

Katja Mäntylä
FENOMENOLOGINEN TUTKIMUS ESIMIESTEN
ITSENSÄ JOHTAMISEN KOKEMUKSISTA

Pro Gradu –tutkielma
Hallintotiede / Johtamisen psykologia
Lapin yliopisto
Syksy 2012

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: FENOMENOLOGINEN TUTKIMUS ESIMIESTEN ITSENSÄ JOHTAMISEN KOKEMUKSISTA

Tekijä: Katja Mäntylä

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ_X_ Sivulaudaturtyö__ Licensiaatintyö__

Sivumäärä: 37

Vuosi: 2012

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusaiheena olivat johtajien ja esimiesten itsensä johtamisen kokemukset. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uudenlaista ymmärrystä itsensä johtamisen ilmiöstä. Tavoitteeseen pyrittiin seuraavan tutkimuskysymyksen valossa: ”*Miten ja missä tilanteissa itsensä johtamisen kokemukset esimiesten johtamistyössä ilmenevät?*”.

Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys rakentuu Charles C. Manzin 1980-luvulla luoman self-leadershipin käsitteeseen. 2000-luvulla itsensä johtaminen on yksi näkyvimmistä johtamistrendeistä. Itsensä johtaminen nähdään aiempien tutkimusten perusteella kaiken muun johtamisen perustana, sekä keinona parantaa yksilön suoriutumista hankalissa tilanteissa (Sydänmaanlakka 2006; Neck & Houghton 2006). Itsensä johtamisella on nähty yhteyksiä myös koko organisaation tuottavuuteen (esim. Åhman 2003).

Tutkimus toteutettiin Amedeo Giorgin luomalla ja Juha Perttulan edelleen kehittämällä fenomenologisella metodilla (Perttula 1995b). Metodi pohjautuu eksistentiaalisen fenomenologian tieteenteoriaan, jossa yhdistyy Edmund Husserlin ja Martin Heideggerin filosofiat (esim. Rauhala 1993). Itsensä johtamista ei ole aiemmin juurikaan tutkittu kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta, vaan aiempi tutkimus on pitkälti perustunut naturalistiseen tieteenperinteeseen ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Itsensä johtamista on myös hyvin vähän tutkittu johtajien ja esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksena muodostui yleinen merkitysverkosto, jonka perusteella itsensä johtamisen kokemus rakentuu seuraavista osa-alueista: 1) *itsensä johtamisen keinot*, 2) *esimiehen oma jaksaminen*, 3) *muiden tuki* ja 4) *oppiminen ja johtajan kehittyminen*. Tulosten perusteella tehtiin johtopäätös, jonka mukaan esimiehet hallitsevat kiireistä työtään erilaisten itsensä johtamisen keinojen avulla. Tulosten perusteella pääteltiin myös, että johtajat voisivat oppia itsensä johtamista vertaistuen avulla. Tärkeää itsensä johtamisen kehittämisessä on myös organisaatioiden antama tuki esimiehille.

Uutena ilmiön ulottuvuutena tässä tutkimuksessa nousi esille esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen, jonka perusteella kehittyi ajatus *sallivan ja sallitun itsensä johtamisen* -mallista, jota voitaisiin jatkossa tutkia sekä holistisen ihmiskäsityksen että autenttisen johtajuuden näkökulmista.

Avainsanat: itsensä johtaminen, fenomenologia, kokemuksen tutkimus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_X_

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	5
2.1 Itsensä johtaminen	5
2.2 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus	9
2.3 Holistinen ihmiskäsitys ja kokemuksen ontologia	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
3.1 Tutkijan esiymmärrys	15
3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus	16
3.3 Tutkimusaineiston analyysi	18
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	26
6 POHDINTA	30
LÄHTEET.....	33

1 JOHDANTO

Itsensä johtamisen käsitteen (*engl. self-leadership*) toi organisaatiotutkimuksen piiriin 1980-luvulla Charles C. Manz (1986). Siitä lähtien itsensä johtamista on tutkittu yhä enenevässä määrin ja etenkin erilaisissa johtamisoppaissa sekä -koulutuksissa aihetta on käsitelty laajasti. Itsensä johtaminen on yksi merkittävimmistä ja näkyvimmistä nykyajan johtamistrendeistä. Sydänmaanlakan (2006, 29) mukaan itsensä johtaminen nähdäänkin monissa johtamisteorioissa kaiken johtamisen perustana. On myös sanottu, että itsensä johtamisen taito mahdollistaa kaiken muun osaamisen, ja nousee siksi tulevaisuudessa johtajien tärkeimmäksi kyvyksi (Salojärvi 2006, Tökkärin ja Perttulan 2010 mukaan). Tästä huolimatta sitä on tieteellisesti tutkittu vasta varsin kapeasta näkökulmasta.

Aiemmat tutkimukset perustuvat luonnontieteellisen tutkimustavan näkökulmaan ja ne ovat luonteeltaan normatiivisia, tarjoten valmiita malleja hyvästä itsensä johtamisesta sekä keinovalikoimia itsensä johtamisessa kehittymiseen. Myös useat johtamisoppaat on kirjoitettu juuri tästä näkökulmasta. Jotain jää kuitenkin puuttumaan, ja se jonkin on mielestäni inhimillisempi tapa ymmärtää ihmistä. Johtamiseen liitetään monenlaisia määreitä ja vaatimuksia, jotka ovat omiaan kuormittamaan nykypäivän johtajia alati muuttuvassa ja uusia odotuksia luovassa postmodernissa organisaatioympäristössä (vrt. esim. Åhman 2003; Pearce 2007, 358; Hopen 2010). Tästä syystä itsensä johtamisesta ei tulisi tehdä enää uutta vaatimusta, vaan se pitäisi nähdä mahdollisuutena johonkin uuteen.

Kaipaamaani inhimillisempää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, eli itsensä johtamisesta, lähdän etsimään kokemuksen tutkimuksen kautta. Itsensä johtamisen kokemusta ei johtamistieteiden tai psykologian piirissä ole aiemmin juurikaan tutkittu. Latomaa (2008, 17 – 19) määrittelee subjektiivisen kokemuksen tutkimuksen ymmärtäväksi psykologiaksi, joka on luonteeltaan rekonstruktivistista. Latomaan määritelmä perustuu käsitykseen, jonka mukaan ”*psykologian tutkimuskohde – mieli merkityksenannoista ja merkityssuhteista rakentuvana symbolisena ja representationaalisenä subjektiivisena kokemusmaailmana – on olemukseltaan sellainen, että se voidaan tavoittaa vain rekonstruktiiivisella menetelmällä*” (2008, 19).

Itsensä johtamisen käsite viittaa jo itsessään ihmiseen itseensä kohdistuvaksi ja aiemman tutkimustiedon perusteella (ks. esim. Manz 1986; Neck & Houghton 2006) se operoi juuri mielen, eli subjektiivisen kokemusmaailman piirissä. Edellä esitettyyn käsitykseen (Latomaa

2008, 19) nojautuen on aiheellista kysyä, onko itsensä johtamisen tutkimuksessa jäänyt ymmärtämättä jotakin olennaista?

Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheenani ovat johtajien ja esimiesten itsensä johtamisen kokemukset. Tutkimusaihetta tarkastelen seuraavan tutkimuskysymyksen valossa: ”*Miten ja missä tilanteissa itsensä johtamisen kokemukset esimiesten johtamistyössä ilmenevät?*”. Tutkimuskysymykseni on kaksiulotteinen. Ensinnäkin pyrin tutkimuksessani selvittämään millaisia itsensä johtamisen kokemuksia haastattelemillani esimiehillä ja johtajilla on. Toiseksi kiinnostukseni kohdistuu niihin tilanteisiin, joissa haastateltavien itsensä johtamisen kokemukset ilmenevät. Tutkimuskysymyksen avulla pyrin saavuttamaan tutkimukseni laajemman tavoitteen, eli itsensä johtamisen ilmiön ymmärtämisen uudella, inhimillisemmällä tavalla.

Uskon, että tutkimalla johtajien itsensä johtamisen kokemuksia eksistentiaalisen fenomenologian näkökulmasta, voimme saavuttaa sellaista ymmärrystä itsensä johtamisesta, mitä nykyiset tutkimukset eivät meille tarjoa. Tällä ymmärryksellä tarkoitan tutkimuskohteena olevan ilmiön olemuksen ymmärtämistä. Nykyiset teoriat tarjoavat meille käsityksen siitä, millaista itsensä johtamisen pitäisi olla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa käsitys siitä, millainen itsensä johtamisen kokemus on ihmisten itsensä kokemana. Uskon, että tämä näkökulma voi toimia uudenlaisena mahdollisuutena jokaisen esimiehen omaan itsensä johtamisen kehittämiseen. Näkökulma voi mahdollistaa syvällisemmän oppimisen itsensä johtamisesta paitsi yksilöiden, myös organisaatioiden tasolla.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamista kuvataan englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteillä *self-leadership* ja *self-management*. Suomenkielisessä kirjallisuudessa ei vastaavaa jaottelua ole tehty. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa self-leadershipin ympärille keskittyvä tutkimus. Käsitteen loi 1980-luvulla Charles C. Manz laajenuksena self-managementin käsitteelle (Neck & Houghton 2006, 270; Manz 1986). Itsensä johtaminen voidaan määritellä seuraavasti: ”*Self-leadership is a process through which individuals control their own behav-*

ior, influencing and leading themselves through the use of specific sets of behavioral and cognitive strategies” (Neck & Houghton 2006, 270). Toisin sanoen itsensä johtaminen on itseen vaikuttamisen prosessi, jonka kautta pyritään saavuttamaan sellaista itseohjautuvuutta ja motivaatiota, jotka auttavat käyttäytymään ja suoriutumaan halutulla tavalla (Houghton & Neck 2002, 672).

Itsensä johtaminen koostuu toiminnallisista ja kognitiivisista strategioista, joiden tarkoituksena on parantaa yksilön tehokkuutta. Nämä strategiat jaetaan kolmeen ryhmään: 1) käyttäytymiseen liittyvät strategiat, 2) luonnollisen palkitsemisen strategiat sekä 3) rakentavien ajattelumallien strategiat. Käyttäytymiseen liittyviin strategioihin (*engl. behavior-focused strategies*) kuuluvat muun muassa itsetarkkailu, tavoitteiden asettaminen sekä itsensä palkitseminen ja rankaiseminen. Käyttäytymistä ohjailevien strategioiden tavoitteena on nostaa yksilön itse-tietoisuuden tasoa ja ohjata yksilön käyttäytymistä kohti tarvittavia, mutta ehkä epämiellyttäviä tehtäviä. (Neck & Houghton 2006, 271.)

Luonnollisen palkitsemisen strategiat (*engl. natural reward strategies*) jakautuvat kahteen osaan. Ensimmäiseen kuuluvat ne strategiat, joiden mukaisesti yksilö pyrkii liittämään annettuun tehtävään miellyttävämpiä puolia, jolloin itse tehtävästä tulee mielekkäämpi suorittaa ja siten luontaisesti palkitseva. Toiset luonnollisen palkitsemisen strategiat puolestaan ohjaavat yksilön ajatukset pois tehtävään liittyvistä epämiellyttävistä asioista ja näin tehtävän tekeminen muuttuu mielekkäämmäksi. Luonnollisen palkitsemisen strategioiden tavoitteena on kohottaa yksilön tunnetta omasta kompetenssistaan sekä päättäväisyydestään, mikä puolestaan edesauttaa tehtävässä onnistumisessa. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Rakentavien ajattelumallien (*engl. constructive thought pattern strategies*) tarkoituksena on luoda yksilölle sellaisia tapoja ajatella, jotka vaikuttavat positiivisesti hänen suoriutumiseensa. Näihin strategioihin liitetään muun muassa toimimattomien uskomusten ja olettamusten tunnistaminen ja korvaaminen, mielikuvitus sekä positiivinen sisäinen puhe (ks. esim. Neck, Nouri & Godwin 2003, 695 – 699). Strategioiden tarkoituksena on ensisijaisesti tunnistaa yksilön suoriutumiseen haitallisia ajattelumalleja, jotka positiivisen sisäisen puheen avulla voidaan muuttaa rakentavammiksi. Mielikuvitus toimii kuin mentaalisenä harjoitteluna, jonka kautta onnistunut suoriutuminen kuvitellaan ennen varsinaista toimintaa. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Manzin (1986, 590) mukaan itsensä johtamisen käsite sisältää aiemman self-managementin käsitteeseen liittyneen käyttäytymisen, mutta se toimii itsen vaikuttamisprosessin korkeammilla tasoilla. Myöhemmin Manz on jäsentänyt käsitteiden välistä eroa kysymysten mitä, miksi ja miten avulla. Self-management on hänen mukaansa itseensä vaikuttamisen prosessi, joka osoittaa yksilölle sen, *miten* tehtävä tulisi suorittaa ulkoisesti asetettujen toiveiden mukaisesti. Self-leadership puolestaan vastaa myös kysymyksiin *mitä* tulee tehdä ja *miksi*. Olenaisena erona käsitteiden välillä on se, että self-managementissa ohjaavana voimana toimii ulkoinen motivaatio ja self-leadershipissä sisäinen. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 188.)

Neck & Houghton huomauttavat, että itsensä johtaminen on normatiivinen malli, jonka tarkoituksena on määrittellä tutkimaansa ilmiötä sekä korostaa sitä, millaista hyvä itsensä johtaminen on ja miten sitä toteutetaan (Neck & Houghton 2006, 274 – 275). Mallin normatiivisuus näkyy selvästi aiheesta myöhemmin tehdyissä tutkimuksissa ja itsensä johtamista käsittelevissä johtamisoppaissa.

Suomessa itsensä johtamista ovat tutkineet muun muassa Pentti Sydänmaanlakka (2006) ja Helena Åhman (2003). Sydänmaanlakka tarkastelee itsensä johtamista kehittämänsä Oy Minä Ab –mallin kautta. Mallissa yksilön rakenne kuvataan organisaationa, joka muodostuu viidestä eri osastosta: 1) keho, 2) mieli, 3) tunteet, 4) arvot ja 5) työ. Eri osastoja johtaa ihmisen tietoisuus, joka toimii sisäisen tarkkailijan roolissa ohjaten muiden osastojen toimintaa. Tällä perusteella Sydänmaanlakka määrittelee itsensä johtamisen ”*itseensä kohdistuvaksi vaikuttamis- ja oppimisprosessiksi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektion avulla*”. (Sydänmaanlakka 2006, 29 – 33.)

Åhman (2003) on tutkinut henkistä itsensä johtamista, minkä pohjalta hän on luonut oman mielen johtamisen käsitteen. Oman mielen johtamisen hän määrittelee näin: ”*se on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalini toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi, eli menestymisen saavuttamiseksi*”. Åhman painottaa tutkimuksessaan oman mielen johtamisen kehittämistä, jota hän lähestyy osittain kokemuksen tutkimuksen metodein, osittain kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimuksensa tuloksena hän toteaa oman mielen johtamisen kehittämisen olevan ”*itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla pyritään omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla*”. Mallin mukaan ihminen voi toteuttaa kriittistä itsereflektiota, tiedostamista ja oppimista seuraavilla alueilla: 1) minäjoustavuus: minäkäsitys ja itsetuntemus, 2) tulosjoustavuus:

tavoitteellisuus ja arvot, 4) sinäjoustavuus: ihmiskäsitys ja verkostoituminen ja 4) muutostavoite: paradigmat, uskomukset ja asenteet.

Itsensä johtamisen teoreettinen ja tutkimuksellinen tausta

Itsensä johtamisen teoreettiset juuret pohjautuvat moniin itseensä vaikuttamisen teorioihin, kuten itsesääätely (*engl. self-regulation*), itsehillintä (*engl. self-control*) ja itsensä johtaminen (*engl. self-management*). Lisäksi itsensä johtamisessa korostuvat kognitiiviset strategiat, jotka pohjautuvat sisäisen motivaation, sosiaalisen kognition ja positiivisen kognitiivisen psykologian teorioihin. (Houghton & Neck 2002, 672.) Self-leadershipin käsitteen lanseerannut Manz (1986) rakensi teoriansa vastatakseen sosiaalisen oppimisen ja itsehillinnän teorioiden myötä kasvaneeseen kiinnostukseen yksilöiden käyttäytymisestä organisaatioissa. Aikaisemmin organisaatio- ja johtamisteorioissa oli keskitytty siihen, miten johtajat vaikuttivat alaistensa toimintaan. Itsensä johtamisen käsitteen myötä keskityttiin tarkastelemaan enenevässä määrin sitä, miten ihmiset itse vaikuttivat itseensä. (Stewart ym. 2011, 185.)

Manzin (1986) teorian jälkeen itsensä johtamisen tutkimus jakaantui kahteen alueeseen 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Ensimmäinen tutkimusalue tarkasteli itseään johtavia tiimejä (*engl. self-managing teams*), toisen alueen suuntautuessa kohti voimaannuttavan johtamisen (*engl. empowering leadership*) tutkimusta. (Neck & Houghton 2006, 273.) Tutkimussuuntausten keskeisimpänä tavoitteena oli kuvata keinoja johtaa muita ihmisiä johtamaan itseään (esim. Manz & Sims 1987; Carson & King Jr 2005).

1990-luvun alussa Manz ja Neck (1991) tarkensivat itsensä johtamisen teoriaa määrittelemällä tarkemmin ajattelumalleihin liittyviä strategioita, luoden myöhemmin paljon sovelletun Thought Self-Leadership (TSL) -mallin. Tämän seurauksena itsensä johtaminen liitettiin yhä voimakkaammin käytännölliseen hyötyyn johtamisen kehittämisessä, mikä näkyi niin teoreettisten sovellusten moninaisuutena kuin myös käytännönläheisemmän kirjallisuuden ja koulutusohjelmien lisääntymisenä 2000-luvulle tultaessa (Neck & Houghton 2006, 273 – 274).

2000-luvulla itsensä johtamisen tutkimuksessa on keskitytty muun muassa teorian ja mittausvälineiden kansainväliseen soveltamiseen (esim. Georgianna 2007; Ho & Nesbit 2009), itsensä johtamisen ja fyysisen kunnon väliseen yhteyteen (esim. Neck, Mitchell, Manz, Cooper & Thompson 2000), itsensä johtamiseen liittyviin persoonallisuuden piirteisiin (esim. Houghton,

Bonham, Neck & Singh 2004; Furtner, Rauthmann & Sachse 2011) sekä jaettuun johtajuuteen (esim. Pearce & Manz 2005; Bligh, Pearce & Kohles 2006). Vuosituhannen alun tutkimuksissa itsensä johtaminen on nähty muun muassa keinoksi johtajien työn hallinnan parantamiseen ja työstressin vähentämiseen (Lovelace, Manz & Alves 2007), hyvinvointia tukevien coping-keinojen rakentumiseen (Dolbier, Soderstrom & Steinhardt 2001), tavoitteiden asettamisen tehokkuuden lisääntymiseen (Neck ym. 2003) sekä apuvälineeksi organisaatioiden muutostilanteissa (Chung, Chen, Yun-Pin Lee, Chun Chen & Lin 2011). Myös itsensä johtamisen ja tunneälykkyyden välillä on todettu olevan yhtäläisyyksiä (Furtner, Rauthmann & Sachse 2010).

Houghtonin ja Neckin (2002) luoman Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) myötä empiirinen itsensä johtamisen tutkimus on lisääntynyt merkittävästi. Mittausvälineiden kehittymisen hitaus on näkynyt tätä aiemman tutkimuksen keskittymisenä teoreettiseen kuvailemiseen (Neck & Houghton 2006, 274). Empiirisen tutkimuksen vähyys ei enää 2000-luvulla näytä olevan itsensä johtamisen tutkimuksen ongelma, vaan pikemminkin tutkimuksen metodologinen kapea-alaisuus. Suurin osa edellä esitetyistä tutkimuksista on toteutettu perinteisen naturalistisen tieteenperinteen näkökulmasta, kvantitatiivisin menetelmin. Poikkeuksena ovat Åhmanin (2003) ja Sydänmaanlakan (2006) tutkimukset. Åhman on käyttänyt kokemuksen tutkimuksen metodeja, mutta keskittyy niiden avulla tarkastelemaan itsensä johtamisen sijaan itsensä johtamisen koettuja merkityksiä. Sydänmaanlakan tutkimus on puolestaan teoreettista.

Yhtenä puutteena itsensä johtamisen aiemmassa tutkimuksessa on mielestäni myös se, että asiaa ei ole juurikaan tutkittu johtajien näkökulmasta. Useimmat tutkimukset ovat keskittyneet organisaatioiden henkilöstön itsensä johtamiseen (esim. Pearce & Manz 2005) tai niissä on käsitelty itsensä johtamista yleisesti, jokaista organisaation jäsentä koskevana asiana (esim. Neck & Houghton 2006). Halusin tässä tutkimuksessa keskittyä tarkastelemaan nimenomaan esimiesten ja johtajien itsensä johtamisen kokemuksia, koska mielestäni itsensä johtaminen on hyvin keskeinen – ehkä tärkein – johtamistyön osa-alue.

2.2 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus

Ymmärtävä psykologia tutkimuksellisena lähtökohtana

Itsensä johtamista on kuvailtu normatiiviseksi malliksi, jonka tarkoituksena on esittää suosituksia siitä, millaista hyvä itsensä johtaminen on. Tällaiset normatiiviset teoriat ovat suosittuja

organisaatio- ja johtamistutkimuksen piirissä, koska niistä saatavaa käytännön hyötyä pidetään suurempana kuin kuvailevien teorioiden (Neck & Houghton 2006, 274 - 275). Kieltämättä kyseinen näkökulma voi olla hyödyllinen johtamistyön käytäntöjen kehittämisessä, mutta tutkimuksellisesti se on ongelmallinen. Ensinnäkin aiempi itsensä johtamisen tutkimus on metodologisesti hyvin kapea-alaista, painottuen kvantitatiivisiin menetelmin saatuihin tutkimustuloksiin. Toiseksi siitä näyttää puuttuvan tutkittavan ilmiön ontologinen analyysi, jonka pitäisi toimia lähtökohtana tutkimusmenetelmien valinnalle (vrt. esim. Rauhala 1993, 68; Latomaa 2008, 23 – 24; Perttula 1995a, 40). Ilman tutkittavan ilmiön olemuksen analyysiä ei fenomenologisen ajattelutavan mukaan voida puhua tieteellisestä tutkimuksesta, sillä tieteellisyys perustuu nimenomaan käytetyn metodin kykyyn tavoittaa tutkittavana oleva ilmiö. Muussa tapauksessa tutkimus voi olla tieteellistä vain sattumalta. (Rauhala 1993, 80; Perttula 2000, 428.)

Perttula (2003) erottaa perinteisestä akateemisesta psykologiasta soveltavan psykologian, jota hän kutsuu tajuntatieteeksi. Tajuntatieteen kiinnostuksen kohteena on se, miten maailma ihmiselle ilmenee, eli ihmisen koettu maailma. Tätä todellisuutta ei voida tutkia loogisen positivismiin näkökulmista, luonnontieteellisen tutkimustavan metodein. Psykologian tutkimuskohdeena oleva ihminen tajunnallisena olentona on Latomaan (2006, 376; 2008, 19) mukaan olemukseltaan sellainen, että se voidaan tavoittaa vain rekonstruktiiivisen tieteenperinteen keinoin.

Habermas (1979, Latomaan 2008, 20 - 23 mukaan) jakaa tieteenperinteen empiiris-analyyttiseen ja rekonstruktiiiviseen, jotka eroavat toisistaan tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden luonteen perusteella. Empiiris-analyyttinen tiede tutkii todellisuutta, joka on aistein havaittavissa. Rekonstruktiiivinen tieteenperinne puolestaan tutkii symbolisesti rakentunutta merkitystodellisuutta, jolloin menetelmänä on ymmärtäminen. Ymmärtäminen on keino saavuttaa tietoa subjektiivisen kokemusmaailman, eli symbolisesti rakentuneen todellisuuden merkitysisällöistä.

Rekonstruktiiivisen tieteenperinteen piiriin kuuluu ymmärtävä psykologia, josta voidaan erottaa hermeneuttinen ja syvähermeuttinen psykologia. Keskeisenä erona näiden ymmärtävän psykologian perinteiden välillä on taso, jolla tutkittavia kokemusten merkitysisältöjä tarkastellaan. Hermeneuttisessa psykologiassa keskitytään eksplikoimaan symbolisen ilmauksen merkitysisältöjä merkityksen pintatasolla, kun taas syvähermeneuttisessa psykologiassa eks-

plikoidaan merkityssisältöä merkityksen syvätasolla. Tämän tutkimuksen fokuksessa on merkityssisältöjen pintataso, jolla tarkoitetaan tietoisia mielen tapahtumia, jotka tuottavat yksilön ilmaisut hänen kokemuksestaan. Toisin sanoen hermeneuttisessa psykologiassa pyritään rekonstruoimaan tutkittavan kokemus sellaisena kuin tutkittava on sen kokenut. Syvätasolla liikuttaessa yksilön tuottamia ilmaisuja tarkasteltaisiin hänen kokemushistoriaan liittyvistä tulkinnoista ja olettamuksista käsin. Hermeneuttista psykologiaa edustaa fenomenologis-eksistentiaalinen psykologian perinne ja syvähermeneuttista puolestaan psykoanalyysi. (Latomaa 2008, 29, 34 – 37, 45.)

Eksistentiaalisen fenomenologian historiallinen tausta

Fenomenologia on 1900-luvun alussa syntynyt filosofinen perinne ja teoreettinen suuntaus, josta ei ole missään sen historian vaiheessa ole muodostunut yhtenäistä oppijärjestelmää. Määriteltäessä fenomenologiaa, voidaan kuitenkin yleisesti todeta, että: ”*fenomenologista perinnettä määrittää kiinnostus elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämisaailmaan ja sen rakenteisiin*”. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9.) Fenomenologian sisäistä moninaisuutta pohtiessaan Saarinen (2002, 216) toteaa osuvasti, että fenomenologiaa yhdistää tiettyjen teesien sijaan tietty filosofinen ote. Tätä otetta Meittinen ym. (2010, 9 - 10) kuvailevat kysymisen ja kyseenalaistamisen tavoiksi, joiden tarkoituksena on ”*tehdä oikeutta ilmenevälle todellisuudelle sen kaikessa rikkaudessa*”.

Fenomenologia onkin ensisijaisesti menetelmällinen ihanne, jonka tavoitteena on päästä käsiksi ”*asioihin itseensä*” (Miettinen ym. 2010, 10). Ensimmäisenä fenomenologina pidetään Franz Brentanoa, joka erotti psykologiset ja fysikaaliset ilmiöt toisistaan, pyrkimyksenään luoda luonnontieteistä riippumaton psykologia. Brentanon mukaan *intentionaalisuus* psykologisten ilmiöiden perusrakenteena erotti ne fysikaalisista ilmiöistä. Brentano loi myös *psykkisen aktin* käsitteen, josta tuli myöhemmin kokemuksen perusyksikkö. (Niskanen 2008, 98 – 99.)

Brentanon oppilas Edmund Husserl jatkoi perinteisten tieteiden kritiikkiä ja halusi luoda fenomenologiasta ankan ja ennakko-oletuksettoman tieteen, jonka tutkimuskohteena olivat puhtaat kokemukset. Puhdas kokemus tarkoitti Husserlille riippumattomuutta teoreettisista ja luonnollisen asenteen luomista oletuksista. Menetelmällisesti tähän päästäisiin *transsendenti-*

aalisen reduktion, eli epookin, avulla. Psykologiatieteissä Husserlin mukaan voitaisiin käyttää vähemmän radikaalia menetelmää, eli *eideettistä reduktiota*. (Niskanen 2008, 100 – 102.)

Merkittävänä Husserlin työn tuloksena voidaan pitää myös oppia *noemoista*, jotka tarkoittavat intentionaalisten toimintojen merkitysrakenteita. Noemoita on tärkeää tutkia siksi, että niiden kautta voidaan Husserlin mukaan paljastaa tietoisuuden erikoisrakenne. Siinä missä Brentano keskittyi psyykkisten ja fyysisten ilmiöiden välisiin eroavaisuuksiin, Husserl painotti pohdinnoissaan tietoisuuden sisäisen luonteen ymmärtämistä. Husserlin mukaan intentionaalisuus on tietoisuuden fundamentaalinen ominaispiirre ja kaikki fenomenologian ongelmat luokitellaan suhteessa intentionaalisuuteen. (Saarinen 2002, 220 – 224.)

Martin Heidegger jatkoi Husserlin fenomenologisen filosofian kehittelyä, esittäen kritiikkiä Husserlin pyrkimyksille absoluuttisuuteen ja yleispätevyyteen. Heideggerin mukaan Husserlin tavoitteet eivät olleet perusteltuja tutkittavien ilmiöiden olemuksen perusteella. (Backman 2010, 65.) Heideggerin mukaan ihmisen ontologinen perusta on maailmassa oleminen, joka on väistämätöntä ja varmaa (Niskanen 2008, 104 – 105). Tästä syystä hän ei pitänyt Husserlin tavoitetta täydelliseen reduktioon mahdollisena, sillä siinä sivuutettiin ilmiöön liittyvä tilannekohtaisuus, eli situaatio. Situaatiosta ja ihmisen maailmassa olemisen ensisijaisuudesta johtuen fenomenologiset menetelmät eivät voineet perustua Heideggerin mukaan reduktiolle, vaan niihin liittyi aina historialliseen käsitteistöön perustuvaa *tulkintaa*. (Backman 2010, 68 – 69, 71.)

Heideggerin ajatusten myötä on puhtaasta husserlilaisesta fenomenologiasta voitu siirtyä kohti eksistentiaalista fenomenologiaa (Rauhala 1993, 69). Tätä suuntausta on Suomessa edustanut Lauri Rauhala, joka yhdistää Heideggerin ajatuksen tulkinnasta ihmisen olemiseen erottamattomasti kuuluvana sekä Husserlin filosofian mukaisen käsityksen kokemuksen intentionaalisuudesta ja noemoista syntyvistä merkitysrakenteista (Niskanen 2008, 106 -107). Rauhalan ajatukset kokemuksen olemuksesta ja rakenteesta ovat puolestaan vaikuttaneet merkittävästi Juha Perttulan muotoilemaan fenomenologisen erityistieteen menetelmään (ks. esim. Perttula 1995b; 2008, 115), jota tässä tutkimuksessa käytän. Rauhalan ja Perttulan näkemyksiä käsittelem tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa tarkastelen tutkimukseni taustalla olevaa ihmiskäsitystä ja kokemuksen olemusta.

2.3 Holistinen ihmiskäsitys ja kokemuksen ontologia

Latomaan (2008, 23 – 24) mukaan tieteellisen tutkimuksen ensimmäisenä lähtökohtana on määrittellä millainen tutkittava kohde on olemukseltaan. Vasta sen jälkeen tiedetään, millaista todellisuutta ollaan tutkimassa, aistein havaittavaa vai symbolisesti rakentunutta merkityssisältöä. Rauhalan mukaan kyse on *ontologisesta analyysistä*, jonka avulla päästään kannanottoon siitä, millaiseksi tutkittava kohde perusluonteeltaan oletetaan. Empiirisessä tutkimuksessa sitoudutaan väistämättä johonkin ontologiseen ratkaisuun, sillä tutkiessaan ihmistä tutkija sitoutuu hypoteesiansa ja käyttämiensä metodien kautta väistämättä johonkin ihmiskäsitykseen. (Rauhala 1993, 69; 2005, 12 – 14.) Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa tutkittavan kohteen ontologinen analyysi on erityisen tärkeää tutkimuksen johdonmukaisuuden ja siten myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Perttula 1995a, 42; 1995b, 69; 2008, 156). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat johtajien ja esimiesten itsensä johtamisen kokemukset. Tästä johtuen minun on ensin selvitettävä, mitä ymmärrän ihmisellä ja inhimillisellä kokemuksella.

Ihmiskäsitykseni, eli oletukseni ihmisen perusluonteesta, perustuu Rauhalan kuvailemaan holistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen reaalistuu kolmessa erilaisessa olemassaolon perusmuodossa. Näitä olemassaolon perusmuotoja ovat *tajunnallisuus*, *kehollisuus* ja *situationaalisuus*. (Rauhala 1993, 70; 1995, 86; 2005, 32.) Jokaisella olemassaolon perusmuodolla on oma rakenne, joka perustavanlaatuisesti erottuu toisista olemassaolon ulottuvuuksista. Holistisessa ihmiskäsityksessä kaikki ihmisen olemuspuolet edellytetään kuitenkin yhtä perustaviksi ja alkuperäisiksi ihmisen kokonaisuuden kannalta. (Rauhala 1995.)

Fenomenologiassa ihmisen tajunta ymmärretään olemukseltaan intentionaaliseksi, mikä tarkoittaa tajunnan suuntautumista ja viittaavuutta itsensä ulkopuolisiin kohteisiin (Perttula 2008, 116; Saarinen 2002, 218-219; Rauhala 1995; 1993; 2005). Husserlin fenomenologian keskeisinä tutkimuskohteina ovat ne rakenteet, joiden kautta tietoisuus on suuntautuneena kohteisiinsa. Husserl kutsuu näitä intentionaalisten toimintojen merkitysrakenteita noemoiksi. (Saarinen 2002, 223 – 224.)

Inhimillinen kokemus ymmärretään tajunnan intentionaalisuuden ja Husserlin noema –opin perusteella fenomenologiassa merkityssuhteeksi. Kokemus, eli merkityssuhde syntyy, kun mieli asettuu tajunnassamme suhteessa johonkin objektiin. (Perttula 2008.) Ihmisen situatio-

naalisuus määrittelee omalta osaltaan sen, mihin ihminen voi olla suhteessa (Rauhala 1995, 88; Perttula 2008, 119). Rauhalan (2005, 41) mukaan situationaalisuus tarkoittaa ”*ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta ja mukaisesti*”. Juuri situationaalisuus tekee ihmisestä ainutkertaisen ja yksilöllisen, sillä sen perustana oleva elämäntilanne komponentteineen on jokaisella yksilöllä ainutlaatuinen kokonaisuus (Rauhala 2005, 45). Tajunnallisuus puolestaan erottaa ihmisen muusta elollisesta ja luo siten ainutkertaisen yksilöiden välille yhteyden. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen onkin ”*ykseyttä mo- neudessa*”. (Rauhala 1995; 2005.)

Perttulan (2008, 119) mukaan ”*kokemus on ymmärtävä ja merkityksellistyvä suhde tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä*”. Kokemuksessa ihmisen tajunnallinen toiminta ymmärtää intentionaalisuuden ja noemoiden kautta yksilön elämäntilannetta, joka kokemuksessa merki- tyksellistyy. (Perttula 2008; Saarinen 2002; Rauhala 1995; 2005.)

Elämäntilanteet voivat koostua aineellisen, ideaalisen, elämänmuodollisen ja kehollisen todellisuuden aiheista (Perttula 2008, 117). Näitä aiheita Rauhala (1995; 2005) kutsuu situationin komponenteiksi. Tajunnallisuudesta voidaan puolestaan erottaa sekä psyykkinen että henkinen toimintatapa, jotka kuvaavat tajunnan tapaa ymmärtää, eli merkityksellistää, ihmisen elämäntilannetta. Lisäksi elämäntilanteen tajuava ymmärtäminen voidaan jakaa aiheeseen uppoutuneeseen ja rakentavaan ymmärtämiseen. Ymmärtämisen perustapojen myötä voidaan erotella myös kokemusten peruskategorioita, eli ymmärtämisen perustavoissa muodostuvia kokemuslaatuja. (Perttula 2008, 117 – 123.) Rauhala (1995, 123 – 152) erottelee viisi erilaista kokemuslajia: *tiedon, tunteen, tahdon, intuition ja uskon*.

Kokemuksen ontologisen analyysin perusteella fenomenologisessa erityistieteessä tutkimuskohteeksi asettuu elävä kokemus. Elävä kokemus voi muodostua mistä tahansa ihmisen elämäntilanteeseen kuuluvasta aiheesta, minkä vuoksi kokemuksen tutkimuksen kohteena voivat olla kaikki nämä kokemukset. (Perttula 2008, 137 – 138.) Fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa ihmisten välittömiä kokemuksia eli inhimillinen kokemus sellaisena kuin se kokijalleen ilmenee (Perttula 1995b, 61).

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimusmenetelmänä Amedeo Giorgin luomaa ja Juha Perttulan täsmentämää fenomenologisen erityistieteen analyysia, eli fenomenologista metodologiaa (ks. esim. Perttula 1995b; 2008). Tutkimusmenetelmän valintani perustuu edellä esitettyyn holisti-

seen ihmiskäsitykseen sekä tutkittavan ilmiön, eli inhimillisen kokemuksen, ontologiseen analyysiin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkijan esiymmärrys

Amedeo Giorgin kehittämässä fenomenologisen psykologian analyysimenetelmässä sovelletaan Husserlin kuvailemaa *eideettistä reduktiota*, jonka tarkoituksena on paljastaa ilmiön olemus eli eidos. Tällöin sulkeistetaan tutkittavaan kohteeseen liittyvät luonnollisen asenteen mukaiset ennako-oletukset ja siirretään kohteen eidokseen kuulumattomat ominaisuudet tarkastelun ulkopuolelle. (Niskanen 2008, 102 – 103.) Perttula (1995, 69 – 72) liittyy sulkeistamisen vaateen jo tutkimuksen alkuvaiheeseen. Sulkeistamista voidaan pitää reduktion ensimmäisenä osana (Lehtomaa 2008, 165).

Sulkeistamisen avulla siirretään syrjään tutkijan oman luonnollisen asenteen mukainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja siten pyritään saavuttamaan fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen tavoite, eli ymmärrys inhimillisestä kokemuksesta siten kuin se tutkittaville henkilöille ilmenee (Perttula 2008; Lehtomaa 2008). Eksistentiaalisen fenomenologian näkökulmasta puhtaan kokemuksen tavoittaminen ei ole mahdollista, sillä kokemuksen tutkimukseen liittyy aina jossain määrin tutkijan omaa esiymmärtäneisyyttä hänen oman situaationsa rajatessa sitä, mitä hän voi tajunnallisesti ymmärtää (Lehtomaa 2008, 165). Vaikka kokemuksen niin sanottu puhdas kuvaus on mahdotonta, tulee siihen Perttulan mukaan fenomenologisin menetelmin pyrkiä (Niskanen 2008, 110).

Käytännössä sulkeistaminen tarkoittaa jo ennen aineiston hankintaa tapahtuvaa tutkijan reflektointia tutkimaansa ilmiöön liittyvistä ennako-oletuksistaan ja spontaanista kokemustavastaan (Lehtomaa 2008, 165). Omien ennakkokäsitysteni reflektoinnin aloitin pohtimalla omia itseni johtamisen kokemuksia. Kirjoitin kokemuksiani ylös (vrt. Perttula 1995b, 70) pohdinnan eri vaiheissa, mutta pääsääntöisesti reflektointini tapahtui vain ajatusten tasolla. Tutkimuksen metodologisen onnistuneisuuden kannalta pidin tärkeänä sitä, ettei sulkeistaminen rajoittunut vain tutkimuksen alkuvaiheeseen, vaan jatkoin omien kokemusteni ja oletusteni reflektointia tutkimuksen alusta loppuun saakka (vrt. Lehtomaa 2008, 166).

Koska en ole toiminut esimiestehtävissä, jäi itseni johtamisen kokemuksen reflektointi johtamistyön kontekstissa minulta mahdottomaksi toteuttaa. Tästä syystä halusin perehtyä laajemmin itsensä johtamisen teorioihin ja aihetta käsittelevään tutkimukseen jo ennen tutkimusaineistoni hankintaa ja analyysia (vrt. Perttula 1995b, 70). Itsensä johtamisen käsitteeseen perehtyminen auttoi minua saamaan paremman otteen omista ennako-oletuksistani sekä siten paransi mahdollisuuksiani erottaa tutkimusprosessin eri vaiheissa tutkittavien kokemukset omistani. Seuraavaksi kuvailemani tutkimusaiheen esiymmärrys perustuu omien kokemusteni reflektointiin sekä tutkimuskirjallisuuden antamaan kuvaan itsensä johtamisesta.

Esiymmärrykseni mukaan itsensä johtamisen kokemus on kokemusta itsestä ja itseen kohdistuvasta toiminnasta. Pelkkä kokemus itsestä ei riitä, sillä johtamiseen liittyy olennaisesti pyrkimys johonkin. Esimerkiksi organisaatioiden johtajat pyrkivät johtaessaan viemään joukkoon kohti yhteistä tavoitetta. Johtaminen on siis tavoitteellista toimintaa. Tästä syystä myös itsensä johtamiseen kuuluu olennaisena osana tavoitteellinen toiminta, joka kohdistuu itseen. Lähtökohtana toimii kokemus itsestä, jonka pohjalta itseen kohdistetaan tavoitteellista toimintaa, kuten kehittämistä jollakin itsen osa-alueella. Itsensä johtamisen kokemus on ensiasteisesti kokemusta itsestä, mutta pääpaino on kokemuksessa itseen kohdistuvasta tavoitteellisesta toiminnasta. Kokemuksen lähtökohtana kokemus itsestä on kuitenkin tärkeä, sillä ilman sitä itseen kohdistuvan toiminnan tavoitteellisuus osoittautuisi kyseenalaiseksi. Kuinka voit esimerkiksi kehittää itseäsi tavoitteellisesti, jos et tiedä mitä itsessäsi kehität ja miksi?

3.2 Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi tutkimukseeni valikoitui viisi henkilöä, jotka kaikki toimivat erään kuntaorganisaation esimies- ja johtotehtävissä. Tutkimukseni kannalta haastateltaviksi valikoituvien elämäntilannetta kuvaavana yhteisenä kriteerinä oli heidän toimimisensa esimies- tai johtotehtävissä, sillä halusin tutkia juuri esimiesten itsensä johtamisen kokemuksia.

Tutkimusluvan saatuaani arvoitin organisaation esimiehistä viisi henkilöä, joille lähetin henkilökohtaisen pyynnön osallistua tutkimukseeni. Koin henkilökohtaisen lähestymistavan tärkeäksi jo tutkimuksen tässä vaiheessa, sillä uskoin sen vaikuttavan haastattelutilanteessa syntyvään vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Haastattelupyynnöissäni korostin osallistumisen vapa-

ehtoisuutta sekä kiinnostustani juuri heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan (vrt. esim. Lehtomaa 2008, 169-170).

Avoim haastattelu

Tutkimusaineiston hankintatavaksi valitsin avoimen haastattelun (ks. esim. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 198 – 199), koska uskoin sen kautta tavoittavani parhaiten tutkimukseen osallistuvien aitoja kuvauksia tutkimuksen kohteena olevista itsensä johtamisen kokemuksista. Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ihmisen välitöntä kokemista (Perttula 2008, 139). Tästä syystä tutkijan ei ole syytä rajata haastattelun aiheita liian tarkasti, vaan pyrkiä luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman luonteva, keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltava voi vapaasti kuvailla omia kokemuksiaan (ks. esim. Lehtomaa 2008, 170). Strukturoitu tai teemahaastattelu olisi voinut johdatella haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Kirjoituspyynnöt aineiston hankintatapana hylkäsin siksi, etteivät ne olisi mahdollistaneet tarkentavien kysymysten esittämistä.

Tutkijan rooli on fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa mahdollisimman neutraali, vaikkakin hän on toisaalta merkittävästi tilanteessa läsnä oman ymmärryksensä ja subjektiivisuutensa kautta (ks. esim. Perttula 2008) Koska tutkimuksen tavoitteena on saada esille tutkittavien välittömiä kokemuksia, tulee tutkijan pyrkiä luomaan tutkimustilanteesta sellainen, missä hän vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkittavien kuvailemiin kokemuksiin (Perttula 1995b, 65). Tilan antamisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisen lisäksi tutkijalla on lupa, ja velvollisuus, ohjata haastateltavaa kuvailemaan tutkimaansa aiheeseen liittyviä kokemuksia (Lehtomaa 2008, 170).

Ennen haastatteluiden alkua kerroin haastateltaville lyhyesti tutkimuksestani sekä siitä, miten haastattelu etenisi. Kerroin, että tavoitteenani oli kuunnella heidän omia kokemuksiaan esimiestyöhön liittyen ja että en lähtisi normaalin keskustelun tapaan kommentoimaan heidän puhettaan vaan esittäisin vain tarkentavia kysymyksiä. Esittämäni kysymykset olivat laajoja ja pyrin välttämään johdattelua muualle kuin kohti tutkimusaiheenani olevia elämäntilanteita. Halusin antaa haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa ja aikaa kertoa kokemuksistaan omin sanoin, keskittyen itse intensiivisesti ensisijaisesti kuuntelemaan. Heidän kuvaustensa edetessä esitin ainoastaan tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli selventää heidän jo kuvailemiaan kokemuksia. Pyysin heitä myös toistuvasti kuvailemaan kokemuksiaan josta-

kin konkreettisesta tapahtumasta käsin, sillä pyrin välttämään sitä, että heidän kuvauksensa keskittyisivät puhtaan kokemuksen sijaan niistä syntyviin tulkintoihin. (vrt. esim. Perttula 1995b, 64 – 67; Lehtomaa 2008, 170.)

Hankitun aineiston kuvaus

Tekemäni haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Tallensin haastattelut ääninauhurille, sillä en nähnyt videointia tarpeellisena tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Litteroituna haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 90 sivua.

Aineiston hankinta onnistui mielestäni hyvin. Vaikka haastattelut olivatkin kestoltaan hieman lyhyitä, olivat ne sisällöltään hyvin runsaita. Koen, että jokainen haastateltava luotti minuun tutkijana ja kuvaili omia kokemuksiaan rehellisesti ja avoimesti. Monet heistä myös kiittivät minua haastattelun jälkeen kuuntelemisesta. Tästä päätellen tilanne oli myös heidän näkökulmastaan ollut hyödyllinen, jopa terapeutin erään haastateltavan sanoin. Lehtomaa (2008, 178) mukaan tutkijan kyky rakentaa kontakti toiseen ihmiseen on erityisen tärkeää fenomenologisessa tutkimuksessa. Perttula (1995b, 68) käyttää tästä käsitettä tutkijan herkkyys, jolla viitataan tutkijan empatiakykyyn ja vastaanottavuuteen. Lehtomaa (2008, 178) onkin todennut, että *”haastatteluaineistoa ei hankita, vaan se syntyy tutkijan kyvystä kuulla, olla läsnä ja tulla vaikutetuksi”*.

En myöskään pyrkinyt pitkittämään haastatteluja turhaan, vaan päätin tilanteet silloin kun huomasin, että haastattelussa alkoivat toistua samat teemat kysymyksestä toiseen. Ennen haastattelun päättymistä varmistin jokaiselta haastateltavalta, oliko heillä vielä jotakin mistä haluaisivat kertoa vai olisiko nyt sopiva hetki lopettaa keskustelu. Halusin näin varmistua siitä, etteivät tilanteet jäisi ikään kuin kesken ja askarruttamaan kummankaan mieltä negatiivisella tavalla jälkeenpäin.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynsin Amedeo Giorgin luomaa ja Juha Perttulan edelleen kehittämää fenomenologisen erityistieteen analyysia, eli fenomenologista metodologiaa (ks. esim. Perttula 1995b; 2008). Metodi on kaksiosainen, edeten yksilökohtaisista merkitysver-

kostoista kohti yleistä merkitysverkostoa (Perttula 1995b; Perttula 2000; Lehtomaa 2008, 181).

Metodin ensimmäinen osa: yksilökohtaiset merkitysverkostot

Metodin ensimmäisessä osassa jokainen haastattelu muodostaa itsenäisen aineiston osan, jota tarkastellaan omana kokonaisuutenaan. Aineistojen tarkasteleminen tapahtuu seitsemän eri vaiheen avulla, joiden jälkeen jokaisesta haastattelusta muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto. (Lehtomaa 2008, 182.) Kuvailen seuraavaksi yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamista analyysin ensimmäisessä osassa.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistoon tutustutaan avoimin mielin, irrottautuen tutkijan omasta luonnollisesta asenteesta. Luonnollisesta asenteesta irrottautumiseen pyritään sulkeistamisen avulla. (Perttula 1995b, 69 – 71.) Tutkimusaineistoni muodostui minulle tutuksi jo haastatteluaineistoa litteroidessani. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta ensimmäisen vaiheen huolellinen toteuttaminen oli kuitenkin mielestäni tärkeää. Luin litteroimani haastattelun useaan kertaan läpi, koettaen samalla sulkeistaa sekä ennakkokäsitykseni itsensä johtamisesta että haastattelutilanteesta syntyneet ajatukseni. Sulkeistamisen tukena käytin tutkimusaiheeseen liittyvän esiyymmärrykseni pohdintaa, jota olen kuvaillut kappaleessa 3.1. Aineiston avoimen lukemisen ja etukäteisoletusteni sulkeistamisen myötä pystyin aloittamaan aineiston analyysin ikään kuin puhtaalta pöydältä.

Toisessa vaiheessa erotellaan tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet. Sisältöalueiden avulla täsmennetään tutkittavan tilanteen komponentteja ja niiden faktisuutta, eli sitä, mihin tilanteen osaan tutkittavan kuvailemat kokemukset ovat merkityssuhteessa. Sisältöalueet voidaan muodostaa joko koko tutkimusaineistosta tai yhdestä tutkimusaineiston osasta kerrallaan. (Perttula 1995b, 91.) Valitsin jälkimmäisen tavan, koska halusin välttää haastatteluaineistojen vaikutusta toisiinsa metodin ensimmäisessä osassa ja pyrkiä tavoittamaan juuri ne yksilölliset kokemukset, joita olin tutkimassa. Fenomenologisessa tutkimuksessa korostuu analyysin aineistolähtöisyys (Perttula 1995b, 91), jonka pystyin mielestäni parhaiten saavuttamaan muodostamalla jokaisesta haastattelusta erikseen sitä jäsentävät sisältöalueet.

Haastatteluita jäsentäviä sisältöalueita muodostui 6 – 16, haastattelusta riippuen. Kaikkien haastattelujen kohdalla sisältöalueet täsmentyivät analyysin edetessä metodin ensimmäisen

osan viidenteen vaiheeseen. Alla olevassa esimerkissä kuvaan yhtä haastattelua jäsentäneet, lopulliset sisältöalueet.

Esimerkki 1.

Haastattelua jäsentävät sisältöalueet: 1) työn sisältö ja työnkuva, 2) työn rytmittäminen, 3) jatkuva oppiminen, 4) itsearviointi, 5) nöyryys, 6) henkilökohtaisen erottaminen työstä, 7) erilaisten näkökulmien ja ihmisten ymmärtäminen, 8) omien luontaisten toimintatapojen muuttaminen, 9) tuen saaminen muilta, 10) puhuminen, 11) asioiden siirtäminen pois mielestä, 12) sen tietäminen, miksi työtään tekee ja 13) halu vaikuttaa asioihin ja auttaa.

Kolmannessa vaiheessa tutkimusaineistosta erotetaan sellaisenaan ymmärrettäviä merkityssuhteita, jotka ilmaisevat tutkittavaan ilmiöön kuuluvan merkityksen. Tätä vaihetta ohjaa tutkijan intuitio, kuitenkin oman tieteenalan ja tutkittavan ilmiön rajaamana. (Perttula 1995b, 72.) Tässä vaiheessa minulle konkretisoitui ajatus siitä, ettei fenomenologisessa tutkimuksessa voi sulkeistaa kaikkea. Merkityssuhteiden erottelua ohjasivat ihmiskäsitykseni ja tutkimuskysymykseni. Ilman niitä en olisi voinut tehdä merkityssuhteiden erottelua.

Neljännessä vaiheessa erotellut merkityssuhteet muunnetaan tutkijan kielelle mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. Muuntamisen avulla pyritään tavoittamaan merkityssuhteiden keskeinen sisältö, siten kun se tutkittavan kokemuksessa ilmenee. (Perttula 1995b, 74.) Tämän jälkeen muunnetut merkityssuhteet sijoitetaan tutkimusaineistoa jäsentäviin sisältöalueisiin (Perttula 1995b, 92). Alla olevassa esimerkissä kuvaan metodin ensimmäisen osan vaiheita 3 – 5.

Esimerkki 2.

Tutkimusaineistosta erotettu merkityssuhde: / Tutkija: Miten nämä omat mokat sitte ku ne mietityttää, niin miten sie sen, mitä sie niille ajatuksille tavallaan teet? Haastateltava: Puhun. Mä puhun niin kauan kun tuota se asia mitenkään mua vaivaa, mä kerta kaikkiaan niinku analysoin, pilkon sen ihan pieneksi. Sitä kautta mä opin. /

Tutkijan kielelle muunnettu merkityssuhde: *Hankalista asioista, kuten epäonnistumisistaan, hän selviää puhumalla. Hän pilkkoo tapahtumat pieniin osiin, joita hän sitten analysoi. Näin hän oppii ja pystyy kehittämään toimintaansa.*

Muunnettu merkityssuhde sijoitettiin sisältöalueeseen 10) puhuminen. (vrt. esimerkki 1.)

Kuudennessa vaiheessa, kun kaikki tutkijan kielelle muunnetut merkityssuhteet on sijoitettu tutkimusaineistoa jäsentäviin sisältöalueisiin, muodostetaan sisältöalueittain etenevä yksilökohtainen merkitysverkosto. Metodin ensimmäisen osan viimeisessä, eli seitsemännessä vaiheessa muodostetaan lopullinen yksilökohtainen merkitysverkosto. Ensimmäisessä yksilökoht-

taisessa merkitysverkostossa kuvataan kuhunkin sisältöalueeseen liittyvät merkitystihentymät, eli kokemusten muodostamat mielelliset kietoutumat. Toisessa yksilökohtaisessa merkitysverkostossa merkitystihentymät kuvataan sisältöalueista riippumattomina. (Perttula 1995b, 77, 92 – 93.) Sisältöalueittain etenevän ja lopullisen yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamista kuvaan alla olevassa esimerkissä.

Esimerkki 3.

Sisältöalueesta ”puhuminen” muodostunut merkitystihentymä: Hankalista asioista, kuten epäonnistumisistaan, hän selviää puhumalla. Hän pilkkoo tapahtumat pieniin osiin, joita hän sitten analysoi. Näin hän oppii ja pystyy kehittämään toimintaansa. Erityisesti hän kokee saavansa tukea puolisoltaan, jonka kanssa hän voi keskustella hankalista asioista ja joka kuuntelee hänen itsearviointiaan. Joskus asioita pitää puida pitkäänkin, lopulta niistä voi kuitenkin päästää irti.

Ote lopullisesta yksilökohtaisesta merkitysverkostosta, josta ilmenee edellisen merkitystihentymän mielellinen kietoutuminen muihin sisältöalueisiin:

Itselleen hankalista tilanteista hän selviää puhumalla. Hän pilkkoo tapahtumat pieniin osiin joita hän sitten analysoi. Tämä on osa itsearviointia, jonka kautta hän oppii ja kehittyy. Joskus asioita pitää puida pitkäänkin, lopulta niistä voi kuitenkin päästää irti. Jotkut hankalat asiat hän vain siirtää pois mielestään, näin käy kuitenkin harvoin. Hän on oppinut, ettei kaikkea voi eikä tarvitsekaan analysoida vaan niiden on vain annettava mennä ja rajattava ne pois ajatuksistaan. Esimerkiksi sen arviointi, pitävätkö toiset ihmiset hänestä vai eivät, on asia, jonka hän on opetellut rajaamaan pois.

Hän saa paljon tukea muilta ihmisiltä niin työssään kuin hankalien asioiden analysoimisessakin. Työyhteisössä hän kokee saavansa alaisiltaan tukea ja hän onkin valmis otamaan heiltä saamansa avun vastaan. Aloittaessaan nykyisessä tehtävässään hän sai myös perehdyttämisen kautta tukea edeltäjältään. Hän kokee, että työtoverit tukevat häntä sekä työpaikan arjen organisoinnissa että muutosten läpiviemisessä. Puolisoltaan hän saa hankalissa tilanteissa tukea keskustelun ja kuuntelemisen kautta.

Metodin toinen osa: yleinen merkitysverkosto

Fenomenologisen metodin toisessa osassa pyrkimyksenä on luoda yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin perustuva yleinen merkitysverkosto, tai tarvittava määrä sen tyyppisiä (Perttula 2000). Koska fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tutkittava ilmiö juuri sellaisena, kuin se tutkittavien elämäntilanteessa ilmenee, on tutkittavasta ilmiöstä muodostettavan tiedon oltava kattavaa (Perttula 2008; Perttula 2000). Yleisen tiedon on siis perustuttava yksilökohtaisiin kokemuksiin.

Metodin toinen osa on jaettu seitsemään eri vaiheeseen. Jotta yleisen tiedon yhteys yksilöllisiin kokemuksiin, eli yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin säilyisi, toteutetaan analyysin toinen osa hyvin pitkälle yksi yksilökohtainen merkitysverkosto kerrallaan. (Perttula 2000,

431 - 432.) Seuraavaksi kuvailen analyysin etenemistä metodin toisessa osassa. Vaiheet 1 – 6 toteutin jokaiselle yksilökohtaiselle merkitysverkostolle erikseen.

Ensimmäisessä vaiheessa omaksutaan tutkimusasenne, jonka mukaan yksilökohtaiset merkitysverkostot nähdään ehdotelmina yleisestä tiedosta, eli yleisestä merkitysverkostosta. Toisessa vaiheessa yksilökohtaisista merkitysverkostoista erotetaan merkityssuhteita, jotka muunnetaan merkityssuhde-ehdotelmiksi. Merkityssuhde-ehdotelmat tulee muodostaa kielellä, joka häivyttää merkityssuhteen yksilökohtaisuuden. (Perttula 2000, 433 – 444.) Metodin toisen osan ensimmäiset vaiheet mukailevat hyvin pitkälle metodin ensimmäistä osaa. Ainoana selkeänä erona oli se, että aineisto oli tässä vaiheessa jo hyvin jäsentynyttä, minkä vuoksi erotetut merkityssuhteet olivat paljon tiiviimpiä kuin analyysin ensimmäisessä osassa. Alla olevassa esimerkissä kuvaan yksilökohtaisesta merkitysverkostosta erottamani merkityssuhteen sekä sen muuntamisen merkityssuhde-ehdotelmaksi.

Esimerkki 4.

Merkityssuhde: / *Itselleen hankalista tilanteista hän selviää puhumalla./*

Muodostettu merkityssuhde-ehdotelma: Puhuminen on esimiehelle keino käsitellä itselleen hankalia tilanteita.

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan kutakin merkityssuhde-ehdotelmaa jäsentävät sisältöalueet (Perttula 2000, 436). Sisältöalueet muodostuivat analyysin tässä vaiheessa yleisemmälle tasolle kuin metodin ensimmäisessä osassa. Vaikka etenin metodin toisessa osassa yksilökohtainen merkitysverkosto kerrallaan, muodostui jokaista merkityssuhde-ehdotelmaa jäsentävät sisältöalueet miltei samanlaisiksi. Kaikkia merkityssuhde-ehdotelmia jäsentäviä sisältöalueita muodostui neljä: **1) esimiehen työnkuva ja työhön liittyvät haasteet, 2) itsensä johtamisen keinot, 3) esimiehen oma jaksaminen ja 4) muiden tuki.** Lisäksi kolmesta merkityssuhde-ehdotelmasta oli selkeästi erotettavissa vielä viides sisältöalue: **5) oppiminen ja johtajana kehittyminen.**

Neljännessä vaiheessa merkityssuhde-ehdotelmat sijoitetaan muodostettuihin sisältöalueisiin. Viidennessä vaiheessa sisältöalueittain sijoitetuista merkityssuhde-ehdotelmista tehdään niiden ydinsisältöihin perustuva sisältöalue-ehdotelma. (Perttula 2000, 437 – 439.) Analyysin tässä vaiheessa palasin moneen otteeseen sekä yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin ja sitä edeltäneisiin analyysin vaiheisiin että alkuperäiseen haastatteluaineistoon. Näin halusin varmistua siitä, etten yleiseen tietoon pyrkiessäni kadota aineistosta mitään yksilökohtaisille kokemuksille olennaista.

Lopulta pääsin siirtymään metodin toisen osan kuudenteen vaiheeseen, jossa muodostettiin ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi. Ehdotelma tehdään jokaisesta yksilökohtaisesta merkitysverkostosta erikseen, sopivalla yleisyystasolla. Yleisyystason valinta perustuu tutkijan intuitiiviseen evidenssiin, jota Perttula kuvailee *”itsensä oikeuttavaksi varmuudeksi”*. (Perttula 2000, 438 – 439.) Tähän varmuuteen pääsin analyysin aikaisempiin vaiheisiin jatkuvasti palaamalla. Vaikka yleisen tiedon tulisikin viitata aina yksilökohtaisista kokemuksista *”eteenpäin”*, vaati analyysin toteuttaminen jatkuvaa palaamista taaksepäin. Perttula (2000, 433) toteaaakin, että *”Metodin kyky säilyttää yhteys sekä taakse- että eteenpäin on ehto, jonka varassa kokemusta koskeva yleinen tieto voi olla kattavaa. Samalla se takaa, että tieto säilyttää yhteyden reaalisesti toteutuvaan ihmiselämään.”*

Metodin toisen osan viimeisessä vaiheessa yksilökohtaisista merkitysverkostoista muodostetut ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi asettuvat kokonaisuutena analyysin kohteeksi. Tässä vaiheessa tavoitteena on saavuttaa empiirisen analyysin lopputulos, eli ehdotelmista muodostetaan yleinen merkitysverkosto, joka sisältää tutkittavaa ilmiötä koskevan yleisen tiedon. Empiirisen tutkimuksen päätepisteenä voi olla joko yksi yleinen merkitysverkosto tai tarvittava määrä sen tyyppisiä. Yksi yleinen merkitysverkosto muodostuu silloin, kun kaikkien tutkittavien kokemuksissa on huomattavaa samankaltaisuutta. (Perttula 2000, 439 - 440.)

Analyysini tuloksena muodostui yksi yleinen merkitysverkosto ja sen jatko-osa. Yleisen merkitysverkoston ensimmäisessä osassa ilmenevät kaikkien tutkittavien kokemuksiin liittyvät tutkittavaan ilmiöön liittyvät samankaltaiset osa-alueet. Merkitysverkoston jatko-osa puolestaan muodostui kolmen tutkittavan kokemuksista, joista nousi esiin tutkittavan ilmiön kannalta olennainen, oppimiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvä itsensä johtamisen osa-alue. Esitän muodostamani yleisen merkitysverkoston seuraavassa luvussa tutkimukseni tuloksena.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuskysymykseni tässä tutkimuksessa oli: *”Miten ja missä tilanteissa itsensä johtamisen kokemukset esimiesten johtamistyössä ilmenevät?”*. Tutkimuskysymykseni kautta pyrin löytämään inhimilliseen kokemukseen perustuvaa, uudenlaista tietoa itsensä johtamisesta. Tavoitteenani ei kuitenkaan ollut vain uudelleen kuvata haastattelemieni esimiesten itsensä johtamisen kokemuksia, vaan halusin tavoitella tutkittavan ilmiön yleisen olemuksen ymmärtä-

mistä. Ymmärryksen tuli tavoitteeni mukaisesti perustua ilmiön ontologisen analyysin pohjalta valittuun metodologiaan.

Yksilölliset kokemukset ja niiden tarkastelun käsitän olennaiseksi osaksi empiiristä tutkimusta, mutta vain yksittäisiksi vaiheiksi pyrittäessä kohti tutkittavan ilmiön olemuksen ymmärtämistä. Tässä mielessä tutkimusorientaationi painottuu hieman enemmän puhtaaseen fenomenologiaan kuin eksistentiaaliseen fenomenologiaan, jossa myös yksilökohtaiset merkitysverkostot muodostavat osan tutkimuksen tuloksista (vrt. Perttula 2000, 430 - 431). Tästä syystä esitän tutkimukseni tuloksena vain muodostamani yleisen merkitysverkoston ja sen jatkosan.

Jätin kuvaamatta muodostamani yksilökohtaiset merkitysverkostot myös siksi, että luotin käyttämäni fenomenologisen metodin kautta saavuttaneeni kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, kadottamatta yksilöllisesti olennaista tietoa. Fenomenologisessa tutkimuksessa yleisen tiedon kattavuus ymmärretään siten, että *”se sisältää kaiken yksilökohtaisesti olennaisen tiedon, mutta ei mitään, mikä olisi ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa”* (Perttula 2000, 431).

Yleinen merkitysverkosto

Esimiestyö on monipuolista ja ajoittain kiireistä. Esimiehen rooliin kuuluu olennaisena osana vastuun kantaminen koko työyhteisöstä. Esimiehillä on paljon töitä. Tehtävät liittyvät arjen organisointiin, asiantuntijana toimimiseen ja työn jatkuvaan kehittämiseen. Esimiestyössä haasteellista on ihmisten välisten ristiriitojen ratkaiseminen, muutosten läpivieminen, asiattoman kritiikin vastaanottaminen sekä henkilöstön ja johdon ristipaineessa oleminen. Kiire ja tilanteiden nopea vaihtuminen ovat myös esimiestyöhön liittyviä haasteita.

Esimiehillä on käytössään monenlaisia itsensä johtamisen keinoja. Tuleviin tilanteisiin valmistautumista helpottaa etukäteen tehtävä mielikuvaharjoittelu ja tilanteen etenemistä ennakoivan käsikirjoituksen laatiminen. Päätäväisyys on esimiehelle keino kohdata eteen tulevat ongelmat aktiivisesti ratkaisuja etsien. Päätäväisyyden taustalla vaikuttaa halu pitää antamistaan lupauksista kiinni. Ongelmien pitkittyessä esimies hyötyy myös pitkäjänteisyydestä ja sinnikkyydestä, joiden avulla hän pystyy etsimään ratkaisuja hankaliinkin tilanteisiin. Esimiehen usko ratkaisun löytymiseen helpottaa ongelmien kohtaamista ja on edellytys pitkäjänteiselle työskentelylle ongelmien ratkaisemiseksi.

Hankalissa tilanteissa esimiehen on hallittava itseään mielen malttinsa säilyttämällä. Muiden tunnetiloihin ei voi lähteä liikaa mukaan, vaan tilanteet on kohdattava rauhallisesti ja mahdollisimman neutraalisti. Myös huumori on joskus toimiva lähestymistapa hankaliin tilanteisiin. Mielen maltin säilyttäminen liittyy myös esimiehen itsensä kokoamiseen hankali-

en tilanteiden yllättäessä. Tällöin esimies pyrkii hallitsemaan omia tunteitaan ja pääsemään tilanteesta yli positiivisen ajattelun avulla.

Esimiesten keinoja hallita kiirettä ja työmääränsä ovat töiden rytmittäminen ja niiden rajaaminen. Töiden rytmittäminen edellyttää esimieheltä asioiden aikatauluttamista ja suunnittelua, joiden avulla työt voi hoitaa etukäteen valmiiksi ja siten välttää töiden kasaantumisen. Töiden rajaaminen tarkoittaa keskittymistä yhteen tehtävään kerrallaan sekä tehtävien delegoimista muille.

Hankalat tilanteet ja esimiestyöhön liittyvät haasteet vaativat esimiehiltä paljon voimavaroja. Voimavarojen lähteinä esimiehillä ovat liikunta ja muut harrastukset sekä oma perhe ja ystävät. Harrastusten kautta ajatukset tuulettuvat, minkä jälkeen ongelmien ratkaiseminen on helpompaa. Oman jaksamisensa kannalta esimiehille on tärkeää erottaa henkilökohtaiset asiat työasioista. Joskus on myös tärkeää päästä irrottautumaan työstä pitämällä vapaata.

Joskus esimiehet kokevat myös epäonnistumisia, joista he selviävät puhumisen ja itsearvioinnin avulla. Hankalista tilanteista on voitava puhua ja niiden analysoimisessa auttaa asian pilkkominen pienempiin, helpommin käsiteltäviin osiin. Kun hankala asia on kunnolla käsitelty, voi siitä päästää helpommin irti. Asioiden sivuuttaminen ja siirtäminen tietoisesti pois mielestä ovat myös esimiesten keinoja tukea omaa jaksamistaan. Joskus on hyväksyttävä se, ettei kaikkeen voi vaikuttaa. Tärkeää esimiehille on oman rajallisuuden ja inhimillisyyden hyväksyminen. Esimiehen ei tarvitse osata kaikkea yksin.

Vaikka esimiestyö onkin vastuullisuudessaan yksinäistä, kokevat esimiehet saavansa työssään paljon tukea muilta ihmisiltä. Jokapäiväisessä työssään esimiehet saavat tukea alaisiltaan ja työtovereiltaan. Alaisten tuen esimies voi saavuttaa antamalla heille vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia. Esimiehen on myös osattava ottaa alaisten tarjoama apu vastaan. Tämä edellyttää nöyrää kuuntelemista. Alaisten osallistaminen vaatii esimieheltä työtä, mutta lopulta siitä hyötyy koko työyhteisö yhteistyön parannuttua. Johtaminen koetaankin vuorovaikutukseksi, jonka aktiivisia osapuolia ovat sekä esimies että alaiset.

Esimiehet kokevat saavansa tukea myös kollegoiltaan. Kollegoilta saatavan vertaistuen kautta esimiehet ymmärtävät, etteivät ole ongelmiansa kanssa yksin vaan myös muut kamppailevat samanlaisten haasteiden edessä. Tärkeänä esimiehet pitävät myös oman esimiehensä antamaa tukea. Parhaimmillaan oma esimies kuuntelee ja osoittaa luottamusta esimiehen työpanosta kohtaan. Luottamus lisää esimiehen uskoa omaan osaamiseensa.

Yleisen merkitysverkoston jatko-osa

Esimiehenä oleminen on jatkuvaa oppimista sekä kasvamisen ja kokemuksen kautta kehittymistä. Koulutukset ja kirjallisuus ovat esimiehille keinoja kartuttaa omaa johtamisosaamistaan, mutta vasta kokemuksen myötä he ovat oppineet soveltamaan tietojaan käytännön esimiestyössä. Muilta saatava palaute on esimiehille tärkeä oppimisen väline. Joskus esimiehenä kehittymiseen liittyy myös omista työyhteisöön sopimattomista toimintatavoista poisoppimista.

Tärkeitä kokemuksen kautta opittavia asioita esimiestyössä ovat oman mielen maltin säilyttäminen, ihmisten erilaisuuden huomioon ottaminen sekä erilaisten johtamistyylien välisen tasapainon löytäminen. Kokemuksen kautta luottamus itseen kasvaa sekä usko ratkaisujen löytymiseen hankalissakin tilanteissa vahvistuu. Myös oman rajallisuuden ymmärtäminen kasvaa kokemuksen myötä. Oman inhimillisyyden hyväksyminen on tärkeä osa esimiehenä kasvamista. Elämäkokemustensa kautta esimiehet voivat oppia kohtaamaan itsensä lisäksi myös muut ihmiset inhimillisinä, omalla tavallaan rajallisina yksilöinä.

Esimiehenä kehittämisessä avainasemassa on itsearviointi. Itsearviointi on itsensä katsomista peilistä ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua. Itsearviointi lähtee liikkeelle muilta saatavan palautteen, omien epäonnistumisten tai hankalien tilanteiden jälkeen. Itseään arvioimalla esimiehet oppivat itsestään ja voivat kehittää omaa toimintaansa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Fenomenologinen tutkimusprosessi ei rajoitu vain empiirisen analyysin tuottamiin tuloksiin, vaan tutkijan on myös rakennettava saavutettujen tulosten ja olemassa olevan tiedon välille dialogia. Dialogi on tutkimustulosten tulkintaa, mutta sen on pohjauduttava tutkittavasta ilmiöstä muodostettuun deskriptioon, jotta se mahdollistaa ilmiön laajemman ymmärtämisen. (Perttula 2000, 440.)

Tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli tutkittavan ilmiön olemuksen ymmärtämisen kautta luoda mahdollisuuksia uudelle oppimiselle, niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. Tästä syystä tarkastelen edellisessä luvussa esittämiäni tutkimuksen tuloksia seuraavaksi sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta.

Tutkimukseni mukaan esimiestyöhön liittyy monenlaisia haasteita. Näitä haasteita ovat muun muassa kiire, muutos ja ihmisten johtaminen. Esimiehillä on erilaisia itsensä johtamisen keinoja, joiden avulla he hallitsevat työtään ja itseään jokapäiväisessä johtamistyössään. Itsensä johtamisen on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu alentavan johtajien työstressiä työn hallinnan lisääntymisen myötä (esim. Lovelace ym. 2007). Useimmat tutkimukseeni osallistuneet esimiehet kokivat, että näitä itsensä johtamisen keinoja voi opetella ja kehittää. Koska esimiesten itsensä johtamisen keinot ovat hyvin moninaisia, voisivat esimiehet pyrkiä kehittämään omia keinojaan jakamalla vertaistensa kanssa hyviä käytäntöjä. Organisaatioiden tasolla on tärkeää tunnistaa esimiestyöhön liittyviä haasteita, ja tarjota niissä esimiehille tukea. Esimerkiksi muutostilanteissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota esimiehille tarjottavaan tukeen, sillä he lopulta mahdollistavat muutoksen läpiviemisen organisaation suorittavalle tasolle saakka (vrt. Stenvall & Järvinen 2007, 105 – 106; Nyholm 2008).

Esimiestyö haasteineen vaatii esimiehiltä paljon voimavaroja. Voimavaroja esimiehet saavat liikunnan, harrastusten sekä läheistensä kautta. Välillä myös esimiesten on voitava irrottautua työstään ja tuulettaa ajatuksiaan. Tutkittaessa kuntajohtajien työhyvinvointia (Pekka, Kaartiainen & Forma 2011, 29) totesivat johtajat ylläpitävänsä työhyvinvointiaan mielekkäällä ja mo-

nipuolisella vapaa-ajalla. Vapaa-aikaan kuuluivat muun muassa perhe ja liikunnalliset harrastukset. Tärkeänä kuntajohtajat pitivät tutkimuksen mukaan mahdollisuutta irrottautua työstään ja selkeän rajanvedon tekemistä työn ja vapaa-ajan välillä. Esimiesten on oman jaksamisensa takia etsittävä aikaa ja tilaa irtaantua työhuolistaan. Organisaatioissa tätä voidaan tukea esimerkiksi mahdollistamalla esimiehille joustavat loma-ajat ja huolehtimalla siitä, että heillä on tarpeeksi vapaa-aikaa kiireisen työnsä vastapainoksi.

Työstä irrottautumisen lisäksi tähän tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat oman jaksamisen kannalta erityisen tärkeäksi oman rajallisuuden ja inhimillisyyden ymmärtämisen. Esimiehen tulisi siis sallia itselleen se, ettei hänen tarvitse osata kaikkea yksin ja että hänkin on samalla tavalla inhimillinen kuin muut. Esimiehellä on myös oikeus pyytää apua. Oman itsen hyväksymisen ja elämäkokemusten kautta esimiehet kokivat voivansa myös paremmin kohdata muut ihmiset inhimillisinä ja ainutlaatuisina yksilöinä, minkä koettiin helpottavan ihmisten johtamiseen liittyvien hankalien tilanteiden ratkaisemista. Tämän tutkimuksen myötä sain ajatuksen holistisen ihmiskäsityksen (ks. esim. Rauhala 2005) soveltamisesta itsensä johtamisen kehittämisessä. Esimiehen oman inhimillisyyden ymmärtämiseen holistinen ihmiskäsitys tarjoaa potentiaalisen lähestymistavan. Koen itse saaneeni paljon holistisen ihmiskäsityksen perusajatuksista pohtiessani ihmisenä olemista niin yleisesti kuin oman itseni kannalta. Rauhala (2005) pohtii sitä, miten eri ammateissa toimivat ihmiset voivat vaikuttaa muiden ihmisten tilanteisiin ja siten heidän perusolemukseensa. Mielestäni itsensä johtamisen kehittämisen kannalta olisi tarpeellisempaa kysyä, voisiko ihminen tulla paremmin sinuiksi itsensä kanssa omaksumalla holistisen ihmiskäsityksen perusajatuksia ihmisen ainutlaatuisuudesta sekä situationaalisuutensa, kehollisuutensa ja tajunnallisuutensa kokonaisvaltaisuudesta?

Esimiehet saavat työssään paljon tukea muilta. Oli yllättävää, miten voimakkaasti itsensä johtamiseen kokemukseen liitettiin muilta saatava tuki. Esimiehet saivat tukea ja apua alaisiltaan, omalta esimieheltään ja kollegoiltaan. Myös perheenjäsenet, erityisesti oma puoliso, tarjosivat esimiehille tukea itsensä johtamisessa. Yksilötasolla itsensä johtamisessa on tärkeää osata sekä pyytää että vastaanottaa muiden tarjoamaa apua. Tässä esimiesten apuna ovat nöyryys ja oman rajallisuuden hyväksyminen. Organisaatioiden keino tukea itsensä johtamisen tätä ulottuvuutta on tarjota esimiehille vertaistuen foorumeita joko oman organisaation sisällä tai kansallisella tasolla. Esimiehille on erittäin tärkeää päästä keskustelemaan ongelmistaan muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Esimiesten yhteiset tilaisuudet mahdollistavat sekä kokemusten jakamisen että muiden hyvistä käytännöistä oppimisen. Myös Pekka, Kaartinen ja

Forma (2011) sekä Åhman (2003) ovat tutkimuksissaan todenneet, että vertaistukitoiminta ja ryhmässä oppiminen tukevat esimiesten työhyvinvointia sekä edistävät esimiehenä kehittymistä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että vertaistuella on suuri merkitys esimiehen jaksamisen kannalta: esimies jaksaa kohdata työnsä haasteet paremmin saadessaan kollegoiltaan ymmärrystä sekä nähdessään myös muiden kamppailevan samankaltaisten ongelmien parissa.

Tutkimukseni tuloksena esittämäni yleisen merkitysverkoston jatko-osa kuvasi kolmen haastattelemani esimiehen kokemuksia ilmentävää itsensä johtamisen osa-aluetta, joka oli oppiminen ja johtajana kehittyminen. Itsensä johtamiseen liittyy siis olennaisena osana oletus, jonka mukaan esimiehenä olemista voi opetella ja siinä voi kehittyä. Sydänmaanlakan (2006, 273) mukaan älykäs itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja uudistumisprosessi, jonka tavoitteena on mielenrauhan saavuttamisen kautta tavoitettava hyvä elämä. Avainasemassa älykkäässä itsensä johtamisessa on Sydänmaanlakan esittämä oppimisen malli, jossa pyrkimyksenä on päästä pinnallisen oppimisen kehältä syvällisen oppimisen kehälle. Syvällisen oppimisen kehällä ihminen oppii näkemään tapahtumien ja niihin reagoimisen välillä olevan tilan, jossa on paikka itsereflektion kautta tapahtuvalle tulkinnalle. Omaa toimintaa systemaattisesti arvioiden ihminen voi oppia vaikuttamaan tapahtumien aiheuttamiin tulkintoihinsa, joiden perusteella hän voi tietoisesti valita tapansa reagoida niihin. Emme voi siis välttämättä vaikuttaa siihen, mitä työssämme tapahtuu, mutta voimme olennaisesti vaikuttaa siihen, miten kohtamiimme asioihin suhtaudumme. Pinnallisen oppimisen kehällä ollessaan yksilö jää tapahtumien uhriksi, reagoiden niihin ilman tietoista pohdintaa. Myös tutkimukseeni osallistuneet esimiehet kuvailivat itsearviointin suurta merkitystä itsensä johtamisen kehittämässä. Oman toiminnan kriittinen arviointi oli heille tärkeä keino oppia ja kehittyä esimiehenä.

Sydänmaanlakan (2006, 285) mukaan syvällisen oppimisen kehälle siirtyminen edellyttää pysähtymistä ja arkipäivän oravanpyörästä irrottautumista. Organisaatiot voivat tukea esimiesten itsensä johtamisen kehittämistä antamalla heille siihen aikaa ja järjestämällä sitä tukevaa koulutusta. Tutkimukseni tulosten perusteella perinteiset koulutukset eivät sellaisenaan riitä johtajana kehittymiseen, vaan kirjoista omaksuttuja taitoja opitaan hyödyntämään vasta kokemuksen kautta. Åhmanin (2003) tutkimuksen mukaan johdon osaamisen kehittämässä on tärkeää hyödyntää henkilökohtaisia kehittämismuotoja, kuten henkilökohtaista valmennusta tai mentorointia. Kehittämässä tärkeäksi nähtiin myös koulutusten kytkeytyminen omaan arkityöhön. Sutinen (2012, 172 – 177) esittää, että johtajien kehittymisen tukemisessa tulisi

ottaa huomioon esimiesten yksilöllisyys sekä substanssiosaamisen kehittämisen lisäksi tukea myös ihmisenä kehittymistä. Hänen mukaansa tärkeää on tehdä kehittämistyötä systemaattisesti, johtamistyön arkeen kytkeytyen.

Tutkimukseni tulosten perusteella muodostui ajatus *sallivasta ja sallitusta itsensä johtamisesta*. *Salliva itsensä johtaminen* kuvastaa tutkittavana olleen ilmiön yksilötasoa ja se perustuu tutkittavien kokemusten pohjalta muotoutuneeseen yleiseen merkitysverkostoon. *Salliva itsensä johtaja* ymmärtää oman rajallisuutensa ja hyväksyy itsensä inhimillisenä toimijana. Oman inhimillisyytensä sallimalla esimies voi tukea omaa jaksamistaan esimiestyön haasteiden keskellä, uskaltaa pyytää apua muilta ja on valmis kehittämään itseään jatkuvasti. *Sallittu itsensä johtaminen* kuvastaa itsensä johtamisen organisatorista puolta, joka perustuu tässä luvussa erittelemääni tutkimustulosten tulkintaan. Organisaatioilla on monia keinoja tukea esimiesten itsensä johtamista ja sen kehittämistä. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen sekä vertaistuen mahdollistaminen ovat keskeisimpiä organisaatiotason keinoja tukea, ja siten sallia, esimiesten itsensä johtamisen kehittymistä.

Yksilötason hyötynä sallivasta itsensä johtamisesta voisi olla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollisuus itsensä hyväksymisen kautta. Kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva esimies menestyy työssään ja on tyytyväinen työhönsä. Hän on innostunut työstään ja saa omalla esimerkillään myös muut innostumaan. Itsensä hyväksymisessä apuna voisi toimia holistisen ihmiskäsityksen mukanaan tuoma ymmärrys esimiehen omasta ainutlaatuisuudestaan ja kokonaisvaltaisuudestaan. Ymmärryksen kautta omia tunteitaan voisi hallita ja omia kokemuslaatujaan, kuten intuitiota ja uskoa uskallettaisiin ehkä paremmin hyödyntää esimiestyössä.

Åhmanin (2003) tutkimuksessa oman mielen johtamisella todettiin olevan selvä yhteys yksilön menestymiseen postmodernissa organisaatioympäristössä. Tämän lisäksi oman mielen johtamisen nähtiin parantavan myös koko organisaation tuloksellisuutta. Hyvinvoivat, itsensä kanssa sinut olevat esimiehet voisivat tarjota oman osaamisensa kokonaisvaltaisemmin organisaatioiden käyttöön. Työn imu ja riittävä vapaa-aika antavat luovuudelle tilaa ja mahdollistavat siten uusien innovaatioiden syntymisen. Tämä on tärkeää niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioissa. Väestön ikärakenteen muutoksen myötä toimintoja on jatkuvasti kehitettävä, jotta organisaation perustehtävää voidaan tulevaisuudessakin toteuttaa koko ajan vähenevällä henkilöstömäärällä.

Sallivaan itsensä johtamiseen liittyy monia autenttiseen johtajuuteen liitettyjä piirteitä. Autenttinen johtaja uskaltaa olla rehellisesti oma itsensä ja saa aidolla läsnäolollaan parannettua alaistensa luottamusta ja sitoutumista (ks. esim. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa 2005). Uskon, että myös itsensä kanssa sinut oleva, salliva itsensä johtaja voisi esimerkillään parantaa alaistensa työhyvinvointia, edistää avoimen organisaatiokulttuurin syntymistä sekä lopulta vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen. Sallimalla sallivaa itsensä johtamista organisaatiot voisivat tukea myös oman työnantajakuvansa kehittymistä myönteiseen suuntaan. Tämä on tärkeää kilpailtaessa tulevaisuudessa osaavasta työvoimasta suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli etsiä uudenlaista ymmärrystä itsensä johtamisesta tutkimalla sitä empiirisesti fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen metodein. Tutkimusprosessi kokonaisuudessaan oli minulle aloittelevana tutkijana erittäin haasteellinen, mutta myös opettavainen kokemus. Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni onnistumista, tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä tutkimuseettisiä näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitän tutkimuksen tuloksiin pohjautuvia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimukseni koen siinä mielessä onnistuneeksi, että pystyin asettamani tutkimuskysymyksen ja fenomenologisen metodin avulla tavoittamaan tietoa itsensä johtamisen kokemuksen perusrakenteesta, jonka olen esittänyt tämän tutkimuksen tuloksena yleisen merkitysverkoston muodossa. Tutkimustulosten kautta pystyin myös saavuttamaan tutkimukseni tavoitteen, eli luomaan uudenlaista ymmärrystä itsensä johtamisesta. Tutkimukseni tulokset ovat jossain määrin samankaltaisia itsensä johtamisesta aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa, mutta ilmiöstä paljastui myös monia sellaisia ulottuvuuksia, joita ei aiemmissa tutkimuksissa ole tullut ilmi. Tämä johtuu varmasti osaksi siitä, ettei itsensä johtamista ole aiemmin juurikaan tutkittu fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta.

Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa lähtökohtana on tutkijan kyky tavoittaa tutkimansa ilmiö sellaisena, kuin se tutkittaville ilmenee. Apunaan tutkija käyttää omien ennakkokäsitystensä sulkeistamista ja systemaattista fenomenologista metodologiaa. Vain sulkeistamisen avulla tutkittava kohde voi ilmetä, ja tutkija voi tulla tutkimansa aiheen yllättämäksi. (Perttula 1995a, 45; Perttula 2008, 145.) Seurasin fenomenologisen metodin vaiheita

tutkimusaineistoa analysoidessani erityisen tarkasti. Tärkeimmäksi muodostui juuri sulkeistamisen vaade, jota pyrin parhaimpani mukaan noudattamaan koko tutkimusprosessin ajan. Koen tullessi tutkimani ilmiön yllättämäksi, sillä vastoin ennako-odotuksiani itsensä johtamiseen liittyi ilmiönä paljon muutakin kuin konkreettiset itsensä johtamisen keinot. Tutkimukseni perusteella itsensä johtamiseen liittyi olennaisesti myös esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen, muilta saatava tuki sekä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus.

Fenomenologinen kokemuksen tutkimus on aina tutkijan tekemää, sillä tutkijan olemus käsitetään yhtäläillä kokevaksi ja tilanteensa kietoutuneeksi kuin tutkittavienkin. Tutkijan oma subjektiivisuus tekee periaatteessa mahdottomaksi niin sanottujen puhtaiden ilmiöiden näkemisen, mutta samalla hänen kokeva ominaislaatuensa on edellytys tutkimukselliselle ymmärtämiselle. Tästä syystä fenomenologisen tutkimuksen objektiivisuus tarkoittaa tutkimuksessa saavutetun tiedon välittymistä suhteellisen muuttumattomana tutkimusprosessin vaiheesta toiseen. Toisin sanoen tutkijan oma vastuullisuus fenomenologisen metodin kurinalaisesta noudattamisesta on tutkimuksen objektiivisuuden kannalta olennaista, sillä sen kautta voidaan tavoittaa tutkittava ilmiö sellaisena, kuin se tutkittavien kokemuksissa ilmenee. (Perttula 1995a; Perttula 2008.)

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä tutkijan toimintaa tulee ohjata tutkimusalan eettiset periaatteet ja hyvä tieteellinen käytäntö, joka on myös tutkimuksen luotettavuuden edellytys (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2004; 2009). Mielestäni fenomenologinen kokemuksen tutkimus tarjoaa tutkimusorientaationa hyvän pohjan eettiselle tutkimuksen tekemiselle. Tutkittaessa yksilöiden kokemuksia, nousee tutkittavan ilmiön kunnioittaminen ja arvostaminen tutkimuksen tekemisen keskiöön. Kokemuksen tutkimuksessa tutkittavalle ilmiölle annetaan mahdollisuus näyttäytyä sellaisena kuin se tutkittavien elämäntilanteissa ilmenee, eikä tutkija rajaa ilmiötä etukäteen käsitteellistämällä, kuten kvantitatiivisessa tutkimustavassa. Kokemuksen tutkimuksessa korostetaan myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä luottamuksen syntymistä tutkijan ja tutkittavan välillä. (Perttula 2008.) Nämä seikat lukeutuvat myös ihmistieteisiin luettavien tieteenalojen eettisiin periaatteisiin (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009).

Yksilön ja hänen kokemuksensa kunnioittaminen on kokemuksen tutkimuksessa avainasemassa (Perttula 2008). Kunnioittamiseen kuuluu olennaisesti myös eettisten periaatteiden mu-

kaisesti ihmisten yksityisyyteen ja tietosuojaan liittyvät asiat (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009). Kiinnitin näihin asioihin erityistä huomiota tutkimusprosessini eri vaiheissa. Säilytin tutkimusaineistoani tutkimusprosessin ajan huolellisesti vain itseni saatavilla ja hävitin sen tutkimusprosessin päätyttyä asianmukaisesti. Pidin tärkeänä myös sitä, että raportoin tutkimukseni siten, etteivät haastattelemani esimiehet olleet raportista tunnistettavissa.

Tutkimusprosessi on tutkijalle oppimista niin tutkimuksen tekemisestä kuin omasta itsestään. Tämän tutkimuksen aikana tein ensimmäistä kertaa fenomenologista kokemuksen tutkimusta. Kokemattomuudestani huolimatta tutkimusprosessini oli kokonaisuutena varsin onnistunut: pystyin vastaamaan esittämäni tutkimuskysymykseen ja tavoitin tutkimukselleni asettamani tavoitteet. Omasta itsestäni opin paljon reflektoidessani omia kokemuksiani ja ennakkokäsityksiäni. Jos jotakin voisin tehdä toisin, haastattelisin useampaa esimiestä. Tämän tutkimuksen heikkoutena oli haastatteluaineiston pienen määrän lisäksi myös haastattelukertojen määrä. Aineiston analyysin edetessä huomasin, että joistakin asioista olisi voinut olla hyvä kysyä lisää, minkä vuoksi toinen haastattelukierros olisi voinut rikastuttaa tutkimani ilmiön ymmärrystä.

Itsensä johtamista on tutkittu suhteellisen paljon, mutta pääsääntöisesti vain yksittäisten tieteenalojen kapeista näkökulmista. Tämä tutkimus tarjoaa yhden uuden näkökulman itsensä johtamisen tutkimukseen. Uutena ajatuksena muodostui idea *sallivasta ja sallitusta itsensä johtamisesta*, jonka tutkiminen tarjoaisi hyvän jatkumon tälle tutkimukselle. Käsitettä tulisi tutkia sekä kokemuksen tutkimuksen metodein että teoreettisesti. Sydänmaanlakka (2006, 27 – 28) korostaa, itsensä johtamisen tutkimuksessa tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa. Sydänmaanlakan Oy Minä Ab –malli pohjautuu niin stoalaisuuteen, joogafilosofiaan, psykologiaan, tietoisuustutkimukseen kuin myös erilaisiin liikkeenjohdon teorioihin. *Sullivan itsensä johtamisen* –mallia voisi tutkimuksellisesti lähestyä muun muassa holistisen ihmiskäsityksen sekä autenttisen johtamisen teorioiden näkökulmista. Teoreettisen käsitteenmuodostuksen jälkeen voitaisiin suunnitella ja toteuttaa sullivan itsensä johtamisen käsitteeseen pohjautuva esimiehille suunnattu koulutuskokonaisuus, jota testattaisiin ja sen vaikuttavuutta arvioitaisiin.

LÄHTEET

- Backman, J. 2010. Heidegger ja fenomenologian asia. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen & J. Taipale (toim.) *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus, 60 – 78.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology* 21, 296 – 318.
- Carson, C. M. & King Jr, J. E. 2005. Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment. *Management Decision* 43, 1049 – 1053.
- Chung, A., Chen, I-H., Yun-Ping Lee, A., Chun Chen, H. & Lin, Y. 2011. Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification. *Journal of Organizational Change Management* 24, 299 – 313.
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. A. 2001. The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health and work outcomes. *The Journal of Psychology* 135, 469 – 485.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2011. The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality* 39, 369 – 380.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2010. The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence. *Social Behavior and Personality* 38, 1191 – 1196.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. 2005. “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16, 342 – 372.
- Georgianna, S. 2007. Self-leadership: a cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology* 22, 569 – 589.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Ho, J. & Nesbit, P. L. 2009. A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology* 24, 450 – 476.
- Hopen, D. 2010. The changing role and practices of successful leaders. *The Journal of Quality and Participation* 33 (1), 4 – 9.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. 2004. The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology* 19, 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, 672 – 691.
- Latomaa, T. 2008. Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 17 – 88.
- Latomaa, T. 2006. Psykologian perusteita vai ”käsiterunoutta”? *Psykologia* 41, 374 – 382.
- Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 163 – 194.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. 2007. Work-stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review* 17, 374 – 387.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11, 585 – 600.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. 1991. Inner leadership: creating productive thought patterns. *Academy of Management Executive* 5, 87 – 95.
- Manz, C. C. & Sims Jr. H. P. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly* 32, 106 – 129.

- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (toim.) 2010. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21, 270 – 295.
- Neck, C. P., Mitchell, T. L., Manz, C. C., Cooper, K. H. & Thompson, E. C. 2000. Observations – Fit to lead: is fitness the key to effective executive leadership? *Journal of Managerial Psychology* 15, 833 – 841.
- Neck, C. P., Nouri, H. & Godwin, J. L. 2003. How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review* 13, 691 – 707.
- Niskanen, S. 2008. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 89 – 114.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pearce, C. L. 2007. The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review* 17, 355 – 359.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. 2005. The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34, 130 – 140.
- Pekka, T., Kaartinen, R. & Forma, P. 2011. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 3/2011. Helsinki: Keva.
- Perttula, J. 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteen-teoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115 – 162.
- Perttula, J. 2003. Psykologia tajuntatieteenä. *Psykologia* 38, 188 – 192.

- Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31, 428 – 442.
- Perttula, J. 1995a. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 26, 39 – 47.
- Perttula, J. 1995b. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena, johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Rauhala, L. 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1995. Tajunnan itsepuolustus. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Maailmankuvan kokonaisuuden erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta 41. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Saarinen, E. 2002. Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa I. Niiniluoto & E. Saarinen (toim.) *Nykyajan filosofia*. Helsinki: WSOY, 215-260.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. Self-leadership: a multilevel review. *Journal of Management* 37, 185 – 222.
- Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Helsinki: suomen Kuntaliitto.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkojulkaisu saatavilla osoitteesta [Viitattu 30.10.2012]:
http://www.tenk.fi/eettinen_ennakoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2004. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Verkojulkaisu saatavil-

la osoitteesta [Viitattu 30.10.2012]:

http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/htkfi.pdf

Tökkäri, V. & Perttula, J. 2010. Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. *Aikuiskasvatus* 30, 120 – 129.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsinki University of Technology. Industrial Management and Work and Organisational Psychology Dissertation Series No 12. Espoo.