan itselleni myös tavoitteita joissa haluan kehittyä ja kasvaa ammatillisesti”. (V5)*

*”Haasteisiin tarttuminen ja uskallus olla joskus epämukavuusalueella”. (V10)*

Päätöksenteko ja sen mahdollistaminen nostettiin metakognitiivisena taitona itsensä johtamisessa. Päätöksenteon kyvykkyydessä korostettiin työntekijän todellista vaikutusvaltaa ja siihen liitettiin päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Itsensä johtamisen näkökulmasta tällä tarkoitettiin sitä, että vastaaja arvioi päätöksentekoon vaikuttavia sekä estäviä että edistäviä tekijöitä ja niiden eettisyyttä. Itsensä johtamisessa korostettiin päätöksenteossa kykyä tunnistaa organisaation käsitys päätöksenteosta. Vastauksissa tuotiin esille organisaation valta ja työntekijän asema suhteessa tähän valtaan päätöksenteon näkökulmasta.

*”Itsensä johtaminen antaa minulle vaikutusvaltaa päättää, miten systeemin määrittämä työ tehdään”. (V15)*

*”Asiantuntijatehtävään kuuluu tietty vapaus tehdä itsenäisiä valintoja ja päätöksiä oman työnsä suhteen. Johtamalla itseäni hyvin voin tuoda asiantuntemukseni mahdollisimman tehokkaasti käyttöön.” (V22)*

Analysointi esitettiin vastauksissa metakognitiivisena taitona itsenä johtamisessa. Analysoinnilla tarkoitettiin kykyä ja taitoa pohtia työn tarpeellisuutta ja työn vaatimuksia. Vastauksissa itseohjautuvuuden taito liitettiin analysointiin. Vastauksissa valta-asetelma ja valta vaikuttivat analysointiin itsensä johtamisessa. Yhdessä vastauksessa kyky analysoida nostettiin itsensä johtamisessa taitona luopua valta-asemien ristiriidoista. Analysoinnin taidolla luovuttiin halutuista tehtävistä ja näin säädeltiin omaa toimintaa ja vaikutettiin omiin toimintamalleihin.

*”Tarkkailen työtäni ja muutan...”. (V4)*

*”Minun on ollut pakko opetella luopumaan jostakin, vaikkakin se olisi kiinnostavaa.” (V16)*



## Tunne tasapainosta

Itsesäätelyn toiseksi yläkategoriaksi muodostui tunne tasapainosta (sense of balance). Tunne tasapainosta koostuu viidestä alakategoriasta, jotka ovat tasapaino, palautuminen, palkitseminen, itsestä huolehtiminen ja joustaminen.

Tasapaino nostettiin keskeiseksi keinoksi itsensä johtamisessa. Vastausten perusteella työajan seurannalla saavutettiin tasapaino. Tasapainon löytyminen mahdollistettiin oppimalla tasapainottelu työssä. Työn tekeminen kevyemmin ja ilman syyllisyyttä nostettiin keskeiseksi keinoksi kahdessa vastauksessa tasapainon saavuttamiseksi. Vastausten mukaan tasapaino saavutettiin omalla asenteella suhteessa toimijuuteen. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että tasapaino saavutettiin panostamalla työhön. Tasapaino liitettiin myös hallinnan tunteeseen työssä. Tasapainon saavuttaminen koettiin edellytykseksi työntekijän luovan työn vaatimuksiin ammattikorkeakoulussa. Flow -tila mahdollistettiin tasapainon kautta, joka puolestaan johti toivottuihin tuloksiin. Yhden vastauksen mukaan kiitollisuus pienistäkin asioista lisäsi tunnetta tasapainosta.

*”...tunnen itseni ja tiedän, mitkä asiat ovat itselleni arvokkaita ja joihin haluan käyttää aikaa ja voimia...” (V2)*

*”Yritän pitää taukoja ja yhteyttä työkavereihin eli en pelkääntään keskity suorittamaan työtehtäviä.” (V2)*

*”...jotta saisin itsestäni kaiken irti ja hyödyn työhöni...” (V20)*

*”Itse näen, että minulla on suurin vastuu omien voimavarojen tunnistamisesta ja omien rajojen asettamisesta.” (V21)*

Palautuminen koettiin tärkeäksi tasapainon tunteen syntymisen näkökulmasta. Vastauksissa korostettiin palautumisen tunnistamista ja tiedostamista itsensä johtamisessa. Riittäviä palautumisen keinoja kuvattiin muun muassa työstä irrottautumisena ja pään tuuletuksena. Palautumisen näkökulmasta tärkeänä koettiin työn vastapaino elämän ja työn kokonaisuudessa.

*”... sanoa ei tarvittaessa ja varata aikaa mukaville jutuille, kunnioitan sitä tarvetta.” (V2)*

*”Pään tuulettaminen on tarpeellista eikä siihen tarvita edes esimiestä.” (V5)*

*”Pidän enemmän huolta siitä, että aikaa jää itselle.*

*En tee työtehtäviä online, kuten aikaisemmin.” (V24)*

Palkitseminen liitettiin vahvasti tunteeseen tasapainosta. Vastausten mukaan työn palkitsevuuden kokemuksella tarkoitettiin sitä, että työ itsessään oli muodostunut palkitsevaksi. Toisena mahdollisuutena haettiin tasapainon tunnetta palkitsemalla itseä esimerkiksi onnistumisista.

*”...tehtävien huolellinen tekeminen ja loppuun saattaminen on tärkeää...koulutus ja itsensä ajan tasalla pitäminen ja uusien tehtävien vastaanottaminen tuovat mielekkyyttä työhön”. (V10)*

Itsestä huolehtiminen nostettiin vahvasti esille yläkategoriassa tunne tasapainosta. Vastausten mukaan itsestä huolehtimisen keinot liitettiin työn oheen. Tunne tasapainosta saavutettiin itselle sopivien keinojen tunnistamisella. Vastauksissa kuvattiin konkreettisia keinoja kuten riittävät tauot, lepo, uni, liikunta, ravinto, perhe ja kokonaisvaltainen muun elämän tasapaino. Itsestä huolehdittiin myös muilla ulkopuolisilla asiantuntijapalveluilla. Itsensä huolehtimisessa esiintyi myös yksi poikkeava vastaus, jossa joustamisen avulla saavutettiin tunne tasapainosta. Siinä esitettiin konkreettisesti, että työpäivän jatkamisella huolehdittiin itsestä ja saavutettiin tunne tasapainosta. Itsestä huolehtimiseen yhdistettiin jaksaminen ja siitä huolehtiminen erilaisin keinoin. Vastauksissa esitettiin muun muassa mukavien asioiden tasapainottelu niin työssä kuin muussakin elämässä. Itsestä huolehdittiin tekemällä muutakin kuin määrättyjä työtehtäviä. Työn tauottaminen nostettiin jaksamisen keskeiseksi työkaluksi itsestä huolehtimisessa. Jaksamiseen liitettiin myös kyky huomata väsymyksen merkit. Jaksamisen näkökulmasta pitkän tähtäimen suunnitelmat koettiin tärkeiksi itsensä huolehtimisessa.

*”Ajoittain virkistäytyminen esim. konsertissa käynti tai viikonloppu / lomailu maalla irrottaa työtehtävistä ja muistuttaa, että on muutakin elämää kuin työ.” (V10)*

*”Nykypäivän työelämässä kiireen, stressin ja paineiden alla omasta itsestä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää.” (V21)*

Joustaminen esitettiin yläkategoriassa tunne tasapainosta yhdeksi itsensä johtamisen keinoista. Vastauksissa mainittiin muun muassa työpäivän jatkaminen yhdeksi joustamisen keinoksi. Etäpäivät ja niiden tehokas käyttäminen koettiin edistävän joustavuudella tunnetta tasapainosta. Useissa vastauksissa tuotiin esille, että työntekijät ovat valmiita tarvittaessa joustamaan työssä mutta eivät

kuitenkaan olleet valmiita joustamaan hyvinvointinsa kustannuksella säilyttääkseen tunteen tasapainosta.

*”Jatkan työpäivää sopivasti.” (V2)*

*”Asiantuntijatyö jota teen on luonteeltaan luovaa ja se elää ja kehittyy jatkuvasti ja on täynnä poikkeuksia rutiineihin... tarpeet ovat erilaisia ja tässä työssä onnistuminen edellyttävät liikkumavaraa ja itseohjautuvuutta”. (V15)*

*”Joustan tarvittaessa, se kuuluu periaatteisiini, mutta en kuitenkaan oman hyvinvoinnin kustannuksella”. (V15)*

### *Resilienssi*

Resilienssi muodostui yläkategorioista minä pystyvyys ja itsearvostus. Resilienssin ensimmäiseksi yläkategoriaksi muodostui minä pystyvyys. Minä pystyvyys koostui viidestä alakategoriasta, jotka ovat rajaaminen, ajan hallinta, hallinta, tehokkuus ja rytmittäminen.

Rajaaminen nähtiin konkreettisina keinoina minä pystyvyyden näkökulmasta ja se nostettiin esiin kaikissa vastauksissa. Keinoina rajaamisen onnistumiseksi esitettiin omat kyvyt rajata sekä omat tarpeet rajata. Vastauksissa korostettiin minä pystyvyyden vahvistamista keinona työn rajaamisessa. Vastauksissa esitettiin konkreettisia keinoja rajaamiselle kuten puhelimen sulkeminen, tekemällä yhtä työtehtävää kerrallaan, välttämällä tekemästä töitä illalla ja kieltäytymällä tarvittaessa työstä tai pyydetyistä tehtävien suorittamisesta. Vastauksissa rajaaminen liitettiin myös työmäärän ja ajan hallintaan. Rajaamisessa korostettiin sovitun työajan noudattamista ja työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamista. Sähköpostien rajaamista korostettiin ja sähköpostin hallinta nostettiin tärkeäksi tekijäksi minä pystyvyyden tunteen vahvistamisessa. Muutamissa vastauksissa rajaaminen liitettiin vastuuseen, luottamukseen ja vaikuttamiseen.

*”Omien rajojen tietoista asettamista, työmäärän rajaamista, työtehtävien ja muiden elämänasioiden priorisointia, arvottamista ja merkitysten määrittelyä”. (V21)*

*Lähden työpaikalta ajoissa, olen työpaikalla vain kun se on välttämätöntä”. (V24)*

Alakategoriassa ajanhallinta nostettiin esille konkreettisia keinoja minä pystyvyyden vahvistamiseksi ajanhallinnan näkökulmasta. Vastauksissa mainittiin erilaisia keinoja hallita ajankäyttöä. Keinoina mainittiin sähköinen kalenteri, muistilaput ja tavallinen kalenteri aikataulutuksen apuvälineinä. Työaikasuunnitelma mainittiin useissa vastauksissa ajanhallinnan näkökulmasta. Sen avulla karsittiin turhat työt ja määriteltiin työ suhteessa käytettävissä olevaan aikaan.

*”...ja niitä on sekä sähköisiä että kalenteriin kirjoitettuja ja post- it lapuille laitettuja ja ne on toiminut...”. (V2)*

*”Työ vaatii laaja-alaista itsensä johtamisen taitoa mm. aikataulutusta ja toteuttamista...”. (V9)*

Alakategoria hallinta muodostettiin vastaajien kyvystä minä pystyvyyden vahvistamisessa. Vastauksissa nostettiin tärkeäksi kyvykkyys tunnistaa työn hallintaan liittyvät haasteet työn rajaamisessa. Hallinnan tunne koettiin vahvistavan minä pystyvyyttä, tasapainoa ja hyvinvointia työssä. Vastauksissa tuotiin esiin hallinnan yhteyttä voimaantumiseen sekä intohimoon tehdä työtä. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin pakosta eroon pääseminen, johon hallinnalla vastauksen mukaan oli yhteys.

*”Hyvinvoiva ja tasapainossa oleva johtaja / opettaja tunnistaa omat voimavaransa ja kykenee itse vaikuttamaan omaan jaksamiseen ja suoritukseen”. (V21)*

Tehokkuus nähtiin konkreettisina tehokkuutta lisäävinä keinoina kuten tehokas, nopea kirjoittaminen ja kyky lukea nopeasti. Vastauksissa tehokkuutta tarkasteltiin myös uusien menetelmien ja keinojen hallintana kuten erilaiset digityökalut ja etätyöpäivät. Tehokkuus koettiin yhdessä vastauksessa vaikuttavan omaan suoritukseen positiivisesti vahvistaen minä pystyvyyttä tehokkuuden näkökulmasta.

*”Pyrin käyttämään etäpäivät tehokkaasti ja monesti etäpäivänä juuri pääsen flow -tilaan ja saan aikaan paljon enemmän kuin hälyisessä ympäristössä”. (V24)*

Alakategoriassa rytmittäminen tarkoitettiin minä pystyvyyden tunnetta ja kyvykkyyttä rytmittää omaa työtä kuten aikataulut. Esimerkkinä mainittiin kyky rytmittää työtehtävät lukukaudelle tarkoituksenmukaisesti. Rytmittäminen liitettiin myös päivien sisältöjen rytmittämiseen tai mahdollisuuden muuttaa aikatauluja rytmittämisen näkökulmasta.

*”...mahdollisuus vaikuttaa mahdollisuuksien mukaan töiden rytmittämiseen ja sitä kautta ajoittain muuttaa opiskelijoiden ja kollegoiden tarpeiden mukaan päivien sisältöjä nopeallakin tahdilla ja aikataululla”. (V26).*

#### Itsearvostus

Resilienssin toiseksi yläkategoriaksi muodostui itsearvostus. Itsearvostus koostui neljästä alakategoriasta, jotka ovat arvostus, vastuullisuus, luottamus ja itsetuntemus.

Arvostus liitettiin vastauksissa itsearvostukseen ja tunteeseen armollisuudesta. Omien arvojen tunnistamista sekä toisten arvostamista pidettiin tärkeinä keinoina itsensä johtamisessa. Oman osaamisen tunnistamisen keinoihin liitettiin arvostus, joka vahvisti itsensä johtamista. Vastausten mukaan itselle arvokkaiden asioiden tunnistaminen koettiin tärkeäksi keinoksi itsensä johtamisessa. Vastaajien mukaan tärkeäksi keinoksi liitettiin itsearvostuksessa oman arvon tunnistaminen työntekijänä ammattikorkeakoulussa.

*”Olen oppinut olemaan armollinen, ettei minun pidä olla parempi (yli-ihminen) jotta asiat hoituvat paremmin”. (V2)*

*”Arvon antaminen toisen tekemiselle”. (V10)*

*”Luotan siihen, että toiset osaavat hoitaa asioita hyvin, minun ei tarvitse olla kaikessa mukana eikä ottamassa kantaa kaikkiin asioihin”. (V12)*

Vastuullisuus liitettiin itsearvostukseen ja sitä kuvattiin vastuullisuutena omasta työstä ja sen vaikutuksista. Vastausten mukaan keskeisiksi keinoiksi mainittiin omien voimavarojen tunnistaminen vastuullisuuden näkökulmasta. Vastauksissa kuvattiin keinoiksi sulkea oman vastuun ulkopuolelle muiden kuten esimiesten tai työnantajan vastuulle kuuluvat tehtävät. Vastuullisuuteen liitettiin keinoina myös rajaaminen. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa vastuullisuuden keinot omasta hyvinvoinnista oman osaamisen kehittämisestä ammattikorkeakoulussa.

*”Työhön liittyvän vastuun kantaminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, oman osaamisen kehittyminen”. (V12)*

*”Itse näen, että minulla on suurin vastuu omien voimavarojen tunnistamisesta ja omien rajojen asettamisesta”. (V21)*

Luottamus kuvattiin itsearvostukseen liittyvänä keinona, jolla tarkoitettiin luottamusta omiin kykyihin, omaan kokemukseen, omaan arviointikykyyn sekä omaan ammattitaitoon ja osaamiseen. Luottamus liitettiin myös muiden tekemiseen. Itsearvostuksessa keinot henkilökohtaisen luottamuksen kokemukseen mainittiin yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi itsenä johtamisessa. Yhtenä näkökulmana nostettiin ulkoapäin tulevat signaalit keinoina vahvistaa luottamusta kollegoihin.

*”Luottamus kokemukseen, omaan ammattitaitoon, omiin arvoihin ja toimintatapoihin sekä omaan ammattitaitoon.” (V10)*

*”... havainnoin, kuuntelen, näin voi tarttua sekä vahvistaa luottamusta. (V13)*

Itsetuntemus nähtiin tärkeäksi keinoksi itsearvostuksen vahvistumisessa. Itsetuntemukseen liitettiin omat voimavarat sekä oma asema ammattikorkeakoulussa. Vastaajien mukaan itsetuntemus koettiin tärkeäksi keinoksi työn, sen vaatimusten ja haasteiden tunnistamisessa. Vastauksissa nostettiin esimerkkeinä muun muassa työn kuormitus, sen tunnistaminen ja kuormitukseen reagointi.

*”Itselle pitää antaa myös palautetta jos onnistuu tai jos epäonnistuu”. (V5)*

*”Kuormitus on välillä valtava, silloin on pakko luokitella, järjestää, sulkea osa asioista pois aktiivisesta työmielestä”. (V16)*

### *Sosiaalinen yhteenkuuluvuus*

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus muodostui yhdestä yläkategoriasta, joka on verkostoituminen. Yläkategoria verkostoituminen koostui kolmesta alakategoriasta, jotka ovat yhteistyö, näkyvyys ja ulkoinen tuki.

#### Verkostoituminen

Yhteistyö alakategoriaan liitettiin keinona kyvykkyys yhteistyöhön ja sen tunnistaminen. Esimerkkinä mainittiin muun muassa yhteyden pitäminen työkavereihin. Yhteistyöhön liitettiin myös kyky jakaa onnistumisen tunteita kollegoiden kanssa. Vastauksissa mainittiin tasapainoisen vuorovaikutussuhteen edistäminen muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyö nostettiin myös kykynä

edistää tiimityöskentelyä ja hyvää työilmapiiriä. Omalla tasavertaisella toiminnalla voitiin rohkaista tasavertaiseen työskentelyyn. Yhdessä vastauksessa nostettiin tärkeäksi asiaksi kollegiaalisuus itsejohtamisen keinona, vaikka työ onkin monesti yksin tehtävää työtä.

*”Huomaan jakavani työkavereille uusia keinoja ja minuakin helpottaa, jos he eivät sählää ja kuormita itseään turhilla työvaiheilla ja tavoilla”. (V2)*

*”Tiimityössä on tarpeen myös johtaa itseään osana työryhmää siten, että tilanteessa säilyy aito kehittämisen ilmapiiri – tällöin voi kyetä antamaan jäsenille tilaa ja myös rohkaista omalla toiminnallaan osallisia osallistumaan tasavertaisesti työhön”. (V13)*

Näkyvyys alakategoriaan liitettiin työntekijän kyky tuoda esille oma asiantuntijuus. Vastauksissa asiantuntijuuden näkyvyyttä korostettiin erityisesti verkostoissa.

*”Asiantuntijatehtävään kuuluu tietty vapaus tehdä itsenäisiä valintoja ja päätöksiä oman työnsä suhteen. Johtamalla itseäni hyvin voin tuoda asiantuntemukseni mahdollisimman tehokkaasti käyttöön”. (V22)*

Ulkoinen tuki alakategoriassa tunnistettiin tarve ulkopuoliselle tuelle itsensä johtamisessa. Vastausten mukaan siitä saatava hyöty liitettiin sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen. Sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen liittyvä tuki mainittiin sekä ammattikorkeakoulun sisäisenä, että sen ulkopuolelta tulevana tukena.

*”Käyn työnohjauksessa / työpsykologilla, että saan työasiat järjestykseen myös päässäni”. (V16)*

*”Tarvitsisin työssäni mentorin tai sparraajan, jotta saisin itsestäni kaiken irti ja hyödyn työhöni, jolloin jaksaisin tulevaisuudessakin hyvin.” (V20)*

#### **4.2 Itsensä johtamisen merkitys ammattikorkeakoulujen lehtoreilla**

Tämä luku vastaa toiseen tutkimuskysymykseen: ”Millainen merkitys itsensä johtamisella on ammattikorkeakoulussa työskenteleville lehtoreille”? Tutkimusaineiston analyysin perusteella ammattikorkeakoulussa työskentelevien lehtoreiden itsensä johtamisen merkityksiksi ovat 1.

kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta ja 2. menestyminen työssä. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen analyysin eteneminen alakategorioista pääkategorioihin on kuvattu liitteessä 4.

*Kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta* muodostui yläkategorioista sisäinen palkitsevuus ja hyvinvoinnin kokemus.

#### Sisäinen palkitsevuus

Sisäinen palkitsevuus muodostui viidestä alakategoriasta, jotka ovat selviytyy työstä, työ näkyväksi, kehittyminen, kehittämisen ja osaamisen näyttäminen.

Alakategoria selviytyy työstä liitettiin kykyyn tunnistaa työn kuormitus. Vastauksissa mainittiin myös oman toiminnan ohjaus kuten työntekijän itsensä ulkopuolelta tulevien osaamisen vaatimuksien tunnistaminen. Selviytymistä työstä kuvattiin merkittävänä tavoitteena. Konkreettisesti vastauksissa kuvattiin liiallisen työmäärän kielteinen vaikutus työhön.

*”...yritän ajoissa huomata merkit ja pitää pitkällä tähtäimellä mielessä, että ylläpidän jaksamista.” (V2)*

*”Jotta selviää kaikista omista työtehtävistään eikä stressaannu niistä liikaa ja ylipäätään oman jaksamisen vuoksi.” (V11)*

Alakategoria työ näkyväksi korostettiin sisäisen palkitsevuuden merkitystä. Työn näkyväksi tekemisellä lisättiin oman osaamisen näkyvyyttä ammattikorkeakoulussa. Työn näkyväksi tekemisen merkitystä korostettiin, sillä se koettiin palkitsevan sisäisesti vaikkakin ulkopuolelta tulevana. Yhdessä vastauksessa nostettiin sisäisen palkitsevuuden vähäisyys työn näkyväksi tekemisessä (??)

*”Osaaminen saa näkyä ajatuksissa ja teoissa – uskon sen tuovan kanssatoimijoille turvallisuutta ja myös heille uskoa yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseen.” (V13)*

Alakategoria kehittyminen liitettiin merkitykseen sisäisen palkitsevuuden kokemuksena. Vastauksissa nostettiin esimerkkejä, jotka liittyivät omaan kehittymiseen työssä ja kehittymisen mahdollisuuteen. Elinikäinen oppimisen näkökulma nostettiin merkitykselliseksi mahdollisuudeksi. Yhdessä vastauksessa korostettiin kehittämistä kurinalaisena toimintana itsensä johtamisessa.



Kehittyminen koettiin tärkeäksi, jotta pysyy kehityksen mukana alati muuttuvassa ammattikorkeakouluympäristössä.

*”Haluan kehittyä ja kasvaa ammatillisesti, jotta työura olisi mahdollisimman nousujohteinen”. (V5)*

*”Työhön liittyvän vastuun kantaminen, omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen, oman osaamisen kehittyminen”. (V12)*

*”Oivaltaa omat vahvuutensa ja myös osa-alueet, joissa tulee kehittyä”. (V13)*

Alakategoriassa kehittäminen liitettiin sisäisen palkitsevuuden kokemuksena oman itsensä kehittämisen näkökulmasta. Vastauksissa tuotiin esille oman kehittämisen ja omien lahjojen hyödyntämisen kehittämisen velvollisuus. Keskeiseksi mainittiin sisäisen palkitsevuuden kokemus kehittämisen kautta. Kehittäminen eroaa alakategoriasta kehittyminen ulkoisena kehittämisenä.

*”Lisäksi omaa osaamistaan pitää jatkuvasti kehittää ja siksi itsensä johtaminen on myös tärkeää”. (V11)*

*”...velvollisuus omien lahjojensa hyödyntämisestä ja kehittämisestä.” (V20)*

Alakategoriassa osaamisen näyttäminen tarkasteltiin itsensä johtamisen merkitystä sisäisen palkitsevuuden kokemuksena. Palkitsevaksi koettiin osaamisen ja kyvykkyyden näyttäminen muun muassa muille ja organisaation johdolle.

*” Osaaminen pitää näkyä ... ” (V11)*

*”Pitää tietää miksi tekee jotakin ja osata viestiä ympärille osaamisen”. (V6)*

Hyvinvoinnin kokemus

Kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta toiseksi yläkategoriaksi muodostui hyvinvoinnin kokemus. Hyvinvoinnin kokemus muodostui kuudesta alakategoriasta, jotka ovat ylläpitää jaksamista, työn

palkitsevuus, itsestä huolehtinen, voi hyvin työssä, tasapainon säilyminen (tähän ei ollut tekstiä) ja palkitseminen.

Ylläpitää jaksamista nostettiin yhdeksi keskeisistä itsensä johtamisen merkityksistä liittyen hyvinvoinnin kokemukseen. Itsensä johtamisella ylläpidettiin jaksamista ja tavoiteltiin töiden sujuvuutta, jota kuvattiin muun muassa aikataulussa pysymisellä. Vastauksissa mainittiin yhtäaikaisten ja päällekkäisten työtehtävien ongelmallisuus ja työn kuvaan liittyvät työn hiomiset. Vastauksissa kuvattiin myös terveyden ylläpitämiseen liittyen keinojen merkitys kuten riittävä uni, ravitseminen, liikunta ja kokonaisvaltainen hyvinvointi ylipäättään sekä liian työmäärän välttäminen. Vastauksissa nostettiin oman perhe-elämän vaikutus ja tärkeys ylläpitämässä jaksamista. Vastausten perusteella voidaan todeta, että hyvinvoinnin kokemus syntyi ylläpitämällä jaksamista työhön ja yksityiselämään liittyvillä asioilla sekä terveellisillä elämäntavoilla.

*”...joistain tavoista on selkeästi haittaa...jos johtaa itseään tuunaten omaa työtään niin, että aiheuttaa runsaasti ongelmia yhteydenpidossa tms. muille”. (V3)*

*”Edistää työssä jaksamista, todennäköisesti edistää myös vuorovaikutusta niin läheisten kuin työyhteisön jäsenten kanssa”. (V10)*

*”Jotta jaksaa työssä kehittyä ja innostua uusista asioista, on tärkeää, että kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kiinnittää huomioita”. (V18)*

Alakategoria työn palkitsevuus oli yksi itsensä johtamisessa nousseista merkityksistä liittyen hyvinvoinnin kokemukseen työn palkitsevuuden kautta. Vastauksissa nostettiin esille kokemus, jonka mukaan työ itsessään palkitsee ja siihen liittyy kokemus hyvinvoinnista. Vastauksissa mainittiin kokemuksen hyvinvoinnista syntyneen konkreettisesti, kun aikaa jää aikaa nopeasti vaativiin tehtäviin, pysyy aikataulussa ja työ sujuu. Työn palkitsevuus kuvattiin muun muassa siten, että kaikki työt saatiin tehtyä, tavoitteet saavutettiin aikataulussa. Työn palkitsevuuteen liitettiin kokemus työstä, jolla on merkitystä ja jolla voi vaikuttaa. Työn palkitsevuuteen liitettiin tunne työtöiden säilymisestä ja selviytymisestä työstä yksin ilman kaaoksen tunnetta. Yhdessä vastauksessa tuli esille esimerkki selviytymisestä vanhentuneissa järjestelmissä ja siitä syntynyt kokemus työn palkitsevuudesta

hyvinvoinnin kokemuksena. Yhdessä vastauksessa todettiin poikkeavasti työn kiireen ja pakkotahtisuuden palkitsevan ja tuottavan hyvinvoinnin kokemuksen.

*”Saa tehdä mitä haluaa. Toki se mitä haluaa muokkautuu dialogissa”. (V7)*

*”Tunne, että saavuttaa jotain on jokaiselle ihmiselle keskeinen motivaattori”. (V14)*

*”Vaikutusmahdollisuus, haluan korjata epäkohtia ja suuntaan omaa toimintaani siihen”. (V16)*

Alakategoriassa itsestä huolehtiminen tarkoitettiin itsensä johtamisen näkökulmasta nousutta merkitystä hyvinvoinnin kokemuksessa. Vastauksissa tätä kuvattiin itseymmärryksenä suhteessa omaan toimintaan. Vastauksissa merkittäväksi koettiin ajan ja energian säästymistä asioille, jotka olivat itselle arvokkaita. Itsestä huolehtimiseen liitettiin ajatus siitä, että sen huomioon ottaminen vähensi sairastavuutta ja lisäsi näin ollen hyvinvoinnin kokemusta.

*”Olen oppinut olemaan myös armollinen”. (V2)*

*”Asiat eivät muuten tule tehdyksi, ote työhön katoaa ja tilalle tulee höttöä ja kaaos. Ihminen sairastuu”. (V16)*

*”On tärkeää että myös tekee vähemmän ts. työmäärä vastaa annettua työaika”. (V17)*

Alakategoria voi hyvin työssä liitettiin vastauksissa hyvinvoinnin kokemukseen, jossa työ mainittiin yhdeksi osaksi elämää. Vastauksissa nostettiin merkitykselliseksi hyvinvoinnin kokemukseksi ajankäyttö ja sen säätely sekä työn rajaaminen. Näistä vastauksissa mainittiin esimerkkejä muun muassa ei tee ylityötä, säilyttää työajat, tekee tärkeät työt mutta ei tee ylimääräistä työtä ja saavuttaa hyvinvoinnin kokemuksen.

*”Näkee mitkä asiat ovat itselleni arvokkaita ja joihin haluan käyttää aikaa ja voimiani”. (V2)*

*”Muuten käy helposti niin että joutuu tekemään itse kaiken ja ratkaisemaan kaikkien pulmat ja antamaan kaikille valmiit vastaukset”. (V5)*

*”Työn mielekkyyden ja sujuvuuden kannalta itsensä johtaminen on ensiarvoisen tärkeää”. (V22)*

Palkitseminen liitettiin hyvinvoinnin kokemukseen tapana palkita itseään. Vastauksissa mainittiin palkitsemisesta esimerkkejä muun muassa onnistumisien juhliminen sekä itselle hyvän tekeminen. Itsensä palkitsemisella lisättiin hyvinvoinnin kokemusta ja koettiin merkityksellisenä itsensä johtamisessa. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin osaamisella palkitseminen vahvana hyvinvoinnin kokemuksena.

#### *Menestyminen työssä*

Menestyminen työssä muodostui yläkategorioista sisäisen motivaation vahvistuminen, pätevyiden kokemus ja itseohjautuvuuden taito.

#### Sisäisen motivaation vahvistuminen

Menestyminen työssä ensimmäiseksi yläkategoriaksi muodostui sisäisen motivaation vahvistuminen. Sisäisen motivaation vahvistuminen koostui neljästä alakategoriasta, jotka ovat tunnistaa itselle arvokkaat asiat, kunnioittaminen, luottamus ja esimerkki muille (muille esimerkillinen).

Alakategoria tunnistaa itselle arvokkaat asiat liitettiin merkitykseen itsensä johtamisessa, jossa tunnistamalla itselleen arvokkaat vahvistetaan sisäistä motivaatiota. Vastauksissa nostettiin vahvasti esille yhteisen tekemisen merkitys ja tarkoitus. Vastauksissa mainittiin konkreettisina esimerkkeinä muun muassa yhteistyö kollegoiden ja opiskelijoiden kanssa sekä heidän kanssaan käytävä dialogi. Vastauksissa nostettiin vuorovaikutuksen merkitystä itselle arvokkaana asiana yhteistyön ja tiimin työskentelyn kannalta. Toimiva vuorovaikutus mainittiin itselle arvokkaana asiana, koska se toi turvallisuutta ympärille ja ympäristöön. Vastauksissa mainittiin itselle arvokkaina asioina muun muassa jaetut onnistumisen kokemukset. Tunnistamalla itselle arvokkaat asiat ja toimimalla niiden suuntaisesti vahvistettiin sisäistä motivaatiota.

*”Minua motivoi se, että onnistutaan yhteisissä tavoitteissa ja rakennetaan yhdessä parasta organisaatiota” (V5)*

*”Hyvä yhteistyö opiskelijoiden, kollegoiden ja esimiehen, johdon kanssa ja heiltä saatu palaute”. (V10)*

Alakategoria kunnioittaminen liitettiin sisäisen motivaation vahvistajana toisen kunnioittamiseen. Vastauksien mukaan sisäistä motivaatiota vahvistettiin johtaminen itseä toisia työntekijöitä kunnioittaen. Vastauksissa nostettiin esille toisia työntekijöitä kunnioittavia toimintatapoja. Yhdessä vastauksessa mainittiin poikkeavasti arvostuksen puuttuminen kunnioittamiseen liittyvänä tekijänä.

*”Ihminen joka ei pysty johtamaan itseään, heijastaa toisiin ihmisiin ja alaisiinsa helposti epäkunnioitusta ja arvostuksen puutetta”. (V5)*

*”Mahdollisuus vaikuttaa mahdollisuuksien mukaan töiden sisältöön ja sitä kautta ajoittain muuttaa opiskelijoiden ja kollegoiden tarpeiden mukaan päivien sisältöjä nopeallakin tahdilla.” (V26)*

Alakategoria luottamus sisäisen motivaation vahvistajana nostettiin esille yhdessä vastauksessa. Vastauksessa tarkasteltiin luottamuksen merkitystä kykynä luottaa muiden osaamiseen. Vastauksessa korostettiin luottamuksen vahvaa roolia itsensä johtamisessa sisäisen motivaation näkökulmasta. Luottamus nähtiin hyödyllisenä laajemmassa merkityksessä sekä työn että ammattikorkeakoulun näkökulmasta.

*”Luotan siihen, että toiset osaavat hoitaa asioita hyvin, minun ei tarvitse olla kaikessa mukana eikä olla ottamassa kantaa kaikkiin asioihin”. (V12)*

Alakategoria esimerkillinen liitettiin oman toiminnan tarkasteluun ja malliin sisäisessä motivaatiossa. Sen merkitys sisäisen motivaation vahvistumisena koettiin vaikuttavana. Vastauksissa mainittiin esimerkillisen toiminnan vaikutus suunnan näyttäjänä kollegalle tai opiskelijalle. Vastauksissa esimerkillisyys tuotiin esille oman toiminnan esimerkillisyytenä eikä esimerkiksi toisen työntekijän esimerkillisyytenä, joka voidaan johtuvan myös tutkimusasetelmasta.

*”Tällä varmistetaan oikeansuuntainen tekeminen jokaiselle ja kaikille on selvää, mikä on tärkeintä ja mistä tulokset syntyvät”. (V14)*

## Pätevyyden kokemus

Menestyminen työssä pääkategorian toiseksi yläkategoriaksi muodostui pätevyyden kokemus. Pätevyyden kokemus koostui seitsemästä alakategoriasta, jotka ovat työn haasteista suoriutuminen, kyvykkyys eri vaatimuksiin, kuormituksen tunnistaminen, töiden sujuminen, osaamisen kokemus, työn tehokkuus ja suunnitelmallisuus työssä.

Alakategoria työn haasteista suoriutuminen liitettiin pätevyyden kokemukseen menestymisessä työssä. Vastauksissa tätä kuvattiin suoriutumisenä työn haasteista. Haasteet liitettiin eri tilanteisiin työssä kuten aikataulussa pysyminen, suoriutumisenä annetussa aikataulussa tai muuttuvissa aikatauluissa. vastauksissa haasteteet liitettiin työn kiireeseen tai sen moninaisuuteen. Yhdessä vastauksessa kuvattiin työn pakkotahtisuuden lisääntymistä ja itsensä johtamisen merkityksen korostumista.

*”Haluan saada itselleni kuuluvat asiat riittävän hyvin ja aikataulussa ja että löydän itse sopivat aikataulu ym. muut ratkaisut”. (V2)*

*”Muuten ei nykyisessä työpaikassani pärjää, vaatii itsekuria, jotta työaika pysyy raameissa”. (V5)*

Alakategoria kyvykkyys eri vaatimuksiin liitettiin pätevyyden kokemukseen kyvykkyuden näkökulmasta menestyäkseen työssä. Vastauksissa kyvykkyyttä eri vaatimuksiin kuvattiin taitona muuttaa toimintatapoja vaatimuksien tai tilanteiden muuttuessa. Kyvykkyys eri tilanteissa tarkoitti pääasiallisesti menestymistä työssä ja työn eri vaatimuksissa. Vastauksissa tuotiin poikkeavasti esille myös huonojen työtapojen kielteinen vaikutus kyvykkyyteen pätevyyden kokemuksessa.

*”Pystyn tekemään työni ja muuttamaan toimintatapojani erilaisia tilanteita vastaavaksi”. (V1)*

*”Aikaa täytyy jäädä myös nopeaa reagointia vaativiin tehtäviin”. (V5)*

*”Itsensä johtaminen on tärkeää työn tuottavuuden sekä omien henkilökohtaisten resurssien ja jaksamisen ylläpitämiseksi”. (V26)*

Alakategoria kuormituksen tunnistaminen liitettiin pätevyyden kokemukseen tunnistaa ajoissa työn kuormitus. Vastauksissa korostettiin oikea-aikaista kuormituksen tunnistamista, jaksamisen ylläpitämistä myös pidemmällä tähtäimellä. Kuormittavina tekijöinä tunnistettiin esimerkiksi tekemättömän työn negatiivinen vaikutus. Yhdessä vastauksessa tunnistettiin kuormitukseen liittyvät stressaavat asiat, joista vastaaja ei kuitenkaan stressaantunut. Vastauksen mukaan tällä oli suora yhteys menestymiseen työssä.

*”Tiedostan sen, mitä voi hyödyntää etten kuormita itseäni liioilla vaatimuksilla osaamisesta”. (V2)*

*”...etten tee sellaista mitä ei pitäisi tai mihin ei ole työaikaa.” (V16)*

Alakategoria töiden sujuminen liitettiin sen tuottama pätevyyden kokemus työn sujuvuuden näkökulmasta. Vastauksissa työn sujuvuutta kuvattiin muun muassa uuden oppimisena sekä ammatillisena kasvuna ja kehittymisenä. Vastausten mukaan töiden sujumiseen vaikutti vaikuttamisen mahdollisuus ja kiinnostuksen merkitys. Työn sujuvuuteen kokemuksena liitettiin työssä onnistuminen ja työn laatu. Onnistumisella ja laadulla nähtiin olevan yhteys hyvin tehtyyn työhön.

*”Asioiden sujuminen on paras motivaattori”. (V10)*

*”Tavoitteenahan on saada oma työarki sujuvaksi, näin pysyy mukana ajan hengessä kun tahtoo tehdä työnsä hyvin”. (V17)*

Alakategoria osaamisen kokemus kuvattiin vastauksissa hallinnan tunteena työssä. Hallinnan tunne liitettiin pätevyyden kokemukseen ja menestymiseen työssä. Vastauksissa mainittiin esimerkkinä muun muassa kokonaisuuden hallinta ja hyvinvoinnin kokemus työssä. Kokemukseen osaamisesta vaadittiin oikeanlaista asennetta ja mahdollista ajattelun muutosta. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille kyky huomata erilaiset tarpeet ja tunnistamaan vaadittavat edellytykset.

*”Työ on hetkittäin yksinäistä ja kokonaisuus tulee olla itsellä hallinnassa...kukaan ei sano mitä tulee tehdä, vaan työ on kokonaan hahmotettava itse”. (V18)*

*”Työn hallinnan tunne ja konkreettisten tavoitteiden saavuttaminen”. (V19)*

Alakategoria työn tehokkuus mainittiin poikkeuksellisesti yhdessä vastauksessa. Se kuvattiin tehokkuuden lisääntymisenä pätevyyden kokemuksen vahvistamisessa. Vastauksessa työn tehokkuus liitettiin isoon työpanokseen ja menestymiseen työssä.

*”Johtamalla itseäni hyvin ja panostamalla työhön voin tuoda asiantuntemukseni mahdollisimman tehokkaasti käyttöön”. (V22)*

Alakategoria suunnitelmallisuus työssä liitettiin vahvasti pätevyyden kokemukseen. Suunnitelmallisuus työssä esitettiin aikataulujen ja ajanhallinnan sujumisena suunnitelmallisuuden näkökulmasta. Vastauksissa suunnitelmallisuus työssä kuvattiin muun muassa työstä suoriutumisenä määräaikaan mennessä.

*”Puhtaasti siitä näkökulmasta että työt saadaan tehdyksi aikataulussa”. (V5)*

*”...että oma osuus tulee valmisteltua tavoitteiden mukaisesti sisällöllisesti ja aikataulussa”. (I3)*

### Itseohjautuvuuden taito

Menestyminen työssä pääkategorian kolmanneksi yläkategoriaksi muodostui itseohjautuvuuden taito. Itseohjautuvuuden taito koostui seitsemästä alakategoriasta, jotka ovat työn rajaaminen, itsenäisyys työssä, vastuun kantaminen, vapaus työssä, työn hallinta, vaikutusmahdollisuus ja vaikutusvalta.

Alakategoria työn rajaaminen liitettiin itseohjautuvuuden taitoon kykynä hallita työtä itseohjautuvuuden taitona. Vastauksissa työn rajaamista kuvattiin muun muassa ajankäytön säätelynä ja työn reflektointina. Ylityöstä kieltäytyminen mainittiin useassa vastauksessa esimerkkinä rajaamisesta. Työn rajaaminen liitettiin vahvasti itseohjautuvuuden taitoon, jolla vastausten mukaan vahvistettiin menestymistä työssä.

*”... on töitä joita teen ja on töitä joita teen ja miten paljon käytän aikaa mihinkin.” (V3)*



*”Usko että omalla tavalla pääsee parempaan lopputulokseen”. (V8)*

*”...lisäksi minua kiinnostaa aika ajoin vastata kysymykseen, mitä tulisi tehdä ja pohtia miksi olen tekemässä jotakin tiettyä asiaa ja onko se ylipäättänsä järkevää”. (V15)*

Alakategoria itsenäisyys työssä liitettiin itseohjautuvuuden taitoon työn ominaisuuden näkökulmasta ammattikorkeakoulussa. Vastauksissa kuvattiin itseohjautuvuuden merkitystä kykynä säädellä omaa työtä. Toisaalta yhdessä vastauksessa tuotiin esille näkemys itsekurin merkityksestä, joka liitettiin itsenäisyyteen työssä. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että itsenäisyys työssä mahdollisti vastuullisuuden.

*”Jos yksilö voi johtaa itseänsä (ja hyvin) niin lopputulos on selkeästi parempi kuin, että ”käsky” tulisi ”ylhäältä”.” (V8)*

*”...tarpeet ovat erilaisia ja työssä onnistuminen ja kehittyminen edellyttävät liikkumavaraa ja itseohjautuvuutta”. (V15)*

Alakategoria vastuun kantaminen liitettiin itseohjautuvuuden taitoon ja vastuuseen omaan työhön liittyvissä kysymyksissä. Vastauksissa mainittiin esimerkkejä vastuusta omasta jaksamisesta ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisena sekä niihin vaikuttamisesta itseohjautuvasti. Vastuun kantamiseen liitettiin vahva käsitys oman vastuun merkityksestä.

*”En ota kantaakseni vastuuta niistä asioista, jotka kuuluvat muille”. (V12)*

*”Toisaalta kuitenkin olen itse viime kädessä vastuussa työstäni, työhyvinvoinnistani ja jaksamisestani”. (V15)*

*”Itse näen, että minulla on suurin vastuu omien voimavarojen tunnistamisesta ja omien rajojen asettamisesta”. (V21)*

Alakategoria vapaus työssä liitettiin vapauden kokemukseen työssä. Vastauksissa nostettiin esille vapauden työssä synnyttämä vapauden tunne, jolloin työtä ei määritellä työntekijän ulkopuolelta.

Vastausten mukaan työn vapaus liitettiin vahvasti ammattikorkeakouluun ja itseohjautuvuuden taito koettiin edellytykseksi menestymiseen työssä.

*”Vapaus, oman ajan säätely, uteliaisuuden säilyttämisen mahdollisuus, uuden oppiminen itsekin”. (V3)*

*”Ei tarvitse kuulla, että pomo sanoo mitä pitää tehdä. Vapaus”. (V8)*

*”Oman työn vapaus on ehkä tärkein”. (V25)*

Alakategoria työn hallinta liitettiin työn rytmittämiseen kuuluva itseohjautuvuuden taito. Vastauksissa mainittiin esimerkkinä muun muassa kyky tarpeen mukaan vaikuttaa työpäivien sisältöön ja tehdä tarvittaessa työpäiviin muutoksia. Tunne hallinnasta liitettiin vastauksissa sekä työhön ammattikorkeakoulussa, että omaan arkeen. Konkreettisesti vastauksissa esitettiin työn tasapaino, johon liitettiin työn laatu ja työotteen säilyminen eri tilanteissa.

*”Hyvä lopputulos. Mahdollisuus muutokseen oman ajattelun kautta.” (V14)*

*”Johtamalla itseäni hyvin voin myös vaikuttaa omaan työhöni enemmän – tämän hallinnan tunteen koen asiantuntijan työssä merkityksellisenä ja motivoivana”. (V22)*

*”Esimiehen kanssa yhdessä laaditaan suuntaviivat, mitä työtehtäviä teen, mutta itse päätän miten ne teen”. (V25)*

Alakategoria vaikutusmahdollisuus liitettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön itseohjautuvuuden avulla. Vastausten mukaan tätä kuvattiin vaikuttamisena työn luonteeseen ja sisältöön, omaan jaksamiseen sekä tapaan toimia ammattikorkeakoulussa. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille mahdollisuus vaikuttaa epäkohtiin korjaamalla niitä.

*”Myös vaikuttamisen mahdollisuus on motivoiva tekijä”. (V5)*

*”...hyvinvoiva ja tasapainossa oleva opettaja / johtaja tunnistaa omat voimavaransa ja kykenee itse vaikuttamaan omaan jaksamiseen ja suoritukseen”. (V21)*

Alakategoriaan vaikutusvalta liitettiin vastausten mukaan valta päättää määrätystä työstä ja miten työnsä tekee. Tämä otettiin omana kategoriana, koska siinä esitettiin poikkeavasti oma valta itseohjautuvuuden kautta päättää omaan työhön liittyvistä asioista.

*”...valtaa jaettaisiin enemmän ja sitä ei välttämättä sementoitaisi tietyille toimijoille tai yksilöille organisaatiossa vaan jokainen johtaisi itseään ja omaa toimintaansa, funktionaalinen vallanjako”. (V15)*

### **4.3 Esimiehen tuki itsensä johtamisessa**

Tämän luku vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen: ”Miten esimies voi tukea ammattikorkeakoulussa työskentelevien lehtoreiden itsensä johtamista?” Tutkimusaineiston analyysin pohjalta muodostui kaksi pääkategoriaa: 1) johtamisen taito, 2) johtamisen integriteetti. Tämän tutkimuskysymyksen analyysin eteneminen alakategorioista pääkategorioihin on kuvattu liitteessä 5.

#### *Johtamisen taito*

Johtamisen taito muodostui yläkategorioista esimerkillä johtaminen ja kyky johtaa.

#### *Esimerkillä johtaminen*

Johtamisen taidon ensimmäiseksi yläkategoriaksi muodostui esimerkillä johtaminen. Esimerkillä johtaminen koostui viidestä alakategoriasta, jotka ovat sopimuksista kiinni pitäminen, mahdollistaja, suunnan näyttäjä, esimerkillinen ja työn tuntemus.

Alakategoria sopimuksista kiinni pitäminen liitettiin esimerkillä johtamiseen, joka sisältyy pääkategoriaan johtamisen taito. Vastauksissa kuvattiin merkitykselliseksi keinoksi tukea itsensä johtamista sopimuksista kiinni pitämällä. Vastauksissa mainittiin esimerkkeinä muun muassa sovituista tehtävistä ja menettelytavoista kiinni pitämisen tärkeys. Tukemisen näkökulmasta korostettiin selkeiden sääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen. Yhdessä vastauksessa korostettiin sopimuksista kiinni pitämisen merkitystä molemmin puolisena toimintana.

*”Pelisäännösitä kannattaa sopia.” (V7)*

*”...erilaiset näkemykset ja tavat voivat lisätä työntekijän työkuormaa, kaaoksen tunnetta, tulipalojen sammutusta työn hallinnan ja tarkoituksellisuuden sijaan.” (V10)*

*”Jos esimies toimii itse toisin kuin ohjeistaa, niin tilannehan on vähän sama kuin vanhempana kännykkä kädessä komentaa lastaan...” (V17)*

Alakategoria mahdollistaja liitettiin esimerkillä johtamiseen, joka kuvattiin merkitykselliseksi johtamisen taitona. Vastausten mukaan esimieheen liitettiin myös mahdollistajan rooli. Vastauksissa mahdollistaja kuvattiin tilan rakentajana ja kohtaamisen luojana kollegoiden kanssa. Useissa vastauksissa mainittiin mahdollistajan merkitys kehittämiseen, kehittämisessä ja tasavertaisuuden vaalimisessa. Vastauksissa tuotiin esille esimerkkejä muun muassa mahdollisuus osallistua koulutuksiin, mahdollisuus opiskella ja mahdollisuus edetä uralla. Vastauksissa mainittiin myös mahdollistajan esimerkillisyyden merkitys työntekijän osallistamisessa päätöksentekoon. Vastauksissa esimiehen roolia mahdollistajana korostettiin muun muassa aidon kokeilukulttuurin luomisessa. Mahdollisuudet itsenäisiin ratkaisuihin ja vapautteen toimia itsenäisesti liitettiin keskeiseksi tukemisen keinoiksi esimerkillisessä johtamisessa.

*”...tilaa ja mahdollisuuksia työtovereiden kohtaamiselle, koska en voi yksin tyhjiössä johtaa itseäni kuin tiettyyn rajaan asti”. (V2)*

*”... antaa tehdä erilaisia vapaita projekteja joihin on paloa sekä antaa mahdollisuudet kehittää työtä sekä kehittyä ammatillisesti, myös opintoihin ja uraan liittyen.” (V5)*

*”...antamalla riittävästi tilaa – kaikki eivät tarvitse toisten ihmisten johtamista niin paljon kuin osa ihmisistä.” (V13)*

Alakategoria suunnannäyttävä liitettiin esimerkillä johtamiseen johtamisen taitona, jolla esimies voi tukea itsensä johtamista. Vastauksissa tämä mainittiin esimerkein muun muassa ohjaamalla oikeaan suuntaan ja toimimalla suunnan näyttäjänä. Konkreettisesti tällä tarkoitettiin prosessien ohjaamista, selkeästä suunnasta huolehtimista ja konkreettisesta toimintaa suunnan näyttäjänä.

*”...antaa vaihtoehtoja, herättää jos menossa väärään suuntaan”. (V3)*

*”Omista esimiestehtävistä huolehtiminen, selkeät linjaukset, prosessin ohjaaminen, oikea-aikaisuus, tiedottaminen.” (V10)*

Alakategoria esimerkillinen tarkoitti johtamisen taitoa, jossa korostuu esimerkillä johtaminen. Vastausten mukaan esimerkillisellä toiminnalla tarkoitettiin hyvän mallin näyttämistä ja toimimista esimerkkinä yleisesti erilaisissa tilanteissa. Vastauksissa esitettiin esimerkkeinä muun muassa motivoitunut, kehittävä, kannustava ja tunnollinen ote omana esimerkillisenä toimintana johtamisessa. Vastauksissa mainittiin esimerkillä johtamisen merkitys tukemisen keinoina, joita olivat arvostus, aitous ja rehellisyys. Esimerkillisessä toiminnassa korostettiin kehitystä ja kehityksessä mukana pysymistä, uuden luomista ja asioiden ymmärtämistä laajassa merkityksessä. Yhdessä vastauksessa esimiehen esimerkillinen toiminta liitettiin läsnäoloon ja yhteen asiaan keskittymiseen kerrallaan, jolla tuettiin työntekijän itsensä johtamista.

*”Esimies näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä”. (V7)*

*”Kyllä se varmaan ”poikii”. Jos oma esimies korostaa itsensä johtamisen mallia, niin kyllä silloin itsekin antaa ”hyvän kiertää”.” (V8)*

*”Esimiehen esimerkki toisi työyhteisöön kaivattua yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia.” (V15)*

Alakategoria työn tuntemus liitettiin esimerkillä johtamiseen johtamisen taitona, jolla voidaan tukea työntekijän itsensä johtamista. Työn tuntemus mainittiin edellytykseksi tukea työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa esimiehen työn tuntemusta korostettiin työntekijän tukemisessa, kuten esimerkiksi työn kuormituksen tunnistamisessa, siihen vaikuttamisessa ja tarvittaessa pysäyttämällä sekä muistuttamalla rajoista. Työn sisällön ja työhön kuuluvien erilaisten tilanteiden ymmärtäminen nostettiin keskeiseksi johtamisen taidoksi esimerkillä johtamisessa.

*”Jos esimies todella ymmärtää heidän työtilanteensa, niin se voi edistää myös itsensä johtamista.” (V11)*

*”Työtehtävien jakautuminen ja kiinnostuksen huomioiminen on tärkeää.” (V17)*

## Kyky johtaa

Johtamisen taidon toiseksi yläkategoriaksi muodostui kyky johtaa. Kyky johtaa koostui kuudesta alakategoriasta, jotka ovat jämäkkyys, rauhallisuus, avoimuus, hyväksyminen, joustaminen ja antamalla työrauha.

Alakategoria jämäkkyys liitettiin kykyyn johtaa, joka sisältyy pääkategoriaan johtamisen taito. Vastausten mukaan tällä tarkoitettiin yleistä jämäkkyyttä johtamisen kykynä. Esimerkeissä jämäkkyyttä kuvattiin esimiehen varmana ja aitona toimintana. Vastauksissa jämäkkyyttä kuvattiin lisäksi sosiaalisena toimintana ja siihen liitettiin positiivinen näkökulma. Jämäkkyudessa korostettiin totuudenmukaista ja aitoa toimintaa, joiden avulla voidaan tukea työntekijän itsensä johtamista.

*”Jämäkästi ja luotettavasti johtava esimies mahdollistaa itseni johtamisen.” (V1)*

*”Jämäkkä sekä itselle että muille.” (V13)*

*”Sanat ja teot pitävät olla yhdenmukaisia.” (V17)*

Alakategoria rauhallisuus tarkoitti esimiehen kykyä johtaa rauhallisella tavalla ja näin tukea työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa korostettiin esimiehen rauhallisen toimintatavan merkitystä johtamisen kykynä. Vastauksissa mainittiin esimerkki yleisesti rauhallisesta ilmapiiristä, joka koettiin välittyvän esimiehen rauhallisesta toiminnasta.

*”Arvostan hänen rauhallista tapansa ja vaikutelmaa, että on aikaa ja on tavoitettavissa.” (V2)*

*”...pidän hänen rauhallisesta tavastaan, niin voin kopioida tai matkia siitä osan omaan käyttöön”. (V16)*

Alakategoria avoimuus liitettiin kykyyn johtaa avoimesti johtamisen taitona. Vastausten mukaan avoimuudella tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa avoimuuteen liitettiin vahvasti avoimen ilmapiirin merkitys, jolla tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa esimerkkinä mainittiin muun muassa avoimuuden lisääntyminen, kun työasioista sovittiin yhdessä. Avoin keskustelu mainittiin edellytykseksi ylipäätään avoimuuden kokemukselle.

*”Säännölliset keskustelut tavoitteista ja edistymisestä ovat tarpeellisia.” (V5)*

*”...esimies on todella kiinnostunut ja kuuntelee, keskustelee alaisten kanssa ja luo hyvää ilmapiiriä.” (V11)*

*”Kunnioittava, luottamuksellinen sekä avoin keskustelu, ei pelkää määräyksiä ja käskyjä.” (V17)*

Alakategoria hyväksyminen liitettiin johtamisen kykyyn hyväksymisen merkityksen näkökulmasta. Vastauksessa esitettiin hyväksymiseen liittyvät konkreettiset esimerkit kuten hyväksyvät tehdyn työn ja työntekijän toimintatavan ja näin esimies tukee työntekijän itsensä johtamista.

*”...realistiset odotukset suhteessa työhön, hyväksyy tehdyn työn.” (V13)*

Alakategoria joustaminen esitettiin esimiehen kykynä joustaa ja se liitettiin esimiehen johtamisen taitoon. Vastauksissa joustamisen merkitys liitettiin kahteen näkökulmaan. Ensimmäisessä joustaminen koettiin esimiehen johtamisen taitona, jonka avulla tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Toisessa joustaminen liitettiin organisaation joustavaan toimintamalliin, jonka avulla tuettiin työntekijän itsensä johtamista.

*”Kontrollin tarve heikentää kykyä joustaa ja luoda uutta.” (V15)*

Alakategoria antamalla työrauha tarkoitettiin johtamisen kykyä, jossa antamalla työrauha tuettiin työntekijän itsensä johtamista konkreettisesti. Vastauksessa esimerkkinä mainittiin esimiehen johtamisen taito luoda ilmapiiri, jossa työtä voi tehdä rauhassa.

### *Johtamisen integriteetti*

Johtamisen integriteetti muodostui yläkategorioista arjen tuki, itsesääätelyn tuki ja arvojohtaminen.

#### *Arjen tuki*

Johtamisen integriteetin ensimmäiseksi yläkategoriaksi muodostui arjen tuki. Arjen tuki koostui viidestä alakategoriasta keskusteleminen, kiinnostunut, auttaminen, palaute ja kannustaminen.

Alakategoriolla keskusteleminen sisällytettiin johtamisen integriteettiin arjen tukemisessa. Vastausten mukaan tällä tarkoitettiin johdonmukaista ja luotettavaa keskustelua tehtävistä ja työtavoista, joilla tuettiin työntekijän itsensä johtamista arjessa. Vastauksissa mainittiin esimerkkeinä muun muassa keskustelut tehtävistä, tarpeista ja tavoitteista sekä niiden vaihtoehtoista.

Keskusteluihin liitettiin säännöllisten keskustelujen merkitys ja ne liitettiin arkeen kuuluvana vuorovaikutuksena työntekijän tukemisessa. Vastauksissa korostettiin, että vuotuiset kehityskeskustelut eivät muodosta riittävää arjen tukea työntekijälle. Vastauksissa korostettiin keskustelujen luottamuksellisuutta ja avoimuutta arjen tukena.

*”Esimiehelle on kuitenkin mukava kertoa miten hommat etenevät ja mitä on saatu aikaan...”. (V5)*

*”Säännölliset keskustelut ja se että esimies tarjoaa mahdollisuuden vaikutta omaan työaikaan ja sisältöön.” (V17)*

*”Pitämällä yhteyttä ja keskustelemalla – näin vahvistetaan työntekijän itsensä johtamista...”. (V26)*

Alakategoria kiinnostunut sisällytettiin johtamisen integriteettiin arjen tukemisessa. Vastausten mukaan tällä tarkoitettiin arvojen mukaista aitoa tapaa olla kiinnostunut työntekijästä. Esimerkkeinä kiinnostumisen osoittamiseen esitettiin muun muassa kuulumisten kysyminen, ajan käyttäminen kuuntelemiseen ja olemalla aidosti kiinnostunut sekä välittämällä työntekijän hyvinvointiin liittyvistä asioista. Yhdessä vastauksessa korostettiin esimiehen tapaa oppia tuntemaan alainen henkilökohtaisemmin.

*”Itselleni kautta tiimilleni tärkeiden asioiden kuunteleminen, ja olemalla kiinnostunut”. (V10)*

*”Jos esimies on todella kiinnostunut ja kuuntelee alaisiaan, ymmärtäen heidän työtilanteensa...”. (V11)*

*”.... kuuntelemalla ja tuntemalla minut...”. (V21)*

Alakategoria auttaminen liitettiin esimiehen arjen tuki työssä auttamisen näkökulmasta. Vastauksissa auttaminen kuvattiin aitona huolenpitona arjen sujuvuudessa ja näin vahvistettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa esitettiin esimerkkejä auttamisesta kuten asianmukaiset työtilat, työkalut ja riittävä työaika sekä koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Esimerkeissä esitettiin myös muita konkreettisia auttamisen keinoja kuten mentori tai sparraajaa arjen tukena.

*”Edistää tarjoamalla työkaluja ja koulutusta. Tätä toivon, koska teen tätä ihan oman tuntuman mukaan ...”. (V18)*



*”...liian niukkoja resursseja ei saada riittämään hyvälläkään itsensä johtamisella”. (V22)*

*”Esimies antaa liikkumatilaa niukoissa raameissa”. (V23)*

Alakategoriolla palaute tarkoitettiin esimiehen toimintaa itsenä arjen tukemisessa. Vastauksissa palaute liitettiin johtamisen integriteettiin ja sillä tarkoitettiin aitoa ja luotettava palautetta. Vastausten mukaan esimiehen antama aito palaute onnistumisesta ja aito hyvä palaute tuki itsensä johtamista. Vastauksissa mainittiin konkreettisia esimerkkejä kuten kehittämiseen liittyvä palaute, suora palaute ja negatiivisen palautteen välttäminen. Positiivisen ja totuudenmukaisen palautteen tärkeyttä korostettiin itsensä johtamisen tukemisessa arjessa.

*”Kuunteleminen ja positiivinen palautteen anto motivoivat arjessa”. (V14)*

*”Omassa työssä suora palaute koski pääosin onnistumista”. (V20)*

Alakategoria kannustaminen sisällytettiin esimiehen toimintaan arjessa, jolla tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastausten mukaan työntekijöitä kannustettiin positiivisella ja motivoivalla tavalla johtamisen integriteetin mukaisesti. Vastauksissa korostettiin esimerkkejä kuten, valta ja vapaus vaikuttaa omaan työhön sekä aitous ja luotettavuus arjen tukemisessa. Vastauksissa mainittiin positiivisen kannustamisen merkitys itsensä johtamisen tukemisessa arjessa.

*”...että työntekijöillä on vapaus ja todellinen valta vaikuttaa ainakin omaan työhönsä...”. (V15)*

*”...kannustaa itsensä johtamiseen ja antaa vapausasteita riittävästi työhön on tärkeää.” (V25)*

#### Itsesäätelyn tuki

Johtamisen integriteetin toiseksi yläkategoriaksi muodostui itsesäätelyn tuki. Itsesäätelyn tuki koostui kuudesta alakategoriasta, jotka ovat ennakointi, tavoitettavuus, vapaus tehdä työtä, kehityksen ohjaaminen, vastuuttaminen ja vallan jakaminen.

Alakategoria ennakointi liitettiin itsesäätelyn tukeen esimiehen keinona tukea työntekijän itsensä johtamista. Vastauksessa kuvattiin esimerkkejä ennakoinnin keinoista kuten työtehtävistä ja menettelytavoista sopiminen hyvissä ajoin ja sopimuksista kiinni pitämistä. Ennakointi mainittiin

yhdessä vastauksessa ja kyseisessä vastauksessa ennakoinnin merkitystä korostettiin erityisesti itsesäätelyn tukemisessa johtamisen integriteetin mukaisesti.

*”... hyvissä ajoin annetut tehtävät ja sovituihin menettelytavoista kiinnittäminen...”. (V1)*

Alakategoria tavoitettavuus sisällytettiin itsesäätelyn tukeen, jolla tuettiin työntekijää itsensä johtamisessa. Vastauksissa tavoitettavuus liitettiin konkreettisesti esimiehen tavoitettavissa olemiseen sekä vaikutelmaan läsnäolosta johtamisen integriteetin mukaisesti. Olemalla läsnä ei tarkoitettu pelkkää fyysistä läsnäoloa vaan olemalla tavoitettavissa ja näin ollen syntyy tunne läsnäolosta. Tavoitettavuuteen liitettiin vahvasti erilaiset keinot saada yhteys esimieheen sekä kokemus fyysisestä ja henkisestä läsnäolosta tavoitettavuuden näkökulmasta. Yhdessä vastauksessa tavoitettavuus koettiin ongelmalliseksi sen puuttuessa, jonka merkitys nähtiin kielteisenä itsensä johtamisen tukemisessa.

*”Rauhallista tapaansa ja vaikutelmaa, että on aikaa ja että on tavoitettavissa”. (V2)*

*”Tällä hetkellä ei mitään tai lähinnä kielteinen hänen osoittamansa multitaskaamisen vuoksi – läsnäolo ja tuki ja yhteydenpito uupuu.” (V26)*

Alakategoria vapaus tehdä työtä liitettiin itsesäätelyn tukeen ja näin tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastausten mukaan itsesäätelyn tukea vahvistettiin antamalla työntekijälle vapaus tehdä itsenäisiä työhön kuuluvia ratkaisuja ja näin vahvistettiin kokemusta vapaudesta tehdä työtä. Vastauksissa mainittiin konkreettisia esimerkkejä kuten työntekijän valta organisoida ja aikatauluttaa omaa työtään, ajan antaminen työntekijän omille toimintatavoille sekä välttämällä puuttumista työn tekemiseen. Vapauteen tehdä työtä liitettiin kokemus itsensä johtamisen sallimisesta johtamisen integriteetin mukaisesti. Vastauksissa nostettiin esille liian tiukkojen raamien ja määräysten negatiivinen vaikutus vapauteen tehdä työtä.

*”Esimies edistää antamalla vapaat kädet...”. (V5)*

*”Antamalla riittävästi tilaa – kaikki tarvitsevat tilaa työhön...”. (V13)*

*”Antaa minun tehdä itsenäisiä ratkaisuja – jonka koen hyväksi.” (V21)*

Alakategoria kehityksen ohjaaminen liitettiin itsesäätelyn tukemiseen, jolla vahvistettiin työntekijän itsensä johtamista kehittymisen näkökulmasta. Vastauksissa mainittiin esimerkkejä keinoista, joita olivat muun muassa kehityksen ohjaaminen palautteiden ja haastavien tehtävien kautta johtamisen integriteettiä noudattamalla. Vastauksien mukaan kehityksen ohjaaminen tavoitteiden kautta koettiin merkitykselliseksi itsensä johtamisessa.

*”Esimies voi tukea kehitystäni ja antaa mieluisia ja haastavia tehtäviä. Toisaalta hän voi antaa kurjia työtehtäviä, ei anna kouluttautua ja jättää sivuun”. (V6)*

*”...ja haluaa kehittää itseään, näkee hän tämän tärkeänä myös työntekijöillänsä.” (V10)*

*”....auttaa tunnistamaan voimavarani ja auttaa kehittymään tavoitteellisesti, kykenen paremmin myös johtamaan itseäni”. (V21)*

Alakategoria vastuuttaminen sisällytettiin itsesäätelyn tukeen keinona työntekijän itsensä johtamisessa. Poikkeuksellisesti vastuuttaminen esitettiin yhdessä vastauksessa ja siinä korostettiin vastuuttamisen merkityksenä tärkeänä itsesäätelyn tukemisen keinona johtamisen integriteetin näkökulmasta. Esimerkissä se tuli keinona edistää antamalla vastuuta työhön liittyen laajemmassa merkityksessä (V9),

*”Ei voi olla korostamatta edistää antamalla vastuuta johtaa omaa työtään...”. (V9)*

Alakategoria vallan jakaminen liitettiin itsesäätelyn tukeen työntekijän itsensä johtamisessa. Vastausten mukaan vallan jakamista kuvattiin esimerkeillä muun muassa jakamalla johtajuutta ja valtaa päätöksenteossa johtamisen integriteetin näkökulmasta.

*”Valta on yhteistä eikä johtajuutta ole sidottu asemaan vaan se on työyhteisön jaettu ominaisuus”. (V15)*

*”Kussakin tilanteessa kyvykkäin ottaa vetovastuun ja päättää”. (V20)*

## Arvojohtaminen

Johtamisen integriteetin kolmanneksi yläkategoriaksi muodostui arvojohtaminen. Arvojohtaminen koostui seitsemästä alakategoriasta, jotka ovat luottamus, suojele, tasa-arvo, yksilöllisyys, arvostus, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus.

Alakategoria luottamus sisällytettiin arvojohtamisen kategoriaan, jolla tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa tämä kuvattiin esimerkeillä kuten luottaa työntekijään yksilönä ja herättää luottamuksen kokemuksen tunnetta yleisesti eri tilanteissa johtamisen integriteetin mukaisesti. Luottamukseen liittyviä esimerkkejä esitettiin esimieheen, työntekijään itseensä ja toimintatapaan. Esimerkeissä nostettiin luottamuksellisen keskustelun merkitys keskeiseksi itsensä johtamisessa.

*”On pakko sanoa, että minulla se toteutuu jo hyvin.*

*Itse voi parhaiten sitä edistää, että on luottamuksen arvoinen”. (V8)*

*”Koen tärkeäksi luottamuksellisen keskustelun”. (V21)*

*”Oma esimieheni luottaa minuun jonka koen hyväksi”. (V21)*

Alakategoria suojele liitettiin arvojohtamisen kategoriaan, jolla tuettiin työntekijän itsensä johtamista. Vastausten mukaan tällä tarkoitettiin työntekijän itsensä johtamisen tukemista tarvittaessa suojelemalla sekä noudattamalla koskemattomuuden periaatetta työntekijää kohtaan. Yhdessä vastauksessa suojeleminen esitettiin merkityksellisenä tukemisen keinona.

*”Arvostan esimiehen rehellisyyttä ja kykyä suojella turhilta...*

*tarkoittaa sitä ettei kaikkeen kajota.” (V7)*

Alakategorialla tasa-arvo tarkoitettiin arvojohtamista, kykyä johtaa tasa-arvoisesti ja tukea näin työntekijän itsensä johtamista. Vastauksissa esimerkkeinä nostettiin yleinen tasa-arvoinen toimintamalli organisaatiossa ja tasa-arvoinen toimintamalli arkeen liittyvissä tilanteissa kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti. Esimerkeissä tasavertainen liittyi tähän tasa-arvo kategoriaan tasavertaisuuden korostumisella eri yhteyksissä.

*”Sovituista asioista huolehtiminen, epätasa-arvoisuuden ja suosikkijärjestelmien välttäminen”. (V10)*

*”Estää olemalla tasapuolinen arjessa...”. (V12)*

Alakategoria yksilöllisyys liitettiin arvojohtamiseen esimiehen taitona huomioida työntekijä yksilöllisesti ja näin tukea työntekijän itsensä johtamista. Vastausten mukaan tällä tarkoitettiin yksilöllistä työntekijän kohtelua ja huomiointia erilaisissa tilanteissa. Esimerkeissä mainittiin esimiehen merkitys työntekijän yksilöllisyyden tunnistamisessa eri yhteyksissä johtamisen integriteetin mukaisesti.

*”Esimiesten oikeasti tulisi tarkoin huomioida ja tunnistaa alaisten yksilölliset valmiudet selvitä työstä ja toiminnoista”. (V13)*

Alakategoria arvostus liitettiin arvojohtamisen kategoriaan tukemiseen liittyvänä keinona itsensä johtamisessa. Vastausten mukaan arvostus liitettiin ammattikorkeakoulun määrittämään arvokeskusteluun, joka esitettiin jokapäiväisessä työssä toisen arvostuksen osoittamisena. Vastausten erimerkeissä mainittiin muun muassa jokapäiväisissä pienissä tilanteissa arvostuksen osoittamista kuten arvostamalla päivittäin saatuja tuloksia. Vastausten mukaan arvostus liitettiin oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden osoittamiseen johtamisen integriteetin mukaisesti.

*”Tämä ilmenee arjessa että on oikeudenmukainen...” (V17)*

*”Käymällä arvokeskustelua ja arvostaa...”. (V21)*

Alakategoria yhdenvertaisuus liitettiin arvojohtamiseen itsensä johtamisen tukemisessa. Yhdenvertaisuus mainittiin yhdessä vastauksessa ja siinä korostettiin yhdenvertaisuutta tukemisen keinona itsensä johtamisessa. Vastauksessa korostettiin yhdenmukaisen toiminnan tärkeyttä johtamisen integriteettiä noudattaen.

*”... sillä iso merkitys että kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja mielestäni tästä ei puhuta tarpeeksi.” (V16)*

Alakategoria oikeudenmukaisuus liitettiin arvojohtamiseen itsensä johtamisen tukemisessa. Oikeudenmukaisuuden merkitystä korostettiin tukemisen keinona vastauksissa ja se esitettiin yleisesti johtamisen oikeudenmukaisuutena itsensä johtamisessa.

*”Se vain on niin että parhaiten edistää että on oikeudenmukainen...”. (V8)*

*”Hyvän esimiehen johtaminen tekee työstä arvokkaan, kun se vahvistaa työyhteisössä oikeudenmukaisuutta”. (V13)*

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan tutkimuksen tieteellistä ja yhteiskunnallista merkityksestä sekä lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Pohdinta

Pohdinnassa tarkastellaan keskeisiä tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta sekä keskeisten tulosten yhteyttä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen tieteellisiä ja yhteiskunnallisia merkityksiä sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista ja sen merkitystä ammattikorkeakoulujen lehtoreille. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten esimies voi tukea ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista. Tutkimuskysymykset olivat: 1) Millä keinoin ammattikorkeakoulujen lehtorit johtavat itseään? 2) Millainen merkitys itsensä johtamisella on ammattikorkeakoulujen lehtoreille? 3) Miten esimies voi tukea ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista?

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin itsensä johtamisen teoriaan (Manz & Sims 1980) ja itsensä johtamista tutkittiin yksilön näkökulmasta ammattikorkeakoulukontekstissa. Tämän tutkimuksen asetelmassa taustateoria nousi koko prosessin punaiseksi langaksi ja se toimi tutkijan tukena luotaessa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä sekä analysoitaessa tutkimuksen aineistoa hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuksen tulokset analysoitiin sisällönanalyysilla ja ne ovat tutkijan omaa tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään keskeiset tutkimustulokset, tulosten tieteellinen ja yhteiskunnallinen merkitys sekä mahdolliset jatkotutkimushaasteet. Tämän tutkimuksen tulosten tarkastelussa itsensä johtamisen ilmiön moninaisuudesta johtuen haettiin poikkitieteellistä ymmärrystä ilmiöstä itsensä johtamiseen liittyvän aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella.

#### *Keskeiset tutkimustulokset*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen Millä keinoin ammattikorkeakoulujen lehtorit johtavat itseään? tutkimustulokset olivat itsesääteily, resilienssi ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ammattikorkeakoulun lehtoreiden itsensä johtamisen keinoina. Harisalón (2010) mukaan strategisen ajattelun perusta on sen

merkityksen ymmärtämisessä ohjattaessa omaa toimintaa tiettyyn suuntaan, kuten tämänkin tutkimuksen tuloksissa selkeästi kuvataan keinona ohjata itseään haluttuun suuntaan. Tutkimuksen tulosten mukaan oman toiminnan tavoitteellisella ohjauksella lehtorit voivat tiedostaa mitä asioita on painottava tai vältettävä ja kehittävä työssään (Huutilainen & Saarikivi 2018, Harisalo 2010). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan itsensä johtamisen keinoilla on mahdollista selvittää työelämän erilaisista tilanteista, tehdä työtään hyvin ja kokea onnistumista työssään, kuten Manz ja Sims (1986, 1992) kuvaavat tätä itseensä kohdistuvana vaikutusprosessina, jossa pyrkimyksenä on muodostaa suoriutumiseen vaadittava itseohjautuvuus, motivaatio ja merkitys.

Itsesäätelyyn kuuluivat metakognitiiviset taidot ja tunne tasapainosta itsensä johtamisen keinoina. Tämän tutkimuksen mukaan metakognitiiviset taidot liittyivät lehtorin työssä ja työorganisaatiossa vaadittaviin valmiuksiin kuten tavoitteiden asettaminen, priorisointi, ennakointi, työn järjestely ja sen arviointi käyttäytymiseen liittyvien strategioiden mukaisesti. (Neck & Houghton 2006). Viitalankin (2013) mukaan työntekijän tiedostaessa omat vahvuutensa ja heikkoutensa on niiden tavoitteellinen kehittäminen mahdollista. Tämän tutkimuksen mukaan itsesäätelyssä korostui omien keinojen, taitojen ja niiden hyödyntämisen merkitys, kuten Deci ja Ryan (2000a) itsemääräämisteoriassa korostavat. Ammattikorkeakouluihin liittyvät muutokset painottavat tehokkuutta ja vaikuttavuutta tämän tutkimuksen vastausten mukaan. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut selvittää muutosten merkitystä vaan se ilmeni ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksissa. Tehokkuus ja vaikuttavuus edellyttävät työntekijöiltä oppimis- ja innovaatiokykyä työn muutoksessa (Molina & Callahan 2009,) kuten tämänkin tutkimuksen vastauksissa ilmeni.

Tässä tutkimuksessa merkittävä löydös oli tunne tasapainosta, joka koostui hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä ja keinoista löytää tasapainon tunne työssä. Hyvinvoinnin näkökulman merkitystä avataan toisen tutkimuskysymyksen tulosten tarkastelun yhteydessä tarkemmin. Itsesäätelyssä metakognitiiviset taidot tarkoittivat itsensä johtamisen taitoa johtaa itseään omia voimavaroja vahvistavilla keinoilla. Itsensä johtamisen metakognitiiviset taidot ja tunne tasapainosta syntyivät tiedostamalla ja tunnistamalla omat motiivit, tarpeet, ympäristön vaatimukset sekä hyvin tehty työ. Tämän tutkimuksen perusteella itsesäätelyssä keskeiset asiat liittyivät hyvinvointia lisäävien keinojen huolehtimiseen ja nämä integroituivat yhteen työn ja yksityiselämän kanssa. Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan käyttäytymiseen liittyvät strategiat auttavat yksilöä lisäämään positiivista ja haluttua käyttäytymistä, jotka johtavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan itsesäätelyn avulla lisättiin hyvinvointiin liittyviä keinoja ja niiden avulla pyrittiin tunteeseen tasapainosta. Itsesäätelyssä keskeiseksi päätelmäksi nousee väistämättä ajatus itsensä johtamisen merkityksestä osana elämän kokonaisuutta, jossa ei eroteta työtä ja yksityiselämää vaan ne

muodostavat kokonaisuuden, jota hallitaan itsensä johtamisen keinoilla. Elämänhallinnalla on tutkimuksissa (mm. Manka 1990, Bandura 1992) löydetty yhteyksiä hyvinvointiin, terveyteen, motivaatioon ja työn hallintaan, kuten tämänkin tutkimuksen tuloksissa ilmenee.

Neck ja Manz (2007) määrittelevät itsensä johtamisen oman toiminnan tietoisena hallitsemisena ja jatkuvana tavoitteellisena itsearviointina. Tämän tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen tarkastelu ja sen strateginen toteuttaminen nivoutuivat vuotuisen kehityskeskusteluun esimiehen kanssa, ei niinkään oman itsensä johtamisen tietoiseen ja säännölliseen tarkasteluun tai arviointiin työn arjessa. Vastauksissa itsensä johtaminen liitettiin vahvasti lehtorin asiantuntijatyön kasvaneisiin vaatimuksiin, jotka ilmenivät itsenäisenä työskentelynä, hektisyytenä, tehokkuutena ja tuloksellisuutena. Ajanhallinnan keinot korostuivat enemmän kuin oman itsensä johtamisen tarkastelu henkilökohtaisten tarpeiden näkökulmasta. Itsensä johtaminen on yleisellä tasolla prosessi, jonka avulla yksilö vaikuttaa itseensä ja löytää keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Neck & Manz 2007). Tässä tutkimuksessa itsesäätelyn keinot olivat metakognitiivisia taitoja ja tasapainon tunnetta työssä, ei niinkään itsestä lähtevää tavoitteellista työssä tai uralla kehittymistä. Tämän tutkimuksen perusteella ammattikorkeakoulun lehtorin itsensä johtamisen keinot liittyivät ympäristöön ja olemassa oleviin olosuhteisiin sekä henkilökohtaisiin keinoihin ja taitoihin sekä näiden keskinäiseen tarkasteluun. Edellä mainittu perustuu Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoriaan, johon puolestaan itsensä johtamisen teoria pohjautuu (Manz & Sims 1980).

Resilienssi oli toinen merkittävä tutkimustulos tässä tutkimuksessa. Taustalla olevat teoriat itsensä johtamisesta sekä resilienssitutkimukseen (mm. Bonanno 2005; Yusef & Luthans 2007; Gustafsberg 2018) perehtymisen kautta voidaan ymmärtää niiden yhteys toisiinsa. Resilienssi ominaisuutena vahvistaa käsitystä siitä, että henkilökohtaisella resilienssillä on merkitystä kyvykkyydessä johtaa itseään. Manzin (1986) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa parempaa itsetuntemusta, jolloin ammatilliset ja henkilökohtaiset valmiudet ovat hyödynnettävissä. Itsensä johtaminen vahvistaa sekä ammatillista että henkilökohtaista tehokkuutta ja tuo merkityksellisyyttä elämään (Manz 1986). Henkilöt, joilla on kyky johtaa itseään ovat tehokkaampia ja kyvykkäämpiä tekemään päätöksiä (Manz & Sims 1994). Resilienssin moninaisuuden taustalla on eri tieteenalojen omien lähtökohtien tarkastelu. Suomenkielinen vastine englanninkieliselle sanalle *resilience* kuvaa selviytymiskykyä, uusiutumiskykyä, joustavuutta ja palautuvuutta. Resilienssi kuvaa lisäksi henkistä kestävyyttä ja se liittyy sopeutumiseen ja toimintakykyyn. Resilienssi on käyttäytymistä, ajattelua, toimintaa ja sitä voi oppia sekä kehittää. (Bonanno 2005).



Tässä tutkimuksessa resilienssin muodostivat minä pystyvyys ja itsearvostus itsensä johtamisen keinoina. Resilienssissä on kysymys toimintakyvyn säilyttämisestä ja siinä korostuvat sinnikkyys sekä selviytyminen arjesta ja sen eri sisällöistä (Poijula 2019). Itsensä johtamisen keinoina minä pystyvyys ja itsearvostus liittyvät oman toiminnan tiedostamiseen, tarkasteluun ja niiden perusteella toimimiseen. Gustafsbergin (2018) mukaan tilannetietoisuus ja päätöksentekokyky ovat taitoja, jotka muodostavat osan yksilön resilienssistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yksilön resilienssi on työ- ja toimintakykyä ylläpitävä ominaisuus sekä oman toiminnan perusta. Itseohjautuvuusteorian (Deci & Ryan 2000a, 2004) mukaan psykologisista perustarpeista kyvykkyys on merkittävä tekijä minä pystyvyyden ja itsearvostuksen kokemuksessa. Tässä tutkimuksessa resilienssiin kuului keinoja vahvistaa omaa työkykyä ja osaamista suhteessa työn vaatimuksiin. Tutkimuksen kaikissa vastauksissa korostui konkreettisena itsensä johtamisen keinona työn rajaaminen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rajaaminen liittyy vahvasti resilienssiin kykyä selviytyä, sopeutua ja ylläpitää toimintakykyä ammattikorkeakoulun lehtorin työssä. Resilientti lehtori arvostaa itseään, tuntee itsensä ja hänellä on vahva omanarvon tunto. Luottamus omaan itseen ja omiin kykyihin luovat perustan omalle osaamiselle. Itsetuntemus on tärkeä elementti itsensä johtamisessa sekä itsensä johtamisen keinojen vahvistumisessa. Resilienssi on myös uusiutumisen- ja oppimiskykyä (Yssef & Luthans 2007).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta resilienssin vahvistavan kykyä selviytyä työhön liittyvistä vaatimuksista ammattikorkeakoulussa. Tutkijan johtopäätös on, että resilienssi on edellytys säilyttää työ- ja toimintakyky sekä ylipäättään selviytyä lehtorin työstä ammattikorkeakoulussa. Vastauksissa välittyvä todellisuus lehtorin työstä ammattikorkeakoulussa kuvaa tasapainottelua, sopeutumista ja sinnittelyä vaatimusten kasvaessa ja muutosten lisääntyessä. Åhman (2003) toteaa väitöskirjassaan yhteiskunnan muuttuneen postmoderniksi, jolle on tunnusomaista työelämän muuttuminen nopeammaksi ja vaativammaksi, joka puolestaan edellyttää uudenlaisia vaatimuksia sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että resilienssin tunnistaminen ja yksilöllinen vahvistaminen on merkityksellistä itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Manz ja Sims (2001) esittävät myönteisen ihmiskäsityksen, jonka mukaan ihmisellä on käyttämättömiä voimavaroja, joita he haluavat käyttää myönteisellä tavalla. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä on tärkeä saada nämä voimavarat käyttöön. Superjohtajuuden vahvuudeksi he mainitsevat kyvyn edistää yksilön itsensä johtamista, mikä johtaa suorituksen ja tehokkuuden paranemiseen (Manz & Sims 2001). Resilienssin korostuminen itsensä johtamisen keinona vahvistaa käsitystä työelämän vaatimuksista ja omien taitojen ja kykyjen tiedostamista, tunnistamista ja oppimista. Tutkijan

johtopäätös on, että itsensä johtaminen on merkittävä keino yksilön resilienssin näkökulmasta tarkasteltuna.

Tämän tutkimuksen mukaan sosiaalinen yhteenkuuluvuus liitettiin yhteistyöhön, näkyvyyteen ja ulkoiseen tukeen. Sosiaalisessa yhteenkuuluvuuden näkökulmassa oman toiminnan tarkastelu yhteistyön näkökulmasta ja sen merkityksen tunnistaminen mahdollistui itsensä johtamisen keinoin. Decin ja Ryanin (2004) itsemääräämisteorian mukaan yksilö voi toimia sekä ulkoisen että sisäisen motivaation ohjaamana. Teorian mukaan voidaan luoda olosuhteet motivaation syntymiselle ja sen säilymiselle. Tämän tutkimuksen mukaan sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen liittyi niin sisäisiä kuin ulkoisiakin motivaatiota kuvaavia asioita. Sisäiseen motivaatioon liittyivät yhteistyössä tarvittavien keinojen käyttäminen tai hallitseminen ja ulkoiseen motivaatioon liittyviä keinoja kuten näkyvyys ja arvostusta lisäävät asiat. Decin ja Ryanin (2000b) mukaan psykologisten perustarpeiden jäädessä vajavaisiksi turvaututaan ulkoista omanarvontuntoa lisääviin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Sosiaaliseen yhteenkuuluvuuden näkökulmasta Poijula (2019) kuvaa yhteisöllistä resilienssiä ja organisaatioon liittyvää resilienssiä. Organisaation resilienssi on muutos- ja sopeutumiskykyä lisäävien toimintojen monimutkaisen vuorovaikutuksen tulos. Yhteisölliseen resilienssiin liittyy sosiaalinen pääoma eli sosiaaliset verkostot sekä niissä syntyvä luottamus ja vastavuoroisuus vahvistavat yhteisön resilienssiä.

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden osuus tutkimustuloksissa oli niukka. Tutkijana jää pohtimaan kuvaako sosiaalisen yhteenkuuluvuuden niukkuus itsensä johtamisen tarkastelun yksilökeskeistä lähestymistapaa vai kuvaako se ilmiötä enemmänkin työelämän muutoksen näkökulmasta, vastaajien asemointia asiantuntijatehtävään vai organisaatiokulttuurin nykytilaa. Vastauksissa välittyi arvostukseen ja luottamukseen liittyvät keinot ja niiden merkitys kuten toisen tutkimuskysymyksen tarkastelussa tulee ilmenee. Manzin ja Simsin (2001) mukaan superjohtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna kysymyksessä on superjohtajan esimerkillinen johtajuus, jossa hän itse ohjaa ja kehittää ihmisiä itseään. Näin ollen kysymys on siis sosiaalisesta kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta, jonka avulla sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, kuten yhteistyöhön, näkyvyyteen ja ulkoiseen tukeen, voidaan vaikuttaa.

Toisen tutkimuskysymyksen Millainen merkitys itsensä johtamisella on ammattikorkeakoulujen lehtoreille? tutkimustuloksiksi saatiin kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta ja menestyminen työssä ammattikorkeakoulun lehtoreiden itsensä johtamisen merkityksinä. Kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta sisälsi sisäisen palkitsevuuden ja hyvinvoinnin kokemuksen. Menestymisen työssä sisälsi sisäisen motivaation vahvistumisen, pätevyyden kokemuksen ja itseohjautuvuuden taidon.

Kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta itsensä johtamisen merkityksenä liittyi tämän tutkimuksen mukaan Decin ja Ryanin (2000a, 2004) itsemääräämisteoriaan, jonka mukaan yksilö voi toimia sekä ulkoisen että sisäisen motivaation ohjaamana. Tämän tutkimuksen mukaan sisäinen palkitsevuus ja hyvinvoinnin kokemus olivat keskeiset tekijät ohjaamassa omaa toimintaa kohti kokemusta hyvästä elämän kokonaisuudesta. Itsemääräämisteoria (Deci & Ryan 2000a) kuvaa sisäisen motivaation saavuttamista ja ylläpitämistä, jota tämänkin tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen mahdollistaa. Vastausten mukaan oman toiminnan tiedostaminen auttaa oman sisäisen motivaation tunnistamisessa ja sen tavoitteellisessa ylläpitämisessä.

Decin ja Ryanin (2000a, 2004) mukaan sisäisesti motivoitunut työntekijä on kiinnostunut tekemään päätöksiä, jotka ovat sisäisesti palkitsevia sekä toimimaan tekemiensä päätösten mukaisesti. Tämän tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulun lehtoreiden sisäinen palkitsevuus syntyi työssä selviytymisestä ja osaamisesta, onnistumisen kokemuksesta sekä tehdyn työn näkyvyydestä itselle ja muille. Sisäistä palkitsevuutta syntyi myös itsensä johtamisen kautta syntyneestä kehittymisen kokemuksesta ja kehittämisen mahdollisuudesta. Myös luontaiseen palkitsevuuteen liittyvien strategioiden mukaan ihmisten luoma positiivinen tunne omasta osaamisesta ja itseohjautuvuudesta lisää tehokasta ja tavoitteellista käyttäytymistä (Neck & Houghton 2006; Manz & Neck 2004; Carmeli ym. 2006.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan sisäiseen palkitsevuuteen liittyi vahvasti kokemus hyvinvoinnista, joka syntyi työssä selviytymisestä ja suoriutumisesta. Vastausten mukaan kyse on holistisesta näkökulmasta elämään ja sillä kuvataan toimivaa kokonaisuutta, jossa tavoitellaan kokonaisvaltaista hyvinvointia hyvän elämän kokonaisuudessa.

Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan itsetuntemuksen avulla ja itseään tarkkailemalla yksilö lisää tietoisuutta tekijöistä, jotka vaikuttavat hänen tapansa käyttäytyä tavoitteellisesti. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että itsestä huolehtimisen merkityksen tiedostaminen ja itsestä huolehtiminen oli keskeistä hyvinvoinnin kokemuksessa. Merkittävää oli, ettei missään vastauksessa puhuttu pelkästään työhyvinvoinnista vaan hyvinvoinnista kokonaisuutena. Vastauksissa mainittiin, että itsestä huolehtimisen merkitys kasvoi asiantuntijatyön tehokkuusvaatimusten lisääntyessä. Merkityksellistä oli itselle arvokkaiden asioiden tunnistaminen ja tiedostaminen sekä näiden itselle arvokkaiden asioiden mukaan toimiminen niin työssä kuin yksityiselämässäänkin. Kokemuksessa hyvän elämän kokonaisuudesta työ ja yksityiselämä liittyivät yhteen, ja terveellisten elintapojen, kuten lepon, ravitsemuksen ja liikunnan, merkitys korostui tässä kokonaisuudessa. Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan luontaiseen palkitsevuuteen keskittyvät strategiat korostavat yksilön osaamisen tunnetta synnyttävien arvokkaiden asioiden mukaan toimimista ja siitä seuraavaa luontaista palkitsevuutta sekä positiivisten asioiden huomiointia työssä ja yksityiselämässä.

Menestymiseen työssä kuuluivat sisäisen motivaation vahvistuminen, pätevyyden kokemus ja itseohjautuvuuden taito. Sisäisesti motivoitunut työntekijä nauttii tekemisestä itsessään ja arvostaa päämäärän tai tavoitteen saavuttamista ja jo ajatus siitä motivoi työntekijää sisäisesti (Deci & Ryan 2000b). Tämän tutkimuksen mukaan sisäistä motivaatiota vahvistaa sen merkityksen tunnistaminen. Vastausten mukaan sisäinen motivaatio vahvistui tiedostamalla itselle arvokkaat asiat asiantuntijatyössä. Tässä tutkimuksessa sisäisen motivaation vahvistuminen johti menestymiseen työssä. Vastauksissa toisen kunnioittamisen merkitys nousi yhdeksi keskeiseksi tekijäksi menestymiseen työssä ja molemminpuolinen kunnioittaminen vahvistaa yhteisöllistä toimintaa, vaikkakaan yhteistyön merkitys ei tässä tutkimuksessa noussut keskeiseksi tutkimustulokseksi.

Tulosten synteesivaiheessa syntyi ymmärrys sisäisen motivaation vahvistumisen keskeisestä merkityksestä työssä menestymiseen. Lisäksi sisäisellä motivaatiolla näytti olevan yhteys kokemukseen hyvän elämän kokonaisuudesta. Tämä havainto vahvistaa itsemääräämisteoriassa (Deci & Ryan 2000b) kuvattua yksilön tarvetta toimia, asettaa toiminnalle tavoitteita sekä saavuttaa ne.

Tässä tutkimuksessa pätevyyden kokemus vaikutti menestymiseen työssä. Myös Uusautti (2008) toteaa työssä menestyjiä yhdistävän sisäisen motivoituneisuuden, joka edelleen vahvistaa osaamista ja pätevyyden kokemusta. Viitala (2013) korostaa työssä menestymiseen liittyviä työelämäkvalifikaatiota kuten sopeutumiskykyä, paineensietokykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Tämän tutkimuksen mukaan lehtorin asiantuntijatyö ammattikorkeakoulussa vaatii Viitalankin (2013) kuvaamia ominaisuuksia ja valmiuksia työn muutoksessa ja murroksessa ammattikorkeakoulukontekstissa. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että pätevyyden kokemuksella on merkitystä myös sisäisen motivaation vahvistumiseen ja menestymiseen työssä.

Tämän tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen keinot olivat merkittäviä itseohjautuvuuden taidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Itseohjautuvuus kuvaa oppimisen prosessia, joka edellyttää oman ajattelun ja toimintatapojen tarkastelua ja motiiveja suhteessa omaan työhön. Työssä menestyminen edellytti itseohjautuvuuden taitoja, jossa korostuu erityisesti autonomia (Deci & Ryan 2000a, 2004). Tämän tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden taito liittyi vahvasti ajanhallintaan ja työn rajaamiseen autonomian näkökulmasta. Johtopäätöksenä tutkija olettaa, että kyseessä on asiantuntijatyön autonomian näkökulmasta enemmänkin keino luoda tilaa muun muassa keskittymistä vaativiin tehtäviin, ei niinkään tekniseen ajanhallintaan. Tässä tutkimuksessa mielenkiintoinen havainto oli uraorientaation puuttuminen kokonaisuudessaan työssä menestymisen

tarkastelussa, kun taas Uusautti (2008) yhdistää vahvasti oman itsensä kehittämisen uran näkökulmasta työssä menestymiseen.

Kolmannen tutkimuskysymyksen Miten esimies voi tukea ammattikorkeakoulujen lehtoreiden itsensä johtamista? tutkimustulokset olivat johtamisen taito ja johtamisen integriteetti ammattikorkeakoulun lehtoreiden esimiehen tukemisen keinoina. Integriteetti avataan käsitteen tasolla tässä kappaleessa sen noustua tutkimuksen tuloksissa.

Johtamisen taitoon kuuluivat esimerkiksi johtaminen ja kyky johtaa. Manz ja Simsin (1991) superjohtajuuden seitsemän askeleen malli antaa ohjeet, miten esimies voi kannustaa alaisiaan. Yksi näistä on esimerkillinen toiminta oman itsenä johtamisessa eli kyvykkyys johtaa itse itseään. Itsensä johtamisen prosessin kautta esimiehen on mahdollista saavuttaa johtamisen kyvykkyys (Manz & Sims 1991) ja sisäinen motivaatio esimiestehtävän edellyttämällä tavalla (Deci & Ryan 2000b). Tämän tutkimuksen perusteella esimiehen esimerkillisyys nousee merkitykselliseksi työntekijän itsensä johtamisen tukemisessa. Esimerkillisyyteen kuuluu arvojen mukainen johtaminen, joka nousee tämän tutkimuksen tuloksissa vielä erikseen johtamisen integriteetinä. Tämän tutkimuksen mukaan johtamisen taito on kykyä tukea työntekijän itsensä johtamista erilaisin konkreettisoin keinoin. Manzin ja Simsin (1991) mukaan superjohtaja auttaa alaisiaan tuomaan esille omat kykynsä sekä oikeuden ohjata omaa toimintaansa, kuten tämänkin tutkimuksen konkreettisina keinoina ilmeni. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijän itsensä johtamista tuettiin avoimella, rauhallisella ja hyväksyvällä tavalla sekä positiivisen jämäkästi johtaen kohti prosessimaista toimintaa, jossa työntekijä itse johtaa sekä motivoi itseään kohti haluttua käyttäytymistä tai tuloksia (Carmeli ym. 2006). Menzel (2007) korostaa johtajan esimerkillisyyttä vahvan integriteetin lisäksi, joka tässä tutkimuksessa ilmenee johtamisen taitona.

Johtamisen integriteettiin kuuluivat arjen ja itsesäätelyn tuki sekä arvojohtaminen. Salmisen (2010) mukaan integriteetti on eettinen periaate ja se sisältää käsitteet rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus. Johtamisen integriteetti tarkoittaa sitä, että johtajan toiminnan tulee olla ennakoitavissa, arvioitavissa ja sen tulee olla johdonmukaista. Johtajan toimiessa integriteetin mukaisesti hän toimii rehellisesti ja luotettavasti (Salminen 2010). Superjohtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna esimiehen omalla suhtautumisella on merkitystä esimiehen vaikutusvaltaan (Manz, Keating & Donellon 1991) ja vaikutusvaltaan liittyy vahvasti luottamus ja luotettavuus (Salminen 2010). Edellä mainitut asiat nousivat esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa johtamisen taitona ja arvojohtamisena johtamisen integriteetin mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa arjen tuki koostui vuorovaikutuksesta ja kiinnostuksen osoittamisesta arjessa aitona ja kannustavana toimintana. Harisson (1988) kuvaa integriteettiä kiintymyksenä henkilöstön ja johtajan välillä, joka tämän tutkimuksen vastauksissa esiintyi arjessa tapahtuvana luonnollisena vuorovaikutuksena. Hänen mukaansa johtajan on annettava arvoa henkilöstön ideoille, kuunneltava henkilöstön huolia, toiveita, tunteita ja osoitettava vahvaa luottamusta. Harisson (1988) korostaa työntekijöiden yksilöllisyyttä ja johtajan kykyä reagoida heidän tarpeisiinsa, huoliinsa sekä kannustaa heidän kaikenpuolista kehittymistään. Tämän tutkimuksen tuloksissa edellä mainitut asiat nousivat esille arjen ja itsesäätelyn tukena. Näiden tulosten mukaan itsesäätelyn keinot vahvistavat Harissonin (1988) kuvausta integriteetistä, jossa palautteen ja kannustamisen merkitys kehittämisessä kuvaavat johtamisen integriteettiä. Sisäisesti rakennettujen ajatusmallien strategioihin liittyvä positiivinen sisäinen puhe sekä turhien sisäisten uskomusten karsiminen ovat (Neck & Houghton 2006; Carmeli ym.2006) johtamisen keinoja arjen ja itsesäätelyn tuessa.

Arvojohtaminen nousee keskeiseksi johtamisen integriteetin tarkastelussa. Tämän tutkimuksen tuloksissa noussut arvojohtaminen osoittaa sen merkityksen ammattikorkeakoulussa toimivien lehtoreiden kokemana. Arvot ovat uskomuksia, vapauksia, oikeuksia ja hyveitä, joita tavoitellaan (Salminen 2010; Viinamäki 2008). Tämän tutkimuksen vastauksissakin arvojohtamiseen liittyivät edellä mainitut arvot. Ammattikorkeakoulun lehtorin asiantuntijatyössä korostuu arvojen mukainen eettinen tarkastelu sekä itseään että omaa työtään kohtaan. Ammattikorkeakoulun lehtorin asiantuntijatyötä kuvaavat omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteistyö ja autonomia. Se on yhteiskunnallisesti merkittävä tehtävä, joka edistää ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden kasvua ja työelämäkvalifikaatioiden kehittymistä. Ammattikorkeakoulun asemointi korkeakoulukontekstissa erottuu siitä, että sieltä valmistutaan tulevaisuuden ammatteihin ammattinimikkeineen ja kuitenkin siellä on kehittämisen sekä tutkimuksellinen orientaatio kuten yliopistoissa. Lehtorin työssä korostuva eettinen tarkastelu on työn keskeinen elementti sekä oma toiminta esimerkkinä opiskelijoille.

Tämän tutkimuksen tuloksista noussut arvojohtaminen sisältyy johtamisen etikkaan. Arvojohtamiseen ja eettisen johtajuuteen liittyy päällekkäisyyttä ja samakaltaisuutta. Eettinen johtajuus on osin moraalifilosofinen kysymys, sillä siinä johtajuus on hyvää ja tavoiteltavaa sekä arvot ovat osa tätä keskustelua. Eettisessä johtajuudessa on kyse tavoitteiden saavuttamisesta hyvin, oikein ja arvojen mukaisesti (Pitkänen 2017). Yksilön integriteetti on eettisen johtajuuden perusta. Arvojen ja eettisten periaatteiden mukainen käyttäytyminen eli eettisen johtajuuden esimies-alaisuudessa korostuu eettinen kommunikaatio ja vuorovaikutussuhde, voimaannuttaminen, roolimallina toimiminen ja palkitseminen sekä epäeettiseen toimintaan puuttuminen (Pitkänen 2017).

Tämän tutkimuksen tuloksissa oli eettisen johtajuuden perusteita niin johtajuuden elementteihin liittyvinä ominaisuuksina kuin eettiseen ja arvojen mukaiseen kohteluun liittyviä tukemisen keinoja. Näiden lisäksi itsenä johtamisen tukemisessa korostettiin eettistä vuorovaikutussuhdetta sekä suojelemista erilaisissa tilanteissa johtamisen integriteetin mukaisesti.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että lehtorin itsensä johtamisen tukeminen perustuu vahvasti johtamisen taitoon ja johtamisen integriteettiin. Se, miten nämä puolestaan asemoituvat toisiinsa, on kysymys eettisestä johtamisesta johtajan ominaisuutena ja kyvystä johtaa hyvän eettisen periaatteen mukaisesti. Tämän tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen lehtoreilla on kyvykkyyttä ohjata omaa toimintaa prosessinomaisesti kohti haluttua päämäärää. Keskeistä tässä prosessissa on kyky tiedostaa omat valmiudet ja niihin vaikuttavat merkitykset, jotka olivat toisen tutkimuskysymyksen tuloksia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen on merkittävä tapa jäsentää omaa toimintaa haluttuun suuntaan tiedostaen toiminnan lähtökohdat sekä siihen vaikuttavat ulkopuolelta tulevat tekijät, kuten esimiehen tuki ja ympäristössä olevat muuta tekijät. Itsensä johtaminen näyttäytyy tässä tutkimuksessa monitahoisena toimintana ja useampana yhtäaikaisena prosessina lehtorin asiantuntijatyössä ammattikorkeakoulussa. Itsensä johtaminen koostuu useista eri prosesseista, joita yhdistää jatkuvuus ja joihin vaikuttavat ulkoiset muutokset sekä lehtorin sisäiset yksilölliset muutokset. Tämän tutkimuksen mukaan esimies voi johtamisellaan tukea jokaisen henkilökohtaista itsensä johtamista, mutta se edellyttää johtamisen taitoja ja johtamisen integriteettiä.

## **5.2 Pohdintaa tutkimuksen tieteellisestä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä**

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu osoittaa itsensä johtamiseen ilmiöön liittyvän eri tieteenalojen moninaisuuden sekä sen aiheuttaman haasteen. Tutkimuksellinen haaste liittyi laadulliseen tutkimusotteeseen, koska itsensä johtamisen aikaisemmat tutkimukset ovat kohdistuneet liike-elämään ja tutkimusotteeltaan ne ovat olleet määrällisiä tutkimuksia (mm. Kazan 1999; Khan 2000; Quiqley & Tymon 2006). Tieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna itsensä johtamisen tutkimuksesta on puuttunut laadullisen tutkimuksen tuottama ilmiöitä kuvaava tieto ja ymmärrys. Tämän tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä, sillä ne kuvaavat itsensä johtamisen keinoja, merkityksiä sekä itsensä johtamisen tukemista tutkimukseen osallistuneiden omina käsityksinä ja kokemuksina olemassa olevasta todellisuudesta. Tieteen näkökulmasta tiedon oikeellisuus on edellyttänyt tutkijalta tutkimusmenetelmän hallintaa sekä neutraalia, objektiivista ja eettistä tutkimusotetta.

Johtamiseen liittyvä tutkimusintressi on lisännyt itsensä johtamiseen liittyvien ilmiöiden tutkimista. Åhmanin (2003) oman mielen johtamiseen liittyvä tutkimus avasi 2000-luvulla tutkimuksellista suuntaa kohti mentaalista valmennusta sekä siihen liittyvää koulutuksen tarjontaa. Tämä suuntaus

yhdessä aivotutkimuksen kehittymiseen avannee ymmärrystä itsensä johtamiseen liittyvän kognitiivisen ajattelun syvällisemmästä merkityksestä. Mentaalisen johtamisen aikakautta ja henkisen valmennuksen merkitystä menestymiseen on tuotu vahvasti esille myös mediassa eri yhteyksissä ja moninaiset informaatiokanavat jalkauttavat tutkimuksiin perustuvan tiedon taitavasti eri väestöryhmille yhteiskunnassa.

Tämän tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa oman toiminnan tarkastelu ja oman toiminnan tiedostaminen vahvistavat kykyä ohjata omaa toimintaa tavoitteellisesti haluttuun suuntaan. Tässä tutkimuksessa tulokset vahvistavat sen, että itsensä johtaminen on osa oman elämän kokonaisuutta ja itsensä johtamisen tuki kuuluu olla osa johtamisen arkea. Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna hyvinvoiva työntekijä on merkittävä resurssi myös organisaation menestymisen näkökulmasta. Itsensä johtamisen yksi merkittävä tavoite on saavuttaa kokemus hyvän elämän kokonaisuudesta, jolla voidaan olettaa olevan yhteys erilaisiin hyvinvointiin, terveyteen ja mielenhallintaan liittyviin ohjelmiin sekä koulutuksiin.

Tämä tutkimus vahvistaa sen, että työn vaatimukset ammattikorkeakoulussa ovat muuttuneet ja itsensä johtaminen sekä sen tukeminen ovat merkittävä kilpailukyky tulevaisuuden globaaleilla työmarkkinoilla. Ammattikorkeakoulujen on kyettävä vastaamaan työn vaatimuksiin tulevaisuudessa ja koulutettava osaavia ja itseohjautuvia, sisäisesti motivoituneita ammattilaisia tulevaisuuden luoviin ja innovatiivisiin ammatteihin. Tämä tutkimus osoittaa, että ammattikorkeakoulujen lehtoreilla on keinoja johtaa itseään ja itsensä johtaminen on heille merkityksellistä. Tutkimuksessa vahvistui, että esimies voi tukea työntekijän itsensä johtamisen tunnistamisessa ja vahvistamisessa, mutta se edellyttää työntekijän yksilöllistä kohtaamista, luottamuksen osoittamista, vapauden ja vastuun antamista työntekijälle sekä kontrollista luopumista. Lisäksi esimieheltä itseltään vaaditaan hyvää itsensä johtamisen taitoa ja johtamisen integriteettiä.

Tutkimustietoon perustuvien ohjelmien ja koulutusten puhujiksi ovat nousseet tässäkin tutkimuksessa mainitut tutkijat erityisesti Åhman oman mielen johtamisesta, Sydänmaanlakka älykkästä johtamisesta sekä Manka työhyvinvoinnista ja Martela itseohjautuvuudesta. Tämä on oivallinen esimerkki tieteeseen perustuvan tiedon jalkauttamisesta osaksi yhteiskuntaa yrittäjyydenkin näkökulmasta. Näistä tieteen popularisteista on tullut merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia ja johtamisen kouluttajia. Yhteenvetona voidaan päätellä, että tieteellä voidaan vaikuttaa yhteiskunnan rakenteisiin ja ohjata kehitystä, jossa medially on merkittävä rooli. Nykypäivän yhteiskunnassa informaatiokanavien merkitys tiedon välittäjänä on kaksijakoinen, toisaalta tehokas ja toisaalta ristiriitainen, mikä liittyy vahvasti tiedon oikeellisuuteen ja eettisyyteen.



Tutkijana päättelen, että superjohtajuuden käsitteen ymmärtäminen toiminnan tasolla antaisi valmiudet tulokselliseen johtamiseen niin työntekijän kuin organisaatioinkin kannalta. On kuitenkin huomioitava, että superjohtajuuden tarkasteluun tulee tuoda eettinen johtamisen näkökulma vastaamaan 2020-luvun johtamisen vaateita aitona arvojen mukaisena johtamisena, jossa arvot ovat osa jokapäiväistä toimintaa, kuten tämäkin tutkimus osoittaa.

Tämä tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuus korostuu ammattikorkeakoulujen lehtoreiden työssä. Jatkuva työn muutos ja uudet osaamistarpeet vaativat itseohjautuvuutta, sisäistä motivaatiota ja kykyä oppia uutta. Työntekijän itseohjautuvuus ei kuitenkaan poista tarvetta ohjaamiseen, tukemiseen tai johtamiseen organisaatiossa vaan päinvastoin ohjaus, tuki ja johtaminen korostuvat. Tämä tutkimus osoittaa, että tärkeimpiä tekijöitä ovat yksilön autonomian tukeminen, taitojen kehittämisen mahdollistaminen sekä toiminnan merkityksen kirkastaminen. Autonomian merkityksen korostuminen ammattikorkeakoulun lehtorin työssä mahdollistaa kokemuksen hyvän elämän kokonaisuudesta sekä menestymiseen työssä. Yhtenä tämän tutkimuksen itsensä johtamisen merkityksenä noussut hyvinvoinnin tavoite integroituu koko elämän kokonaisuuteen eikä pelkästään hyvinvointiin työssä tai terveellisiin elämäntapoihin. Johtamisen keinojen tulee tukea työntekijöitä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta ja yhteiskunnan näkökulmasta tämä herättää kysymyksen, miten työterveyshuollon tulee asemoitua työhyvinvoinnin edistämässä tämän tutkimustulosten näkökulmasta.

Itsensä johtaminen merkitys korostuu ja mitä enemmän yhteiskunta muuttuu teknologian sekä globalisaation myötä, sitä enemmän tulee tietoisesti pysähtyä tarkastelemaan omaa itseään ja kantamaan vastuu omasta toiminnasta sekä ymmärtää siihen ulkopuolelta vaikuttavat tekijät ja niiden seuraukset. Johtaminen on aina vaikuttamista johonkin suuntaan ja kun puhutaan vaikuttamisesta, puhutaan samalla vallan käyttämisestä. Yhteiskunnassa käydyn keskustelun pohjalta valtaa tulee tarkastella kriittisesti eri osapuolten rooleista ja vallan, vastuun sekä velvollisuuden näkökulmasta, mikä tässä tutkimuksessa liittyy johtamisen taitoon ja johtamisen integriteettiin.

Tutkimuksen laadullinen tutkimusote on vaatinut tutkijaa sietämään epätietoisuutta, se on kasvattanut sinnikkyyttä ja tilanteisiin sopeutumista, kehittänyt ongelmanratkaisutaitoja, kriittistä tietoisuutta, autonomiaa sekä ennen kaikkea luottamaan laadullisen tutkimuksen traditioon. Tutkimusprosessia refleктоitaessa voi yhtyä tutkimuksen tuloksissa esiintyneeseen resilienssin käsitykseen minä pystyvyyden ja itsearvostuksen kokemuksen syntymisestä ja sen merkityksestä itsensä johtamisessa. Tieteen näkökulmasta resilienssi ja sen vahvistamiseen liittyvä tieto on moninaista ja monen tasoista. Poijulan (2019) mukaan tutkittua tietoa koskeva kritiikki auttaa etsimään resilienssin ymmärtämistä

laajentavaa ja syventävää tietoa. Tulevaisuudessa resilienssitietoisuuden lisääminen ja resilienssin kehittämiseen panostaminen Suomessa on tavoittelemisen ja toteuttamisen arvoista, kuten Poijulakin (2019) toteaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa itsensä johtamisesta ja tässä vaiheessa voi kokea saavuttaneensa tämän tavoitteen jo pelkästään resilienssin ja itsensä johtamiseen liittyvän ilmiötä kuvaavan ja selittävän tiedon näkökulmasta.

Merkityksellistä on ollut haastaa itsensä jatkuvaan oppimiseen ja oppimisen tarkasteluun vastoinkäymisestä huolimatta. Tässä yhteydessä voi yhtyä resilienssin paradoksiin, jonka mukaan vaikeudet saattavat tuoda esille parhaat ominaisuudet ja piirteet, kun haasteisiin tartutaan (Poijula 2019). Korkeakouluihin liittyvässä yhteiskunnallisessa keskustelussa jatkuvan oppimisen merkitys on tunnistettu ja mahdollisuuksia siihen on vahvistettu esimerkiksi uudistamalla ammattikorkeakoululakia 1.1.2019 (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä menestystekijöitä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Lopuksi voidaan todeta, että tärkeintä ovat halu ja kyky oppia, jolloin itsensä johtamisen mukanaan tuoma itsetuntemus luo pohjaa ympäröivän todellisuuden ymmärtämiselle ja sen hallinnalle.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotuksia**

Tieteellinen tieto on tavallaan vajavaista ja siihen liittyy nöyryys ja tiedon jatkuva korjaaminen uusien tutkimustulosten myötä. Tämän tutkimuksen aikana olen oivaltanut varsinkin tutkittavaan ilmiöön ja sen tarkasteluun liittyvän haasteellisuuden, moninaisuuden ja poikkitieteellisyyden. Tutkijana koen onnistuneeni kokoamaan eheän kokonaisuuden näinkin laajasta aineistosta ja valitun teoreettisen viitekehyksen kautta. Tutkimuskirjallisuuden kautta olen tutkijana perehtynyt itsensä johtamisen ilmiöön eri tieteenalojen näkökulmasta. Ymmärrys itsensä johtamisesta on syventynyt ja kyky nähdä tieteen kehitys yhteiskunnan muun kehityksen mukana on avartunut. Tieteenalojen kehitys ja erityisesti tiedon lähteille pääseminen on avannut mahdollisuuksia kehittyä ilmiön tarkastelussa. Tulevaisuudessa neurotieteen kehittyminen lisännee uusia johtamiseen liittyviä tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten merkittävyys kuvaa ilmiön tämän hetkistä todellisuutta ja haastan jatkotutkimuksia seuraavilla ehdotuksilla.

Itsesäätelyssä esille tulleet metakognitiiviset taidot tarkoittivat itsensä johtamisen taitoa johtaa itseään omia voimavaroja vahvistavilla keinoilla. Itsesäätelyssä keskeiseksi päätelmäksi nousee väistämättä ajatus itsensä johtamisen merkityksestä osana elämän kokonaisuutta, jossa ei eroteta työtä ja yksityiselämää vaan ne muodostavat kokonaisuuden, jota hallitaan itsensä johtamisen keinoilla. Tämän tuloksen perusteella jatkotutkimus voisi tarkastella kyseistä itsensä johtamista sekä tuoda esille kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoitteen ja itsesäätelyn merkityksen. Erittäin mielenkiintoista

olisi tarkastella tarkemmin hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja työhyvinvoinnin näkökulman muuttamista kokonaisvaltaiseksi työn ja elämän hyvinvoinniksi.

Itsensä johtamisen teoria, itsemääräämisteoria ja resilienssitutkimukseen perehtyminen osoittivat niiden välisen yhteyden, jota tähän tutkimukseen valittu teoreettinen viitekehys itsensä johtamisesta ei riittänyt kuvaamaan. Ehdotan itsensä johtamisen ja resilienssin väliseen yhteyteen liittyvää jatkotutkimusta.

Tässä tutkimuksessa esille noussut johtamisen integriteetti on mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Ehdotan jatkotutkimukseksi eettiseen johtamiseen liittyvän uuden sukupolven johtamisen tutkimusta korkeakoulukontekstissa johtamisen integriteetin näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimuksessa voisi myös tarkastella organisaatiokulttuuria johtamisen integriteetin näkökulmasta.

Itsensä johtaminen on yleisellä tasolla prosessi, jonka avulla yksilö vaikuttaa itseensä ja löytää keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi kuten Neck ja Manz (2007) toteavat. Tässä tutkimuksessa itsesäätelyn keinot olivat metakognitiivisia taitoja ja tasapainon tunnetta työssä eikä niinkään itsestä lähtevää tavoitteellista työssä tai uralla kehittymistä, joten ehdotan itsensä johtamiseen liittyvää jatkotutkimusta uraorientaation näkökulmasta.

Viimeiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotan itsensä johtamisen ilmiön syvempää tarkastelua tukemisen ja siihen liittyvän oppimista edistävän johtamisen näkökulmasta vastaamaan tulevaisuuden johtamisen haasteisiin.

**LÄHTEET**

Painetut ja pdf-julkaisut

Anderson, J.S. & Prussia, G. (1997). The Self-Leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4 (2): 119-143.

Amundsen, S. & Martinsen, Q.L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self- Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (3): 304-323.

Andreßen, P. & Konradt, U. (2007). Measurement of self-leadership: A psychometric analysis of the German version of the Revised Self-Leadership Questionnaire. *Journal of Personnel Psychology*, (6): 117-128.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Albrecht, T.L. & Adelman M. L. (1987). *Communicating social support*. Thousand Oaks, CA.US.

Albrecht, T.L. & Goldsmith, D. J. (2003). Social support, social networks and health. Teoksessa Thompson, T.L., Dorsey, A., Parrot, R. & Miller, K. (toim.) *Handbook of health communication*. 263-284.

Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, B.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10): 2045-2068.

Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. General Learning Press. Morristown, NJ.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.

Bandura, A. (1992). Exercise of personal agency Through the self-efficacy mechanism. In R Schwarzer (Ed.) *Self-efficacy. Thought control of action*. Washington, D.C: Hemisphere Publishing, 3-38.

Bligh, M.C., Pearce, C. & Kohles, J.C. (2006). The importance of self and shared leadership in team based knowledge work: meso level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 296-318.

Bonanno, G. (2005). Clarifying and extending the construct of adult resilience. *American psychologist*, 60 (3): 265-267.

Boyatzis, R.E. (2007). Developing emotional intelligence competencies. Teoksessa Ciarroochi, J. & Mayer, J. D. (toim.) *Improving emotional intelligence: A practitioner's guide*, 29-52. New York: Psychology Press.

- Buchner, T.W. (2007). Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD. University of Minnesota. Human Resource Development International, 10 (1): 59-73.
- Byman, R. (2002). Voiko motivaatiota opettaa? Teoksessa Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.) Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. (s. 25-41) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower, 27 (1): 75-90.
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. The Leadership Quarterly 27: 124-141.
- Deci, E.L. & Ryan, L.M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, (1), 68-78.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11 (4) 227-268.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (Eds.). (2004). Handbook of Self-Determination Research. Rochester, NY. University of Rochester Press.
- Dolbier, C., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. (2001). The Relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. The Journal Psychology, 135 (5): 469-485.
- Eskola, J. (2010). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullinen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. (s.179-203), Juva: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Elloy, D.F. & Randolph, A. (1997). The effect of superleader behavior on autonomous work groups in government operated railway service. Public Personnel Management, 26 (2): 257-272.
- Furtner, M., Rauthmann, J. & Sachse, P. (2010). The Socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence. Social Behavior and Personality, 38 (9): 1191-1196.
- Gustafsberg, H. (2018). Do people get shot because some cops panic? Enhancement of individual resilience through a police resilience and efficacy training program. Tampere Suomen Mentoritiimi Oy.
- Harisalo, R. (2010). Organisaatioteoriat. Tampereen University Press. Tampere.
- Harrison, R. (1988). Quality of services: A new frontier for integrity in organizations. Teoksessa Suresh Srivastva and Associates, Executive Integrity, 24-67. Jossey Bash Publishers.

- Hauschildt, K. & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5): 497-517.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ho, J. & Nesbit, P.L. (2008). A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 450-476.
- Horner, M. (1997). Leadership theory. Past, present and future. *Team Performance Management*. Bradford. 3, (4): 270.
- Houghton, J. (2000). *The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures*. Blacksburg, VA, United States of America (USA).
- Houghton, J.D., Bonham, T.W., Neck, C.P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology*, 19, (4): 427-441.
- Houghton, J.D. & Neck, C.P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, (8): 672-691.
- Houghton, J.D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, (4): 65.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of behaviour*. New York. Appleton.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Helsinki: Otava.
- Kazan, A. (1999). *Exploring the concept of self-leadership: Factors impacting self-leadership of Ohio Americorps Members*. Väitöskirja. The Ohio State University. USA.
- Kakkonen, A. & Viitala, R. (2007). *Johdon kehittämisen strategisuus – Valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti*. Alma Talent.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2009). *Tutkimus hoitotyössä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Khan, M.A. (2000). *Self-Leadership: Factors influencing self-managing activities of professionals in for-profit organizations*. Väitöskirja. American University. Washington D.C. USA.
- Kivistö, J. (2014). *Korkeakoulujen rahoitus*. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. (s. 1198-223). Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Kohtamäki, V. (2014). *Korkeakoulujen ohjaus: käsitteitä ja lähestymistapoja*. KOHA-luento.10/2014.
- Koivisto, K. (2001). *Tunnista ja torju työuupumus*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, Y. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Oy.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2003). Laadullisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa. Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. Uudistettu painos. (s.21-43). Helsinki: WSOY.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Locke E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-years odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Lutz, R.S., Karoly, P. & Okun, M.A. (2008). The why and the how of goal pursuit: Self-determination, goal process cognition, and participation in physical exercise. *Psychology of sport and exercise*, 9, 559-575.

Manka, M-L. (1999). Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampereen Yliopisto.

Manz, C.C. (1983). The art of Self- leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.

Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self- influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3): 585-600.

Manz, C.C. (1990). Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the workplace. In R. Woodman and W. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development*. JAI Press. Greenwich, CT. 273-299.

Manz, C.C. (1992). Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Manz, C.C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29, 132-151.

Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of management Review*, (5): 361-367.

Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. (1986). Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7, 141-165.

Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. (1989). Superleadership: Leading Others to Lead Themselves. Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ.

Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 198 (4): 18-35.

Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. (1994). Business without bosses: How self-managing work teams are building high performing companies. New York: Wiley.

- Manz, C.C. & Sims, H.P.Jr. (2001). *The new superleadership. Leading others to lead themselves.* Berrett-Koehler. San Francisco. CA.
- Manz, C.C., Keating, D.A. & Donellon, A. (1991). Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition. *Organizational Dynamics*, 19, 15-26.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat.* Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3/2014. Helsinki.
- Martela, F. & Ryan, R.M. (2015). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality* 84:6, December 2016. Wiley Periodical, Inc.
- Menzel, D.C. (2001). *Ethics Management in Public Organizations. What, Why and How?* Teoksessa T.L.Cooper (toim.)*Handbook of Administrative Ethics*.2.painos.New York: Marcel Deccer. 355-366.
- Menzel, D.C. (2007). *Ethics Management for Public Administrators. Building Organizations of Integrity.* London: M.E. Sharpe.
- Millikin, J.B. (1994). *The Role of self-leadership in empowered work teams.* Väitöskirja. Arizona State University. USA.
- Millikin, J.P., Hom, P.W. & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, (21): 687-702.
- Mikkola, L. (2006). *Tuen merkitys potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa.* Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä.
- Molina, C. & Callahan, J.L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33, (5): 388-400.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21, (4): 270-295.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (2007). *Mastering Self-Leadership: Empowering yourself for personal excellence.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2003). *Motivaatio elämäkaaren siirtymissä.* Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, 54-66. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Perttula, J. (1995). *Kokemuksia psykologisena tutkimuskohteena. Johdatusta fenomenologiseen psykologiaan.* Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.
- Pitkänen, L. (2017). *Nuorten johtajien eettiset profiilit- Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä.* Väitöskirja. Acta Wasaensia, 385. Vaasa Yliopisto. Vaasa.
- Poijula, S. (2019). *Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito.* Helsinki: Kirjapaja.



- Politis, D. (2005). Self-leadership behaviour-focused strategies and team performance. The mediating influence of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, (3): 203-216.
- Quigley, N.R. & Tymon, Jr.W.G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11, (6): 522-543.
- Reiss, S. (2000). *How Am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities*. New York: Tarcher / Putnum.
- Riggio, R.E. & Carney, D.R. (2003). *Manual for the Social Skills Inventory*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan Yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisu 60, julkisjohtaminen 3.
- Salminen, H. & Ylä-Anttila P. (2010). *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu: Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen*. (3)
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors, Discovering Your Real Values*, Pfeiffer, San Diego, Ca.
- Skinner, B.F. (1953). *Cumulative record*. New York, Appleton- Century- Crofts.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma. Business books.
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz. C. (2011). Self-Leadership. A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37, (1): 186-222.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work, Psychology and Leadership. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen- näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Uusautti, S. (2008). *Tänään teen elämäni parhaan työn*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto.
- Van, Z.E. (2012). *The Relationship between self-leadership and Certain Personality traits among a group of first-line supervisor*.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Viitala, R. (2013) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Oy.
- Viinamäki, O-P. (2008). *Julkisten sektoreiden arvoympäristöjen kompleksisuus*. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan Yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35. Vaasan Yliopisto.

Zimmerman, B.J. (2000) Attaining self-regulation. A social cognitive perspective. Teoksessa Boekaerts, M., Pintrich, P. P. & Zeidner, M. (toim.) Handbook of self-regulation. San Diego: Academic Press. 13-41.

Åhman, H. (2003) Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymistä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. HUT Industrial Management and work and Organizational Psychology, 12.

Williams, S. (1997). Personality and Self-leadership. Human Resources Management Review, 7, 139-155.

Wrezesniewski, A., Dutton, J. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sense making and the meaning of work. Research in Organizational Behavior, 25 (2): 95-135.

Yussef, C. & Luthans F. (2007). Positive organizational behavior in work place. The impact of hope, optimism, and resilience. Journal of Management, 33, (5): 774-800

#### Verkkolähteet

Ammattikorkeakoululaki, 932/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>  
Luettu 28.3.2018

Malterud, K.L. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. Qualitative research series.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/55b6/449b2e8e183f3f4522a8fed1b86c2b56c9e8.pdf>  
Luettu 3.5.2019.

Martela, F. & Jarenko, K. (2019). Filosofian Akatemia. <https://filosofianakatemia.fi/> Luettu 4.5.2019.

Opetus- ja kulttuuriministeriö a. Ammattikorkeakoulujen hallinto, ohjaus ja rahoitus.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=fi)  
Luettu 1.3.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö b. Ammattikorkeakouluja uudistetaan.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu\\_uudistus/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/?lang=fi) Luettu 21.2.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö c. AMK-rahoitusmalli.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/Liitteet/amk\\_rahointusmallimatriisi\\_2015.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/Liitteet/amk_rahointusmallimatriisi_2015.pdf) Luettu 22.3.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö d. Lausuntoyhteenveto 2011.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahointus/Liitteet/Lausuntoyhteenveto\\_amk-selvitys\\_tiivistelmx\\_030311.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/Liitteet/Lausuntoyhteenveto_amk-selvitys_tiivistelmx_030311.pdf) Luettu 21.2.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö e. Ammattikorkeakoulu-uudistus 2011-2014.  
[https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-ammattikorkeakoululaki-lausuntokierroksella](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-ammattikorkeakoululaki-lausuntokierroksella)  
Luettu 9.4.2018.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi: loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018: 32.Helsinki.  
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161050/okm32.pdf> Luettu 3.5.2019.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset> Luettu 3.5.2019.

Scopus. (2019). Tietokanta. Luettu 3.5.2019.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) Luettu 6.3.2018.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. Asetus 1129/2014, 17§, 18§.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>  
Luettu 28.3.2018.

Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. <https://vipunen.fi/fi-fi> Luettu 6.5.2019.

## LIITTEET

### Liite 1

Arvoisa vastaanottaja

Pyydän kohteliaimmin Sinua osallistumaan Tampereen Yliopiston hallintotieteiden maisteriopintojen Pro gradu -tutkimukseen: Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemuksia itsensä johtamisesta.

Tutkimuksessa selvitetään ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemuksia ja merkityksiä itsensä johtamisesta sekä esimiehen tuesta itsensä johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta kuvaavaa ja ymmärrystä lisäävää tietoa itsensä johtamisesta ja sen tukemisesta. Aineisto kerätään 5.9. - XXX välisenä aikana ja kyselyyn vastaaminen tapahtuu alla oleva linkin kautta.

Linkki lomakkeeseen: Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemuksia itsensä johtamisesta.  
<https://forms.office.com/XXX>

Aikaa vastaamiseen menee noin 30 minuuttia vastauksien pituudesta riippuen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä voi kieltäytyä tutkimuksen missä vaiheessa tahansa. Kyselyn vastaukset ovat vain tutkijan käytössä ja ne hävitetään tutkimuksen valmistuttua tietosuojakäytänteitä noudattaen. Kyselyn vastauksista tai tutkimuksen tuloksista ei vastaajaa voida tunnistaa. Kyselyyn vastanneet henkilöt pidetään tutkimuksessa täysin anonyymeina. Lopullisessa tutkimuksessa julkaistaan yleisesti tähän tutkimukseen osallistuneet ammattikorkeakoulut. Tutkimuslupa ja yhteystiedot tutkimukseen on saatu työskentelemästäsi ammattikorkeakoulusta kyseisen organisaation lupakäytänteiden mukaan. Tutkimusta ei tehdä toimeksiannosta. Tutkimusta ohjaa yliopistolehtori Anu Lyytinen Tampereen Yliopistosta.

Kiitos tutkimukseen osallistumisesta!

Tanja Tamminen, TtM  
Pro gradu -tutkimus  
Tampereen yliopisto  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Korkeakouluhallinnon ja johtamisen maisteriohjelma

[tanja.tamminen@XXX](mailto:tanja.tamminen@XXX)  
tel +358 XXX

Linkki kyselyyn: Ammattikorkeakoulujen lehtoreiden kokemuksia itsensä johtamisesta:  
<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?XXX>

## Liite 2

## Kysely: AMMATTIKORKEAKOULUJEN LEHTOREIDEN KOKEMUKSIA ITSENSÄ JOHTAMISESTA

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat itsensä johtamisen teoria (Manz & Sims 1980), Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoria, tutkimusta taustoittava itsensä johtamisen strategia (Neck & Houghton 2006) sekä superjohtajuuden käsite (Manz & Sims 1999). Itsensä johtaminen nähdään tavoitteellisena oman toiminnan tietoisena hallitsemisena ja jatkuvana itsearviointina (mm. Manz 1986, Neck & Manz 2007). Itsensä johtaminen strategiat liittyvät toiminnallisiin ja kognitiivisiin taitoihin, joiden avulla yksilö parantaa tehokkuutta. (Neck & Houghton 2006.) Itsemääräämisteoria kuvastaa sitä, miten sisäinen motivaatio on mahdollista saada esille sekä miten sitä ylläpidetään. Sisäinen motivaatio tukee yksilön toimintaa ja se on ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin (Deci & Ryan 2000). Superjohtajuus on johtajuutta, jossa johtaja ohjaa alaisiaan johtamaan itseään tavoitteellisesti. (Manz & Sims 1991.)

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit kieltäytyä tutkimuksen sen missä vaiheessa tahansa. Kyselyn vastaukset ovat vain tutkijan käytössä ja ne hävitetään tutkimuksen valmistuttua tietosuojakäytänteitä noudattaen. Kyselyn vastauksista eikä tutkimuksen tuloksista voida vastaajaa tunnistaa.

Kiitos tutkimukseen osallistumisesta.

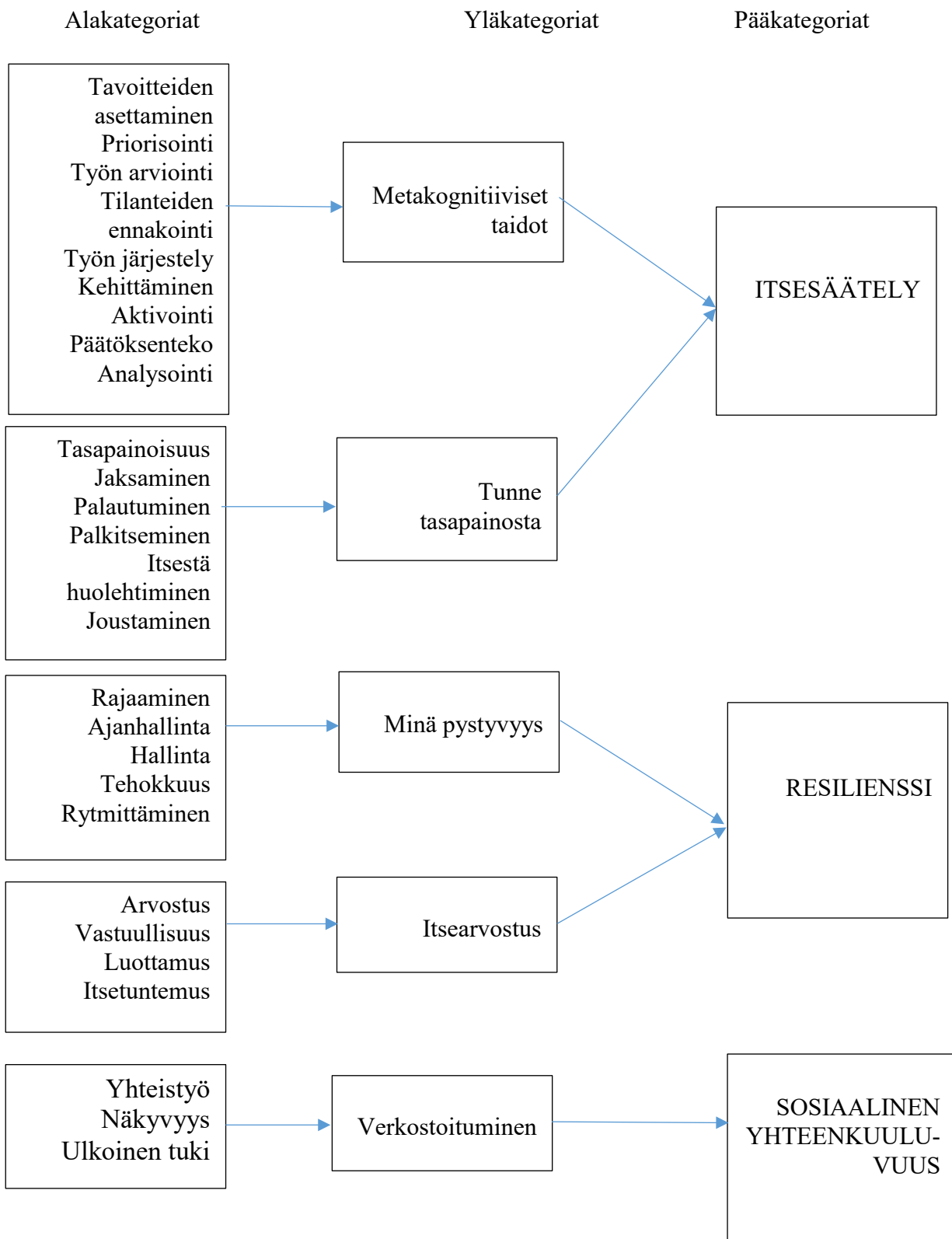
---

KYSYMYKSET:

1. Kuvaile lyhyesti millaisissa tehtävissä, millä nimekkeellä ja kuinka kauan olet työskennellyt ammattikorkeakoulussa.
2. Kuvaile, millaisissa tehtävissä tarvitset itsensä johtamisen taitoja erityisesti. Perustele vastauksesi.
3. Kuvaile, miten tavoitteellista itsesi johtaminen on sekä mitä keinoja ja menetelmiä käytät itsesi johtamisessa.
4. Mikä motivoi sinua itsesi johtamisessa?
5. Miksi itsensä johtaminen on mielestäsi tärkeää?
6. Miten esimiehesi voi tukea sinua itsesi johtamisessa?
7. Millainen merkitys esimiehen itsensä johtamisen mallilla on sinun itsesi johtamiselle?

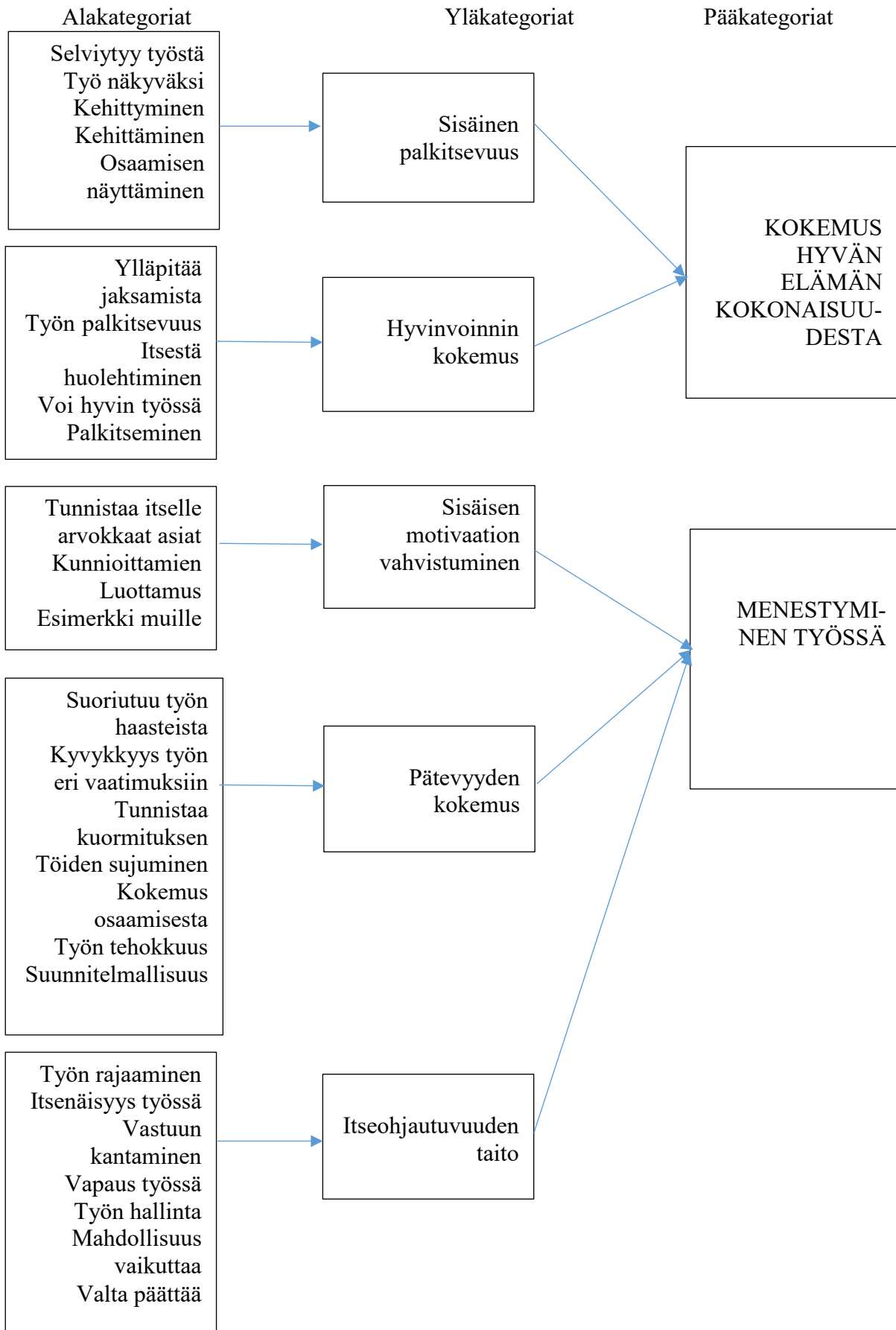
## Liite 3

## 1. Millä keinoin ammattikorkeakoulujen lehtorit johtavat itseään?



## Liite 4

## 1. Millainen merkitys itsensä johtamisella on ammattikorkeakoulun lehtoreille?



## Liite 5

## 1. Miten esimies voi tukea ammattikorkeakoulussa työskentelevän lehtorin itsensä johtamista?

