

Veera Kansanen

# AJANHALLINTA ITSENSÄ JOHTAMISEN VÄLINEENÄ ESIMIESTYÖSSÄ

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Veera Kansanen	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Ajanhallinta itsensä johtamisen välineenä esimiestyössä		83 sivua 2 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Yritys X		
<b>Ohjaaja</b>		
Maria Kangasniemi-Haapala		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee esimiestyötä ja esimiestyön ajanhallintaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomessa toimiva finanssialan yritys, jota käsitellään tässä työssä nimettömästi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiestyötä ja ajanhallintaa selvittämällä, kuinka yrityksen esimiehet hallitsevat työaikaansa ja johtavat itseään, sekä kuinka esimiehet kokivat esimiestyön ja millaisia ajanhallinnallisia haasteita esimiehet työnsä toteuttamisessa kohtasivat. Tavoitteena oli löytää ja tarjota Yritys X:lle kehitysehdotuksia sekä ideoita esimiestyön ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen kehittämiseksi ja tueksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja sen tiedonkeruumenetelminä olivat työpäiväkirja sekä yksilöhaastattelu. Käytettyjen menetelmien avulla pyrittiin selvittämään esimiesten ajanhallinnan nykytila sekä haasteet, ja luomaan kokonaiskuva esimiesten käyttämistä ajanhallinnan keinoista.</p> <p>Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat esimiesroolin sisältämät vastuut sekä velvollisuudet luonnollisena osana työtään, mutta roolin toteuttamiseen liittyy myös haasteita. Tuloksista selviää, että esimiesten työaika on hyvin joustava käsite, ja se näkyy ajoittain työpäivien venymisenä ja sisältää myös ajoittaista kiirettä. Keskimäärin noin kolmasosa esimiesten työajasta kuluu erilaisiin palavereihin sekä sähköpostien ja pikaviestien käsittelyyn. Muita ajanhallintaan liittyviä haasteita olivat kalenterin hallinta, delegointi mahdollisuuksien vähyys sekä itsensä johtamiseen liittyvät haasteet.</p> <p>Tutkimuksen perusteella esimiehet pyrkivät työssään priorisoimaan työtehtäviä, organisoi- maan toimintaansa sekä mahdollisuuksien mukaan myös delegoimaan tehtäviä, jotta kiire työssä ei kasvaisi liian suureksi. He myös suunnittelevat työaikaansa ja pyrkivät kehittämään itseään. Itsensä johtaminen sekä tunneäly nousevat tärkeiksi asioiksi esimiestyössä, ja itsensä johtamisella on myös vaikutus oman toiminnan kehittämiseen. Tutkimusraportin lopussa on esitetty suosituksia ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen kehittämiseen.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
esimiestyö, itsensä johtaminen, ajanhallinta		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Veera Kansanen	Bachelor of Business Administration	November 2019
<b>Thesis title</b>		
Time management as tool of the self-management in supervisor work		83 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Company X		
<b>Supervisor</b>		
Maria Kangasniemi-Haapala		
<b>Abstract</b>		
<p>This thesis examined the work of a supervisor and time management in it. The thesis was assigned by a financial company operating in Finland, which is treated anonymously in this thesis. The objective of the thesis was to study the matter by examining how Company's supervisors manage their time and manage themselves. In addition, the study examined how the supervisors experienced their main tasks and what kind of challenges in managing their time the supervisors faced. The purpose was to find and provide development suggestions and ideas for time management and for self-management for the supervisors working at Company X.</p> <p>The thesis was made as a qualitative study and its' data collection methods were a work diary and individual interviews. The methods used, were used to find out the current status and challenges of the supervisors' time management and to provide an overall picture of the supervisors' tools to manage their time.</p> <p>According to the study, the supervisors experienced the responsibilities and duties contained by the superior's role as a natural part of their work but there were challenges in carrying out the role. It became clear that the supervisors' working hours were a very flexible term which manifested itself as prolonged workdays and occasional feelings of rush. On average a third of the working hours was spent on different meetings and handling of e-mails and instant messages. Other challenges - which were related to time management – were the control of one's calendar, poor possibilities of delegation and challenges with self-management.</p> <p>The study indicates that the superiors try to prioritize assignments in their work, organizing their own work and delegating tasks as far as possible, so that the hurry would not grow too big. They also plan their working hours and try to develop themselves. Self-management and emotional intelligence are important matters in the supervisors' work and self-management influences the development of your own work. At the end of the research report, there are recommendations for improving time management and self-management.</p>		
<b>Keywords</b>		
supervisory work, self-management, time management		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	ESIMIESTYÖ .....	7
2.1	Esimiestyön ominaispiirteet .....	8
2.2	Esimiehen roolit .....	11
2.3	Delegointi .....	13
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN .....	15
3.1	Oy Minä Ab -malli .....	16
3.2	Itsetuntemuksen kehittäminen .....	19
3.3	Tunneälykyys .....	21
3.4	Stressin hallinta työelämässä .....	24
4	AJANHALLINTA .....	26
4.1	Ajankäytön ja työn suunnittelu .....	26
4.2	Aikavarkaat .....	29
4.3	Kiireen hallinta .....	31
4.4	Eisenhowerin ajanhallintamatriisi .....	33
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	36
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINIESTO .....	36
6.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä .....	37
6.2	Tutkimusaineiston hankinta .....	38
6.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	40
6.4	Tutkimuksen toteutus opinnäytetyössä .....	42
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	45
7.1	Työajanseurannan tulokset .....	46
7.2	Teemahaastattelun tulokset .....	50
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPITEET .....	59
8.1	Johtopäätökset .....	60
8.2	Kehittämisehdotukset .....	66

8.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	71
8.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	75
9	LOPUKSI.....	75

## LÄHTEET

## LIITTEET

Liite 1. Työpäiväkirja -pohja

Liite 2. Haastattelurunko

## KUVALUETTELO

# 1 JOHDANTO

Alati muuttuva liiketoimintaympäristö on korostanut ajanhallinnan merkitystä organisaatioissa viimeisten vuosikymmenten aikana. Nopeat muutokset vaativat ennen kaikkea joustavuutta, sopeutuvuutta, priorisointitaitoja sekä nopeaa reagointikykyä. Jotta näihin vaatimuksiin voitaisiin vastata, on ensiarvoisen tärkeää huomioida omaa toimintaa ohjaavat, tiedostetut sekä tiedostamattomat tekijät. Tätä kutsutaan itsensä johtamiseksi.

Ajanhallinta on osa itsensä johtamista ja siihen liittyvät haasteet ovat näkyvä osa nykyistä arkipäiväämme. Useat myös kokevat tarvitsevansa ratkaisukeinoja kohtaamiinsa ajanhallinnallisiin haasteisiin. Ajanhallinta on ollut pinnalla myös toimeksiantaja yrityksessä. Tästä syystä opinnäytetyöni käsittelee ajanhallintaa ja sen haasteita sekä itsensä johtamisen merkitystä näiden ratkaisemisessa.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Suomessa toimivalle finanssialan organisaatiolle, jota kuvataan toimeksiantaja organisaation pyynnöstä tässä opinnäytetyössä Yritys X:nä. Tutkimus on toteutettu niin, että yritys sekä työhön osallistuneet pysyvät tunnistamattomina. Organisaation sisällä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan organisaation esimiehiä, joilla on jo omakohtaista kokemusta ajanhallinnasta esimiestyössä, eikä heillä ole johdettavanaan esimiesalaisia. Tutkimukseen osallistuvat esimiehet valittiin vapaaehtoisten joukosta, opinnäytetyön tekijän toimesta. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ja tarjota kehitysehdotuksia sekä ideoita esimiestyön ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen kehittämiseksi ja tueksi. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Kuinka yrityksen esimiehet tällä hetkellä hallitsevat aikaansa ja johtavat itseään?
2. Miten esimiehet kokevat esimiestyön ja millaisia ajanhallinnallisia haasteita esimiehet työn toteuttamisessa kohtaavat?

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka toteutettiin seuraamalla valittujen esimiesten ajanhallintaa työpäiväkirjan avulla. Työajanseurannan jälkeen osallistuneille esimiehille pidettiin yksilöhaastattelut, jotka olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. Tutkimus on rajattu

koskemaan ainoastaan yrityksen esimiehiä, joilla on kokemusta ajanhallinnasta esimiesroolissa eikä heillä ole johdettavanaan esimiesalaisia.

Työn teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen pääluukuun: esimiestyöhön, itsensä johtamiseen sekä ajanhallintaan. Ensimmäinen luku käsittelee esimiestyötä esimiestyön ominaispiirteiden, esimiehen roolien sekä delegoinnin teemojen kautta. Toisessa pääluvussa tarkastellaan itsensä johtamista. Itsensä johtamisen luvussa käsitellään muun muassa Pentti Sydänmaanlakan Oy Minä Ab -mallia sekä itsetuntemuksen kehittämistä. Itsensä johtamista käsitellään tässä luvussa työelämässä tapahtuvan itsensä johtamisen näkökulmasta. Kolmannessa pääluvussa käsitellään työelämän ajanhallintaa. Luvussa syvennytään erityisesti ajanhallinnan menetelmiin sekä Eisenhowerin ajanhallintamatriisin periaatteisiin.

Teorialukujen jälkeen työssä esitellään työn toimeksiantaja, jota kuvataan toimeksiantajan pyynnöstä nimellä Yritys X. Luvussa 6 käydään läpi tarkemmin tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä se, kuinka juuri tämä opinnäytetyö on toteutettu. Luku 7 käsittelee tutkimuksen tuloksia, jonka jälkeen on avattu opinnäytetyön tekijän johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset aiheeseen liittyen. Myös tutkimuksen luotettavuutta käsitellään luvussa 7. Aivan opinnäytetyön lopuksi kirjoittaja pohtii omia näkemyksiään opinnäytetyöprosessista kokonaisuudessaan.

## **2 ESIMIESTYÖ**

Esimiestyö on asema, johon henkilö nimitetään. Lisäksi se on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken sekä työyhteisössä, että sen ulkopuolella. (Jalava 2001, 9; Kaistila s.a., 6.) Esimiestyöhön kuuluu sekä suoraa että epäsuoraa esimiestyötä, ja tämä esimiehen tulisikin roolissaan tiedostaa. Tilanteet ja toimenpiteet, jotka vaativat esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta, ovat suoraa esimiestyötä. Suorassa esimiestyössä esimies on konkreettisesti läsnä alaisilleen, toisin kuin epäsuorassa esimiestyössä. Epäsuorasta esimiestyöstä voidaan käyttää esimerkkinä tilannetta, jossa esimies osallistuu valmennukseen, jonka tavoitteena on kehittää esimiestä työssään. Näin hän työskentelee työyhteisön tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi, vaikkei ole konkreettisesti läsnä alaisilleen. (Aarnikoivu 2013, 128.)

Esimiestyö ei ole vain lisä aikaisempiin tehtäviin, vaan se vaatii aivan uudenlaista ammattitaitoa (Salminen 2006, 21–22). Kukaan ei synny johtajaksi, mutta siihen liittyviä taitoja voi oppia ja ennen kaikkea kokemus tuo mukanaan tarvittavaa osaamista. Kyse on lopunperin siitä, haluaako henkilö oppia sekä kehittyä ja kasvaa johtajaksi. (Järvinen 2010, 8; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

## **2.1 Esimiestyön ominaispiirteet**

Työelämän kasvavat vaatimukset ja monipuolistuvat tehtävät haastavat esimiesten johtamisvalmiuksia (Kaistila s.a., 6). Lisähaasteita tuovat myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset sekä ihmisten henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet (Järvinen 2013, 22). Kaikilla työntekijöillä on oikeus omaan esimieheen (Moisalo 2010, 17).

Vaikka organisaation toimiala, kulttuuri sekä henkilöstö vaikuttavat esimiestyöhön, on siinä myös säännönmukaisuuksia (Surakka & Laine 2011, 13). Esimies on yrityksen näkökulmasta vastuussa organisaation toiminnasta, ja näin ollen hän toimii yrityksen edustajana, jonka päätehtävänä on toteuttaa organisaation strategiaa oman työyhteisönsä kautta. Esimies tekee kiinteää yhteistyötä eri osapuolten kesken, niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin, ja tämän vuoksi esimiehen tulee olla näkyvä osa omassa työyhteisössään sekä kyettävä tarkastelemaan organisaation toimintaa myös laajalla skaalalla. (Salminen 2006, 23–24; Kaistila s.a., 6.) Salminen (2006, 23–24) korostaa, että esimiehen on myös pidettävä huolta, että yrityksen tavoitteet sekä asiakasnäkökulma säilyvät toiminnan suunnannäyttäjinä.

Järvinen (2013, 19–23) nostaa esimiestyön tärkeimmäksi tehtäväksi työyhteisön perustehtävän kirkastamisen sekä toteutumisen varmistamisen, ja näin ollen hänen on myös varmistettava alaisilleen puitteet sekä mahdollisuudet tämän perustehtävän toteuttamiseen. Esimiehen on tärkeää myös konkretisoida alaisilleen, miksi töissä ollaan ja mikä on heidän perustehtävänsä organisaation kokonaisuudessa. Kaistilan (s.a., 7) mukaan se, että jokainen tietää oman perustehtävänsä sekä siihen kuuluvat vastuut ja velvollisuudet, ovat toimivan



työyhteisön edellytys. Esimies on vastuussa niiden tavoitteiden toteutumisesta, jotka toiminnalle on asetettu. Aarnikoivu (2008, 34) kiteyttääkin esimiehen keskeisimmäksi tehtäväksi tiimensä johtamisen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen sekä tulokseen.

Esimiestyö pitää sisällään paljon vastuuta sekä valtaa. Suomen lainsäädäntö määrittelee pitkälti esimiehen vallan ja vastuun työntekijöihin nähden, ja esimerkiksi Juuti (2018) nostaa esiin, että esimiehen vastuu koostuu käytännössä seuraavista asioista:

- organisaation sekä oman tiimin toiminnan seuranta ja valvonta
- henkilöstön tasapuolinen kohtelu
- nopea reagointi erilaisiin tilanteisiin
- varhainen puuttuminen epäkohtiin
- palautteen anto
- avoin viestintä.

Esimiehen tulisi myös pääpiirteittäin tuntea kaikkiaan seitsemän lakia, jotka määrittävät esimiehen valtaa ja vastuuta työntekijöihin nähden, mm. työsopimuslaki sekä työaikalaki ovat ehdottoman tärkeässä roolissa myös esimiehen päivittäisessä työssä. Lisäksi esimiehen olisi hyvä tuntea pääpiirteet myös työturvallisuuslaista, laista yhteistoiminnasta yrityksissä, laista yksityisyyden suojasta työelämässä, työterveyslaista sekä yhdenvertaisuuslaista. (Juuti 2018.)

Valta ja vastuut määrittävät myös joiltain osin esimiehen tehtäviä. Juutin (2018) mielestä keskeisimpiä esimiehen tehtäviä ovatkin seuraavat:

- suunnittelu
- organisointi
- henkilöstön hankinta ja kehittäminen
- ohjaus ja johtaminen
- koordinointi
- raportointi
- budjetointi.

Näin ollen myös erilaisten hallinnollisten asioiden hoitaminen kuuluvat esimiehen työhön (Pihl 2019).

Kaistila (s.a., 6–7) vertaa esimiestehtävää ulko- ja sisäministerinä toimimiseen. Esimies toimii työssään tiedonvälittäjän roolissa, jonka myötä hän vastaa tiedonkulusta sekä työyhteisöön päin, että sen ulkopuolelle. Erityisen tärkeää tiedottamisen kannalta on, että se on oikea-aikaista sekä kattavaa. Näin esimies voi myös ennaltaehkäistä työyhteisön spekulatioiden sekä vajaan tiedon aiheuttamaa levottomuutta sekä epätietoisuutta. Samaa korostaa myös Kultanen (2016, 133), joka toteaa, että esimieheltä vaaditaan pelisilmää siihen, mitkä tiedot hän jakaa ja kenelle. Esimies voikin joutua esimerkiksi pohtimaan, onko hänen hallussaan oleva tieto sellaista, joka tulisi jakaa kaikille alaisille tai vain osalle heistä, vai onko tieto sellainen, joka hänen tulisi pitää kokonaan itsellään. Esimiehen tiedonvälittäjän tehtävässä haasteena on, että hänen on osattava siirtää tieto tarkoituksenmukaisiin kohteisiin, mikäli tieto on jaettavissa.

Esimes on hyvin usein taustaltaan sen alan tai osaamisen asiantuntija, jonka esimiehenä hän toimii (Jalava 2001, 11). Esimesrooli tuo mukanaan kuitenkin aivan uuden näkökulman, eikä oman esimesroolin löytäminen ole aina helppoa (Salminen 2006, 21–22). Esimes joutuu työarjessaan pohtimaan aikansa jakamista asioiden ja ihmisten johtamisen välillä (Moisalo 2010, 16). Pysyvää menestystä on kuitenkin hyvin hankala saavuttaa, mikäli asioiden ja ihmisten johtaminen eivät ole tasapainossa (Salminen 2006, 27–28). Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 8) nostavatkin esille, että aikaisemmin vahvana esimiehen tehtävissä näkynyt asioiden johtaminen sekä työhön liittyvä organisointi on nykyajan johtamiskulttuurissa jäänyt pienempään rooliin ihmisten johtamisen rinnalla, joka on noussut esimiehen keskeiseksi tehtäväksi. Esimiehen perinteinen kaikkietävä rooli on jäänyt taakse ja esimiestyö on siirtynyt entistä voimakkaammin valmentavampaan suuntaan, jossa esimiehen tärkein tehtävä on antaa alaisilleen valmiudet menestyä työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

Henkilöstön mitoituksesta sekä työyhteisölle asetettujen tavoitteiden ja tehtävien tasapainosta huolehtiminen kuuluvat esimiehen tärkeimpiin tehtäviin (Kaistila s.a. 10). Tähän yhtyy myös Kultanen (2016, 134–135), joka toteaa, että esimieheltä vaaditaan hyvää näkemystä oman työyhteisön resurssitar-

peesta, jotta arjessa selviydytään ja asetettuihin tavoitteisiin pystytään vastaamaan. Esimiehen on myös järjestettävä työt niin, että yksilön ja yhteisön osaaaminen sekä suoritettavat tehtävät kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla (Kaistila s.a. 10).

Esimehen on myös huolehdittava, että yleissopimuksen mukainen välitön yhteistoiminta toteutuu. Tähän kuuluvat esimerkiksi kehityskeskustelut, joihin jokaisella työntekijällä on oikeus. Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä sekä siinä kehittymiseen. Vaikka oman osaamisen kehittäminen on jokaisen henkilökohtainen vastuu, tulee esimiehen varmistaa, että osaamisen kehittämisessä mennään sellaiseen suuntaan, joka myös hyödyttää koko työyhteisöä. Lisäksi se on oivallinen tilaisuus palautteen saamiseen sekä antamiseen. (Kaistila s.a. 8–13.) Kun esimies antaa palautetta työntekijöille, toimii se myös kokonaisuudessaan merkityksen luomisen työkaluna, koska se ohjaa työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa sekä motivoi henkilöitä. Usein kuitenkin keskitytään vain esimiehen antamaan palautteeseen, mutta palautteen antaminen on myös työntekijän tehtävä. Sekä esimies että alainen ansaitsevat rakentavaa palautetta tekemisestään ja mikäli sitä ei anneta, ei voida myöskään olettaa, että esimies tai työntekijä kehittyvät tai muuttavat toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 141–142.)

Salminen (2006, 24–28) muistuttaakin, että esimies toimii alaistensa mukana jokapäiväisessä työssä, joka vaatii häneltä läsnäoloa, alaisten motivointia, palautteen antoon ja saamiseen liittyvän kulttuurin rakentamista, päivittäisten pulmien ratkaisukykyä yhdessä alaistensa kanssa sekä ennen kaikkea esimerkkinä olemista.

## **2.2 Esimiehen roolit**

Henkilön persoona vaikuttaa myös hänen esimiesrooliinsa. Rooli kuvastaa henkilön toiminnallista muotoa, jolloin henkilö omaksuu tietyn roolin toisten henkilöiden mukana ollessa. (Jalava 2001, 18.) Verrattaessa muihin työyhteisön jäseniin, on esimiehen rooli poikkeava, koska esimiehen pääasiallinen tehtävä on olla organisaation edustaja. Tämän vuoksi esimiehen on myös pidettävä riittävää etäisyyttä alaisiinsa, jotta objektiivisuus ja tasapuolisuus toiminnassa säilyy. (Järvinen 2013, 60.)

Esimiehen roolissa toimimiseen ja sen haltuunottoon liittyy vahvasti käsitteet muodollinen sekä persoonallinen valta ja auktoriteetti. Muodollinen valta ja auktoriteetti syntyvät, kun organisaatio valtuuttaa esimiehen toimimaan esimiesroolissaan, kun taas persoonallinen valta sekä auktoriteetti tulee esimiehen ansaita alaistensa silmissä. Roolin haltuunotossa on erityisen tärkeää muistaa, että molempia valtoja ja auktoriteetteja tarvitaan. (Aarnikoivu 2008, 28.) Tähän viittaa myös Järvinen (2013, 31), joka toteaa, että organisaation olisikin ilmaistava selkeästi esimiehen vastuut, velvollisuudet sekä valtaoikeus eli määriteltävä muodollinen valta ja auktoriteetti. Lisäksi esimiehen on ehdottoman tärkeää myös käyttää saamaansa valtaa sekä omaa auktoriteettiaan, koska johtajuutta ei saada, vaan se tulee ottaa ja ansaita. Näin muodostuu persoonallinen valta ja auktoriteetti.

Hyvin usein rooliodotukset voivat tuottaa hankaluuksia esimiehelle, jolloin myös itselleen toimivaa johtajuusroolia on hankala muodostaa. Esimiesrooliin kohdistuvat odotukset voivat tulla monesta eri lähteestä, mm. johdettavilta, organisaatiolta tai asiakkailta, ja jokaisella odotukset ovat erilaisia. Se, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvia odotuksia, muodostaa hänen esimiesroolinsa. Kuitenkaan pelkkä odotuksien tunnistaminen ja havaitseminen eivät takaa esimiesroolissa onnistumista. Onnistumiseen vaikuttavat myös toiminnan muuttaminen odotusten mukaiseksi, esimiehen osaaminen, persoona sekä kyky ja halu tarkastella sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti. (Jalava 2001, 18–19.) Kultanen (2016, 102) korostaakin, että ”oikeanlainen” johtaminen on aikaan ja paikkaan sitoutunutta, eikä ole olemassa yhtä ”hyvää tapaa” johtaa, vaan erilaisissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä vaaditaan erilaista johtajaa.

Esimiehellä on esimerkiksi hyvin tärkeä rooli ongelmien käsittelijänä sekä ratkaisijana. Esimiehellä tuleekin olla valmius kohdata vaikeitakin tilanteita. (Kultanen 2016, 133.) Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa ryhtymään toimiin ongelmatilanteissa, ja näin ollen esimies on työnantajan edustajana velvollinen ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin asian selvittämiseksi (Kaistila s.a., 17).

### 2.3 Delegointi

Erilaiset roolit luovat houkutuksia, mutta esimiestyölle on varattava tarpeeksi aikaa. Aikaisemmin asiantuntijana toiminut esimies voi kokea houkutusta tehdä tehtäviä, jotka hän osaa sekä tuntee hyvin ja samalla hän kokee houkutusta olla oppimatta esimiesrooliinsa liittyviä uusia asioita, koska ne voivat tuntea vierailta. (Jalava 2001, 52–53.) Joskus uusi esimies ei hoksaa sitä, ettei hänen tarvitse eikä hän voi, hoitaa kaikkea yksin, vaan hänen kuuluisi delegoida eteenpäin niitä tehtäviä, jotka hän on entisessä roolissaan hoitanut (Rytikangas 2008, 101).

Esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa sekä mahdollistaa alaisilleen työssä onnistuminen, ja yksi esimiesaseman suurimmista eduista onkin asioiden delegoiminen (Salminen 2006, 204; Surakka & Laine 2011, 113). Delegointi ei ole vain tehtävien siirtämistä toiselle henkilölle eikä valtuuttamista asioiden itsenäiseen ratkaisuun, vaan se on myös tapa kasvattaa ja osoittaa luottamusta alaisille sekä tukea heidän kehittymistään (Ristikangas & Ristikangas 2010, 178; Surakka & Laine 2011, 112).

Valitettavan usein koetaan, ettei delegoinnille ole aikaa kiireen keskellä. Koskaan ei kuitenkaan saisi olla niin kiire, ettei ehtisi delegoimaan. Vaikka asioiden hoitaminen itse olisi nopeampaa kuin delegointi, ei se poista kiirettä, vaan lisää sitä entisestään ja myös estää esimiehelle kuuluvan johtamistyön, koska aika kuluu rutiinitöiden hoitamiseen. (Surakka & Laine 2011, 112–113.)

Delegoiminen vie aikaa, eikä se aina ole helppoa, mutta pidemmällä tähtäimellä se kannattaa. Delegoinnin avulla esimies voi antaa myös itselleen aikaa panostaa omiin vahvuuksiin, auttaa keskittymään ja saavuttamaan tavoitteet ja tulevaisuuden kannalta merkitykselliset asiat. (Rytikangas 2008, 100–101.)

Lavas (2013) vertaa delegointia laivan kapteenina toimimiseen. Kapteenina siinä on kapteenin vastuut, joten anna muiden hoitaa purjeiden nostaminen. Delegointi vaikuttaa myös muuhun kuin ajanhallintaan. Delegoinnin avulla asia tulee todennäköisesti tehtyä paremmin, nopeammin, tehokkaammin tai vähintäänkin yhtä hyvin, kuin jos esimies itse tekisi sen. On aina muistettava, ettei

kukaan ole korvaamaton. Delegointi kasvattaa myös tiimin kapasiteettia käsitellä asioita ja tuo mahdollisuuden tehdä monia tehtäviä lyhyemmässä ajassa.

Delegointi voi onnistua tai epäonnistua. Lavas (2013) kertookin blogissaan kuusi vinkkiä delegointiprosessiin (kuva 1). Hyvin usein esimies hoitaa vaiheista vain yksi tai kaksi ja sen jälkeen ollaan tilanteessa, jossa joudutaan ihmettelemään, miksei tehtävää ole hoidettu kunnolla.



Kuva 1. 6 vinkkiä delegointiprosessiin (Lavas 2013)

Jotta delegoidut tehtävät tulevat hoidetuksi laadukkaasti, on tehtävät ensimmäiseksi määriteltävä hyvin selkeästi. Liiallinen suunnittelu ei kuitenkaan ole hyväksi, koska tällöin luomisen vapaus ja tekemisen ilo saattavat kärsiä. Esimiehen on myös viestittävä delegoinnista työntekijälle, eikä esimerkiksi sähköposti ole tähän tarkoitukseen kovinkaan hyvä. Sähköpostin käyttämisessä on se vaara, että viestiä ei ymmärretä oikein. Lavas (2013) kertoo kaksivaiheisen viestinnän olevan hyvä keino. Ensin lähetetään sähköpostilla delegoitavaan tehtävään liittyvät yleistiedot ja tämän jälkeen asia käydään vielä läpi esimerkiksi puhelimitse tai chatissa. Tehtävää yhdessä läpikäydessä on hyvä varmistua vielä siitä, että työntekijä on ymmärtänyt tehtävänsä ja sen mitä häneltä odotetaan.

Takaisindelegointia ei pitäisi tapahtua koskaan, mutta mikäli näin kuitenkin käy, on valmistelussa tapahtunut virhe. Takaisindelegointi nostaa päätään myös silloin, kun työntekijä ei osaa hoitaa tehtävää. Tämä tulisi ottaa valmentamismahdollisuutena, jolloin esimiehellä on mahdollisuus opastaa työntekijää tehtävän hoitamisessa. Näin työntekijät myös oppivat hoitamaan useampia työtehtäviä ja delegointi on tulevaisuudessa helpompaa ja myös tehokkaampaa. (Lavas 2013.)

Delegointiprosessin (kuva 1) viimeinen vaihe, seuranta, on erityisen tärkeä. Delegoidun työn etenemistä tulisi seurata, esimerkiksi keskustelemalla työntekijän kanssa työn etenemisestä. Näin voidaan osoittaa myös tukea ja luottamusta työntekijälle. On tärkeää muistaa, että rohkaisevan palautteen myötä myös työntekijän luottamus omiin kykyihinsä vahvistuu. (Lavas 2013.)

### **3 ITSENSÄ JOHTAMINEN**

Itsensä johtamiseen on monia näkökulmia ja erilaisia lähestymistapoja. Aikaisemmin erilaisille lähestymistavoille oli tyypillistä, että minuutta ja yksilöä tarkasteltiin objektina eikä niinkään subjektina eli tekijänä. Itsensä johtaminen vaatii kuitenkin nykypäivänä monitieteellistä lähestymistapaa. (Sydänmaanlakka 2006, 27–28.)

Sydänmaanlakka (2006, 5) toteaaakin, että jokaisen on ensin opittava johtamaan itseään, vasta sen jälkeen voimme oppia johtamaan muita. Aarnikoivun

(2013, 123) mielestä hyvä esimies tiedostaa itsensä johtamisen tärkeäksi esimiestehtäväksi muiden tehtävien ohella sekä sen, että voidakseen olla hyvä muille, on ensin oltava hyvä itselleen. Itsensä johtaminen on esimiehen oikeus sekä velvollisuus ja sen merkitys korostuu ennen kaikkea siinä, että esimies toimii myös esimerkkinä alaisilleen.

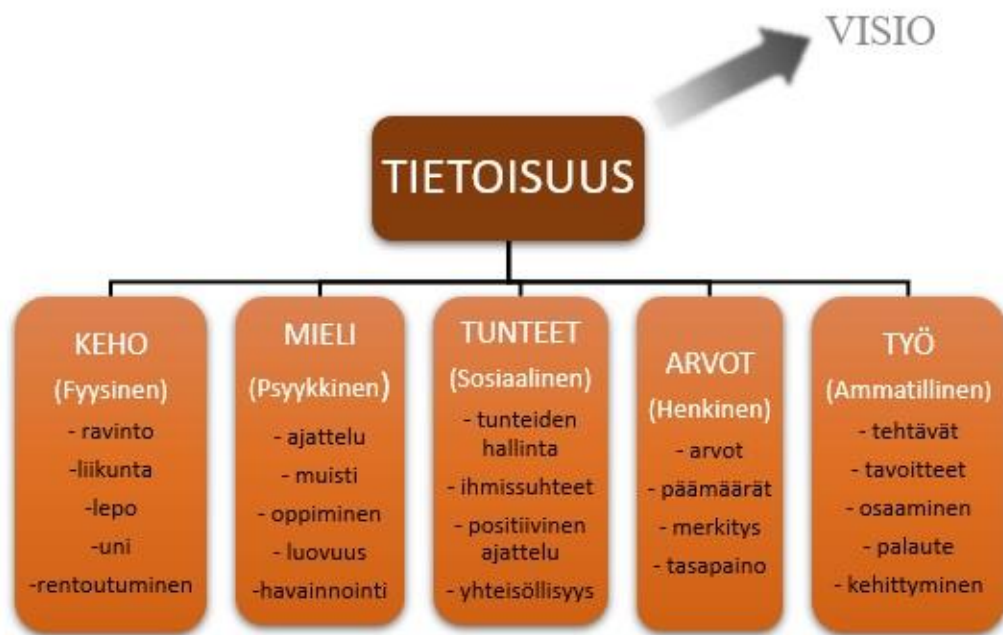
Itsensä johtamiseen liittyvät vahvasti myös tavoitteet, joiden valinta on ihmisen omissa käsissä, ulkopuolisista odotuksista huolimatta. Jokainen itse tietää omat tarpeensa, vahvuutensa ja voimavaransa, joiden pohjalta tavoitteita voidaan asettaa. Jotta näihin asetettuihin tavoitteisiin päästään, on osattava ohjata omaa toimintaa monella eri tasolla. Yleisesti tällä tarkoitetaan esimerkiksi ajatusten ja tunteiden johtamista, ajanhallintaa, suunnitelmallisuutta sekä tavoitteellisuutta, eli puhutaan itsensä johtamisen taidoista. (Pihlaja 2018, 13.)

### **3.1 Oy Minä Ab -malli**

Pentti Sydänmaanlakka (2006, 28) on luonut konkreettisen Oy Minä Ab -mallin, joka jäsentää itsensä johtamisen helpommin hahmotettavaan osa-alueisiin. Malli pohjautuu erilaisiin johtamisteorioista kerättyihin oivalluksiin, itsensä johtamisesta esitettyihin teorioihin sekä nykypsykologian tietämykseen ihmisestä ja ihmisenä olemisesta. Mallilla on myös hyvin selkeä kytkentä stoalaisuuteen ja joogafilosofiaan sekä tietoisuustutkimukseen. Tietoisuus on tärkeässä roolissa Oy Minä Ab -mallissa.

Oy Minä Ab -mallissa on kyse siitä, että jokainen ihminen on oman ”yrityksensä” toimitusjohtaja ja tätä yritystä tulisi osata johtaa kunnolla, jotta se menestyy eikä ajaudu konkurssiin. Kuten kuvassa 2 on esitetty, koostuu yrityksemme viidestä osastosta ja jokainen osasto hoitaa omaa toimintoaan. Näiden viiden osaston lisäksi yrityksessämme on myös kehitysosasto tai -prosessi, jota kutsutaan uudistukseksi. Jokaisen ihmisen tulisikin osata omassa ”yrityksessään” johtaa näiden osastojen omia sekä keskinäisiä toimintoja. (Sydänmaanlakka 2006, 30.)





Kuva 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29)

Ensimmäisenä osastona Oy Minä Ab:ssä on keho, joka huolehtii fyysisistä toiminnoista, kuten liikkumisesta, syömisestä, rentoutumisesta ja nukkumisesta. Keho on avainasemassa, koska ilman sitä ja sen toimivuutta, ei ihmistä olisi olemassa. Kehotietoisuuden kehittäminen on hyvin tärkeää, koska keho on mielen temppele, ja siitä tulisi muistaa pitää hyvää huolta myös silloin, kun kaikki toimii. (Sydänmaanlakka 2006, 30.)

Oy Minä Ab:n toinen osasto on mieli, joka vastaa psyykkisistä toiminnoista, kuten oppimisesta, ajattelemisesta, luovuudesta sekä muistamisesta. Tietoisuus alkaa ja kehittyy mielessä, ja sen myötä ihmiselle syntyy esimerkiksi minätietoisuus. Ihmisestä alkaa muotoutumaan oman näköinen persoona. Joskus oman mielen systemaattinen tutkiminen on vierasta, mutta oman mielen hallinta on yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen alueista. (Sydänmaanlakka 2006, 30–31.)

Emotionaalista ja sosiaalisista toiminnoista vastaa Oy Minä Ab:n kolmas osasto eli tunteet. Tunne osaston tehtävänä on varmistaa, että ihminen tiedostaa tunteensa ja ymmärtää myös muiden tunteita. Näiden avulla ihminen pystyy rakentamaan myös vuorovaikutussuhteita. Tunne osasto on joiltain osin

myös haastava yhteistyökumppani, koska tunteet voivat olla arvaamattomia. Tästä syystä tämän osaston systemaattinen analysoiminen ja hallinnan kehittäminen on tärkeää muistaa. Tunteet ovat avainasemassa itsensä johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 31.)

Arvot osastolla hoidetaan henkisiä toimintoja, jotka liittyvät ihmisen kokemaan merkitykseen sekä tarkoitukseen. Ihmiselle on tärkeää kokea elämä merkitykselliseksi ja tästä syystä jokaisella ihmisellä tulee olla tietyt periaatteet sekä arvot. Ihmisen elämän kulussa arvot osastolla on merkittävä rooli, ja tämän vuoksi ihmisen olisikin hyvä tasaisin väliajoin analysoida omia arvojaan ja sitä, että toimiiko myös niiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 31.)

Pentti Sydänmaanlakan (2006, 32) mukaan keho, mieli, tunteet ja arvot muodostavat ”yrityksemme” ydinosan. Sydänmaanlakka on halunnut kuitenkin lisätä siihen vielä yhden osaston, työn, koska sillä on suuri rooli ihmisen elämässä. Työn osasto vastaa ammatillisista toiminnoista, eikä työ ole vain palkkatyötä, vaan kaikkea tekemistä, jonka myötä ihminen liittyy ympäristöön. Työhön liittyy myös ammatillinen kunto, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on selkeät työtehtävät, tavoitteet sekä riittävä osaaminen. Ammatilliseen kuntoon liittyy hyvin vahvasti myös palautteen saaminen, jatkuva kehitys sekä työroolin ja muiden roolien tasapaino.

Pihlaja (2018, 12) nostaakin esille, että ihmisillä on usein taipumus kuunnella mieluummin muita ihmisiä kuin itseään. Ihminen on hyvä omaksumaan erilaisia odotuksia ja sääntöjä muun muassa muilta ihmisiltä, työpaikalta sekä yhteiskunnasta, ja tämä tapahtuu yleensä myös ilman, että edes huomaamme sitä. Nämä odotukset voivat kuitenkin olla ristiriidassa keskenään. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää työn ja perheen odotuksia. Työnantaja odottaa omistautumista työlle ja perheenjäsenet odottavat omistautumista perheelle. Kun ihminen johtaa itseään, on hänen valittava itse, miten hän vastaa erilaisiin odotuksiin, niin että oma henkinen tasapaino säilyy. Ihmisen on siis tärkeää opetella kuuntelemaan omia toiveitaan.

Yritys tarvitsee myös toimitusjohtajan ja tässä Sydänmaanlakan (2006, 32), Oy Minä Ab -mallissa, se on tietoisuus. Tämä käy ilmi myös kuvasta 2, jossa

tietoisuus on hierarkiassa edellä mainittujen viiden osaston yläpuolella ja johtaa näin ollen osastoja. Tietoisuutta voidaan kutsua myös sisäiseksi tarkkailijaksi, joka on todellinen minämme, toiselta nimeltään myös omatunto tai ydinminä. Itsereflektoinnin kautta ihminen kykenee ohjaamaan arvoja, mieltä, tunteita sekä kehoa. Itsensä johtaminen on toisin sanoen itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, ja jotta ihminen kykenisi johtamaan itseään hyvin, täytyy ihmisen myös oppia tarkastelemaan itseään tietyn etäisyyden päästä. Tuomisen (2018, 83) mielestä se, ettemme ole tietoisia tunteistamme, ajattelustamme emmekä toiminnastamme, onkin yksi suurimmista haasteista itsensä johtamisessa. Ihminen toimii ison osan ajastaan ns. autopilotilla, joka saa esimerkiksi aivomme päättämään asioiden jatkuvuutta sekä suodattamaan näkemiämme ja aistiamme asioita informaatioähkyn välttämiseksi. Autopilotilla toimimista ei kuitenkaan pidä nähdä täysin negatiivisena asiana, mutta haasteena onkin, että ohitammeko joitain tärkeitä asioita sen vuoksi.

### **3.2 Itsetuntemuksen kehittäminen**

Kun ihminen hankkii tietoa ulkomaailmasta, luo hän myös käsityksiä omasta itsestään (Toskala 1992, 19). Itsetuntemus on itsensä ymmärtämistä, subjektiivinen näkemys siitä millainen on ja mikä tekee minusta minut. Kyky tiedostaa omia ajatuksiaan, mielipiteitään, tunteitaan sekä tapojansa toimia, on itsetuntemusta. Itsetuntemus on myös oman toimintansa taustalla olevien vaikuttimien tiedostamista. (Ajanko 2016, 148.) Itsetuntemuksen lähtökohtana on siis hankkia käyttöohjeet oman itsensä toimintaa varten (Dunderfelt 2006, 18).

Käsitys omasta itsestään rakentuu monitahoisen oppimistapahtuman kautta (Toskala 1992, 18). Itsetuntemus syntyy sekä kehittyy suhteessa muihin. Se, kuinka olemme tulleet kohdatuiksi ja kohdelluiksi muiden taholta, ja mitä olemme kuulleet muiden itsestämme sanovan, vaikuttavat itsetuntemuksen ja minäkuvan syntyyn sekä kehittymiseen. Itsetuntemukseen liittyvät usein myös kokemukset siitä, mistä tulen, millainen olen nyt ja millaiseksi haluan tulla. Lisäksi uskomuksemme omista mahdollisuuksistamme sekä rajoitteistamme, vaikuttavat itsetuntemukseemme. (Ajanko 2016, 149.) Se, miten lähiympäristömme suhtautuu meihin, ei kuitenkaan suoraan luo meille kuvaa itsestämme, vaan me jatkuvasti itse muokkaamme näitä kuvia sisäisesti (Toskala 1992, 19).

Itsetuntemus on kytköksissä myös tulokselliseen johtamiseen. Mitä parempi ihmisen itsetuntemus on, sitä ennustettavampaa on hänen toimintansa. Ennustettavampi toiminta taas palvelee tuloksellista johtajuutta. (Toskala 1992, 18.) Myös Ajanko (2016, 150–151) toteaa, että itsetuntemus on menestyksenkään johtamistyön edellytys. Syvälinen itsetuntemus antaa johtajalle mahdollisuuden tietoisesti vaikuttaa oman aikansa johtamiseen, omaan energiaansa sekä huomionsa suuntaan.

Itsetuntemuksen keskeinen osa on tiedostaa, kuinka lähellä tai kaukana näkemys omasta itsestään on muiden kokemukseen verrattuna (Ajanko 2016, 150). Omien luontaisten uskomusten, toimintatapojen sekä erilaisissa tilanteissa tapahtumien reaktioiden arvioiminen ja palautteen hankkiminen siitä, millaisina muut kokevat käyttäytymisemme ja toimintatapamme, on itsetuntemuksen lisäämisen kannalta ehdotonta. Mikäli oma näkemys ja muiden kokemukset eivät kohtaa, on omaa käyttäytymistä arvioitava uudelleen. (Surakka & Laine 2011, 100.)

Esimiehen on ensiarvoisen tärkeää, itsetuntemusta lisättäessä, tietää, millaisen paineensietokyvyn hän omaa ja kuinka hän käyttäytyy muutoksia kohdattaessaan sekä stressaavassa tilanteessa. Millaiset asiat ovat juuri hänelle ne kuormittavimmat tai mitkä ärsykkeet saavat hänet toimimaan vähemmän rakentavasti. Mistä asioista hän löytää voimaa ja iloa. (Ajanko 2016, 152–153.)

Itseensä tutustumisen apuna voidaan käyttää myös erilaisia arvioita sekä persoonallisuustestejä, joiden tavoitteen on auttaa näkemään oman toiminnan kehittämiskohteita ja lisätä itsetuntemusta. Esimerkiksi 360°-arviot ovat hyvin tyypillisesti käytettyjä arvioita, joiden avulla voidaan kuvata sitä, mitä muut ajattelevat arvioitavan toimintatavoista. 360°-arviossa alaiset, kollegat sekä oma esimies antavat anonyymiä palautetta arvioitavalle esimiehelle. Erilaiset persoonallisuustestit taas kuvaavat henkilön luonteenpiirteitä sekä käyttäytymisestä erilaisilla tilanteissa. Hyvin usein nämä testit tehdään henkilökohtaisesti itse, jolloin ne ovat joissain määrin myös itsearvioita. Jotta itsetuntemus voisi kehittyä, on kyettävä vastaanottamaan sekä oppimaan saamastaan palautteesta. (Surakka & Laine 2011, 100–102.)

Johtaminen on omalla persoonalla tehtävää työtä ja vahvan johtamistyön pohjana toimii oma persoona ja sen syvällinen tunteminen, eikä tätä voi mikään johtamisoppi, tekniikka tai teoria korvata. Tietoisuus itsestään, johtaa myös tietoisempiin valintoihin, ja näin ollen itsetuntemustaan lisäämällä jokainen saa paremmat sekä voimakkaammat kyvyt johtaa myös itseään. (Ajanko 2016, 151.)

### 3.3 Tunneälykyys

Älykkyyden ilmentyminen voidaan jakaa kolmeen eri tavalla toimivaan viisautsjärjestelmään: pään taso (ajattelutaidot), sydämen taso (tunnetaidot) sekä keuhollisuus taso (vaistomainen toiminta) (Ajanko 2016, 187). Tässä alaluvussa keskitytään käsittelemään tunneälykkyyttä ja tunnetaitoja.

Ajanko (2016, 191) toteaa tunneälyn ja tunnetaitojen olevan kykyä havaita ja tulkita tunteita sekä tarpeita. Ja jotta pystytään luomaan ihmissuhteita ja toimimaan niissä tyydyttävällä tavalla, tarvitaan tunneälyä. Ajankon (2016, 191) mukaan tunneälykyys pitää sisällään kaksi osuutta, toisiinsa suuntautuvan interpersoonallisen osuuden sekä itseensä suuntautuvan, intrapersoonallisen osuuden. Aaltio (2008, 223) taas jakaa tunneälykkyyden kolmeen peruskomponenttiin: omien tunteiden oppiminen, tunteiden säätelyn oppiminen sekä muiden tunteiden tunnistaminen ja käsittely. Daniel Golemanin (1999, 19) mielestä tunneälykkyyden perusajatuksena on tunteiden hallinta. Hallinnan kautta pyrimme ilmaisemaan tunteita asianmukaisesti ja tehokkaasti, jotta voisimme työskennellä mutkattomasti yhteisten tavoitteiden eteen.

Tunneälykkyyteen liittyy myös harhakäsityksiä. Tunneälykyys ei tarkoita sitä, että olemme aina vain mukavia, eikä myöskään sitä, että antautuisimme tunteiden vietäväksi. Huomioitavaa on myös, ettei tunneälykyys ole synnynnäinen ominaisuus tai lapsuudessa muovautuva asia, vaan tunneälyä ja -osaamista voi oppia ja se myös yleensä kehittyy kokemuksen myötä. (Goleman 1999, 19–20; Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 10.)

Kyky havaita ja seurata omia tunteitamme sekä hyödyntää itsetuntemuksen tietoutta, auttaa meitä vaikuttamaan omaan toimintaamme. Kun kykenemme

myös havaitsemaan muiden ihmisten tunteita, voimme sujuvasti muovata vuorovaikutustamme niiden mukaisesti. Tunneäly antaa meille eväät vaikuttaa haluamallamme tavalla. (Ajanko 2016, 203–204.) Tunteiden ymmärtäminen lisää myös ymmärrystä ajattelun, tunteiden sekä tekojen välisistä yhteyksistä. Kun ihminen oppii tunnistamaan sekä kohtaamaan omia tunteitaan, kykenee hän myös tunnistamaan niitä ympäristöstään. Tunneälyn keskiössä onkin yksilön kyky tunnistaa sekä nimetä tunteita. Hän tuo myös esille, että tutkimusten mukaan 90 % henkilöistä, jotka suoriutuvat työstään parhaiten, on myös korkea tunneäly. (Tuominen 2018, 61.)

Goleman (1999, 20–37) nostaa esille, että tunneälystä puhuttaessa ei voida unohtaa myöskään tietotaitoa sekä ÄO:ta. Tunneälykyvyt tukevat näitä ja mikäli tunneälykykyjä ei ole, emme kykene käyttämään tehokkaasti myöskään tietotaitoamme emmekä älynlahjojamme. Keskeiseen johtamisosaamiseen kuuluukin kyky käyttää tunnetaitoja voimavaroina (Ajanko 2016, 201). Tunneosaavassa johtamisessa keskeisenä työvälineenä toimii esimiehen itsetuntemus sekä henkilökohtainen tunne-elämä, ja sen on todettu olevan kytköksissä myös empatiakykyyn (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 11–49).

Daniel Goleman (1999, 362) luokittelee tunneälyn koostuvan viidestä erityyppisestä osa-alueesta: itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivoitumisesta, empatiasta sekä sosiaalisista kyvyistä. Myös Kultanen (2016, 79) luokittelee tunneälyn koostuvan näistä osa-alueista (kuva 3), mutta on päätenyt lisäämään tähän luokitteluun vielä sietämistaidot, jotka pitävät sisällään esimerkiksi stressin, kiireen sekä paineet työelämässä.



Kuva 3. Tunneäly johtamistyössä (Kultanen 2016, 79)

Jokaisen esimiehen arki on varmasti aika ajoin rauhallista ja kaikki sujuu hyvin, mutta jossain vaiheessa jokainen esimies kohtaa työssään myös epämiellyttäviä tilanteita, mahdollista stressiä, kiireen tuntua tai painetta. Usein mielessä kulkee ajatus: ”Olisipa vuorokaudessa enemmän tunteja” tai ”mitä kaikkea tällä viikolla jäikään tekemättä”. Hyvin usein myös sanotaan itselle, että

sitten, kun tämä muutos on saatu tehtyä, niin sitten tilanne rauhoittuu. Tähän ei kuitenkaan kannata tuudittautua, koska muutokset ovat jatkuvia. Esimiehen tulisikin panostaa enemmän itsensä rauhoittamiseen. Tästä syystä Kultanen (2016, 78–80) onkin lisännyt sietämistäidot yhdeksi tunneälyn osa-alueeksi (kuva 3). Jokainen tunneälyn osa-alue on mahdollista oppia ja niissä on myös mahdollisuus kehittyä. Tähän tarvitaan vain hieman uskoa sekä tahtoa ja ennen kaikkea oman ajattelun arviointia.

Tuominen (2018, 23) muistuttaa, että hyvin usein järki katoaa, kun tunteita ei osata johtaa. Kun esimies kohtaa uhkaavan tilanteen, jolloin keho virittyy puolustustilaan ja tärkein asia on selvittää uhkasta ns. hengissä, mieli alkaa kiertää kehää eikä ratkaisuja löydy. Unohdukset sekä virheet saattavat vain lisääntyä ja epätoivon tunteet kasvavat. Tällaisia tilanteita varten esimiehen on tärkeää opetella johtamaan itseään ja tunteitaan. Kun tunteitaan osaa johtaa, pystyy myös paremmin toimimaan hankalissakin tilanteissa.

Tunteet toimivat myös tiedon ja energian lähteinä. Tuominen (2018, 55) korostaa, että nykypäivän työelämän ydinongelma on, että tunteiden tuomat tärkeät informaatiot ohitetaan. Kun ohitamme tunteiden antaman informaation, menemme eteenpäin vain pelkällä järjellä, vaikka viisaampaa olisi opetella kuuntelemaan myös tunteita. Tunteet sekä antavat että vievät energiaa. Tunteiden antaman energian avulla pystymme esimerkiksi tekemään tärkeitä päätöksiä tai pitämään vetoavia puheenvuoroja. Kun tunteet vievät energiaa, ne yleensä myös pyytävät meitä pysähtymään ja refleктоimaan itseämme sekä toimintaamme. On siis muistettava, että kaikki tunteet ovat sallittuja ja kaikki ne antavat tai kertovat meille jotakin.

### **3.4 Stressin hallinta työelämässä**

Stressi on hälytystilaan joutumista, jolloin ihminen kokee ympäristön vaatimukset uhkaavina itselleen. Hälytystilassa ihmisen valmius toimintaan kasvaa ja mikäli hälytystila jatkuu pidempään, se voi muuttua pysyväksi ja silloin ihminen ei pysty paineiden alla rentoutumaan lainkaan. (Salomäki 2002, 71.) Kanadalainen stressitutkija Hans Seley on todennut stressin olevan kehon sopeutumattomuutta ärsykkeeseen, jota se ei voi itse luonnollisesti poistaa (Sydänmaanlakka 2006, 121).



Stressin muodostuminen ei ole ainoastaan ympäristöstä kiinni, vaan siihen vaikuttavat myös ne vaatimukset, joihin henkilö itse kokee tärkeiksi ja välttämättömiksi vastata. Jokainen ihminen arvottaa asioita omalla tavallaan ja jokainen reagoi erilaisiin asioihin eri tavalla. Henkilön itsensä asettamat tavoitteet suoriutumislle, vaikuttavat vahvasti hänen kokemaansa stressiin. (Salomäki 2002, 71–73.) Myös Keltikangas-Järvinen (2008, 195) korostaa, että ympäristöstä tai stressaavasta työstä ei voida puhua yksinään, koska ihmiselle syntyvä kuormitus on aina temperamentin ja ympäristön vuorovaikutus. Jokaisen ihmisen stressiherkkyys on yksilöllistä ja stressin ennaltaehkäisemisen kannalta onkin ensiarvoisen tärkeää oppia tunnistamaan omia stressireaktioita. Kun ihminen oppii tuntemaan ja myös hyväksymään omat stressireaktionsa, pystyy hän tutkimaan millaiset asiat tai tilanteet niitä hänelle aiheuttavat. (Keltikangas-Järvinen 2008, 195; Toskala 1992, 147–149.)

Toskalan (1992, 149) mielestä stressireaktioita aiheuttavien asioiden tai tilanteiden tunnistaminen lähtee liikkeelle stressin ulkoisten yhteyksiä selvittämisestä ja tässä tulisi ottaa huomioon myös se rooli sekä asema, jossa esimies toimii suhteessa muihin, kun stressireaktio syntyy. Ulkoisten tilanteiden sekä niihin liittyvien roolien tunnistamisen jälkeen olisi tarkasteltava näihin liittyviä sisäisiä tekijöitä. Sisäiset tekijät ovat ajatuksia, jotka kertovat henkilön minäasenteesta sekä realistisuuden tajusta. Toskalan mukaan stressin käsittelyn ydin onkin minäasenteiden muuttamisessa sellaisiksi, että ihminen voi kokea olevansa rentoutuneempi ja kykenee asettamaan itseensä kohdistuvat odotukset realistiselle tasolle.

Stressiin suhtaudutaan hyvin usein kielteisesti, mutta kaikki stressi ei ole suinkaan pahasta. On olemassa sekä positiivista että negatiivista stressiä. Positiivinen stressi mahdollistaa sen, että henkilö yrittää parhaansa. Negatiiviseksi stressi muuttuu siinä vaiheessa, kun sen taso nousee liian korkeaksi, jolloin se alkaa heikentää suoritusta. (Sydänmaanlakka 2006, 121.)

Sydänmaanlakan (2006, 123–124) mukaan rentoutumisen tärkeys korostuu stressin hallinnassa. Se ei tarkoita tekemistä tai toimettomuutta, vaan olotilaa. Rentoutumista voidaan harjoitella esimerkiksi erilaisten rentoutumisharjoitusten kautta. Rentoutumisen oppiminen ja opetteleminen auttaa myös stressin

aiheuttajan ymmärtämisessä sekä vaikutuksien näkemisessä. Jokaisen ihmisen elämään sisältyy jonkinlaista tai jonkin tasoista stressiä ja tärkein tehtävä onkin oppia välttämään sen negatiivisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat myös elinvoimaamme.

Bischof ja Bischof (2004, 63) toteavatkin, että stressi on lähtökohtaisesti itse aiheutettua ja heidän mielestään se liittyy hyvin usein suunnittelun sekä itsekurin puutteellisuuteen. Hyvän suunnittelun avulla ihminen kykenee esimerkiksi ennakoimaan erilaisia tilanteita, joissa stressiä voisi mahdollisesti syntyä. Mikäli suunnittelu on puutteellista, ihminen joutuu käyttämään kaksinkertaisen määrän energiaa tavoitteensa saavuttamiseksi sekä yleensä myös investoimaan ylimääräistä aikaa, jotta hän pystyisi poistamaan virheet sekä puutteet.

## **4 AJANHALLINTA**

Kaikilla ihmisillä on käytettävissään tismalleen saman verran aikaa: 24 tuntia. Ei enempää eikä vähempää. Tästä huolimatta osa ihmisistä saa näiden tuntien aikana enemmän aikaa kuin toiset. Tosiasia on se, että osa meistä on henkilökohtaisesti tehokkaampia kuin toiset. (Aarnikoivu 2013, 186.) Useat ajankäytönhallintaa käsittelevät teokset korostavatkin sitä, että meillä on aina aikaa sille, mikä meille on todella tärkeää (Pelin & Pelin 2000, 9; Rytikangas 2008, 11).

Esimiestyön onnistumisen tai henkilökohtaisen tehokkuuden mittarina ei kovinkaan usein toimi se, kuinka paljon asioita on tehty, vaan se, että onko tehty oikeita asioita. ”Määrä ei korvaa laatua” sanonta pätee myös esimiestyössä. (Aarnikoivu 2013, 129.) Pihlaja (2018, 189) toteaaakin, että ajanhallinnassa on kyse tekemisen hallinnasta ja siitä, että jokainen itse päättää mitä tekee ja millä tavoin. Ongelma ei siis ole itse aika, vaan se, miten hallitsemme omaa ajankäyttöämme (Pelin & Pelin 2000, 9).

### **4.1 Ajankäytön ja työn suunnittelu**

Suunnittelu on ajatustyötä. Esimies tekee sitä sekä yksin, että yhdessä muiden kanssa. Hyvin usein organisaation vuosikello, strategia sekä tulokortti

ohjaavat esimiehen työtä pitkällä tähtäimellä, mutta myös päivittäinen työ vaatii suunnittelua. (Surakka & Laine 2011, 117–120.) Tutkimusten perusteella voidaan myös sanoa, että henkilö, joka käyttää joka aamu noin 5 minuuttia työpäivänsä suunnittelemiseen, olivat huomattavasti tehokkaampia kuin ne, jotka eivät suunnitelleet työpäiväänsä (Sammalisto 2014a, 45).

Rytikangas (2008, 65–67) on teoksessaan nostanut esille David Allenin mielipiteitä asioiden hallinnasta. David Allen on todennut osuvasti: ”Mitä enemmän mielessä on asioita, sitä vähemmän saa aikaiseksi”. Hän on myös sitä mieltä, että asioiden hallinta rentoutuneesti ei onnistu, mikäli niitä pyörittää vain mielessään. Asiat, niin pienet kuin suuret, tulisi kirjata ylös, jolloin niitä on myös helpompi käsitellä sekä organisoida. Mielen tukkiminen erilaisilla asioilla ja tehtävillä vie aivokapasiteettiä asioiden käsittelymiseltä, luovuudelta ja ongelmien ratkaisemiselta. Tehtävien asioiden lisäksi on ensiarvoisen tärkeää muistaa kirjata toimenpide, joka tähän tehtävään liittyen on tehtävä sekä laittaa tehtävät tärkeysjärjestykseen.

Listojen laatiminen onkin yksi päivittäisen työn suunnitteluun käytetty keino ja joiltain se sujuu hyvinkin luonnostaan, toisilta taas ei. Griffey (2019, 37–38) toteaa myös, että jo pelkkä listan kirjoittaminen vaatii sen, että ihminen pysähtyy ja suunnittelee. Kun asiat on kirjattu ylös, saa se myös kokonaisuuden tuntuun hallittavammalta, ja lisäksi tehtyjen tehtävien yliviivaaminen listalta luo tyytyväisyyden tunnetta. Asioiden ylös kirjaaminen ja suunnittelu auttaa myös helpommin huomaamaan esimerkiksi delegoitavia asioita tai muulla tavoin etukäteen edistettävissä olevia tehtäviä. Työn suunnittelu ja asioiden sekä tehtävien ylös kirjaaminen myös jättää aikaa akuuteille työtehtäville ja tällaisen tilanteen sattuessa eteen, auttaa se muuttamaan ”sähläyksen” nopeaan reagointiin. (Rytikangas 2008, 68–69; Wiskari 2014, 125.)

Myös Pihlaja (2018, 198) nostaa esiin uudelleen priorisoinnin tärkeyden päivän aikana, mikäli vastaan tulee esimerkiksi jokin kiireellistä reagointia vaativat tehtävä. Ei siis pidä laatia niin kutsuttuja kiveen hakattuja tehtävälistoja päivän ajaksi, vaan niitä on ensiarvoisen tärkeä myös kyetä muuttamaan tilanteen mukaan.

Ennakointi on avain työn suunnittelun kannalta, koska kovin usein ajankäyttö on tulipalojen sammuttelua ja kiirettä. Jotkut ihmiset ovat tehokkaimmillaan vasta, kun deadline lähestyy, mutta tämä myös lisää kiireen tunnetta ja hallinnan tunteen puuttumista. Jotta kiirettä, stressiä ja mahdollisia myöhästymisiä voidaan ennaltaehkäistä, on suunniteltava etukäteen. (Rytikangas 2008, 68.) Myös Wiskari (2014, 123–124) nostaa esille suunnittelun merkityksen mm. kiireen taltuttamisessa ja sen ennaltaehkäisyssä. Jotkut voivat kokea suunnittelun turhaksi ja tekemiseltä aikaa vieväksi asiaksi, mutta suunniteltujen asioiden realisoituminen tekemiseksi parhaimmillaan edistää sekä motivoi työn tekemistä. Suunnittelun tarkoituksena on myös tuoda esiin tiedostettujen ja käytettävissä olevien voimavarojen lisäksi tiedostamattomia voimavaroja, joka mahdollistaa ihmisen kaikkien voimavarojen käytön. Pihlajan (2018, 199) mielestä suunnittelussa on otettava huomioon myös se, milloin asioita tekee. Jokainen ihminen on yksilö ja kaikki eivät ole tehokkaimmillaan samaan aikaan päivästä. Jokaisen olisikin hyvä löytää se ajankohta päivästänsä, jolloin on tehokkaimmillaan ja sijoittaa mahdollisesti vaativat tehtävät tähän tehokkaaseen aikaikkunaan.

Aarnikoivu (2013, 188) on samaa mieltä siitä, että ajankäytönhallinnan avainsanoja ovat suunnittelu, ennakointi sekä priorisointi. Nämä avainsanat korostuvat myös Griffeyn (2019, 86–87) listaamissa keinoissa, joita hän suosittelee ajanhallinnan sekä työn tehostamiseksi:

- Erottele kiireelliset ja tärkeät tehtävät sekä priorisoi ne niin, että teet myös tärkeitä tehtäviä.
- Aseta tavoitteita ja määritä niille aikataulu
- Ole realistinen, äläkä lupaa liikoja. Varaa siis tarpeeksi aikaa tehtävien tekemiseen.
- Suunnittele ajankäyttösi.
- Älä tuki kalenteriasi, vaan varaa aikaa myös akuuteille, äkillisille tehtäville.
- Tee asiat kerralla valmiiksi, mikäli vain mahdollista.
- Kehitä rutiineja.
- Pyri tekemään vain yhtä asiaa kerrallaan.
- Minimoi häiriöt ja keskeytykset.
- Delegoi mahdollisuuksien mukaan.
- Älä laiminlyö vapaa-aikaa.

Pihlaja (2018, 192–197) korostaa, että vastuu ja valintamahdollisuudet omasta ajankäytöstämme on jokaisella itsellään. Hän myös nostaa esiin, että on jokaisen henkilökohtainen asia, kuinka aikansa käytön sekä tekemisen jäsentää ja rytmittää. Asiat, jotka toimivat toisella, eivät välttämättä toimia toisella, joten tärkeintä on löytää itselle parhaiten soveltuvat keinot ajankäytön ja työn tehostamiseen.

## 4.2 Aikavarkaat

Aikavarkaiden olemassaolo on tärkeää tiedostaa, koska ne ryöstävät hermoja, energiaa ja ennen kaikkea aikaa (Aarnikoivu 2013, 189). Joskus olisikin hyvä pohtia sitä, kuinka arvokasta aika itselle on. Hyvin usein rinnastamme ajan rahaan. Kun ihminen ymmärtää, kuinka arvokasta hänen aikansa on, alkavat he niin sanotusti suojelemaan aikaansa, koska ymmärtävät sen merkityksen. (Dillon 2019.) Myös Tracy (2014, 48) nostaa esiin, että itseä tulisi joissain määrin ajatella ansaintakeinona. Jokainen tehty työtehtävä omaa jonkin arvon. Toiset ovat arvokkaampia kuin toiset. Aika tulisikin kurinalaisesti keskittää niihin kaikkiin arvokkaimpiin tehtäviin, jotka antavat suurimman arvon niin omalle työlle kuin organisaatiollekin.

Aikavarkaat voidaan luokitella kahteen osaan, sisäisiksi ja ulkoisiksi. Sisäiset aikavarkaat johtuvat henkilöstä itsestään ja myös niiden hallinta on lähes kokonaan henkilön omasta toiminnasta sekä itsekurista kiinni. Ulkoiset aikavarkaat taas johtuvat ympäristön muista ihmisistä sekä puutteellisista resursseista, joten henkilö tarvitsee näiden aikavarkaiden hallitsemiseksi toimenpiteitä myös muilta ihmiseltä. (Aarnikoivu 2013, 189; Lampikoski 2009, 70.)

Hyvin yleisiä sisäisiä aikavarkaita ovat asioiden lykkääminen, täydellisyyden tavoittelu sekä informaatioähky. Lisäksi sähköpostien jatkuva tarkastaminen voi viedä yllättävän paljon ylimääräistä aikaa. Sähköpostin käyttöä ei kuitenkaan voi nykytyömaailmassa välttää ja sähköposti onkin merkittävä työkalu oikein käytettynä. Jotteri se varastaisi lähettäjän eikä vastaanottajan aikaa, tulisi muun muassa ottaa huomioon, että lähetettävä viesti on tarpeeksi selkeä ja viesti on kohdennettu oikeille henkilöille. Viestin vastaanottajan on myös kyettävä priorisoimaan viesti, ja siitä mahdollisesti aiheutuvat toimenpiteet oikein.

Jokaisen tulisi muistaa, että kaikki viestit eivät edellytä välitöntä reagointia. (Aarnikoivu 2013, 189–190; Lampikoski 2009, 70.)

Lampikoski (2009, 70–72) toteaa, että asioiden lykkäämisestä on tullut ihmisille jopa tiedostamaton automaatio, joka käynnistyy tahtomatta. Ihminen työstää luonnostaan mieluummin kivoja ja mielenkiintoisia asioita ja näin ollen on hyvinkin inhimillistä siirtää ikävien ja työläiltä tuntuvien asioiden hoitamista. Tämä ei kuitenkaan ole kovinkaan pitkälle kantava tapa toimia, joten lykkäämisen tavasta on opittava luopumaan. Luopuminen alkaa tiedostamalla mitä tehtäviä lykkäämme ja ennen kaikkea miksi. Tiedostamisen lisäksi on myös haluttava muutosta ja edistettävä sitä hanakasti. Lampikoski nostaa myös esille kirjailija Thomas Huxleyn osuvan määritelmän itsekurista, jota tarvitaan mm. lykkäämisen torjumiseen. Thomas Huxley on todennut, että itseuri tarkoittaa sitä, että tehdään asiat silloin kun ne on tehtävä, huvitti tai ei.

Pahimpia ulkoisia aikavarkaita taas ovat jatkuvat keskeytykset, puutteellinen tieto sekä turhat palaverit (Lampikoski 2009, 73). Eveliina Linnan (2015) julkaisemassa artikkelissa Timo Lampikoski toteaaakin, että toimistotyöntekijän työpäivästä jopa kolmasosa kuluu keskeytyksiin. Mielen toipuminen keskeytyksestä voi kestää jopa 10–15 minuuttia (Strömsholm 2017).

Erialaisten häiriötekijöiden hallinnan tärkeyttä omassa ajanhallinnassa korostaa myös Sturman (2018), kuka puhuu kuvainnollisesti ”pyörremyrskyistä”, jotka häiritsevät ja keskeyttävät itsellemme tärkeitä asioita. Usein tällaiset häiriöt johtuvat muiden ihmisten ”tärkeistä” asioista. Jokaisen tulisikin tarpeen vaatiessa pohtia, onko tämä toisen henkilön ”kiireellinen” asia oikeasti tärkeämpi kuin jokin oma tehtävä. On siis opeteltava sanomaan myös ”Ei” tai ”kyllä, jos”. Aikamme ei yksinkertaisesti riitä kaikkeen, joten on erityisen tärkeää priorisoida aikaamme oikein. Kun opimme hallitsemaan näitä häiriötekijöitä, on meillä enemmän aikaa tehdä asioita, jotka ovat sekä liiketoiminnan, että henkilökohtaisten tavoitteidemme kannalta tärkeitä.

Yli-Kaitala ym. (2016, 20–21) korostavatkin, että tuottavuus sekä kyky keskittyä ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja näin ollen keskeytysten hallinnasta on hyötyä koko organisaatiolle. Joustavat työnteon muodot, kuten esimerkiksi

etätyö mahdollisuus, on hyvä keino keskittymisrauhan saamiseksi, koska siihen päivään ei yleisesti sisälly palavereja eikä kollega koputtele työhuoneen ovea. Esimiehen tehtävä on kuitenkin olla myös saatavilla, joten hän ei voi täysin sulkeutua niin kutsuttuun norsunluutorniinsa. Enenevässä määrin pinnalla on kuitenkin myös kysymys: ”tulisiko koko ajan olla tavoitettavissa?”. (Maury ym. 2018, 271–272.)

Myös tehottomat ja turhat palaverit ovat ulkoisia aikavarkaita. Salminen (2006, 207–210) korostaakin, että esimiehen on varottava sitomasta itseään esimerkiksi toistuviin rutiinipalaverihin, joiden merkityksestä ei ole itse täysin vakuuttunut. Osallistujan tulisikin aina pohtia, mitkä palaverit tai kokoukset ovat tärkeitä, ja mihin niistä tulisi ehdottomasti osallistua. On kuitenkin otettava huomioon, että, vaikka esimiehestä monesti tuntuu siltä, että erilaisia palavereja ja kokouksia on aivan liikaa, on esimiehen työssä kuitenkin ehdottoman tärkeää olla hyvin informoitu erilaisista asioista. Työntekijöiden yksi informaatiokanavista on edelleen oma esimies ja samalla esimies myös välittää oman yhteisönsä viestiä eteenpäin muille. (Jalava 2001, 54.)

Aarnikoivu (2013, 190) tuokin esille, että joskus palaveri järjestetään vain järjestämisen vuoksi. Tehottomien palaverien järjestäminen haastaa kaikkien aikaa ja ajanhallinnan näkökulmasta kokoustekniikan sekä päätöksenteon parantamista ei voi tarpeeksi korostaa. Valmistautuminen on kaiken a ja o. (Maury ym. 2018, 286; Salminen 2006, 207.) Jotta esimies voisi välttää turhien kokousten aikavarkaudet, on hänen pohdittava, onko hänen ehdottoman tärkeää osallistua kokoukseen tai voisiko joku mahdollisesti osallistua hänen puolestaan. Tämä on otettava huomioon myös silloin, kun esimies itse järjestää kokousta. Keiden on ehdottomasti oltava paikalla, jotta kokouksen tavoitteet saavutetaan. (Rytikangas 2008, 96.)

### **4.3 Kiireen hallinta**

Kiire on aina huono asia eikä ole olemassakaan hyvää kiirettä. Kiire voi olla ns. todellista eli seurausta liiallisesta työmäärästä voimavaroihin nähden, mutta yleensä lisääntyvä kiire on seurausta puutteellisesta ennakoivasta it-

sensä johtamisesta. Kiirettä ei pystytä kuitenkaan työelämästä kokonaan poistamaan, mutta on aina parempi, että ihminen hallitsee kiirettä kuin se, että kiire hallitsee ihmistä. (Wiskari 2014, 18–19; Lampikoski 2014, 27.)

Kiire voi muodostua sekä ulkopuolisten tekijöiden kuin myös sisäisten tekijöiden myötä. Sisäiset tekijät, kuten esimerkiksi töiden organisoimattomuus ja siitä johtuva paine ovat itse aiheutettuja. Ulkoiset tekijät taas ovat muiden aiheuttamia. Ulkoisesta tekijästä esimerkkinä voidaan käyttää tunnetta siitä, että tulisi olla alati saatavilla. (Wiskari 2014, 54.) Lampikoski (2009, 14–15) toteaaakin, että ulkoiset tekijät, kuten muiden tavoitteet, tarpeet, odotukset sekä aikataulut, sanelevat ajankäyttöämme yhä enenevässä määrin. Wiskari (2014, 54) nostaa esille myös näkökulman siitä, että kiire voi olla myös tunnepohjaista. Tunnepohjaiseksi kiireeksi kuvataan esimerkiksi tilannetta, jossa halutaan antaa tehokas vaikutelma itsestään kulissiluontoisen kiireen kautta. Tämän takana on kuitenkin hyvin usein tarve korostaa omaa tärkeyttään, halua kuulua joukkoon ja tulla hyväksytyksi sekä arvostetuksi, niin esimiehen kuin kollegoiden silmissä. Tunnepohjainen kiire antaa yleensä ihmiselle myös tehokkuuden tunteen. Tällaisen tilanteen kohdalla on kuitenkin pohdittava, kuinka tehokasta työskentelyä kuvitellun kiireen varjossa oikeasti on.

Wiskari (2014, 32) esittää yhdeksi kiireen hallintakeinoksi omaa asennetta. Psykologisesta näkökulmasta asenne on siis opittu tunteenomainen toimintavalmius, joka määrittää ennalta tavan, joilla suhtaudumme erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin. Asenne määrittää myös käyttäytymistä ja se, kuinka käyttäytymme, on meidän jokaisen oma valinta. Voimme tutkia omaa asennettamme ja toimintatapojamme erilaisissa tilanteissa ja tarpeen mukaan myös pyrkiä muuttamaan niitä. Lampikoski (2009, 36–37) korostaa asia kerrallaan asennetta ja oman ajankäytön kehittämistä. Hän myös muistuttaa, että aina tämäkään ei riitä, vaan kiireen hallintaan vaadittaisiin myös ulkoisten tekijöiden ja organisaation johtamiskulttuurin muuttamista.

Wiskari (2014, 3) toteaa, että ei tarvitse hypätä pois oravanpyörästä tai laittaa koko elämää uusiksi, jotta kiireestä pääsee eroon. Jo yhdellä oikein valitulla toimenpiteellä voi olla myönteisiä ja nopeitakin vaikutuksia. On pidettävä huolta siitä, että itse heiluttaa tahtipuikkoa ja määrää suunnan sekä vauhdin. Tämä vaatii selkeitä tavoitteita ja suuntaa, itsensä tuntemista sekä ennen



kaikkea toimintaa. Rytikankaan (2008, 121) mielestä jo kiireestä puhuminen ja sen ajattelemisen lisäävät kiireen kokemisen tunnetta. Jokainen pystyy tietoisesti ajattelullaan vaikuttamaan siihen, miten kiireen kokee.

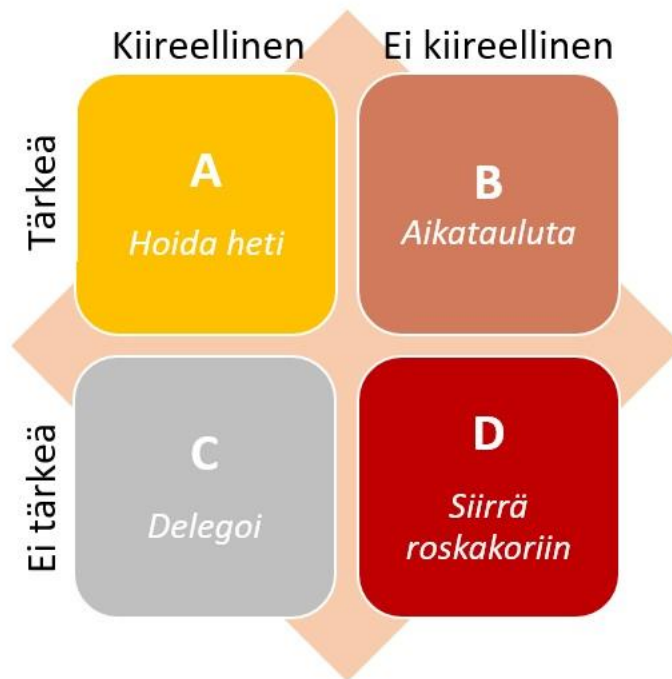
#### **4.4 Eisenhowerin ajanhallintamatriisi**

Eisenhowerin matriisi on tehtävien ja päätösten priorisoinnin avuksi kehitetty työkalu, jossa tehtävät asiat luokitellaan niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Matriisin on kehittänyt Yhdysvaltain armeijassa 2. maailmansodan aikaan toiminut komentaja Dwight D. Eisenhower, joka työssään joutui päivittäin tekemään vaikeita päätöksiä siitä, mihin monista tehtävistään hänen tulisi ensisijaisesti keskittyä. (Eisenhower s.a.) Hänen kerrotaankin todenneen, että se, mikä on oikeasti tärkeää, on harvoin kiireellistä. Ja se, mikä taas on kiireellistä, on harvoin tärkeää. (Sammalisto 2014b.)

Stephen R. Covey (1997, 157–159) on samoilla linjoilla Eisenhowerin kanssa ajanhallinnasta, ja hän onkin kiteyttänyt ajankäytön hallinnan perustotuuden hyvin: ”Organisoi ja hoida asiat niiden tärkeyden mukaan”. Corveyn mukaan ihmisen toimintaa ohjaa kaksi tekijää: kiireellisyys ja tärkeys. Kiireelliset asiat laittavat ihmisen yleensä toimimaan, koska niihin on reagoitava viipymättä. Kiireelliset asiat eivät yleensä jää myöskään huomaamatta. Kiireellisten asioiden kanssa on kuitenkin otettava huomioon, ettei kiireellinen asia välttämättä ole tärkeä. Mikäli jokin asia on tärkeä, sillä on jotain annettavaa ihmiselle, esimerkiksi perustehtävän tai arvojen kautta. Samaa sanoo myös Rytikangas (2008, 59), kuka korostaakin sitä, että ihminen antaa liian usein kiireellisyyden määrittää sen missä järjestyksessä asioita hoidetaan. Entistä enemmän tulisi kuitenkin miettiä asioiden tärkeyttä tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Sammalisto (2014b) toteaa blogissaan, että usein pystyisimme, jopa hyvinkin nopeasti, tunnistamaan jonkin asian kiireellisyyden sekä tärkeyden, jos vain pysähtyisimme hetkeksi. Hyvin usein arjessa pysähtyminen ja asioiden kiireellisyyden sekä tärkeyden pohtiminen jää hyvin usein tekemättä, kun jokainen juoksee vain kiireellisten asioiden perässä ja sivuuttaa tärkeät asiat.

Eisenhowerin ajanhallintamatriisi koostuu neljästä lokerosta (kuva 4) ja siinä on kaksi akselia, joista ensimmäinen määrittää asioiden kiireellisyyden ja toinen niiden tärkeyden (Eisenhower s.a; Sammalisto 2014b).



Kuva 4. Eisenhower ajanhallintamatriisi (mukaillen Eisenhower s.a.)

### *Kiireellinen – Tärkeä*

Lokeroon A, Kiireellinen – Tärkeä, sijoittuvat tärkeät tehtävät, jotka tulisi hoitaa heti tai viimeistään seuraavana päivänä. Tämän lokeron tehtäviä kutsutaan usein myös ”tulipalojen sammuttamiseksi” (Eisenhower s.a.). Tracy (2014, 49) kuvaa tämän lokeron tehtäviä tehtäviksi, jotka ovat niin sanotusti välittömästi käsillä. Niillä on myös pitkäaikaisia vaikutuksia uraasi, eikä niitä voi viivyttää tai siirtää tuonnemmaksi. Kiireelliset sekä tärkeät tehtävät määräytyvät usein ulkoisten tekijöiden kautta, jotka vaativat aikaa tehtävien ja vastuiden täyttämiseen, jotta olisi mahdollista pysyä niin sanotusti ”työn päällä”.

Vaikka tehtävät ovat tärkeitä ja kiireellisiä, on huomioitava, että mikäli niiden parissa käyttää aikaansa paljon, seurauksena on jatkuva kiire ja stressi sekä vähäinen ajanhallinnan tunne. Rytikangas (2008, 60) korostaa, että usein ihmiset, jotka viettävät paljon aikaansa tämän lokeron tehtäviin, hoitavat loput ajastaan lokeron 4 tehtäviä, jotka tulisi jo suoraan poistaa tehtävälialta.

### *Ei kiireellinen – Tärkeä*

Matriisin B-lokeroon sijoittuvat tehtävät, jotka tulisi aikatauluttaa tehtäväksi, mutta ne eivät ole kiireellisiä (Eisenhower s.a.). Tämän lokeron tehtäviin ihminen voisi käyttää jopa enemmän aikaansa. Lokeron 2 tehtävistä hyviä esimerkkejä ovat oman ajankäytön suunnittelu sekä toimintatapojen kehittäminen. (Rytikangas 2008, 61.) Myös Tracy (2014, 50) nostaa esiin hyvän esimerkin tähän lokeroon sijoittavasta tehtävästä: työn vastuisiin kuuluvat raportit. Raportit, jotka tulee olla tehtynä ja toimitettuna tiettyyn päivään mennessä, ovat hyvin tärkeitä, mutta eivät kiireellisiä. Hän myös nostaa esiin, että hyvin usein tällaiset tehtävät saattavatkin loppujen lopuksi muuttua kiireellisiksi tehtäviksi, mikäli niitä siirtää jatkuvasti myöhemmäksi.

Rytikangas (2008, 61) nostaa esille myös vuorovaikutuksen tärkeyden, vaikkei sekään ole kiireellistä. Esimerkiksi kollegoiden, alaisten sekä erilaisten sidosryhmien kanssa kommunikointi ja vuorovaikutus ei ole kiireellistä, mutta mikäli sille ei koskaan ole aikaa, on se huonompi asia. Myös itsensä kehittäminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on ehdottoman tärkeää, mutta ei sinällään kauhean kiireellistä. Tämän lokeron tehtävien parissa vietetty aika lisää omaa hyvinvointia sekä ajanhallinnan tunnetta, eikä elämä ole pelkkää ”tulipalojen sammuttelua”.

### *Kiireellinen – Ei tärkeä*

C-lokero matriisissa on varattu kiireellisille, mutta ei tärkeille tehtäville, jotka esimiehen tulisi pyrkiä delegoimaan eteenpäin. Esimiehen on kuitenkin tarpeen mukaan seurattava asian edistymistä. (Eisenhower s.a.) Covey (1997, 160) toteaaakin, että tämän lokeron asioihin paljon aikaansa kuluttavat ihmiset luulevat todellisuudessa hoitavansa lokeron 1 asioita eli kiireellisiä sekä tärkeitä. Joillekin ihmisille kiireellinen on sama asia kuin tärkeä, vaikka asioiden kiireellisyys perustuukin ainoastaan muiden ihmisten odotuksiin ja heidän priorisointeihinsa. Saman asian nostaa esiin myös Tracy (2014, 51), joka toteaa, että hyvin usein ihmiset ajattelevat tämän lokeron tehtävien olevan arvokkaita, mutta he usein vain huijaavat itseään luulemaan niin. Hän nostaa esiin, että muiden ihmisten, esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimitse tuleviin ”tärkeisiin”

kyselyihin vastaaminen on todennäköisesti arvoltaan hyvin pientä tai jopa olematonta vastaajan työn tai organisaation kannalta. Hyvin usein ihmiset myös tekevät tämän lokeron tehtäviä, koska ne ovat hauskoja ja helppoja, mutta todellisuudessa ne eivät kovinkaan paljon edistä itse työtä.

### *Ei tärkeä – Ei kiireellinen*

Matriisin D-lokero on niin kutsuttu roskakori, johon sijoitetaan tehtävät, jotka eivät ole kiireellisiä eivätkä tärkeitä. Nämä tehtävät tulisi jättää kokonaan tekemättä. (Eisenhower s.a.) Tähän lokeroon sijoittuvat mm. nettisurffailu, liialliset yksityispuhelut sekä turhat sähköpostit. Mikäli ihminen viettää aikaansa tehden tämän lokeron asioita, ei hän käytännössä saa aikaan juurikaan mitään. (Rytikangas 2008, 60–61.)

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja halusi pysyä täysin anonyyminä ja tunnistamattomana, joten tämän vuoksi toimeksiantajaa kuvataan hyvin lyhyesti ja yleisluontoisesti. Toimeksiantajasta käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä Yritys X.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomessa toimiva finanssialan yritys X. Yrityksen toimialana on rahoitus- ja vakuutusliiketoiminta ja se toimii usealla eri paikkakunnalla. Yritys työllistää alle 250 henkeä, joista noin kymmenesosa on esimiehiä.

## **6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO**

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettyä laadullista tutkimusmenetelmää teorian näkökulmasta. Tutkimusaineiston hankinta toteutettiin tässä tutkimuksessa puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen sekä työpäiväkirjan kautta, joihin perehdytään tarkemmin luvussa 6.2. Tutkimusaineiston analysoinnin teoriaa käsitellään tarkemmin luvussa 6.3, jossa käydään myös läpi, kuinka analysointi tässä työssä toteutettiin.

## 6.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään sekä antamaan tulkinnan tutkittavaan ilmiöön eli saavuttamaan syvällisen ymmärryksen. Laadullinen tutkimus perustuu sanoihin sekä lauseisiin eikä sillä yleensä pyritä asioiden yleistämiseen. Laadullisen tutkimuksen kautta tutkitaan yksittäistä tapausta, jossa yhdestä tai muutamasta havaintoyksiköstä pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti ja jotka voidaan laadullisin menetelmin tutkia hyvinkin syvällisesti. (Kananen 2014, 17–19.)

Kanasen (2014, 18) mukaan hyvin tyypillisiä ominaisuuksia laadulliselle tutkimukselle ovat muuan muassa tutkimuksen tapahtuminen luonnollisessa ympäristössä, aineiston kerääminen tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, tutkimusaineiston monilähteisyys sekä huomion kohdistaminen tutkittavien näkökulmiin, merkityksiin ja näkemyksiin. Tutkimuksen lopputuloksena tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy erityispiirteitä se, ettei sen tavoitteena ole totuuden löytäminen vaan mallien, ohjeiden, toimintaperiaatteiden, tiedon sekä kuvausten luonti tutkittavasta ilmiöstä. Vilkan (2015, 76–77) mukaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolmen näkökulman huomioiminen:

- konteksti, jonka myötä tutkija selvittää ja kuvailee sitä, millaisiin yleisiin esimerkiksi sosiaalisiin, kulttuurisiin, historiallisiin tai ammatillisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö liittyy.
- Intentio, jolloin tutkija tarkkailee, millaisia motiiveja tai tarkoitusperiä tutkimustilanteessa tutkittavien ilmaisuun tai tekemiseen liittyy.
- prosessi, jolla tarkoitetaan muun muassa tutkimusaikataulua sekä tutkimusaineiston merkityssuhteiden ymmärtämistä. Tutkimusaikataululla on esimerkiksi vaikutusta siihen, kuinka syvälle tutkittavassa ilmiössä voidaan päästä. Käytetyllä ajalla ei kuitenkaan ole todettu olevan vastaavuutta tutkimuksen laadun kanssa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska haluttiin saavuttaa syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Tutkimus haluttiin kohdistaa ainoastaan

kohdeorganisaation esimiehiin, jolloin laadullisen tutkimuksen menetelmät tarjosivat mahdollisuuden tutkia ilmiötä hyvinkin perusteellisesti ilman yleistyksen mahdollisuutta.

## 6.2 Tutkimusaineiston hankinta

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto. Aineistonhankintamenetelmä tai -menetelmät määräytyvät tutkittavan ongelman sekä tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Kananen (2014, 41) nostaa esille myös tutkimusotteen eli lähestymistavan vaikutuksen aineistonhankintamenetelmien valintaan.

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista on haastattelu, koska se joustavuutensa ansiosta soveltuu useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu toteutetaan aina vuorovaikutuksessa, joka myös luo tutkijalle mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Vuorovaikutuksen myötä tutkijalla on mahdollisuus myös saada esiin motiiveja, jotka ovat vastausten taustalla. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) toteavat, että tärkeintä haastattelussa on saada halutusta asiasta mahdollisimman paljon tietoa, ja tällöin on myös hyvin perusteltua antaa etukäteen, hyvissä ajoin, haastattelukysymykset tai aiheet haastateltavalle. He myös korostavat, että on eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle aihe, jota haastattelu koskee.

Tutkimushaastatteluja on erilaisia ja ne eroavat toisistaan lähinnä niiden strukturointiasteen eli sen, kuinka kiinteä kysymysten muotoilu ja järjestys on, perusteella. Hirsjärvi ja Hurme (2014, 43–44) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään: lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu.

Tutkimusongelman ratkaisussa voidaan käyttää kaikkea sellaista aineistoa, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön, kuten esimerkiksi erilaisia dokumentteja, päiväkirjoja tai tilastoja. Dokumentit kuvaavat yleensä menneitä tapahtumia. Ihmisen muisti on rajallinen ja yleensä myös valikoivaa, joten kirjalliset aineistot ovat usein luotettavimpia kuin haastattelut. Niitä voidaan käyttää myös tukemaan ja täydentämään haastatteluja. Kirjallisessa materiaalissa, erityisesti yrityksen tai tutkittavan henkilön tuottaman materiaalin, kohdalla on huomioitava

kysymys siitä, kuinka totuudenmukaisesti asiat on dokumentteihin viety. (Kananen 2014, 90–92.)

Kananen (2014, 95) nostaa esiin, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa oikeaa määräsääntöä siitä, kuinka monta haastateltavaa tai havaintoyksikköä tutkimuksessa tulisi olla. Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa yhdelläkin havaintoyksiköllä. Aineiston laatu on määrää tärkeämpi, joten oikeiden henkilöiden valinta korostuu. Aineiston koolla tai tiedonantajien määrällä ei ole myöskään vaikutusta tutkimustulosten laatuun, vaan laatu muodostuu tiedonkeruun ja analyysin syvyydestä.

Tässä opinnäytetyössä yhtenä aineistonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui yhdeksi käytettäväksi aineistonkeruu menetelmäksi, koska työssä pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä nimenomaan tutkittavien näkökulmista, ja tähän vuorovaikutteinen haastattelu oli parhain ratkaisu. Tutkittava ilmiö ei myöskään ole täysin tuntematon, joten tutkimuksessa oli käytettävissä olemassa olevaa teoriapohjaa, johon pystyttiin tukeutumaan teemahaastattelussa.

Toisena tiedonkeruu menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kirjallista aineistoa, tarkemmin työpäiväkirjaa. Työpäiväkirjan avulla pystyttiin tarkastelemaan tutkittavien konkreettista ajankäyttöä. Työpäiväkirjaa käytettiin myös teemahaastattelujen tukena sekä täydentäjänä.

### **Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu**

Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tälle haastattelumuodolle ei ole tarkkaa määritelmää, mutta ominaista puolistrukturoiduille menetelmille on se, että jokin näkökohta on lukittu, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelun yksi omaispiireistä on myös se, että se toteutetaan aina tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47.)

Teemahaastattelu etenee tiettyjen, etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etukäteen valitut teemat ovat jokaiselle tutkittavalle samat ja näin ollen se tuo myös paremmin tutkittavien äänen kuuluviin ja huomioi henkilöiden tulkinnat sekä heidän antamansa

merkitykset asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.) Hirsjärvi ja Hurme (2014, 47–48) nostavat esiin myös sen, että teemahaastattelu -nimitys ei ota kantaa siihen, kuinka syvällisesti aihetta käsitellään tai kuinka monta haastattelukertaa on oltava.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 65) mukaan yksi teemahaastattelun eduista on se, että haastattelija voi tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastattelun edessä haastateltavan vastauksiin perustuen. Ihan mitä tahansa teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä, vaan haastattelun tarkoitus on pyrkiä löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastatteluun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen tietoon, joka tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään.

### **Työpäiväkirja**

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruulähteinä voidaan käyttää myös kirjallista aineistoa sellaisenaan tai esimerkiksi haastattelujen tukena tai täydentäjänä (Kananen 2014, 91–92). Tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi päiväkirjaa, jolloin tutkittavia pyydetään pitämään kirjaa erilaisista tapahtumista tai kokemuksista. Päiväkirjaa voidaan kuvata myös eräänlaiseksi itseohjatuksi kyselylomakkeen täyttämiseksi. Päiväkirjan käytössä on huomioitava, että tutkittavat tietävät mitä heidän on tehtävä sekä miksi ja milloin. Yhteistyö tutkittavien kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Päiväkirjaan tulisi sisällyttää ainoastaan asioita, joita tullaan käyttämään tutkimuksessa eli suhde tutkimusongelmiin on oltava. Tutkijan on huomioitava myös luottamuksellisuuteen liittyvät asiat, anonyymius sekä palaute. (Hirsjärvi ym. 2014, 217–220.)

### **6.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on, että aineistoon luodaan selkeyttä ja sen kautta uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Sen kautta pyritään myös tiivistämään aineistoa ja kasvattamaan sen informaatioarvoa. (Eskola & Suonranta 1998, 138.)



Yleisin perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, on sisällönanalyysi. Sitä voidaan käyttää sekä yksittäisenä metodina että liittämällä se erilaisiin kokonaisuuksiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 104–105) mukaan sisällönanalyysin etenemisessä on neljä päävaihetta. Ensimmäisenä tehdään päätös siitä, mikä kerätyssä aineistossa kiinnostaa. Analyysin edetessä on erityisen tärkeää pitäytyä kiinnostavassa asiassa ja jättää kaikki muu aineisto pois. Kun kiinnostuksen kohde on päätetty, käydään aineistoa läpi ja samalla merkitään tai erotetaan sieltä kaikki ne kohdat, jotka liittyvät valittuun kiinnostuksen kohteeseen. Yleensä tähän vaiheeseen kuuluu aineiston litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen. Litterointia kutsutaan myös aineiston yhteismitallistamiseksi, ja yleensä eri aineistomuotojen lopullinen muoto laadullisessa tutkimuksessa on teksti (Kananen 2014, 99). Litteroinnin tarkkuuteen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, vaan tähän vaikuttavat muun muassa tutkimustehtävä sekä tutkimusote (Hirsjärvi & Hurme 2014, 139). Litteroinnin jälkeen aineisto yleensä koodataan eli aineistoon merkitään (numeroin, kirjaimin, värein) merkintöjä, jotka jäsentävät aineistoa ja helpottavat sen käsittelyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kun aineisto on käyty läpi, litteroitu sekä koodattu, aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyppitellään ja tämän jälkeen niistä kootaan yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Vallin (2018, 221) nostaa esiin, että analyysin tehtävä on tiivistää aineisto tavalla, joka ei jätä mitään olennaista pois, vaan kasvattaa sen informaatioarvoa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103–107) jakavat laadullisen tutkimuksen analyysin kahteen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle tyypillistä on, että analyysia ohjaa jokin tietty teoreettinen asemointi. Toiselle ryhmälle tyypillistä taas on se, ettei näitä analyysimuotoja ohjaa lähtökohtaisesti mikään teoria, mutta niihin voidaan hyvinkin vapaasti soveltaa monia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi lukeutuu edellä mainittuun ryhmään kaksi.

Kun puhutaan laadullisesta analyysistä, puhutaan myös päättelyn logiikasta, joka voi olla induktiivinen, deduktiivinen tai abduktiivinen. Näitä voidaan kuvata myös termein aineistolähtöinen analyysi, teorialähtöinen analyysi sekä teoriaohjaava analyysi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 6.4 Tutkimuksen toteutus opinnäytetyössä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyrittiin saavuttamaan syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimus kohdistettiin ainoastaan kohdeorganisaation esimiehiin ja sen tavoitteena oli löytää ja tarjota kehitysehdotuksia sekä ideoita, esimiestyön ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen kehittämiseksi ja tueksi. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Kuinka toimeksiantajaorganisaation esimiehet tällä hetkellä hallitsevat työaikaansa ja johtavat itseään?
2. Miten esimiehet kokevat esimiestyön ja millaisia ajanhallinnallisia haasteita esimiehet työnsä toteuttamisessa kohtaavat?

Tutkittavien henkilöiden rajaamiseen käytettiin kahta ehtoa: esimiehellä on kokemusta tutkittavasta aiheesta esimiehen näkökulmasta eikä esimiehellä ole johdettavanaan esimiesalaisia. Tutkimukseen osallistumismahdollisuudesta viestittiin kohdeorganisaation esimiehille toimeksiantajan toimesta ja kaikkiaan tutkimukseen mukaan ilmoittautui kuusi toimeksiantajaorganisaation esimiestä. Yksi ilmoittautunut jouduttiin rajaamaan pois tutkimuksesta, koska esimiesrooli oli hyvin tuore, eikä tutkimuksen kannalta tarvittavaa kokemuspohjaa näin ollen ollut tarpeeksi. Näin ollen tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan viisi kohdeorganisaation esimiestä.

Tässä opinnäytetyössä ajanhallintaa sekä itsensä johtamista tutkittiin työpäiväkirjan sekä yksilöhaastattelujen kautta. Työpäiväkirjan avulla pyrittiin saamaan konkreettinen kuva siitä, millaisiin asioihin kohdeorganisaation esimiehen työaika kuluu sekä kuinka paljon erilaiset asiat vievät aikaa. Ajanhallinnan tutkiminen olisi ollut haastavaa ilman konkreettisen ajankäytön seuraamista. Yksilöhaastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, joiden pohjana käytettiin jo olemassa olevaa teoriaa aiheesta sekä työpäiväkirjasta nousseita havaintoja. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin syventymään tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta olennaisiin teemoihin.

Ennen varsinaista tiedonkeruun aloittamista tutkimukseen ilmoittautuneita osallistujia informoitiin vielä opinnäytetyön tekijän taholta tutkimuksen koostumuksesta, toteutusaikataulusta sekä muista erityishuomioista tutkimukseen

liittyen. Erityishuomioksi nostettiin se, ettei työpäiväkirjan pitämiseen varattava viikko saanut olla lomaa edeltävä tai loman jälkeinen viikko, koska se olisi voinut vääristää tutkimustuloksia. Jokaisen tutkimukseen osallistuvan esimiehen kanssa sovittiin yhdessä sopiva viikko työpäiväkirjan pitoa varten sekä haastattelun toteutuspäivämäärä. Tutkittaville kerrottiin myös haastatteluun liittyvästä ohjeistuksesta, aikataulusta sekä luottamuksellisuudesta. Lisäksi osallistujilta tiedusteltiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Lupa kysyttiin joko sähköpostitse aikataulujen sopimisen yhteydessä tai viimeistään ennen haastattelun alkua.

Tutkimuksen tiedonkeruu kulki jokaisen tutkittavan osalta siten, että ensin toteutettiin työpäiväkirjan pitäminen ja sen jälkeen yksilöhaastattelu. Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön tiedonkeruu toteutettiin elo-syyskuun aikana, siten että tutkittavista kolmen kanssa toteutettiin työajanseuranta päiväkirjan avulla sekä haastattelut elokuun aikana ja kahden kanssa syyskuun aikana.

Työpäiväkirjan pitämiseen liittyvä aikataulutus sovittiin jokaisen tutkittavan kohdalla erikseen, jotta pystyttiin ottamaan huomioon työpäiväkirjan täyttämiseen soveltumattomat viikot. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ohjeistettiin pitämään työpäiväkirjaa yhden viikon ajan. Esimiehille toimitettiin sähköisesti, noin 3 vuorokautta ennen, valmis Excel-pohja työpäiväkirjan pitoa varten (ks. Liite 1). Pohja sisälsi myös kirjallisen ohjeistuksen täyttämistä varten. Ohjeistuksessa tuotiin esille erityishuomiona se, että työpäiväkirjan merkintöjä on tarkoitus luokitella niiden kiireellisyyden sekä tärkeyden mukaan vielä yksilöhaastattelun yhteydessä. Lisäksi kirjallinen ohjeistus sisälsi kerätyn aineiston luottamuksellisuuteen liittyvän lausekkeen.

Työajanseuranta viikon jälkeen pidettiin jokaisen tutkittavan kanssa yksilöhaastattelut. Yksilöhaastattelujen aikataulu sovittiin samaan aikaan työpäiväkirjan aikataulun kanssa. Haastattelun ajankohta pyrittiin sopimaan mahdollisimman lähelle työajanseurannan päättymistä, kuitenkin niin, että opinnäytetyöntekijälle jää aikaa valmiin työpäiväkirjan merkintöjen tarkasteluun ja haastattelun valmisteluun. Lisäksi tärkeää oli, että työajanseuranta on tutkittavan tuoreessa muistissa vielä haastatteluhetkellä. Teemahaastattelun runko teemoineen sekä esimerkkikysymyksineen pyrittiin lähettämään tutkittaville noin

kolme vuorokautta ennen haastattelun ajankohtaa, jotta tutkittavalle jää aikaa pohtia teemoja ja esimerkkikysymyksiä niin halutessaan, ennen haastattelua. Lähetetyssä rungossa mainitut teemat sekä esimerkkikysymykset olivat kaikille samat. Työpäiväkirjasta nousseita havaintoja käytettiin tarkentavina kysymyksinä ja niiden avulla opinnäytetyön tekijä myös rajasi kysymyksiä jokaiseen haastatteluun sopivaksi.

Tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haluttiin saada esiin jokaisen tutkittavan henkilökohtainen näkemys sekä kokemukset tutkimusaiheeseen liittyen. Yksilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niiden keskeisimmiksi teemoiksi valittiin esimiestyö, itsensä johtaminen sekä ajanhallinta. Teemat nousivat suoraan tämän opinnäytetyön teoriasta ja aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista ja aiheen teoriasta. Teemahaastattelun runko sekä esimerkkikysymykset ovat nähtävissä liitteessä 2.

Haastattelutilaisuuden aluksi palattiin tehtyyn työpäiväkirjaan ja tutkittaville esiteltiin Eisenhowerin matriisi ja sen käyttöperiaatteet. Tutkittavaa pyydettiin pohtimaan työpäiväkirjaan kirjaamiaan tehtäviä ja luokittelemaan ne Eisenhowerin matriisin mukaisesti tehtävien tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Luokiteltavat luokat olivat: A – Kiireellinen ja tärkeä, B – Ei kiireellinen, mutta tärkeä, C – Kiireellinen, ei tärkeä sekä D – Ei kiireellinen eikä tärkeä. Eisenhowerin matriisi päätettiin ottaa osaksi tiedonkeruuta, koska priorisointi on iso osa ajanhallintaa ja Eisenhowerin matriisin kautta tehtävä luokittelu nostaa esiin tietoa siitä, kuinka esimiehet priorisoivat erilaisia tehtäviään ja kuinka heidän työaikansa jakautuu luokiteltujen töiden kohdalla.

Haastattelun esimerkkikysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen. Vaikka näin tehtiin, eivät kaikki kysymykset olleet kaikille haastateltaville samoja, vaan joitain kysymyksiä voitiin jättää pois tai esittää vain niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä työpäiväkirjoista nousseiden havaintojen pohjalta sekä keskustelussa esiin nousseiden aiheiden pohjalta. Haastattelussa keskustelu pidettiin avoimena, opinnäytetyöntekijän kuitenkin huolehtien siitä, että etukäteen määritellyt teemat tulivat haastattelun aikana käsitellyiksi. Keskustelun avoimena pitämällä pyrittiin saamaan totuudenmukaisia vastauksia, sekä tuomaan jokaisen haastateltavan henkilökohtainen kokemus asioista esille.

Haastattelut olivat kestoaltaan 50–120 minuuttia, jokaiseen haastatteluun oli alun perin varattu 90 minuuttia aikaa. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajaorganisaation tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin sanataarkasti sisällön analysoimisen helpottamiseksi. Haastatteluja analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, teemoittelun kautta. Jo haastatteluvaiheessa tehtiin alustavaa analyysia haastatteluissa esiin nousevien toistuvuuksien ja jakautuneisuuksien osalta. Tämän avulla opinnäytetyön tekijä kykeni myös muokkaamaan tarkentavia kysymyksiään tai lisäämään kysymyksiä seuraavaan haastatteluun.

Jokainen haastattelu luettiin litteroinnin jälkeen useita kertoja läpi ja tehtiin päätös mitkä teemat ovat tutkimuskysymyksen ratkaisemisen kannalta olennaisia ja tämän jälkeen jokaisesta haastattelusta nostettiin esiin valittuja teemoja käsitteleviä asioita ja kommentteja. Haastatteluista pyrittiin löytämään asioiden toistuvuutta sekä eroavaisuuksia.

Esimiesten täyttämät työpäiväkirjat analysoitiin jakamalla työpäiväkirjan tehtävät seuraaviin luokkiin: esimiestyö, asiakastyö, alaisten johtaminen, palaverit, sähköposti sekä muut. Osana analysointia tarkasteltiin erikseen luokkien sekä tehtävien kiireellisyys ja tärkeys -luokitusten jakautumista. Lisäksi analysoinnissa huomioitiin tehtäviin sekä eri luokkiin käytettyä työaika. Tuloksia tarkasteltiin erilaisina pylväs- sekä ympyrädiagrammeina.

## **7 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, kuinka toimeksiantajaorganisaation esimiehet hallitsevat aikaansa sekä johtavat itseään. Lisäksi haluttiin selvittää, miten esimiehet kokevat esimiestyön ja millaisia ajanhallinnallisia haasteita esimiehet työnsä toteuttamisessa kohtaavat. Lopputuloksena haluttiin saada näkemys siitä, kuinka esimiestyön ajanhallintaa, sekä itsensä johtamista, voitaisiin kehittää. Tutkimusaineistot pohjautuvat työpäiväkirjoihin, joilla seurattiin konkreettista ajankäyttöä sekä yksilöhaastatteluina toteutettuihin teemahaastatteluihin. Kaikkiin tutkimukseen osallistui viisi esimiestä.

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään työajanseurannan tutkimustuloksia. Työajanseuranta toteutettiin työpäiväkirjan avulla, jota tutkimukseen osallistuneet kohdeorganisaation esimiehet pitivät viikon ajan. Työajanseurannan tavoitteena oli saada konkreettinen kuva siitä, millaisiin tehtäviin esimiesten työaika kuluu ja kuinka he priorisoivat tehtäviään. Työpäiväkirja pohjautui Eisenhowerin matriisiin periaatteeseen, jossa tehtävät luokitellaan niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaisesti joko A-, B-, C- tai D-luokan tehtäviin.

Toisessa alaluvussa tarkastellaan teemahaastatteluihin pohjautuvia tutkimustuloksia. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina työajanseurannan jälkeen. Teemahaastattelun avulla pyrittiin saamaan syvempi ymmärrys tutkitavasta ilmiöstä sekä saamaan esiin tutkimukseen osallistuvien esimiesten näkökulmia ilmiöstä.

## 7.1 Työajanseurannan tulokset

Työajanseurannan tulokset käsittelevät viiden tutkimukseen osallistuneen esimiehen työpäiväkirjoja. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten yhteenlaskettu työaika seuranta viikkojen aikana oli noin 176 tuntia. Kuvassa 5 kuvataan, kuinka erilaiset työtehtävät jakautuvat tuolle ajalle. Kuvassa 5 on kuvattu seuraavat tehtäväteemat: Esimiestyö, alaisten johtaminen, palaverit, asiakastyö, sähköpostit sekä muut.

**Esimiestyö** pitää sisällään muun muassa esimiesrooliin kuuluvia hallinnollisia tehtäviä sekä muita esimiehille määriteltyjä työtehtäviä.

**Alaisten johtaminen** luokituksen alle kuuluvat muun muassa alaisten valmennus, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut sekä niihin liittyvä valmistautuminen.

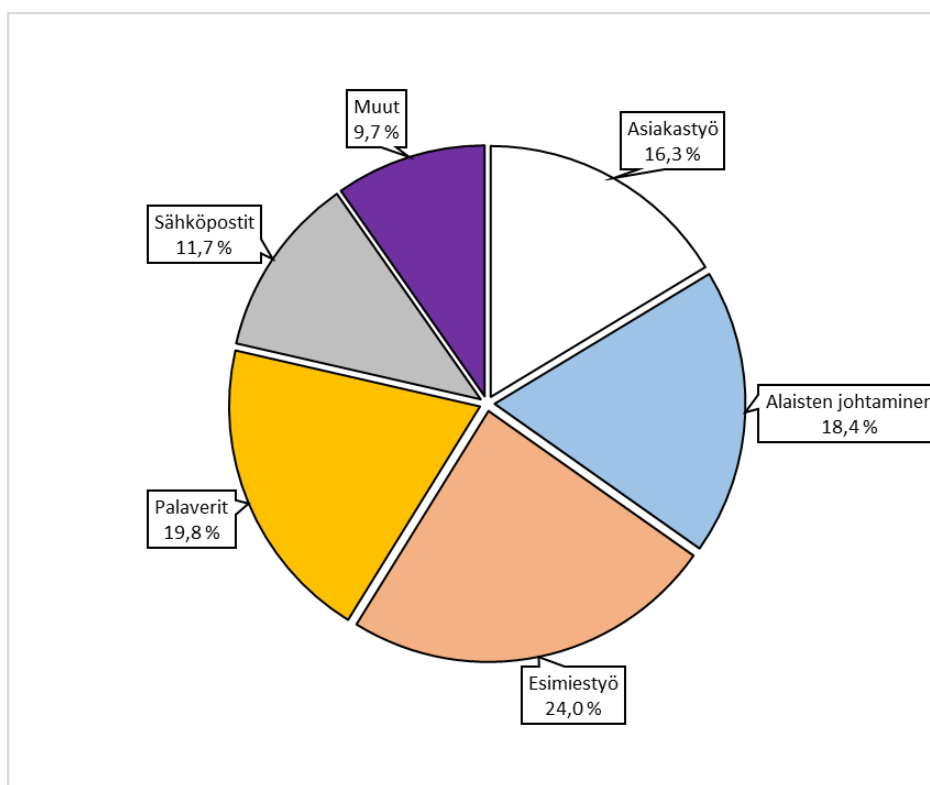
**Palaverit** luokituksen alle on koottu myös niin kutsutut epäviralliset palaverit eli esimerkiksi keskustelut kollegoiden kanssa. Lisäksi se käsittää myös palaverihin valmistautumisen.

**Asiakastyö** pitää sisällään kaiken suoran asiakastyön sekä asiakastapaamiisiin valmistautumisen.

**Sähköposteihin** on yhdistetty myös pikaviestinnän kautta tapahtunut viestinvaihto sekä työpuhelut.

**Muut** luokitus sisältää erilasiin esimiesten koulutuksiin liittyvät tehtävät, muut esimiehen tekemät tehtävät, jotka eivät ole virallisesti työtehtäviä sekä tietotekniset keskeytykset.

Kuvasta 5 on huomattavissa, että esimiestyö, ja siihen vahvasti kuuluva alaisen johtaminen, näkyvät merkittävästi kaikkia esimiehiä yhteisesti tarkasteltaessa. Alaisten johtaminen on haluttu kuvata erillisenä sektorinaan, koska haluttiin erottaa hallinnolliset sekä muut esimiehelle määrätyt työtehtävät, alaisen johtamiseen liittyvistä tehtävistä.

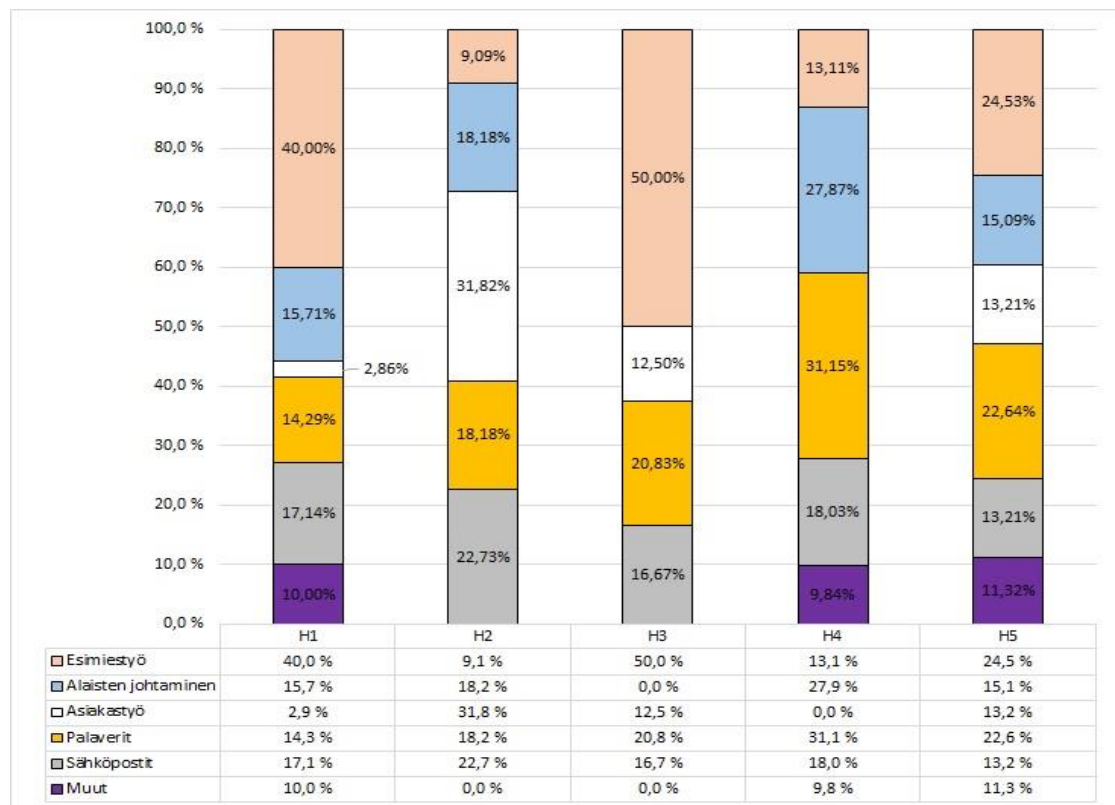


Kuva 5. Työtehtävien jakautuminen (Työpäiväkirjan tulokset 2019)

Kuvasta 5 voidaan nähdä, että alaisten johtamiseen käytetty aika on prosentuaalisesti melkein yhtä suuri kuin palaverihin kuluva aika. Työpäiväkirjoista on myös havaittavissa, että erilaiset palaverit näkyvät esimiesten työssä merkittävästi. Työpäiväkirjan tuloksista käy ilmi, että palaverit saattavat kestää oletet-

tua pidempään, joka joissain tilanteissa näyttäytyy myös työpäivän venymisenä sekä kiireen tunteena. Yhteensä palavereihin tai keskusteluihin liittyviä tehtäviä oli 50 kappaletta seurantaviikkojen aikana.

Kuvasta 6 voidaan huomata, miten työtehtävät jakautuvat esimiesten kesken. Kaikkiaan esimiehillä oli seurantaviikkojen aikana yhteensä 230 tehtävää ja ne jakoutuivat niin, että esimiehellä H1 tehtäviä oli yhteensä 70 kappaletta, esimiehellä H2 tehtäviä oli 22 kappaletta, esimiehellä H3 tehtäviä oli 24 kappaletta, esimiehellä H4 tehtäviä oli kaikkiaan 61 kappaletta ja esimiehellä H5 yhteensä 53 kappaletta.

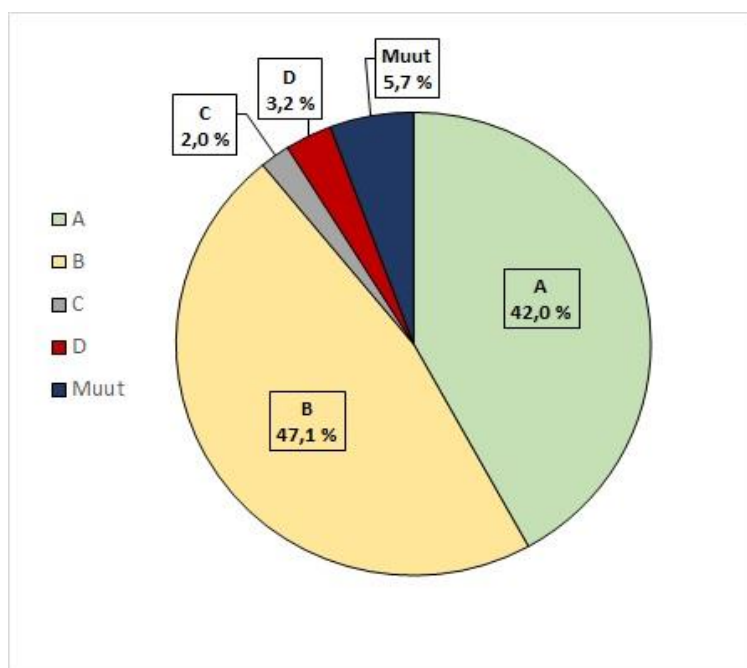


Kuva 6. Työtehtävien jakautuminen esimiehistäin (Työpäiväkirjan tulokset 2019)

Kuvassa 6 huomataan vaihtuvuutta eri tehtävien painoituksissa eri esimiesten kesken. Tehtävien jakautumiseen vaikuttaa myös esimiehen työnkuva sekä mahdolliset asiakasvastuut. Kuvaa 6 tarkasteltaessa voidaan huomata, että neljä viidestä esimiehestä käyttää työajastaan noin 40 % tai enemmän, tehtäviin, jotka liittyvät esimiestyöhön tai alaisten johtamiseen. Yhteensä esimiestyöhön ja alaisten johtamiseen liittyviä tehtäviä kaikilla esimiehillä oli 103 kappaletta.



Vaikka työtehtävien painotuksissa voidaan kuvassa 6 huomata eroavaisuuksia esimiesten välillä, voidaan kuvasta 7 tulkita, että pääasiassa esimiehet käyttävät työaikaansa tärkeisiin A- sekä B-luokan tehtäviin. A-luokan tehtävät ovat tärkeitä sekä kiireellisiä ja B-luokan tehtävät tärkeitä, mutta eivät niin kiireellisiä. Kuvassa 7 esitetty luokka ”Muut”, pitää sisällään ne tehtävät, joiden luokitukseen esimiehet käyttivät useampaa luokitusta. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi jotkin sähköpostien käsittelyt, jotka sisälsivät kaikkiin luokkiin kuuluvia tehtäviä.

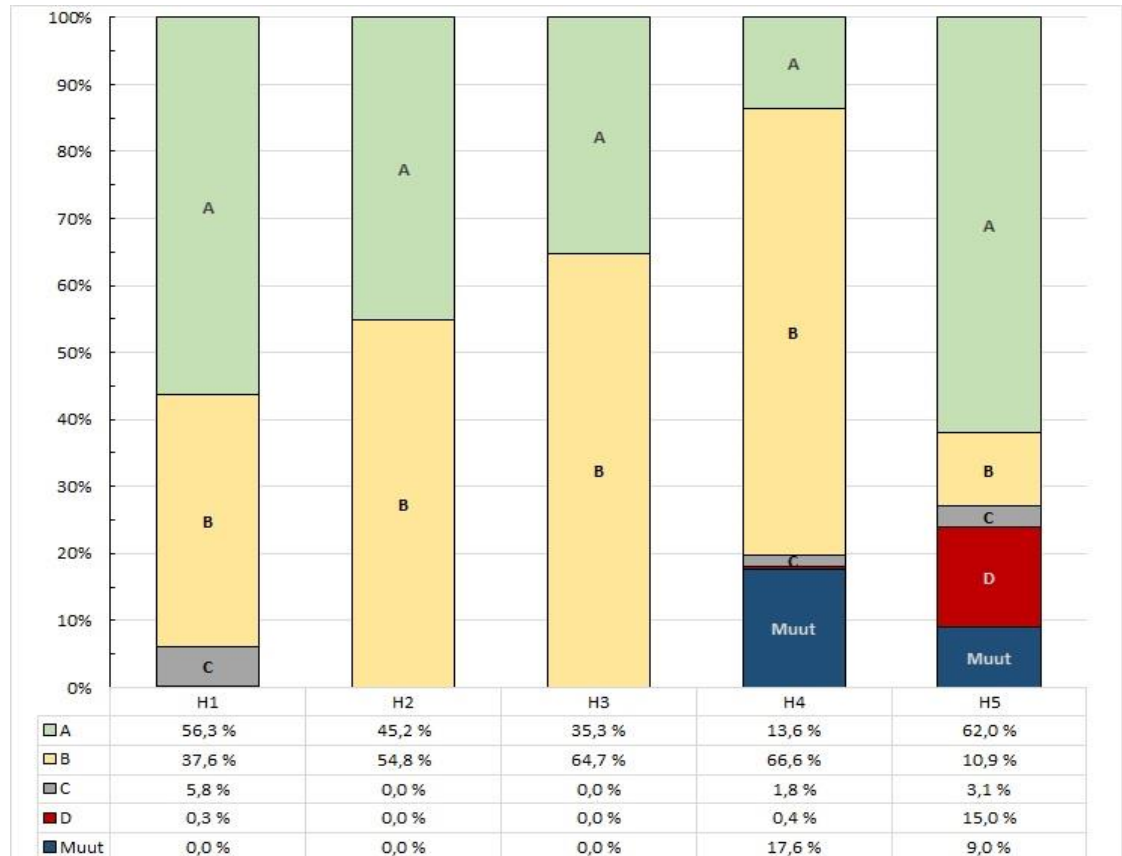


Kuva 7. Työtehtävien luokitukset tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Työpäiväkirjan tulokset 2019)

Kuvasta 7, on nähtävissä, että jopa noin 89 % esimiesten yhteenlasketusta työajasta kuluu A- sekä B-luokan tehtävien hoitamiseen. Yhteensä työpäiväkirjaan merkityistä työtehtävistä esimiehet luokittelivat 101 kappaletta luokkaan A ja 98 kappaletta luokkaan B.

Tämä voidaan huomata myös kuvasta 8, jossa kuvataan A-, B-, C- ja D-luokittusten ajallista jakautumista esimiehittäin. Kuten kuvasta 7, myös kuvassa 8 on nähtävillä, että esimiehet käyttävät hyvin vähän työaikaansa ei tärkeisiin, ei kiireellisiin tehtäviin, eli D-luokan tehtäviin. Kaksi esimiehistä ei merkinnyt työpäiväkirjaansa ainuttakaan D-luokan tehtävää. Pääasiassa merkityt D-luokan tehtävät liittyivät esimerkiksi saapuneisiin pikaviesteihin, joiden aiheita esimie-

het eivät kokeneet tärkeäksi itsensä tai työnsä kannalta. Lisäksi kuvaa 8 tulkit-  
taessa on huomioitava, että esimerkiksi esimiehen H5 D-luokituksen prosentti-  
osuudesta suurin osa muodostuu pidempikestoisesta seminaarista, johon esi-  
mies oli velvollinen osallistumaan, mutta hänen kokemuksensa mukaan kysei-  
nen tehtävä ei ollut hänelle hyödyllinen.



Kuva 8. Työtehtävien luokitukset esimiehittäin tehtävän tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Työpäiväkirjan tulokset 2019)

Kuvaa 8 tarkasteltaessa on otettava huomioon, että ”Muut” -luokkaan on koottu yhteen niihin tehtäviin käytetty aika, jotka esimiehet luokittelivat kuuluvaksi useampaan luokkaan. Tällaisia tehtäviä olivat muun muassa jotkin sähköpostin sekä pikaviestien purkamisajat.

## 7.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle viidelle esimiehelle. Teemahaastattelun tuloksissa käsitellään yksilöhaastatteluihin osallistuneiden esimiesten näkemyksiä esimiestyöhön, itsensä johtamiseen sekä ajanhallintaan liittyen. Tutkimukseen osallistuneista

henkilöistä käytetään nimityksiä H1, H2, H3, H4 sekä H5, koska osallistujat sekä vastaukset käsiteltiin tässä työssä anonyymisti ja tunnistamattomina.

Yksilöhaastattelujen tulokset tuovat ilmi, kuinka vaihtelevia esimiesten työkuvat ja tiimien koot ovat. Osalla on esimiesroolin lisäksi asiakasvastuita sekä muita työnkuvaan liittyviä vastuita. Tuloksien mukaan kahdella esimiehellä tiimin koko sijoittuu 2–10 johdettavan väliin ja kolmella 11–20 johdettavan väliin. Jokainen esimies tunnistaa esimiesroolin mukanaan tuomat velvollisuudet sekä vastuut, ja suurin osa myös kokee pystyvänsä toteuttamaan niitä työsäään. Tuloksia tarkasteltaessa kävi myös ilmi, että suurin osa esimiehistä kokee tiimensä koon olevan tällä hetkellä oikein mitoitettu. Osa esimiehistä nosti haastatteluissa kuitenkin esille, että he tiedostavat sen, että mikäli tiimin koko nykyisestä koostaan kasvaisi, voisi se aiheuttaa haasteita tai vaatisi se muutoksia tehtäväkuvaan.

*”Mun mielestäni meillä on nyt se tiimin koko oikein sopiva. Varsinkin kun me ollaan kuitenkin eri paikkakunnilla, niin silloin jos se tiimi kasvaisi siitä, niin silloin se tietysti toisi lisähaastetta. Silloin olisi ehkä eri asia, jos me oltaisi kaikki samalla paikkakunnalla, niin tiimin kokokin voisi kasvaa.” (H2)*

*”Mä tiedän oikein hyvin, että jos vähänkin ne esimiehelliset vastuut kasvaa, [niin sit on tehtäväkuva muutettava]. Et ei voi, sitten jos kuitenkin haluaa olla aidosti läsnä oleva valmentaja ja kohdata niitä yksilöinä ja auttaa menestymään, niin tietenkin siinä tulee väistämättä se, yhden esimiehen aika ei vaan kerta kaikkiaan riitä ihan kaikkeen.” (H5)*

Esimies H1 toi haastattelussa esille, että myös esimies tarvitsee omaa esimiestään, jotta esimies kykenee toteuttamaan rooliaan parhaalla mahdollisella tavalla.

*”– jopa esimieskin, vaikka sillä oisikin hyvin ne kaikki palikat halussa ja se homma toimii, kun junan vessa, niin silläkin pitää olla joku, joka huolehtii siitä, että tavallaan, pysäyttää välillä mieltämään tiettyjä asioita ja antaa niitä, työkaluja ja tavallaan vähän kuitenkin sitten antaa sitä osviittaa. Että muutenhan sitä sokeutus. Sitä tarvitsee kuitenkin semmoisen, ainakin vähintään semmoisen valmentavan otteen siihen sitten ulkopuolelta.” (H1)*

Tuloksien mukaan esimiehet myös kokevat delegoinnin mahdollisuuden hyvin pieneksi työssään. Syiksi delegoinnin mahdollisuuden pienuudelle esimiehet

nostavat muun muassa järjestelmäoikeudet sekä alaisten hektisen työtahdin. Eräs esimies totesi haastattelussa seuraavaa, viitaten alaisten kiireisiin aikatauluihin:

*”jos mä haluaisin, et mä pystyisin delegoimaan jollekin henkilölle jotakin tehtäviä, niin sen täytyy olla oikeasti sitten siinä hänen roolissaan ja hänellä täytyy olla siihen varattu aikaa, niiden tehtävien tekemiseen, nyt ei ole. – se vaatisi sitten semmoista aika perustavanlaatuaista, ehkä niitten työtehtävien ja roolien tarkastelua, jos semmoiseen sitten lähtisi.” (H1)*

Yleisin delegoitava asia, joka tuloksien kautta nousee esiin, on erilaiset yhteydenottopyynnöt ja tiedustelut. Eräs esimies nosti haastattelussa myös esille organisaatiosta löytyvien monimuotoisien asiantuntijaroolien hyödyntämisen delegoinnissa.

*”Et mun mielestä se olisi kaikkein tärkein ehkä ihan koko [organisaatiossakin] huomioida, että meillä on eri alojen asiantuntijoita ja meidän pitäisi myös sitä hyödyntää. Et turha käyttää sitä omaa aikaa siihen, jos jostain löytyy joku, joka osaa vaikka heti sanoa sen. Et kysyn kyllä aika helposti ja matalalla kynnyksellä sitten myös muilta.” (H2)*

Yksilöhaastatteluissa esimiehiltä tiedusteltiin heidän mielestään esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, ja vahvimmin esille nousivat esimiehen läsnäolo sekä alaisten tukena oleminen.

*”Lähiesimies tekee sitä, et se huolehtii et se arki pyörii, ihmiset tietää mitä ne tekee. Niillä on mahdollisuus tehdä sitä mitä niiltä odotetaan. Kaikki tämmöiset käytännön asiat ja järjestelyt siihen liittyen. Mun mielestä se on se tärkein tehtävä.” (H1)*

*”Yksi esimiehen tärkein tehtävä on, että minä keskityn oikeisiin asioihin, jotta mulla on aikaa sitten mun tiimille tai niitten onnistumiseen. – Minä ajattelen itse sen, et se olisi hyvänä esimerkkinä niille mun tiimiläisille.” (H4)*

Läsnäolon sekä alaisten tukena olemisen lisäksi tuloksissa esille nousivat arjen sujuvuudesta huolehtiminen sekä alaisten esimerkkinä oleminen.

## Itsensä johtamisen vaikutukset ajanhallintaan

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että itsensä johtaminen teemana on jokaiselle esimiehelle tuttu. Tuloksien mukaan itsensä johtaminen on hyvin kokonaisvaltaista kaikille esimiehille. Lisäksi tuloksista käy myös ilmi se, kuinka vahvasti ajanhallinta on osa itsensä johtamista. Eräs haastateltava totesi itsensä johtamisen tarkoittavan hänelle seuraavanlaista:

*” – – mun mielestä itsensä johtaminen on tällänen hyvin kokonaisvaltainen käsite, miten niinku ihminen hallinnoi omaa elämäänsä, pitää huolta henkisestä ja fyysisestä terveydestään ja eri osa-alueista. Mitkä mun arvot on, miten mä tasapainotan työn ja vapaa-ajan ja mihin mä asetan mun perheen ja intressit, mitkä on mun intohimoja ja sellaisia ajureja. Tällaisten asioiden miettiminen, reflektointi. – – Et kuitenkin se on, et kyllähän se omasta itsestä huolehtiminen ja se kokonaisvaltainen elämänhallinta on sellaisia tärkeitä ja sieltähän ne voimavarat sit tulee tuohon työhönkin.” (H5)*

Eräs esimies kertoi haastattelussa, ettei hirveästi pidä sanasta itsensä johtaminen, mutta kuvasi sitä synonyyminä yrittäjämäiselle toiminnalle.

*” Sulla on ne langat siitä omasta tekemisestä niinku omissa käsissäsi. Sä suunnittelet omaa ajankäyttöä ja hallitset sen oman ajankäyttösi ja pystyt niinku organisoimaan niitä eri asioita siinä arjessa, sillä tavalla, että hommat sujuu.” (H1)*

Tuloksissa esiin nousee myös tunneällyn merkitys esimiesten työssä. Tunneäly koetaan hyvin merkittävänä osana alaisten sekä asiakkaiden kanssa toimimista.

*”Tunneäly on mun mielestä ihan niinku kaiken a ja o tässä meidän, niin tiimityöskentelyssä, kun sitten myös asiakastyössä. Et ilman sitä ei kyllä tästä työstä tule mitään ja niinku tiimiläisten, kun asiakkaittenkin kanssa pitäis olla koko ajan sen tunnepuolen kanssa hirveen herkällä, koska se voi olla joku yksikin pieni katse tai joku mistä sieltä sitten huomaa, että nyt jäi joku asia vaivamaan tai pitäisikö siitä puhua enemmän ja yritän kyllä aina niihin puuttua.” (H2)*

Tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että joskus esimiesten työpäivät venyvät. Useimmissa tapauksissa venyminen tarkoittaa esimiehille samaa kuin joustavuus, joka koetaan osaksi roolia ja työtä. Usea esimies toi tutkimuksessa esille, että työpäivä venyy, mikäli sen itse antaa venyä.

*”Kyllähän se usein venyy. Etenkin jos sen antaa venyä. Et tavallaan sitä keskeneräisyyttä pitää koko ajan pystyä sietämään ja sen kanssa tasapainottelemaan, että onko tämä ihan pakko tehdä tänään vai voisiko sitä huomiseksi siirtää, että se päivä ei venyisi.” (H1)*

Työpäivän venyminen vaikuttaa myös esimiehen vapaa-aikaan ja jaksamiseen, joiden kunnioittamista osa esimiehistä korostaakin haastatteluisissa.

*” – – Kunnioitan myös sitä omaa vapaa-aikaa ja sitä omaa jaksamista. Että se ei tuo sitä kirkkaampaa kruunua ja sä et tule paremmaksi mitä enemmän sä teet. Vaan et, tee vähän vähemmän, mutta paremmin tai jotenkin näin, et joskus vähemmän on enemmän ajatus.” (H1)*

Tutkimuksen tuloksien mukaan suurin osa esimiehistä havaitsee ja kokee työssään ajoittaista kiirettä, joka osaltaan vaikuttaa myös työpäivien venymiseen. Tuloksien mukaan osallistuneilla esimiehillä on hyvin erilaisia kokemuksia kiireestä työssä. Yksi esimies kertoo keskittyvänsä ainoastaan kiireellisiin ja tärkeisiin työtehtäviin, muiden tehtävien siirtyessä tuonemmaksi, kun taas toinen kertoo olevansa tottunut kiireeseen, eikä koe sitä niinkään negatiivisena asiana, vaan enemmin ajurina intensiiviselle työnteolle. Eräs esimies kuvasi kiirettään seuraavasti:

*” Kyllä nää joskus on intensiivisiä nää päivät, menee oikein niinku kuntourheilun puolelle. – –. Mutta, onks se kiire, oisko se kaikki ollu pakko tehdä niin, sillä intensiteetillä? Niin ei varmaankaan. Ehkä mä teen sen siksi niin, et sit jossain kohtaa on taas vähän hiljaisempi rako.” (H5)*

Vaikka tulosten mukaan esimiehillä esiintyy työssään kiireen tunnetta ja työpäivät ovat välillä intensiivisiä, esimiehet eivät tutkimuksen tuloksien mukaan kuitenkaan koe stressiä kuin tilannekohtaisesti ja silloinkin kyseessä on lyhytkestoinen tunnetila. Tutkimukseen osallistunut esimies totesi stressinhallinnasta seuraavaa:

*”Sillon jos tuntuu siltä et on liikaa sitä stressiä ja liikaa sitä tekemistä niin oon pyrkinyt et pysähdyn, otan sen yhden hetken millon mä katon et mikä se tilanne nyt on, mistä se johtuu, onko siellä jotain mitä mä pystyn siirtämään jonnekin myöhäisemmäksi ja sit jos ei, niin mä hyväksyn sen et nyt mun pitää viikko painaa tässä*

*ihan hirveästi töitä tai muuta, mut sit mä tiedän et sit se helpottaa.” (H2)*

Haastatteluissa esimiehiltä myös tiedusteltiin, näkevätkö he joitain haasteita tai esteitä itsensä johtamisessa tai siinä kehittymisessä. Eräs esimies kuvasi itsensä johtamisen haasteita seuraavasti:

*”– se hankaluus siinä on varmasti se, että siinä pitää kattoo niin kauhean monta kertaa peiliin. Et pitää monta kertaa huomata itsessään niitä heikkouksia. – en oo itse ottanut itseäni niskasta kiinni tässä asiassa, olen vaikka lipsunut aina johonkin tiettyyn toimintatapaan, josta olen vaikka halunnut päästä eroon.” (H4)*

Tuloksista voidaan myös huomata, että vaikeus sanoa ”ei” ja auttamisen halu, vaikuttavat osaltaan esimiesten ajanhallintaan. Eräs esimies kuvasi asiaa näin:

*”No tota, ehkä joskus semmoinen liika kiltteys tuo sitä toista puolta sieltä, et ei uskalla sanoa ei tai haluaa auttaa muita, niin sit sieltä aina on valmis ottamaan sieltä sitä kaikkea, mut sen tasapainon löytäminen sieltä niin on ehkä se kaikkein tärkein siinä oman työn johtamisessa.” (H2)*

Haastatteluissa esimiehiltä myös tiedusteltiin, millainen palautteen anto kulttuuri heidän tiimissään ja organisaatiossa ylipäätensä on. Tuloksien mukaan kaikki viisi esimiestä antavat palautetta alaisilleen, mutta vain kaksi viidestä koki saavansa itse tarpeeksi palautetta työstään. Eräs esimies kuvaili palautteen vähyyteen liittyviä haasteita näin:

*”Kaikki työntekijätkin yleensä toivoo sitä palautetta työstä, niin tietysti ehkä esimiehenäkin toivoisi, että tiimiläiset antaisi ja toisaalta oma esimies, sitä palautetta tulisi, että missä asioissa oon pärjännyt, jolloin tietäsi et oonko, et miten oon pärjännyt tässä hommassa.” (H1)*

Tuloksien mukaan suurin osa esimiehistä haluaisi saada alaisiltaan enemmän palautetta. Osa esimiehistä koki saavansa tarpeeksi palautetta myös omalta esimieheltään tällä hetkellä. Vain yksi esimies kertoi toivovansa lisää palautetta omalta esimieheltään.

## Käytössä olevat ajanhallinnalliset työkalut

Yksilöhaastatteluiissa esimiehiltä myös pyrittiin selvittämään, millaisia keinoja he tällä hetkellä käyttävät aikansa hallitsemiseen. Tuloksien mukaan kaikki viisi esimiestä käyttävät kalenteria yhtenä ajanhallinnan työkaluna. Osa suuremmissa roolissa kuin toiset. Eräs haastateltava kertoi omasta kalenterin käytöstään seuraavaa:

*”Tällä hetkellä se Outlook on se, mitä mä eniten kuitenkin käytän ja seuran sitä kautta sitä omaa tekemistä, et mitäs siellä olikaan ja mitä on tulossa ja mitä pitäis saada aikaiseksi.” (H1)*

Toinen haastateltava taas toi esiin, ettei hän merkitse kalenteriin kuin tietyt asiat, mutta tiedostaa kuitenkin kalenterin eteenpäin peilaamisen tärkeyden ajanhallinnassa:

*”Mä kalenteroin ainoastaan [tapaamiset], omien tiimiläisten kanssa kuukausittaiset keskustelut ja sit tietenkin palaverit mitkä tulee kutsuttuna. Mut mä en lähtökohtaisesti kalenteroi mitään omaa työtä juurikaan. – – Yksi avain on tietenkin aina se kalenterin eteenpäin peilaaminen. Et silleen tiedän mun kalenterin aina, mä en laittele sinne mitään ylimääräisiä lukkoja välttämättä itse, mut mä peilaan totta kai sitä eteenpäin aina. Et ei tuu mitään semmoista oikeata ylläriä, et noni, nyt meni sitten tämä ilta pitkäksi.” (H5)*

Tutkimuksen tuloksista selviää, että kolme viidestä esimiehestä käyttää kalenterin ohella työtehtävien ja ajankäyttönsä hallintaan myös erilaisia to do -listoja.

*”...sitten mä teen päivälle työlistoja itselleni. Mua helpottaa se kun, voi myös sit viivata yli, et nyt nää oli tehty. Varsinkin jos ne oli sellaisia vähän niinku muuten muistin varassa olevia. – – sit mä teen sillä järjestyksellä, et missä järjestyksessä mun pitää saada ne tehtyä.” (H4)*

Tuloksien mukaan esimiehillä on myös erilaisia palaverikäytäntöjä, joiden avulla he pyrkivät hallitsemaan aikaansa. Eräs esimies painotti, että pyrkii välttämään jo alun perinkin turhien palaverien järjestämistä, ja toinen toi esiin, että osallistuu mahdollisuuksien mukaan vain palaverin siihen osuuteen, johon on välttämätöntä.



Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että sähköposti sekä Skype ovat yleisimmät esimiesten käytössä olevista viestintäkanavista. Suurin osa esimiehistä myös kokee, että organisaatiossa on käytössä liikaa viestintäkanavia. Sähköpostien ja Skype viestien käsittelyssä on myös eroavaisuuksia esimiesten välillä. Osa esimiehistä käsittelee esimerkiksi sähköposteja muutaman kerran päivässä ja osa niin kutsutusti jatkuvalla sykkeellä. Eräs esimies kertoi sähköpostien käsittelystä seuraavaa:

*”Sit kun niitä sähköposteja tulee ja muuta, niin mä hoidan ne just delegoiden tai roskakoriin tai vastaten, mut just silleen, vähän silleen jatkuvalla sykkeellä. Ei varmaan sovellu kaikille ja voi olla kuormittavakin tapa tehdä asioita, mut mä oon saanut sillä taas loppujen lopuksi mun kokonaisuudessaan ajankäytönhallinnan pidettyä erinomaisella tasolla.” (H5)*

Eräs esimies kertoo tehneensä jo aikaa sitten linjauksen, että käsittelee sähköpostit vain muutaman kerran päivässä. Hän kertoo tavastaan toimia seuraavaa:

*”katson sitä ehkä kaks kolme kertaa päivässä ainoastaan. Sitten lopun ajan ihmiset tietää, että jos heillä on aidosti kiireellinen asia, niin se ei tuu koskaan sähköpostilla, et se pitää tulla sit puhelimitse tai sitten Skypellä.” (H4)*

Myös keskeytystenhallinta toimii yhtenä ajanhallinnan työkaluna, ja tämä näkyy myös tutkimuksen tuloksissa. Osa esimiehistä kertoo käyttävänsä muun muassa Skypessä ”Älä Häiritse” -tilaa palaverin tai tapaamisen aikana, jolloin keskeytyksiä ei pikaviestimen kautta pääse tapahtumaan. Eräs esimies mainitsi keskeytystenhallinta keinokseen sähköpostin automaatti-ilmoitusten poistamisen.

*”Mä oon laittanut myös pois pompautukset, et mua ei koko ajan keskeytä. Se keskeyttää mun ajattelua hirveästi, et jos koko ajan tulee se sähköposti.” (H4)*

*”Et sitten, jos on joku sellainen tehtävä, et todellakin haluan tehdä sen nyt alusta loppuun, joko mä valitsen sen ajankohdan silleen, ettei ole muita tai sitten teen sen sellaisessa paikassa. Et sitten en edes yritä ruveta tekemään sitä, vaikka siinä toimistolla.” (H3)*

Tuloksista käy myös ilmi, että organisaatiossa on käytössä tiloja, joissa rauhallinen työskentely on mahdollista. Lisäksi esimiehillä on mahdollisuus etätyöskentelyyn. Eräs esimies myös kertoi huoneensa ovesa olevan ”varattu - valo”, jota hän tarpeen mukaan myös käyttää häiriöttömän ajan saamiseksi.

### Ajanhallinnan haasteet

Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että ajanhallinnalliset haasteet ovat hyvin moninaisia. Kolme viidestä esimiehestä koki tulosten mukaan, että alaisten jakautuminen useammalla toimipisteelle asettaa jonkin asteisia haasteita ajanhallintaan.

*”Kyllähän se tietysti pitää huomioida monessa asiassa, että sä kuljetat omia työvälineitä, konetta mukana, kun sä liikut. Millon sä oot minäkin päivänä missäkin toimipisteellä ja sillä tavalla sun pitää sitä kalenteria hallinnoida.” (H1)*

*”Mä oon yrittänyt paljon tehdä sen asian eteen, että – on kaukana ja sitten mulla on pari [alaista], jotka jää. Mä käyn siellä harvemmin, mutta mä koen, että mä oon hyvin tavoitettavissa aina ja kannustan porukkaa siihen, että kaikki kanavat toimii ja aina voi ottaa yhteyttä.” (H5)*

Vaikka esimiehet pyrkivät joiltain osin ehkäisemään turhia keskeytyksiä, tuloksissa nousee esiin myös keskeytyksiä joihin esimiehet eivät itse voi vaikuttaa. Muun muassa tietotekniset ongelmat nousivat esille.

*”Viime aikoina on ihan luvattoman paljon viennyt aikaa tietokoneen kanssa olevat ongelmat. Siis se vie ihan, se vie multa hirveästi aikaa, se vie meidän [työntekijöiltä] hirveästi aikaa. Jos joku sovelmus ei toimi tai itse tietokone ei toimi. niin niitä on ollut viime aikoina ihan, ihan liikaa.” (H3)*

Myös tavoitettavuuteen liittyvät haasteet nousevat tutkimuksen tuloksissa esille. Muun muassa Skypein käytön pelisäännöt ovat organisaatiossa haasteelliset.

*” – et tätähän tää on, niinku jatkuvaa paukkaamista ja omat alaiset ja muut tavoittelee aina tolla Office Skypellä riippumatta siitä onko siellä tila punaisella vai ei, et sehän nyt ei auta...” (H5)*

Keskeytykset sekä äkilliset akuutit työtehtävät aiheuttavat tutkimuksen tulosten perusteella ajanhallinnallisia haasteita useammallekin esimiehelle. Tuloksista nousee ilmi, että mikäli suurin osa työpäivästä kuluu äkillisten akuuttien työtehtävien hoitamiseen, on haasteena päivältä siirtyneiden tehtävien uudelleen aikataulutus.

*” – – no, minne mä nyt pudotan ne tehtävät, jotka mulla jäi tänään tekemättä. Jossain vaiheessa täytyy ne kuitenkin hoitaa, usein niilläkin on joku deadline ja se ei ole välttämättä kauhean kaukana. Et sitten sen niinku tekemisen rytmittämisen, se menee taas tavallaan uusiksi suunnitella minkä sä oot tehny.” (H1)*

Tuloksissa ilmenee, että mikäli tiimin koko on kovin suuri, vaikuttaa myös se merkittävästi esimiehen ajanhallintaan. Eräs esimies nostikin haastattelussa esille, että esimerkiksi säännönmukaiset kuukausittaiset esimies-alaiskeskustelut vievät jo hyvin suuren osan kuukauden työajasta, mikäli alaisia on hyvin paljon. Tämä näkyy hyvin vahvasti esimiehen ajanhallinnassa ja aiheuttaa myös haasteita säännönmukaisien keskusteluiden toteutumisessa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPITEET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksien kautta esiin nousseita johtopäätöksiä ja toimeksiantajalle suositeltavia kehittämissuhteita. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ja tarjota toimeksiantajalle kehitysehdotuksia sekä ideoita esimiestyön ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen kehittämiseksi ja tuuksi.

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimuksen tuloksien kautta esiin nousseita johtopäätöksiä ja tarkastellaan niiden linkittymistä teoreettiseen viitekehikseen. Lisäksi pohditaan, saatiinko tutkimuksen tulosten avulla vastauksia tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Kuinka Yritys X:n esimiehet hallitsevat työaikaansa ja johtavat itseään?
2. Miten esimiehet kokevat esimiestyön ja millaisia ajanhallinnallisia haasteita esimiehet esimiestyönsä toteuttamisessa kohtaavat?

Toisessa alaluvussa käsitellään toimeksiantajalle tarjottavia kehitysehdotuksia sekä ideoita esimiestyön ajanhallinnan ja itsensä johtamisen kehittämiseksi ja

tueksi. Viimeinen alaluku käsittelee tutkimuksen luotettavuutta teorian näkökulmasta yleisellä tasolla sekä tässä opinnäytetyössä.

## 8.1 Johtopäätökset

Tutkimus toi esiin, että esimiehet luokittelivat suurimman osan työajallaan tekemistään tehtävistä kuuluvan Eisenhowerin matriisiin mukaisesti A-luokan tehtäviin eli tärkeisiin ja kiireellisiin sekä B-luokan tehtäviin, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät niin kiireellisiä. Rytikangas (2008, 60–61) muistuttaa, että mikäli A-luokan tehtävien parissa vietetään liikaa aikaa, saattaa se lisätä esimiehen kiirettä sekä stressiä. Enemmän tulisi kiinnittää huomiota B-luokan tehtäviin, jotka eivät ole kiireellisiä, mutta ovat silti tärkeitä. B-luokan tehtävien parissa käytetty aika yleensä myös lisää hyvinvointia ja ajanhallinnan tunnetta. Tehtävien tarkempi tarkastelu osoittaaakin, että keskimäärin jopa kolmasosa esimiesten työajasta kuluu erilaisiin palavereihin, niihin valmistautumiseen sekä sähköposteihin ja pikaviesteihin. Palavereihin on luokiteltu myös erilaiset keskustelut, joita esimiehet käyvät sekä organisaation sisällä, että myös ulkopuolisten tahojen kanssa. Keskusteleva kulttuuri on yleisesti hyvin positiivinen asia, mutta se on myös aikaa vievää, mikäli viestintä ja palaverit eivät ole tehokkaita.

Tutkimuksen tuloksien mukaan suurin osa esimiehistä havaitsi sekä myös koki kiirettä työssään, joka näkyi intensiivisinä päivinä, suunniteltujen työtehtävien siirtymisellä tulevaisuuteen sekä ajoittaisena työpäivien venymisinä. Kiireen näkyvyys esimiehien työssä korostui tilanteissa, joissa äkillisiä tehtäviä oli paljon, johdettavien määrä oli suuri tai tiimissä oli poikkeuksellisista resurssivaudesta. Lisäksi muihin kuin esimiestyöhön liittyvät hallinnolliset tehtävät aiheuttivat ajoittaista ajanhallinnallista haastetta työpäiviin. Wiskari (2014, 18–19) toteaaakin, että yksi syy kiireeseen voi olla liiallinen työmäärä voimavaroihin nähden. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet pyrkivätkin hallitsemaan kiirettään työtehtävien priorisoinnilla, toimintansa uudelleen organisoinnilla sekä mahdollisuuksien mukaan delegeimalla. Uudelleen priorisointiin kykeneminen on tärkeää päivän aikana, mikäli vastaan tulee esimerkiksi jokin kiireellistä reagoitua vaativa tehtävä. Ei siis pidä laatia niin kutsuttuja kiveen hakattuja tehtävälisteriä päivän ajaksi, vaan niitä on ensiarvoisen tärkeää myös kyetä muutta-

maan tilanteen mukaan. (Pihlaja 2018, 198.) Kiirettä ei kuitenkaan voida työelämässä kokonaan välttää, mutta aina on parempi, että ihminen hallitsee kiirettä, kuin että kiire hallitsisi ihmistä (Lampikoski 2014, 27).

Yleisin ajanhallinnallinen työkalu, jota esimiehet käyttivät tutkimuksen mukaan, oli sähköinen kalenteri sekä erilaiset to do –listat. Erilaiset listat ovatkin hyvin yleisesti käytetty keino päivittäisen työn suunnittelussa ja jo pelkän listan kirjoittaminen vaatii sen, että ihminen pysähtyy ja pohtii tehtäviään. Lisäksi asioiden ylös kirjaaminen saa asiat tuntumaan hallittavimmilta ja tehtyjen tehtävien yliviivaaminen listalta luo myös tyytyväisyyden tunnetta. (Griffey 2019, 37–38.) Tehtyjen asioiden yliviivaamisen tuoma hyvänolon tunne nousi voimakkaasti esiin myös tutkimuksen tuloksissa. Työn suunnittelu ja asioiden sekä tehtävien ylös kirjaaminen myös jättää aikaa akuuteille työtehtäville ja tällaisen tilanteen sattuessa eteen, auttaa se muuttamaan ”sähläyksen” nopeaan reagointiin (Wiskari 2014, 125).

Esimiehet myös suunnittelevat ajankäyttöään ja työviikkojaan kalenterin avulla. Suunnittelun laajuudessa on havaittavissa eroavaisuuksia, jotka johtuvat esimiesten työnkuvista sekä henkilökohtaisista toimintatavoista. Yleisesti esimiehet suunnittelevat viikon tai kuukauden verran eteenpäin. Lisäksi organisaation vuosikello määrittää joitain säännönmukaisia tehtäviä kalenteriin. Eräs esimies nosti haastattelun yhteydessä esille, ettei suunnittele juuri lainkaan päivittäistä työtään kalenterin avulla. Kalenteriin päätyvät ainoastaan tapaamisiin, alaisten kanssa käytäviin osaamiskeskusteluihin liittyvät asiat sekä esimiestyön hallinnollisiin tehtäviin liittyvät deadlinet. Muuten hän käyttää apunaan to do –listoja. Wiskari (2014 123–124) muistuttaakin, että vaikka suunnitteleminen tuntuisikin turhalta tai aikaa vievältä, on huomioitava, että suunniteltujen asioiden realisoituminen tekemiseksi parhaimmillaan edistää sekä motivoi työn tekemisessä.

Pihlaja (2018, 199) korostaa, että jokaisen olisi hyvä löytää se ajankohta omasta päivästä, jolloin on itse tehokkaimmillaan ja pyrkiä sijoittamaan vaativat tehtävät mahdollisuuksien mukaan tähän ajankohtaan. To do –listan avulla tämä voi olla haasteellisempaa kuin esimerkiksi kalenterin avulla, joten kalenteri on hyvä pitää jollain tapaa suunnittelun apuvälineenä. Eräs esimies

kertoikin pyrkivänsä aikatauluttamaan isompia ja tärkeimpiä työtehtäviä kes- kelle päivää, koska tiedostaa sen olevan hänelle paras aika niiden tekemi- seen. Lisäksi hän varaa niille ajan kalenteristaan.

Esimiehet kokivat pääsääntöisesti myös pystyvänsä toteuttamaan esimiesroo- liin kuuluvia vastuita ja velvollisuuksia työssään. Esimerkiksi tärkeiksi koetut kuukausittaiset osaamiskeskustelut pyritään säännöllisesti pitämään, mutta haasteitakin oli tunnistettavissa. Vaikka suurin osa esimiehistä koki tiiminsä koon olevan tällä hetkellä oikein mitoitettu, nousi erään esimiehen tiimin liian suuri koko merkittävään rooliin hänen ajanhallintansa kannalta. Tiimin liian suuri mitoitus vaikutti myös muun muassa esimiestyön hallinnollisten tehtävien määrään, joihin esimies kertoi kuluvan aivan liian paljon aikaa. Esiin nostettiin myös esimerkiksi erilaisiin raportteihin tarvittavien tietojen hajanaisuus. Tarvit- tavat tiedot olivat hyvin hajallaan ja niiden yhteen kokoaminen vei suurimman osan ajasta. Lisäksi alaisten sijoittuminen usealle eri paikkakunnalle aiheutti esimiesten mukaan haastetta roolinmukaisten tehtävien toteuttamisen kan- nalta. Jokaisella työntekijällä on oikeus säännöllisiin kehityskeskusteluihin ja esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että tämä yleissopimuksen mukainen välitön yhteistoiminta myös toteutuu (Kaistila s.a. 8–9). Lampikoski (2009, 36–37) tuokin esille, että aina oman ajankäytön kehittäminen ei riitä kiireen hallitsemiseksi, vaan siihen vaaditaan ulkoisten tekijöiden muuttamista.

Esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa sekä mahdollistaa alaisilleen työssä onnistuminen (Surakka & Laine 2011, 113). Kaikki viisi esimiestä nostivat tu- loksissa esiin delegointimahdollisuuksien rajallisuuden työssään. Tällä het- kellä he kertoivat delegeivansa pääasiassa ainoastaan erilaisiin yhteydenotto- pyyntöihin liittyviä tehtäviä. Delegoinnilla ei ole vaikutusta ainoastaan esimie- hen ajanhallintaan, vaan sen kautta on myös mahdollista kasvattaa tiimin ka- pacityä käsitellä asioita ja tehdä asioita tehokkaammin (Lavas 2013). Tu- loksissa esiin nousseita syitä delegointi mahdollisuuksien vähyydelle olivat muun muassa järjestelmäoikeudet, joita alaisilla ei ole sekä alaisten hektinen työtahti. Tuloksien mukaan esimiehet myös hyödyntäisivät delegointia enem- män työssään, mikäli se olisi mahdollista.

Kun esimiehiltä tiedusteltiin, mitkä tehtävät he kokevat kaikkein tärkeimmiksi esimiestyössä, nousivat vahvimmin esille läsnäolo sekä alaisten tukena ja esimerkkinä oleminen. Alaisten valmentaminen on yksi osa esimiestentyötä ja tätäkin varten läsnäolo on erityisen tärkeää ja sille on oltava myös aikaa. Isot tiimikoot sekä hajanaiset tiimit asettavat tähän omat haasteensa. Läsnäolo ja tukena, sekä esimerkkinä, oleminen heijastuvat myös muun muassa arjen sujuvuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen, jotka löytyivät myös esimiesten tärkeiksi koettujen asioiden joukosta. Salmisen (2006, 24–28) mukaan kun esimies toimii alaistensa mukana jokapäiväisessä työssä, vaatii se esimieheltä läsnäoloa, alaisten motivointia, päivittäisten haasteiden ratkaisukykyä alaistensa kanssa sekä ennen kaikkea esimerkkinä olemista. Lisäksi Aarnikoivu (2013, 123) vielä korostaa, että esimerkkinä toimimisessa korostuu ennen kaikkea esimiehen itsensä johtaminen.

Esimiehet nostivat esiin, että muun muassa työpäivän venyminen on usein kiinni itsestä ja siitä antaako sen venyä. Tutkimuksessa osa esimiehistä korosti myös työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä vapaa-ajan merkitystä itselleen. Ihminen kohtaa elämässään paljon odotuksia muun muassa työnantajan suunnalta sekä perheen suunnalta. Kun ihminen johtaa itseään, on hänen valittava itse, kuinka hän vastaa näihin odotuksiin, siten, että hänen oma henkinen tasapainonsa säilyy. Jokaisen on siis tärkeää opetella kuuntelemaan omia toiveitaan. (Pihlaja 2018, 12.)

Melkein kaikki esimiehet kuvasivat itsensä johtamista kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka kattoi niin henkisen kuin fyysisen hyvinvoinnin, omat arvot, ajankäytön suunnittelun ja hallinnan sekä myös ajatusten ja tunteiden hallinnan. Eräs esimies kuvasi itsensä johtamista synonyyminä yrittäjämäiselle toiminnalle, johon myös Pentti Sydänmaanlakka (2006, 30) Oy Minä Ab –mallissaan viittaa: Oy Minä Ab –mallissa on kyse siitä, että jokainen ihminen on oman ”yrityksensä” toimitusjohtaja ja jos halutaan menestyä, on tätä yritystä osattava johtaa kunnolla.

Esimiehet myös kokivat tunneällyn hyvin tärkeäksi osaksi työtään. Tunneällyn merkitys korostui erityisesti alaisten ja asiakkaiden kohtaamisessa. Ajanko (2016, 191) toteaaakin, että jotta pystytään luomaan ihmissuhteita ja toimimaan

niissä tyydyttävällä tavalla, tarvitaan tunneälyä. Tunneälyn merkitystä korostettiin myös esimerkiksi ristiriitojen ratkaisemisessa ja niiden ennaltaehkäisemisessä. Tunneälykyys koostuukin kolmesta eri komponentista: omien tunteiden oppimisesta, tunteiden säätelyn oppimisesta sekä muiden tunteiden tunnistamisesta ja käsittelystä (Aaltio 2008, 223).

Tuloksissa korostuu itsensä kehittämisen tärkeys ja suurin osa esimiehistä kehittää itseään ja johtamistaitojaan myös vapaa-ajalla. Myös Yritys X:n puolesta esimiehille on tarjottu mahdollisuus henkilökohtaiseen coachingiin itsensä kehittämisen tueksi. Suurin osa osallistuneista esimiehistä kertoo myös hyödyntäneensä tätä mahdollisuutta, ja he ovat myös kokeneet sen erittäin hyödylliseksi. Kuten Sydänmaanlakka (2006, 32) on myös todennut, itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi ja jotta ihminen pystyisi johtamaan itseään hyvin, on hänen opittava tarkastelemaan itseään tietyn etäisyyden päästä. Itsensä kehittämisessä palautteen saanti on tärkeää ja sitä esimiehet kokivat saavansa hyvin vähän, varsinkin alaisiltaan. Itse he pyrkivät antamaan sitä alaisilleen hyvinkin säännöllisesti. Palautteensaannin vähyyden takia saatettiin miettiä, kuinka on työssä onnistuttu ja tulisiko omaa toimintaa jotenkin kehittää. Hyvin usein keskitytään vain esimiehen antamaan palautteeseen, mutta esimies sekä alainen ansaitsevat saada rakentavaa palautetta omasta tekemisestään. Mikäli palautetta ei anneta puolin ja toisin, ei voida myöskään olettaa, että kehitystä tapahtuisi tai toimintatapoja muutettaisiin. (Aarnikoivu 2008, 141–142.) Palaute vaikuttaa myös esimiehen sekä työntekijän itsetuntemukseen, ja jotta itsetuntemusta voitaisiin kehittää, on kyettävä vastaanottamaan sekä oppimaan saamastaan palautteesta (Surakka & Laine 2011, 100–102). Yritys x:n palautteenantokulttuuri koettiin tuloksien valossa haasteelliseksi. Esimiehet olivat kuitenkin jo pyrkineet työssään kehittämään palautteen antamisen kulttuuria ja palautteen saannin vastaanottamista keskustelemalla alaisensa kanssa ja ohjaamalla heitä erilaisissa tilanteissa antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Tutkimuksessa esille nousi myös esimiesten halukkuus sparraukseen kollegoiden kanssa. Sparrauksen avulla saataisiin vertaistukea ja näkökulmia oman ajanhallinnan kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävillä, että esimiehien mielestä Yritys X:ssä on käytössä liikaa viestintäkanavia, jonka myötä viestintä koetaan joiltain osin



haasteelliseksi. Kaikki työntekijät eivät myöskään seuraa samoja viestintäkanavia, joten viestittävä informaatio ei välttämättä tavoita kaikkia. Osin niiden käyttämisen pelisäännöt myös puuttuvat. Tuloksien valossa yleisimmät esimiesten käyttämät viestintäkanavat päivittäisessä työarjessa ovat tällä hetkellä sähköposti sekä Skype pikaviestintäkanava. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi pikaviestintäkanava Skypen käyttämiseen liittyvät pelisäännöt ovat epäselvät organisaatiossa, joka näkyy siten, ettei palvelussa käytössä olevilla merkkivaloilla ole vaikutusta viestintään. Ainoastaan silloin, kun esimiehet käyttävät ”Älä Häiritse” –tilaa, viestit eivät tavoita vastaanottajaa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä käyttää tätä tilaa esimerkiksi ollessaan palaverissa. Hyvin harva kuitenkaan käyttää tilaa välttääkseen keskeytyksiä. Tuottavuus sekä kyky keskittyä ovat kuitenkin hyvin vahvasti kytköksissä toisiinsa ja näin ollen keskeytysten hallinnasta olisi hyötyä myös koko organisaatiolle (Yli-Kaitala ym. 2016, 20–21). Esimiehen tehtävä on kuitenkin olla myös saatavilla, mutta on mietittävä, että tulisiko tavoitettavissa olla koko ajan (Maury ym. 2018, 272). Suurin osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä on sitä mieltä, ettei tavoitettavissa tarvitse olla koko ajan, mutta joka päivä kylläkin. Tästä huolimatta häiriötöntä aikaa esimerkiksi Skypen kautta ei kovinkaan usein pyritä ottamaan. Yksi esimies nosti tuloksissa suoraan esille, että hän ei kovinkaan usein käytä pikaviestintäkanava Skypen ”Älä Häiritse” –tilaa, juuri siksi, että hän kokee tarvetta olla tavoitettavissa aina tarpeen vaatiessa.

Sähköposti on yksi esimiesten eniten käyttämä viestintäkanava työssään. Sähköpostia ei voi nykyisessä työmaailmassa välttää ja se on oivallinen työkalu oikein käytettynä (Aarnikoivu 2013, 189). Tutkimuksessa selviää, että esimiesten sähköpostien käsittelytavat ovat hyvin moninaisia. Yhteistä esimiesten kesken on se, että suurin osa mainitsee sähköposteja lähettäessään kiinnittävänsä erityisesti huomiota siihen, että sähköposti olisi tarkoituksen mukaisesti kohdennettu. Sähköpostiviestien käsittely voi viedä yllättävänkin paljon ylimääräistä aikaa ja siksi esimiehen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota viestin selkeään sisältöön ja että se on ohjattu oikeille henkilöille. (Aarnikoivu 2013, 189–190.) Sähköpostien käsittelytavat moninaistuvat, kun puhutaan saapuneiden sähköpostien käsittelytavoista. Osa esimiehistä käsittelee sähköposteja niin sanotusti jatkuvalla sykkeellä eri tehtävien välissä ja osa taas on varannut kalenteristaan ajan, jolloin käsittelee saapuvat postit. Osa kertoo käsittelevänsä niitä myös jonkin verran kotona sekä myös lomalla ollessaan, kun

taas osa ei vastaa työsähköpostiin lainkaan työajanulkopuolella. On jokaisen henkilökohtainen asia, kuinka oman ajankäytön sekä tekemisen jäsentää ja rytmittää. Asiat, jotka toimivat toisella, eivät välttämättä toimi toisella, joten on erityisen tärkeää löytää ne itselle parhaiten soveltuvat keinot ajankäytön ja työn tehostamiseen. (Pihlaja 2018, 192–197.) Lampikoski (2009, 70) muistuttaa, että viestin vastaanottajan on kyettävä priorisoimaan viesti ja siitä mahdollisesti aiheutuvat toimenpiteet oikein sekä myös muistaa, etteivät kaikki viestit edellytä välitöntä reagointia.

## **8.2 Kehittämisehdotukset**

Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksen tuloksien pohjalta koottuja kehitysehdotuksia esimiestyön ajanhallinnan ja itsensä johtamisen kehittämiseen sekä tueksi. Kehitysehdotukset sisältävät toimenpiteitä, jotka esimies voi oman tarpeensa mukaan toteuttaa itsenäisesti sekä myös toimenpiteitä, joihin vaaditaan koko organisaatiossa tapahtuvia kehitystoimenpiteitä.

Kun kehitysehdotuksia tarkastellaan ja pohditaan, voitaisiinko niitä hyödyntää jollain tapaa omassa työssä, on huomioitava, ettei kaikkia mahdollisia muutoksia kannata tehdä yhdellä kertaa. ”Hiljaa hyvä tulee” pätee tässäkin asiassa, joten aikaa omille tärkeille työtehtäville kannattaa lisätä vähitellen.

### **Häiriöttömän ajan ottaminen ja työskentelyn tehostaminen**

Esimiehen tulisi opetella olemaan myös terveesti itsekäs. Häiriötöntä aikaa tulisi ottaa itselleen, silloin kun sille on tarvetta. Häiriöttömän ajan ottamisessa voidaan hyödyntää organisaatiossa käytössä olevia välineitä ja kehittää myös itsellesi sopivia menetelmiä. Pikaviestintäkanava Skypen ”Älä Häiritse” -tilaa tulisi käyttää rohkeasti, jotta sen aiheuttamilta keskeytyksiltä voidaan välttyä. Esimiehenkään ei aina tarvitse joka hetki olla tavoitettavissa. Mahdollisuuksien mukaan etätöiden teko tai työskentely tilassa, jossa on rauhallisempaa, ovat hyviä keinoja. Mikäli työhuoneen ovesta on niin kutsutut ”liikennevalot”, jotka osoittavat saatavuustilan, tulisi tätä hyödyntää tilanteen mukaan.

Omia sähköpostien ja pikaviestien käsittelytaitoja on hyvä pohtia. Tehostavatko ne toimintaa vai varastavatko ne aikaa ja häiritsevät keskittymistä? Esimerkiksi useamman sähköpostiviestin tai pikaviestin käsittely kerralla voi auttaa. Viestintäkanavien työpöytäilmoitukset kannattaa estää silloin, kun tehdään keskittymistä vaativia töitä. Työpäivästä tulisi pyrkiä löytämään se ajanjakso, jolloin on kaikkein tehokkaimmillaan ja aikatauluttaa tärkeimpiä työtehtäviä tähän ajankohtaan. Tulisi myös varmistaa, että tästä ajankohdasta tehdään mahdollisimman häiriöttömän. Tulee kuitenkin muistaa, että meillä jokaisella on oma tapamme toimia ja vain jokainen itse tietää, mikä on itselle ja oman työskentelyn kannalta paras tapa.

Tulosten pohjalta voidaan esittää, että esimiesten olisi suositeltavaa ”sparrata” toisiaan ajanhallinnasta ja siihen liittyvistä haasteista. ”Sparrauksen” kautta esimiesten olisi mahdollista saada uusia näkökulmia aiheeseen ja muiden esimiesten käytäntöjen kuuleminen voi tuoda mukanaan myös käytännöllisiä ratkaisuja omiin ajanhallinnallisiin haasteisiin.

### **Kalenterin ja to do -listojen hyödyntäminen**

Kalenteri on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista, eikä sitä saa unohtaa. Kalenteria tulisi hyödyntää aikataulujen suunnittelussa. Kalenteriin merkitään itselle tehokkain ajanjakso varatuksi omille tärkeille töille. Näin voidaan myös varmistaa, että kyseinen ajankohta on varattu omille tärkeille tehtäville eikä sen päälle varata esimerkiksi palaveria. Aikatauluja suunniteltaessa on oltava realistinen, jotta aikaa tulee varattua tarpeeksi. Liioitteluun ei kuitenkaan saa sortua. Esimerkiksi työpäiväkirjan avulla voidaan tarkastella erilaisiin tehtäviin kuluvaa aikaa ja käyttää tätä apuna aikataulujen suunnittelussa.

Kalenteri auttaa myös pysymään tietoisena asioista, joita tulisi hoitaa sekä milloin ne tulisi viimeistään hoitaa. Tulee muistaa, että kalenteriin laitettut aikataulut tai suunnitelmat eivät ole aina lukkoon lyötyjä, joten mikäli esimerkiksi tänään on aikaa hoitaa jo joitain tulevaisuuteen aikataulutettuja tehtäviä, tulisi se tehdä. Asioiden viimetippaan jättäminen ei myöskään ole kannattavaa, koska muutokset aikatauluissa ja tehtävissä ovat aina mahdollisia.

Kalenterin rinnalla on suositeltavaa käyttää to do –listaa, johon voidaan kirjata ne työtehtävät, jotka halutaan saada sen päivän aikana tehtyä. Lista tulisi laatia tärkeysjärjestyksessä, jolloin tärkeimmät asiat tulevat hoidetuksi ensin. Listaa laatiessa tulisi olla realistinen tehtävien määrän suhteen, jotta tehtävistä mahdollisimman vähän siirtyisi seuraavalle päivälle. Tähänkin on siis varauduttava. Tulisi muistaa, että listakaan ei ole kiveen hakattu, vaan on oltava valmis uudelleen priorisoimaan työtehtäviä tarpeen vaatiessa.

On myös erityisen tärkeää muistaa, että kalenteria ei saa tukkia. Työpäiviä ei tulisi suunnitella täyteen tehtäviä ja hoidettavia asioita, vaan aikaa tulee jättää myös akuuteille ja äkillisille asioille, joita päivän aikana voi tulla. Näin akuutit ja äkilliset asiat aiheuttavat mahdollisimman vähän kiireen ja paineen tuntua työpäivään. Mikäli hoidettavia tärkeitä tehtäviä on kuitenkin niin paljon, ettei aikaa jää akuuteille työtehtäville eikä mahdollisuutta delegoinnille ole, tulisi asiasta keskustella esimiehen kanssa.

### **Työtehtävien priorisoinnin kehittäminen**

Työtehtävien priorisointi on erityisen tärkeää, jotta keskitytään oikeasti tärkeisiin asioihin. Oma ajankäyttöä ja tehtävien priorisointia tulee siis tarkastella kriittisesti. Priorisoinnissa voidaan hyödyntää Eisenhowerin matriisin ABCD -luokituksia. Matriisi ohjaa myös pohtimaan asioiden tärkeyttä. On hyvä muistaa, että aina kiireisimmät asiat eivät ole niitä tärkeimpiä.

Työtehtäviä priorisoidessa kannattaa joskus myös kyseenalaistaa tehtävän kiireellisyys. Vaikka joku pyytäisi vastausta johonkin asiaan huomiseen mennessä, se ei tee tehtävästä automaattisesti tärkeää. Joskus kiire ajaa tärkeyden edelle ja näin oikeasti tärkeät asiat jäävät tehtävälistan häntäpäähän. Olisi siis muistettava edistää myös tärkeitä asioita, jotka eivät ole kiireellisiä.

On myös hyvä välillä pysähtyä miettimään tehtävien kuuluvuutta itselle, edistääkö se omia tai organisaation tavoitteita, ja onko sitä pakko tehdä. Tulisi opetella sanomaan ”EI”. Liiallinen kiltteys tai korostunut auttamisen halu varastavat aikaa niiltä tehtäviltä, jotka ovat omien tavoitteiden kannalta tärkeitä. Mikäli asioiden kuuluminen omien hoidettavien tehtävien listalle on epäselvä, voi asiasta aina keskustella oman esimiehen kanssa.

## **Palaverikäytänteiden kehittäminen**

Palaverit ovat suuria aikasyöppöjä, varsinkin mikäli niiden pitämisen pelisäännöt eivät ole kunnossa. Turhien palaverin järjestämistä tulisi jo pääsääntöisesti välttää. Jokaisen tulisi miettiä onko palaverin järjestäminen oikeasti pakollista ja tärkeää, vai voisiko asian hoitaa jotenkin muuten? Lisäksi on otettava huomioon, että palaveriin tulisi aina osallistua vain niiden henkilöiden keiden kannalta palaveri on tärkeä ja välttämätön.

Palaverin järjestäjän on huolehdittava, että palaverin aikataulu on oikein mitoitettu ja että sitä noudatetaan. Huolellinen ennakkovalmistautuminen auttaa tehostamaan palaveria. Valmistautuminen koskee sekä järjestäjää, että osallistujaa.

Usein palavereissa käsitellään useampia asioita. Osallistujan tulisikin mahdollisuuksien mukaan osallistua ainoastaan palaverin siihen osioon, joka on omalta kannalta tärkeää ja välttämätöntä. Muiden käsiteltyjen asioiden kohdalla on hyvä muistaa hyödyntää palaverimuistiota, jonka voi lukea jälkikäteen.

## **Viestintäkäytänteiden kehittäminen**

Viestintäkanavien suuri määrä aiheuttaa haasteita sekä viestijälle että viestin vastaanottajalle. Organisaation tulisi laatia pelisäännöt muun muassa pikaviestintäkanava Skypen käyttöä varten ja korostaa näitä organisaatiossa. Tällä hetkellä Skypessä käytettävissä olevilla erilaisilla tilastatuksilla ei ole esimerkiksi vaikutusta siihen, pyritäänkö vastaanottajaa tavoittelemaan vai ei. Suositeltavaa on, että pelisäännöt joko laadittaisiin tai ne kerrattaisiin organisaatiossa. Yleisesti, esimerkiksi Skypen ”varattu” tilastatus tarkoittaa, että henkilö on varattu, eikä hänen voida olettaa vastaavan viestiin pikaisesti. Tällä toimenpiteellä olisi positiivisia vaikutuksia henkilöstön keskeytysten hallintaan.

Organisaation viestintäkanavien määrää tulisi myös kokonaisuudessaan tarkastella ja mahdollisesti ylimääräisiä kanavia karsia. Lisäksi käytettävien viestintäkanavien käyttöön on suositeltavaa laatia yhtenäiset ohjeistukset, joita

noudatettaisiin koko organisaatiossa. Esimerkiksi, mikäli organisaation intrakanavaa käytetään tärkeiden yhteisten asioiden viestimiseen, sen seurannan merkitystä korostettaisiin organisaatiossa. Ohjeistukset olisi hyvä laatia organisaation kannalta sopiviksi. Esimiesten viestinnän tehostamiseksi, olisi esimiesten suositeltavaa laatia yhteiset pelisäännöt muun muassa alaisille kohdistuvaan viestintään, jotta tieto olisi samanaikaisesti kaikkien saatavissa.

Tämän lisäksi esimiehien olisi suositeltavaa laatia myös omille alaisilleen pelisäännöt tiimissä käytössä olevien viestintäkanavien suhteen. On erityisen tärkeää, että esimiehen viestintä tavoittaa alaiset, ja alaiset ovat tietoisia mitä viestintäkanavaa esimies viestimiseen käyttää. Yhteisten pelisääntöjen myötä esimies kykenee myös varmistamaan, että viestintä tavoittaa kaikki alaiset.

### **Organisaatorakenteiden kehittäminen**

Organisaatorakenteet vaikuttavat tällä hetkellä muun muassa esimiesten delegointi mahdollisuuksiin sekä heidän ajanhallintaansa, ja kiireen muodostumiseen. Esimiesten delegointi mahdollisuudet ovat tällä hetkellä vähäiset. Jotta delegointimahdollisuuksia voitaisiin kasvattaa, olisi suositeltavaa tarkastella muun muassa henkilöstön työnkuvia sekä erilaisia järjestelmäoikeuksia tarkemmin. Yksi ratkaisu tilanteen kehittämiseen voisi olla esimiehen alle sijoitettava asiantuntija, jolla olisi muun muassa mahdollisuus avustaa esimiestä hallinnollisissa asioissa tai vaihtoehtoisesti jossain muussa esimiestyön osa-alueessa, kuten esimerkiksi alaisten valmentamisessa. Tällä hetkellä esimiesten aikaa varastavat esimerkiksi tietojen kerääminen eri lähteistä vaadittuja raportteja varten sekä työvuorosunnittelu. Nämä edellä mainitut asiat voisivat olla sellaisia tehtäviä, joita esimiehen alle sijoitetun asiantuntijan voisi valtuuttaa hoitamaan.

Suosittelavaa olisi tarkastella esimiehen alaisuuteen sijoitettujen alaisten määrää, jotta alaisten määrä olisi hallittavalla tasolla. Alaisten liian suuri määrä, yhdistettynä esimiesten hallinnollisiin tehtäviin ja velvollisuuksiin, sekä alaisten sijoittumiseen eri paikkakunnille, aiheuttaa haasteita esimiesten ajanhallinnassa sekä tehtävien hoitamisessa. Lisäksi yrityksessä olisi hyvä tarkastella esimiesten työnkuvauksia sekä esimiehille määrättyjä muita työtehtäviä tar-

kemmin, jotta määrätyt työtehtävät edistäisivät esimiehen työn kannalta tärkeitä asioita. Tällä hetkellä hallinnollisilla työtehtävillä, jotka eivät suoranaisesti liity esimiestyöhön, on jonkinasteinen vaikutus esimiesten ajanhallintaan ja esimiestyön toteuttamisen kannalta merkittävien asioiden hoitamiseen.

### **Tiedon saatavuuden kehittäminen**

Erilaisten tietojen kerääminen eri järjestelmistä sekä sijoituspaikoista koetaan aikaa vieväksi esimiestyössä. Tiedon saatavuuden kehittämiseksi on suositeltavaa pohtia tietojärjestelmien mahdollista kehittämistä, tai tietynlaisten tietojen koontia yhteen paikkaan. Mikäli tiedon hajanaisuuteen ei ole olemassa organisaation kannalta järkevää, järjestelmän kautta toteutettavaa ratkaisua, on suositeltavaa tarkastella jo aikaisemmin mainitun asiantuntijatehtävän sijoittamista esimiehen alle. Tämän avulla muun muassa raportteihin liittyvien tietojen kerääminen voitaisiin delegoida, ja esimiesten aikaa keskitettyä mahdollisiin tärkeimpiin työtehtäviin.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tehdyn tutkimuksen tulee olla luotettava eikä sitä voida saavuttaa ilman suunnitelmallisuutta ja laadun valvontaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Varsinkin yhteiskuntatieteellisiä ilmiöitä tutkittaessa riskienhallinta ja luotettavuuden arviointi ovat ongelmallisia. Haasteita aiheuttaa muun muassa se, ettei tutkittavien ilmiöiden ja niihin liittyvien henkilöiden toiminta ole kaavamaisista. Myös ympäristö muuttuu ja oppimista tapahtuu. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa, eikä objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen ole yleensä mahdollista. (Kananen 2017, 173–175.)

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellessa käytetään yleisesti luotettavuusmittareita: reliaabeliuutta sekä validiteettia. Reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus toistettaisiin, saataisiin sama lopputulos ja validiteetilla sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2017, 175–176.) Hiltusen mukaan validiteetti on hyvä silloin kun tutkimuksen kohde-ryhmä sekä esitetyt kysymykset ovat olleet oikeita. Hyvin usein validiteetin arvioinnissa huomio keskitetään kysymykseen siitä, kuinka hyvin tutkimusote ja

tutkimuksessa käytetyt menetelmät vastaavat ilmiötä, jota tutkija on halunnut tutkia. (Hiltunen 2009, 3.)

Tutkimuksen reliaaabeliutta eli toistettavuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset ovat hyvin epätodennäköisesti toistettavissa, koska tutkimuksessa selvitettiin hyvin tilannesidonnaisia kokemuksia ajanhallinnan keinoista, haasteista sekä itsensä johtamisesta. Tutkimuksessa myös heräteltiin osallistujia pohtimaan henkilökohtaisia ajatuksiaan ja kokemuksiaan ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen keinoista, haasteista sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Ja kuten myös teoria tuo esille, oppimista tapahtuu ja ympäristö muuttuu. Tutkimuksen toteutuksen tarkka kuvaus on esitetty tutkimusraportin luvussa 6.4.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan aineiston monilähteisyydellä, joka toteutettiin siten, että tutkimusaineistoa kerättiin sekä työpäiväkirjan, että teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen liittyvä alkuperäinen aineisto, kuten työpäiväkirjat sekä teemahaastatteluiden litteroinnit, eivät ole nähtävillä, koska tutkimus toteutettiin luottamuksellisesti toimeksiantajan käyttöön, ja sekä toimeksiantaja että tutkimukseen osallistujat käsiteltiin tässä työssä tunnistamattomina. Tämän takia tutkimuksen liitteenä on nähtävissä ainoastaan työpäiväkirjan pohja sekä teemahaastattelunrunko. Luottamuksellinen tutkimusaineisto on sovittu hävitettäväksi tutkimuksen julkaisun jälkeen.

Tutkimukseen osallistujat valittiin opinnäytetyöntekijän toimesta, mutta viestintä tutkimukseen osallistumisen mahdollisuudesta tapahtui tutkimuksen toimeksiantajan puolelta. Tutkimukseen osallistujien valinnassa olisi tutkimuksen luotettavuuden kannalta voinut olla rajaavampi. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa yhden tutkittavan työnkuvan merkittävä eroaminen muista tutkittavista. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen, tulisi tutkimukseen valittavien tutkittavien rajaamisessa olla tarkempi, jotta tutkimuksen tulokset olisivat paremmin vertailukelpoisia keskenään.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa opinnäytetyön tekijän suhde tutkittaviin. Opinnäytetyöntekijä oli ulkopuolinen tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatioon nähden, jolloin kirjoittajalla ei ollut aikaisempi käsityksiä toimeksiantaja



organisaation esimiesten ajanhallinnasta tai siihen vaikuttavista asioista. Tutkimuksen tuloksia voitiin tarkastella siinä suhteessa objektiivisesti. Kirjoittaja kuitenkin koki ajanhallinnan ja itsensä johtamisen aiheena itselleen läheiseksi ja kirjoittaja myös omasi omakohtaisia kokemuksia. Näiden vaikutusta objektiivisuuteen ei voida sulkea pois.

Tutkimuksen yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joita pidettiin yhteensä viisi kappaletta. Tutkimuksen alkuperäisen aikataulun mukaan kaikki haastattelut sekä työajanseurannat oli tarkoitus toteuttaa elokuun 2019 aikana, mutta tämä ei toteutunut. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin elo- ja syyskuun 2019 aikana. Aikataulun muuttumiseen vaikuttivat tutkittavien vuosiloma-ajankohdat. Työajanseuranta tuli toteuttaa ajankohtana, jolloin tutkittava ei ollut juuri palannut lomalta tai hän ei ollut juuri jäämässä lomalle. Tämä linjaus tehtiin, koska pyrittiin loman vaikutuksen minimointiin tuloksissa. Aineistonkeruun aikataulumuutoksella ei ollut nähtäviä negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen, vaan sen avulla kerätyn aineiston laatua voitiin parantaa, koska loman vaikutus saatiin minimoitua tutkimuksen tuloksissa.

Aineiston laadun varmistamiseksi haastattelurunko pyrittiin valmistelemaan huolella, ja miettimään myös valmiiksi tarkentavia lisäkysymyksiä teemoihin ja kysymyksiin liittyen. Etukäteen pyrittiin myös huolehtimaan siitä, että haastateltavat saivat hyvissä ajoin haastattelurungon tutustuttavakseen. Erään haastateltavan kohdalla haastattelurunkoon tutustumisaika jäi valitettavan lyhyeksi, inhimillisen unohduksen takia, jonka opinnäytetyön tekijä teki. Kyseiselle haastateltavalle jäi vajaa vuorokausi aikaa tutustua haastattelurunkoon, kun asetettu tavoiteaika oli vähintään kolme vuorokautta. Tämä saattoi siis vaikuttaa haastateltavan vastauksien syvyyksiin haastattelutilanteessa.

Myös työpäiväkirjan pohja valmisteltiin huolella ja mukaan liitettiin täyttämishjeet sekä lauseke sen luottamuksellisesta käsittelystä. Pohja lähetettiin tutkittaville etukäteen ennen työajanseurannan alkua, jotta mahdollisille tarkentaville kysymyksille jäi aikaa. Pohjat toimitettiin vähintään kolme vuorokautta ennen työajanseurannan alkamista. Lisäksi täytetty työpäiväkirja pyydettiin palauttamaan heti sen valmistuttua, jotta opinnäytetyön tekijälle jäi aikaa tutustua sisältöön ja ottaa sisältö huomioon työajanseurannan jälkeen toteutetussa

haastattelussa. Kaikkiin työpäiväkirjoihin ehdittiin tutustua ennen haastattelua, joka osaltaan vaikutti parantavasti kerätyn haastatteluaineiston laatuun. Yksi tutkittava toi esiin, että työpäiväkirjan täyttäminen ohjasi hänen ajankäyttöään joissain määrin, ja tämä voidaan nähdä heikentävänä vaikutuksena tutkimuksen luotettavuuteen.

Opinnäytetyöntekijä varmisti myös ennen haastattelujen alkua, joko sähköisesti tai kasvokkain, että haastateltavalle sopii, että haastattelu nauhoitetaan. Lisäksi opinnäytetyöntekijä varmisti äänityslaitteiston toimivuuden ja varasi haastateltavalle tulostetun työpäiväkirjan, jota haastattelussa oli tarkoitus täydentää. Neljälle viidestä haastateltavasta myös tulostettiin valmiiksi Eisenhowerin matriisi, jossa oli myös kirjallisesti avattu sen neljää lokeroa tarkemmin. Nämä avattiin haastateltaville myös suullisesti. Ensimmäisessä haastattelussa paperista tulostetta ei ollut, jolloin haastateltava oli vain opinnäytetyöntekijän kertoman varassa. Työpäiväkirjan täydentämiseen Eisenhowerin matriisin mukaisesti luokkiin liittyvässä ohjeistuksessa olisi voinut olla tarkempi. Luokituksia tehtiin joissain määrin eritavoin ja tällä oli myös osaltaan vaikutusta aineiston analysointiin. Ennen työpäiväkirjan toteuttamista oli päätetty aineiston analysointitavasta, mutta tästä huolimatta tätä ei osattu ottaa tarpeeksi tarkkaan huomioon kahden tutkittavan kohdalla, jolloin osan, näiden kahden tutkittavan tuloksista, analysointi vaikeutui ja ne jouduttiin myös esittämään tuloksissa omassa erillisessä luokassaan. Näiden vaikutus heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Teemahaastatteluiden laatua pyrittiin varmistamaan esittämällä haastattelussa tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä teemoihin, kysymyksiin ja vastauksiin liittyen. Haastattelujen laatuun vaikutti negatiivisesti opinnäytetyön tekijän kokemattomuus, joka näkyi jännityksenä, unohteluna sekä kysymysten epäselvästi esittämisenä. Näitä laatuun vaikuttavia tekijöitä oli havaittavissa varsinkin kahden ensimmäisen haastattelun kohdalla. Jokainen haastattelu litteroitiin sanatarkasti ja se pyrittiin tekemään mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. Laadun kannalta litterointi olisi kuitenkin pitänyt suorittaa nopeammin, jotta olisi osattu esittää vieläkin yksityiskohtaisempia kysymyksiä tiettyihin esiin nousseisiin teemoihin ja aiheisiin liittyvien seuraavissa haastatteluissa. Lisäksi olisi osattu keskittää paremmin huomiota jo esiin nousseisiin asioihin ja syventää tietoutta näistä. Tämä osaltaan vaikutti myös tutkimuksen laatuun

sekä luotettavuuteen. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, tehtäisiin litterointi nopeammin tai aineiston keräämiseen varattaisiin enemmän aikaa, jotta esimerkiksi toinen haastattelukierros olisi mahdollista toteuttaa. Toinen haastattelukierros mahdollistaisi aiemmissa haastatteluissa esiin nousseiden asioiden tarkemman tutkimisen.

#### **8.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tehty tutkimus saattaa herättää halun jatkotutkimuksen tekemiselle. Jatkotutkimus on suositeltavaa, koska sen avulla voidaan helpommin havaita asioita, joita ei muuten havaittaisi. Jatkotutkimus antaa myös mahdollisuuden seurata sekä arvioida aikaisemmin tehdyn tutkimuksen mahdollisesti mukanaan tuomia kehitystoimenpiteiden toteutumista ja onnistumista.

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voitaisiin selvittää, kuinka organisaatio hyötyisi laajemmassa mittakaavassa esimiesten alaisuuteen sijoitettavista asiantuntijoista, joiden rooliin kuuluisi myös valmennuksellisia vastuita tiimin alaisia kohtaan. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin päästä syvemmin analysoimaan tämän kehitystoimenpiteen kannattavuutta koko organisaation kannalta sekä sen vaikutuksia esimiesten ajanhallintaan työssään.

Lisäksi jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa vastaavanlainen tutkimus alaisen näkökulmasta. Kuinka esimiesten ajanhallinta näkyy alaisille ja kuinka se vaikuttaa heidän työhönsä tai esimerkiksi heidän työtyytyväisyyteensä. Tutkimuksen avulla myös esimiehet saisivat palautetta toiminnastaan, joka osaltaan auttaisi myös heitä ajanhallinnan mahdollisessa jatkokehittämisessä. Näin myös koko organisaatiossa pystyttäisiin näkemään, mihin ajanhallinnallisiin asioihin tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota myös alaisten kannalta.

### **9 LOPUKSI**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää ja tarjota toimeksiantajaorganisaatiolle kehitysehdotuksia sekä ideoita esimiestyön ajanhallinnan sekä itsensä johtamisen kehittämiseksi ja tueksi. Tämän tavoitteen pyrin saavuttamaan selvittämällä, kuinka toimeksiantajaorganisaation esimiehet hallitsivat työaikaansa ja johtivat itseään sekä kuinka esimiehet kokivat esimiestyön, ja millaisia ajan-

hallinnallisia haasteita esimiehet työnsä toteuttamisessa kohtasivat. Toivottavaa on, että toimeksiantajaorganisaatio hyötyy opinnäytetyöstä, ja saa sen myötä konkreettisia kehitysehdotuksia esimiesten ajanhallinnan ja itsensä johtamisen kehittämiseen sekä ideoita, kuinka organisaatio voisi tähän vaikuttaa.

Valitsin opinnäytetyöni aiheen siksi, koska koin sen itselleni tärkeäksi. Ajanhallinta on näytellyt omassa henkilökohtaisessa elämässäni hyvin suurta roolia koko opintojeni ajan. Kokoaikaisen työn ja opintojen yhteensovittaminen on vaatinut oman ajanhallinnan opettelemista sekä priorisoinnin uudelleen tarkastelua. Alun perin olin suunnitellut tekeväni opinnäytetyön aiheella: Esimiehen ajanhallinnan vaikutus alaisten työhyvinvointiin. Aihe oli joiltain osin henkilökohtainen, koska hyvin usein itsestäni on tuntunut siltä, ettei esimiehellä ole aikaa alaisilleen, ja olen myös pohtinut, että mistä se johtuu. Päädyimme kuitenkin yhdessä ohjaavan opettajani kanssa hieman rajaamaan aihetta, koska tutkimuksesta olisi tullut aivan liian laaja alkuperäisellä aiheella. Opintojeni kautta olin kiinnostunut myös esimiestyöstä, ja siihen liittyvistä asioista. Niinpä päätin tarkastella opinnäytetyössäni ajanhallintaa nimenomaan esimiestyön näkökulmasta ja rajata alaisten näkökulman työstä pois.

Itsensä johtaminen teemana on itselleni hyvin tärkeä ja minulla on palava halu kehittää itseäni ihmisenä. Näen myös hyvin voimakkaan korrelaation itsensä johtamisen ja ajanhallinnan välillä, joten päätin ottaa myös itsensä johtamisen näkökulmaa mukaan työhöni. Mielestäni esimiestyötä ei ylipäätään voi toteuttaa hyvin ilman itsensä johtamisen osaamista.

Aloitin varsinaisen opinnäytetyöprosessin keväällä 2019, jolloin laadin alustavan suunnitelman sekä sovin työn toteuttamisesta toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajalle esittelin vielä alkuperäisen suunnitelman mukaisen opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelman muuttuessa, informoin tästä myös toimeksiantajaa, jolle muutos myös sopi.

Työn teoreettisen viitekehyksen rakentamisen aloitin toukokuussa 2019, jolloin sain viimeiset keväätkurssit päätökseen. Teoreettisen tiedon löytäminen sekä kerääminen oli pääosin helppoa, mutta jonkin verran haasteita minulle aiheutti kiinnostavien asioiden suuri määrä ja oleellisen aineiston kirjoittaminen. Pohdin pitkään, mitkä asiat haluaisin tuoda esille työni teoreettisessa pohjassa ja

mitä ne antavat tutkimukselleni. Kun olin saanut nimettyä aiheet, joita haluan teoriassani nostaa esiin ja käsitellä, aloitin innoissani kirjoittamisen. Alkuun kirjoittaminen sujuikin todella jouhevasti, mutta jossain vaiheessa tuntui, ettei kirjoittaminen etene, ja jotain tuntui koko ajan puuttuvan. Alkuperäisen aikataulukseni mukaan teoreettisen viitekehyksen olisi pitänyt olla valmis heinäkuun 2019 lopussa, mutta tämä ei toteutunut. Oma ajanhallintani petti, ja vaadin itseltäni myös hieman liikoja, ja näiden vuoksi aikatauluni myös venyi. Teoria oli heinäkuun 2019 lopussa kuitenkin siinä vaiheessa, että pystyin sen pohjalta aloittamaan empiirisen tutkimuksen toteuttamisen ja aineistonkeruun tutkittavilta. Opinnäytetyöni empiirinen aineisto kerättiin elo- ja syyskuussa 2019. Teoreettinen viitekehys saavutti lopullisen muotonsa vihdoin syyskuussa 2019.

Tutkittavilta kerätyn aineiston käsittely vei yllättävän paljon aikaa, vaikka olin jo ennen käsittelyn alkua tietoinen, että litterointi on hidasta. Kun aineistot oli käsitelty ja siinä samalla myös alustavasti analysoitu, alkoi opinnäytetyön loppuun saattaminen. Tässä vaiheessa jälleen törmäsin omiin vaatimustasoihini ja ne hidastivat prosessin kulkua. Opin kuitenkin tämän prosessin varrella paljon itsestäni, ja se myös osaltaan opetti minua käsittelemään erilaisia tunnetiloja, hallitsemaan aikaa sekä asettamaan tavoitteet realistisiksi. Tämä opinnäytetyöprosessi opetti minua johtamaan itseäni ja hallitsemaan aikaani tulevaisuudessa tehokkaammin. Koin opinnäytetyöprosessin itselleni hyvin opettavaisena ja voin täydestä sydäimestäni myös sanoa olevani ylpeä aikaansaannoksestani!

## LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Covey, S. 1997. Tie menestykseen – 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. 2. painos. Helsinki: Gummerus.
- Dillon, D. 2019. Chapter 14: Time Management Theory. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://press.rebus.community/blueprint2/chapter/14-time-management-theory/> [viitattu 1.11.2019].
- Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Eisenhower. s.a. What is the Eisenhower Matrix? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/> [viitattu 24.7.2019].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Griffey, H. 2019. Kaipaen järjestystä. Opas kaaoksen selvittämiseen, ajankäytön hallintaan ja asioiden hoitamiseen. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf) [viitattu 25.10.2019].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2010. Onnistu esimiehenä. 8. painos. E-kirja. Helsinki: WSOYpro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>. [viitattu 21.5.2019].
- Kaistila, M. s.a. Hyvä esimiestyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [www.tyoturvalisuuskeskus.fi](http://www.tyoturvalisuuskeskus.fi) [viitattu 5.8.2019].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 234.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 176.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lavas, I. 2013. Mitä delegointi tarkoittaa ja 6 vinkkiä kuinka delegoida tehokkaasti. Blogi. Päivitetty 27.9.2013. Saatavissa: <https://www.city.fi/blogit/lavas/mita+delegointi+tarkoittaa+ja+6+vinkkia+kuinka+delegoida+tehokkaasti/124529> [viitattu 9.7.2019].

Linna, E. 2015. Taistelussa aikavarkaita vastaan. WWW-dokumentti. 22.1.2015. Saatavissa: <https://viestijat.fi/taistelussa-aikavarkaita-vastaan/> [viitattu 28.7.2019].

Maury, M., Tuomila, J. & Meretniemi, T. 2018. Hoppu on hanurista. 12 askelta kiireen kitkemiseen. Helsinki: Kiss Publishing.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen – Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor Oy.

Pihl, K. 2019. Miksi esimiestyö on vaikeaa vai onko? 8.5.2019. Blogi. Saatavissa: <https://blog.oppia.fi/2019/05/08/miksi-esimiestyo-on-vaikeaa-vai-onko/> [viitattu 2.8.2019].

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika. Näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_5.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_5.html) [viitattu 21.10.2019].

Saarin, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman Lapset ry.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sammalisto, S. 2014a. Viisas pääsee vähemmällä – 52 niksia tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/> [viitattu 26.7.2019].

Sammalisto, S. 2014b. Mikä on tärkeää elämässä? Blogi. Päivitetty: 17.11.2014. Saatavissa: <https://viisaampaatyota.com/2014/11/17/mika-on-tarkeaa-elamassa/> [viitattu 8.10.2019].

Strömsholm, S. 2017. Viisi vinkkiä oman työn hallintaan. Blogi. Päivitetty: 28.8.2017. Saatavissa: <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2017-q3/viisi-vinkkia-oman-tyon-hallintaan/> [viitattu 28.7.2019].

Sturman, K. 22.9.2018. Getting the most out of your time. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://search.proquest.com/open-view/93ca375bf663f57f657c49438be5de9b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2041027> [viitattu 3.11.2019].

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tal-  
linna: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilö-  
kohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf) [viitattu 2.8.2019].

Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Odeco.

Tracy, B. 2014. Time Management. E-kirja. New York: AMACOM. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=1390903> [viitattu 8.11.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel-  
sinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita, Menesty työelämässä. Helsinki: Kustan-  
nusosakeyhtiö Tammi.

Valin, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittele-  
valle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5.  
painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus ka-  
teissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. PDF-dokumentti.  
Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo> [viitattu 28.7.2019].



### TYÖPÄIVÄKIRJA

Työpäiväkirjan tarkoituksena on selvittää millaisia työtehtäviä työpäivät sekä -viikko koostuvat ja kuinka paljon aikaa erilaiset tehtävät vievät. **Työpäiväkirjan merkintöjä tullaan vielä yksilohaastattelun yhteydessä luokittelemaan kiireellisyyden sekä tärkeyden mukaan.** Kerätty tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Lopullisessa raportissa tulokset käsitellään siten, ettei henkilö ole tunnistettavissa.

#### Täyttöohjeet:

Työpäiväkirjaa pidetään viikon ajan. Taulukkoon kirjataan tehdyn työtehtävän kuvaus, esim. sähköpostien käsittely, palaverit ja niihin liittyvä mahdollinen valmistautuminen tai suunnittelu, esimiestyön hallinnolliset tehtävät, alaisten johtaminen, asiakastapaamiset, puhelinneuvottelut/keskustelut, myyntityö, yms. Työpäiväkirjaan on mahdollista kirjata myös muita erityisiä huomioita työpäivästä. Mitä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin tehtävät on merkitty, sitä enemmän työpäiväkirja antaa sekä osallistujalle että tutkimukselle. ☐

☑  
Tehtäviin käytetty aika merkitään mahdollisimman tarkasti, kuitenkin vähintään 10 minuutin tarkkuudella. Aika kirjataan muodossa 1:00. Lisäksi työpäiväkirjaan tulisi merkitä työpäivän aloitus- sekä päättymisaika.

#### Työntekijän nimi:

MAANANTAI	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

TIISTAI	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

KESKIVIIKKO	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

TORSTAI	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

PERJANTAI	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

LAUANTAI	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

SUNNUNTAI	Työtehtävän kuvaus	Käytetty aika	Luokittelu (A,B,C,D)

Päivään liittyvät muut huomiot (esim. työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä, keskeytysten määrä, kiireen tuntu, yms.):

Työpäivän alkamisaika:

Työpäivän päättymisaika:

## HAASTATTELURUNKO

### TAUSTATIEDOT

Millaisena koit työajanseurannan?

Mikä on normaali työaikasi?

Kuinka monta alaista sinulla tällä hetkellä on?

Kauanko olet toiminut esimiehenä nykyisessä tiimissäsi?

### ESIMIESTYÖ

Miten koet esimiesroolin mukanaan tuoman vastuun sekä velvollisuudet?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät esimiehen tehtävät?

Käytkö alaistesi kanssa säännöllisesti kehityskeskusteluja?

Millainen palautteenanto kulttuuri tiimissäsi on?

Koetko viestinnän sekä tiedonvälityksen toimivaksi työyhteisössänne?

Pystytkö mielestäsi olemaan tarpeeksi läsnä alaisillesi?

Millaisia odotuksia kohtaat työssäsi?

Millaisia haasteita kohtaat työssäsi?

Millaista tukea saat esimiestyöhösi?

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

### ITSENSÄ JOHTAMINEN

Mitä itsensä johtaminen sinulle merkitsee?

Koetko osaavasi johtaa itseäsi riittävän hyvin?

Millaisin keinoin pyrit kehittämään itseäsi ja osaamistasi?

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet itsensä johtamiselle?

Asetatko tavoitteita työssäsi ja miten pyrit saavuttamaan ne?

Mitä sana tunneäly tuo sinulle mieleen?

Kohtaatko työssäsi stressiä?

### AJANHALLINTA

Ehditkö hoitamaan työtehtäväsi säännöllisen työajan puitteissa?

Onko sinulla joitain rutiineja työtehtävien hoitamiseen?

Millaisin menetelmin pyrit hallitsemaan ajankäyttöäsi?

Mitkä ovat suurimmat haasteet esimiestyön ajanhallinnassa?

Miten priorisoit työtehtäviäsi?

Oletko huomannut työssäsi erityisiä aikavarkaita?

Miten kiire vaikuttaa työssä suoriutumiseesi ja millaisia keinoja käytät sen hallintaan?

Hyödynnätkö delegointia?

## KUVALUETTELO

Kuva 1. 6 vinkkiä delegointiprosessiin (Lavas 2013) .....	14
Kuva 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29) .....	17
Kuva 3. Tunneäly johtamistyössä (Kultanen 2016, 79) .....	23
Kuva 4. Eisenhower ajanhallintamatriisi (mukaillen Eisenhower s.a.) .....	34
Kuva 5. Työtehtävien jakautuminen (Työpäiväkirjan tulokset 2019) .....	47
Kuva 6. Työtehtävien jakautuminen esimiehittäin (Työpäiväkirjan tulokset 2019).....	48
Kuva 7. Työtehtävien luokitukset tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Työpäiväkirjan tulokset 2019).....	49
Kuva 8. Työtehtävien luokitukset esimiehittäin tehtävän tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (Työpäiväkirjan tulokset 2019) .....	50