

Mirjami Komulainen

AJANKÄYTÖN HALLINTA ETÄJOHTAMISTYÖSSÄ

Ylempi amk opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Kevät 2013



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Tekijä(t) Komulainen Mirjami	
Työn nimi Ajankäytön hallinta etäjohtamistyössä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Niskanen Sirkka-Liisa Toimeksiantaja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä
Aika Kevät 2013	Sivumäärä ja liitteet 88 + 20
<p>Nykyisessä työelämässä etätyöskentely ja etäjohtaminen lisääntyvät. Varsinkin etäjohtaminen tuo johtamiseen lisähaasteensa, joista keskeisimmät liittyvät suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen sekä säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään. Uusien menetelmien kehittäminen työn hallinnan lisäämiseksi on tärkeää. Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisesti Kainuun maakunta -kuntayhtymän perhe-, vanhus- ja mielenterveyspalveluiden tulosyksikköpäälliköiden kanssa. Heidän työhönsä sisältyy etäjohtamista, sillä he vastaavat kahdesta tai useammasta maantieteellisesti erillään sijaitsevasta yksiköstä. Tarkoituksena oli selvittää, miten tulosyksikköpäälliköt kokivat arjen etäjohtamistyön ja mitä kehittämistarpeita he siinä näkivät. Tavoitteena oli myös kehittää tulosyksikköpäälliköiden etäjohtamistyön hallintaa.</p> <p>Kehittämistehtävän alkukartoitus toteutettiin tulosyksikköpäälliköiden ryhmähaastatteluna, ja aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Etäjohtamisen kehittämistyön keskeiseksi kohteeksi nousi ajankäytön hallinta, ja työ kohdentui ajankäytön hallinnan menetelmiin sekä ajankäytön hallinnan tunteeseen, joita kehitettiin kahtena samanaikaisesti etenevänä syklinä. Kehittämistehtävän metodologinen lähestymistapa oli toimintatutkimus. Ajankäytön hallinnan menetelmä -syklissä kehitettiin tulosyksikköpäälliköiden viestintäosaamisen vahvistamiseksi toimenpidesuosituksia sähköisten viestintävälineiden käytön hallintaan. Suositusten pohjana olivat yksityiseen organisaatioon tehdyn benchmarking-vierailun tulokset, videokokouksesta saadut kokemukset sekä asiantuntija-alustus sähköisten viestintävälineiden käytöstä etäjohtamistyössä.</p> <p>Tunne ajankäytön hallinnasta -syklissä tulosyksikköpäälliköt kehittivät ajankäyttönsä hallintaa päiväkirjaseurannalla ja ajankäytön arvioinnilla. Tutkimalla ajankäyttöään tulosyksikköpäälliköt saivat selville erilaisia mahdollisuuksia kehittää ajankäyttöään. Lisäksi koulutuspäivä oivaltavasta stressinhallinnasta ja ajankäytöstä vahvisti tunnetta ajankäytön hallinnasta.</p> <p>Kehittämisprosessin arviointikyselyn tulosten perusteella kehittämistyöllä oli selvästi ajankäytön hallintaa edistävä vaikutus. Se näkyi parantuneena tietoisuutena ajankäytöstä, työn parempana suunnitteluna ja ennakoitina sekä aikaisempaa selkeämpänä ja tehokkaampana työnä. Saatujen tulosten perusteella esimiehille kehitettiin Ajankäytön hallintaa -toimintakäsikirja.</p> <p>Työn hallinnan edistäminen etäjohtamistyössä edellyttää tehokasta työn ja ajankäytön suunnittelua, hyvää viestintäosaamista ja hyvää itsensä johtamista.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Etäjohtaminen, ajankäytön hallinta, työn hallinta
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School School of Health and Sport	Degree Programme Degree Programme in Health Care Management and Development
Author(s) Komulainen Mirjami	
Title Time Management in a Remote Leadership Context	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Niskanen Sirkka-Liisa
	Commissioned by Joint Authority of Kainuu Region
Date Spring 2013	Total Number of Pages and Appendices 88 + 20
<p>More than ever, working life is characterized by phenomena such as distant working and remote leadership, which increases the challenges faced by leaders in the modern working context. The central issues concerning remote leadership relate to the need for planning, building trust, and developing regular and effective ways to communicate. In terms of control of work, it becomes crucial to develop new methods to face these challenges.</p> <p>This thesis was conducted in cooperation with profit centre managers working in the family, elderly and mental health services in the Joint Authority of Kainuu Region, the subordinate units of which operate in locations geographically distant from the manager. The purpose of this thesis was to explore how the managers experienced their daily work, as well as to examine their perceptions of the main development needs concerning their work. The goal was to improve managers' control of their own work.</p> <p>Initially, a group interview was conducted among the managers. In an inductive content analysis, time management was identified as the main development theme. The development work of this thesis focused on two main aspects of time management in the remote leadership context. The first aspect was targeted to specific time management techniques, whereas the second was concerned with feelings of control with respect to time management among the managers. These two aspects were developed in two parallel cycles. Methodologically, the study was conducted in the framework of action research.</p> <p>In the second (or is this first) cycle, time management methods were addressed by creating a set of practical recommendations for using electronic communication applications in order to strengthen the managers' communications skills. The recommendations were based on the results of a benchmarking visit to a private organisation, experiences of a video meeting trial as well as a professional lecture about using electronic applications in the practical remote leadership context.</p> <p>In the parallel cycle, feelings of control were first addressed by a conducting an initial survey among the managers. The survey was planned to encourage the managers to study their own use of time in order to enable them to find out different possibilities to improve their time management. In addition, the managers participated in a training session focused on insightful ways of coping with stress and time management issues. Besides the training, the managers were given practical, action-oriented exercises, which both were aimed to strengthen the feelings of control regarding their use of time.</p> <p>The results from the final survey exploring the outcomes illustrated that the development process had a significant positive effect on time management. Improvements were visible especially in the increased levels of awareness regarding use of time, improved ability to plan and predict one's own work, as well as increased clarity and efficiency in performing practical work tasks. Based on the results, a handbook which combines the action-oriented exercises to the recommendations for using electronic communications applications was developed for improving managerial time management.</p> <p>To conclude, increasing the control of work requires efficient planning with respect to work and time management, good knowledge of communications applications.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	remote leadership, time management, control of work
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN JA ETÄJOHTAMINEN	5
2.1 Johtaminen	5
2.2 Etäjohtaminen	7
2.2.1 Esimiehen rooli etäjohtamistyössä	8
2.2.2 Viestinnän tärkeys etäjohtamisessa	9
2.2.3 Itsensä johtaminen	11
3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYSET	12
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN PROSESSIN VAIHEET	13
4.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tarve	13
4.2 Toimintatutkimus kehittämistehtävän välineenä	14
4.3 Toimintatutkimuksen syklit kehittämistehtävässä	15
4.4 Kehittämistehtävän prosessin eteneminen	16
4.4.1 Kehittämistehtävän aineistojen keruussa käytettävät menetelmät	18
4.4.2 Kehittämistehtävän aineistojen analysointimenetelmät	23
4.4.3 Monistrategisuus kehittämistehtävässä	26
5 ETÄJOHTAMINEN TULOSYSIKKÖPÄÄLLIKÖIDEN TYÖSSÄ (SYKLI 1)	28
5.1 Tulosityksikköpäälliköiden ryhmähaastattelu etäjohtamistyöstä	28
5.2 Toiminnan johtaminen ja työyksiköiden laadun ylläpito	29
5.3 Läsnäolon tasot ja niiden hallinta	30
5.4 Viestintäosaaminen	31
5.5 Itsensä johtaminen	34
5.6 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	36
6 ETÄJOHTAMINEN JA AJANKÄYTÖN HALLINTA (SYKLI 2)	40
6.1 Ajankäytön hallinnalla lisää työn tehokkuutta	40
6.2 Kiire on sekä tosiasia että tunne	42
6.3 Ajankäytön hallinnan menetelmät	43
6.4 Tunne ajankäytön hallinnasta	45

6.5 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	46
7 AJANKÄYTÖN HALLINTAA VIESTINTÄOSAAMISTA KEHITTÄMÄLLÄ (SYKLI 2A)	48
7.1 Benchmarking-vierailu	48
7.2 Projektiryhmän videokokous	50
7.3 Asiantuntija-alustus sähköisten viestintävälineiden käytöstä	51
7.4 Sähköisten viestintävälineiden käytön toimenpidesuositukset	51
8 TUNNE AJANKÄYTÖN HALLINNASTA ETÄJOHTAMISTYÖSSÄ (SYKLI 2B)	53
8.1 Työ ja vapaa-aika	53
8.2 Ajankäytön päiväkirjaseuranta, tulokset ja johtopäätökset	54
8.3 Ajankäytön arviointi, tulokset ja johtopäätökset	59
8.4 Koulutuspäivän suunnittelu ja toteutus	62
8.5 Toimintamallikokeilu, arvioinnin tulokset ja johtopäätökset	63
8.6 Keskustelutilaisuus ja arviointi kehittämistehtävän prosessista	70
8.7 Ajankäytön hallinnan toimintakäsikirja	70
9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
9.1 Kehittämistehtävän tulosten tarkastelua	72
9.2 Eettisyyden arviointi	74
9.3 Luotettavuuden arviointi	75
9.4 Oman toiminnan ja kehittymisen arviointi	79
9.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	80
LÄHTEET	83
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nykyään on yleistä, että ihmiset työskentelevät hajautetusti eri puolilla maata tai jopa maapalloa. Tämän tyyppinen työskentely vaatii johtajilta uudenlaista johtamisajattelua sekä uusia työmenetelmiä. Hajautettujen työympäristöjen lisääntyminen korostaa etäjohtamisen tärkeyttä. (Humala 2007, 5.)

Suomessa toteutetaan lähivuosina laaja kunta- ja palvelurakennemuutos, joka muuttaa julkisten palveluiden organisaatioita ja rakenteita. Uudistus vaikuttaa myös organisaatioiden johtamiseen ja muuttaa terveydenhuollon toimintaympäristöä. (Sisäasiainministeriö 2006.) Valtioneuvosto on vahvistanut sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman 2012-2015 (Kaste) strategiseksi ohjaukselineeksi, jolla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa. Johtamisen kehittäminen sosiaali- ja terveyspalveluissa on yksi Kaste-suunnitelman keskeinen painopistealue. Sen tarkoituksena on johtamista kehittämällä parantaa sosiaali- ja terveyspalveluiden vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä edistää henkilöstön osallisuutta ja työhyvinvointia uudistuvissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Johtaminen on työelämän keskeinen kysymys. Siitä on useita erilaisia teorioita, joita on sovellettu eri aikakausina monin tavoin. Johtaminen ja siihen kohdistuvat odotukset on voitu määrittellä monista eri näkökulmista. Se voidaan määrittellä esimerkiksi prosessina, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Juuti & Rovio 2010, 33.)

Johtajan tehtävä on muuttunut entistä haasteellisemmaksi. Häneltä edellytetään kykyä toimia nopeasti muuttuvassa, monimuotoisessa, virtuaalisessa ja globaalissa ympäristössä. Uudistuminen, innovatiivisuus, joustavuus ja tehokkuus ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Toisaalta johtajalta odotetaan herkkyyttä, tunneälyä, kykyä kuunnella toisia ja hyvää itsetuntemusta. Johtajan tulee myös toimia tehokkaasti ristiriitaisissa ja kaaottisissa tilanteissa. Entistä tärkeämpiä kykyjä ovat tehokas toiminta monitulkinnallisissa tilanteissa sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Johtaja tarvitsee tuekseen osaavan työyhteisön pystyäkseen hallitsemaan tehtävänsä, ja hänen on osattava jakaa johtamisvastuuta. Hyvä johtaja etenee hallitusti kohti jaettavaa johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 212 - 213.)

Etäjohtamisestakin on useita määritelmiä. Se voidaan määritellä esimerkiksi hajautetun esimiestyön kautta, jolloin esimiehen työntekijät työskentelevät esimerkiksi yhdessä tai useammassa työpisteessä maantieteellisesti kaukana johtajasta. Organisaatioilla voi myös olla useita yksiköitä samassa kaupungissa tai toimintoja on voitu hajauttaa saman rakennuksen sisällä, jolloin esimies on melko lähellä. Etäjohtamisen toteuttaminen vaatii kuitenkin aina asiaan perehtymistä sekä sopimista selkeistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. (Humala 2007, 7 - 8; Heinonen & Saarimaa 2009, 11.)

Terveydenhuollossa etäjohtamista on harjoitettu kautta aikojen. Esimerkiksi johtavat hoitajat ja ylihoitajat ovat työskennelleet useiden eri työyksiköiden johtajina. Tällöin toiminnot on hajautettu saman rakennuksen sisällä tai sen lähietäisyydelle. Kehittämistehtävänä käsittelee ajankäytön hallintaa etäjohtamistyössä Kainuun maakunta -kuntayhtymän perhepalveluiden, vanhuspalveluiden ja mielenterveyspalveluiden tuloyksiköiden päälliköiden näkökulmasta. Heidän työhönsä sisältyy etäjohtamista, sillä he vastaavat kahdesta tai useammasta maantieteellisesti erillään olevasta työyksiköstä. Erikoissairaanhoidon ja vastaanotto- ja terveyskeskussairaaloiminta rajattiin tarkastelun ulkopuolelle, sillä suurimmassa osassa niiden toimipisteistä toimivat lähiesimiehet, esimerkiksi osastonhoitajat.

Kainuun maakunta -kuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 2005 yhdeksän Kainuun kunnan hallintokokeiluna. Tällöin Kainuun kuntien ylläpitämät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä osa koulutuspalveluita siirtyivät kuntayhtymän vastuulle. Kokeilussa olivat mukana Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo ja Suomussalmi. (Kainuun maakunnan palveluopas 2009.) Kainuun maakunta -kuntayhtymä toimi kahdeksan vuotta ja sen toiminta päättyi vuoden 2012 lopussa.

Vuoden 2005 organisaatiomuutoksella oli vaikutusta myös johtamiseen. Sen myötä syntyi seudullinen etäjohtaminen. Kainuun maakunta -kuntayhtymässä etäjohtamisesta tuli vakiintunut käytäntö. Alkuidean kehittämistehtävänä aiheeksi sain neuvolatyön ja koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon päälliköltä. Aihe tarkentui sitä mukaa kuin kehittämistehtävä eteni.

Bergum (2009) on tehnyt väitöskirjan ”Management of teleworkers – managerial communication at a distance”, jossa hän on tutkinut etätyöntekijöiden johtamista viestinnän näkökulmasta. Tutkimusaineisto on kerätty Norjan tiehallinnosta, jossa organisaatiomuutosten takia 70 prosenttia työntekijöistä työskentelee eri toimipaikassa kuin heidän esimiehensä. Tutkimuksesta käy ilmi, ettei johto pidä etäjohtamista merkittävästi vaikeampana kuin perinteistä johtamista. Etäjohtaminen käy päinsä helposti, kun muunlainen etäisyys on vähäistä:

esimiehet tuntevat alaisensa ja luottavat heihin. Kun alaiset tekevät työtä etäällä, on johtajan ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Etäjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota kasvavaan suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen ja säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään eri kanavien kautta sekä tulosjohtamiseen. Väitöskirjan mukaan suurimmat haasteet etäjohtamisessa liittyvät säännölliseen yhteydenpitoon. Johtajien on punnittava tarkasti, mistä asioista voidaan keskustella etäällä ja mistä kasvotusten. (Bergum 2009.)

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, miten tulosityksiköiden päälliköt kokevat arjen etäjohtamisen ja mitä kehittämistarpeita he siinä näkevät. Sitä kautta tavoitteena on edistää tulosityksiköpäälliköiden työn hallintaa heidän toimiessaan etäjohtajina. Avuksi tähän työhön kehitetään uusia työn hallintaan liittyviä toimintamalleja. Paitsi, että nämä mallit hyödyttävät päälliköitä itseään ja heidän työtään, niillä on mahdollisesti merkitystä koko työyhteisöön ja sitä kautta myös asiakas- tai potilastyöhön. Saatuja tuloksia ja kehitettyjä toimintamalleja voidaan koulutuksen ja intranetin välityksellä levittää lähiesimiesten ja johtajien työhön.

Opinnäytetyön tekeminen sisältyy ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkintovaatimuksiin. Valtioneuvoston asetus (423/2005) määrittelee ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutuksen yleiset tavoitteet, joista yksi ovat työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta sekä teoreettiset tiedot asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu eurooppalaisessa tutkintojen viitekehysessä tasolle 7, joka kansallisessa viitekehysessä (NQF) tarkoittaa ylempää korkeakoulututkintoa (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2010, 8).

Ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon opinnäytetyö on työelämän tutkimus- ja kehittämistyö, jossa korostuu opiskelijan tietotaito ratkaista alueellisia ja työelämälähtöisiä käytännön kehittämishaasteita ja ongelmia. Opinnäytetyötä tehdessään opiskelija harjoittelee pitkäkestoista työskentelyä samoin kuin tutkivaa ja kehittävää työtettä sekä tieteellistä ajattelua, joka ilmenee vahvoina perusteluina ja pohdintoina.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yhteisten ja Kajaanin ammattikorkeakoulun kompetenssien mukaan (2011-2013) tavoitteena on opinnäytetyön myötä kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa omaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamista käyttämällä tutkimus- ja kehitystoiminnan menetelmiä sekä toteuttamalla kehittämistehtäväprojektin yhdessä työelämän toimijoiden kanssa. Niinpä minunkin opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä tutkimustiedon laaja-alaiseen soveltamiseen sekä kehittää työelämää ja käyttää valittuja

toimintamenetelmiä työelämästä tulleiden ongelmien analysointiin ja ratkaisemiseen. Lisäksi tavoitteena on osoittaa valmiuksia toimia itsenäisesti vaativissa asiantuntijatehtävissä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2011.)

Kehittämistehtäväni tavoite on vahvistaa monipuolisesti johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää osaamistani kiinnittämällä erityistä huomiota työyhteisöosaamiseen sekä osallistumalla kehittämistehtävän kautta tulosityksikköpäälliköiden etäjohtamistyön kehittämiseen ja samalla monialaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Innovaatio-osaamisen suhteen tavoitteenani on pystyä tuottamaan uutta tietoa ja uudistamaan toimintatapoja yhdistämällä eri alojen osaamista. Tätä kautta pyrin kehittämään etäjohtamistyötä yhdessä tulosityksikköpäälliköiden kanssa. Sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamista koskeva kehittämistavoitteeni on oppia tunnistamaan johtamisvalmiuksiani sekä vahvistaa johtamistaitojani, toisin sanoen edistää kasvamistani johtajaksi. Pitkän kliinisen kokemuksen myötä ajatukseni ja toimintani ovat kehittyneet työelämälähtöisiksi, ja tavoitteeni on oppia yhdistämään samanlaista ajattelua myös johtajuusnäkökulmaan.

Kehittämistehtävän projektiorganisaatio koostui ohjausryhmästä ja projektiryhmästä. Ohjausryhmään kuuluivat vanhuspalvelupäällikkö Anna-Riitta Airaksinen, yliopettaja Sirkka-Liisa Niskanen sekä vertainen Rauni Lipponen. Henkilöstöpäällikkö Satu Rusanen jäi ohjausryhmästä keväällä 2012, koska hän siirtyi toisiin työtehtäviin. Ohjausryhmän tehtävänä oli hallinnoida eli seurata, valvoa ja arvioida kehittämistehtävän etenemistä. Käytännössä ohjausryhmä ohjaa, tekee päätöksiä, koordinoi ja näyttää suuntaa (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 113).

Projektiryhmän tehtävänä oli hankkeen ideointi, suunnittelu ja kehittäminen yhdessä projektipäällikön kanssa. Lisäksi projektiryhmässä työstiin eteenpäin ohjausryhmästä saatuja jatkosuunnitelmia. Projektiryhmään kuuluivat Rauni Lipponen (vanhuspalvelut), Mari Pikkarainen (mielenterveyspalvelut), Helena Saari (perhepalvelut), Päivi Tuohinen (perhepalvelut) sekä Irene Rautiainen (työterveyshuolto).

2 JOHTAMINEN JA ETÄJOHTAMINEN

Johtaminen on tärkeä osa työelämää. Se on yleiskäsite ja sitä harjoitetaan organisaatioiden kaikilla tasoilla. Tässä luvussa kerron johtamisesta ja etäjohtamisesta sekä esimiehen roolista, viestinnästä sekä itsensä johtamisesta.

2.1 Johtaminen

Johtamisesta on monia erilaisia teorioita, joita on sovellettu monin tavoin eri aikakausina. Johtamisen määrittelyt ja johtamiseen kohdistuvat odotukset voidaan nähdä erilaisista näkökulmista. Odotuksia syntyy johtajan roolien ja tehtävien kautta. 1990-luvulla on alettu puhua transformationalisesta johtamisesta. Käsite perustuu ajatukselle, että organisaatio kehittyy ja saavuttaa tuloksia esimiesten ja henkilöstön välisellä synergialla eli yhteisvaikutuksella. Tämmäntyyppinen johtaminen perustuu positiiviseen uskoon ihmisessä olevista mahdollisuuksista ja siihen, että sen kautta johtajuuden vaikutus henkilöstössä syvenee. Tämän vuoksi johtaminen on alettu nähdä entistä enemmän yhteispelinä, jossa henkilöstö kykenee osallistumaan johtamistehtäviin ja ottamaan vastuuta myös toiminnan kehittämistä, yhteisöstä sekä organisaation kokonaisuudesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 80 - 82.)

Johtajuus voidaan määritellä prosessina, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtaminen on siis vaikuttamisyritys. Parhaimmillaan johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, johon sisältyvät vuoroittaisuus ja vaikuttaminen. Tämä määritelmä soveltuu myös itsensä johtamiseen. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 181; Juuti & Rovio 2010, 3.) Myös Jalava (2001, 10) on todennut, että johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite, johon sisältyy kolme elementtiä: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite.

Aarnikoivun (2010, 33) mukaan johtamistyö on toimintaa ihmisten kanssa sekä jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista erilaisissa verkostoissa. Johtajuutta on kaikki sellainen toiminta, mikä auttaa työryhmää pääsemään päämääräänsä. Johtaja huolehtii primaaritavoitteen mukaisen toiminnan ylläpitämisestä. Johtajan tehtävänä on huolehtia myös vuorovaikutuksesta ja yhteisön sidossyhmäyhteistyöstä.

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Niissä on paljon samankaltaisuutta, mutta myös monia eroja. Molemmat sisältävät vaikuttamista, ihmisten kanssa työskentelemistä ja tehokkaan tavoitteen saavuttamista. Management on tehtäväsuuntautunutta ja leadership ihmissuuntautunutta. Tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkainen, ettei tällainen erottelu ole enää tarkoituksenmukaista, vaan nykyisin asioiden ja ihmisten johtaminen tapahtuu samanaikaisesti kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2004, 16, 23.)

Mohammed Khalil Al-Haddad (2003) toteaa puolestaan Bahrain Medical Bulletin -lehden pääkirjoituksessaan, että terveydenhuollossa tarvitaan sekä hyvää leadership-johtamista että management-johtamista, koska terveydenhuoltojärjestelmän monimutkaisuus vaatii sekä hyviä johtajan ominaisuuksia että hyvää hallinnon johtamista. Johtajuuden arvoa voidaan katsoa siten sekä prosessina että ominaisuutena.

Artikkelissa todetaan, että johtamisen tärkeimmät ja yleisesti tunnetuimmat tekijät ovat motivaatio, yhteinen visio, hyvä viestintä, hyvä ajanhallinta ja tilanneriippuvainen lähestymistapa johtajuuteen. Tehokas viestintä vaikuttaa työyhteisöissä motivaation tasoon ja yhteiseen visioon pyrkimiseen. Ajankäytön hallinta on enemmänkin elämän hallintaa ja suurimman hyödyn hankkimista. Johtajien pitää korostaa itselleen ja henkilöstölleen määräaikojen merkitystä, jotta organisaation toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Ajankäytön hallinta alkaa suunnittelusta, jossa lähtökohtaisesti suunnitellaan tulevaisuutta, mutta sitä voidaan käsitellä nykyhetkessä. Ilman suunnittelua odottamattomien tapahtumien ennustamisesta tulee vaikeaa. Ajan tehokas hallinta on yksinkertaisesti etukäteistä suunnittelua, johon sisältyy myös ajan ja organisaation käyttäminen suunnitelman uudistamiseen. Suunnitelman seuranta on yhtä tärkeää kuin alkuperäinen suunnitelma. (Mohammed Khalil Al-Haddad 2003.)

Terveydenhuollossa johtamistyö on jaettu ylimpään johtoon, keskijohtoon ja suoritustason eli työyksiköiden johtoon. Ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta ja menestyksestä. Keskijohtoon kuuluvat johtavat työyksiköistä tai osastoista koottuja laajempia kokonaisuuksia. Henkilöstön työn tukemisen ohella johtajalle kuuluvat oman vastuualan kehittäminen, toimintojen koordinointi ja organisointi, vaikuttaminen ja ongelmatilanteiden selvittäminen. Työyksiköiden esimiesten ja osastonhoitajien johtamistyö keskittyy yksikön työn suunnitteluun, tukemiseen, ohjaamiseen ja kannustamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 39; Virtanen & Stenvall 2010, 68 – 69.)

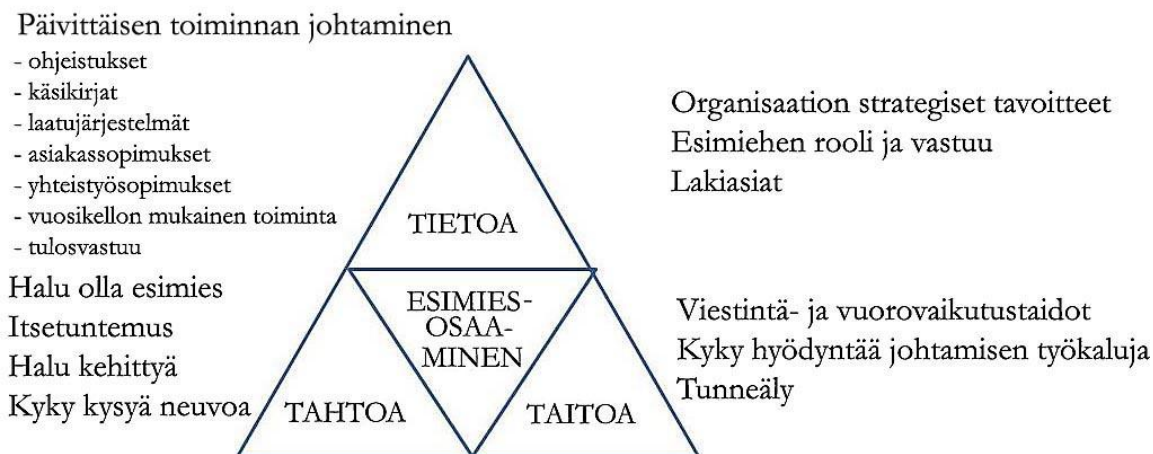
2.2 Etäjohtaminen

Etätyöskentely yleistyi Suomessa 1990-luvulla. Aluksi sillä tarkoitettiin pelkästään kotona tehtävää työtä, mutta myöhemmin etätyön käsitettä on käytetty kaikesta varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävästä ansiotyöstä. Etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työnteon mallia, jossa työtä tehdään osin kotona tai työnantajan eri toimipisteissä. Etätyö on työpaikasta ja työajasta kiinteästi riippumatonta työtä, johon sisältyy työskentelyä ja yhteyksi- en hoitamista teknisten laitteiden avulla. (Heinonen & Saarimaa 2009, 11.) Monipaikkaiseksi mobiililyöksi kutsutaan työskentelytapaa, jossa yhteistyötä tehdään tekniikan avulla joustavasti eri aikoina ja eri paikoista käsin (Humala 2007, 7 - 10).

Etäjohtaminen liittyy tiiviisti myös virtuaalijohtamisen käsitteeseen, jolla tarkoitetaan ihmisten johtamista verkossa. Myös eLeadership tarkoittaa ihmisten johtamista verkossa, kun taas eManagement -käsitteellä viitataan lähinnä verkkojohtamistekniikoihin. Englannin kielessä käytetty remote leadership -käsite puolestaan tarkoittaa eri paikoissa olevien tiimien johtamista. (Humala 2007, 7 - 10.)

Etätyöskentely asettaa kaikille toimijoilleen ja myös johtajilleen uusia osaamishaasteita. Verkossa johtaminen on tullut jäädäkseen, joten se vaatii perehtymistä ja opettelua. Tavoitteena verkkojohtamisessa on työyksiköiden johtaminen ryhmänä. Tulokset syntyvät työhönsä sitoutuneiden ihmisten ja yhteisten tavoitteiden avulla. Lisäksi toimintaan liittyvät luottamus ja arvonnanto. Johtaminen merkitsee asioiden saamista tapahtumaan ja niiden saattamista loppuun. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi on opeteltava verkossa vallitsevat pelisäännöt ja opeteltava uusien teknologisten verkkotyökalujen käyttö. Sähköiset työkalut eivät ole itsetarkoitus, vaan tehokas johtaminen edellyttää myös ihmisten kutsumista koolle ja puhumista kasvokkain. Verkkoviestintä vaikuttaa työtapoihin. Etäjohtaja valitsee työssä käytettävät välineet ja kommunikaation järjestämisen. Etäjohtamisessa tulee korostua ihmisten eikä teknologioiden yhdistäminen ja ihmisen johtamisen merkitys on keskeistä. (Humala 2007, 20.)

Hyppäsen (2007) mukaan ihmisten etäjohtaminen vaatii tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa viestiä ja kommunikoida tilanteeseen ja henkilöön sopivilla tavoilla sekä lisäksi tahtoa onnistua etäjohtajana. Esimiestyössä onnistuminen etäjohtamisen keinoin edellyttää ennen kaikkea hyvää esimiesosaamista (kuvio 1).



Kuvio 1. Esimiesosaaminen (mukailtu lähteestä Hyppänen 2007.)

Esimesosaaminen tarkoittaa muun muassa henkilöstöjohtamista, joka muodostuu persoonallisesta osaamisesta, arvo-osaamisesta, sosiaalisesta osaamisesta ja henkilöstöhallinnosta. Persoonallinen osaaminen merkitsee selviytymistaitoja ja itsensä johtamista, joka näkyy avoimuutena, rehellisyytenä, tunneälykkyytenä, itseluottamuksena, rohkeutena ja ammatillisena läsnäolona. (Carroll 2005; Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt.Kurki 2011,190.) Myös etäjohtamisessa tarvitaan persoonallista osaamista ja erityisesti oman itsensä johtamisen taitoa. Etäjohtajat työskentelevät etäällä työntekijöistään, jolloin työn ohjaaminen ja seuranta vaativat heiltä enemmän aikaa ja voimavaroja kuin lähellä olevalta esimieheltä. Etäjohtamisessa on kiinnitettävä huomiota kasvavaan suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen, säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään eri kanavien kautta sekä tulosjohtamiseen. (Bergum 2009.)

2.2.1 Esimiehen rooli etäjohtamistyössä

Hyppänen (2012) toteaa etäjohtamista koskevassa artikkelissaan, että niin johtamisessa kuin etäjohtamisessa on tärkeää, että esimies näyttää suunnan ja huolehtii toiminnan selkeydestä. Esimiehen tulee viestittää organisaation perustehtävästä, visiosta ja tavoitteista. Päivitetyt tehtäväkuvat, erilaiset ohjeet, prosessikuvaukset ja käsikirjat tuovat selkeyttä siihen, mitä henkilöstön tulee tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulee viestiä odotuksista selkeästi, jotta toiminnasta muodostuu yhteinen näkemys. Etäjohtamistyön tulee olla myös johdonmukaista, jolloin sanat ja teot ovat sopusoinnussa. Työhönsä henkilöstö tarvitsee johta-

jaltaan myös ohjausta, tukea ja kannustusta. Ongelmatilanteissa johtajalta odotetaan saatavan apua ja tukea tilanteen selvittämiseksi tai ratkaisemiseksi. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee olla työyksikössä paikan päällä. (Hyppänen 2012; Aarnikoivu 2010, 88.)

Onnistuakseen johtajana esimiehen tulee tuntea johdettavansa. Henkilöstön tuntemisen lisäksi tärkeää ovat tilanteiden ennakointi, tietämyksen ja osaamisen kasvattaminen ja jakaminen sekä arvostus ja luottamus. Tähän kaikkeen tarvitaan aitoa läsnäoloa sekä toimivaa dialogia. Vuoropuhelun käyminen ja henkilöstön kuunteleminen arjen työssä on tärkeää. Luottamusta on rakennettava töiden ja kiireiden keskellä. Mallin antaminen ja esimerkillisyys on yksi keino luottamuksen rakentamisessa. Myös henkilöstön valtuuttaminen ja vastuuttaminen itsenäiseen työskentelyyn lisää luottamusta. Esimieheltä odotetaan, että hänellä on aikaa ja hän on tavoitettavissa ja välillä myös aidosti läsnä. (Hyppänen, 2012; Aarnikoivu 2010, 88.)

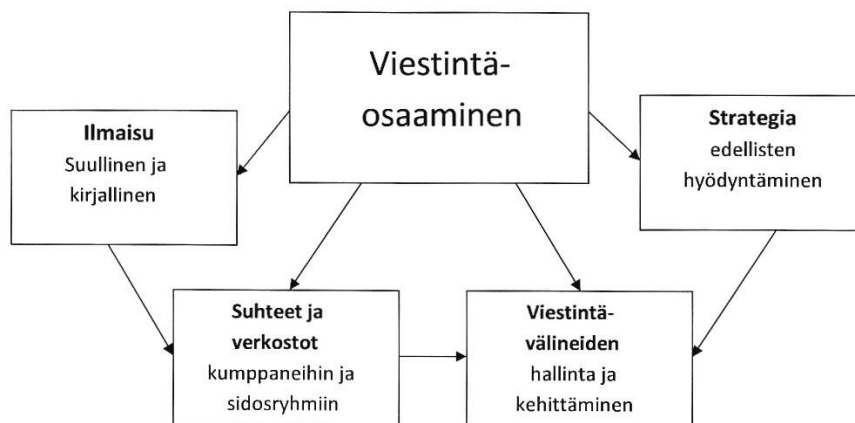
2.2.2 Viestinnän tärkeys etäjohtamisessa

Etäjohtamisessa korostuu yhteydenpidon ja viestinnän tärkeys. Vuorovaikutuksen sujuminen työyksiköissä edellyttää monensuuntaista viestintää. Viestinnällä on kaksi tehtävää, tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottaminen on selkeästi johtamisen väline, jonka avulla huolehditaan siitä, että tarvittava tieto kulkee kaikilta kaikille oikea-aikaisesti. Vuorovaikutuksen avulla on mahdollista keskustella, suunnitella ja kehittää yhdessä, ratkaista ongelmia, kannustaa sekä luoda ihmissuhteita ja hoitaa niitä. Etätyössä hyvin toimiva tiedonvälitys sisältää käytännön työhön liittyvää yhteydenpitoa, joka voi olla tavoitteiden määrittelyä, neuvottelemista ja sopimista sekä ihmisten välistä sosiaalista yhteydenpitoa, joka edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä arvojen ja normien määrittelyä. Ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen sitä paremmin, mitä onnistuneempaa viestintä on. Jos työyhteisössä tulee kuitenkin konfliktitilanteita, tarvitaan kasvokkaisia tapaamisia ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi pelkäämään sähköpostin välityksellä tapahtuvaan yhteydenpitoon ei luottamusta voi rakentaa. (Humala 2007, 93; Perkkä-Jortikka 2005, 179.)

Tiedottaminen on osa arjen etäjohtajuutta. Asioista tulee kertoa henkilöstölle tarpeeksi aikaisin, jotta niihin tarvittaessa voidaan vaikuttaa. Johtajat ovat viestinviejinä työyhteisön tilanteesta ylemmälle johdolle. Viestintää tulee olla moneen suuntaan. Henkilöstön kannalta tiedottaminen ja tietojen saanti ovat tärkeässä asemassa. Muutosten yhteydessä erityisesti johtajan tulee tiedottaa tehdyistä päätöksistä hyvissä ajoin, jotta henkilöstö saa halutessaan lisätie-

toja päätösten perusteista. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 119 - 122.)

Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen (kuvio 2): suulliseen ja kirjalliseen ilmaisuun, suhteisiin ja verkostoihin, viestintävälineiden hallintaan ja kehittämiseen sekä edellisten osa-alueiden strategian hyödyntämiseen. Suullisessa ja kirjallisessa ilmaisussa tarvitaan kykyä ilmaista suullisia ja kirjallisia ajatuksia sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia. Viestintäosaamista tarvitaan suhteessa toisiin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, esimerkiksi oman alan toimijoihin, kollegoihin tai asiakkaisiin. (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011,192.) Viestintävälineiden hallinnassa on tärkeää osata käyttää erilaisia välineitä, kuten puhelinta, sähköpostia, internetiä, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätiloja. Strategia-alue tarkoittaa sitä, miten edellä mainittuja osaamisalueita käytetään eri tilanteissa. (Juholin 2008, 30 - 31.)



Kuvio 2. Viestintäosaaminen (mukailtu lähteestä Juholin 2008.)

Nykyaikana on mahdollista käyttää monia erilaisia viestintäkanavia. Tiedottamiseen sopivat sähköiset ja kirjalliset kanavat ja vuorovaikutukseen parhaiten suulliset viestintäkanavat. Viestintäkanavien valinnalla on keskeinen merkitys sille, miten työasiat tulevat hoidetuiksi. Johtajan tulee päättää, mikä viestintäkanava on sopivin kuhunkin tiettyyn viestintätilanteeseen. Hän voi siten omilla johtamistoimenpiteillään vaikuttaa viestintäkanavien valintaan sekä luottamuksen ja työyhteisön sosiaalisten suhteiden syntymiseen. Sähköinen työvälineistö on kehittynyt ja kehittyä edelleen nopeasti, joten siihen tulee tutustua ja harjoitella sen käyttöä. Uusien työvälineiden käyttöönotto vaatii rauhallisia ja oppimista tukevia olosuhteita. (Humala 2007, 99 – 101; Juholin 2008, 73 -74; Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 8.)

2.2.3 Itsensä johtaminen

Kaiken johtamistoiminnan ja tehokkaan tekemisen perusta on hyvä itsensä johtaminen. Se tarkoittaa kykyä mukauttaa oma toiminta yhteistyön vaatimuksiin. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemukselle eli omien vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen, motiivien ja tarpeiden ymmärtämiselle. Se on kykyä säädellä omaa toimintaa sekä tunnistaa omat kasvuhaasteensa. Lisäksi itsensä johtaminen merkitsee myös huolehtimista omasta työkyvystä, motivaatiosta ja jaksamisesta sekä omasta osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 210.)

Itsensä johtaminen koostuu kolmesta tekijästä: hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta (Sydänmaanlakka 2004, 200). Aarnikoivun (2010, 81) mukaan itsensä johtaminen vaatii kykyä pysähtyä ja käydä keskustelua itsensä kanssa sekä kykyä arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa ja tilannettaan. Usein esimiesten haasteena on keskittyminen kaikkeen muuhun paitsi itseensä.

Esimies toimii omasta persoonastaan käsin itsensä johtamisessa. Hänen tulee kuitenkin tiedostaa roolinsa ja se, että hän toimii työnantajan edustajana. Esimiehen tulee uskaltaa olla inhimillinen ihminen, jolla on oikeus ilmaista tunteitaan. Jos esimies ei näytä tunteitaan, hänet koetaan työyhteisössä epäaitona. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Itsensä johtamiseen sisältyy myös itsetuntemuksen kartuttaminen. Tällöin tiedostetaan itselle luontainen käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa, jolloin ymmärrys omasta toiminnasta ja tunteista lisääntyy. On hyvä käsitellä myös henkilökohtaisia mukavuus- ja epämukavuusalueita sekä omia vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Mikäli esimiehet tiedostavat oman persoonallisuutensa ja taipumuksensa tietynlaisiin toimintamalleihin, he kykenevät todennäköisesti parempiin suorituksiin ja edistämään omaa hyvinvointiaan. Realistinen kuva toiminnasta takaa esimiehenä kehittymisen. (Aarnikoivu 2010, 81.)

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYSET

Kehittämistehtävä toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämistyönä, jonka aikana Kainuun maakunta -kuntayhtymän tulosityksiköpäälliköiden etäjohtamistyön käytäntöjä kehitettiin. Etäjohtamisessa keskeisimmät haasteet liittyvät lisääntyvään suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen, säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään eri kanavien kautta sekä säännölliseen yhteydenpitoon (Bergum 2009).

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, miten tulosityksiköpäälliköt kokevat arjen etäjohtamistyön ja mitä kehittämistarpeita siihen heidän mielestään liittyy. Ensimmäisen syklin tulosten perusteella tarkoituksena on lisäksi selvittää, miten tulosityksiköpäälliköt kehittävät ajankäytönhallintaa etäjohtamistyössään.

Kehittämistehtävän tavoitteena on edistää tulosityksiköpäälliköiden työn hallintaa heidän toimiessaan etäjohtajina. Avuksi työn hallintaan kehitetään uusia toimintamalleja. Paitsi, että nämä mallit hyödyttävät päälliköitä itseään ja heidän työtään, niillä on mahdollisesti merkitystä koko työyhteisöön ja sitä kautta myös asiakas- tai potilastyöhön. Lisäksi saatuja tuloksia ja kehitettyjä toimintamalleja voidaan koulutuksen kautta levittää lähiesimiesten ja johtajien työhön.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on arjen etäjohtamistyö tulosityksiköpäälliköiden kokemana? (Sykli 1)
2. Mitä kehittämistarpeita tulosityksiköpäälliköt nimeävät etäjohtamistyönsä kehittämiseksi? (Sykli 1)
3. Miten tulosityksiköpäälliköt kehittävät ajankäytönhallintaa etäjohtamistyössään? (Sykli 2)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN PROSESSIN VAIHEET

Tässä luvussa esittelen kehittämistehtävän lähtökohtia ja tarvetta sekä metodologisen lähestymistavan, prosessin etenemisen vaiheita sekä aineiston keruussa ja analysoinnissa käyttämiä menetelmiä.

4.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tarve

Kainuun maakunta -kuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 2005, jolloin Kainuun kuntien ylläpitämät sosiaali- ja terveyspalvelut sekä osa koulutuspalveluita siirtyivät kuntayhtymän vastuulle. Kuntayhtymä toimi kahdeksan vuotta ja sen toiminta päättyi vuoden 2012 lopussa. Kehittämistehtävän aikana tapahtui organisaatiomuutos, ja vuoden 2013 alusta aloitti toimintansa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä.

Maakunta -kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen suunnittelun pohjana käytettiin elämänkaari- ja matriisiorganisaatiomalleja. Sosiaali- ja terveyspalvelut jaettiin sairaanhoitopalveluihin, terveyden- ja sairaanhoitopalveluihin, perhepalveluihin, vanhuspalveluihin sekä liikelaitoksena toimivaan Kainuun Työterveyteen. Lisäksi palvelut jaettiin peruspalveluihin, seudullisiin palveluihin sekä erikoissairaanhoidon palveluihin. Seudullisia palveluja järjestettäessä kuntarajat rikottiin ja toiminnan keskiöön otettiin yksittäisten kuntien sijaan koko seutu. Seudullisina alueina toimivat Kajaanin seutu, Kuhmo-Sotkamon seutu ja Ylä-Kainuun seutu. (M. Pikkarainen, henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2012.)

Vuoden 2005 organisaatiomuutoksella oli monenlaisia vaikutuksia myös johtamiseen. Koska palvelut oli järjestetty aiemmin eri kunnissa eri tavoin, myös johtamiskäytännöt olivat erilaisia. Kun palvelut järjestettiin organisaatiomuutoksen yhteydessä uudelleen, seuduittain, sillä oli suora vaikutus myös johtajien ja esimiesten tehtävien uudelleen organisoimiseen. Tämän seurauksena esimiesten määrä väheni. (M. Pikkarainen, henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2012.)

Kainuun maakunta -kuntayhtymässä sosiaali- ja terveyspalveluja johti sosiaali- ja terveysjohtaja, jonka alaisuudessa toimivat tulosalueiden johtajat. Tulosalueet jakaantuivat vastuualueisiin, joita johtivat vastuualuepäälliköt. Vastuualueiden alaisuudessa toimivat erilliset tulosityksiköt. Näiden yksiköiden päälliköillä oli budjetti- ja henkilöstövastuu. Tulosityksiköpäälliköt

toimivat omien yksiköidensä, tiimiensä, seudullisina esimiehinä, jolloin heillä oli useita työyksiköitä johdettavanaan. Etäjohtaminen vakiintui siten luonnolliseksi osaksi tulosityksikköpäälliköiden työtä. Useisiin työpisteisiin nimettiin tiiminvetäjiä, joilla ei ollut budjetti- tai henkilöstövastuuta. He vastasivat päivittäisen työn organisoinnista ja asiakastyöstä yhdessä työnteekijöiden kanssa. Liitteessä 1 on kuvattu Kainuun maakunta -kuntayhtymän organisaatio.

Kehittämistehtävään osallistuivat edellä mainitut tulosityksikköpäälliköt, jotka työskentelivät perhe-, vanhus- ja mielenterveyspalveluiden etäjohtamistyössä. Niinpä keskeinen peruste osallistumiseen oli heidän kokemustensa ja tietojensa syvyys sekä asiantuntijuutensa etäjohtamistyöstä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 83 - 84). Erikoissairaanhoidon ja vastaanotto- ja terveyskeskussairaalatoiminta rajattiin tarkastelun ulkopuolelle, sillä suurimmassa osassa niiden toimipisteistä toimivat lähiesimiehet, esimerkiksi osastonhoitajat.

Kainuun maakunta -kuntayhtymän aikana alkanut Hyve - johtamisen kartta -hanke jatkuu organisaatiomuutoksen jälkeen Kainuun osahankkeena. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon strategisen tason johtamisosaamista, luoda kuntayhtymän sosiaali- ja terveystoimialan johdon toiminnanohjausjärjestelmä sekä lisätä työhyvinvointia, vahvistaa lähijohtamisen osaamista sekä turvata osaavan työvoiman saatavuus sosiaali- ja terveystoimialan esimiestehtävissä. Yhtenä toimenpiteenä on lähiesimiestyön kehittäminen sekä etäjohtamisen käytäntöjen selkiyttäminen. (Hyve - johtamisen kartta -hanke.) Tämä kehittämistehtävä linkittyy hankkeeseen hyvin, koska kehittämistehtävän aikana on tarkoitus selvittää etäjohtamistyöhön liittyviä käytäntöjä ja kehittämistarpeita tulosityksikköpäälliköiden näkökulmasta.

Kehittämistehtävä liittyy läheisesti myös Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän sosiaali- ja terveystoimiala-suunnitelmaan vuosille 2012-2015, jossa lähijohtamisen kehittäminen on otettu yhdeksi lähivuosien painopistealueeksi.

4.2 Toimintatutkimus kehittämistehtävän välineenä

Tämän kehittämistehtävän metodologinen lähestymistapa on toimintatutkimus. Se sopii hyvin tutkimukselliseen kehittämiseen, koska sen lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen sekä työn ymmärtäminen ja kehittäminen yhdessä työtä tekevien kanssa. Tutkimuksen lähestymistapaa valittaessa tulee pohtia sitä, mikä menetelmä sopii parhaiten kysei-

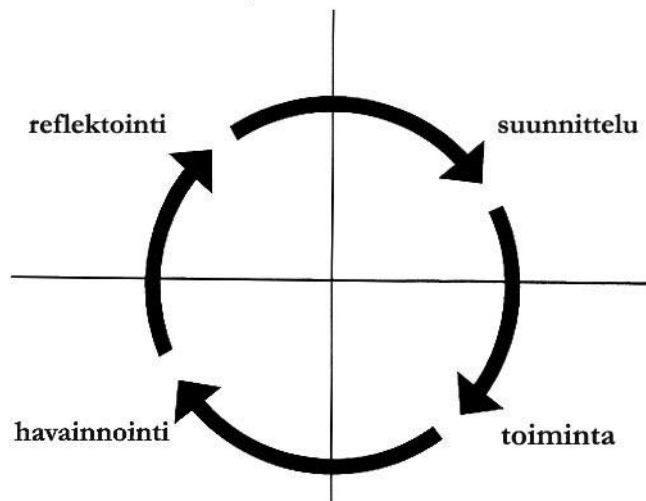
seen tutkimusilmiöön ja tutkimusongelmiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 41; Janhonen & Nikkonen 2003, 14 - 15.)

Toimintatutkimuksen määritelmät vaihtelevat lähteestä riippuen jonkin verran. Yhtenäisiä näkemyksiä ja yhtäläisyyksiä on kuitenkin olemassa. Toimintatutkimus on käytännönläheinen, interventioon perustuva, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. (Heikkinen 2010, 27; Anttila 2006, 443.) Siinä toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Sen avulla puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon vaikutuksia. Tällöin saadaan täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää uusia taitoja tai uusi lähestymistapa johonkin tiettyyn asiaan tai toiminnan käytännöllisiin ongelmiin. (Anttila 2006, 440; Heikkinen 2010, 16 - 17; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59 - 60.) Tässä tehtävässä kehittämiskohteena oli etäjohtamistyön kehittäminen. Tehtävän aikana suunniteltiin ja kehitettiin uusia toimintamalleja sekä kehitettiin uutta lähestymistapaa kyseiseen ilmiöön.

On olennaista, että tutkija ja kohdeyhteisön jäsenet toimivat koko toimintatutkimusprosessin ajan vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkimukseen osallistujat ovat samalla sekä tutkimuksen subjekteja eli toimijoita että tutkimuksen objekteja eli kohteita. Tutkimuksen tekijä osallistuu tutkimaansa toimintaan tekemällä tutkimuskohteeseen tarkoitukselliseen muutokseen tähtäävän intervention eli väliintulon. (Heikkinen 2010, 32 - 33; Ojasalo ym. 2009, 58.) Koko kehittämistehtävän ajan pyrin tekemään laaja-alaista yhteistyötä tutkimukseen osallistuvien tulosyksikköpäälliköiden kanssa. He olivat valmiita itsensä kehittämiseen ja oman toimintansa kriittiseen itsereflektioon.

4.3 Toimintatutkimuksen syklit kehittämistehtävässä

Toimintatutkimus on prosessi, joka etenee sykleittäin, spiraalimaisesti. Kuviossa 3 on kuvattu toimintatutkimuksen sykli. Jokainen sykli sisältää suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kierroksina. Aiemman syklin havainnointi ja reflektointi on perusta seuraavalle syklille. Reflektoinnin aikana keskustellaan, pohditaan ja tutkitaan käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista. Reflektiivisen ajattelun tavoitteena on siten uudenlainen toiminnan ymmärtäminen sekä sitä kautta toiminnan kehittäminen. Uusien kierrosten aikana pyritään paraneviin tuloksiin. (Anttila 2006, 442 - 444; Heikkinen 2010, 35.)



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli (mukailtu lähteestä Heikkinen 2010, 35.)

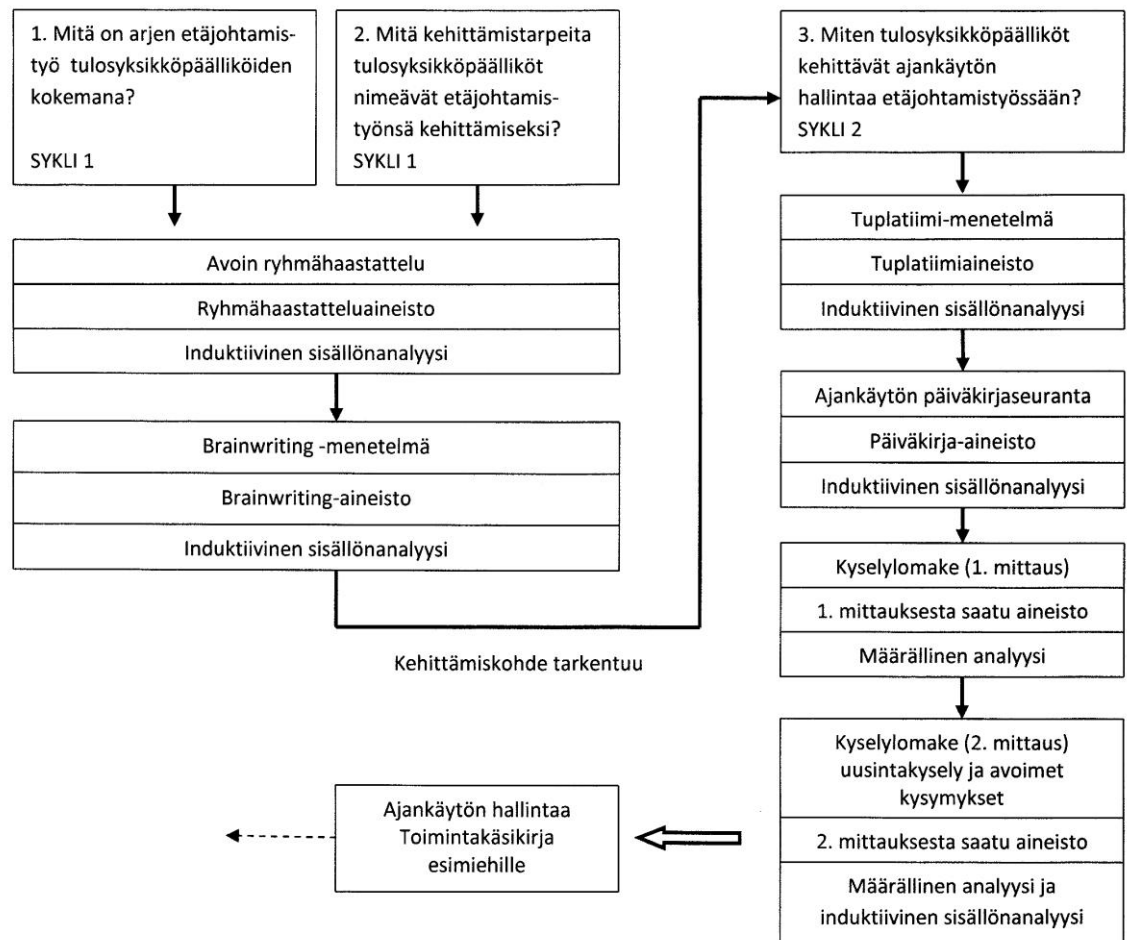
Toimintatutkimuksessa puhutaan reflektiivisestä kehästä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Kun syklejä asetellaan peräkkäin, niistä muodostuu etenevä spiraali. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 81.) Tämän kehittämistehtävän aikana toteutetut syklit on kuvattu liitteessä 2. Koska toimintatutkimus eteni sykleittäin, aiheutti uuden syklin alkaminen uuden aineiston hankinnan tarpeen.

4.4 Kehittämistehtävän prosessin eteneminen

Toimintatutkimusta pidetään yleensä laadullisena tutkimusmenetelmänä. Käsitys on osin virheellinen, koska toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Toimintatutkimus ei myöskään ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan lähestymistapa, jossa tutkimus ja kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti. Heikkinen (2010, 37) toteaa, että osa tutkimuksen laadullisista metodeista on lähempänä määrällisen tutkimuksen menetelmiä kuin muita laadullisia menetelmiä. Toimintatutkimuksessa voidaankin luontevasti käyttää niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä.

Nykyisin määrällisen ja laadullisen menetelmätarkastelun vastakkainasettelua ei pidetä tarkoituksenmukaisena, koska tutkimusta määrittää tutkittava ilmiö eikä niinkään se, mitä siitä halutaan tietää. Määrällinen tutkimus ei ole pelkkiä numeroita, vaan tuloksia tulkitaan ja kuvailaan myös sanallisesti. Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä puolestaan luokitellaan ja tehdään kategorioita. Erilaisia menetelmiä käytetään täydentämään toisiaan. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia määrällisiä ja laadullisia tutkimuksen menetelmiä.

(Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 40 - 44, 58; Heikkinen 2010, 37.) Kehittämistehtävässä käytin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksen menetelmiä. Yhteydet tutkimuskysymysten, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien välillä on esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4. Yhteydet tutkimuskysymysten, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien välillä etäjohtamistyön kehittämisprosessissa

Käytin kehittämistehtävässä useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jotta voisin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laajasti. Tehtävässä käytetyt aineistonkeruumenetelmät tuottavat erilaisia aineistoja, joita tarkastelen seuraavissa alaluvuissa.

4.4.1 Kehittämistehtävän aineistojen keruussa käytettävät menetelmät

Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla ja havainnoinnilla. Aineistonkeruumenetelmien tulee olla osallistavia, jolloin pääsy kohdeorganisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon ja kokemukseen käy mahdolliseksi. Menetelmien valintaa ohjaa se, millaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Anttila 2006, 444; Ojasalo ym. 2009, 61.) Kehittämistehtävässä käytin aineistonkeruumenetelminä avointa ryhmähaastattelua, brainwriting-ideointimenetelmää, tuplatiimi-menetelmää, päiväkirjaseurantaa sekä kyselylomakekyselyä.

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan ryhmäkeskustelua, jolla on tietty tarkoitus. Haastattelussa saadaan samanaikaisesti tietoja useilta haastateltavilta, joten se on tehokas ja toimiva aineistonkeruun muoto. Tyypillinen ryhmän koko on 4-6 henkilöä. Haastattelussa käytetään hyväksi ryhmädynamiikkaa, jolloin se ei ole pelkästään ryhmässä tapahtuva yksittäisten henkilöiden haastattelu. Ryhmän jäsenet määräävät itse, mitä aiheeseen liittyviä asioita tuodaan esille ja millä tavalla niitä käsitellään. Hyvin järjestetyssä ryhmähaastattelussa haastateltavilla on mahdollisuus kuunnella toisten keskustelua ja samalla saada itse uusia oivalluksia ja tuoda niitä esille. Ryhmähaastattelun aikana haastattelijalla voi saada esiin uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 95 - 96; Anttila 2006, 198.)

Avoimessa haastattelussa tutkittava ilmiö on määritelty, mutta kysymykset ovat avoimia. Haastattelijan tehtävänä on keskustelun edetessä syventää haastateltavien vastauksia perustamalla kysymykset jo annettuihin vastauksiin. Haastattelijan tehtävänä on rajata keskustelua, mutta toisaalta myös antaa heidän puhua vapaasti. Avoin haastattelu eroaa tarkoituksensa puolesta keskustelusta, sillä avoimenakin sen avulla pyritään saamaan tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47- 48; Eskola & Vastamäki 2007, 25 - 28; Anttila 2006, 196.)

Kehittämistehtävän alkutilanteen kartoituksen tein tuloksikköpäälliköille avoimella ryhmähaastattelulla, koska halusin saada mahdollisimman paljon tietoa heidän etäjohtamistyöhönsä liittyvistä kokemuksista, haasteista ja kehittämistarpeista. Ryhmähaastattelua varten laadin ennakkoon avoimia kysymyksiä haastattelun jäsenellen etenemisen tukemiseksi. Haastattelukysymykset muodostuivat teoretiedon ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kysymykset liittyivät etäjohtajan työnkuvaan, johtamisosaamiseen, etäjohtamiseen liittyviin kehittämistarpeisiin ja etäjohtajan hyvinvointia tukeviin tekijöihin. (Liite 3) Ryhmähaastatteluun liittyi myös taustatietolomakkeen täyttäminen. Lomakkeen avulla keräsin tuloksikköpäälliköiden etäjohta-

mistyöhön liittyvää tietoa henkilöstön ja työpisteiden määristä, työpisteiden välisistä etäisyyksistä sekä matkustamiseen kuluva ajasta. (Liite 4)

Ennen varsinaisia ryhmähaastatteluja esitetasin laatimani haastattelukysymykset kahdella ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijalla. Esitestauksen tarkoituksenaahan on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä, kysymysten muotoilua sekä haastatteluun kuluva aikaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 154). Esitestauksen tuloksena muutin kahta kysymystä aiempaa yksiselitteisempään muotoon.

Esittelin kehittämistehtäväni aihetta vanhuspalveluiden päällikköpalaverissa, ja samalla sovimme ryhmähaastattelun ajankohdat. Perhepalvelu- ja mielenterveyspalvelupäälliköihin olin yhteydessä sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Ennen haastatteluajankohtaa lähetin tulosityksikköpäälliköille vielä sähköpostikutsun.

Sovin tekeväni ryhmähaastattelut kaikilla kolmella seudulla, Kajaanin seudulla, Kuhmo-Sotkamon seudulla ja Ylä-Kainuun seudulla. Kaikkiaan 16 tulosityksikköpäälliköllä oli mahdollisuus osallistua haastatteluun. Haastatteluun lupautui 10 haastateltavaa, joista muodostin kaksi kolmen henkilön ryhmää ja yhden neljän henkilön ryhmän. Aikatauluongelmien vuoksi yksi ryhmähaastattelutilaisuus peruuntui kokonaan. Tästä syystä seudullinen tarkastelu rajautui kehittämistehtävästäni pois.

Tein siis ryhmähaastattelut kahdessa ryhmässä, yhteensä kuudelle tulosityksikköpäällikölle, kuntayhtymän perhekeskuksen ja terveysaseman neuvottelutilassa. Haastattelutila oli sovittu ennakkoon yhdessä haastateltavien kanssa. Yhtä haastattelutilaisuutta varten oli varattu aikaa kaksi tuntia. Tunnelma oli vapaa ja keskustelu virisi jouhevasti. Haastattelun nauhoitus ei vaikuttanut häiritsevään keskustelua. Tulosityksikköpäälliköt olivat tietoisia siitä, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja että ne nauhoitetaan ja nauhoitteet hävitetään heti litteroinnin jälkeen.

Kumpaankin ryhmään osallistui kolme haastateltavaa. Ryhmässä henkilöiden määrä tulee käytännön syistä pitää pienenä. Mikäli ryhmään kuuluu useampia haastateltavia ja haastattelut nauhoitetaan, saattavat haastateltavien äänet sekoittua toisiinsa nauhaa kuunneltaessa. (Eskola & Vastamäki 2007, 38 - 40; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95.) Haastattelun lopussa haastateltavat täyttivät taustatietolomakkeen. Haastatteluun kului aikaa kaksi tuntia.

Ryhmähaastattelun ohella kehittämistehtävässä käytiin aineiston keruumenetelmänä **brainwriting-menetelmää**. Se on samantyyppinen ideointimenetelmä kuin usein käytetty aivoriihi

tai brainstorming. Lisäksi se on nopea ja tehokas. Brainwriting-menetelmä mahdollistaa myös sen, että kaikkien mielipiteet saadaan esille tasapuolisesti. Ideat merkitään nimettöminä, jolloin ihmisten väliset suhteet eivät ole vaikuttamassa saatuihin tuloksiin. (Brainwriting - Getting More from Your Idea Sessions 2009.)

Aluksi kaikille ryhmän jäsenille annetaan paperi, jolle kirjoitetaan aiheeseen liittyen erilaisia ideoita. Ryhmän vetäjä huolehtii prosessin etenemisestä ja ajan kulumisesta. Ryhmälle annetaan tietty aika ideoinnin toteuttamiseen, noin 3-6 minuuttia. Ideoiden tulee olla vapaasti laadittuja, eikä niitä tässä vaiheessa saa viedä pidemmälle. Ideoinnin aikana keskustelua tulee välttää. Kun ensimmäinen vaihe on tehty, paperit sekoitetaan niin, että kukaan ei saa omaa paperiaan. Seuraavassa vaiheessa tavoitteena on luoda paperissa olevien ideoiden pohjalta muutamia uusia ideoita, jotka ovat pidemmälle työstettyjä kuin alkuperäiset. Tätä jatketaan niin kauan kuin se nähdään tarpeelliseksi. Tällä tavoin voidaan kehittää toisten ideoita ottamatta kantaa ryhmän jäsenten asemaan. Lopuksi paperit kerätään ja ideat kootaan ryhmän jäsenten nähtäväksi ja löytyneistä ratkaisuista keskustellaan yhteisesti. Viimeisen kierroksen ideat ovat usein jo niin pitkälle vietyjä, että niiden pohjalta voidaan kehittää jotakin todellista. (Brain writing - Getting Your Idea Sessions 2009.)

Brainwriting-menetelmää käytettiin projektiryhmän kokouksessa etäjohtamistyön kehittämiskohteen tarkentamiseen. Ideointiin osallistui viisi projektiryhmän jäsentä, joista kolme on tuloksikkopäällikköä, yksi tiimivastaava ja yksi etäjohtajan alaisuudessa toimiva työntekijä. Kaikille jäsenille annettiin paperi, johon heidän tuli viiden minuutin aikana kirjata ajankäytön hallintaa edistäviä kehittämistarpeita. Ensimmäisen kierroksen jälkeen paperit sekoitettiin ja ryhmän jäseniä kehoitettiin valitsemaan niistä ideoita, jotka olivat heidän mielestään hyviä, ja kehittämään niitä sitten eteenpäin. Kun kaksi kierrosta oli tehty, paperit kerättiin ja vastaukset koottiin yhteen. Vastauksina saatu aineisto käsiteltiin induktiivisesti sisällönanalyyysillä.

Kehittämistehtävässä käytettiin myös **tuplatiimi-menetelmää**, jota voidaan käyttää erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun sekä vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ratkaisua vaativia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta. Keskeistä ratkaisemisessa on osallistujien näkökulmien esiin saaminen, niistä keskusteleminen ja vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittaminen. Näiden pohjalta laaditaan suositus toimenpiteistä. (Ideointimenetelmiä n.d.) Tuplatiimi-menetelmän käyttö projektiryhmässä oli tarkoituksenmukaista, koska sähköisten viestintävälineiden käytön hyödyntämiseen liittyviä seikkoja voitiin monipuolisesti käsitellä

tuplatiimin avulla. Sen avulla oli tarkoitus selvittää, miten sähköisiä viestintävälineitä voidaan parhaiten hyödyntää etäjohtamistyössä.

Tuplatiimissä työskentely koostuu ideointi-, analyysi- ja ratkaisuvaiheista, joissa jokainen osallistuja aktivoituu mukaan ja jokaisen mielipiteitä kunnioitetaan. Työskentelyn aikana keskustelu on systematisoitu, jolloin keskitytään oleelliseen. Lopuksi syntyy yhteinen näkemys ja sitoutuminen. Tuplatiimi-menetelmän sisin on OPERA, jossa kullakin kirjaimille on oma merkityksensä. O tarkoittaa omia ajatuksia, jotka listataan paperille, ja P parin ajatuksia, joista parhaat kirjoitetaan eri paperille. E merkitsee esittelyä, jossa ajatukset esitellään, mutta niitä ei tässä vaiheessa vielä kommentoida. R tarkoittaa puolestaan ristiinarviointia, jossa positiiviset valinnat otetaan muiden ideoista, ja A sitä, että aihealueet asetetaan alekkain ja ryhmitellään. Tuplatiimi voi olla yksi- tai kolmivaiheinen. Yksivaiheista tuplatiimiä käytetään, kun osallistujilta halutaan saada painotettu näkemys tiettyyn asiaan. Kolmivaiheinen tuplatiimi soveltuu tilanteisiin, joissa osallistujat halutaan saada sitoutumaan vahvemmin lopputulokseen. (Ideointimenetelmiä n.d.)

Projektiryhmässä käytimme yksivaiheista tuplatiimiä, koska se vie kolmivaiheista tuplatiimiä vähemmän aikaa eikä käsiteltävä asia vaatinut kolmivaiheisuutta. Ennen tuplatiimityöskentelyn alkamista sovittiin parit, jotka toisessa vaiheessa työskentelevät keskenään. Työskentelyn alussa kukin projektiryhmäläinen sai tyhjän paperin, johon hän yksikseen ideoi viisi etäjohtamisviestintään liittyvää ideaa. Sen jälkeen parit näyttivät idealistansa toisilleen. Niistä he valitsivat viisi parasta ideaa. Parit esittelivät omat ideansa muille ryhmäläisille. Ideoissa oli samankaltaisia ilmaisuja, joista ryhmä keskustellen säilytti sopivimmat. Lopulta listalle jäi viisi ideaa toimenpidesuosituksiksi.

Näin projektiryhmä samalla analysoi sähköisten välineiden käyttöön liittyvän aineiston. Tarkkaa sisällönanalyysiä ei tässä vaiheessa tehty, koska tavoitteena oli kuunnella projektiryhmäläisiä, jotka tuottivat jäsenllyyn toimenpidesuosituksen sähköisten välineiden käytön tehostamiseksi etäjohtamistyössä.

Ajankäyttötutkimuksissa ajankäyttöaineiston keruutapana käytetään yleisesti **päiväkirjaa**. Täsmällisten ajankäyttötietojen keruu on kuitenkin haasteellista, koska kaikkia toimintoja ei välttämättä haluta kirjata ylös edes tutkimuskäyttöön, ja myös vastaajien oma näkemys meilläään olevasta toiminnasta voi näyttää erilaiselta. Päiväkirjamerkintöihin perustuva aineis-

tonkeruumenetelmä on saanut siten osakseen myös kritiikkiä, vaikka yleisesti ottaen sitä pidetäänkin hyvänä tapana kerätä ajankäyttötietoa. (Ylikännö 2011, 23 - 24.)

Salmisen (2011, 199) mukaan päiväkirjaseurannalla saadaan yleensä selville, mihin aika todellisuudessa kuluu ja millaisia mahdollisuuksia on tehostaa ajankäyttöä. Seurantajakson aikana ajan kuluminen tulee merkitä muistiin muutaman minuutin tarkkuudella.

Kehittämistehtävässä keräsin tulosityksikköpäälliköiden ajankäyttötietoa osin päiväkirjaseurannalla ja osin strukturoidulla kyselyllä. Tulosityksikköpäälliköt pitivät päiväkirjaa kahtena tyypillisenä päivänä. Projektiryhmässä olimme etukäteen keskustelleet siitä, millä tarkkuudella ja miten kauan seuranta oli tehtävä, ja päätyneet tulosityksikköpäälliköiden työajan rajallisuuden vuoksi kahden vuorokauden pituiseen seurantaan ja puolen tunnin tarkkuuteen. Niinpä kirjaaminen tapahtui puolen tunnin tarkkuudella kahden vuorokauden ajan. Lisäksi päiväkirjaan merkittiin lepo ja vapaa-aika. Seurannassa ei käytetty valmiita, kaupallistettuja ajankäytön seurantalomakkeita, vaan seurantalomake laadittiin projektiryhmässä, missä se myös esitettiin.

Lähetin laatimani päiväkirjalomakkeen ja saatekirjeen sähköpostitse 16 tulosityksikköpäällikölle, joita kehittämistehtävä koski. (Liite 5) Saatekirjeellä oli tarkoitus motivoida vastaajia osallistumaan ja seuraamaan omaa ajankäyttöään. Seurantajakson ajankohta oli 6.11.-15.11.2012. Lomakkeen palautti 10 tulosityksikköpäällikköä.

Määrällisessä tutkimuksessa yksi käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä on **kysely**. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyn kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. (Anttila 2006, 260.) Kyselylomaketta suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: kysymysten tulee olla tarkkaan harkittuja ja helposti ymmärrettäviä, jotta kyselystä saadaan luotettavia vastauksia. Lisäksi kyselylomakkeen tulee olla riittävän lyhyt, jotta sen täyttämiseen kuluu enintään 15-20 minuuttia. Tarkkaan tulee suunnitella myös kysymysten muoto sekä se, laaditaanko vastaajille avoimet kysymykset vai annetaanko heille valmiit vastausvaihtoehdot. (Anttila 2006, 260 - 261.)

Ajankäytön arviointikyselylomake laadittiin Salmimiehen ja Ruudun (2009, 177 - 178) Myönteisen muutoksen työkirjan pohjalta, jota muokattiin tähän kyselyyn sopivaksi. Kysymykset laadittiin Likert-asteikolla arvioitaviksi väittämiksi. Likert-asteikkoa voidaan käyttää mielipideväittämässä, ja sitä käytetään yleensä 4- tai 5-portaisena järjestysasteikon tasoisena asteikkona, jossa toisena ääripäänä on *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä*.

Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2010, 52 - 53.) (Liite 6)

Kyselylomakkeen 1.-6. sekä 10. ja 11. kysymykset käsittelevät sellaisia aiheita, joihin tulosityksikköpäälliköt voivat itse vaikuttaa, kun taas kysymyksissä 7.-9. kysytään ulkopuolelta määrättyistä aiheista. Vapaa-aikaan liittyviä kysymyksiä ovat kysymykset 12.-15., ja viimeinen eli 16. kysymys on kokoava kysymys. Ajankäytön arviointi -kyselylomakkeessa käytettiin 5-portaista asteikkoa. Kysely esitettiin kuudella ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijalla. Anttilan (2006, 262) mukaan esitestauksella saadaan kuva osioitten toimivuudesta. Esitetauksen tuloksena kysymysten määrää vähennettiin 20 kysymyksestä 16 kysymykseen yhdistämällä samaa asiaa mittaavia kysymyksiä toisiinsa.

Strukturoidut kyselylomakkeet ajankäytön arviointiin lähetettiin sähköpostin kautta tulosityksikköpäälliköille samanaikaisesti päiväkirjaseurantalomakkeen mukana. Kyselyn vastausaika oli sama kuin päiväkirjaseurannassa eli 6.11.-15.11.2012. Tulosityksikköpäälliköt palauttivat kyselylomakkeet ja päiväkirjaseurannat samanaikaisesti sähköpostitse. Kyselyn palautti 10 tulosityksikköpäällikköä. Tämä kysely toimi samalla ensimmäisenä mittauksena tulosityksikköpäälliköiden ajankäytön arvioinnista.

Samaa strukturoitua kyselylomaketta käytin **uusintakyselyssä**, joka toteutettiin toimintamallikokeilun jälkeen, kehittämistehtävän loppuvaiheessa. (Liite 7) Kyselylomake lähetettiin 24.1.2013 tulosityksikköpäälliköille vastattavaksi. Vastausaikaa oli 31.1.2013 asti. Kyselylomakkeen loppuun oli lisätty vielä kolme avointa kysymystä, jotka käsittelevät toimintamallikokeilun merkitystä tulosityksikköpäälliköiden ajankäytön hallintaan sekä toimintamallin käytön toimivuutta ja mahdollista jatkamista. Avoimessa kysymyksessä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjää tilaa vastauksen kirjoittamista varten, joten vastaaja voi ilmaista itseään omin sanoin. Avointen kysymysten avulla voidaan saada uusia näkökulmia tutkimustuloksiin. Niitä on tarkoituksenmukaista käyttää silloin, kun vastaajan mielipiteitä ei tiedetä etukäteen. (Anttila 2006, 262.) Avoimilla kysymyksillä halusin tarkempaa tietoa toimintamallin toimivuudesta käytännössä.

4.4.2 Kehittämistehtävän aineistojen analysointimenetelmät

Kehittämistehtävässä käytin laadullisten aineistojen analyysimenetelmänä induktiivista sisällönanalyysia ja määrällisen aineiston analyysimenetelmänä määrällistä analyysia. Sisällönanalyysia

lyysillä käsittelin kuvion 4 mukaisesti ryhmähaastattelulla, brainwriting-menetelmällä, päiväkirjaseurannalla sekä toisen mittauksen avoimilla kysymyksillä saamani aineistot. Strukturoidulla kyselyllä saamani ensimmäisen ja toisen mittauksen aineistot analysoin määrällisesti.

Kuvaan tässä tarkasti **ryhmähaastattelulla** saamani aineiston käsittelyn **induktiivisesti sisällönanalyysillä**. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto informaatiota kadottamatta tiiviiseen ja selkeään muotoon. Ensin aineisto hajotetaan osiin, sitten se käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudella tavalla. Kun hajanainen aineisto on näin käsitelty, voidaan siitä tehdä selkeitä johtopäätöksiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 134 -136; Janhonen & Nikkonen 2003, 23.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn sekä abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. Pelkistämisen aikana alkuperäisistä ilmaisuista karsitaan pois tutkittavan ilmiön kannalta merkityksettömät sanat. Aineiston ryhmittelyvaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Tämän jälkeen erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan siitä teoreettisia käsityksiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 133 - 139; Janhonen & Nikkonen 2003, 23 - 27.)

Aluksi litteroin haastattelut sanasta sanaan. Auki kirjoitettua tekstiä tuli yhteensä 24 sivua. Sen jälkeen luin tekstin läpi useita kertoja peilaten sitä samalla tutkimuskysymyksiin. Vähitellen tekstistä alkoi nousta esiin ajatuskokonaisuuksia tulosityksikköpäälliköiden etäjohtamistyön sisällöistä. Analyysiyksiköksi määrittyi tutkimuskysymysten ja aineiston laadun perusteella lause tai lauseen osa. Koodasin aineiston alleviivaamalla litteroidusta paperitekstistä tärkeän ilmaisun, jolle annoin numerokoodin ykkösestä eteenpäin. Tämän jälkeen siirsin World-tiedostosta saman tekstikohdan Alkuperäiset ilmaukset -tiedostoon sille annetun numerokoodin mukaan. Alkuperäisiä ilmauksia muodostui 381. Seuraavaksi pelkistin aineiston karsimalla pois alkuperäisistä ilmauksista epäoleelliset sanat. Seuraavassa alkuperäisestä ilmauksesta ”(255) *Viestintä on niin tärkeä asia, että se pitää osata etäjohtamisessa*”, muodostin pelkistetyt ilmauksen ”(255) *Viestintä osattava etäjohtamisessa.*” Pelkistetyistä ilmauksista tein oman tiedoston. Tämän jälkeen siirryin klusterointivaiheeseen, jossa ryhmittelin samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset samankaltaisuutta kuvaavien ilmauksien mukaan samaan luokkaan. Näin muodostuneet luokat, alateemat, nimesin sisältöä kuvaavasti. Samankaltaisuutta sisältävät

alateemat yhdistin luokiksi, yläteemoiksi, jotka nimesin sisältöä vastaaviksi. (Liite 8) Ryhmähaastattelun tulokset ja johtopäätökset on esitetty luvussa 5.

Brainwriting-menetelmällä kerätyn aineiston käsittelin **induktiivisella sisällönanalyysillä** samalla tavalla kuin olen kuvannut edellä ryhmähaastattelusta saadun aineiston sisällönanalyysin vaiheet. Luin aineiston läpi useampaan kertaan ja mietin samalla tutkimuskysymystä ja aineistoa. Analyysiyksiköksi muodostui sana tai lauseen osa. Vastauksina tuotettuja alkuperäisiä ilmauksia en pelkistänyt, koska ilmaukset olivat lyhyitä jo itsessään. Sen jälkeen koodasin aineiston, ja koodeja muodostui yhteensä 35. Sitten ryhmittelin aineiston yhtäläisiksi ilmauksien joukoiksi eli alateemoiksi, joista samoja asioita tarkoittavat ilmaisut yhdistin sitten yläteemoiksi ja annoin niille sisältöä kuvaavat nimet. Brainwriting-menetelmällä saadut tulokset ja johtopäätökset on käsitelty luvussa 6.

Päiväkirja-aineiston käsittelin **sisällönanalyysillä**. Lomakkeet numeroin ja tarkistin. Ne oli täytetty työajan osalta tarkemmin kuin vapaa-ajalta, joten tein vapaa-ajan tarkastelun niiltä osin kuin se oli mahdollista. Litteroin aineiston ensin tietokoneelle päiväkirjamerkintöjen mukaan, jonka jälkeen luin aineistoa miettien samalla aineiston sisältämiä ilmauksia. Analyysiyksiköksi muodostui päiväkirjamerkintä, joka oli lauseen osa tai sana. Sen jälkeen koodasin aineiston alkaen ykkösestä eteenpäin. Koodeja muodostui yhteensä 329. Aineiston lukemisen jälkeen jatkoin analysointia, ja sen aikana ryhmittelin koodatun aineiston yhtäläisten ilmauksien mukaan alateemoihin, joista sitten yhdistin samankaltaisuutta ilmaisevat teemat yläteemoiksi. Sisällönanalyysia voidaan rikastuttaa kvantifioimalla aineisto, jolloin siitä lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi päiväkirja-aineistossa. Tällöin aineisto voidaan kuvata määrällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.) Sisällönanalyysin jälkeen kvantifioin aineiston muodostamalla taulukon ajankäytön ylä- ja alateemoista ja laskemalla niistä frekvenssit. Kvantifioinnin jälkeen laskin vielä aineistossa ilmoitetut minuutit aikaryhmien mukaan, ja syötin saadut arvot Excel-tilukkolaskentaohjelmaan graafista kuvaamista varten. Kehittämistehtävän luvussa 8 on kuvattu päiväkirja-aineiston tulokset taulukossa 1 sekä kuvioissa 5 ja 6.

Kyselylomakkeella ensimmäisestä ja toisesta mittauksesta saadut aineistot analysoin **määrällisesti**. Ennen tilastollisten menetelmien valintaa määrällinen tutkimusaineisto tallennetaan tilasto-ohjelmaan, ja minäkin tein niin. Yleisesti käytössä on SPSS-ohjelma, joka vaatii vähintään 30 vastaajan aineiston. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, 100; Vilka 2007, 105 - 106; Heikkilä 2010, 123.) Koska kyselyaineistossani oli vain 10 osallistujaa, ei SPSS-ohjelman käyttö ollut tarkoituksenmukaista. Niinpä strukturoidusta kyselystä saadut

havainnot syötettiin ja tallennettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, minkä jälkeen aineisto tarkistettiin havaintomatriisissa. Sen jälkeen aineistoa saatettiin kuvailla frekvenssien ja prosenttiosuuksien avulla. Frekvenssillä tarkoitetaan kuhunkin luokkaan kuuluvien tilastoyksiköiden lukumäärää, jolloin sitä voidaan kuvata erilaisina kuvioina tai taulukoissa. Kuvio on nopean tiedonvälityksen väline, kun taas taulukossa tarkkuus on oleellista. (Heikkilä 2010, 154 - 155; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 103.) Ajankäytön arviointikyselyn tulokset on kuvattu luvussa 8.

Mainittakoon vielä, että kehittämistehtävän loppuvaiheen uusintakyselyn palauttivat kaikki kymmenen tulosityksikköpäällikköä, joten kyselyiden välillä ei ollut katoa. Jälkimmäiseen mittaukseen liittyneiden **avointen kysymysten** aineiston analysoin **laadullisesti induktiivisella sisällönanalyysillä**. Luin litteroidut listat useampaan kertaan kerran peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Analyysiyksiköksi muotoutui lauseen osa, koska vastaukset olivat ilmaistu lyhyinä ajatuksina. Alkuperäiset ilmaukset toimivat pelkistettyinä ilmauksina. Induktiivinen sisällönanalyysi eteni samojen vaiheiden kautta, jotka olen kuvannut aiemmin tässä luvussa. Etsin aineistosta tutkimuskysymyksen mukaisia ilmauksia. Tämän jälkeen ryhmittelin samankaltaiset ilmaukset ja muodostin niistä alateemoja. Samankaltaisista alateemoista muodostuivat yläteemat. Avoimilla kysymyksillä saadut tulokset ja johtopäätökset on esitetty luvussa 8.

4.4.3 Monistrategisuus kehittämistehtävässä

Monistrategisella (mixed methods) tutkimusotteella tarkoitetaan sitä, että samaa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta, monimenetelmällisesti. Monimenetelmällisyys tarkoittaa myös erilaisten teoreettisten selitysmallien tai useiden rinnakkain koottujen aineistojen käsittelyä samassa tutkimuksessa. (Anttila 2006, 469.) Mikäli tutkimuksessa yksi aineisto ei anna riittävää kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, voidaan mixed methodsin avulla yhdistää tietoa aineistoa joko yksinkertaisena tai moninkertaisena tutkimuksena. Tällöin saadaan laajempi pohja omalle ymmärrykselle. On tärkeää miettiä, missä tutkimuksen vaiheessa tietoa aineistoa yhdistetään. Se voidaan tehdä joko analyysivaiheessa, johtopäätöksissä tai raportointivaiheessa. Ajoituksen lisäksi tulee päättää myös aineistojen painoarvo ja sekoituksen aste. (Creswell & Plano Clark 2007, 7 - 10.)

Mixed methodsissa on kolme tapaa yhdistää aineisto: yhteen liitetty (merging), toisiinsa yhdistetty (connecting) tai upotettu (embedding) aineisto. Yhteen liitetty tarkoittaa, että tutkija

liittää yhteen kaksi aineistoa. Se voi tapahtua joko tulkinnan tai analysoinnin aikana. Tällä pyritään vahvistamaan aineistoa, joka on hankittu samanaikaisesti ja samanarvoisesti. Toisiinsa yhdistettävät aineistot määritellään siten, että ne hankitaan jaksoittaisesti samasta kohteesta, jolloin pyritään syventämään tutkittavan ilmiön jotakin näkökulmaa. Upotetuissa aineistoissa laadullinen tukee määrällistä tai määrällinen tukee laadullista aineistoa. Jompikumpi aineistoista on ensisijainen. Aineistot on kerätty samanaikaisesti tai jaksoittaisesti. Tulokset voidaan kuvata tutkimuksessa erikseen. (Creswell & Plano Clark 2007, 83.)

Mixed methodsissa voidaan erottaa neljä asetelmamallia eli kolmiomittausmalli (Triangulation Design), upotettu malli (Embedded Design), selittävän mallin asetelmat (Explanatory Design) sekä tutkivan mallin asetelmat (Exploratory Design) (Creswell & Plano Clark 2007, 85). Käsittelen tässä triangulaatiomallia, koska käytin sitä kehittämistehtävässäni. Kehittämistehtävässä mixed methods ja samalla myös triangulaatio tapahtuivat luonnostaan, koska keräsin tehtävään osallistujilta monipuolisen aineiston kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä monelta eri suunnalta.

Triangulaatio tarkoittaa useiden tutkimusmenetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden tahi niiden kaikkien yhteiskäyttöä samassa tutkimuksessa. Siinä voidaan yhdistellä määrällisiä tai laadullisia tutkimusmenetelmiä. Lisäksi sillä pyritään kohottamaan tutkimuksen luotettavuutta ja osoittamaan, että jokin tulos ei ole sattumanvarainen, koska sama tulos on saavutettu useilla eri lähestymistavoilla. (Anttila 2006, 469; Tuomi & Sarajärvi 2002, 141 - 142.)

Kehittämistehtävässä keräsin samanaikaisesti ja samanarvoisen, määrällisen ja laadullisen aineiston kahdessa eri vaiheessa, mikä tarkoittaa metodologista triangulaatiota. Se tarkoittaa useamman kuin yhden aineistonkeruumenetelmän käyttöä saman ilmiön tutkimisessa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2009, 58; Janhonen & Nikkonen 2003, 12 - 13.) Ennen keräsin ajankäytön päiväkirjaseuranta-aineiston samanaikaisesti ajankäytön arviointikyselyn kanssa, ja analysoin aineistot laadullisesti ja määrällisesti. Tulkinnan tein molempien aineistojen tulosten perusteella (merging). Tulokset tukivat toisiaan. Metodologinen triangulaatio toteutui myös ajankäytön arviointiin liittyvän uusintakyselyn yhteydessä, jossa strukturoitujen kysymysten lisäksi oli avoimia kysymyksiä. Saadut aineistot käsittelin myös edellä kuvatulla tavalla.

5 ETÄJOHTAMINEN TULOYSKSIKKÖPÄÄLLIKÖIDEN TYÖSSÄ (SYKLI 1)

Tämä luku kuvaa tuloyksikköpäälliköiden etäjohtamistyötä, kehittämisen tarvetta ja sen suunnittelua. Tuon esille ryhmähaastattelun tulokset, joiden pohjalta kehittämistehtävän suunnittelu ja toteutus tapahtuvat.

Toimintatutkimuksessa kokonaissuunnitelman on oltava riittävän joustava, jotta sitä voidaan tutkimuksen edetessä muuttaa tarpeen mukaan. Tärkeää on määritellä tutkimuksen ongelmat ja asettaa tavoitteet. Perehtyminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen antaa tietoa siitä, onko aiemmin kohdattu samanlaisia ongelmia ja saavutettu samanlaisia tavoitteita. Suunnitteluvaiheessa toimintatutkimuksen asetelma tulee määritellä selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti. (Anttila 2006, 443.)

5.1 Tuloyksikköpäälliköiden ryhmähaastattelu etäjohtamistyöstä

Alkutilanteen kartoituksen toteutin avoimena ryhmähaastatteluna Kainuun maakunta - kuntayhtymän tuloyksikköpäälliköille, joiden työhön sisältyi etäjohtamista. Kartoituksen tarkoituksena oli selvittää, miten tuloyksikköpäälliköt kokivat arjen etäjohtamistyön ja mitä kehittämistarpeita he siihen nimesivät. Kartoituksen tavoitteena oli löytää etäjohtamistyön hallintaa edistäviä kehittämiskohteita.

Ryhmähaastattelusta saamani aineistot analysoin induktiivisesti sisällönanalyysillä. Sen tuloksena muodostui neljä yläteemaa, jotka olivat toiminnan johtaminen ja työyksiköiden laadun ylläpito, läsnäolon tasot ja niiden hallinta, viestintäosaaminen ja itsensä johtaminen.

Haastatteluun osallistuneiden tuloyksikköpäälliköiden taustatietolomakkeista saadun tiedon mukaan päälliköillä oli johdettavanaan 2-9 etätyöpistettä, joissa työskenteli 30-130 työntekijää. Matkaa kauimpana olevaan työyksikköön oli jokaisella päälliköllä vähintään 60 kilometriä. Kauimmaisat työyksiköt sijaitsivat 100 kilometrin päässä tuloyksikköpäälliköiden fyysisestä työpisteestä. Käyntien määrät etätyöyksiköissä vaihtelivat työyksiköiden ja henkilöstön määrien sekä työn luonteen mukaan. Osa päälliköistä kävi etätyöyksiköissä 2-4 kertaa vuodessa, osa 2-8 kertaa kuukaudessa. Myös matkustamiseen kuluvan ajan ilmoitettiin vaihtelevan käyntien mukaan. Useammin työpisteissä vierailevat päälliköt arvioivat aikaa kuluvan 3-10 tuntia viikossa.

5.2 Toiminnan johtaminen ja työyksiköiden laadun ylläpito

Tuloyksikköpäälliköt totesivat, että heidän toimenkuvansa oli monialainen ja monensuuntainen, sillä he työskentelivät keskijohdossa. Heihin kohdistettiin erilaisia toiveita, odotuksia ja paineita monilta suunnilta. Heidän tehtävänään oli viedä työyksiköissä organisaation tavoitteita eteenpäin ja toisaalta edustaa henkilöstöä ylemmän johdon suuntaan. Myös asiakas-kunta sekä organisaation ulkopuolelta tulevat lait, säädökset ja muut ohjeistukset toivat oman sisältönsä työn moninaisuuteen.

Haastattelussa tuloyksikköpäälliköt toivat esiin, että maantieteellisesti alue oli laaja ja toiminta monitahoista. Työyksiköitä oli monilla paikkakunnilla, joilla jokaisella oli omat historiansa, tapansa ja kulttuurinsa. Vaati oman aikansa oppia tuntemaan ihmisiä ja käytäntöjä.

Keskeiset etäjohtajan työtehtävät koettiin samantyyppisiksi kuin lähiesimiehillä. Erona oli, etteivät tuloyksikköpäälliköt olleet koko aikaa läsnä, vaan tiimit toimivat itsenäisesti. Lisäksi päälliköiden työhön sisältyi budjetti- ja henkilöstövastuu. Päälliköiden työnkuvat poikkesivat toisistaan riippuen siitä, työskentelikö työyksiköissä tiimivastaavia, jotka vastasivat päivittäisen työn organisoinnista ja asiakastyöstä yhdessä työntekijöiden kanssa. Päälliköiden ja tiimivastaavien työtehtävissä koettiin olevan jonkin verran päällekkäisyyttäkin. Jos tiimivastaavia ei ollut, päällikön työnkuva oli paljon laajempi. Siihen sisältyi päällikkötason työn lisäksi tiimivastaavan tehtäviä sekä asiakastyötä, jolloin työn hallinta oli välillä monimutkaista, kiireistä ja haasteellistakin.

Tuloyksikköpäälliköiden työssä strateginen johtaminen oli keskeisessä roolissa. Päällikkö vei yhteisiä ja yleisiä asioita työyksiköihin riippumatta siitä, olivatko työyksiköt hajallaan vai yhdessä paikassa. Yhteisen strategian tuli näkyä työyksiköiden tavoitteissa ja toiminnassa. Strategiseen kehittämiseen kuuluivat ennakointi, tulevaisuuden visiointi ja monen aikavälin suunnitelmat, jotka nähtiin tärkeinä asioina myös etäjohtamisen kannalta. Omien tuloyksiköiden strategioiden toteutumisen seuranta, arviointi ja raportointi koettiin tuloyksikköpäälliköiden työssä oleellisen tärkeäksi tehtäväksi. Tietyntyylinen asiantuntemus ja substanssin osaaminen koettiin myös päällikön tehtävissä eduksi.

Keskustelussa kävi ilmi, että päälliköt kokivat erityisen tärkeänä työyksiköiden toiminnan kehittämisen, sillä yksiköt työskentelevät itsenäisesti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen takaisi asiakkaille laadukkaita palveluita asiakkaille kustannusvaikutuksia unohtamatta. Arvo-keskustelun ylläpitäminen arjen työssä oli henkilöstön jaksamisen takia tärkeää. Työyksiköis-

sä asiakaslähtöisyyden tuli olla ykkösarvo, jolloin kirkastui, mitä varten organisaatio oli tarjoamassa palveluitaan. Työn tuli ohjautua asiakasrajapinnasta käsin. Myös ennalta ehkäisevän toiminnan tuli näkyä työyksiköiden työssä.

Kainuun maakunta -kuntayhtymän aikana tulosityksikköpäälliköt olivat vieneet työyksiköihin suuria muutoksia. Esimerkiksi terveystietojärjestelmän muuttaminen toiseen järjestelmään oli vaatinut paljon työtä. Jotta työyhteisöjen osaamista voitiin kehittää, oli suunnitelmallisesti panostettu koulutukseen. Koulutustarpeet oli kartoitettu kehityskeskustelujen kautta.

5.3 Läsnaolon tasot ja niiden hallinta

Vaikka etäjohtaminen tarkoitti etäältä johtamista erilaisia viestintämenetelmiä käyttäen, toivat päälliköt haastattelussa esiin päälliköiden fyysisen läsnäolon tarpeellisuuden. Henkilöstö odotti päällikön käyvän työyksiköissä säännöllisesti, sillä se herätti henkilöstössä luottamusta. Joskus työyksiköissä oli koettu, ettei heidän yksikössään ollut esimiestä ollenkaan. Tällöin oli vaarana, että joku työyksikössä ottaisi johtajuuden ja että työyhteisön sisälle saattaisi syntyä monenlaisia pesäkeasioita ja kuppikuntia, joista seurasi usein ristiriitoja työpaikan ihmissuhteissa. Ne saattoivat joskus heijastua asiakas- tai potilastyöhön asti. Kun päällikkö oli paikalla, hän näki työyhteisön asioita ja toimintaa laajemmin. Tällöin hän saattoi kuulostella ja tunnistella, miten työyksikössä oli mennyt. Tämä edesauttoi henkilöstön kuulluksi tulemista ja luottamuksen rakentamista. Päälliköt myös toivoivat, että henkilöstö oli itsekin aktiivinen ja toi asioita esiin. Olemalla paikan päällä päällikkö pystyi paremmin perehtymään työyksiköiden toimintaan, työtapoihin ja työkuultuuriin. Toisaalta etäjohtaminen mahdollisti sen, että kun päällikkö ei ollut itse työyksikössä sisällä, hän pystyi tarkastelemaan asioita ulkopuolelta.

”Kun on ite paikalla, silloin tulee asioita laajemmin ja näkee enemmän kun ite televisiosta.”

”Samalla näkee työyhteisön toiminnan ja on tarpeen olla läsnä ja arvioimaan asioita ja silloin tietää miten työyhteisö toimii. Niin tämä on sellaista tunnistelua ja kuulostelua. Etäjohtajan, päällikön, tulee näkyä kaikissa yksiköissä.”

Työyksiköt toimivat hyvin itsenäisesti omissa tiimeissään, ja parhaimmillaan tiimit olivat itseohjautuvia. Tällöin oli vastuu kaikilla tiimin jäsenillä ja työt sujuivat luontevasti. Tässä tilanteessa päällikkö saattoi luottaa töiden sujumiseen. Työyksiköillä oli erilaisia toimintatapoja ja

oma työkuulttuurinsa. Usein samaan tulokseen päästiin samoilla säännöillä, mutta eri tavalla työskennellen. Päälliköiden mielestä työkäytänteiden hiominen ja muuttaminen oli tehtävä harkiten. Päälliköt eivät voineet myöskään nostaa yhtä työyksikköä ylitse muiden, vaan heidän oli oltava tasapuolisia. Erilaisuuden hyväksymisen oppiminen oli tärkeää niin päällikölle kuin työyksiköiden jäsenille. Tulosityksikköpäälliköt kokivat, että oli hyvä tutustuttaa henkilöstö toisten työyksiköiden toimintaan, jolloin tietämys ja ymmärrys toisten tekemää työtä kohtaan lisääntyivät. Päällikön tehtävänä oli antaa vaihtoehtoja ja tukea työyksiköiden käytänteiden muuttamisessa.

Henkilöstön ottaminen mukaan työyksiköiden kehittämiseen oli tärkeää. Kun henkilöstö koki olevansa mukana kehittämistyössä, se lisäsi luottamusta ja motivaatiota, ja sen myötä työhyvinvointi ja työtyytyväisyys kasvoivat. Osallistavalla johtamisella edistettiin molemminpuolista luottamusta.

Etäjohtamistyössä tuli myös ongelma- ja haastetilanteita, jolloin päällikön kannatti olla työyksikössä paikan päällä. Jos asioita ei ollut saatu kuntoon, tieto siitä välittyi aina jotakin kautta päällikölle. Ongelmatilanteet olivat aina kaikkien kannalta haastavia, ja niissä tarvittiin neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaitoja. Päälliköllä tuli olla suurta viisautta ja herkkyyttä kuunnella henkilöstöä. Henkilöstölle välittyi tunne, että heitä johdettiin tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Jotta työyksiköiden toiminta olisi sujunut vaivattomasti, tarvittiin selkeät yhteiset pelisäännöt, jotka tuli käydä läpi ajoittain sekä päivittää tarpeen mukaan.

”Pitää olla selkeät linjat, raamit ja tavoitteet ja luottaa siihen, että asiat hoituvat.”

”Yhteiset pelisäännöt, ja niitä tulkitaan samalla tavalla kaikille koko organisaatiossa.”

Maakunta-kuntayhtymän aikana Kaimaan, kuntayhtymän intranettiin, oli koottu yhteisiä ohjeita ja suosituksia erilaisiin ongelmatilanteisiin. Henkilöstön vastuuttamisen ja motivoimisen sekä töiden delegoimisen koettiin vähentävän ongelmatilanteiden syntyä.

5.4 Viestintäosaaminen

Viestintä on laaja ja monitahoinen käsite. Tässä kehittämistehtävässä nousi esiin kaksi näkökulmaa, yhtäältä viestinnän ja tiedonkulun näkökulma ja toisaalta vuorovaikutuksen ja luottamuksen näkökulma. Päälliköt korostivat, että etäjohtamisessa hyvä viestintä oli erityisen

tärkeää, ja se piti osata. Kainuun maakunta -kuntayhtymässä oli järjestetty viestintään liittyviä koulutustilaisuuksia, joihin päälliköt olivat osallistuneet.

”Viestintään pitää kiinnittää huomio ja se pitää osata etäjohtamisessa.”

”Säännöllisiä tapaamisia ja muu yhteydenpito on myös tärkeää.”

Tulosityksiköpäälliköiden mielestä viestintää tuli tapahtua monella tasolla moniin eri suuntiin. Etäjohtamisessa tietoa tuli saada asiakasrajapinnasta työntekijöiltä keskijohdolle ja ylemmälle johdolle. Hyvät viestintäkäytännöt ja säännöllisyys yhteydenpidossa paransivat tiedonkulkua ja sitä kautta vaikuttivat suoraan myös työyksiköiden toimintaan. Tulosityksiköpäälliköt kertoivat, että heillä oli keskeinen tehtävä tiedonvälityksessä, koska he työskentelivät keskijohdossa. He saivat myös paljon viestejä, joihin piti reagoida nopeasti. Joskus viesti saattoi sotkea koko päivittäisen aikataulun. Lisäksi päälliköt kokivat hankalaksi sen, että tietoja kysyttiin todella kiireisellä aikataululla, jolloin työpäivä ei toteutunut suunnitellusti, vaan asiat siirtyivät jonnekin tulevaisuuteen.

Etäjohtamistyössä tulosityksiköpäälliköt joutuivat miettimään tarkkaan tarkoitukseen sopivan viestintäkanavan käytön. Työssään he olivat käyttäneet suullisia, kirjallisia tai sähköisiä viestintämuotoja.

Tulosityksiköpäälliköiden työ sisälsi monenlaisia tapaamisia, kokouksia ja palaveriteita. Ne olivat yleensä ennalta sovittuja. Päälliköiden mielestä palaveri oli hyvä viestinnän väline, sillä viestintä tapahtui kasvokkain ja siinä oli usein koko henkilöstö paikalla. Tällöin voitiin käsitellä monimutkaisia ja vaikeitakin asioita. Kasvokkain kohdattaessa viestintä oli verbaalista, ja osallistuja näki myös toisten ilmeet, eleet ja äänenpainot. Jokaisesta palaverista laadittiin muistiota, joihin voitiin myöhemmin palata tai jotka toimivat viestinä palaverista poissa olleille. Palaverimuistiota toimivat myös hyvänä tiedonkulun välineenä ylemmälle johdolle, jolloin johto sai reaaliaikaista tietoa työyksiköiden asioista ja toiminnasta. Koska henkilöstö näki päällikköä harvoin, palaverit tuli valmistella ja suunnitella huolellisesti. Toisaalta oli hyvä, jos myös henkilöstö itse mietti ennakkoon heille tärkeitä palaverissa käsiteltäviä asioita.

Myös kehityskeskustelussa viestintä tapahtui kasvokkain. Päälliköt kertoivat, että he olivat pääasiassa käyneet kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja, mutta osalla heistä oli kokemusta myös ryhmäkehityskeskusteluista. Ryhmäkehityskeskustelut säästivät aikaa, mutta kahdenkeskisissä keskusteluissa päällikkö oppi tuntemaan paremmin henkilöstöään, mikä oli etenkin

etäjohtamistyössä tärkeää. Onnistuneessa kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla oli hyvä tilaisuus niin palautteen antamiseen kuin sen vastaanottamiseen.

Tulosityksikköpäälliköiden mielestä puhelin oli etäjohtamistyössä nopea ja reaaliaikainen viestintäväline. He kokivat tärkeäksi vastata soittoihin, kun se vain kävi päinsä, tai soittaa takaisin heti, kun se oli mahdollista. Tämä edisti luottamusta työpisteen ja päällikön välillä.

Sähköpostiviestinnän tulosityksikköpäälliköt kokivat helpoksi ja näppäräksi toiminnaksi. Sähköpostiviesti välittyi kaikille samanlaisena työpisteestä riippumatta, ja samalla se säästi aikaa ja jäi dokumentiksi. Päälliköt totesivat, että sähköpostiviestinnässä oli tarkkaan harkittava, mitkä asiat olivat tarpeellisia ja hyödyllisiä työyksiköille lähetettäväksi. Joskus viestejä tuli tulla vaksi asti. Tällöin saattoi jäädä tärkeitäkin viestejä lukematta. Päälliköt korostivat lisäksi, että etätyöpisteistä tuleviin viesteihin he pyrkivät reagoimaan niin pian kuin se oli mahdollista, koska työyksiköissä oli kyseessä oleva asia pyritty ratkaisemaan yleensä jo työyhteisön voimin.

Kainuun maakunta -kuntayhtymässä oli mahdollisuus käyttää videoneuvottelulaitteita verkkokokousten ja -palaverien pitämiseen, mutta niiden käyttö etäjohtamistyössä oli vähäistä. Päälliköt itse kertoivat olleensa muutamissa neuvotteluissa mukana. Videoneuvottelulaitteita oli käytössä jokaisessa Kainuun maakunta -kuntayhtymän kunnassa. Vaikka etälääkäritoiminta, asiakasneuvottelut ja koulutukset ovat videovälitteisinä jo vakiintuneet käyttöön, vaati verkkokokousten järjestäminen päälliköiden mielestä asennemuokkausta ja opastusta laitteiden käytössä. Pienempiä palavereita voitiin toteuttaa tietokoneavusteisesti, mutta niiden käyttö oli päälliköiden mukaan todella vähäistä. Ei selvinnyt, johtuiko käytön vähäisyys osittaisesta tiedon puutteesta vai laitteiden riittämättömästä tarjonnasta.

”Muutama videoneuvottelu on ollu, mutta ei oo ollu välineitäkään.”

”Olemmeko sellaista sukupolvea, että meille ei vielä videojuttu nappaa.”

Etäjohtamisessa päälliköiden apuna oli myös Kaima, Kainuun maakunta -kuntayhtymän intranet, josta löytyi koko organisaatiota koskevia tietoja. Se sisälsi yhtenäisiä toimintaohjeita ja lomakkeita. Myös sähköiset esimiestiedotteet toimivat hyvinä viestintävälineinä etäjohtamistyössä.

Viestintää voitiin tarkastella myös tulosityksikköpäälliköiden mielestä myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Haastatteluissa todettiin, että hyvä ja avoin vuorovaikutus lisää luottamusta. Kun toimittiin etäällä, tarvittiin luottamusta. Etäjohtamisessa oli tärkeää saada tiimivastaaviin

sekä henkilöstöön luottamuksellinen suhde. Tämä edellyttää avoimuutta ja hyvää vuorovaikutusta. Kun kuunnellaan ihmistä ja ihminen kokee tullessa kuulluksi, se vahvistaa luottamusta. Myös inhimillisessä kohtaamisessa erilaisuuden hyväksyminen on tärkeää. Vuorovaikutukseen sisältyy palautteen antaminen ja saaminen. Palaute tulee mieluummin antaa kasvotusten. Positiivisen palautteen antaminen on myös tärkeää ja rakentavaa. Etäjohtamisessa korostuu innostamisen ja kannustamisen lisäksi se, että päällikkö osaa luoda tulevaisuuden uskoa. Lisäksi henkilöstöllä on tunne, että päällikkö on saatavilla. Mikäli työpisteissä toimii tiimivastaava, asioita tulee hoitaa hänen kauttaan. Hyvä vuorovaikutus työyksiköissä lisää työhyvinvointia.

5.5 Itsensä johtaminen

Etäjohtamistyössä tulosityksikköpäälliköt sanoivat tarvitsevansa myös itsensä johtamisen taitoja. Jos päällikkö jaksaa ja voi hyvin, se vaikuttaa työyksiköiden hyvinvoinnin lisääntymiseen. Itsensä johtaminen sisältää ajankäytön hallinnan, työnhallinnan tukemisen ja ammatillisen kehittymisen.

Koska haastateltavien etäjohtamistyöhön sisältyi monenlaisia, nopeaa reagointia vaativia tehtäviä, oli työskentely välillä kiireistä. Työ oli välillä pirstaleista ja keskittyminen asioiden hoitamiseen toi painetta. Haastattelussa tuli esille tutkimus, jossa johtajien keskittymisepiisodien on todettu olevan erittäin lyhyitä, jopa vain kuuden minuutin mittaisia.

Koska työpisteet olivat kaukana toisistaan, se merkitsi tulosityksikköpäälliköille matkustamista työyksiköihin. Päälliköt pyrkivät hyödyntämään matka-ajan työntekoon, esimerkiksi käyttämällä ajon aikana handsfree-laitteita puheluiden hoitamiseen, ja toivoivat voivansa hyödyntää yhteiskyytejä nykyistä enemmän. Niin ikään matkustamiseen kului aikaa myös silloin, kun tulosityksikköpäälliköt kävivät erilaisissa kokouksissa, palaverissa ja koulutuksissa. Vaikka matkustaminen koettiin välillä rasittavana, oli työssä jaksamisen kannalta merkityksellistä tavata kasvotusten omia esimiehiä ja kollegoita. Tulosityksikköpäällikkönä työskentelyn haastateltavat kokivat välillä yksinäiseksi, vaikka verkostoja ja tukeakin löytyi.

”Omaan työhön tarvitaan pitkää pinnaa, suurta viisautta, aika voisi kulua hitaammin, oma autokuski ja yhteiskuljetukset. Välillä leipääntyy ajaessa matkoja. Eri merkinen auto , ergonomiset puutteet ja kenen kyytiin voi nousta...”

Etäjohtamistyössä korostui tarkkojen suunnitelmien ja aikataulujen laatiminen, sillä työpisteitä oli useita ja sovitusta ajoista tuli pitää kiinni. Päälliköt toivat esiin myös sen, että työpisteissä ei ehditty käydä niin usein kuin olisi ollut tarpeen. Työpisteet olivat erilaisia ja toisissa yksiköissä esimerkiksi osaamista oli enemmän kuin toisissa, joten päällikkö tuki vähemmän osaavia yksiköitä enemmän, jolloin toiset jäivät vähemmälle. Päälliköt joutuivat siten priorisoimaan omaa työtänsä ja ajanhallintaansa. Myös jokaisella työyksiköllä oli monia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa oli meneillään eritasoisia yhteisiä ”projekteja”. Niihin päälliköt osallistuivat mahdollisuuksiensa mukaan.

Tulosityksikköpäälliköt toivat esille, että etäjohtamistyössä hyvä fyysinen kunto ja siitä huolehtiminen sekä sosiaalisten suhteiden hoito auttoivat jaksamaan. Monista tilanteista oli selvitty elämän ja työn tuoman kokemuksen sekä huumorin avulla. Lisäksi oli tärkeää, että päällikkö osasi tunnistaa omia tunteitaan, käsitellä niitä rakentavasti ja käyttää niitä hyödykseen. Ei tarvinnut myöskään ahdistua, kun tunnisti arvostiriitä. Päälliköillä oli mahdollisuus saada työnohjausta oman työnsä tukemiseksi.

Työn hallinnan tukemisessa päälliköt nostivat tärkeimmäksi tekijäksi omalta esimieheltä ja toisilta tulosityksikköpäälliköiltä saadun tuen. Myös omalta työyhteisöltä saatu tuki oli tärkeä. Ongelmatilanteissa vastauksia sai omalta esimieheltä suhteellisen pian ja reaaliaikaisesti. Tällöin tilanteen sai purettua. Lisäksi oli hyvä tietää, että tiukassa tilanteessa kuntayhtymästä löytyi asiantuntija-apua.

”Välillä on raskasta ja uuvuttavaa, mutta saatu tuki kannustaa.”

Ammatillisessa kehittämisessä tulosityksikköpäälliköt nimesivät johtamisosaamisen vahvistamisen tärkeäksi kehittämisensä osa-alueeksi. Etenkin uuden organisaation muutoksen myötä palvelu- ja hoitoketjujohtamisosaamisen sekä poikkihallinnollisen työskentelyn osaamisen kehittäminen tulee korostumaan tulevaisuudessa. Myös tutkimusosaamiseen kaivattiin lisää osaamista.

Tulosityksikköpäälliköiden haastattelussa nousi esille, että työssä tarvittiin entistä enemmän vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Etenkin etäjohtamistyössä tulosityksikköpäälliköt kokivat vuorovaikutusjohtamisen haasteellisenä. Tähän liittyi läheisesti myös tiedonkulku sekä sähköisten välineiden käytön parempi hyödyntäminen. Näiden taitojen vahvistamiseen tarvittiin lisää tietämystä ja koulutusta.

Erityisesti ajankäytönhallintaan tulosityksikköpäälliköt kokivat tarvitsevansa konkreettisia työkaluja, koska etäjohtamistyöskentely vaati heiltä tarkkaa työn suunnittelua ja ajankäytön hallintaa. Uuden esimiehen perehdyttämiseen kaivattiin ohjeistusta sekä mahdollisuutta osallistua mentorointiin.

Työyksiköiden kehittämistyössä päälliköt nostivat selkeästi esille tiimityöskentelyn ja sen kehittämisen tärkeyden. Myös hiljaisen tiedon kerääminen ja dokumentointi koettiin tärkeäksi kehittämistarpeeksi.

Oman ammatillisen kehittymisensä takaamiseksi tulosityksikköpäälliköt toivat esiin kehityskeskustelujen merkittävyyden oman esimiehen kanssa. Etenkin suurien organisaatiomuutosten aikana kehityskeskustelut voivat toimia hyvänä tukena ja suunnannäyttäjänä kehittämistyössä.

5.6 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Kaikki ryhmähaastatteluun osallistuneet tulosityksikköpäälliköt työskentelivät keskijohdossa. Heidän tehtäväkuvaansa sisältyi niin keskijohdon kuin lähijohtajan työtehtäviä. Heillä oli johdettavanaan etäällä toimivia työyksiköitä. Lisäksi tulosityksikköpäälliköt olivat mukana strategisen tason toiminnan määrittelyssä sekä toteuttamassa koko organisaation strategisia linjauksia, joita he veivät omiin työyksiköihinsä käytännön toimiksi ja tehtäviksi. Laaksosen, Niskasén ja Ollilan (2012, 8) määrittelyn mukaan lähijohtajan tulee tuntee terveydenhuollon hallinnon järjestelmä ja kyetä tulkitsemaan ja toteuttamaan työyksiköissä ylemmän johdon vahvistamat strategiset linjaukset ja operatiiviset toimeksiannot, mutta samalla pystyä olemaan hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja. Lähijohtamistyöhön sisältyvät myös ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitäminen sekä talousjohtamisen, asiakaspalvelujohtamisen ja hoitoprosessien hallinta. Osassa työyksiköistä oli tiimivastaavia, jotka vastasivat yhdessä henkilöstön kanssa yksiköiden arjen sujumisesta. Jos tiimivastaavia ei ollut, sisältyi tulosityksikköpäällikön työhön esimiestehtävien lisäksi myös asiakastyötä.

Tulosityksikköpäälliköiden haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että heidän toimenkuvansa oli moninainen. Toisaalta he vastasivat ylemmältä johdolta tuleviin vaateisiin ja taas toisaalta henkilöstöltä tuleviin vaateisiin. He toimivat henkilöstön edustajina ylempään johtoon päin. Myös asiakaskunta sekä organisaation ulkopuolelta tulevat lait, säädökset ja muut ohjeistukset toivat omat haasteensa etäjohtamistyöhön.

Henkilöstöjohtamisen rinnalla etäjohtamistyössä korostuivat muutosten vieminen läpi työyksiköissä sekä työyksiköiden toiminnan kehittäminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen yhtenä tavoitteena oli taata asiakkaille laadukkaita palveluita kustannusvaikutuksia unohtamatta. Päälliköiden substanssiosaaminen nostettiin haastatteluissa keskeiseksi sekä tulosityksiköiden laadun kehittämisessä että henkilöstön näkökulman ymmärtämisessä. Tämä havainto on yhtenevä sen kanssa, mitä Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 48) sosiaali- ja terveystalouden lähijohdajuutta käsittelevässä tutkimuksessaan totesivat: esimiehen substanssiosaaminen ja muutosjohtamisen osaaminen ovat merkityksellisiä tekijöitä johtamistyössä.

Haastatteluaineistossa nousi esille myös huomio läsnäolon tasoista ja niiden hallinnasta työyksiköissä. Tulosityksikköpäälliköiden fyysisen läsnäolon tarpeellisuus työyksiköissä nähtiin merkitykselliseksi yksiköiden toimintaan perehtymisen ja henkilöstön luottamuksen lisäämisen kannalta. Myös työyksiköiden ongelma- ja ristiriitatilanteissa päällikön fyysistä läsnäoloa pidettiin tärkeänä, koska ongelmatilanteet ovat aina kaikille haastavia. Näissä tilanteissa tarvittiin päälliköiltä herkkyyttä, ongelmanratkaisu- ja neuvottelutaitoa. Selkeät pelisäännöt, säännöllinen yhteydenpito, tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus katsottiin ryhmähaastattelussa tekijöiksi, jotka edesauttoivat työyksiköiden toiminnan sujumista kuten Leppänenkin (2010) tutkimuksessaan huomasi. Toisaalta tulosityksikköpäälliköt toivoivat, että henkilöstö on itsekin aktiivinen ja tuo asioita esille. Mikäli työyksiköissä oli tiimivastaava, tuli asioita hoitaa ensisijaisesti hänen kauttaan.

Tulosityksikköpäälliköiden mielestä etäjohtamistyössä tarvittiin myös hyvää viestintäosaamista, joka sisältää tiedonkulun laadun näkökulman sekä vuorovaikutuksen näkökulman. Viestintä korostuu tulosityksikköpäälliköiden työssä, koska he toimivat keskijohdossa, jolloin viestintää tapahtuu monella tasolla moniin eri suuntiin. Etäjohtamistyössä tietoa tuli saada asiakasrajapinnasta työntekijöiltä keskijohdolle ja ylemmälle johdolle. Haasteena päälliköt kokivat tilanteet, joissa tietoja kysyttiin todella kiireisellä aikataululla, jolloin suunniteltu työpäivä ei toteutunut, vaan asiat siirtyivät tulevaisuuteen.

Etäjohtamistyössä tulosityksikköpäälliköt kertoivat käyttäneensä monia eri viestintäkanavia. Tärkeimmiksi viestintäkanaviksi he mainitsivat puhelimen, sähköpostin ja kasvokkain tapahtuvat palaverit ja kokoukset, kun taas tietokoneavusteisia tai videoneuvottelulaitteiden kautta tapahtuvia palavereja ja kokouksia oli ollut todella vähän. Sivunen (2007, 122) on tutkinut väitöskirjassaan vuorovaikutusta, viestintäteknologiaa ja identifiointumista hajautetuissa tiimeissä ja hän toteaa, että hajautettujen tiimien työskentelyyn tulee löytää tasapaino teknolo-

gisvälitteisen viestinnän ja kasvokkain tapaamisten välillä. Tutkimuksessa tuodaan esiin myös kasvokkain tapaamisten oikea ajoittaminen.

Viestintää voidaan tulossyksikköpäälliköiden mukaan tarkastella myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Haastattelussa todettiin hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen lisäävän luottamusta. Vuorovaikutukseen sisältyi palautteen antaminen ja saaminen. Päälliköt korostivat, että etäjohtamistyössä palautteen antaminen tulee tehdä kasvotusten. Samaa korostaa Bergum (2009) omassa tutkimuksessaan. Hän toteaa, että kun henkilöstö työskentelee etäällä, on johtajan ratkaistava erityisesti viestintään ja palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Johtajien on punnittava tarkasti, mistä asioista voidaan keskustella etäällä ja mistä kasvotusten.

Ryhmähaastattelussa nousi esille, että tulossyksikköpäälliköt käyttivät yhtenä etäjohtamismenetelmänä osallistavaa johtamista, jonka avulla päälliköt pyrkivät motivoimaan henkilöstöään aktiiviseen toimintaan ja osallistumiseen. Sivunen (2007, 113) väitöskirjassaan toteaa, että hajautettujen tiimien johtamisessa on lisäksi tärkeää johtajan oma aktiivisuus yhteydenpidossa sekä henkilöstön aktivoiminen osallistumiseen, yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen.

Ryhmähaastattelun tulosten perusteella voidaan myös todeta, että tulossyksikköpäälliköt sanoivat tarvitsevansa etäjohtamistyössään itsensä johtamisen taitoja, jotka liittyvät ajankäytön hallintaan, työn hallinnan tukemiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Etäjohtamistyössä korostui tarkkojen suunnitelmien ja aikataulujen laatiminen, sillä työyksiköitä oli useita ja sovitusta ajoista tuli pitää kiinni. Tulossyksikköpäälliköt kokivat, etteivät he ehtineet käydä työyksiköissä niin usein kuin olisi ollut tarpeen. Kaikilla työyksiköillä oli omat tarpeensa ja vaahteensa, joten päälliköt joutuivat priorisoimaan omaa työtään ja ajanhallintaansa tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Myös jokaisella työyksiköllä oli monia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa päälliköt olivat yhteistyössä.

Työn hallintaa tukeviksi asioiksi päälliköt nimesivät paitsi oman fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin myös omalta esimieheltä ja kollegoilta saatavan tuen ja kannustuksen. Toisaalta tulossyksikköpäälliköt toivat esiin sen, että pitää myös itse osata pyytää apua ja tukea. Kröger (2012) on tullut samansuuntaisiin tuloksiin tutkiessaan sosiaali- ja terveys-palveluiden keski-johdon johtamistyön tukea. Tutkimustulosten mukaan keskijohtajat kokevat saavansa tukea johtamistyöhönsä tarvittaessa ja pyydettyä. Sen, onko tuki riittävää, Kröger sanoo olevan todennäköisesti subjektiivista päättelyä ja osittain riippuvaista aiemmasta johtamiskokemuksesta. Koulutuksen osuutta tuen tarpeen tai riittävyyden kokemukseen ei arvioitu. Tutkimuk-

nessa todettiin, että keskijohtajien saama tuki oli lähinnä tiedollista ja emotionaalista tukea päätöksenteon tueksi, ajatusten peilaamiseen sekä tunteiden läpikäymiseen.

Ammatillisen kehittymisen tulokset päälliköt kokivat tärkeäksi osaksi itsensä johtamista. Tulossa olevan organisaatiomuutoksen myötä tulokset päälliköt kaipasivat palvelu- ja hoitoketjujohtamisosaamisensa sekä poikkihallinnolliseen työskentelyyn liittyvää koulutusta. Myös tutkimusosaamisensa osalta päälliköt kokivat tarvitsevänsä lisää tietämystä. Suoraan omaan etäjohtamistyöhön liittyviä kehittämisen alueita nähtiin olevan ajankäytön hallinnan, ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaamisen lisäämisen, mentoroinnin ja hiljaisen tiedon dokumentoinnin sekä tiimityöskentelyn alueilla.

Ohjausryhmässä käsiteltiin ja refleктоitiin ryhmähaastatteluaineiston tuloksia ja tulokset päälliköiden nimeämiä kehittämistarpeita, joista mahdollisiksi kehitettäväksi aiheiksi nousi kahdeksan aihealuetta: palvelu- ja hoitoketjujohtamisosaaminen, poikkihallinnollinen työskentely, tutkimusosaaminen, ajankäytön hallinta, ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaaminen, mentorointi ja hiljaisen tiedon dokumentointi sekä tiimityöskentelyn kehittäminen. Johtamista ja johtamisosaamista koskevien aiheiden katsottiin liittyvän koko organisaation kehittämiseen, joten ne rajautuivat erillisen kehittämistehtävän aiheeksi. Mentoroinnista ja hiljaisesta tiedosta ollaan parhaillaan tekemässä kehittämistehtävää. Todettiin myös, että kehittämistehtävään varattu aika ei riittänyt ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen, joten myös se rajautui pois. Ajankäytön hallinta etäjohtamistyössä nousi kaikista aiheista keskeisimmäksi, joten kehittämistehtävän aiheeksi tarkentui ajankäytön hallinta etäjohtamistyössä. Projektiryhmä sai tehtäväkseen jatkaa aiheen työstämistä edelleen.

6 ETÄJOHTAMINEN JA AJANKÄYTÖN HALLINTA (SYKLI 2)

Tässä luvussa kuvataan ajankäytön hallinnan kehittämistyötä. Luvussa 5 on kerrottu alkutilanteen kartoituksesta, jonka tuloksena kehitettäväksi kohteeksi nousi ajankäytön hallinta etäjohtamistyössä. Koska ryhmähaastattelun tulokset eivät täsmentäneet täysin ajankäytön hallinta -kehittämiskohdetta, tarkensimme sitä projektiryhmässä brainwriting -menetelmällä. Tämän luvun alun teoriaosa käsittelee ajankäytön hallintaa. Luvun loppuosassa esitellään brainwriting-aineistosta sisällönanalyysin tuloksena saadut yläteemat eli ajankäytön hallinnan menetelmät ja tunne ajankäytön hallinnasta.

6.1 Ajankäytön hallinnalla lisää työn tehokkuutta

Ajan käsite on eri kulttuureissa erilainen. Länsimaissa vallitsee suoraviivainen aikakäsitys; aika mielletään janana, jolla on alku ja loppu. Useissa itämaisissa kulttuureissa aika mielletään päättymättömänä, syklisenä kehänä. Tällöin aikaa on rajoittamattomasti ja asiat toistuvat. 2010-luvun johtamisessa aika on yksi työelämän tärkeimmistä resursseista. Aika poikkeaa muista resursseista, esimerkiksi ihmisistä tai rahasta. Jokaisessa vuorokaudessa on sekunnilleen yhtä paljon aikaa, eikä sen määrään voi itse vaikuttaa. Ajan varastointi tai saaminen takaisin on mahdotonta. (Mohammed Khalil Al-Haddad 2003.) Näin ollen aikaa ei voi hallita, vaan ajan hallinta liittyy pikemminkin oman työn ja oman itsensä hallintaan. Vaikka aikaa ei voi hallita, voi jokainen hallita omia valintojaan ajassa. (Salmimies & Ruutu 2009, 174.)

Ajankäytön hallintaan on olemassa erilaisia menetelmiä, joita hyödyntämällä henkilökohtainen tehokkuus kasvaa. Käytännössä se on ajankäytön suunnittelua. Ajankäytön hallinnan menetelmiä, joita esimiestyössä voidaan käyttää, ovat muun muassa asioiden suunnittelu, ennakointi, priorisointi ja delegointi. (Aarnikoivu 2011, 108.)

Tehokkuuden yksipuolinen tavoittelu ajankäytön suunnittelussa voi kääntyä yksilöä itseään vastaan. Laatu-aika ei synny kiireestä vaan usein pidemmän aikavälin tehtävien ja asioiden suunnittelusta ja toteutuksesta. Laadukas aika sisältää joustavan aikataulusuunnittelun, ja siihen tulee sisällyttää myös ennakointia. Ennakoinnin avulla voidaan tarkistaa ajankäyttöön vaikuttavat muutokset. (Salmimies & Ruutu 2009, 175.)

Työtehtävien priorisointi niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan on tärkeä osa ajankäytön hallintaa. Priorisointiin liittyy läheisesti myös työtehtävien delegointi. Se on yksi johtamisen keskeisiä osa-alueita, jonka avulla voidaan tukea työyhteisöä ja yksittäisiä työntekijöitä kehittämään sekä vuorovaikutuksellisesti että ammatillisesti. Hyvä delegointi on kehittävää työnjakoa ja johtajuuden jakamista. Se ei ole pelkästään jonkin työtehtävän antamista työntekijälle, vaan se tarkoittaa myös työntekijän ohjaamista ja valvontaa. Delegointiprosessissa johtaminen sisältää toiminnan suunnittelua, organisointia, työntekijöiden motivointia ja toiminnan kontrollia sekä arviointia. Siinä kyse on lyhyen tai pitkän aikavälin määräaikaista tehtävän-siirrosta, jossa toimeksiannon ehdoista ja kestosta sovitaan aina erikseen johtajan ja työntekijän välillä. Siinä tulee huomioida myös työyhteisön pelisäännöt ja toimintatavat. Delegoinnin ansiosta johtajalla on mahdollisuus keskittyä toisiin tehtäviin ja samalla myös työntekijän oppimis- ja kehitysmahdollisuudet lisääntyvät. (Aarnikoivu 2011, 108; Perkka-Jortikka 2005, 184 - 185.)

Etäjohtamisessa korostuu erityisesti kokousten merkitys. Ne ovat tärkeitä keskustelutilaisuuksia, joissa käsitellään asioita ja etsitään yhteisiä toimintalinjoja. Ne toimivat merkittävänä tiedottamisen kanavana, etenkin, jos kokoonnutaan säännöllisin väliajoin. Kokousten tehokkuutta voidaan lisätä lähettämällä etukäteen lista käsiteltävistä asioista, jolloin jokainen voi ennalta valmistautua ottamaan kantaa ja kommentoimaan. Hyvä kokous on yhteinen keskustelutilaisuus, jossa kaikki osallistujat tuntevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 103; Salminen 2011, 209.)

On erilaisia kokouksia ja niillä erilaisia tarkoituksia. Henkilökuntapalaverissa yleensä käsitellään koko työyhteisöä koskevia asioita. Suurissa työyhteisöissä linkkinä johtajan ja eri työryhmien välillä toimivat edustukselliset palaverit. Tiedotustilaisuudet eroavat kokouksista siinä, että ne järjestetään uuden informaation välittämiseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 103.)

Puheenjohtajalla on tärkeä rooli kokousvalmisteluissa, kokouksen kulussa ja sen aikataulusta huolehtimisessa. Hän on myös siltojen rakentaja. Kokouksen puheenjohtajan keskeinen tehtävä on luoda sellaiset olosuhteet, että kaikki voivat osallistua keskusteluun. Hänen tulee kannustaa kaikkia, myös hiljaisia jäseniä, osallistumaan ja sanomaan mielipiteensä. Toimivassa kokouksessa valmisteltuun esityslistaan kerätään myös asioita kaikilta osallistujilta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 104; Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 170 - 172.)

Kokouksilla on tärkeä merkitys silloin, kun ne pidetään säännöllisesti, niissä keskustellaan ja kun ne dokumentoidaan. Kun kokouksista tehdään muistiot, voivat poissa olleetkin saada

helposti selville kokouksen sisällön ja päätökset. Kokousmuistiot voivat toimia viestinä myös esimerkiksi ylemmälle johdolle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 105.)

Etäjohtamistyössä tarvitaan myös virtuaalijohtamista, jolloin yhteydenpito tapahtuu erilaisten sähköisten välineiden välityksellä, kuten puhelimen, sähköpostin, video-, audio- ja verkkoneuvottelujen kautta. Verkkokokousvälineiden ansiosta kokouksia voidaan järjestää eri työpaikoissa oleville ihmisille samanaikaisesti ja havainnollisesti. Käytännössä toiminta voi tapahtua siten, että keskenään yhteyttä pitävistä henkilöistä yksi on toimistolla, toinen on etätyöpisteessä ja kolmas on asiakaskäynnillä. Parhaimmillaan etätyöskentely voi johtaa kaikkien toimijoiden kannalta entistä organisoidumpaan ajankäyttöön. Lisäksi verkossa työskentely säästää kustannuksia sekä vähentää matkustamista, jolloin tehokas työaika lisääntyy. (Humala 2007, 15, 28, 102; Juholin 2008, 216 - 217.)

6.2 Kiire on sekä tosiasia että tunne

Nykypäivänä ajanpuute koetaan esimies- ja johtamistyössä suurimmaksi haasteeksi. Monet esimiehet kokevat elämänrytmin kiivautta, määräaikojen painetta ja jatkuvia keskeytyksiä, jotka häiritsevät keskittymistä tärkeisiin asioihin. (Salminen 2011, 197.)

Kiire on sekä tosiasia että tunne. Joskus on vaikea erottaa, onko kyseessä todellinen kiire vai omaksuttu tapa suhtautua asioihin. Todellinen kiire on sitä, että aikaa on niukasti suhteessa työtehtävien määrään. Kiireen tunne on puolestaan monimutkainen asia, joka voi vaihdella tilanteesta toiseen. Joskus ihminen kokee kiireen tunnetta, vaikka hänellä ei olisi paljoakaan tekemistä ja toisaalta hän joskus tekee suuren määrän asioita ilman paniikkia. Näyttää siltä, että kiire vahvistaa itseään ja että ihminen kykenee sopeutumaan jonkin verran kiireeseen. Usein kiireen tunne välittyy työyhteisössä muillekin jäsenille. Tämän vuoksi esimiehellä on tärkeä rooli kiireen ja työn kuormittavuuden hallinnassa ja organisoimisessa. Tämä edellyttää esimieheltä ajankäytön hallinnan taitoja sekä oman työnsä organisoimista, jotta hän voi myös johtaa henkilöstöä onnistuneesti. (Salminen 2011, 194 -196.)

Usein kiireen tunne liittyy stressin tunteeseen. Stressi on fyysinen, emotionaalinen tai käyttäytymisen reaktio ylikuormittuneessa tai uhkaavaksi koetussa tilanteessa. Tietty määrä stressiä on hyväksi, koska vähäisessä määrin se ei lamaa, vaan pikemminkin kiihdyttää. Hetkellinen stressitilanne parantaa ihmisen suorituskykyä. Pitkittyessään purkautumaton stressi vaikuttaa hyvinvointia vähentävästi. (Salmimies & Ruutu 2009, 100.)

Työssä jaksaminen syntyy työn psyykkisten vaatimusten ja hallinnan mahdollisuuksien välistä tasapainosta. Työssä voidaan erottaa määrällisiä ja laadullisia psyykkisiä vaatimuksia. Määrällisillä vaatimuksilla tarkoitetaan työtehtävien määrää ja niiden suorittamiseen liittyvää aikapainetta eli kiirettä. Laadullisilla vaatimuksilla tarkoitetaan sitä, miten paljon työssä on vaikeita tilanteita eli haasteita. Vaikeuden tunne työssä tulee yleensä esille, kun ihminen joutuu ratkaisemaan monimutkaisia ja vaikeita ongelmatilanteita, joihin ei ole valmiita ratkaisuja. Tällöin hän joutuu tekemään kompromisseja keskenään ristiriitaisten tavoitteiden kesken ja valitsemaan huonoista vaihtoehdoista vähiten huonon. Lisäksi hän joutuu elämään näiden ratkaisujensa kanssa. Myös vaativat ihmissuhteet työssä kuuluvat laadullisiin vaatimuksiin. Niitä voivat olla esimerkiksi hankaluudet asiakkaan kanssa, mutta yhtä hyvin vaativia ihmisuhteita voi syntyä työyhteisön sisäisistä jännitteistä. (Valkonen 2010; Manka 2006, 190 - 193.)

Työn hallinnan tunnetta vahvistaa keskeisesti kokemus siitä, että ihminen voi vaikuttaa oman työnsä sisältöihin ja tapoihin tehdä työtä. Lisäksi työn hahmottuminen mielekkäänä kokonaisuutena lisää työn hallinnan tunnetta. Hallinnassa olevassa työssä mahdollistuu ennakointi ja suunnittelu. (Valkonen 2010; Manka 2006, 188 - 190.)

Työn hallinta on huomattavasti moniulotteisempi käsite kuin ilmaisusta voisi päätellä. Työtä ei tehdä vakioidussa umpiossa, vaan ympäristöissä, jotka saattavat poiketa paljonkin toisistaan. Kahta samanlaista työyhteisöäkään ei ole. Niinpä työn hallinta on tosiasiaa monen tekijän summa. Työssä jaksamista koetellaan nykyään runsaasti, kun työhön kohdistuu muutoksia jopa päivittäin. Se merkitsee puolestaan sitä, että työn hallintaan on jatkuvasti keskityttävä uudestaan ja että hallintaa on jatkuvasti pidettävä yllä. (Valkonen 2010; Manka 2006, 188 - 191.)

6.3 Ajankäytön hallinnan menetelmät

Brainwriting-aineiston sisällönanalyysin tulosten perusteella ajankäytön hallinnan menetelmät jakautuivat alateemoihin. Niitä olivat työn suunnittelun tehostaminen ja viestintäosaamisen vahvistaminen, joka liittyi erityisesti sähköisten viestintävälineiden käyttöön.

Etäjohtamistyössä keskeiseksi ajankäytön hallintaa edistäväksi tekijäksi nousi aineistossa oman työn suunnittelun tärkeys. Brainwriting-tulosten mukaan ajankäytön suunnittelu sisäl-

tää useita osa- alueita, kuten allokoinnin ja vuosikellon käytön, töiden priorisoinnin ja delegoinnin sekä kokouskäytäntöjen tehostamisen. Aineiston mukaan tulosityksikköpäälliköt voivat suurelta osin itse vaikuttaa näihin alueisiin. Vastaajat korostivat, että ajankäytön hallinta lähtee etäjohtamistyön aikataulullisesta suunnittelusta. Suunnittelussa on käytössä yleisesti käsin täytettävä kalenteri. Sähköisen kalenterin käytön etuna pidettiin sitä, että esimerkiksi etätyöyksikössä voitaisiin päällikön sähköisestä kalenterista nähdä, milloin hänet varmimmin tavoittaa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että kalenteriin tulisi varata ennakkoon sovittujen aikasuunnitelmien lisäksi aikaa myös toimistotyöhön, mikä helpottaisi ja selkeyttäisi työskentelyä. Lisäksi kalenterissa tulisi olla joustovaraa yllättävien asioiden hoitamiseen. Vuosikellon käytön katsottiin jäsentävän ajankäytön suunnittelua. Kainuun maakunta -kuntayhtymässä vuosikello on ollut käytössä useita vuosia.

Brainwriting-aineistossa nousi esille tulosityksikköpäälliköiden saatavilla olon tärkeys. Vastaajien mielestä säännöllisten, ennalta sovittujen puhelinaikojen katsottiin parantavan yhteydenpitoa ja saatavilla oloa, jolloin se auttaa sekä päälliköitä että etätyöpisteissä työskenteleviä.

Työn suunnittelun tehostamisessa nousi esille työn priorisoinnin ja työnjaon tärkeys. Työn priorisointitaitoja tarvitaan etenkin silloin, kun tulee yllättäviä työtehtäviä, joilla on kireä aikataulu. Tällöin voi koko päivän työsuunnitelma muuttua. Kuitenkin vastaajat totesivat, että tulosityksikköpäälliköt voivat itse toimia esimerkkeinä siinä, että aikatauluista pyritään pitämään kiinni sekä ilmoitetaan mahdollisimman hyvissä ajoin aikataulumuutoksista. Tällä nähtiin olevan vaikutusta henkilöstön luottamuksen lisääntymiseen. Lisäksi tarkoituksenmukaisella työnjaolla päälliköt voivat edistää paitsi ajankäyttönsä hallintaa myös samalla yksittäisen työntekijän luottamusta, työmotivaatiota ja sitoutumista työhön.

Kokouskäytäntöjen tehostamisen ja kokousten hyvän ennakkosuunnittelun katsottiin tuovan napakkuutta toimintaan ja ajankäytön hallintaan. Työyksiköiden yhteisten työkokousten ja palaverien järjestäminen muutaman kerran vuodessa koettiin työyksiköiden käytännön toimintojen ja tietojen vaihdon kannalta merkityksellisiksi ja eri näkökulmia avartaviksi. Tällöin suurin osa henkilöstöstä kuulee työkokouksen annin samanaikaisesti. Vastaajien mielestä myös kehityskeskustelujen toteuttaminen ryhmäkehityskeskusteluina esimerkiksi joka toinen vuosi tehostaisi ajankäytön hallintaa.

Brainwriting-tuloksissa nähtiin erilaisten sähköisten tietotekniikkavälineiden käytön helpottavan etäjohtamistyötä. Nykyaikana tietotekniikan nopea kehittyminen on tuonut myös etäjohtamistyöhön uusia välineitä ja mahdollisuuksia niiden käyttöön. Myös brainwriting-

aineistossa tuli esille, että etäjohtamistyössä käytetään eniten puhelinta ja sähköpostia, kun taas video- ja tietokoneavusteisten välineiden käyttö on ollut varsin vähäistä: tällaisten välineiden käyttöön ei ole totuttu ja niitä on ollut käytettävissä vähän. Lisäksi vastaajat totesivat, että välineiden käytössä on ollut ongelmia eikä yhteyksiä ole saatu toimimaan tyydyttävälläkään tavalla. Aineistossa kuitenkin nousi esille, että näiden välineiden käytölle on tarvetta. Vastaajien mielestä joukkosähköpostin tehokas käyttö, videoneuvottelulaitteiden saaminen omille tietokoneille sekä video- ja tietokoneavusteisten kokousten ja palaverien järjestäminen säästävät kustannusten lisäksi myös tulosityksikköpäälliköiden aikaa ja matkustamista. Sähköisten viestintävälineiden lisäämistä toivottiin. Toisaalta tietoteknisten välineiden käytössä koettiin kokemattomuutta ja osaamattomuutta.

6.4 Tunne ajankäytön hallinnasta

Brainwriting-tuloksista ilmeni, että tulosityksikköpäälliköllä on käytössään erilaisia menetelmiä ajankäyttönsä hallitsemiseen, mutta ne eivät aina riitä tuomaan tunnetta tai kokemusta siitä, että hän todella hallitsee omaa aikatauluaan. Tulosten perusteella tunne ajankäytön hallinnasta jakaantui itsetuntemuksen vahvistumiseen, ulkopuolelta tulevien paineiden tunnistamiseen ja uusien näkökulmien oivaltamiseen. Vastaajat kokivat, että yksilöllisten erojen ja oman rytmin tunteminen johtamistyössä on tärkeää. Yksilöllisyyden tiedostaminen liittyy itsetuntemukseen.

Ulkopuolelta tulevien paineiden tunnistamisen katsottiin lisäävän työn hallinnan tunnetta etäjohtamistyössä. Aineistossa nousi esille niinkin yksinkertainen asia kuin että tulosityksikköpäällikkö voi laittaa välillä oven kiinni ja saada näin aikaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Apua on myös sen tiedostamisesta, ettei asioita voi aina saada valmiiksi, koska joidenkin asioiden tai prosessien etenevyyttä ei voida ennakoida. Välillä on hyvä pysähtyä miettimään asioiden tärkeysjärjestystä.

Brainwriting-tulosten mukaan ajankäytön hallinnan tunteen kokemiseen vaikuttaa myös kyky oppia katsomaan asioita eri näkökulmista. Apuna tässä voivat toimia työyhteisön yhteinen vastuu, mielikuvaharjoitteet kaaoksessa ja työnohjaus. Työyhteisön yhteisellä vastuulla nähtiin olevan suuri merkitys: on huojentavaa tietää, ettei tulosityksikköpäällikön tarvitse yksinään vastata asioiden hoitamisesta, kun vastuuta kantaa koko työyhteisö. Myös mielikuvaharjoi-

tuksilla ja työnohjauksella voidaan vastaajien mielestä saada uutta perspektiiviä ongelmallisiin asioihin tai omien ajanhallinnan tunteiden käsittelemiseen.

6.5 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Brainwriting-tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että ajankäytön hallintaa edistäviksi teki-
jöiksi aineistossa nousivat ajankäytön hallinnan menetelmät sekä tunne ajankäytön hallinnas-
ta. Kuten Salmimies ja Ruutu (2009, 174) toteavat, itse aikaa ei voi hallita, vaan ajankäytön
hallinta liittyy pikemminkin oman työn ja oman itsensä hallintaan. Siten itsensä johtamisen
merkitys korostuu ajankäytön hallinnan menetelmänä. Ajankäytön hallinnassa kulmakivi on
siinä, mihin tarkkaavaisuus keskitetään ja kuinka päämäärätietoisesti tärkeiden asioiden eteen
toimitaan. (Salmimies & Ruutu 2009, 174; Sydänmaanlakka 2004, 200.)

Sähköisten viestintävälineiden hyödyntämisen katsottiin parantavan ajankäytön hallintaa etä-
johtamistyössä. Etenkin video- ja tietokoneavusteisten välineiden käytön lisääminen työhön
nousi esille tuloksissa, koska välineet säästävät aikaa ja kustannuksia. Sähköisten viestintävä-
lineiden käyttöön tarvitaan kuitenkin perehdytystä ja koulutusta, joten viestintäosaamisen
vahvistaminen nousi keskeiseksi kehittämisen kohteeksi ajankäytön hallinnan menetelmien
osalta.

Etäjohtamistyön haasteiksi koettiin kiire ja jatkuvat muutokset. Aineistosta kävi ilmi, että tu-
losyksikköpäälliköt kokevat riittämättömyyttä, kun he eivät ehdi tehdä kaikkea, mitä haluaisi-
vat. Tunne liittyy ajankäytön ja työn hallintaan. Kuten myös Aarnikoivu (2010, 109) toteaa,
nykypäivänä työn hallinnan tunnetta uhkaa yhä useammin kiireen kokemus, joka synnyttää
riittämättömyyden tunteita. Ne voivat pidemmällä tähtäimellä vaikuttaa yksilön hyvinvointiin
ja työstä suoriutumiseen. Kiireen vähentämiseen ei riitä työn hallinnan menetelmien kehittä-
minen ja pohtiminen, vaan se edellyttää oman asennoitumisen pohtimista kiireeseen ja ai-
kaan.

Ohjausryhmässä käsitelimme brainwriting-menetelmällä saatuja tuloksia, joista ajankäytön
hallintaa edistäviksi keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousivat viestintäosaamisen
vahvistaminen sekä tunne ajankäytön hallinnasta. Totesimme, että Kainuun maakunta -
kuntayhtymässä on järjestetty aiempina vuosina muun koulutuksen osana myös johtamisen
käytäntöihin sekä konkreettisiin ajankäytön hallinnan menetelmiin liittyvää koulutusta, joten
johtajilla ja tulosyksikköpäälliköillä on tietopohjaa ajankäytön hallinnan menetelmistä,

esimerkiksi aikajanasta, vuosikellon käytöstä, allokoinnista ja asioiden tärkeysjärjestyksestä. Tästä syystä kehittämiskohteeksi valittiin viestintäosaamisen vahvistaminen ja erityisesti sähköisten viestintävälineiden käyttöön liittyvä osaaminen.

Ohjausryhmässä refleктоimme saatuja brainwriting-tuloksia ja suunnittelimme kehittämistehävän jatkoa saatujen tulosten pohjalta. Päätimme viedä kehittämistyötä eteenpäin kahtena samanaikaisesti etenevänä rinnakkaisena syklinä, aiheinaan viestintäosaamisen kehittäminen ja tunne ajankäytön hallinnasta.

7 AJANKÄYTÖN HALLINTAA VIESTINTÄOSAAMISTA KEHITTÄMÄLLÄ (SYKLI 2A)

Viestintä on etäjohtamistyöhön liittyvässä ajankäytön hallinnassa keskeisessä roolissa. Siihen voidaan sisällyttää monia hallintaa edistäviä menetelmiä. Tässä luvussa kuvataan viestinnän ja viestintäosaamisen kehittämisen sykliä ajankäytön hallinnan näkökulmasta. Toimintatutkimuksen mukaisesti tämän syklin kierros perustuu ajankäytön hallinnan kehittämissyklin aikana tehtyyn reflektointiin, arviointiin ja suunnitteluun. Tässä syklissä projektiryhmä työstää viestintäosaamisen kehittämistä. Tavoitteena on kehittää tulosyksikköpäälliköiden viestintäosaamista benchmarking-vierailun tulosten, videokokouskokemusten ja sähköisten viestintävälineiden käytöstä etäjohtamistyössä alustaneen asiantuntijan havaintojen pohjalta. Viestintäosaamisen kehittämisessä keskitytään erityisesti sähköisten viestintävälineiden käytön hallintaan.

7.1 Benchmarking-vierailu

Etäjohtamistyössä viestintä on erittäin tärkeä tekijä, joten oli tarkoituksenmukaista selvittää ja vertailla, miten viestintä on toteutettu käytännössä jossakin toisessa organisaatiossa, jossa on etäjohtamistyötä. Sen vuoksi tein benchmarking-vierailun erääseen suureen, yksityiseen organisaatioon. Benchmarkingilla tarkoitetaan systemaattista menetelmää, jonka avulla voidaan kerätä tietoa ja vertailla sekä parantaa ja kehittää omaa toimintaa (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6). Benchmarking-vierailun tarkoituksena oli selvittää ja vertailla, miten viestintä on toteutettu yksityisen organisaation etäjohtamistyössä verrattuna Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään. Vierailun tavoitteena oli tutustua ja perehtyä organisaation viestintäkäytäntöihin, vertailla niitä molemmissa organisaatioissa ja löytää kehittämisideoita yhdessä organisaation etäjohtamistyötä tekevän johtajan kanssa. Lisäksi tavoitteena oli molemminpuolisen hyödyn saaminen viestinnän kehittämiseksi edelleen etäjohtamistyössä.

Benchmarking-vertailussa huomattiin, että etäjohtamisviestinnässä käytetyt menetelmät olivat organisaatioiden kesken paljolti samanlaiset ja että hyviä käytäntöjä oli mahdollista tunnistaa molemmissa organisaatioissa. Todettiin, että viestintämenetelmät ovat alati muuttuvia ja kehittyviä, joten jatkuvaa koulutusta ja kehittämistä tarvitaan molempien organisaatioiden

johtamistyössä viestintäosaamisen pitämiseksi ajan tasalla. Tarkastelen tässä vierailun tuloksia vain niiltä osin, joita voidaan jatkossa käyttää etäjohtajien viestinnän ja viestintäosaamisen vahvistamiseksi Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä.

Kokouksissa noudatettiin molemmissa organisaatioissa samanlaisia käytäntöjä. Keskeiseksi eroiksi havaittiin käytännöt kokous- tai palaverimuistioiden tallentamisessa. Yksityisessä organisaatiossa muistiot tallennettiin systemaattisesti sähköisesti tietokoneen tietylle asemalle, josta koko henkilöstö saattoi käydä lukemassa sen. Tiedonkulun kannalta käytäntö todettiin toimivaksi. Kuntayhtymän puolella vastaavat käytännöt ovat kirjavia. Usein muistiot lähetetään asianosaisille sähköpostilla. Benchmarking-keskustelussa todettiin tiedonkulun sujuvan sitä toimivammin, mitä yhtenäisempi käytäntö muistioiden sähköisestä tallentamisesta oli. Mikäli kuntayhtymänkin muistiot tallennettaisiin sähköisesti, vähentäisi se sähköpostiliikennettä, parantaisi muistioiden säilymistä ja helpottaisi sitä kautta tietojen mahdollista tarkistamista jälkikäteen, kun muistiot löytyisivät sähköisessä muodossa. Muistiot toimivat viestintäkanavana henkilöstön lisäksi myös ylemmälle johdolle. Kuntayhtymässä on käytössä valmiiksi muokattu muistiopohja, mikä helpottaa muistion tekemistä. Valmista muistiopohjaa ei vertailtavassa organisaatiossa käytetty. Organisaation johtajan mielestä valmis muistiopohja oli hyvä kehittämisidea, koska se helpottaisi muistion laatimista ja säästäisi aikaa.

Molemmissa organisaatioissa etäjohtamistyön tärkeimmät ja käytetyimmät viestintävälineet olivat puhelin ja sähköposti. Yksityisessä organisaatiossa käytettiin puhelinneuvotteluja enemmän kuin kuntayhtymässä. Organisaation johtaja koki, että puhelinneuvottelut ovat nopea ja reaaliaikainen viestintämenetelmä, jolloin asioita voidaan viedä eteenpäin nopeastikin. Omat mahdollisuutensa puhelinten käyttöön tuovat älypuhelimet, joiden hyödyntäminen työelämässä lisääntynee tulevaisuudessa. Molempien organisaatioiden viestinnässä käytetään paljon sähköpostia. Sen suosiota selitettiin sen käytön helppoudella, josta toisaalta seuraa myös olennainen haitta: tiedon liikkuminen sähköpostitse on valtavaa, ja sen aikaansaama tietotulva aiheuttaa ongelmia molemmissa organisaatioissa. Esimiesten on tärkeää arvioida, mistä asioista on tarpeellista ja hyödyllistä viestittää sähköpostilla.

Etäjohtamistyössä videoneuvottelujärjestelmiä käytettiin molemmissa organisaatioissa vielä varsin vähän. Yksityisen organisaation johtajan kokemukset tietokoneavusteisten välineiden käytöstä olivat kuitenkin hyviä. Todettiin, että videolaitteiden tai tietokoneavusteisten välineiden käyttö helpottaa etäjohtamistyötä, joten niiden käyttöä tulee systemaattisesti lisätä. Tämän vuoksi viestintään ja viestintävälineiden käyttöön liittyvää koulutusta tullaan tarvit-

semaan vastaisuudessa entistä enemmän. Myös teknisten tukipalveluiden saatavuus on tärkeää välineiden oikean käytön takaamiseksi. Benchmarking-vierailussa nousi esiin kuitenkin kysymys myös siitä, missä etäjohtamisen rajat menevät esimerkiksi hoitotyössä. Kaikkea etäjohtamiseen liittyvää viestintää ei mahdollisesti voi korvata välineillä, vaan kasvokkain tapaaminen on yhä tärkeää. Benchmarking-vierailussa todettiin merkitykselliseksi pohtia hoitotyön luonnetta ja sitä, onko hoitotyötä lopulta mahdotonta ohjata ainoastaan etäjohtamisen menetelmin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että benchmarking-vierailun tulokset vahvistivat viestinnän ja viestintätaitojen kehittämisen merkitystä, joka jo kehittämistehtävän lähtötilanteen kartoituksessa oli noussut esille. Vierailun tulosten perusteella keskeisiksi kehittämisideoiksi nousivat kuntayhtymässä yhtenäiset käytännöt kokous- ja palaverimuistioiden tallentamiseen, puhelimen ja sähköpostin tarkoituksenmukainen, oikea-aikainen käyttö sekä sähköisten viestintävälineiden käytön tehostamiseen ja osaamiseen liittyvät seikat. Lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan sähköisten viestintävälineiden käytön järjeistämistä johtamistyössä sekä viestintään liittyvää koulutusta. Vierailun tuloksista syntyneiden kehittämisideoiden työstäminen jatkui projektiryhmän kehittämässä toimenpidesuosituksessa.

7.2 Projektiryhmän videokokous

Viestintäosaamisen vahvistamiseen liittyvän suunnitelman mukaisesti toteutimme projektiryhmän kokouksen videovälitteisesti. Aiemmin tuloksikköpäällikköiden ryhmähaastattelussa oli noussut esiin, että videoneuvotteluvälineitä käytettiin etäjohtamistyössä vähän niiden käyttöön liittyvän epävarmuuden ja toimimattomuuden takia: videoneuvotteluvälineiden koettiin hidastavan tiedonkulkua tai kokouksen pitämistä. Tästä syystä järjestimme kokeilun, jossa projektiryhmä piti kokouksen videokokouksena. Tarkoitus oli selvittää, mikä videokokoustilanteessa on tärkeää ja olennaista. Lisäksi kokeilun tarkoituksena oli toimia ”koulutuksellisenä” väliintulona ja vähentää välineiden käyttöön liittyvää epävarmuutta.

Kokouksen kulku sujui ongelmitta, ja yhteys toimi moitteettomasti. Videovälitteisyys ei näyttänyt häiritsevän ryhmän jäseniä, vaan kaikki osallistuivat keskusteluun tasapuolisesti.

Ryhmähaastattelussa esiin nostettujen kokemusten perusteella syntynyt oletus laitteiden käyttöön liittyvästä epävarmuudesta ja tottumattomuudesta ei siten saanut tukea varsinaisessa tilanteessa. Liitteenä 9 on projektiryhmän muistio.

7.3 Asiantuntija-alustus sähköisten viestintävälineiden käytöstä

Projektiryhmän tammikuun 2013 kokouksessa tietohallinnon tulosityksikköpäällikkö piti alustuksen sähköisten viestintävälineiden käytöstä etäjohtamistyössä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Kokouksessa tulosityksikköpäällikkö esitteli mahdollisuuksia käyttää sähköisiä viestintävälineitä etäjohtamistyössä. Alustuksen pääkohdista laadittiin yhteenveto. (Liite 10)

Tietohallinnon tulosityksikköpäällikön mukaan etäjohtamistyöhön soveltuvia välineitä ovat muun muassa sähköposti, puhelin, Kainuun oma intranet Kaima, videoneuvottelulaitteet sekä työasemilla olevat neuvottelu- ja tiedonjako-ohjelmat. Sähköpostin käyttö ryhmäpostiviestintään akuuteissa ja tiedotusluonteisissa asioissa soveltuu hyvin, koska sähköpostin käyttäjinä ovat kaikki kuntayhtymän työntekijät.

Kiinteiden videoneuvottelulaitteiden käyttö on hyödyllistä koulutustilaisuuksissa, tiedotustilaisuuksissa ja erilaisissa kokouksissa sekä silloin, kun käsitellään rutiiniluonteisia asioita. Myös työasemilla olevat videoneuvotteluohjelmistojen käyttö soveltuu samoihin käyttötarkoituksiin kuin kiinteissä videolaitteissa. Työasemilla olevia neuvottelu- ja tiedonjako-ohjelmistoja voidaan käyttää esimerkiksi tiimipalaverihin, jolloin ne toimivat omalta työasemalta. Syksyllä 2013 käyttöön otettavan sähköpostijärjestelmän vaihdoksen jälkeen neuvottelu- ja tiedonjako-ohjelmistojen käyttö omalta työasemalta sujuu nykyistä paremmin.

Käyttäjaoikeudet sähköisten viestintävälineiden käyttöön ja asennukset perusteluineen tulee pyytää tietohallinnolta. Alustuksessaan tietohallinnon tulosityksikköpäällikkö totesi, ettei sähköisten viestintävälineiden käyttöön liittyviä selkeitä toimintaohjeita ole vielä laadittu. Syksyllä tapahtuvan sähköpostijärjestelmän uusimisen yhteydessä tullaan järjestämään koulutusta.

7.4 Sähköisten viestintävälineiden käytön toimenpidesuosituksat

Ohjausryhmässä käsitelimme benchmarking-vierailun tuloksia, videokokouksesta saatuja kokemuksia sekä asiantuntija-alustuksen yhteenvetoa. Päätimme, että saatujen tulosten ja kokemusten pohjalta projektiryhmä työstää kokoavan toimenpidesuosituksen sähköisten viestintävälineiden käytön tehostamiseksi etäjohtamistyöhön tupatiimi-menetelmän avulla.

Projektiryhmä työsti tuplatiimi-menetelmällä sähköisten viestintävälineiden käytön hallintaa koskevan toimenpidesuosituksen. Tuplatiimin aikana benchmarking-havainnot painottuivat erityisesti viestintäosaamisen sisällöllisiin seikkoihin, kun taas videoneuvottelukokouksen sujuvuus nosti esiin asianmukaisen tiedon tarjoamisen merkityksen, jotta videoneuvottelulaitteiden käyttöä koskevia asenteita voitaisiin muokata aiempaa myönteisempään ja käyttöönottoon liittyvää uskallusta vahvistavaan suuntaan.

Toimenpidesuosituksiksi muodostuivat seuraavat aiheet: helppokäyttöiset, käden ulottuvilla olevat sähköiset viestintävälineet, säännölliset videokokoukset ja verkkopalaverit henkilökohtaisten tapaamisten rinnalle, kokousasiakirjojen sähköinen tallentaminen, ryhmäsähköpostin tehokas käyttö sekä asennekasvatus ja sähköisten työvälineiden käytön osaamisen vahvistaminen.

Projektiryhmä työsti aineistosta jäsennellyn toimenpidesuosituksen. (Liite 11) Tarkkaa sisällysanalyysiä ei tässä vaiheessa tehty, koska tavoitteena oli kuunnella projektiryhmäläisiä hyödyntämällä heidän asiantuntijuuttaan ja kannustaa heitä kehittämistyöhön.

8 TUNNE AJANKÄYTÖN HALLINNASTA ETÄJOHTAMISTYÖSSÄ (SYKLI 2B)

Itsensä johtamiseen sisältyy myös tunne ajankäytön hallinnasta. Vaikka tulosityksikköpäälliköllä on käytössään erilaisia konkreettisia ajankäytön hallintamenetelmiä, se ei välttämättä tuo tunnetta tai kokemusta siitä, että ajankäyttö on hallinnassa. Tässä luvussa esittelen sitä kehittämistyötä, joka liittyi ajankäytön hallinnan tunteen kehittämiseen. Kehittämistyössä käytettiin erilaisia interventioita, joita tulosityksikköpäälliköt itse toteuttivat. Interventioina toimivat ajankäytön päiväkirjaseurannat, ajankäytön arviointikysely, ajankäytön hallintaan liittynyt koulutuspäivä sekä toimintamallikokeilu. Tämän syklin tavoitteena oli, että tulosityksikköpäälliköt saavat ajankäyttönsä tutkimisesta ja kehittämisestä konkreettista hyötyä.

8.1 Työ ja vapaa-aika

Työllä on suuri merkitys elämämme laatuun, sillä olemme töissä keskimäärin puolet valveilolaoloajastamme. Nykyisinkin ihmiset mieltävät itsensä työnsä kautta. Sukupolvesta riippumatta työ muodostaa merkittävän osan elämästämme. Työllä on niin suuri rooli arjessa, että käsitteellinen raja työelämän laadun ja elämän laadun välillä hämärtyy. Työelämän laatu tulee ymmärtää monista arkipäivän toimintatavoista koostuviksi kokonaisuuksiksi. Se riippuu myös työn ulkopuolisista asioista. Työ kytkeytyy vahvasti muihin elämänalueisiin. Se, miten voimme töissä, heijastuu laajemmin koko elämäämme. Siten työ heijastuu vapaa-aikaan ja vapaa-aika vaikuttaa työhön. (Aarnikoivu 2010, 11; Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 31.)

Nykyisin on yleistä, että keskusteluissa keskitytään siihen, kuinka työ vaikuttaa vapaa-aikaan. Usein korostetaan sitä, että työ heikentää hyvinvointia myös vapaa-ajalla ja vie energiaa. Keskusteluun tulisi nostaa myös, kuinka vapaa-aika vaikuttaa työhön ja kokemuksiimme työelämästä. (Aarnikoivu 2010, 12.)

Työllä on kiistatta yksilön resursseja kuluttava vaikutus. Työhön kuluu lähes suurin osa käytettävissä olevasta ajasta. Viime vuosina työaika on etenkin hyvin koulutetulla väestöllä pidentynyt jatkuvasti. Työajan käsite on muuttunut, siitä on tullut venyvä. Usein työasioita mietitään vielä myös työpäivän jälkeen. Ero työajan ja muun ajan välillä on hämärtyvässä.

Tietoteknologia mahdollistaa työn tekemisen paikasta ja ajasta riippumatta. (Aarnikoivu 2010, 12.)

Suhtautuminen aikaan on muuttunut ja se muuttuu edelleen. Aikaa on käytettävä tehokkaasti. Samaan aikaan tehdään monia asioita niiden perättäisen tekemisen sijasta. Tuottavuus on kasvanut tehokkuusvaatimusten myötä. Työtä tehdään myös entistä tiiviimmin, ja osaamista on päivitettävä ja hankittava jatkuvasti. Työ on siis kuluttavaa, mutta se myös antaa resursseja. Siitä saadaan palkkaa aineellisiin perustarpeisiin, ja lisäksi työllä on sosiaalinen merkitys. Sen avulla tyydytetään yhteisöissä sosiaaliset ja osittain myös arvostuksen tarpeet. Työ antaa mahdollisuuden omien kykyjen käyttämiseen sekä itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseen. (Aarnikoivu 2010, 13; Ylikännö 2011, 35.)

Työn ja vapaa-ajan suhde vaihtelee ihmisten elämänkaaren varrella. Lapsena työ on leikkimistä, eikä vapaa-ajasta yleensä ole pulaa. Nuorista osa tekee töitä koulujen loma-aikoina tai opiskelun ohessa. Työiässä noin kolmasosa vuorokaudesta menee työn tekemiseen ja työmatkoihin. Ikääntymisen myötä työn tekemistä voidaan vähentää, ja siirryttäessä kokoaikaiselle eläkkeelle työtä ei juurikaan tehdä. Työn ja vapaa-ajan suhde vaihtelee samalla tavalla elämän eri vaiheiden mukaan. Nuori ei maltaisi odottaa, että pääsee työelämään ansaitsemaan rahaa. Perheen perustamisvaiheessa ja etenkin perheen kasvaessa voi kuitenkin huomata, että työ vie suuren osan ajasta ja kiire on usein vaivana. Lasten varttuessa oma aika vihdoin lisääntyy, kun aikaa menee vähemmän kotitöihin. Eläkkeelle siirryttäessä vapaa-aikaa on runsaasti, kun työelämä jää taakse. (Ylikännö 2011, 50.)

8.2 Ajankäytön päiväkirjaseuranta, tulokset ja johtopäätökset

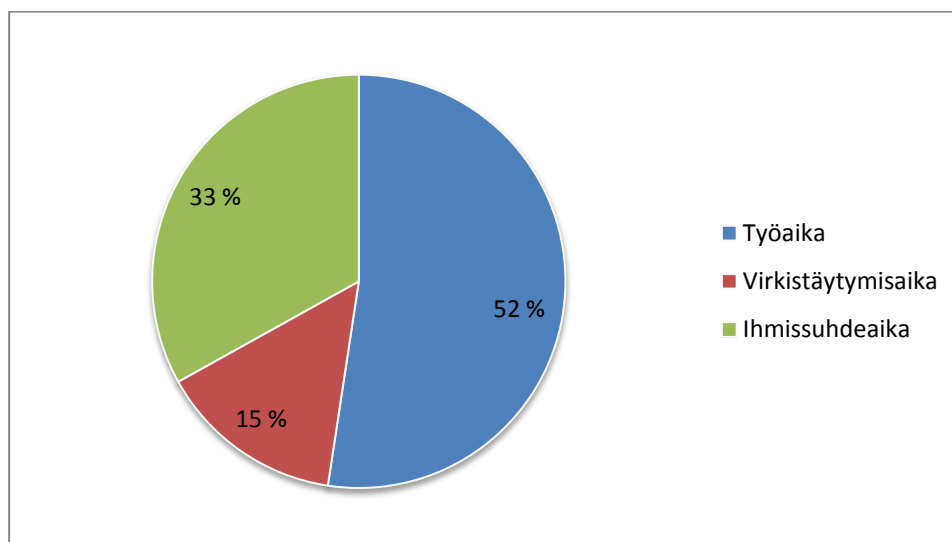
Tulosyksikköpäälliköt seurasivat omaa ajankäyttöään päiväkirjaseurannan avulla. Saatu aineisto analysoitiin induktiivisesti sisällönanalyysillä, jonka tuloksena yläteemoiksi muodostuivat työaika, ihmissuhdeaika ja virkistytymisaika, josta oli vähennetty nukkumiseen käytetty aika. Nukkumiseen käytetyllä ajalla ei tässä tutkimuksessa ollut merkittävää tekijää, sillä kaikkien vastaajien yöuni näytti olevan keskimäärin kahdeksan tuntia. Sisällönanalyysia rikastutettiin kvantifioinnilla. Tällöin aineistosta laskettiin, kuinka monta kertaa sama asia on ilmaistu aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.) Kvantifiointi tuo laadulliseen tutkimukseen lisä-

tietoa. (Janhonen & Nikkonen2003, 40). Taulukossa 1 on esitetty kvantifioinnin tulokset päiväkirja-aineistosta.

Taulukko 1. Tulosityksikköpäälliköiden ajankäytön jakautuminen

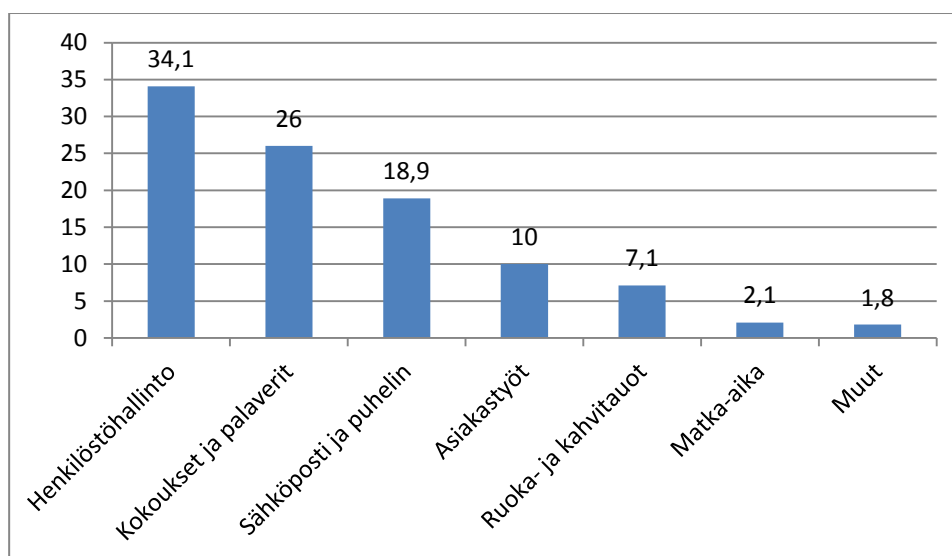
Yläteemat	Frekvenssi	Alateemat	Frekvenssi
A Työaika	226	Henkilöstöhallinto	44
		Kokoukset ja palaverit	38
		Sähköposti ja puhelin	65
		Asiakastyöt	22
		Ruoka- ja kahvitauot	38
		Matka-aika	10
		Muut	9
B Ihmissuhdeaika	49	Perheaika, kotityöt, suku ystävät,	49
C Virkistäytymisaika	54	Liikunta, opiskelu, sauna, tv lukeminen, rentoutuminen	54

Työaika jakaantui henkilöstöhallintoon, kokouksiin ja palavereihin, sähköposti- ja puhelinai-
kaan, asiakastyöskentelyyn, ruoka- ja kahvitaukoihin, matkustamiseen kuluvaan aikaan sekä
muuhun. Muuhun aikaan sisältyivät epätäydelliset merkinnät, joista ei voinut päätellä, mihin
aikaryhmään merkinnät kuuluivat, esimerkiksi paperitöitä, lomakkeiden täydentämistä tai
sähköistä asiointia. Ihmissuhdeaikaan sisältyi perheen, puolison, ystävien ja sukulaisten kans-
sa vietetty aika, samoin kotitöihin kuluva aika. Virkistäytymisajalla tarkoitettiin harrastuksiin,
rentoutumiseen ja energiaa antavaan vapaa-ajan toimintaan kulunutta aikaa.



Kuvio 5. Tulosyksikköpäälliköiden ajankäytön prosentuaalinen jakaantuminen työ-, ihmis- suhde- ja virkistätymisaikaan (n=10)

Tulosyksikköpäälliköiden ajankäytön jakaantuminen kahden päivän päiväkirjaseurannassa on kuvattu kuviossa 5. Heidän ajankäyttönsä jakaantui seuraavasti: työaika 52 prosenttia, ihmis- suhdeaikaa 33 prosenttia ja virkistätymisaikaa 15 prosenttia valveillaoloajasta. Kuviosta 5 käy ilmi, että työajan osuus valveillaoloajasta oli jonkin verran suurempi (52 %) kuin ihmis- suhde- ja virkistätymisaika (48 %).



Kuvio 6. Tulosyksikköpäälliköiden työajan käytön prosentuaalinen jakaantuminen tehtävä- ryhmittäin (n=10)

Kuviossa 6 on kuvattu tulosityksikköpäälliköiden työajankäytön prosentuaalinen jakaantuminen tehtäväryhmittäin. Henkilöstöhallinnolliset tehtävät veivät suurimman osan (34,1 %) tulosityksikköpäälliköiden työajasta. Kokouksiin ja erilaisiin palavereihin kului työajasta runsas neljäsosa. Sähköposti ja puhelin veivät 18,9 prosenttia työajasta. Seurantajakson aikana asiakastyöhön kului 10 prosenttia ja matkustamiseen kului vain 2,1 prosenttia työajasta. Ruoka- ja kahvitaukoaikaa oli 7,1 prosenttia. Muut (1,8 %) tarkoittaa epätarkkoja aikamerkintöjä, joita ei voitu tulkita.

Yhteenvetona tulosten perusteella voidaan todeta, että työhön käytetyn ajan osuus valveillaoloajasta oli jonkin verran suurempi kuin virkistäytymiseen ja ihmissuhteisiin käytetyn ajan osuudet yhteensä. Käytännössä työtä tehdään hieman enemmän kuin kahdeksan tuntia valveillaoloajasta. Myös Aarnikoivu (2010, 12) viittaa tähän toteamalla, että ihmisillä kuluu työhön lähes suurin osa heidän käytettävissä olevasta ajastaan.

Seurantajakson aikana tulosityksikköpäälliköiden työaika vaihteli 8 tunnista 10 tuntiin, ja 10 tulosityksikköpäälliköstä kuusi teki ylityötä. Ylityöt kuvaavat sitä, että tulosityksikköpäälliköt eivät ehdi tehdä työtoimiaan työajan puitteissa. Tästä aineistosta ei käynyt ilmi, johtuivatko ylityöt asioiden tilapäisestä kasautumisesta vai työajan jatkuvasta riittämättömyydestä. Ajan käytön seurantajakso osui yhteen kuntayhtymän organisaatiomuutoksen kanssa, jolloin yhtenä ylityötä selittävänä tekijänä saattoivat olla organisaation muutosvalmisteluista johtuneet seikat. Lisäksi kuusi tulosityksikköpäällikköä kymmenestä hoiti työasioita työmatkoillaankin matkalla kotoa työhön tai työstä kotiin, mikä ajankäytön kannalta tuo aiheelliseksi kysymyksen siitä, kuinka pitkä työpäivä tulosityksikköpäälliköillä todellisuudessa on.

Ihmissuhdeajassa korostui ihmissuhteiden hoidon ja kotitöiden merkitys. Lisäksi moni tulosityksikköpäälliköistä eli sellaisessa elämänvaiheessa, jossa vapaa-aikaan sisältyi sekä omista iäkkäistä vanhemmista huolehtimista että lastenlasten kanssa vietettyä aikaa. Siten aineiston perusteella Moision ja Huuhtasen (2007, 43) havainto siitä, että ihmisillä on hoitovelvollisuuksia eri elämänvaiheessa, on merkityksellinen. Moision ja Huuhtasen mukaan läheisistä huolehtiminen lisääntyy tulevaisuudessa. Tämän aineiston perusteella tämä voi olla merkityksellinen kysymys ajankäytön hallinnan kannalta.

Virkistäytymisaikaa jäi suhteellisen pieni osuus eli 15 prosenttia valveillaoloajasta. Virkistäytymisaikana tulosityksikköpäälliköt tekivät monenlaisia asioita: he lukivat, liikkuivat joko itseksensä tai jossakin ryhmässä, opiskelivat tai katselivat televisiota. Säännöllisesti liikuntaa harrashti kolme päällikköä kymmenestä. Tulokseen vaikuttanee se, että liikuntaharrastukset eivät

osuneet seurantapäiville. Liikkumiseen käytetyn ajan tarkastelu on merkityksellistä, sillä kuten Manka (2006, 214) toteaa, liikunnalla on positiivinen yhteys fyysiseen samoin kuin psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn.

Tulosityksikköpäälliköiden työpäivästä henkilöstöhallinto vei suurimman osan. Henkilöstöhallintotehtäviin sisältyi esimerkiksi henkilöstöpäästösten tekemistä tietokoneella, työvuorolistojen käsittelyä, kehityskeskusteluja ja monenlaisten asioiden hoitoa. asiat liittyivät niin työyksiköiden toimintaan kuin henkilöstöön.

Työpäivä koostui erilaisista, vaihtelevista työtehtävistä, joissa viestinnällä oli suuri merkitys. Kokouksiin ja erilaisiin palavereihin kului työajasta neljäsosa. Tiedonkulun kannalta kokousten ja palaverien merkitys korostui tulosityksikköpäälliköiden työssä. Myös puheluihin ja sähköpostityöskentelyyn kului keskimäärin viidennes työajasta. Sähköpostityöskentelyä tulosityksikköpäälliköt harjoittivat useita kertoja päivässä. Puhelut ja sähköpostit hoidettiin niinä vapaina hetkinä, jolloin ei ollut muita työtehtäviä. Säännöllisiä puhelin- ja sähköpostityöskentelyaikoja ei ollut. Kahvi- ja ruokailuajat eivät olleet säännöllisiä, vaan ne vaihtelivat päivittäin. Tämyntyyppiseen työskentelyyn vaikuttanee työn luonne, mutta myös tulosityksikköpäälliköiden tavat ja heidän rytmensä työskennellä.

Seurantajakson aikana ainoastaan yhdellä tulosityksikköpäälliköllä oli käynti etätyöyksikköön, joten päälliköiden matkustamiseen kuluva todellinen työaika ei näkynyt aineistossa. Työn suunnittelu-aika ei myöskään tullut aineistossa esille, vaikka työn suunnittelu on olennainen osa tulosityksikköpäällikön työskentelyä. Suunnitteluajan puuttuminen aineistossa voi selittyä sillä, etteivät tulosityksikköpäälliköt pitäneet sen erottelua muusta työajasta merkityksellisenä. Kokonaisuudessaan tulosityksikköpäälliköiden työtä hallitsee tietokonetyöskentely, joka keskeytyy epäsäännöllisen säännöllisesti.

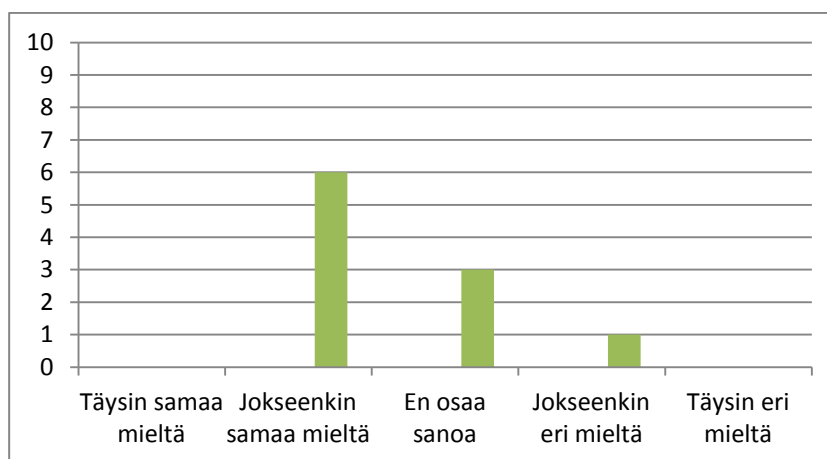
Koska päiväkirjoista saatu aineisto oli pieni ja seuranta-aika lyhyt, vaikuttivat pienetkin poikkeamat ja seurantapäiville osuneet tyypillisyydet ja epätyypillisyydet tuloksiin merkittävästi. Toisaalta pieneen aineistoon keskittyvä tarkastelu mahdollisti tarkempia yksilöiden välisiin ja yksilön sisäisiin säännönmukaisuuksiin liittyviä havaintoja, joita nousi esille päiväkirjamerkinnoista ja ajankäytön arviointilomakkeella saaduista vastauksista. Vastauksia käsitellään seuraavassa alaluvussa.

8.3 Ajankäytön arviointi, tulokset ja johtopäätökset

Projektiryhmässä päätettiin päiväkirjaseurannan ohella toteuttaa myös tulosityksikköpäälliköiden ajankäytönarviointiin liittyvä strukturoitu kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää ennen koulutuspäivää, mitkä asiat ajankäytön hallinnassa toimivat ja mihin tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi strukturoitu kysely toimi ensimmäisenä mittauksena ajankäytön hallinnassa. Uusintamittaus ajoitettiin tapahtuvaksi koulutuspäivän jälkeen.

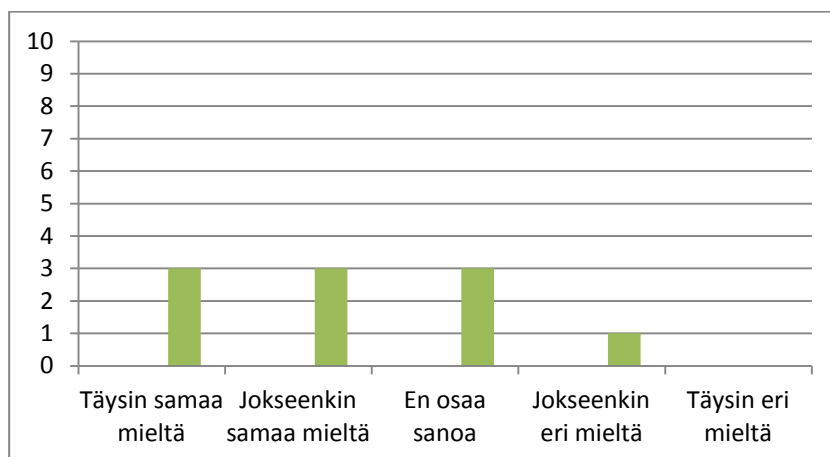
Käsittelen seuraavassa ajankäytön arviointikyselyn keskeisimmät tulokset. Yhteenveto kysely 1. vastauksista on liitteessä 12. Keskeisimmät tulokset liittyivät aikataulun hallintaan, määräraajojen paineisiin ja jatkuviin keskeytyksiin, aikavarkaiden torjumiseen ja ihmissuhde aikaan.

Tulosityksikköpäälliköiden ajankäytön hallinnassa on tärkeää tutkia ja seurata säännöllisesti kunkin omaa ajankäyttöä. Tähän liittyy läheisesti myös tehtävien aikataulujen hallinta.



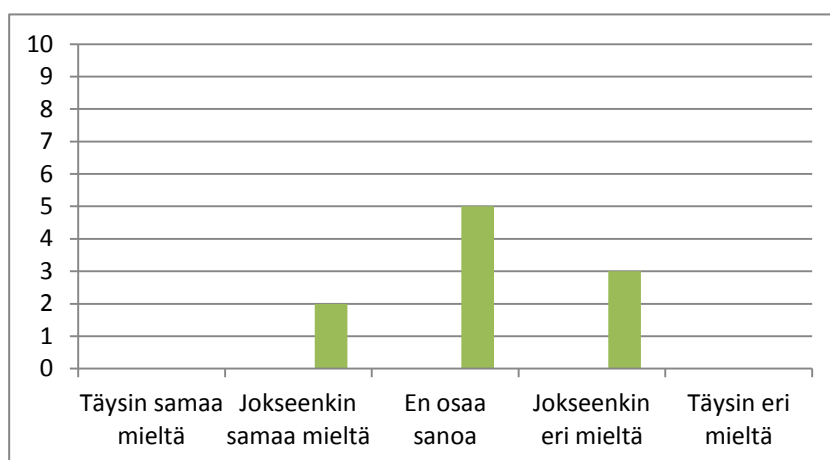
Kuvio 7. Hallitsen tehtävieni aikataulun (n=10)

Tulosityksikköpäälliköiden työhön sisältyy hyvä aikataulun hallinta, sillä yllättäen voi tulla asioita, jotka määrittävät aikataulun uudelleen joko päällikön omassa työssä, työyksiköiden toimintojen järjestämisessä tai molemmissa. Kysyttäessä tulosityksikköpäälliköiltä aikataulujen hallinnasta kuusi tulosityksikköpäällikköä vastasi hallitsevansa tehtävien aikataulun koko lailla hyvin, kolme ei osannut sanoa ja yksi ei uskonut hallitsevansa niitä (kuvio 7).



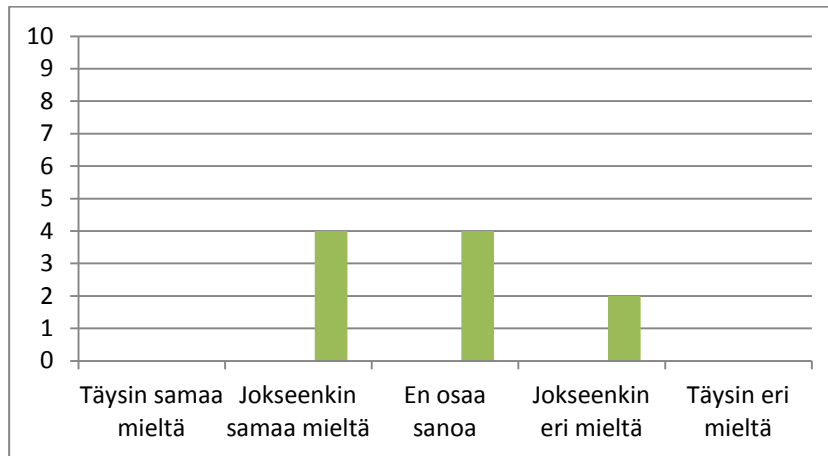
Kuvio 8. Määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät (n=10)

Tulosityksikköpäälliköiden työn luonteeseen sisältyvät määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset. Kuvioon 8 on kuvattu päälliköiden vastaukset. Niistä käy ilmi, että vastausten jakauma on tasainen ja hajonta suuri. Kolme vastaajista piti kuviossa mainittuja tekijöitä häiritsevinä, kolme oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme ei osannut sanoa. Yksi vastaaja oli väitteestä eri mieltä.



Kuvio 9. Osaan torjua aikavarkaat (n= 10)

Ajankäytön hallinnassa on tärkeätä osata tunnistaa omat aikavarkkaansa eli ne tilanteet, askaaret tai ihmiset, jotka häiritsevät suunnitelmallista työntekoa. Puolet vastaajista ei osannut arvioida omaa kykyään torjua tämän kaltaisia häiriötekijöitä, ja vain kaksi uskoi kykenevänsä siihen. Loput kolme vastaajaa eivät uskoneet kykenevänsä torjuntaan (kuvio 9).



Kuvio 10. Varaan riittävästi aikaa perheelleni ja läheisilleni (n=10)

Ihmissuhdeajan riittävydessä tulosityksikköpäälliköiden vastauksista kuviossa 10 käy ilmi, että kahdeksan vastaajaa kymmenestä oli jokseenkin samaa mieltä tai ei osannut sanoa. Jokseenkin eri mieltä oli kaksi vastaajista.

Yhteenvetona ajankäytön arviointikyselyn tuloksista voidaan päätellä, että tulosityksikköpäälliköillä on jo käytössään tehokkaita ajankäytön hallintaa edistäviä menetelmiä. Tukea tarvitaan kuitenkin edelleen tehtävien aikataulun hallinnassa, määräaikojen paineen ja keskeytysten aiheuttamissa tilanteissa sekä aikavarkaiden torjunnassa. Samaa todistavat ryhmähaastattelun ja brainwriting-tulokset. Kun määräajoista on huolehdittava, eikä työtä voida tehdä ilman, että se keskeytyy, työ muuttuu kiireisemmäksi ja aiheuttaa tekijässään riittämättömyyden tunnetta.

Arviointikysely sisälsi työhön liittyvien väittämien lisäksi myös ihmissuhdeaikaa ja virkistävyydestä eli ylipäänsä vapaa-aikaa koskevia väittämiä. Tulosityksikköpäälliköistä kukaan ei uskonut varanneensa riittävästi ihmissuhdeaikaa perheelleen ja läheisilleen. Tähän lienee monia syitä. Yhtenä selittävä tekijänä voitaneen pitää sitä, että tulosityksikköpäälliköt eivät ole aiemmin ajatelleet ajankäyttöään vapaa-ajan kannalta. Toisaalta myös organisaatiomuutokseen liittyvät aikapaineet ovat voineet olla vaikuttamassa ihmissuhde aikaan. Lisäksi moni tulosityksikköpäällikkö elää elämäntilanteessa, jossa he huolehtivat omista iäkkäistä vanhemmistaan sekä viettävät aikaa lastenlastensa kanssa. Ihmissuhteisiin käytettävää aikaa tarvitaan siis entistä enemmän. Päiväkirjaseurannan tuloksien mukaan ihmissuhdeaikaa oli 33 prosenttia valveillaoloajasta, joten arviointikyselyn ja päiväkirjaseurannan tulokset ovat samansuuntaisia. Myös Moisio ja Huuhtanen (2007, 117) pohtivat raportissaan sitä, mitkä ovat työn ja perheen yhteensovittamista tukevat tulevaisuuden ratkaisut. Yksi keino vaikuttaa ajankäyttöön olisivat

raportin mukaan nykyistä monipuolisemmat työsuhteet ja työajat. Raportissa perhe laajennetaan koskemaan lasten lisäksi myös iäkkäitä vanhempia.

Virkistäytymisajan suhteen puolet tulosityksikköpäälliköistä ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä oli aikaa omiin harrastuksiin ja muuhun vapaa-ajantoimintaan, kun taas puolet oli jokseenkin eri mieltä. Päiväkirjaseurannan tulosten mukaan virkistäytymiseen jäi 15 prosenttia tulosityksikköpäälliköiden valveillaoloajasta. Niinpä päiväkirjaseurannan ja arviointikyselyn tulokset vahvistavat toistensa tuloksen siitä, että virkistäytymisaika jää suhteellisen vähäiseksi.

Tulosityksikköpäälliköiltä kysyttiin myös, kuinka tyytyväisiä he olivat omaan elämäänsä. Vastajat ilmoittautuivat johdonmukaisesti täysin tai jokseenkin tyytyväisiksi.

Johtopäätöksenä päiväkirja-aineiston sekä ajankäytön arvioinnin tulosten perusteella voitiin todeta, että sellaiselle koulutuspäivälle on tarvetta, jossa käsitellään ajankäyttöä, kiireen hallintaa ja hyvinvointia edistäviä aiheisältöjä. Aiheeseen liittyvän koulutuspäivän järjestämistä ryhdyttiin työstämään projektiryhmässä.

8.4 Koulutuspäivän suunnittelu ja toteutus

Kainuun maakunta -kuntayhtymän koulutuspäälliköltä saimme tiedon, että kuntayhtymän henkilöstöä koskeva koulutuspäivä stressinhallinnasta ja ajankäytöstä oli 16.11.2012 Kajaanin kaupungintalolla. (Liite 13) Koulutuspäivän tavoitteena oli parantaa stressinhallintaa, mielenhallintaa ja ajankäyttöä. Kouluttajana oli mentaalivalmentaja Minna Marsh. Koska koulutuspäivän sisältö vastasi tarpeitamme, kutsuimme tulosityksikköpäälliköt kyseiseen koulutukseen. Ennen koulutuspäivää informoin Marshia päiväkirjaseurannan ja ajankäyttöä koskeneen arviointikyselyn tuloksista, ja hän puolestaan huomioi raportoituja tuloksia koulutuspäivänsä sisällössä.

Koulutuspäivä koostui teoriaosuudesta sekä erilaisista ajankäyttöön ja stressinhallintaan liittyvistä harjoituksista. Liitteessä 14 on koulutuspäivään liittyvä luentomoniste. Koulutuksessa Marsh korosti, että ihmisen tulee oppia tunnistamaan työympäristöstään olennaisia aikaa vieviä tekijöitä. Marshin mukaan ihminen voi lisäksi omia ajatus- ja toimintatapoja muuttamalla itse vaikuttaa siihen, miten hän kykenee omaa aikaansa hallitsemaan. Marshin mentaalivalmennusajatteluun ja toimintamallien muuttamiseen keskittyvä koulutus nojasi osaltaan neu-

rotieteelliseen tutkimusnäyttöön, jonka mukaan ihminen omia ajatus- ja toimintamallejaan muuttamalla voi vaikuttaa aivotason tapahtumiin, mikä osaltaan edesauttaa sopeutumista uusien mallien vakiinnuttamisessa osaksi ihmisen toimintaa. Koulutuspäivän aikana Marsh esitelti myös toiminnallisia ajankäyttöön ja stressin hallintaan liittyviä harjoituksia. Kouluttaja Marshilta sain luvan käyttää koulutusmateriaalia kehittämistehtävässä.

Koulutukseen osallistujilta saatu suullinen palaute oli positiivista. He kokivat saaneensa tietoa, joka oli vaikuttanut myös heidän asenteisiinsa. Harjoitukset olivat pysäyttäneet heidät miettimään omaa ajankäyttöään ja omia reaktioitaan stressaavissa tilanteissa.

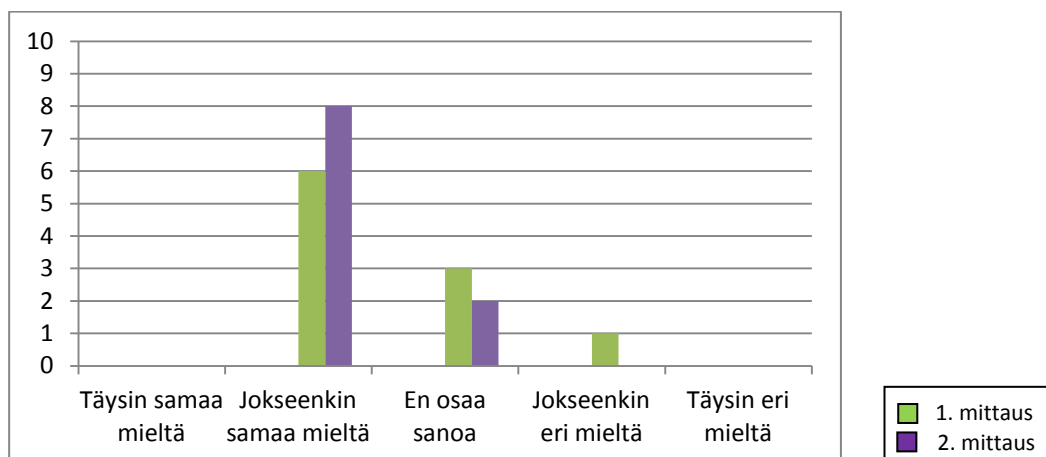
8.5 Toimintamallikokeilu, arvioinnin tulokset ja johtopäätökset

Koska koulutuspäivään osallistuminen oli vähäistä, projektiryhmässä päätettiin, että koulutuspäivästä saatu tieto ja toiminnalliset harjoitukset työstetään eteenpäin tulosityksikköpäälliköille. Sen vuoksi toiminnallisista harjoituksista muokattiin käytännön työhön sopiva toimintamalli. Harjoitukset suunniteltiin sellaisiksi, että ne oli helppo toteuttaa työn ohessa. Kokeiluun otettiin mukaan neljä harjoitusta: Onko paine ulkopuolella vai sisäpuolella, Keskittymisharjoitus, Syö rumin sammakko ensin sekä Näkökulman vaihtaminen. Liitteessä 15 on kirjallinen ohje toimintamalliharjoituksista.

Kaksi projektiryhmän jäsentä esitesti toimintamallia muutaman päivän ajan. Saadun palautteen perusteella päätettiin jakaa toimintamalli muuttamattomana sähköpostitse kehittämistehtävään osallistuneille kymmenelle tulosityksikköpäälliköille. He puolestaan testasivat mallin toimivuutta käytännön työssään kolmen viikon eli 7.1.- 29.1.2013 välisen ajan.

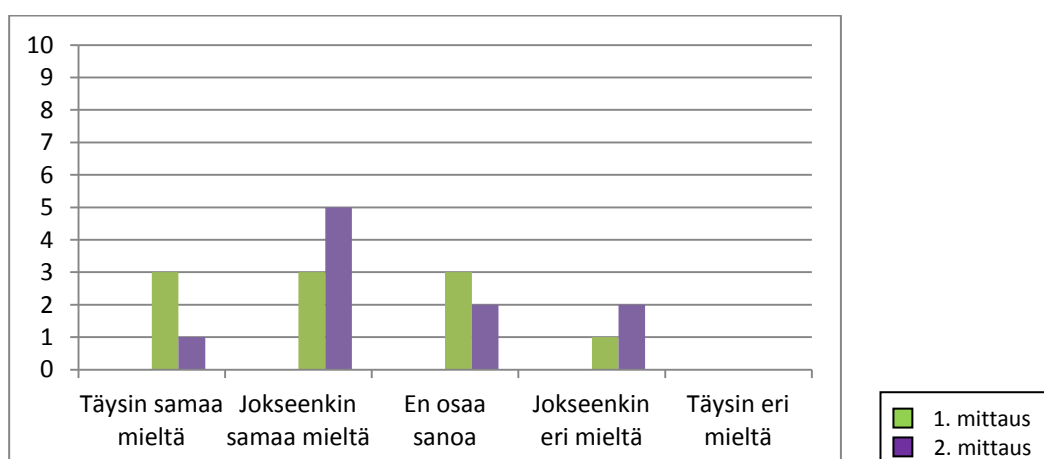
Toimintamallikokeilusta saaduista kokemuksista tulosityksikköpäälliköiltä kerättiin palaute arviointikyselyn avulla. Se sisälsi ensimmäisen arviointikyselyyn liittyneet kysymykset ja kolme avointa kysymystä toimintamallikokeilun käytännön kokemuksista. Lähetin kyselyn tulosityksikköpäälliköille 24.1.2013, ja palautusaikaa oli 31.1.2013 asti. Kymmenen tulosityksikköpäälliköä palautti lomakkeen.

Strukturoidun kyselyn tuloksia verrattiin ensimmäisen aineiston keskeisimpiin tuloksiin, jotka on kuvattu aiemmin tässä luvussa. Liitteessä 16 on yhteenveto uusintakyselyn vastauksista.



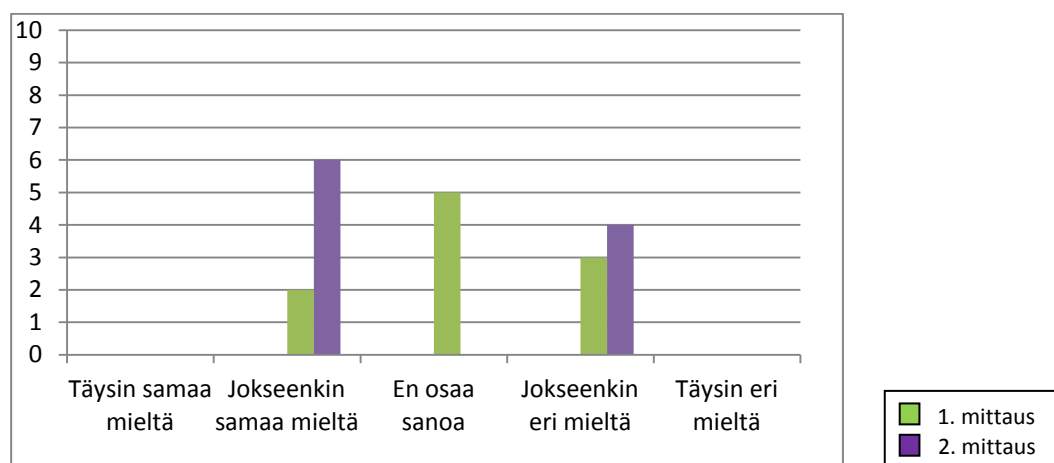
Kuvio 11. Hallitsen tehtävieni aikataulun (n=10)

Tulosityksikköpäälliköiden vastaukset tehtävien aikataulun hallinnasta on kuvattu kuviossa 11. Toisessa mittauksessa kahdeksan vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että hallitsee tehtävien aikataulun, kun taas ensimmäisessä mittauksessa kuusi vastaajaa ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Siten jokseenkin samaa mieltä olevien lukumäärä oli toisessa mittauksessa korkeampi. Lisäksi kukaan ei toisessa mittauksessa ollut eri mieltä tehtävien aikataulun hallintaa koskevan väitteen suhteen. Ensimmäisessä mittauksessa jokseenkin eri mieltä oli yksi vastaajista ja kolme vastaajaa ei osannut sanoa tehtäviensä aikataulun hallinnasta. Verrattaessa ensimmäisen ja toisen mittauksen tuloksia keskenään, voidaan todeta, että tehtävien aikataulun hallinnassa oli tapahtunut jonkin verran paranemista.



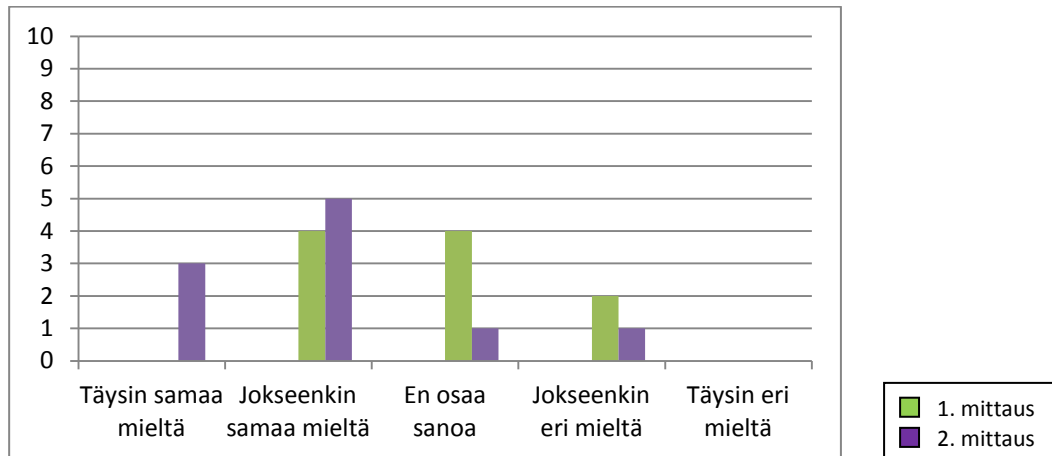
Kuvio 12. Määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät (n=10)

Kuviossa 12 on esitetty tuloksyksikköpäälliköiden vastaukset määräaikojen paineen ja jatkuvi- en keskeytysten aiheuttamasta häiritsevyydestä tärkeisiin asioihin keskittymisessä. Toisen mittauksen tulosten mukaan kuusi tuloksyksikköpäällikköä ilmoitti olevansa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä määräaikojen paineen ja keskeytysten häiritsevyydestä. Kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa. Verrattaessa tuloksia ensimmäiseen mittaukseen voidaan havaita, että toisessa mittauksessa määräaikojen paineen ja keskeytysten häiritsevyyden kokemuksissa oli tapahtunut pieniä muutoksia. Täysin samaa mieltä oli aiempaa harvempi vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä olevien osuus oli kasvanut kahdella.



Kuvio 13. Osaan torjua voimiani ja energiaani syövät aikavarkaat (n=10)

Tuloksyksikköpäälliköiden vastaukset aikavarkaiden torjumisen osaamisesta on kuvattu kuviossa 13. Toisessa mittauksessa vastaajista kuusi oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he osaavat torjua aikavarkaat ja neljä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. En osaa sanoa -vastauksia ei saatu tässä mittauksessa lainkaan. Verrattaessa ensimmäisen ja toisen mittauksen tuloksia keskenään voidaan todeta, että aikavarkaiden torjunta on parantunut.



Kuvio 14. Varaan riittävästi aikaa perheelleni ja läheisilleni (n=10)

Kuviossa 14 on esitetty tulokset väittämään perheelle ja läheisille varatun ajan riittävydestä. Ensimmäisestä mittauksesta poiketen vastaajista kahdeksan oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he varaavat riittävästi aikaa perheelleen ja läheisilleen. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli yksi vastaajista. Siten mittausten välillä oli tapahtunut selkeää paranemista.

Tulosityksikköpäälliköiden tuloksissa elämään tyytyväisyys oli pysynyt samana eli vastaajista kaikki olivat täysin tai jokseenkin tyytyväisiä elämäänsä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tehtävien aikataulun hallinnassa oli tulosityksikköpäälliköiden työssä tapahtunut pieni muutos parempaan. Syynä tähän voi olla, että toinen mittaus tehtiin organisaatiomuutoksen jälkeen, jolloin työ- ja tehtävätilanne oli selkiintynyt. Toisaalta mittaukset toimivat interventioina, jolloin kysymykset pysäyttivät tarkkailemaan omaa ajankäytön hallintaa aiempaa tarkemmin ja mahdollisesti tekemään muutoksia. Tehtävien aikataulun hallinta liittyy myös työn hallintaan. Manka (2006, 285) on todennut, että hallinnan tunnetta voidaan myös kasvattaa, mikäli ihminen kokee voivansa vaikuttaa omaa työtänsä koskevaan päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen. Työn hallinnan tunne lisää myös työn iloa, mikä näkyy aktiivisuutena.

Myös aikavarkaiden torjumisessa oli tapahtunut selkeää paranemista. Kenties asiaan oli vaikuttanut se, että aikavarkaiden käsite oli tullut tulosityksikköpäälliköille tutuksi ja toisaalta he olivat kiinnittäneet huomiota siihen, mitkä tekijät olivat heidän työnsä aikavarkaita. Aikavarkaavat aiheuttavat luonnollisesti haasteita ajankäytön hallintaan, mutta myös työskentelyn tehokkuudelle. Aarnikoivun (2010, 109) mukaan henkilökohtaisen tehokkuuden kasvattami-

sessä olennaista onkin kiireen hallinta, mikä edellyttää oman asennoitumisen pohtimista kiireeseen ja aikaan.

Tulosityksikköpäälliköiden vastauksista kävi ilmi, että määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset vaikuttivat keskittymisen kannalta tärkeisiin asioihin aikaisempaa enemmän. Niistä oli siis entistä enemmän häiriötä. Tähän lienee kaksi syytä. Ensinnäkin tulosityksikköpäälliköt olivat tulleet entistä tietoisemmiksi heille asetetuista aikapaineista ja toisaalta organisaatiomuutos oli tuonut monenlaisia paineita ja kysymyksiä työtehtävien ja arjen sujumiseksi työyksiköissä.

Vastausten perusteella voidaan todeta myös, että ihmissuhteille varatun ajan riittävyys parani jonkin verran. Tuloksiin lienee vaikuttanut muun muassa se, että organisaatiomuutoksen jälkeen tulosityksikköpäälliköiden työskentely ja yleinen elämäntilanne oletettavasti tasoittuivat ja selkeytyivät. Toisaalta interventiokin oli saanut tulosityksikköpäälliköt tarkastelemaan aiempaa täsmällisemmin ajankäyttönsä hallintaa niin työssä kuin vapaa-ajalla. Lisäksi yksi Minna Marshin koulutuspäivän painotuksista oli ihmissuhteissa, mikä oletettavasti näkyy tuloksissa siten, että tulosityksikköpäälliköt kiinnittävät enemmän huomiota ihmissuhteisiin varatun ajan riittävyyteen.

Uusintakyselyn lopussa oli myös kolme **avointa kysymystä**, johon tulosityksikköpäälliköt olivat vastanneet vapaamuotoisesti. Kysymykset liittyivät toimintamallin toimivuuteen käytännön työssä, tulosityksikköpäälliköiden omaan ajankäytön hallintaan sekä toimintamallin kehittämiseen edelleen. Saadut vastaukset analysoin induktiivisesti sisällönanalyysillä. Tuloksissa yläteemoiksi nousivat toimintamallin toimivuus käytännössä, ajankäytön hallinnan kehittyminen ja toimintamallin juurruttaminen työhön.

Toimintamallin **toimivuus käytännössä** näkyi ajankäytön tietoisena seurantaana sekä käytännön haasteina. Toiminnallisten harjoitusten tekeminen työssä toimi päälliköiden mielestä hyvin, mikä näkyi siinä, että he tarkastelivat omaa työtään ja ajankäyttöään aiempaa tarkemmin ja tietoisemmin. Harjoitukset saivat heidät pohtimaan asioita laajemmin. Muutamia tulosityksikköpäälliköitä olivat kokeilleet harjoituksia työneuvottelun alussa, ja se oli koettu positiivisena. Yksi tulosityksikköpäällikkö ilmoitti tekevänsä harjoituksia myös kotona.

”Laittoi pohtimaan asioita laajemmin.”

”Harjoitukset istuvat hyvin työhön.”

Tulosityksikköpäälliköt kokivat harjoitusten tekemisen työssä myös haasteelliseksi, koska arki vei helposti mennessään ja työskentely palasi samaan vanhaan rutiiniin. Jälkikäteen oli muisteltava, mihin esimerkiksi aamupäivä oli kulunut.

”Arki vei mennessään ja tilanne palasi entiselleen.”

Päälliköiden mielestä arjen työssä liikaa väliin tulevia tekijöitä, jolloin harjoituksen tekeminen keskeytyi itsestä riippumattomista syistä. Yhden tulosityksikköpäällikön mielestä keskittymis- harjoitus tuntui luonnottomalta.

Ajankäytön hallinnan kehittyminen näkyi ajankäytön ja työn suunnittelu lisääntymisenä siten, että tulosityksikköpäälliköt ilmoittivat tarkastavansa aikatauluun aiempaa kriittisemmin ja pitävänsä päivärytissään aiempaa väljemmän aikataulun. Tulosityksikköpäälliköt olivat kiinnittäneet huomiota myös työn priorisointiin. Toiminnallisista harjoituksista näkökulman vaihtaminen, rumien sammakoiden syöminen sekä viiden tärkeimmän tehtävän lista nousivat keskeisimmiksi. Niitä tulosityksikköpäälliköt olivat tehneet eniten ja niiden he kokivat toimivan työssä ja ajankäytön hallinnassa.

”Ajankäytön ja töiden suunnittelu lisääntyi.”

Ajankäytön hallinnan tunteen vahvistuminen ilmeni aineistossa selvästi. Tulosityksikköpäälliköt kokivat, ettei kaikkea tarvitse tehdä heti ja että asioihin voi keskittyä ja rauhoittua aiempaa paremmin. Pieni harjoitushetki antoi aikaisempaa selkeämmän ja tehokkaamman tavan työskennellä. Mielikuvat ajankäytön ratkaisumalleista tarjosivat erilaisia mahdollisuuksia työn hallintaan.

”Harjoitukset antoi selkeämmän ja tehokkaamman tavan työskentelyyn.”

”Tämä työ herätti, järjestän aikaa perheelle ja vapaa-ajan toimille.”

Ajankäytön hallinnan menetelmien käytön lisäämisen ja ajankäytön hallinnan tunteen vahvistamisen ohella aineistossa nousi esiin myös oman oivalluksen tiedostaminen, sillä tulosityksikköpäälliköiden huomio oli kiinnittynyt yöunen riittävyteen, ihmissuhdeajan järjestämiseen perheelle, omaan vapaa-ajan toimintaan, ruoka- ja kahvitaukoihin ilman työpuhelinta ja pääsyyn irti työnteosta. Aikaisemmin osa tulosityksikköpäälliköistä ei ollut tullut ajatelleeksi työn aikavarkaita.

Ajankäytön hallintaan liittyvän toimintamallikokeilun käytön kehittämisen tulosityksikköpäälliköt kokivat tarpeelliseksi ja siten myös **toimintamallin juurrutustyön** tärkeäksi. Tulosityksikköpäälliköiden mukaan toimintamallin käyttöä tuli jatkaa ja kehittää organisaation tasolla siten, että tehtävien raporttien ja selvitysten aikataulut liikkuvat riittävän pitkällä aikavälillä ja että ilmoitettu päivämäärä tarkoitti viimeistä toimitusaikaa. Lisäksi tulosityksikköpäälliköiden mielestä ajankäytön hallinnan menetelmiä tuli opettaa erilaisten koulutusten kautta esimiehille ja siirtää ne myös työyhteisöihin.

Esimiestasolla tulosityksikköpäälliköt saattoivat käyttää toimintamallin harjoituksia erilaisissa palavereissa. Toimintamallin tuli myös tukea omaa oivaltamista ja sallia erilaisuus. Esimiestasolla oli hyvä huomata, että rumia sammakoita eli hankalia asioita tulee aina olemaan. Tärkeää oli myös oppia vaihtamaan näkökulmaa ja tarkastelemaan asioita ääneen ja monelta suunnalta. Vastauksista ilmeni, että toimintamalliharjoitukset koskivat myös henkilöstöä, esimerkiksi kiireen kesytys -harjoitukset ennen kotikäyntiä olisivat paikallaan tehostamassa työhallintaa.

”Palavereissa kertoa ajanhallinnasta, tunteesta ja rauhoittumisesta.”

Tuloksista nousi esille, että toimintamallista voisi koota tarjottimen työhyvinvoinnin edistämisen työkaluiksi. Toisaalta harjoitteet voisivat toimia vertaistuen pohjana tai työnohjauksessa. Myös työterveyshuolto voisi hyödyntää toimintamallia työhyvinvoinnin edistämistyössä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että avointen kysymysten tulokset vahvistivat strukturoidusta kyselystä saatuja tuloksia. Avointen kysymysten tulosten perusteella toiminnallisilla harjoituksilla näytti olevan selvästi ajankäytön hallintaa edistävä vaikutus, mikä ilmeni ajankäytön hallinnan menetelmien käytön tietoisena lisääntymisenä, ajankäytön hallinnan tunteen vahvistumisena sekä oman oivalluksen kautta tapahtuvana käyttäytymisen muutoksena. Lisäksi ihmissuhteisiin ja omaan virkistytymiseen käytetyn ajan tietoiseen lisäämiseen olivat tulosityksikköpäälliköt kiinnittäneet aiempaa enemmän huomiota.

Toisaalta avointen kysymysten tuloksissa nousi esille, että ajatus- ja toimintatapojen muuttaminen on haasteellista ja uusien mallien omaksuminen vaatii sitkeyttä ja pitkäjännitteisyyttä. Muutos ei ole koskaan helppoa. Jopa positiiviset muutokset työssä ja elämässä nostavat stressipisteitä, puhumattakaan elämän tuomista kriiseistä tai työelämän suurista muutoksista, jos aiempi ennustettavuus ja turvallisuus häiriintyvät. Lisäksi nopean tuloksen vaatimuksessa unohtuu, että muutokset esimerkiksi työtavoissa muuttuvat hyvin hitaasti. Pysyviä muutoksia

opitaan hitaasti ja ne edellyttävät pitkäaikaista harjoittelua. (Mönkkönen & Roos 2010, 26 - 27.) Tämän vuoksi on tärkeää, että tulosityksikköpäälliköt tiedostavat, että ajankäytön hallinnan kehittäminen vaatii aikaa.

8.6 Keskustelutilaisuus ja arviointi kehittämistehtävän prosessista

Tulosityksikköpäälliköille järjestettiin 31.1.2013 kehittämistehtävän loppuvaiheeseen liittyvä keskustelutilaisuus Kajaanin ammattikorkeakoululla. Tilaisuuden tavoitteena oli saada vasta-kaikua ajankäytön ja työn hallinnan edistämiseen liittyvistä asioista sekä toimintamallin käytöstä. Paikalla oli viisi osallistujaa. Tilaisuudesta kirjasin ylös pääkohdat, jotka nousivat keskustelussa esille.

Tilaisuuden alussa projektipäällikkö kävi läpi kehittämistehtävän etenemisen toimintatutkimuksen syklien mukaan ja esitteli arviointikyselyn alustavat tulokset toimintamallikokeilusta. Tulosten mukaan tulosityksikköpäälliköt olivat kokeneet toimintamallikokeilun positiivisesti ja se oli pysäyttänyt heitä miettimään omia toimintatapojaan ajankäytön hallinnassa. Sen jälkeen keskustelu eteni vilkkaasti. Todettiin, että toimintamallia tulee kehittää astetta eteenpäin ajankäytön hallinnan toimintakäsikirjaksi, jota voisi levittää muihinkin työyksiköihin. Lisäksi keskusteltiin johtamistyön priorisoinnin ja delegoinnin merkityksestä ajankäytön hallinnassa. Osallistujat korostivat myös, että kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa ovat erittäin merkityksellisiä ajankäytön ja työn hallinnan sekä työhyvinvoinnin vahvistamisen näkökulmasta.

8.7 Ajankäytön hallinnan toimintakäsikirja

Projektiryhmässä työstettiin toimintamallikokeilun arviointitulosten ja keskustelutilaisuudesta saadun palautteen perusteella toimintamalliversio ajankäytön hallinnan toimintakäsikirjaksi, johon yhdistettiin toiminnallisten harjoitusten lisäksi sähköisten viestintävälineiden käytön hallintaan liittyvä suositus. Lisäksi toimintakäsikirjaan laadittiin luku 2, joka kirjoitettiin yhdessä projektiryhmän kanssa. Se sisälsi työn priorisointiin, delegointiin, aikavarkaisiin ja palaverikäytäntöjen tehostamiseen liittyvät osiot. Projektiryhmässä jaettiin kyseiset aiheet neljän projektiryhmäläisen kesken. Projektipäällikkö oli alustavasti jokaiseen aihealueeseen laatinut jäsenlleen rungon, johon itse kukin ryhmäläinen kirjoitti oman pohjatekstinsä. Tämän jäl-

keen projektipäällikkö yhdistit tekstit ja muokkasi ne tekstityylin mukaisiksi. Projektiryhmässä luettiin ja kommentoitiin saatua tekstiä, jonka jälkeen tekstiä vielä käsiteltiin ja muokattiin yhdessä.

Ajankäytön hallintaa -toimintakäsikirja esimiehille sisältää kolme lukua, jotka ovat henkilökohtainen tehokkuus ja ajankäytön hallinta, sähköisten viestintävälineiden käytön hallinta sekä toiminnallisia harjoituksia oivaltavaan stressin hallintaan ja ajankäyttöön. Kehittämistehtäväprosessi on etenemässä toimintatutkimuksen syklien mukaisesti kolmanteen sykliin, joka sisältää toimintakäsikirjan käytäntöön viemisen.

Ohjausryhmässä suunniteltiin ja refleктоitiin sitä, miten toimintakäsikirjan juurruttamien toteutetaan. Koska toimintakäsikirjan tehtäviä voidaan soveltaa etäjohtamistyön ohella myös muuhun työskentelyyn työyhteisöissä, voidaan juurruttamistyötä tehdä laajemminkin. Ohjausryhmässä päätettiin, että sekä kehittämistehtävää että toimintakäsikirjaa projektipäällikkö käy esittelemässä tulosityksikköpäälliköiden ja osastonhoitajien palaverissa.

9 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistehtävän tuloksia ja arvioidaan eettisyyttä ja luotettavuutta sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi pohditaan omaa toimintaa ja kehittymistä kehittämisprosessin aikana sekä johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

9.1 Kehittämistehtävän tulosten tarkastelua

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on ollut selvittää, millaisena tuloksikköpäälliköt kokevat oman etäjohtamistyönsä ja mitä kehittämistarpeita he siinä näkevät. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on ollut edistää tuloksikköpäälliköiden etäjohtamistyön hallintaa. Avuksi hallinnan edistämiseen tuloksikköpäälliköille on kehitetty hallintaa tukeva toimintakäsikirja. Koska kehittämistehtävä on tehty työelämälähtöisesti, tuloksikköpäälliköt ovat osallistuneet koko prosessin ajan kehittämistyöhön.

Kehittämistehtävää arvioidaan yleensä koko prosessin ajan. Tehtävän toteutuksen aikana on arvioitu prosessin etenemistä ja päätösvaiheessa prosessin toimintaa ja tuloksia. Lisäksi tulee arvioida, onko kehittämistehtävälle asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet saavutettu ja onko suunniteltu aikataulu toiminut. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 114, 127.)

Kehittämistehtäväprojekti eteni laaditun toimintatutkimussuunnitelman mukaisesti. Tehtävän suunnittelu aloitettiin syksyllä 2011, mutta varsinaisesti se käynnistyi tammikuussa 2012 ja päättyi toukokuun lopussa 2013. Kehittämistehtävä kesti noin puolitoista vuotta. Toteutusaikataulu on liitteessä 17.

Kehittämistehtävän suunnitelma jätettiin väljäksi, koska toimintatutkimuksen prosessiin kuuluu myös arvaamattomuus, eikä kaikkiin prosessin aikana nouseviin kysymyksiin voi varautua ennalta (Huovinen & Rovio 2010, 96). Kainuun maakunta -kuntayhtymässä tapahtunut organisaatiomuutos kesken kehittämistehtäväprosessin toi kehittämistyöhön omat haasteensa ja hidasteensa. Suurimmat ongelmat liittyivät yhteisen ajan löytymiseen sekä tuloksikköpäälliköiden aikapulaan. Lisäksi kehittämistehtävän aikana tarkka interventioiden suunnittelu oli tärkeää, jotta tuloksikköpäälliköt saattoivat osallistua kehittämistehtävään etäältä. Vies-

tintä tapahtui molempiin suuntiin pääasiassa sähköpostin välityksellä. Kehittämistyöhön osallistui 10 tulosityksiköpäällikköä.

Kehittämisprosessi eteni toimintatutkimuksen mukaisesti sykleittäin. Ensimmäisen syklin aikana kartoitettiin tulosityksiköpäälliköiden etäjohtamistyön kehittämistarpeet. Keskeiseksi kehittämisen kohteeksi nousi ajankäytön hallinta. Sitä tarkennettiin vielä projektiryhmässä, jolloin kehittämisen kohteeksi muodostuivat ajankäytön hallinnan menetelmät sekä tunne ajankäytön hallinnasta, joita kehitettiin kahtena rinnakkaisena syklinä erilaisten interventioiden avulla.

Ajankäytön hallinnan menetelmien kehittämisessä keskityttiin viestintäosaamisen kehittämiseen, erityisesti sähköisten viestintävälineiden käytön hallintaan, koska ryhmähaastattelun tuloksista nousi esille tarve vahvistaa juuri sitä. Interventioina käytettiin benchmarking-vierailua suureen yksityiseen organisaatioon, videokokouksen järjestämistä sekä asiantuntija-alustusta. Saatujen aineistojen ja kokemusten pohjalta projektiryhmä työsti sähköisten viestintävälineiden käytön toimenpidesuosituksia. Sähköisten viestintävälineiden käyttö helpottaa etäjohtamistyötä ja säästää aikaa, kustannuksia ja matkustamisen vaivaa.

Ajankäytön hallinnan tunteen kehittämistyön toteuttivat tulosityksiköpäälliköt itse. Interventioina käytettiin päiväkirjaseuranta, ajankäytön arviointikyselyä, koulutuspäivää sekä toimintamallikokeilua. Loppuarvioinnin tulosten mukaan kehittämistyöllä oli tulosityksiköpäälliköiden ajankäytön hallintaa edistävä vaikutus: tietoisuus ajankäytöstä lisääntyi, työn suunnittelu ja ennakointi paranivat sekä työhön tuli selkeyttä ja tehokkuutta. Tulosityksiköpäälliköt kiinnostivat aiempaa enemmän huomiota myös ihmissuhde-aikaan ja vapaa-ajan toimiin.

Kehittämistyöprosessin aikana esimiehille kehitettiin ajankäytön hallintaa tukeva toimintakäsikirja, joka sisältää seuraavia aihealueita: henkilökohtainen tehokkuus ja ajankäytön hallinta, sähköisten viestintävälineiden käytön hallinta sekä toiminnallisia harjoituksia oivaltavaan stressinhallintaan ja ajankäyttöön. Toimintakäsikirjan tavoitteena on parantaa työn suunnittelua, ajankäyttöä, kiireen ja stressin hallintaa ja läsnäolon taitoa. Toimintakäsikirjan tehtäviä voi soveltaa etäjohtamistyön ohella myös muuhun työskentelyyn työyhteisöissä. Toimintakäsikirjan sisällön juurruttamistyö jatkuu tulevaisuudessa.

Kehittämisprosessissa tärkeä osa on myös tutkimuksen tulosten julkaiseminen. Se palvelee monia päämääriä. Julkisuus auttaa tulosten hyödyntämisessä työyhteisöissä, organisaatioissa

sekä yhteiskunnassa. Toiset tutkijat voivat kehittää tai jatkaa tutkimusta edelleen ja etsiä sen pohjalta uusia ideoita. Julkisuus mahdollistaa tiedeyhteisön kehitystyön sekä kontrollin. (Mäkinen 2006, 121.) Tämän raportin, seminaariesityksen ja posterin (liite 19) sekä toimintakäsikirjan myötä tuon organisaation, työyhteisön ja kaikkien asiasta kiinnostuneiden tietoisuuteen kehittämistehtävän eri vaiheet ja tulokset. Liitteessä 18 on kehittämistehtävän tiedotussuunnitelma. Toimintakäsikirja on esitelty vanhuspalvelupäälliköiden kokouksessa 7.5.2013 sekä tulosyksikköpäälliköiden ja osastonhoitajien kokouksessa 21.5.2013. Vaikka kehittämistehtävä päättyy, toivon että toimintakäsikirjan käytön juurtuminen työyhteisöihin jatkuu.

9.2 Eettisyyden arviointi

Eettisyys on kaiken tieteellisen toiminnan lähtökohta ja se tulee ottaa huomioon kaikissa tutkijan tekemissä valinnoissa. Yleisesti hyväksytyjä tutkimukselle asettavia kriteereitä ovat arvovapaus, luotettavuus, objektiivisuus, kriittisyys ja arvioitavuus. Eettisesti kestävässä tutkimuksessa on arvioitava tutkimusprosessin eri ratkaisujen kestävyys ja pohdittava sitä, mikä merkitys tutkimuksella on todellisuuskuvalle, jota se on luomassa. (Kuula 2006, 25 - 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 132 - 133; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172 - 173.)

Tutkimuksen luotettavuuteen, eettiseen hyväksyttävyyteen ja tulosten uskottavuuteen vaikuttaa, onko tutkimus toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Siinä tulee soveltaa myös tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä olla avoin tutkimuksen tulosten julkaisussa. Huolellinen tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sisältyvät hyvään tieteelliseen käytäntöön. Lisäksi tutkijan asema, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet on välttämätöntä määritellä. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja tutkimuksen rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä on tutkimuksen tekijällä itsellään ja tutkimusryhmän johtajalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Pyrin tutkijana olemaan työssäni huolellinen, tarkka ja rehellinen koko kehittämisprosessin ajan.

Kehittämistehtäväprosessin aikana eettisiä seikkoja on tarkasteltu tutkimusaiheen valinnasta tutkimuksen suunnitteluun, aineistonkeruumenetelmien valintaan, aineistonkeruutilanteeseen, aineiston analysointiin, tulosten tulkintaan ja raportointiin asti. Koulun ja työelämän edustajat ovat olleet mukana prosessissa seuraamassa ja arvioimassa sitä. Prosessin eteneminen kuvataan ja saadut tulokset julkaistaan opinnäytetyön muodossa. Tutkimuslupa haettiin

Kainuun maakunta -kuntayhtymän ja Kajaanin ammattikorkeakoulun lupakäytäntöjen mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuvien ihmisten yksityisyydestä, loukkaamattomuudesta, kunnioittamisesta sekä itsemääräämisoikeudesta on huolehdittava. Tutkittaville on annettava tutkimuksesta riittävästi tietoa, jonka pohjalta he itse ratkaisevat, osallistuvatko he tutkimuksiin vai eivät. Heille on kerrottava perustiedot tutkimuksesta, tutkijoista sekä kerätyn tiedon käyttötarkoituksesta. (Kuula 2006, 61 - 62; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 174 - 175.) Lähtien osallistumiskutsun kehittämistehtävän alkukartoitukseen kaikille niille tuloksikkopäälliköille, jotka ohjausryhmä oli määritellyt kehittämistehtävän alussa. Kutsu sisälsi keskeiset tiedot kehittämistehtävästä, sen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Myöhemmin kerättyihin aineistoihin liitin saatekirjeen, jonka tavoitteena oli paitsi motivoida tutkimuksen osallistujia myös jakaa tietoa tutkimuksen tarkoituksesta.

Tutkimuksen eettisyyteen liittyy myös luottamuksellisuuden vaade. Tutkimukseen osallistuvien tiedot on säilytettävä tutkimusprosessin ajan siten, etteivät ulkopuoliset voi tunnistaa niitä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176 – 177.) Kehittämistehtävän aikana saadut haastattelu-, kysely- ja päiväkirja-aineistot olivat ainoastaan kehittämistehtävän tekijän saatavilla ja ne hävitettiin kehittämistehtävän valmistuttua.

9.3 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimusta. Sillä tarkoitetaan tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Luotettavuuden tarkastelun tulee sisältyä tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin: tutkimuksen suunnitteluun, mittareiden laadintaan, aineiston keräämiseen, aineiston laatuun, aineiston analyysiin, tulosten esittämiseen ja johtopäätösten tekemiseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 158 - 159.)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein validiteetin eli pätevyuden ja reliabiliteetin eli täsmällisyyden käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan totuutta tai virheettömyyttä, vastaavuutta todellisuuden ja siitä tehtyjen väittämien välillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan menetelmän johdonmukaisuutta ja käyttövarmuutta, toisin sanoen sitä, että satunnaisvirheet tai olosuhteet eivät vaikuta lopputulokseen. Toimintatutkimuksessa validiteettitarkastelu on ongelmallista, koska tulkintojen katsotaan rakentavan todellisuutta. Tämän vuoksi on mahdo-

tonta saavuttaa todellisuutta, johon väitteitä verrataan. Sellaisenaan myös reliabiliteetti on ongelmallinen väline toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, koska toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin eikä välttämään niitä. Tällöin saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on vastoin sen pyrkimyksiä. Monien laadullisen tutkimuksen tekijöiden mielestä validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat vain määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135 - 136; Heikkinen & Syrjäla 2010, 147 - 148.)

Kehittämistehtävässä käytin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen aineistoja oli viisi ja määrällisiä aineistoja kaksi. Anttilan (2006, 469) mukaan monistrategiset tutkimusotteet tarkoittavat, että samaa tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri suunnalta, monimenetelmällisesti. Tässä kehittämistehtävässä monimenetelmällisyyden tarkoituksena ei ollut niinkään lisätä tutkimuksen luotettavuutta, vaan tarkoituksena oli saada ryhmähaastattelutulosten, brainwriting-tulosten, tuplatiimitulosten, päiväkirjaseurantatulosten sekä kyselyistä saatujen tulosten avulla monipuolisesti eri näkökulmien välittämää tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen aineiston luotettavuudelle ei ole olemassa selkeitä kriteereitä. Luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin, erityisesti aineiston keruuseen ja analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää uskottavuutta, vahvistettavuutta, merkityksellisyttä, toistuvuutta, kylästeisyyttä ja siirrettävyyttä. (Janhonen & Nikkonen 2003, 72 - 73.) Tarkastelen kehittämistehtäväni luotettavuutta näiden kriteereiden kautta.

Uskottavuus tarkoittaa tulosten kuvaamista niin tarkasti, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Yleensä kategorioiden eli teemojen sisältöjä kuvataan alakategorioilla eli alateemoilla. Näiden muodostaminen vaatii tutkijalta kiinnittymistä toisaalta empiiriseen aineistoon ja toisaalta käsitteelliseen ajatteluun. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160; Janhonen & Nikkonen 2003, 258.) Olen pyrkinyt tekemään ja kuvaamaan kehittämistehtävän vaiheet mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti.

Todeksi vahvistettavuus edellyttää sitä, että tutkimustulokset perustuvat aineistoon eivätkä tutkijan käsityksiin (Janhonen & Nikkonen 2003, 259). Olen käyttänyt kehittämistehtävässäni monipuolista lähdeaineistoa. Olen etsinyt tietoa internetistä, kirjoista, tutkimuksista ja lehtiartikkeleista. Lisäksi olen kuvannut aineistoa autenttisilla lainauksilla, jotta lukija pystyisi arvioimaan tulosten vahvistettavuuden.

Tulosten merkityksellisyyden arviointi tarkoittaa tutkittavan ilmiön esiintymistä ja merkitystä kyseessä olevassa tutkimuskontekstissa (Janhonen & Nikkonen 2003, 73). Uskon, että kehittämistehtävä lisää tietämystä ajankäytön hallinnasta sekä etäjohtamistyössä että laajemmin työyhteisöissä. Hyvällä ajankäytön hallinnalla edistetään työnhallintaa sekä itsensä johtamista.

Toistettavuus ei laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tarkoita sitä, että toinen tutkija tulisi samaa aineistoa käsitellessään samaan lopputulokseen, vaan sitä, että ilmiön tai prosessin voidaan osoittaa toistuvan tai muuttuvan tietyn mallin tai kaavan mukaan (Janhonen & Nikkonen 2003, 73). Toimintatutkimus voi olla myös toistettavissa kuten muukin tutkimus. Riippuu kuitenkin sen lähtökohdista, osaamisesta ja asioiden hallinnan tasosta sekä tutkimukseen osallistuvien vastaavista piirteistä, millaisena sen tulokset esiintyvät. (Anttila 2006, 447.)

Kyllästeisyys eli saturaatio puolestaan merkitsee sitä, että tutkimuksen tekijä on saanut ilmiöstä kaiken oleellisen esille (Janhonen & Nikkonen 2003, 73). Kehittämistehtävään liittyvään lähdekirjallisuuteen olen perehtynyt koko prosessin ajan. Pyrin hyödyntämään lähteistä oleellisen tiedon. Kehittämistehtävän aikana käytössäni oli useita tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja, jotka tuottivat huomattavan määrän kehittämistehtävään liittyvää materiaalia sekä tietoa tutkittavasta ilmiöstä eri näkökulmista. Toisaalta harvempia tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja käyttämällä materiaalin määrä olisi luultavasti pysynyt hallittavampana ja paneutumiseni aineistojen käsittelyyn ja analysointiin olisi sitä kautta voinut olla entistä syvempää.

Tutkimuksen tekijän on arvioitava myös sitä, missä määrin tulokset ovat siirrettävissä toiseen samanlaiseen kontekstiin niin, että tulkinnat pitävät yhä paikkansa. Siirrettävyys viittaa siihen, millaista sovellusarvoa tuloksilla on. Se ei ole tulosten yleistettävyyttä toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Se tarkoittaa sitä, että tulokset ovat siirrettävissä samankaltaisiin yhteyksiin kuin missä tutkimus on toteutettu. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Kehittämistehtäväprosessin aikana kerätyt aineistot ja niistä saadut tulokset ovat ainutlaatuisia. Niitä ei sellaisenaan voi siirtää toiseen samanlaiseen kontekstiin. Toimintatutkimuksella ei myöskään tavoitella yleistettäviä tuloksia. Tuloksilla on merkitystä yleensä vain asianosaisille työyhteisöille. Ajankäytön hallinnasta tehdyn toimintakäsikirjan käyttö on oletettavasti kuitenkin siirrettävissä myös muihin työyhteisöihin.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla validiteettia ja reliabiliteettia, jotka olen määritellyt jo tämän luvun alussa. Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen va-

liditeettiin. Ulkoinen validiteetti käsittää tarkastelun siitä, kuinka hyvin tulokset ovat yleistettävissä tutkimuksen otoksen ulkopuolelle. (Heikkilä 2010, 186; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 152.) Kehittämistehtävän alussa ohjausryhmässä määriteltiin kohderyhmä, joka tässä tapauksessa oli otos. Otokoko oli 16 tulosityksikköpäällikköä, joista 10 osallistui kehittämistehtävään. Koska otos oli pieni, ei saatuja tuloksia voida suoraan yleistää, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina.

Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Se kuvaa sitä laajuutta, jolla tulokset heijastavat todellisuutta. Sisäinen validiteetti vastaa kysymykseen siitä, mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin. Sisäinen validiteetti jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: sisällön validiteettiin, rakennevaliditeettiin sekä kriteerivaliditeettiin. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetty käsite on voitu operationalisoida mitattavaan muotoon. Rakennevaliditeetti ilmaisee sen, missä laajuudessa mittari mittaa tarkasteltavaa käsitettä. Kriteerivaliditeetti viittaa tilanteeseen, jossa samaa tutkittavaa ilmiötä voidaan mitata kahdella eri mittarilla. (Vehviläinen-Julkunen 2009, 154.)

Vaikka kehittämistehtäväni havaintoaineisto oli varsin pieni, kymmenen tulosityksikköpäällikköä, halusin myös määrällisesti tutkia tulosityksikköpäällikköiden ajankäytön arviointia. Mittarina käytin strukturoitua kyselylomaketta, jonka olin laatinut Salmimiehen ja Ruudun (2009, 177 - 178) työkirjan pohjalta ja jonka muokkasin tähän kyselyyn sopivaksi. Kehittämistehtävän loppuvaiheessa käytin samaa strukturoitua kyselylomaketta myös uusintakyselyssä.

Mittarin esitestaus on tärkeä osa mittarin luotettavuutta ja sillä on huomattava rooli mittarin validiteetin arvioinnissa. Sen avulla varmistetaan, että mittari on toimiva ja ymmärrettävä. (Vehviläinen-Julkunen 2009, 154.) Esitetasin strukturoidun kyselylomakkeen kuudella ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijalla. Esitestauksen perusteella kyselylomakkeen kysymysten määrää vähennettiin 20 kysymyksestä 16 kysymykseen, mutta muuten kysymysten sisältöä ei muutettu.

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetti saavutetaan, kun mittaus on luotettavaa ja ei-sattumanvaraista. Se on tutkimuksessa käytetyn mittarin ominaisuus. Siihen vaikuttavat monet tekijät kuten tutkittava henkilö, tutkimustilanne ja tutkimuksen järjestelyt. (Vehviläinen-Julkunen 2009, 152.) Lisäksi reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla. Reliabiliteettiin sisältyy myös analyysin arvioita-

vuus ja uskottavuus. (Anttila 2006, 518.) Tutkimusraportin pohjalta pyrin kuvaamaan, kuinka olen päätenyt esitettyihin tulkintoihin.

Anttilan (2006, 518) mukaan kehittämishankkeessa luotettavuutta tulee tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta, koska tieteellisten kriteerien lisäksi on otettava huomioon reaali-maailman vaatimukset. Kehityshankkeen tuloksia voidaan arvioida edellä aiemmin esitettyjen kriteerien lisäksi myös siten, että tarkastellaan, onko esimerkiksi hankkeen taustalla todellinen ratkaistava ja ratkaistavissa oleva ongelma, onko ongelma sellainen, jonka ammattiala katsoo tarpeelliseksi ratkaista, tai onko ratkaisu hyödyllinen ja hyödynnettävissä laajemminkin kuin vain yhteen erityistapaukseen.

9.4 Oman toiminnan ja kehittymisen arviointi

Ammatillisella kasvulla tarkoitetaan niitä kehittämistoimenpiteitä, jotka kohdistuvat pätevyyden ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Se alkaa koulutuksen aikana ja jatkuu elinikäisenä prosessina. Ammatilliseen kasvuun liittyvät läheisesti myös uralla eteneminen ja kehittyminen, joka sisältää oman kasvun kautta saadut uudet tiedot, taidot ja valmiudet. Työkokemus ei yksistään tee uraa, vaan uran määrittelevät tiedon luomisen prosessit ja ihmisen osallistuminen niihin sekä niistä omaksutut taidot, asiantuntemus ja vuorovaikutusverkostot. (Mäkisalo 2003, 190 - 191.)

Aloitin kehittämistehtävän tekemisen tammikuussa 2012. Kehittämistehtävän etenemisestä vastaaminen on ollut merkityksellistä johtamisosaamisen kehittymisen näkökulmasta. Prosessin aikana saatuja valmiuksia projektin läpiviemisestä uskon pystyväni hyödyntämään tulevaisuudessakin.

Työyhteisöosaaminen on lisääntynyt kehittämistehtävän aikana, sillä toimin prosessin aikana laaja-alaisesti yhteistyössä useiden eri vastuualueiden tulosityksikköpäälliköiden kanssa. Koska tulosityksikköpäälliköt toimivat maantieteellisesti laajalla alueella, yhteydenpito ja sitouttaminen kehittämistehtävään tarvitsivat enemmän suunnittelua kuin lähellä olevassa työyksikössä tapahtuva kehittäminen. Sekä ohjaus- että projektiryhmä toimi aktiivisesti ja sitoutui kehittämistyöhön. Kehittämistehtävään osallistuneet tulosityksikköpäälliköt kehittivät omaa ajankäytön hallintaansa tehokkaasti, mikä näkyi erityisesti kahden vuorokauden päiväkirjaseuranan toteutumisen onnistumisena.

Luottamuksen syntyminen kehittämisprosessin aikana sekä projektipäällikön että ohjaus- ja projektiryhmän jäsenten välillä, mutta myös projektiin osallistujien ja projektipäällikön välillä, on tärkeää. Koin, että saavutimme keskinäisen luottamuksen, mitä edesauttoi se, että tunsin suurimman osan tuloksikköpäälliköistä. Keskinäinen vuorovaikutuksemme oli hyvä, mikä lisäsi luottamusta.

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamiseni on kehittämistehtävän aikana parantunut, sillä ohjaus- ja projektiryhmässä viestinnällä on suuri merkitys. Myös vuorovaikutusosaamiseni on kehittynyt, koska erilaisissa työryhmissä työskentely on ollut tiimityötä. Koska kehittämistehtävässä kehitettiin myös etäjohtamisviestintää, jouduin perehtymään tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviin asioihin. Se, että tuloksikköpäälliköt toimivat kaukana, asetti myös haasteita kehittämistehtävän aikana suoritettulle viestinnälle. Sähköposti oli käytetyin viestintäväline.

Tutkimusosaamiseni on lisääntynyt kehittämistehtävän myötä. Kehittämistehtävässä on ollut useita aineistoja, joita olen käsitellyt ja analysoinut. Menetelmien käytön monipuolisuus on toisaalta kehittänyt tutkimusosaamista, mutta toisaalta opettanut arvioimaan eri tutkimusmenetelmien käytön tarkoituksenmukaisuutta.

Innovaatio-osaaminen kehittyi koko kehittämistehtäväprosessin ajan. Toimintakäsikirjan työstäminen tapahtui yhdessä projektiryhmän kanssa. Projektiryhmässä toimintakäsikirjaa kirjoitettiin yhdessä siten, että neljä projektiryhmän jäsentä kirjoitti ennalta sovitusta aihealueista oman osansa, jota projektiryhmässä täydennettiin. Sain uudenlaisia näkökulmia sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamiseen ja opin tunnistamaan johtamisvalmiuksiani.

9.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän kehittämistehtävän tuloksia voidaan hyödyntää sekä etäjohtamistyön että ajankäytön hallinnan edistämisessä. Kehittämistehtävän avulla tuotetusta tiedosta voidaan saada viitteitä tuloksikköpäälliköiden etäjohtamistyön sekä työn hallintaa tukevien toimintamallien kehittämiseen. Tietoa voidaan hyödyntää paitsi etäjohtamistyössä myös muussa johtamis- ja esimiestyössä.

Käytännön työelämää ajatellen tämän kehittämistyön tulokset hyödyttävät ennen kaikkea Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän johtoa, vastualueiden esimiehiä ja tuloksikköpäälliköitä. Tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa tulevia kehittämishankkei-

ta. Tämän kehittämistyön aikana saavutettiin positiivisia tuloksia ajankäytön hallinnassa tulosyksikköpäälliköiden etäjohtamistyössä. Päälliköt arvioivat ajankäytön hallinnan menetelmien ja ajankäytön hallinnan tunteen kehittyneen myönteiseen suuntaan. Koska uusien ajankäytön toimintamallien toteuttaminen vaati muutosta, palattiin helposti entiseen vanhaan malliin. Jotta toimintamallit juurtuisivat ja olisivat hyödyksi johtamistyössä, tulee ajankäytön hallintaan kiinnittää huomiota esimerkiksi esimiesten koulutuksissa. Ajankäytön hallinnan juurrutustyö on tärkeää, koska työn hallinta ja itsensä johtaminen liittyvät läheisesti ajankäytön hallintaan. Hyvällä ajankäytön hallinnalla on positiivisia vaikutuksia johtajaan itseensä, mikä heijastuu työyhteisöön ja henkilöstöön sekä sitä kautta asiakas- ja potilastyöhön. Siten sillä on kerrannaisvaikutus, jolla on laaja-alaista merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon työssä, työn tehokkuuden vahvistumisessa ja työhyvinvoinnin lisääntymisessä.

Kehittämistehtävän yllättävänä havaintona voidaan pitää sitä, että hyvinkin pienillä arkipäivän muutoksilla on ajankäytön hallintaan monia suotuisia vaikutuksia. Vaikka toimintakäsikirjan ohjeet ovat johtajille ja esimiehille tuttuja, arkisia rutiineja, niiden systemaattisella käytöllä on tämän kehittämistehtävän tulosten valossa vaikutusta työn tehokkuuden lisääntymiseen.

Tämän kehittämistehtävän aikana havaittiin, että tulosyksikköpäälliköt tarvitsevat lisää tietoa ja koulutusta sähköisten viestintävälineiden käyttöön ja niiden hallintaan. Etenkin etäjohtamistyössä tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset viestintävälineet ovat kustannustehokkaita ja säästävät aikaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että sähköisten viestintävälineiden käytöstä etäjohtamistyössä tarvitaan koulutuksen lisäksi myös yhtenäiset ohjeet Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään.

Kehittämistehtävän aikana jatkotutkimuksen aiheeksi nousi johtamistyössä tiedonhallinnan osaamisen tutkiminen. Jatkossa olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten vuorovaikutuksellinen johtaminen toimii etäjohtamistyössä esimiesten ja henkilöstön näkökulmasta.

Edistämällä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän tulosyksikköpäälliköiden ajankäytön hallintaa voidaan todistetusti parantaa työn hallintaa. Työn hallinnan edistäminen edellyttää tehokasta työn ja ajankäytön suunnittelua, hyvää viestintäosaamista ja hyvää itsensä johtamista. Nämä edellytykset soveltuvat luonnostaan muuhunkin johtamistyöhön. Tulosyksikköpäälliköiden työn hallinnan tueksi kehittämistehtävän aikana kehitettiin toimintakäsikirja esimiehille ajankäytön hallintaan. Tämä toimintakäsikirja julkaistaan sähköisessä muodossa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän esimiesten käyttöön e-työpöydälle työ-

hyvinvoinnin työkaluksi. Vaikka kehittämistehtävä päättyy, ajankäytön hallinnan juurrutustyö jatkuu ja kehittyy.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä taidot, menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell OY.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. ARENE ry. 2010. Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Carroll, TL. 2005. Leadership skills and attributes of woman and nurse executives. Challenges for the 21 century. *Nursing Administration quarterly* 29 (2), 146 – 53.
- Creswell, J. & Plano Clark, VL. 2007. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 25 - 40.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. 7. - 8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkinen, H.L.T., 2007. Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 196 - 209.
- Heikkinen, H.L.T., 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 16 - 19.

- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 145 - 146.
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista - Kuinka etätyö voi auttaa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 25/2009.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hotanen, J., Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Espoo: Otamedia.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. . Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 94 - 142.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö -valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Tammi.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kainuun maakunnan palveluopas. 2009. Kainuun Sanomat Oy.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Opetussuunnitelma 2011 - 2013.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. 1.- 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kantanen, K., Suominen, T., Salin, S. & Åstedt-Kurki, P. 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 2011, 23 (3), 185 - 196.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Moisio, E. & Huuhtanen, H. 2007. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 31. Työterveyslaitos.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. Painettu EU:ssa.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus, rutini johtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Siekinen, K. 2007. Syvähaastattelu. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 196 - 209.
- Sisäasiainministeriö. 2006. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanon valmisteluhanke. Asettamispäätös 29.9.2006. SM072:00/2006.

- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioutuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamatutrykikoda.
- Ylikännö, M. 2011. Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa? Tutkimuksia ajankäytöstä eri elämäntilanteissa. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 117. Tampere: Juvents Print -Tampereen yliopistopaino Oy.

Sähköiset lähteet

- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers - managerial communications at a distance. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 28.11.2011.
http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae_10_2009.pdf.
- Brainwriting-Getting More from Your Idea Sessions 2009. Viitattu 10.11.2012.
<http://www.thecreativeleadershipforum.com/creativity-matters-blog/2009/5/10/brainwriting-getting-more-from-your-idea-sessions.html>
- Hyppänen, R. 2005. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen johtamisen työskentelyn haasteita. Viitattu 15.3.2013.
http://cmhr.fi/wpcontent/uploads/2012/07/Hyppanen_TyonTuuli_012012_12062012.pdf

- Hyve -johtamisen kartta - Kainuun osahanke. Vuorovaikutteisella johtamisella uusiin tavoitteisiin. 1.3.2012 – 31.10.2014. Viitattu 12.4.2013.
[http:// maakunta.kainuu.fi/hyve_johtamisen_kartta](http://maakunta.kainuu.fi/hyve_johtamisen_kartta)
- Ideointimenetelmiä. n.d. Viitattu 6.12.2012.
www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/.../tuplatiimi.htm
- Kröger, V. 2012. Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveystalouden keskiöjohtamisen tuen mahdollistajana. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.3.2013.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120703/urn_nbn_fi_uef-20120703.pdf
- Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kokemana. Itä-Suomen yliopisto. Terveystalouden tutkimus. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.1.2013.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/urn_nbn_fi_uef-20110037.pdf
- Mohammed Khalil Al-Haddad. 2003. Leadership in Healthcare Management. Viitattu 6.4.2012
www.bahrainmedicalbulletin.com/march_2003/Leadership.pdf
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 4.1.2013.
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>
- Ruohomäki, V. 2013. Työnteon monet muodot: Etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ. Työterveyslaitos. Viitattu 15.3.2013
<http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/13>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste). Viitattu 1.5.2013.
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamissuunnitelmat_ja_hankkeet/kaste

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 1.5.2013.
www.tenk.fi

Valkonen, H. 2010. Mistä syntyy työn hallinta? Viitattu 6.12.2012.
http://www.hel.fi/hki/Tyke/fi/Ty_terveyskeskuksen+esittely/

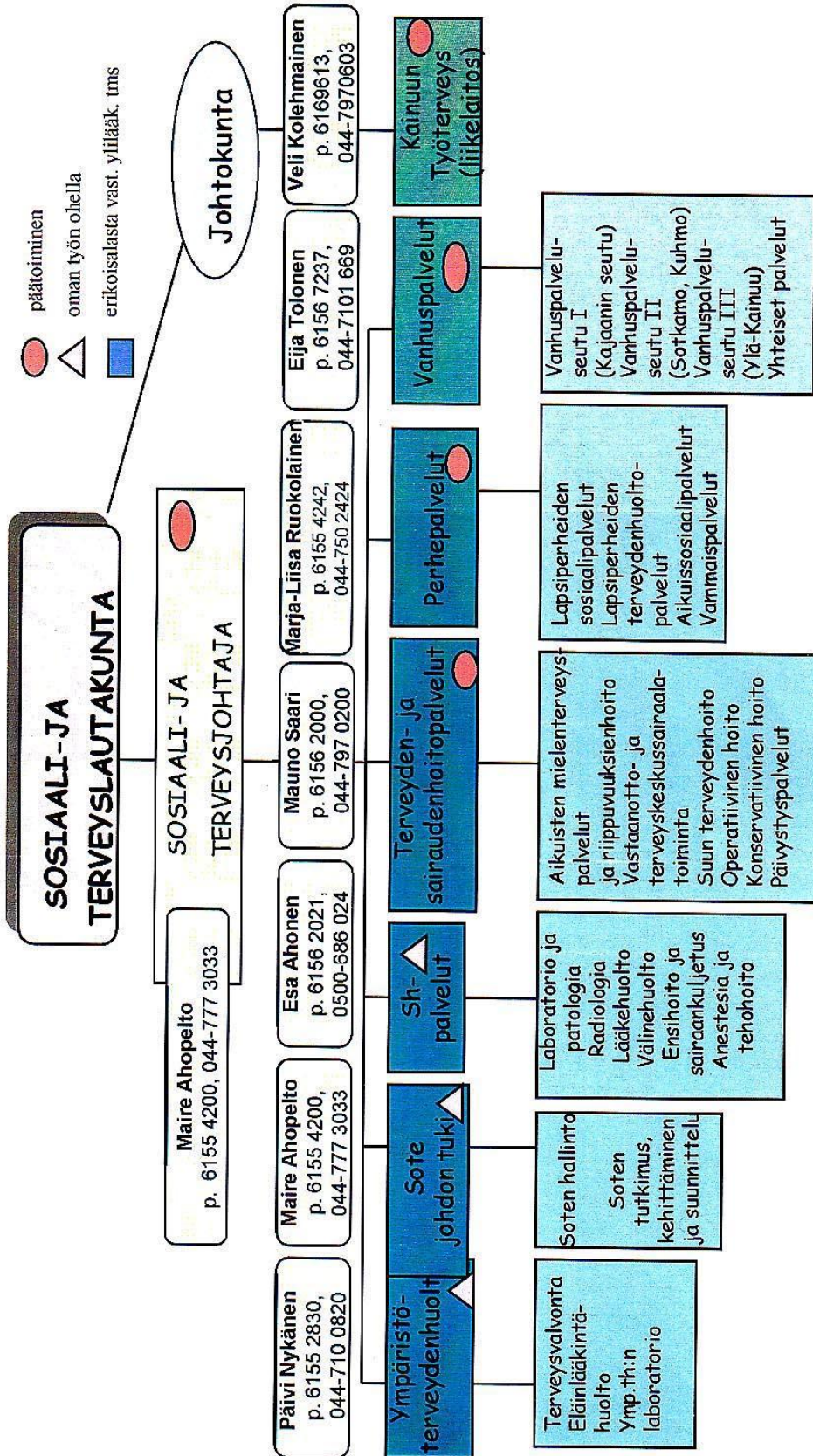
Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 16.6.2005. (423/2005). Viitattu 5.4.20013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050423>

Julkaisemattomat lähteet

Pikkarainen, M. 2012. Kehittämiskohtaja. Kainuun maakunta -kuntayhtymä. Henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2012.

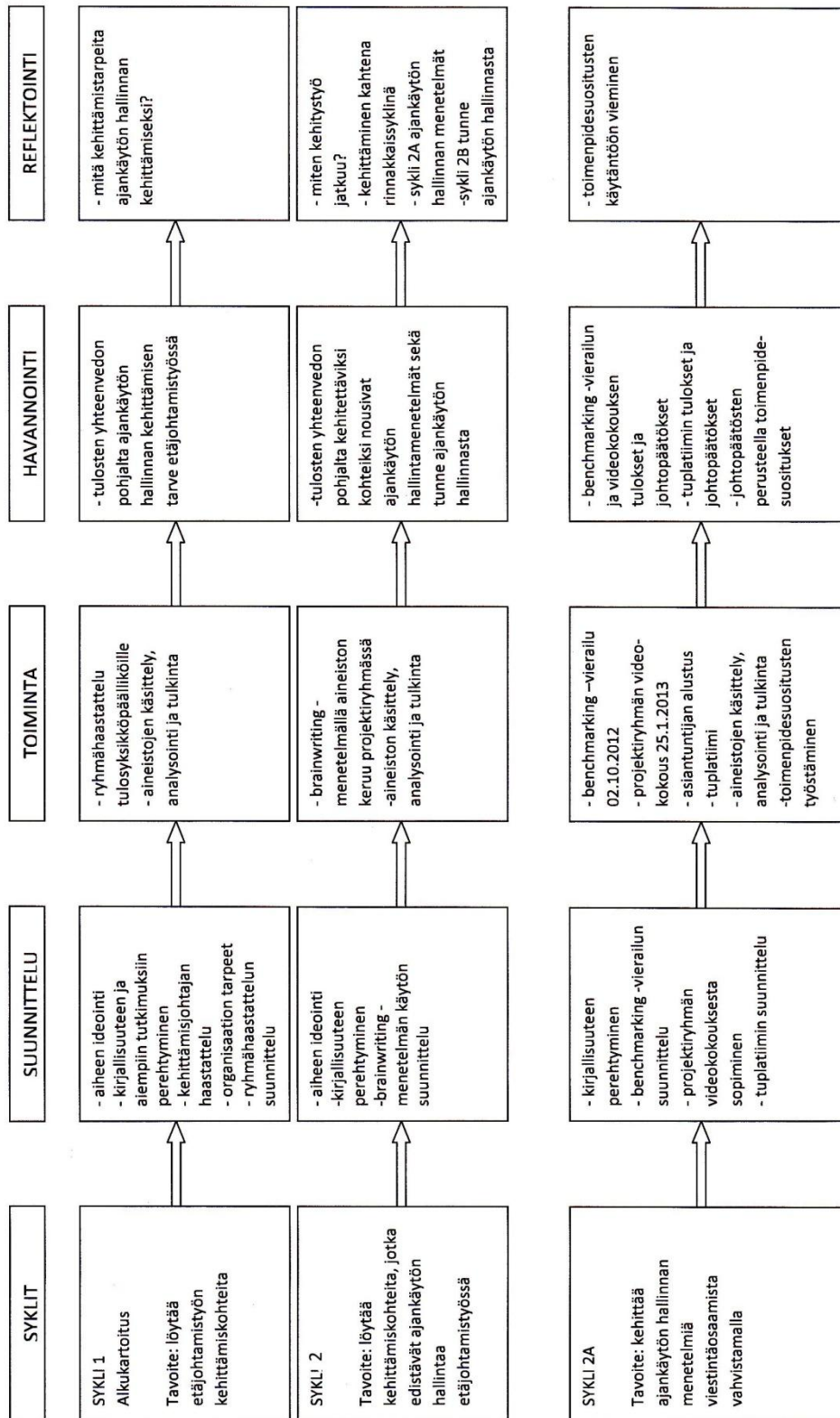
LIITELUETTELO

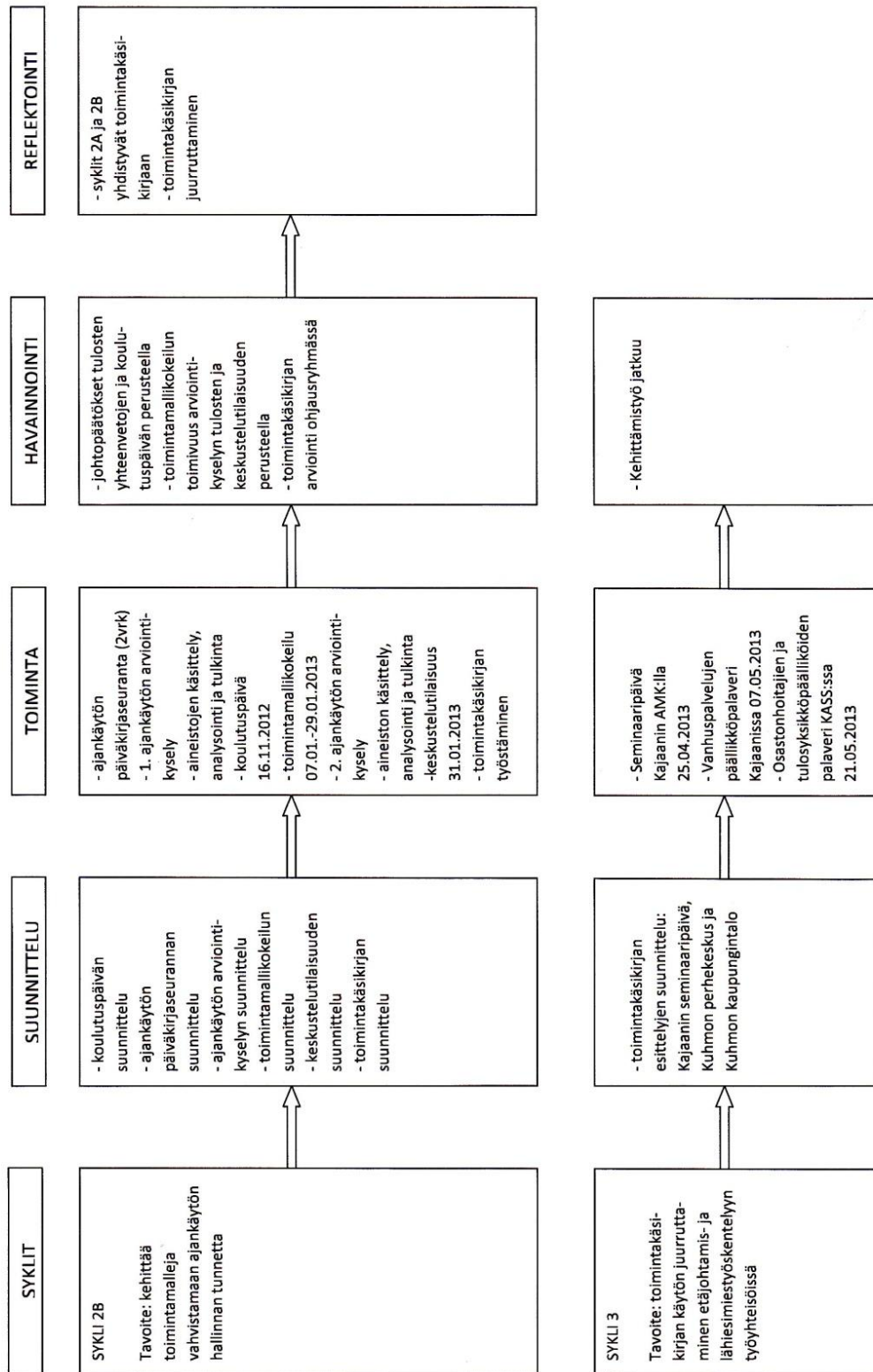
1. Kainuun maakunta -kuntayhtymän organisaatiokaavio
2. Kehittämistehtävän toimintatutkimuksen syklit
3. Ryhmähaastattelun avoimet kysymykset
4. Ryhmähaastattelun taustatietolomake
5. Ajankäytön seurannan päiväkirjalomake saatekirjeineen
6. Ajankäytön arvioinnin kyselylomake 1.
7. Ajankäytön arvioinnin kyselylomake 2.
8. Ryhmähaastattelun induktiivisen sisällönanalyysin tulokset
9. Projektiryhmän kokousmuistio
10. Asiantuntija-alustus sähköisten viestintävälineiden käytöstä
11. Sähköisten viestintävälineiden toimenpidesuositukset
12. Yhteenveto ajankäytön arviointikyselyn 1. vastauksista
13. Kutsu Oivaltavaa stressinhallintaa ja oivaltavaa ajankäyttöä -koulutuspäivään
14. Koulutuspäivän luentomoniste
15. Kirjallinen ohje toimintamalliharjoituksista
16. Yhteenveto ajankäytön arvioinnin uusintakyselyn vastauksista
17. Kehittämissuunnitelman toteutusvaiheet ja aikataulu
18. Kehittämistehtävän kirjoitussuunnitelma
19. Kehittämistehtävän posterit
20. Ajankäytön hallintaa -toimintakäsikirja esimiehille



Tulosaluetaso: alalle soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja kokemusta johtamisesta.

AJANKÄYTÖN HALLINTA ETÄJOHTAMISYÖSSÄ TOIMINTATUTKIMUKSEN SYKLIEN MUKAISESTI





Ryhmähaastattelun avoimet kysymykset

1. Etäjohtajan työtehtävät
 - Mitkä ovat keskeiset etäjohtajan työtehtävät?
 - Miten ne eroavat lähijohtajan tehtävistä?

2. Etäjohtamisessa johtamisosaaminen
 - Millaista johtamisosaamista tarvitset etäjohtajan työtehtävissä?

3. Etäjohtamisen kehittäminen
 - Millaisia etäjohtamiseen liittyviä kehittämistarpeita sinulla on?

4. Etäjohtajan hyvinvointi
 - Mitkä tekijät tukevat etäjohtajana jaksamista?

Haluaisitko vielä sanoa jotain aiheeseen liittyvää, mikä ei ole tullut haastattelussa esille?

Haastateltaville tiedoksi:

Haastattelumateriaalia käytetään vain tutkimustarkoitukseen, eikä haastateltavien henkilöllisyyttä paljasteta.

Taustatiedot

1. Kuinka monen työntekijän esimies olet? _____ työntekijää, joista _____ etäjohtettavaa
2. Kuinka monta työpistettä sinulla on? _____
3. Kuinka kaukana on etäisin työpiste? _____
4. Kuinka usein käyt etätyöpisteissä? _____ kertaa kuukaudessa
5. Kuinka monta tuntia viikossa kuluu matkustamiseen käydessäsi etätyöpisteissä? _____ tuntia

Kiitos vastauksestasi!

Hei tulosityksiköpäälliköt!

Viime keväänä aloittamani kehittämistehtävä on etenemässä nyt toiseen vaiheeseen eli sykliin. Ensimmäiseen sykliin sisältyi alkukartoitus, jonka tein kuudelle tulosityksiköpäällikölle ryhmähaastatteluinä touko-kesäkuussa. Ryhmähaastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä etäjohtaminen on tulosityksiköpäälliköiden näkökulmasta ja millaisia kehittämistarpeita tulosityksiköpäälliköt nimeävät etäjohtamiseen liittyen.

Haastatteluaineistosta nousi esille useita kehittämisteemoja, joista ohjausryhmä valitsi oman työn ajanhallinnan. Olemme nyt projektiryhmässä työstämässä ajanhallintaan liittyviä asioita. Keskeiseksi ideaksi nousi koulutuspäivämuotoisen tilaisuuden järjestämisen, jossa aiheena olisi ”Oman työn ajanhallinta”. Koulutuspäälliköltä saimme vinkin, että ajanhallintaan liittyvä **koulutus** järjestetään **16.11.12 klo 8-15 Kajaanin kaupungin valtuustosalissa**. Koulutuksen tavoitteena on parantaa stressinhallintaa, mielenhallintaa ja ajankäyttöä. Kouluttajana on mentaalivalmentaja Minna Marsh.

Projektiryhmässä päätimme, että kutsumme teitä osallistumaan em. koulutukseen. Mikäli ajankohta sopii teille, niin ilmoittautukaa koulutukseen normaalisti työpaikan intranetin e-työpöydän kautta ja tämän **lisäksi** Mirjami Komulaiselle, mirjami.komulainen@kainuu.fi 29.10.12 mennessä. Tarkoituksena on, että ennen koulutusta seuraisitte omaa ajankäyttöänne kahden tyypillisen työpäivän osalta.

Ilmoittautuneille lähetän sähköpostitse tarkemmat ohjeet ja ajankäytön arviointilomakkeen, jonka voi palauttaa nimettömänä joko koulutuksessa paikan päällä allekirjoittaneelle tai kuntayhtymän sisäisessä postissa 15.11.12 mennessä Mirjami Komulaiselle Kuhmon lastenneuvolaan. Vastaukset käsittelen täysin luottamuksellisesti. Arviointilomakkeen täyttämiseen kuluu 15 minuuttia. Muutaman viikon kuluttua koulutuksesta lähetän teille sähköpostitse aiheeseen liittyvän palautekyselyn, jonka voi palauttaa suoraan linkin kautta sähköpostiini.

Kehittämistehtäväni tutkimusluvan on myöntänyt sosiaali- ja terveysjohtaja Maire Ahopelto ja toimeksiantaja on vastuualuepäällikkö Terttu Huttu-Juntunen.

Toivottavasti mahdollisimman moni pystyy, kaikesta kiireestä huolimatta, tulemaan koulutukseen ja osallistumaan kehittämistehtävääni!

Työniloa ja talven odotusta!

Ystävällisin terveisin Mirjami Komulainen

mirjami.komulainen@kainuu.fi

AJANKÄYTÖN TUTKIMINEN

Seuraa ajankäyttöäsi kahden tyypillisen työpäivän ajan. Kirjaa tapahtumat puolen tunnin tarkkuudella koko vuorokauden ajalta. Pyri huomioimaan työ ja sen sisältö; kahvi- ja ruokatauot, puhelut sähköpostit, matkustaminen sekä saamasi tuki omalle työlle. Kirjaa myös lepo ja vapaa-aika, liikunta, ruokailu, harrastukset, ystävät.

kello	1. päivä/ tapahtumat
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	

AJANKÄYTÖN ARVIOINTI -kysely tulosyksiköiden päälliköille

Kysely on luottamuksellinen. Vastaukset käsitellän siten, että yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Jokaisen vastaus on erittäin arvokas!

Seuraavaksi esitän lyhyitä väittämiä ajankäyttöön liittyen. Laita rasti (x) ruudukkoon itsellesi sopivan väittämän kohdalle. 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

	5	4	3	2	1
1 Tutkin/tarkistan ajankäyttöäni säännöllisesti					
2 Laitan asiat tärkeysjärjestykseen					
3 Hallitsen tehtävieni aikataulun					
4 Tartun määrätietoisesti asioiden eteenpäin viemiseen					
5 Asetan itselleni konkreettisia tavoitteita ja päämääriä					
6 Hallitsen hyvin työssäni tarvittavien järjestelmien ja teknillisten välineiden käytön					
7 Määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät keskittymistäni tärkeisiin asioihin					
8 Joudun usein kiirehtimään työssäni					
9 Minulla on liikaa töitä					
10 Pidän kahvi- ja ruokataut työntöön lomassa					
11 Osaan torjua voimiani ja energiaani syövät aikavarkaat					
12 Varaan riittävästi aikaa ja huomiota perheelleni, läheisilleni ja ystävilleni					
13 Minulla on aikaa harrastuksiini ja muuhun vapaa-ajan toimintaan					
14 Minulla on hyvä omatunto (en koe syyllisyyttä) ajankäyttöäni					
15 Nukun riittävästi (vähintään 7-8 tuntia/yö)					
16 Olen tyytyväinen elämäni					

Laita rasti (x) tähän _____, mikäli osallistut 16.11.2012 olevaan stressinhallintaan ja ajankäyttöön liittyvään koulutukseen.

Pyydän täyttämään lomakkeen, vaikka et pääsisikään osallistumaan koulutukseen.

AJANKÄYTÖN ARVIOINTI -kysely tulosyksiköiden päälliköille

Kyselyn ensimmäinen osa toistuu samanlaisena kuin se, johon olet aiemmin vastannut. Toisessa osassa on kolme toimintamallin käyttöä koskevaa avointa kysymystä. Pyydän sinua nyt vastaamaan kyselyyn.

Kysely on luottamuksellinen. Vastaukset käsittelem siten, että yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Jokaisen vastaus on erittäin arvokas!

Seuraavaksi esitän lyhyitä väittämiä ajankäyttöön liittyen. Laita rasti (x)ruudukkoon itsellesi sopivan väittämän kohdalle. 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

	5	4	3	2	1
1 Tutkin/tarkistan ajankäyttöäni säännöllisesti					
2 Laitan asiat tärkeysjärjestykseen					
3 Hallitsen tehtävieni aikataulun					
4 Tartun määrätietoisesti asioiden eteenpäin viemiseen					
5 Asetan itselleni konkreettisia tavoitteita ja päämääriä					
6 Hallitsen hyvin työssäni tarvittavien järjestelmien ja teknillisten välineiden käytön					
7 Määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät keskittymistäni tärkeisiin asioihin					
8 Joudun usein kiirehtimään työssäni					
9 Minulla on liikaa töitä					
10 Pidän kahvi- ja ruokatauot työnteon lomassa					
11 Osaan torjua voimiani ja energiaani syövätkä aikavarkaats					
12 Varaan riittävästi aikaa ja huomiota perheelleni, läheisilleni ja ystävilleni					
13 Minulla on aikaa harrastuksiini ja muuhun vapaa-ajan toimintaan					
14 Minulla on hyvä omatunto (en koe syyllisyyttä) ajankäyttöäni					
15 Nukun riittävästi (vähintään 7-8 tuntia/yö)					
16 Olen tyytyväinen elämäni					

Kysymykset

1. Miten toiminnallisten harjoitusten tekeminen toimi käytännössä? (Hyvät puolet, mahdolliset ongelmat)
2. Miten toiminnallisten harjoitusten tekeminen muutti ajankäytön hallintaasi?
3. Miten mielestäsi toimintamallin käyttöä tulisi kehittää ja jatkaa?

ALATEEMAT

A Tehtäväkuvien moninaisuuden hallinta
A6, 13,25,84,232,249

B Työyksiköiden sisältöjen kehittäminen
B1, 12,55,58,86,133

C Työyhteisöön perehtyneisyys
C44, 132,295

D Työntekijöiden toiminnan suhde
D141, 267, 271, 284, 316

E Ongelmanratkaisu- ja neuvottelutaidot
E63, 78, 172, 272, 277

F Tiedonkulun laatu
F15, 42, 58, 62, 67, 255, 274, 330, 331

G Vuorovaikutustaidot
G90, 91, 93, 99

H Ajankäytön hallinta
H43, 154, 204, 356

J Työhallinnan tukeminen
J128, 213, 215, 224, 225, 227, 350, 359

K Ammatillinen kehittyminen
K32, 193, 198, 200, 204, 211, 332

YLÄTEEMAT

I Toiminnan johtaminen ja
työyksiköiden laadun ylläpito

A, B

II Läsnaolon tasot ja niiden
hallinta
C, D, E

III Viestintäosaaminen
F, G

IV Itsensä johtaminen
H, J, K

Tutkimuskysymys: Miten on arjen etäjohtamistyö tulosityksikköpäälliköiden kokemana ja mitä kehittämistarpeita tulosityksikköpäälliköt nimeävät etäjohtamistyönsä kehittämiseksi?

Alkuperäiset ilmaisu	Pelkistetyt ilmaisu	Alateemat
A25 Alue on laaja ja toiminta monitahtoista	A25 Alue laaja ja toiminta monitahtoinen	<p>A Tehtäväkuvien moninaisuuden hallinta</p> <p>A6, 13, 25, 84, 135, 232, 249</p>
A249 Etäjohtajan työtehtävät samoja, mitä lähiesimiehenkin. Eroa että ei olla koko aikaa läsnä	A249 Työtehtävät samoja, ei koko aikaa läsnä	
A244 Jonkin verran päällekkäisyyttä tehtävissä	A6 budjetti- ja henkilöstövastuu	
A6 työkuvasa budjetti- ja henkilöstövastuu	A13 lähiesimiesten tukeminen	
A13 tukea lähiesimiehiä, tiimivastaavia	A135 substanssin osaaminen	
A135 substanssin osaaminen on eduksi	A232 strategista kehittämistä	
A232 strategista kehittämistä	A84 asiantuntijuus	
A84 tarvitaan tietynlaista asiantuntijuutta		
B 86 asiakasiähtöisyys on ykkönen	B86 asiakasiähtöisyys	
B55 Käydään arvokeskustelua arjen työssä	B55 arvokeskustelu	
B12 Laatutyötä ja laadun valvontaa	B12 Laatutyö ja laadun valvonta	<p>B Työyksiköiden sisältöjen kehittäminen</p> <p>B1, 12, 55, 58, 86, 133</p>
B1 muutoksen johtamista ollut	B1 muutoksen johtaminen	
B133 Työyhteisön osaamisen kehittäminen on tärkeää	B133 työyhteisön osaamisen kehittäminen	
B58 koulutustarpeet tulevat kehityskeskustelujen kautta	B58 kehityskeskustelut	

C44 etäjohtaminen vaatii fyysisiä läsnäoloa kaikissa yksiköissä	C44 fyysinen läsnäolo työyksiköissä	C Työyhteisöön perehtyminen C44, 132, 295
C339 puutteeksi joskus koettu että ei oo esimiestä ollenkaan		
C132 etäjohtamisessa pystyy tarkastelemaan asioita ulkopuolelta	C132 asioiden tarkasteleminen ulkopuolelta	
C295 Tuntee työyksiköt	C295 Työyksiköiden tunteminen	
D265 työntekijät toimivat hyvin itsenäisesti omilla tiimeissään.		D Työntekijöiden toiminnan suhde D141, 267, 271, 284, 316
D284 parhaimmillaan tiimit ovat itseohjautuvia	D284 tiimit itseohjautuvia	
D267 vastuu kaikilla että asiat ja työt sujuu	D267 kaikilla vastuu	
D141 erilaisuuden hyväksyminen työkuultuureissa	D141 erilaisuuden hyväksyminen	
D316 Henkilöstön rooli tärkein	D316 henkilöstö tärkein	
D271 voi luottaa täysin, että työt hoiduu	D271 luottamus	
E63 Ongelma/ haastetilanteessa päällikön on tultava paikalle	E63 päällikön läsnäolo ongelmatilanteissa	E Ongelman- ratkaisu- ja neuvottelutaidot E63, 78, 172, 272, 277
E272 jos asiat ei hoidu, niin aina jotakin kautta välittyy tieto	E272 jotakin kautta tieto	
E172 jos joku ei yksikkötasolla johda, niin johtajuus otetaan.	E172 johtajuus otetaan	
E287 työyhteisöissä pesäkeasioita		
E78 vastuuttaa työntekijöitä, motivoida ja delegoida	E78 vastuuttaminen, motivointi ja delegointi	
E277 Yhteiset pelisäännöt tasapuolisesti kaikille	E277 Yhteiset pelisäännöt	

E138 neuvottelutaitoa tarvitaan monissa asioissa	E138 neuvottelutaito
F255 Viestintä pitää osata etäjohtamisessa.	F255 Viestinnän osaaminen
F328 viestintään liittyvää koulutusta ollu	F15 Monensuuntainen viestintä
F15 Viestintää tapahtuu monensuuntaisesti	F62 Yhteydenpidon säännöllisyys
F62 Säännöllisyys yhteydenpidossa on tärkeää	F274 palaverit
F274 sovitut tapaamiset, palaverit	F67 videopalaveri
F65 muutama videopalaveri on ollu	F330 puhelin
F67 sellaista sukupolvea, että meille ei videojuttu nappaa.	F331 sähköposti
F70 pienempiä palavereita skypen kautta, mutta ei oo välineitäkään	F42 dokumentointi
F330 puhelimitse	F58 kehityskeskustelut
F331 sähköposti paras; jää dokumentiksi, samanlaisena kaikille	G90 Luottamus
F42 Kirjaaminen korostuu. Dokumentointi ja muistioiden teko	G93 kuuntelemisen taito
F58 kehityskeskusteluissa myös palautteensaaminen ja antaminen	G91 avoimuus
G90 Kun ollaan etäällä tarvitaan luottamus	G99 saatavilla olo
G93 kykyä kuunnella ja tulla kuulluksi	
G91 pitää olla avoimuutta	
G99 olla saatavilla	

F Tiedonkulun laatu
F15, 42, 58, 62, 67, 255, 274, 330, 331

G Vuorovaikutustaidot
G90, 91, 93, 99

H43 matkustamiseen menee aikaa, välillä leipäntyy	H43 matkustaminen	H Ajankäytön hallinta H43, 154, 204, 356
H154 Tarkka suunnittelu, hyvä työnhallinta ja ajankäyttö	H154 Työn- ja ajankäytön suunnittelu	
H354 Kalenteria päähänsä- allakointia	H356 Kiirehtiminen	
H356 pakko rajat tehdä, että jaksaa ja ehtii	H204 Yhteiskuljetus	
H204 Konkreettiset työkalut, yhteiskuljetukset ja logistiikkajutut		
J215 hyvä fyysinen kunto ja siitä huolehtiminen	J215 Fyysinen kunto	J Työhallinnan tukeminen J128, 213, 215, 224, 225, 227, 350, 359
J213 sosiaalisten suhteiden hoito tärkeää	J213 Sosiaaliset suhteet	
J224 elämäkokemus ja työkokemus vahvuutena	J224 elämäkokemus ja työkokemus	
J225 huumori auttaa jaksamaan	J225 huumori	
J128 Osata käsitellä omia tunteita rakentavasti	J128 tunteiden käsitteleminen	
J226 tieto, jos on tiukka tilanne, saa apua, ei tarvitse olla yksin	J227 Asiantuntija-apua	
J350 työnohjausta saa tarpeen mukaan	J350 työnohjaus	
J343 Omalta esimieheltä saa vastauksia päivittäisiin ongelmiin	J359 saatu tuki	
J359 välillä on raskasta ja uuvuttavaa mutta saatu tuki kannustaa		

K336 samat kehittämistarpeet on etäjohtamiseen ja lähijohtamiseen	
K332 poikkihallinnollisesta johtamisesta ja osaamisesta enemmän	K332 Poikkihallinnollinen johtamisosaaminen
K198 Hiljainen tieto tulee saada dokumentoitua	K198 Hiljaisen tiedon dokumentoiminen
K193 Tutkimusosaamiseen tarvitaan lisäosaamista	K193 Tutkimusosaamisen kehittäminen
K200 palvelu- ja hoitoketjujohtamisen kehittäminen on hyödyllistä	K200 Palvelu- ja hoitoketjujohtamisosaaminen
K32 tärkeää kehittää tiimityötä ja tiimityön osaamista	K32 tiimityön kehittäminen
K219 mentorointi tarpeen etenkin uusille esimiehille	K219 mentorointi
K204 Konkreettisine työkaluina kehittää ajanhallintaa, yhteiskuljetuksia	K204 Ajanhallinta

K Ammatillinen kehittyminen
K32, 193, 198, 200, 204, 211, 332

Projektiryhmän 5. kokous, videokokous

- | | |
|--------------|--|
| Aika | 25.1.2013 klo 9.30 -11.30 |
| Paikka | Kuhmon terveysaseman videoneuvotteluhuone/ Sotkamon terveysaseman videoneuvotteluhuone |
| Osallistujat | Helena Saari, Sotkamossa
Irene Rautiainen, Sotkamossa
Mari Pikkarainen, pois
Päivi Tuohinen, Kuhmossa
Rauni Lipponen (vertainen), Kuhmossa
Mirjami Komulainen (pj.), Kuhmossa
Sirkku Malinen (tulosityksikönpäällikkö, sote-tietohallinto) |
- 1 Kokouksen avaus
Mirjami Komulainen avasi kokouksen ja toivotti videokokoukseen osallistujat tervetulleeksi.
 - 2 Esityslistan hyväksyminen työjärjestykseksi
Esityslista hyväksyttiin työjärjestykseksi.
 - 3 Sihteerin valinta
Sihteeriksi valittiin Rauni Lipponen.
 - 4 Kehittämistehtävän työstäminen
 - Sähköisten työmenetelmien käyttö

Sirkku Malinen kertoi sähköisten viestintävälineiden käytön hyödyntämisestä etäjohtamisessa. Alustus oli mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Aiheesta käytiin vilkasta keskustelua. Yhteenvedo liitteenä 1.
 - Toimenpidesuositukset liittyen sähköisten viestintävälineiden käyttöön

Sähköisten työvälineiden toimenpiteistämissuositus on ollut tutustumiskierroksella. Muutamia korjausehdotuksia on tullut. Puheenjohtaja on muokannut suosituksia ehdotusten pohjalta. Toimenpiteistäminen muutettiin toimenpidesuosituksiksi, jotka hyväksyttiin.

- Tulosyksikköpäälliköt kokeilevat toiminnallisia harjoituksia par aikaa käytännössä.

Suullinen palaute on ollut positiivista. Kentältä on saatu palautetta, että ajankäytön hallintaan voisi työstää ”työkirjan”. Projektiryhmässä keskusteltiin ja

päätettiin, että työkirjaa ryhdytään työstämään toiminnallisten harjoitusten pohjalta.

Projektiryhmässä jaettiin neljä aihealuetta siten, että Rauni syventyy priorisointiasioihin, Päivi ajankäytön suunnitteluun ja aikavarkaisiin, Helena sähköpostiviestintään ja Mari kokouskäytäntöihin. Puheenjohtaja on apuna kirjoitustyössä. Päätettiin, että osiot palautetaan puheenjohtajalle 30.1. 2013 mennessä. Hän muokkaa saadut tekstit tarpeen mukaan. Päätettiin saada työkirja katseltavaan muotoon seuraavaan projektiryhmän kokoukseen.

- Hankkeessa kirjoittaminen

Kehittämistehtävään sisältyy myös hankkeessa kirjoittamista. Todettiin, että edellä olevat osatehtävät täyttävät hankekirjoittamisen kriteerit.

Ensi kerralla tehdään kirjoittamissopimus.

- 5 Muut mahdolliset asiat
Kajaanissa 31.1. 2013 olevaan keskustelutilaisuuteen ovat lähdössä Mari, Päivi, Rauni ja Mirjami. Tilaisuuteen menemme kimpakyydillä.
- 6 Seuraava kokous
Seuraava kokous on 12.2.2013 klo 12 -14 Kuhmon perhekeskuksessa.
- 7 Kokouksen päättäminen
Puheenjohtaja päätti kokouksen klo 11.15 ja kiitteli kaikkia aktiivisesta osallistumisesta. Todettiin, että videokokous onnistui hyvin ja että laitteet ja yhteydet toimivat moitteettomasti.

10.2.2013

Muistion vakuudeksi Rauni Lipposen puolesta Mirjami Komulainen

Yhteenveto tietohallinnon tulosityksikköpäällikön alustuksesta

Kainuun sote-kuntayhtymässä on käytössä sähköisiä viestintävälineitä:

1. sähköposti, ryhmäpostiviestintää akuuteissa tai yleisissä tiedotteissa yms. asioissa: käyttäjinä kaikki Kainuun työntekijät – sähköpostiliikennettä on paljon.
2. Kaiman työryhmät: työryhmille perustetaan Kaimaan omat työryhmän ”kotisivut”, jonne tallennetaan työryhmän muistioiden ja muut dokumentit. Käyttö hyödyllistä silloin, kun työryhmä tuottaa paljon erilaisia dokumentteja, korvataan sähköpostikierrätystä.
3. videoneuvottelulaitteet (kiinteät neuvottelutilat). Käyttö hyödyllistä silloin, kun käsitellään rutiiniluontoisia asioita, koulutuksissa, tiedotustilaisuuksissa yms.
4. työasemalla olevat videoneuvotteluohjelmistot, käyttötarkoitus sama kuin kiinteillä laitteilla (kts edellä)
5. työasemilla olevat neuvottelu-/ tiedonjako-ohjelmistot (LiveMeeting, Lync). Käyttäjinä henkilöt, joilla on paljon neuvotteluita esimerkiksi ulkopuolisten tahojen kanssa. Lync soveltuu esimerkiksi tiimipalavereihin, joita voidaan käyttää omalta työasemalta.

Etäjohtamistyössä aikaa säästävät videoneuvottelu, LiveMeeting, Lync sekä puhelinneuvottelut. Periaatteessa ne on helppo saada omille tietokoneille, kunhan käyttöoikeudet ja asennukset pitää pyytää tietohallinnolta. Tärkeää on miettiä välineiden tarkoituksen mukainen käyttö. Esimies harkitsee puhelimen hankinnasta - tarpeenmukainen käyttö

Kuntayhtymällä ei ole tällä hetkellä yhtenäisiä toimintaohjeita sähköisten välineiden käytöstä. Koulutuksia ei laajamittaisesti ole järjestetty. Nykyisten videoneuvottelulaitteiden käyttöön on opastettu kerran. Tulevaisuuden koulutussuunnitelmia on ja ne liittyvät laajamittaisesti sähköpostijärjestelmän vaihtoon (v. 2013 aikana). Tällöin mm. Lync-järjestelmä on mahdollista saada helpommin laajempaan käyttöön. Sähköpostijärjestelmän uudistumisen myötä koulutusta on tulossa, mutta keskusteltu ei ole vielä Lync-koulutuksista.

Toimenpidesuosituksia sähköisten viestintävälineiden käytön hallintaan

1. Helppokäyttöiset, käden ulottuvilla olevat sähköiset välineet etäjohtajille

Etäjohtamistyön avuksi tarvitaan käyttöön helppokäyttöisiä, käden ulottuvilla olevia viestintävälineitä. Tällaisia ovat sähköiset kalenterit, älypuhelimet, tabletit ja kannettavat tietokoneet. Näiden välineiden käyttö mahdollistaa työskentelyn ja monenlaisen yhteydenpidon paikasta riippumatta.

2. Säännölliset videokokoukset ja verkkopalaverit henkilökohtaisten tapaamisten rinnalle

Tulosityksiköiden päälliköt joutuvat matkustamaan etäällä olevien työpisteiden ohella myös erilaisiin koulutuksiin, palavereihin ja kokouksiin. Näin ollen heillä menee paljon työaikaa matkustamiseen. Sen vuoksi erilaisten video- ja verkkolaitteiden hyödyntäminen etäjohtamistyössä on tärkeää. Kokoukset ja palaverit videon välityksellä tapahtuvina ovat lisäksi kustannustehokkaita ja matkustamisen vaivaa säästäviä. Pienempiä palavereja varten tarvitaan omille tietokoneille videoyhteyden mahdollisuus.

Kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon etäjohtamistyössä videokokousten ja -palaverien käyttö vastuualue- ja tulosityksikötasolla on ollut vähäistä. Ainoastaan työterveyshuollossa säännölliset yksiköiden väliset videokokoukset ja -palaverit ovat olleet käytössä jo useamman vuoden ajan.

Sähköiset viestintävälineet eivät kokonaan voi korvata konkreettisesti paikan päällä tapahtuvaa tapaamista. Esimiehen tuleekin päättää eri tilanteissa, millaisissa asioissa sähköisen välineen käyttö sopii ja milloin tulee mennä paikan päälle. Infotilaisuustyypisissä palaverissa videovälitteisyys sopii hyvin. Suunnittelutyöryhmien kokouksissa ja kehityskeskusteluissa videoyhteyden kautta tapahtuva viestintä tulee tehdä tarveharkintaisesti. Ensitapaamisessa on tärkeää tavata ihminen kasvokkain.

3. Kokousasiakirjojen sähköinen tallentaminen

On hyödyllistä tallentaa esimerkiksi tulosityksiköiden kokousten ja palaverien asialistat ja muistiot tietokoneen tietylle asemalle, josta ne ovat kaikkien asianosaisten luettavissa. Esimiesten tehtävänä on huolehtia ja opastaa henkilöstöään, jonka jälkeen vastuu ajan tasalla pysymisestään on jokaisella henkilöstön jäsenellä itsellään. Kaikilla asianosaisilla tulee olla oikeudet päästä kyseessä oleviin tietoihin. Myös keskijohto ja ylin johto voivat seurata palaverien sisältöjä muistiodien kautta. Tällöin tieto välitetty tulosityksikötasolta keskijohdolle ja ylimmälle johdolle.

4. Ryhmäsähköpostin tehokas käyttö

Sähköposti tiedottamisessa on hyödyllistä käyttää ryhmäsähköpostia, mikäli asiat ovat yleisiä, informatiivisia asioita tai realiteetteja. Sähköpostiviestintä on nopea tapa viestittää asioita monelle taholle, eikä se ole aikatauluun sidottu. Sähköpostin tulee toimia luotettavasti. Esimies harkitsee, missä tilanteissa sähköposti on hyvä viestintäväline.

5. Asennekasvatus ja sähköisten työvälineiden käytön osaamisen vahvistaminen

Monet kokevat uusien sähköisten työvälineiden käyttöönoton hankalaksi ja työlääksi vaiheeksi, sillä välineiden käyttöön perehtyminen ja tottuminen vievät oman aikansa. Tällöin on helppo jatkaa vanhaa totuttua käytäntöä eikä uusia menetelmiä mielletä tarpeelliseksi kokeilla. Tässä asiassa esimiehillä tulee olla selkeä rooli sähköisten välineiden käyttöön sitoutuneena esimerkin näyttäjänä sekä rohkaisijana.

Sähköisten työvälineiden käyttöön tarvitaan koulutusta, ohjausta ja konkreettista opastusta. Koulutusta tarvitaan sähköisistä välineistä, niiden toiminnasta ja käytöstä. Lisäksi tarvitaan tietoa ja ohjeistusta, miten sähköisiä työvälineitä voidaan tehokkaalla tavalla hyödyntää etäjohtamistyössä. Konkreettinen opastus säännöllisin väliajoin esimerkiksi videolaitteiden käytöstä toisi varmuutta videopalaverien järjestämiseen. Vaikka etälääkäritoiminta ja videotitse tapahtuvat potilas-/asiakasneuvottelut ovat toimineet useita vuosia, eivät videokokoukset ja -palaverit ole saaneet jalansijaa. Myös ATK-tukipalvelujen kautta saatava tuki ja apu ovat välttämättömiä sähköisten työvälineiden käytössä. Käytännössä kannattaa aloittaa sähköisten työvälineiden käyttö yhdellä toiminnolla ja laajentaa valikoimaa vähitellen. Myöhemmin on hyvä käyttää useita välineitä samanaikaisesti esimerkiksi vuorovaihtuksen lisäämiseksi. Se, mitä työvälinettä käyttää, riippuu toiminnan tavoitteista.

AJANKÄYTÖN ARVIOINTI -kysely tulosyksiköiden päälliköille

Kysely on luottamuksellinen. Vastaukset käsitellään siten, että yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Jokaisen vastaus on erittäin arvokas!

Seuraavaksi esitän lyhyitä väittämiä ajankäyttöön liittyen. Laita rasti (x) ruudukkoon itsellesi sopivan väittämän kohdalle. 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

1. mittaus

	5	4	3	2	1
1 Tutkin/tarkistan ajankäyttöäni säännöllisesti	2	6	2		
2 Laitan asiat tärkeysjärjestykseen	4	6			
3 Hallitsen tehtävieni aikataulun		6	3	1	
4 Tartun määrätietoisesti asioiden eteenpäin viemiseen	4	6			
5 Asetan itselleni konkreettisia tavoitteita ja päämääriä	4	6			
6 Hallitsen hyvin työssäni tarvittavien järjestelmien ja teknillisten välineiden käytön	3	6	1		
7 Määräaikojen paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät keskittymistäni tärkeisiin asioihin	3	3	3	1	
8 Joudun usein kiirehtimään työssäni	2	7	1		
9 Minulla on liikaa töitä	3	2	3	2	
10 Pidän kahvi- ja ruokatauot työnteon lomassa	1	5	1	3	
11 Osaan torjua voimiani ja energiaani syövät aikavarkaat		2	5	3	
12 Varaan riittävästi aikaa ja huomiota perheelleni, läheisilleni ja ystäväilleni		4	4	2	
13 Minulla on aikaa harrastuksiini ja muuhun vapaa-ajan toimintaan	2	3	1	4	
14 Minulla on hyvä omatunto (en koe syyllisyyttä) ajankäytöstäni	3	3	2	2	
15 Nukun riittävästi (vähintään 7-8 tuntia/yö)	4	2	1		3
16 Olen tyytyväinen elämäni	5	5			

Laita rasti (x) tähän _____, mikäli osallistut 16.11.2012 olevaan stressinhallintaan ja ajankäyttöön liittyvään koulutukseen.

Pyydän täyttämään lomakkeen, vaikka et pääsisikään osallistumaan koulutukseen.

HRM - KOULUTUSOHJELMAN KURSSI

← Takaisin

> Koulutuskalenteri > Koulutusohjelman kurssi

[Tulosta esite...](#)

Oivaltavaa stressinhallintaa - Kuka tai mikä vie?

Ajankohta	16.11.2012 - 16.11.2012
Ajankohdan selite	Klo 8.00 - 15.00
Paikka	Kajaanin kaupungintalon valtuustosalin, Pohjolankatu 13
Kohderyhmä	Kainuun maakunta -kuntayhtymän henkilöstö
Tavoite	Koulutuksen tavoitteena on parantaa stressinhallintaa/mielenhallintaa, ajankäyttöä ja läsnäolon taitoa (kiireen hallintaa).
Täydennyskoulutus	Lakisääteinen täydennyskoulutus
Aihealue	Työyhteisö ja sen hyvinvointi
Koulutusryhmittely 2	Organisaation järjestämä ja itse toteuttama keskitetty koulutus
Järjestävä organisaatio	Kainuun maakunta -kuntayhtymä
Kouluttaja	Minna Marsh, mentaalivalmentaja
Ilmoittautuminen	
Viimeinen ilmoittautumispäivä	12.11.2012
Osaajien määrä	Enintään 90 henkilöä
Peruminen	
Viimeinen peruutuspäivä	12.11.2012

Ilmoittaudu kurssille (Viimeinen peruutuspäivä 12.11.2012)

Ilmoitan muita (EI KÄYTÖSSÄ !)

Anna palautetta (EI KÄYTÖSSÄ !)

1

**OIVALTAVAA
STRESSINHALLINTAA**

**Kuka tai mikä vie
työssä tai työn ulkopuolella**

MIINA
MARSH

2

“Suurin ongelma maailmassa on se, että ihmiset kokevat olevansa voimattomia.”

- kiinalainen filosofi Lao Tzu

MIINA
MARSH

3

IDEA, TAVOITE
->
TOIMINTA
-> **paine**
FOKUKSEN YLLÄPITÄMINEN
-> **paine**
-> **paine**
PITKÄJÄNTEISYYS
-> **paine**
MENESTYMINEN

MIINA
MARSH

4

Onko paine ulkopuolella
vai
sisäpuolella?

MIINA
MARSH

5

Missä jatkuvia muutoksia tapahtuu?

- ympäristössä
- sosiaalisissa tilanteissa (aikataulut, huomion jakaminen, toiset ihmiset...)
- kehon sisällä (kipu, sairaus, ikä, uni...)
- omissa ajatuksissa

MINNA
MARSH

6

60 000
ajatusta päivässä.

MUTTA:
Kalkki ajatukset eivät pidä paikkaansa.

MINNA
MARSH

7

Se miten **tulkitsit** tilanteita ja asioita joko stressaa tai rentouttaa.

Ahdistunut, stressaantunut ihminen päättelee usein, että

- a) tilanne on tuskallinen ja vaikea
- b) hän ei selviydy tilanteesta.

MINNA
MARSH

8

Häilytystilan muuttuessa krooniseksi kehon immuunijärjestelmä alkaa pettää.

Taustalla

- iso yllättävä kriisi
- monta pientä asiaa pitkältä aikaväliltä

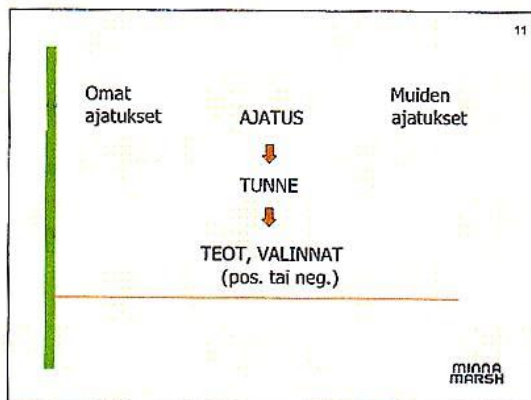
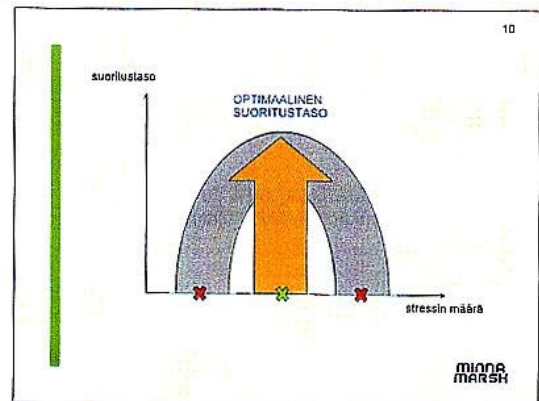
MINNA
MARSH

9

Panttivanki = metafora, vertauskuva

- rajoitetaan, manipuloidaan, estetään, hallitaan

MINNA MARSH



12

Tunteet ovat sisäerityksemme biokemiallisia informaatiohiukkasia; molekyyilejä.

Kehon tunnekeskuksia:
 aivot
 selkäranka
 suolisto
 immuunijärjestelmä

MINNA MARSH

13

Psykiatri Aaron Beckin ja psykologi Albert Ellisin työ 1960-l ->

TAPA AJATELLA, TAPA TUNTEA
TAPA TUNTEA, TAPA TOIMIA

MIINA
MARSH

14

**OPTIMISTI
VAI
PESSIMISTI?**


MIINA
MARSH

15

<p>OPTIMISTI Hakee ratkaisuja Toimii Ponnistaa pinnalle Kokee, että ongelmat väliaikaisia Spontaanl Nauttii elämästä Sairastaa vähemmän, toipuu nopeammin</p>	<p>PESSIMISTI Paljon huolia, murehtii Lamaantuu helposti Kokee, että ulkoiset muutokset voivat pilata koko elämän Riippuvuudet ja tavat Hakee syyllisiä Miettii menneitä ja tulevia epäonnistumisia</p>
--	--

MIINA
MARSH

16

<p>VASEN AIVOLOHKO</p> <p>aivopulina, kriittinen ajatusvirta menneisyys/ tulevaisuus</p>		<p>OIKEA AIVOLOHKO</p> <p>kokonaisuudet nykyhetki leikki ja luovuus</p>
---	---	--

MIINA
MARSH

17

TASAPAINO

TEKEMINEN
- tavoitteet,
ulkoisen
hallinta,
go go go

OLEMINEN
- tämä
hetki
läsnä
oleminen

MINNA
MARSH

18

Mielentilamme voi viedä meitä eteenpäin tai rajoittaa meitä.
- täysin henkilökohtainen valintamme

Tavoitteena
vapaus panttivankimentaliteetista.

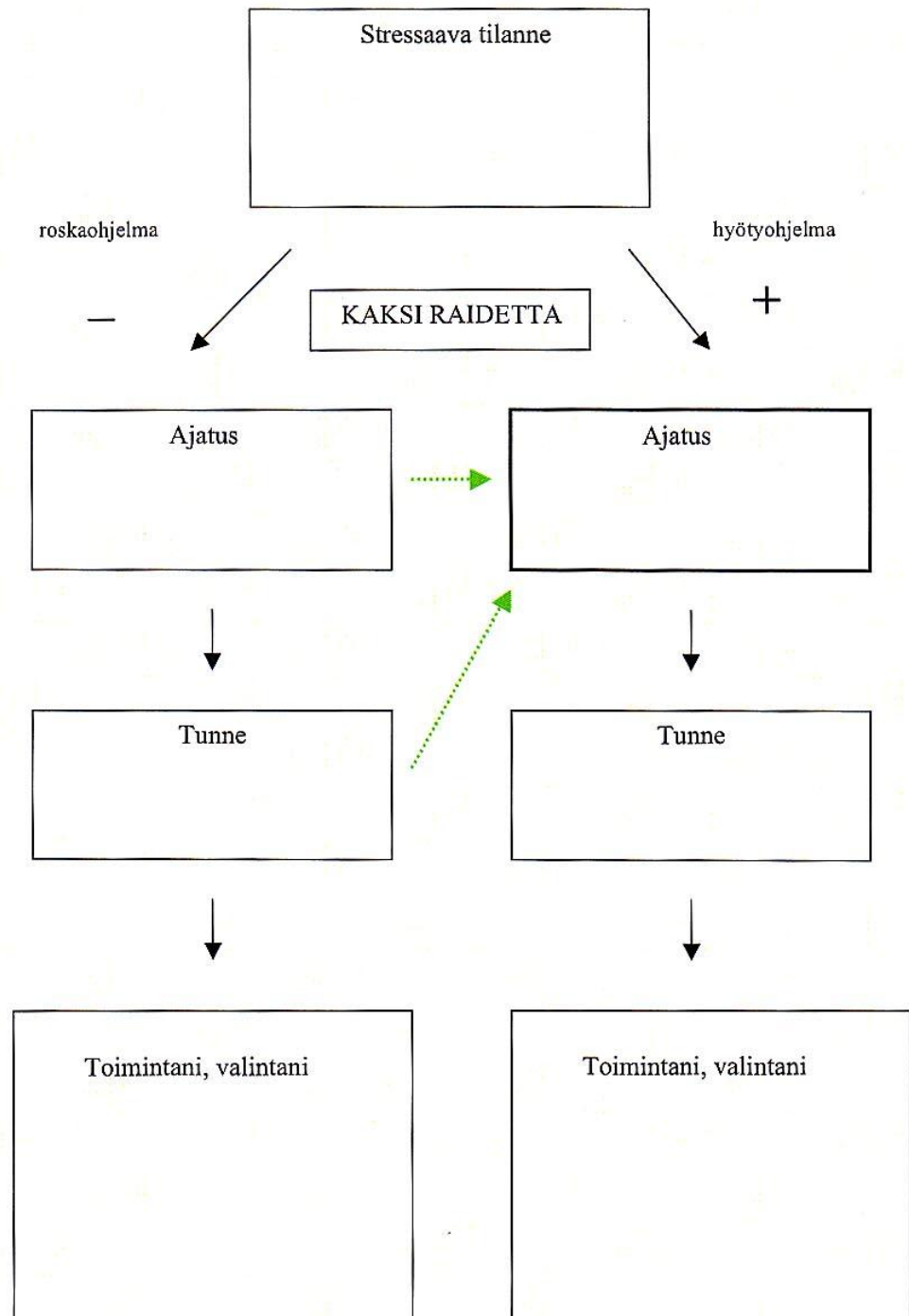
MINNA
MARSH

19

www.minnamarsh.com

minna@minnamarsh.com
044 280 2306

MINNA
MARSH

Harjoitus: Näkökulman vaihtaminen

Toiminnallisia harjoituksia oivaltavaan stressinhallintaan ja ajankäyttöön

Harjoitukset pohjautuvat mentaalivalmentaja Minna Marshin pitämään koulutuspäivään, jonka Kainuun maakunta -kuntayhtymä järjesti henkilöstölleen 16.11.2012.

Koulutuksen tavoitteena oli parantaa stressinhallintaa, ajankäyttöä, kiireen hallintaa ja läsnäolon taitoa. Koulutuksessa saatiin konkreettisia välineitä kiireen ja stressin hallintaan ja ajankäyttöön. Kehittämistehtäväni projektiryhmässä kehitimme saamiamme välineitä toimintamalliksi. Pyydämme nyt teitä kokeilemaan toimintamallia käytännön työssänne.

Toimintamalli sisältää muutamia yksinkertaisia harjoituksia, jotka on helppo toteuttaa työpäivänne aikana. Ne eivät vie paljoakaan aikaanne, vain lyhyen pysähtymisen. Pyydämme teitä kokeilemaan toimintamallin sisältämiä harjoituksia kolmen viikon aikana. Harjoitukset tehdään itsekseen eikä niitä tarvitse raportoida. Miettikää samalla, onko tällaisesta mallista apua työssänne ja miten harjoitukset toimivat käytännössä.

Lähetän teille 24.1.2013 arviointikyselyn toimintamallin toimivuudesta.

Kiitos jo etukäteen ja oivaltavaa harjoittelua !

Harjoitus 1.

Onko paine ulkopuolella vai sisäpuolella?

Me kaikki tiedämme, miltä kiire, stressi ja paineet tuntuvat. Usein niistä aiheutuu esimerkiksi tuskastumista, väsymystä, päänsärkyä tai univaikeuksia.

Mieti paineen kokemisen aikana, mikä sen aiheuttaa. Tuleeko paine aina ulkopuolelta? Jos tulee, mikä on sen spesifi aiheuttaja? Vaikuttavatko kokemukseen tällöin ainoastaan ulkopuoliset seikat, vai onko omalla tulkinnallasi merkitystä? Vai onko paine ennen kaikkea lähtöisin sisältä, omista ajatuksistasi ja tulkinnoistasi?

Paine ei synny ulkopuolellamme, vaan se on aina jotain, mikä syntyy korviemme välissä. Paineen kokeminen syntyy siitä, miten tulkitsemme erilaisia kokemuksia ja millaisia merkityksiä annamme niille. Vaikka esimerkiksi töitä olisi liikaa ja aikaa liian vähän, voi paineen tunteen pohtiminen muuttaa kokemusta paineesta tai vähentää paineen kokemisen painoarvoa. Tällainen tarkastelu voi olla vapauttavaa, koska itse voimme vaikuttaa siihen, miten mielessämme reagoimme.

Harjoitus 2.

Keskittymisharjoitus.

Kiireen keskellä on haasteellista pysähtyä, kohdata toinen ihminen ja olla aidosti läsnä.

Tee seuraava harjoitus. Istuudu, sulje silmäsi ja keskity vain omaan hengitykseeni minuutin ajan. Laske hitaasti kymmenestä nolnaan. Tee harjoitus kahdesti päivän aikana.

Kannattaa siis pysähtyä. Keskittyminen parantaa väistämättä läsnäoloa ja tietoisuutta tästä hetkestä. Rauhoittuminen on palkitsevaa myös hermoston toiminnan kannalta. Tietoiset ja aktiiviset ajatukset nykyhetkestä lisäävät hallinnan tunnetta työssä.

Harjoitus 3.

Syö rumin sammakko ensin.

Vastenmielisen tehtävän aloittaminen tuntuu vaikealta ja hankalalta. Aloittamisen lykääminen on houkutteleva vaihtoehto.

Päätä etukäteen, että uhraat lyhyen ajan tehtävän aloittamiseen juuri silloin, kun olet suunnitellut sen aloittavasi. Siirrä tunteet syrjään, ota ammattilaisen rooli ja pidä ”asiat asioina”. Pilko tehtävä osiin ja osatehtäviin ja suorita niitä yksi kerrallaan viivyttämättä suunnittelemasi aikataulun mukaan. Tee hankala tehtävä ensimmäisenä, eikä sitä tarvitse miettiä loppupäivää.

Harjoitus 4.

Näkökulman vaihtaminen

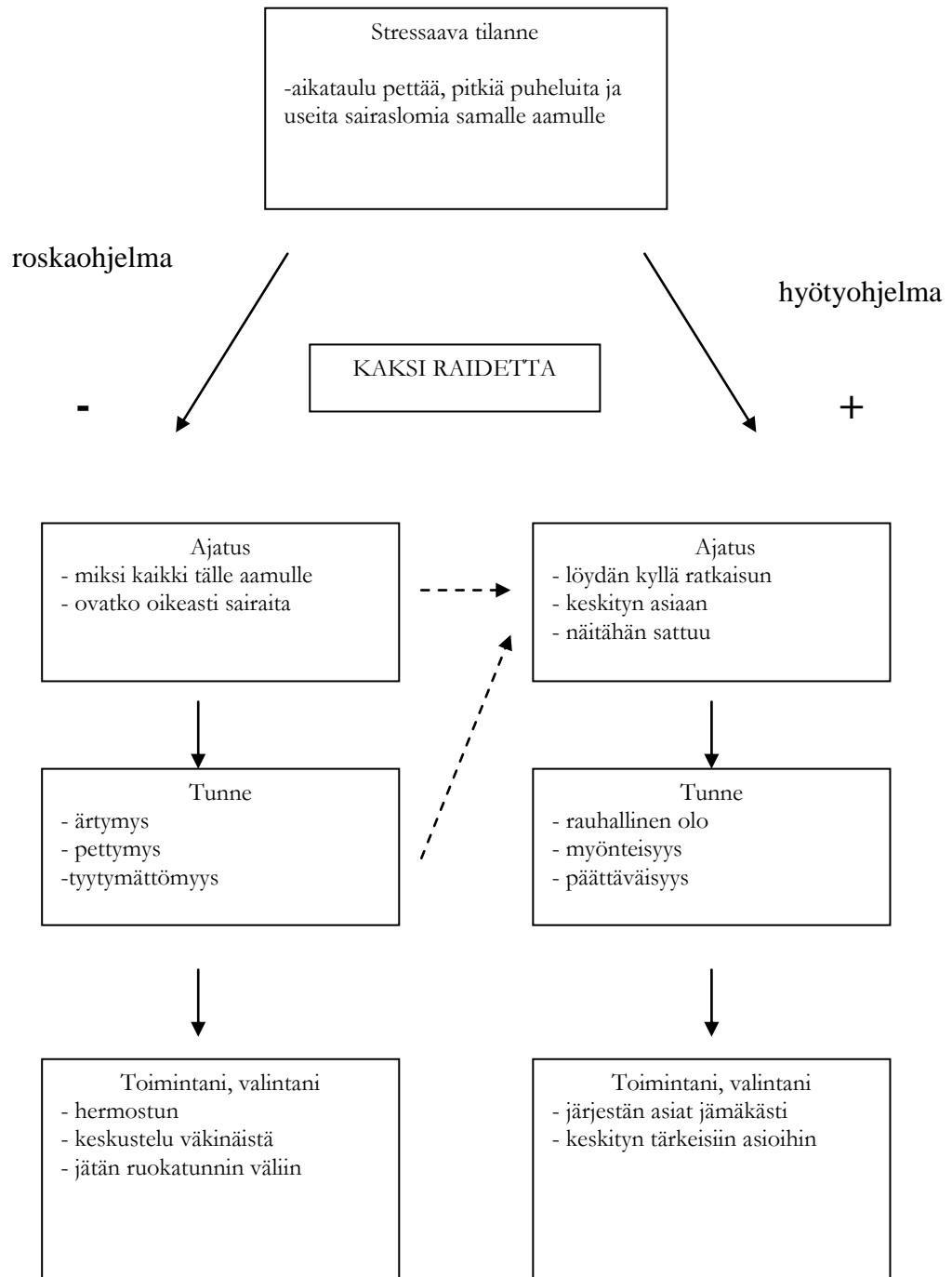
Stressaavaan tilanteeseen liittyy monenlaisia tunteita. Itse tilanne ei aiheuta tunteita suoraan. Tilanne aiheuttaa ajatuksen, joka johtaa tunteeseen ja sen jälkeen tulee toiminta tai valinnat. Se, miten tulkitsemme tilanteita tai asioita, joko stressaa tai rentouttaa. Oma ajatustapa voi siis aiheuttaa stressiä.

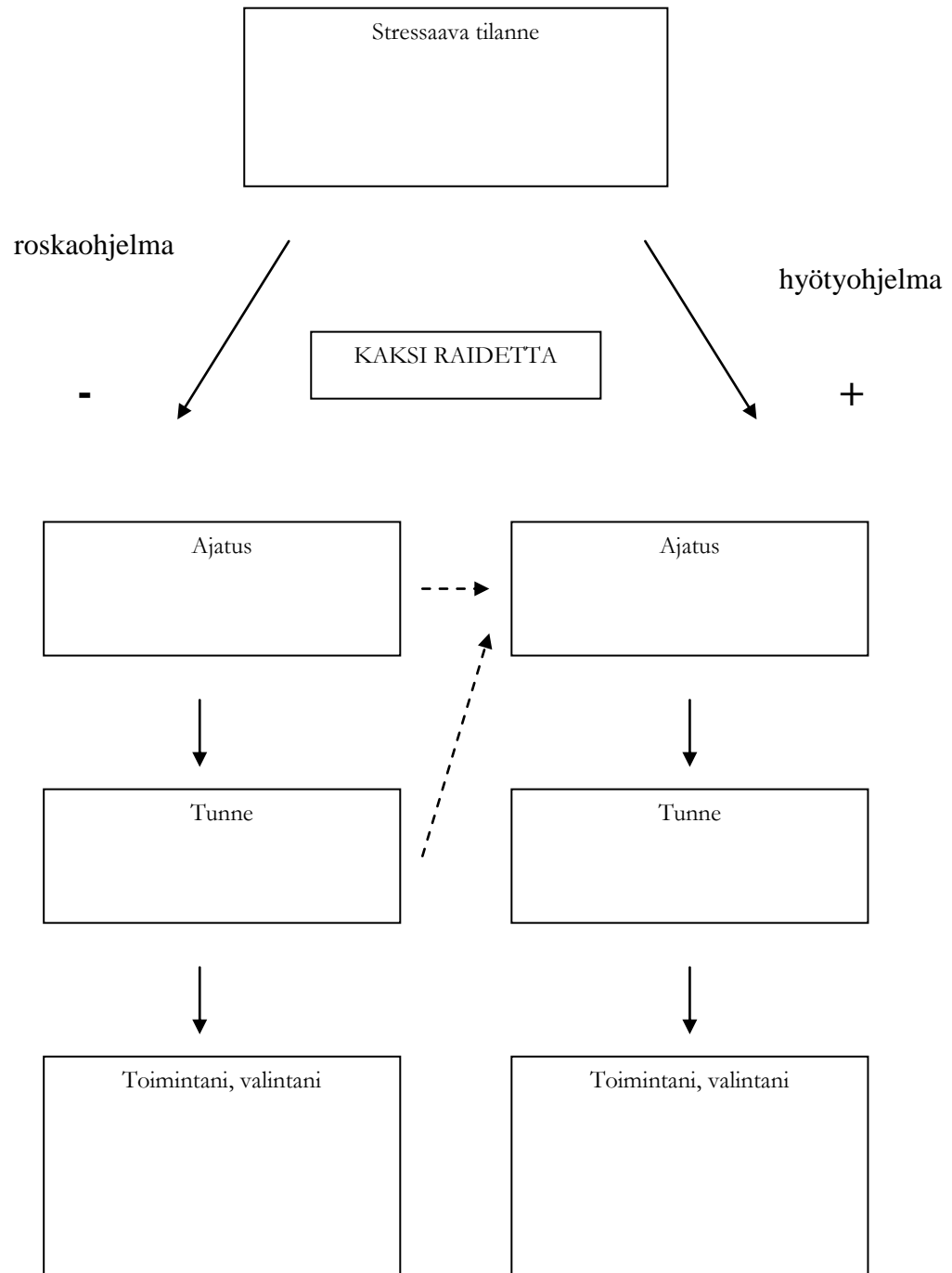
Ajatuksilla voi hajottaa tai rakentaa. Neurotieteellisen tutkimusnäytön valossa omalle päälle on mahdollista puhua ja kannattaa puhua. Kielteisten ajatusten pysäyttäminen on tärkeää. Tietoiset ja aktiiviset ajatukset toimivat negatiivisten ajatusten pysäyttäjinä.

Stressaavan tilanteen käsittelyyn voidaan kuvitella kaksi raidetta: roskaohjelma ja hyötyohjelma (ks. oheinen kuvio). Roskaohjelmaan liittyvät ajatukset lisäävät stressin kokemisen riskiä. Hyötyohjelmaan liittyvät ajatukset suojaavat stressiltä.

Kuvittele ja nimeä ajanhallinnan kannalta stressaava työtilanne. Käy kuvion avulla läpi sekä itsellesi mahdollinen roskaohjelma että hyötyohjelma.

Keino siirtyä hyötyohjelmaan: Pysäytä itsesi. Hae ajatus, josta tulee hyvä olo. Käytä hyväksesi toistoa: avainajatus – toisto – ajatuksen juurruttaminen – kielteinen ajatus panee hanttiin – ota vastuu kielteisestä ajatuksesta.

Esimerkki: Näkökulman vaihtaminen

Harjoitus: Näkökulman vaihtaminen

AJANKÄYTÖN ARVIOINTI -kysely , mittaus 2

Kyselyn ensimmäinen osa toistuu samanlaisena kuin se, johon olet aiemmin vastannut. Toisessa osassa on kolme toimintamallin käyttöä koskevaa avointa kysymystä. Pyydän sinua nyt vastaamaan kyselyyn.

Kysely on luottamuksellinen. Vastaukset käsitellän siten, että yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Jokaisen vastaus on erittäin arvokas!

Seuraavaksi esitän lyhyitä väittämiä ajankäyttöön liittyen. Laita rasti (x) ruudukkoon itsellesi sopivan väittämän kohdalle. 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa,

2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

	5	4	3	2	1
1 Tutkin/tarkistan ajankäyttöäni säännöllisesti	2	6	1	1	
2 Laitan asiat tärkeysjärjestykseen	5	3	2		
3 Hallitsen tehtävieni aikataulun		8	2		
4 Tartun määrätietoisesti asioiden eteenpäin viemiseen	6	4			
5 Asetan itselleni konkreettisia tavoitteita ja päämääriä	2	7		1	
6 Hallitsen hyvin työssäni tarvittavien järjestelmien ja teknillisten välineiden käytön	3	5	1	1	
7 Määräaikaisten paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät keskittymistäni tärkeisiin asioihin	1	5	2	2	
8 Joudun usein kiirehtimään työssäni		10			
9 Minulla on liikaa töitä	2	2	3	3	
10 Pidän kahvi- ja ruokatauat työnteon lomassa	1	4		4	1
11 Osaan torjua voimiani ja energiaani syövätkin aikavarkaat		6		4	
12 Varaan riittävästi aikaa ja huomiota perheelleni, läheisilleni ja ystäväilleni	3	5	1	1	
13 Minulla on aikaa harrastuksiini ja muuhun vapaa-ajan toimintaan	3	2	5		
14 Minulla on hyvä omatunto (en koe syyllisyyttä) ajankäytöstäni	3	5	1	1	
15 Nukun riittävästi (vähintään 7-8 tuntia/yö)	5	2	1	2	
16 Olen tyytyväinen elämääni	5	5			

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TIEDOTUSSUUNNITELMA					
Hankkeen nimi: Ajankäytön hallinta etäjohtamistyössä Hankkeen vastuuhenkilö: Mirjami Komulainen Opiskelija: Mirjami Komulainen Hankkeen aikataulu: kevät 2012 - kevät 2013 27.5.2013					
Mitä?	Miksi? Missä tarkoituksessa? Milloin? (kehittämissyklin vaihe)	Minne? (julkaisufoorumi) Keille?	Keiden kanssa? (kirjoittajakumppanit) Yhteis-kehittelyn tilat? (vuoropuheluun haastaminen)	Miten? (tekstilaji, genre) (kognitiiviset, dialogiset ja audio-visuaaliset työvälineet)	Tekstin aikaansaama keskustelu, "vastakaiku"
Tiedote sähköpostitse	1. sykli 04/2012 Informoida vastuualue- ja tulosyksikköpäälliköitä tulevasta kehittämistehtävästä	Sähköpostiviesti Vastuu alue- ja tulosyksikköpäälliköt	Projektipäällikkö Vastuualue-päälliköiden kautta viestin jakelu tulosyksikköpäälliköille ja palaverissa muistutus	Informatiivinen teksti	Päälliköt orientoituvat kehittämistyöhön Päälliköiltä saadut ideat ja kommentit kehittämistyön sisällöstä
Kehittämistehtävän esittely puheenvuoro (sisältää mm. alustavan aikataulu-suunnitelman, tavoitteet ja tarkoituksen)	1. sykli 11.4.2012, 3.5.2012 ja 21.5.2012 Kehittämistehtävän esittely kiinnostuksen ja osallistumismotivaation herättämiseksi	Sähköpostijakeluna tulosyksikköpäälliköille Vanhuspalvelujen tulosyksikköpäälliköt	Projektipäällikkö Seudulliset päällikköpalaverit	Dialoginen esitys	Tulosyksikköpäälliköiden motivointi ja sitouttaminen kehittämistyöhön, aikatauluista sopiminen
Kehittämistehtävän suunnitelma (sisältää mm. aikataulu- ja toimintasuunnitelmat sekä riskianalysin)	1. sykli 1.11.2012 Kehittämistehtävän kokonaisuuden kuvaus sisäisille ja ulkoisille toimijoille. Tavoitteiden ja toimenpiteiden täsmentäminen.	Kirjallinen suunnitelma Työelämän edustajat, opiskelijaryhmä ja opettajat	Projektipäällikkö Suunnitelman esittely koululla ja keskustelu Ohjaus- ja projektiryhmän palaverit	Tieteellinen asiateksti	Kehittämistehtävän realistinen toteutusarviointi Vastakaikuna oivallukset, ideat ja kommentit Suunnitelmalla saadaan näkyvyyttä kehittämistehtävään.
Kehittämistehtävän katsaus 1.syklistä -ryhmähaastattelun	2. syklin alussa 12/2012	Tiedote sähköpostin kautta	Projektipäällikkö	Työelämälaheinen asiateksti	Herättää keskustelua etäjohtamistyöstä ja

tulokset: kehitetään ajankäytön hallintaa -tavoite: syklissä 2. kehitystyö kohdistuu ajankäytön hallinnan menetelmiin ja tunteeseen	Esitellä kehittämis-tehtävän alkukar-toituksen tulokset, suunnitelman jatko-työstämisen sisältö Suunnittelua ja arviointia kehittä-mistyön etene-misvaiheista	Vastuu-alue- ja tulosityk-köpäälliköt, ohjaus- ja projekti-ryhmä	Ohjaus- ja projektiryhmän palaverit		ajankäytön hallinnasta. Ideointia ajankäytön hallinnan kehittämiseksi
Posterit	2. syklin lopussa 25.4.2013 Kehittämistehtävän tuloksien, päätelmien ja yhteenvedon esittely kuvan ja viestin keinoin	Amk:n aula Työelämän edustajat, amk:n opiskelijat, opettajat, muut aiheesta kiinnostuneet	Projektipäällikkö Seminaaripäivä	Visuaalinen esitys, jossa tieteellinen asiategsti	Pysäyttää katsomaan ja herättää keskustelua itsensä johtamisesta ajankäytön hallinnan ja työn hallinnan näkökulmasta
Seminaariesitys	2. syklin lopussa 25.4.2013 Kehittämistehtävän tavoitteiden, tarkoituksen ja kehittämistehtävien esittely Kehittämistehtävän tuloksien, päätelmien esittely Tiedon ja kokemusten jakaminen Toimintakäsikirjan esittely	Työelämän edustajat, amk:n opiskelijat, opettajat, muut aiheesta kiinnostuneet	Projektipäällikkö	Dialoginen esitys	Herättää keskustelua: etäjohtamistyön ja ajankäytön hallinnannan kehittämisen merkityksestä esimiestyön ja työyhteisön näkökulmasta
Ajankäytön hallintaa -toimintakäsikirja esimiehille	2. syklin lopussa Kevät 2013 Kehittämistehtävän aikana tuotetun toimintakäsikirjan esittely esimiehille vahvistamaan heidän ajankäytön hallintaansa Palaveriesittely 7.5.2013 21.5.2013 Syksyllä 2013	Sähköinen e-työpöytä Esimiehet, muut työyhteisöt	Projektipäällikkö kirjoitti projektiryhmän kanssa yhdessä Useissa palavereissa ja kokouksissa Projektipäällikkö	Työelämä-läheinen asiategsti Dialoginen esitys	Toimintakäsikirjan käytön juurruttaminen ja hyödyntäminen Keskustelun herättäminen hyödyntämällä seminaariin osallistuvien kiinnostusta ja asiantuntijuutta

Kehittämistehtävän raportti (sisältää kuvauksen kehittämistyön etenemisestä sykleittäin, toimintakäsikirjan kehittämisestä sekä arviointia ja pohdintaa tehtävän onnistumisesta ja merkityksestä)	2. syklin lopussa 5/2013 Kehittämistehtävän etenemisen, tavoitteiden, tarkoituksen sekä tulosten ja johtopäätösten esittely Toimintakäsikirjan markkinointi	Theseus Opiskelijat, opettajat, kehittämisestä kiinnostuneet	Projektipäällikkö	Tieteellinen asiateksti	Herättää keskustelua kehittämistehtävän merkityksestä työelämälle sekä mahdollisesta hyödynnettävyydestä esimies- ja etäjohtamistyössä

AJANKÄYTÖN HALLINTA ETÄJOHTAMISTYÖSSÄ

Etäjohtamistyö vaatii etäjohtajilta hyviä työn hallinnan taitoja. Keskeisimmät haasteet liittyvät suunnittelun tarpeeseen, luottamuksen rakentamiseen sekä säännölliseen ja tehokkaaseen viestintään. Uusien menetelmien kehittäminen työn hallinnan lisäämiseksi on tärkeää.

Tarkoituksena oli selvittää, mitä on arjen etäjohtamistyö tulosyksikköpäälliköiden kokemana ja mitä kehittämistarpeita he nimeävät etäjohtamistyönsä kehittämiseksi.

Tavoitteena oli kehittää työn hallintaa tulosyksikköpäälliköiden etäjohtamistyössä.

Metodologinen lähestymistapa oli **toimintatutkimus**. Alkukartoitus tehtiin ryhmähaastatteluna tulosyksikköpäälliköille.

Ryhmähaastattelun tuloksena keskeisin kehittämistarve oli ajankäytön hallinta. Kehittämistyö kohdentui ajankäytön hallinnan menetelmiin sekä ajankäytön hallinnan tunteeseen.

Kehittämistyön aikana tulosyksikköpäälliköt kehittivät ajankäytön hallintaansa

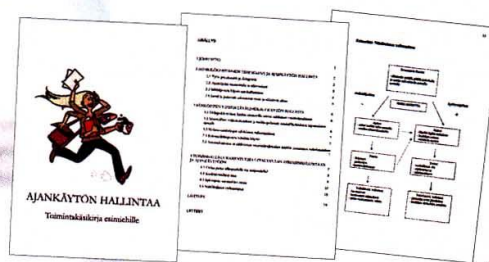
- ajankäytön päiväkirjaseurannalla ja arvioinnilla
- osallistumalla koulutuspäivään oivaltavasta stressinhallinnasta ja ajankäytöstä
- tekemällä ajankäytön hallintaan liittyviä toiminnallisia harjoituksia
- jatkossa tulosyksikköpäälliköt vahvistavat viestintäosaamistaan kehitettyjen toimenpidesuosittelusten avulla

Kehittämisen prosessin arviointikyselyn tulosten perusteella kehittämistyöllä oli selvästi ajankäytön hallintaa edistävä vaikutus:

- tietoisuus ajankäytöstä lisääntyi
- työn suunnittelu ja ennakointi paranivat
- työhön tuli selkeyttä ja tehokkuutta

Saatujen tulosten perusteella kehitettiin

Ajankäytön hallintaa -toimintakäsikirja esimiehille



Johtopäätökset

Työn hallinnan edistäminen etäjohtamistyössä edellyttää tehokasta työn ja ajankäytön suunnittelua, hyvää viestintäosaamista ja hyvää itsensä johtamista.



Mirjami Komulainen
Ylempi AMK –opiskelija
Sosiaali- ja terveysalan
kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Ajankäytön hallintaa

Toimintakäsikirja esimiehille

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖKOHTAINEN TEHOKKUUS JA AJANKÄYTÖN HALLINTA	2
2.1 Työn priorisointi ja delegointi	2
2.2 Ajankäytön suunnittelu ja aikavarkaat	3
2.3 Jämäkät palaverit tehostavat työtä ja säästävät aikaa	4
3 SÄHKÖISTEN VIESTINTÄVÄLINEIDEN KÄYTÖN HALLINTA	5
3.1 Helppokäyttöiset, käden ulottuvilla olevat sähköiset viestintävälineet	5
3.2 Sähköpostin käyttö ajanhallinnassa	5
3.3 Säännölliset videokokoukset ja -palaverit henkilökohtaisten tapaamisten rinnalle	6
3.4 Kokousasiakirjojen sähköinen tallentaminen	7
3.5 Asennekasvatus ja sähköisten viestintävälineiden käytön osaaminen	7
4 TOIMINNALLISIA HARJOITUKSIA OIVALTAVAAN STRESSINHALLINTAAN JA AJANKÄYTTÖÖN	9
4.1 Onko paine ulkopuolella vai sisäpuolella?	9
4.2 Keskittymisharjoitus	9
4.3 Syö rumin sammakko ensin	10
4.4 Näkökulman vaihtaminen	10
5 YHTEENVETO	14
LÄHTEET	15

1 JOHDANTO

Meillä on usein kiire. Saatamme joutua toteamaan, että tekemistä on liikaa verrattuna käytettävissä olevaan aikaan. Avain ajan riittämättömyyden ongelmaan on ajankäytön hallinta. Rajallinen tekijä on aika, ei niinkään tekeminen. Merkitystä on sillä, miten käytämme aikaamme.

Ajankäyttötutkimuksen tulokset ovat yllättäviä: suurin osa ajastamme kuluu johonkin muuhun kuin tärkeimpiin tehtäviin. Ajankäytön hallintaa voidaan opetella ja harjoitella erilaisten toimintamenetelmien avulla. Ajankäytön hallinta lisää aikaa, vaikka aika ei fyysisesti lisääntyisikään eivätkä työt vähenisi.

Tämä toimintakäsikirja sisältää ohjeita ajankäytön hallintaan sekä harjoituksia oivaltavaan stressinhallintaan ja ajankäyttöön. Toimintakäsikirjan tavoitteena on parantaa työn suunnittelua, ajankäyttöä, kiireen ja stressin hallintaa ja läsnäolon taitoa.

Ajankäytön hallinta ei poista elämästä spontaanisuutta, yllätyksiä, tässä hetkessä elämistä. Se toimii päinvastaisella tavalla: tehokkaalla ajankäytön suunnittelulla aikaa jää enemmän, kiire vähenee, stressi helpottuu ja tulokset paranevat. Muutokset kannattaa tehdä pienin askelin.

Toimintakäsikirjan tehtäviä voi soveltaa etäjohtamistyön ohella myös muuhun työskentelyyn työyhteisöissä.

Toimintakäsikirja on kirjoitettu yhdessä projektiryhmän kanssa ylempään amk-tutkintoon kuuluvan opinnäytetyöprosessin aikana. Kirjoittamiseen ovat osallistuneet Helena Saari, Mari Pikkarainen, Päivi Tuohinen, Rauni Lipponen ja Mirjami Komulainen, jolla oli päävastuu käsikirjan toteutuksesta.

2 HENKILÖKOHTAINEN TEHOKKUUS JA AJANKÄYTÖN HALLINTA

2.1 Työn priorisointi ja delegointi

Kiire on usein merkki sekä töiden paljoudesta että siitä, että työtehtäviä olisi organisoitava tehokkaammin. Kiirettä voidaan vähentää opettelemalla ajankäytön hallinnan taitoja, selkeyttämällä työnkuva, kirjaamalla itse kullekin kuuluvia vastuita sekä organisoimalla työtä uudella tavalla.

Työtehtävien priorisointi niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan on oleellinen osa ajankäytön hallintaa. Tekemisen paljous houkuttaa vääränlaiseen priorisointiin. Työtehtävien hallintaa auttaa niiden jakaminen tärkeysjärjestyksen ja kiireellisyyden mukaan: huippukiireelliset ja tärkeät, toissijaiset, pitää tehdä, voin delegoida ja eliminoidavat.

Kiireen keskellä pysähdy miettimään, mikä on todella tärkeää. Mitä voisit tehdä tänään, jotta kiire vähenisi huomenna. Eräs keino on listata päivän aikana tehdyt työt. Listaa voit päivän päätyttyä tutkia ajankäytön näkökulmasta. Mitkä päivän työtehtävistä olivat merkityksettömmämpiä kuin niihin käytetty aika? Mitkä tehtävät siirtyivät toteutettaviksi myöhemmin?

Kuluneen päivän tarkastelun jälkeen voit miettiä seuraavaa päivää ja sille suunniteltuja tehtäviä. Laadi seuraavan päivän työtehtävistäsi viiden kohdan lista niin, että tärkeimmät tehtävät ovat listan yläpäässä. Aikataulu kannattaa tehdä joustavaksi siten, että mahdollisuuksien mukaan pyri jättämään aikaa myös äkillisille ja kiireellisille tehtäville.

Delegointi on tärkeä esimiestaito, jonka avulla voit tukea työntekijän ja työyhteisön kehittymistä ja samalla se voi tuoda helpotusta omaan ajankäytön hallintaasi. Delegoimalla tuet konkreettisesti työntekijän kehittymistä ja osoitat luottamusta. Delegoidessasi tehtäviä suunnittele ensin, mitä aiot delegoida, ja tee itsellesi selväksi vastuualueet ja toivotut tulokset. Valitse tehtävän suorittamiseen sopiva henkilö sekä päätä vastuun tasosta ja aikataulutuksesta. Luo motivoiva ilmapiiri. Tiedota työyhteisölle, mitä olet delegoinut ja kenelle. Mieti vielä, miten voit seurata delegoidun tehtävän etenemistä. Sovi lopuksi myös, miten palaute annetaan tehtävän suorittamisen jälkeen.

2.2 Ajankäytön suunnittelu ja aikavarkaat

Manuaalinen tai sähköinen kalenteri on hyvä lähtökohta ajankäytön suunnitelmalle. Tee suunnitelmasta riittävän yksityiskohtainen ja merkitse ylös kaikki tärkeät työtehtävät, menot ja aikarajat. Kalenterista tulee löytyä päivittäinen aika työtoimillesi, tehtävien palautuspäivät, sovitut tapaamiset, loma-ajat ja muille tehtäville varattu aika. Ajankäytön suunnitelmasta tulee ilmetä, milloin teet mitäkin ja kuinka paljon siihen on aikaa. Muutokset ovat suunnitelmassa mahdollisia. Tärkeintä on, että pystyt kontrolloimaan muutoksia ja tekemään ne harkitusti. Myös vuosikellon käyttö helpottaa ja selkeyttää ajankäyttöäsi. Pysähdy välillä miettimään, miten kehität omaa suunnitelmallisuuttasi.

Tunnista ja karkota ”aikavarkaat”

Vaikka suunnittelisit työsi kuinka hyvin tahansa, keskeytyksiä tulee aina. Työelämä on ihmisten välistä kanssakäymistä ja keskeytykset olennainen osa työelämää. Yleensä keskeytykset aiheuttavat ärsyyntymistä. Toisenlainen asennoituminen keskeytyksiin auttaa hallitsemaan niitä paremmin. Hyväksy keskeytykset osana päivittäistä työtä. Silloin et turhaudu, pystyt hallitsemaan ne paremmin ja keskeytysten kestokin lyhenee. Kaikkia keskeytyksiä ei voi välttää, mutta niitä voi ohjata.

Useat ihmiset kokevat puhelimen suurimmaksi aikavarkaaaksi; odottamattomat ja pitkittyneet puhelut häiritsevät suunnitelmallista työntekoa. Kun puhelin soi, kysy, ”miten voin auttaa”. Johdata keskustelu heti asiaan ja kirjaa keskeiset asiat muistiin. Puhelut voit ajoittain ohjata myös vastaajaan tai organisaation keskukseen. Soittopyynnöt ja viestien kuuntelun voit tehdä oman aikataulusi mukaan. Soitettavatkin puhelut kannattaa suunnitella ja niillä tulee olla tavoite. Pyri varaamaan puheluihisi tietty aika päivästä. Puheluihin vastaaminen heti, kun se on mahdollista, edistää luottamusta työyksikössä.

Suurimman osan keskeytyksistä ja aikavarkaista aiheutamme itse. Keskeytämme itse itsemme. Mikäli haluat tehostaa omaa toimintaasi, aseta tehtäville aikarajoja.

Listaa, mitkä ovat omalla kohdallasi pahimmat aikavarkaat ja mieti samalla, miten saat ne kuriin.

2.3 Jämäkät palaverit tehostavat työtä ja säästävät aikaa

Palaverit ovat tehokkaita asioiden edistäjiä. Asioiden käsittelemisellä ja sopimisella yhdessä on monia etuja. Hyvässä palaverissa on aina mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen, keskustelemiseen ja asioiden kyseenalaistamiseen.

Näin järjestät hyvän palaverin

- Mieti, mikä on palaverin tarkoitus ja tavoite
- Lähetä kutsu ja esityslista ajoissa
- Jaa tarvittava ennakoaineisto ja ohjeista ennakkovalmistautumiseen
- Aloita palaveri täsmällisesti sovittuna aikana
- Anna osallistujille tarpeen mukaan tehtäviä. Sovi osallistujien kanssa, kuka kirjoittaa muistion
- Pidä ohjat käsissä ja jaa puheenvuoroja oikeudenmukaisesti ja huolehdi kaikkien osallistumisesta
- Tee yhteenveto siitä, mitä sovittiin
- Tee palaverista aina muistio ja lähetä se osallistujille sähköpostitse tai tallenna se sähköisesti yhteisesti sovittuun paikkaan

Osallistuessasi palaveriin

- Valmistaudu ennakkoon ohjeiden mukaan
- Tarkista palaverin paikka ja aika
- Anna kaikille työrauha: hoida puhelut palaveriajan ulkopuolella
- Pysy palaverin aiheessa

3 SÄHKÖISTEN VIESTINTÄVÄLINEIDEN KÄYTÖN HALLINTA

3.1 Helppokäyttöiset, käden ulottuvilla olevat sähköiset viestintävälineet

Etäjohtamistyössä esimiehiä auttavat helppokäyttöiset, käden ulottuvilla olevat viestintävälineet. Tällaisia ovat sähköiset kalenterit, älypuhelimet, tabletit ja kannettavat tietokoneet. Näiden välineiden käyttö mahdollistaa työskentelyn ja monenlaisen yhteydenpidon paikasta riippumatta.

3.2 Sähköpostin käyttö ajanhallinnassa

Sähköposti on nykyään käytetyin viestintäkanava. Sen suosiota selittää käytön nopeus ja helppous, mistä seuraavat myös sen haitat: yhä useampi kokee sähköpostin määrän ja laadun rasitteena.

Kun saat sähköpostia, huomioi seuraavia asioita:

- Varaa aika päivästä/viikosta sähköpostien läpikäymiseen
- Käy viestit läpi ja suunnittele, miten vastaat niihin
- Harkitse, aukaisetko viestin luetuksi, jos et heti ennätä vastata siihen

Sähköpostilla on helppo lähettää tiedotteita, ohjeita ja muuta informoitavaa aineistoa pienelle tai suurelle vastaanottajajoukolle. Vastaanottajan on helppo vastata viesteihin ja välittää niitä eteenpäin. Viestit jäävät myös dokumentiksi. Esimies harkitsee, missä tilanteissa sähköposti on hyvä viestintäväline.

Kun lähetät sähköpostia, huomioi seuraavia asioita:

Ole tehokas

- Harkitse aina ennen lähettämistä, onko sähköposti oikea väline kyseiseen tilanteeseen
- Harkitse, kenelle lähetät varsinaisen viestin ja kenelle kopion
- Älä käytä sähköpostia keskustelemiseen
- Vastaa kerralla kaikkiin esitettyihin kysymyksiin
- Jos et voi vastata heti, reagoi mahdollisuuksien mukaan jotenkin

- Käytä allekirjoitusta, josta näkyvät yhteystietosi

Ole ytimekäs

- Otsikoi huolella ja mainitse asioiden määrä
- Mene heti asiaan
- Kirjoita viestiin vain yksi asia tai erottele aiheet selvästi esimerkiksi numeroiden
- Suosi lyhyitä ja tiiviitä viestejä. Jaa teksti lyhyisiin kappaleisiin.
- Lähetä pidemmät taustatiedot liitetiedostona

3.3 Säännölliset videokokoukset ja -palaverit henkilökohtaisten tapaamisten rinnalle

Kokouksiin ja palavereihin matkustamiseen kuluvan ajan vähentämiseksi erilaisten video- ja verkkolaitteiden hyödyntäminen on etäjohtamistyössä tärkeää. Videon välityksellä tapahtuvina kokoukset ja palaverit ovat lisäksi kustannustehokkaita. Pienempiä palavereja varten tarvitaan videoyhteyksimahdollisuus omiin tietokoneisiin.

Sähköiset viestintävälineet eivät kokonaan voi korvata konkreettisesti paikan päällä tapahtuvaa tapaamista. Esimiehen tuleekin päättää eri tilanteissa, mihin tilanteisiin sähköisen välineen käyttö sopii ja mihin tulee mennä paikan päälle. Infotilaisuustyypisissä palavereissa videovälitteisyys toimii hyvin. Suunnittelutyöryhmien kokouksissa ja kehityskeskusteluissa videoyhteyden kautta tapahtuva viestintä tulee tehdä tarveharkintaisesti. Ensitapaamisessa on tärkeää tavata ihminen kasvokkain.

Videokokousten ja -palaverien järjestämisessä on huomioitava

- varaa riittävästi aikaa yhteyden muodostamiselle ja työvälineiden toiminnan tarkistamiselle
- varmista, että kaikki osallistujat kuulevat toisiaan ja että etäyhteyksissä lähetetyt kirjoitetut viestit tulevat näkyviin
- huomioi, että keskustelun rytmi on pidettävä hitaampana kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, koska viestin lähettämisen ja vastaanottamisen välillä on usein pieni viive
- suunnittele etukäteen, miten hoidat esitysmateriaalin tai yhdessä työstettyjen dokumenttien jakamisen

3.4 Kokousasiakirjojen sähköinen tallentaminen

Kokousten ja palaverien asialistat ja muistiot on hyödyllistä tallentaa sähköisesti, jolloin ne ovat kaikkien asianosaisten luettavissa. Esimiesten tehtävänä on huolehtia ja opastaa henkilöstöään, jonka jälkeen vastuu on jokaisella henkilöstön jäsenellä itsellään. Kaikkien asianosaisten tulee päästä käsiksi kyseessä oleviin tietoihin. Myös keskijohto ja ylin johto voivat seurata palaverien sisältöjä muistiodien kautta, jolloin tieto välittyy tulosityksikkötasolta keskijohdolle ja ylimmälle johdolle.

3.5 Asennekasvatus ja sähköisten viestintävälineiden käytön osaaminen

Monet kokevat uusien sähköisten viestintävälineiden käyttöönoton hankalaksi ja työlääksi vaiheeksi, sillä välineiden käyttöön perehtyminen ja tottuminen vievät oman aikansa. On helppo jatkaa vanhaa totuttua käytäntöä eikä uusien menetelmien kokeilua mielletä tarpeelliseksi. Esimiehillä tulee olla selkeä rooli sähköisten viestintävälineiden käyttöön sitoutuneena esimerkin näyttäjänä sekä rohkaisijana.

Sähköisten viestintävälineiden käyttöön tarvitaan koulutusta, ohjausta ja konkreettista opastusta. Lisäksi tarvitaan tietoa ja ohjeistusta siitä, miten sähköisiä viestintävälineitä voidaan tehokkaalla tavalla hyödyntää etäjohtamistyössä. Konkreettinen opastus säännöllisin väliajoin esimerkiksi videolaitteiden käytöstä toisi varmuutta videopalaverien järjestämiseen. Vaikka etälääkäritoiminta ja videoteitse tapahtuvat potilas- tai asiakasneuvottelut ovat toimineet useita vuosia, eivät videokokoukset ja -palaverit ole saaneet jalansijaa etäjohtamistyössä. ATK-tukipalvelujen kautta saatava tuki ja apu ovat välttämättömiä sähköisten viestintävälineiden käytössä.

Käytännössä sähköisten viestintävälineiden käyttö kannattaa aloittaa yhdellä toiminnolla ja laajentaa valikoimaa vähitellen. Myöhemmin on hyvä käyttää useita välineitä samanaikaisesti vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Se, mitä viestintävälinettä käytetään, riippuu toiminnan tavoitteista. Sähköisten viestintävälineiden käytön ei kuitenkaan tule olla itsetarkoitus, vaan esimiehen on arvioitava niiden järkevä ja käytännön kannalta tarkoituksenmukainen käyttö.

4 TOIMINNALLISIA HARJOITUKSIA OIVALTAVAAN STRESSINHALLINTAAN JA AJANKÄYTTÖÖN

Tässä osassa olevat toiminnalliset harjoitukset pohjautuvat mentaalivalmentaja Minna Marshin pitämään koulutuspäivään, jonka aiheena oli stressin hallinta ja ajankäyttö. Harjoitukset on muokattu toimintakäsikirjaan sopiviksi. Harjoitukset ovat yksinkertaisia ja ne on helppo toteuttaa työpäivän aikana. Ne eivät vie paljoakaan aikaa, vaan lyhyen pysähtymisen.

4.1 Onko paine ulkopuolella vai sisäpuolella?

Tiedät varmaan, miltä kiire, stressi ja paineet tuntuvat. Usein niistä aiheutuu esimerkiksi tuskastumista, väsymystä, päänsärkyä tai univaikeuksia.

Kun koet painetta, mieti, mikä sen aiheuttaa. Tuleeko paine aina ulkopuolelta? Jos tulee, mikä on sen spesifi aiheuttaja? Vaikuttavatko kokemukseen tällöin ainoastaan ulkopuoliset seikat, vai onko omalla tulkinnallasi merkitystä? Vai onko paine ennen kaikkea lähtöisin sisältä, omista ajatuksistasi ja tulkinnoistasi?

Paine ei synny ulkopuolellamme, vaan se on aina jotain, mikä syntyy korviemme välissä. Paineen kokeminen syntyy siitä, miten tulkitsemme erilaisia kokemuksia ja millaisia merkityksiä annamme niille. Vaikka esimerkiksi töitä olisi liikaa ja aikaa liian vähän, voi paineen tunteen pohtiminen muuttaa kokemusta paineesta tai vähentää paineen kokemisen painoarvoa. Tällainen tarkastelu voi olla vapauttavaa, koska itse voimme vaikuttaa siihen, miten mielessämme reagoimme.

4.2 Keskittymisharjoitus

Kiireen keskellä on haasteellista pysähtyä, kohdata toinen ihminen ja olla aidosti läsnä. Tee seuraava harjoitus. Istuudu, sulje silmäsi ja keskity vain omaan hengitykseeni minuutin ajan. Laske hitaasti kymmenestä nolnaan. Tee harjoitus kahdesti päivän aikana.

Keskittyminen parantaa väistämättä läsnäoloa ja tietoisuutta tästä hetkestä. Rauhoittuminen on palkitsevaa myös hermoston toiminnan kannalta. Tietoiset ja aktiiviset ajatukset nykyhetkestä lisäävät hallinnan tunnetta työssä. Kannattaa siis pysähtyä.

4.3 Syö rumin sammakko ensin

Vastenmielisen tehtävän aloittaminen tuntuu vaikealta ja hankalalta. Aloittamisen lykkääminen on houkutteleva vaihtoehto.

Päättäkäänsä, että aloitat tehtävän juuri silloin, kun olet suunnitellutkin tekeväsi sen. Siirrä tunteet syrjään, ota ammattilaisen rooli ja pidä ”asiat asioina”. Pilko tehtävä osiin ja osatehtäviin ja suorita niitä viivyttämättä yksi kerrallaan suunnittelemasi aikataulun mukaan. Tee hankala tehtävä ensimmäisenä, niin sitä ei tarvitse miettiä loppupäivää.

4.4 Näkökulman vaihtaminen

Stressaavaan tilanteeseen liittyy monenlaisia tunteita. Itse tilanne ei aiheuta tunteita suoraan. Tilanne aiheuttaa ajatuksen, joka johtaa tunteeseen, ja sitä seuraa joko toiminta- tai valintatilanne. Se, miten tulkitsemme tilanteita tai asioita, stressaa tai rentouttaa. Oma ajatustapamme voi siis aiheuttaa stressiä.

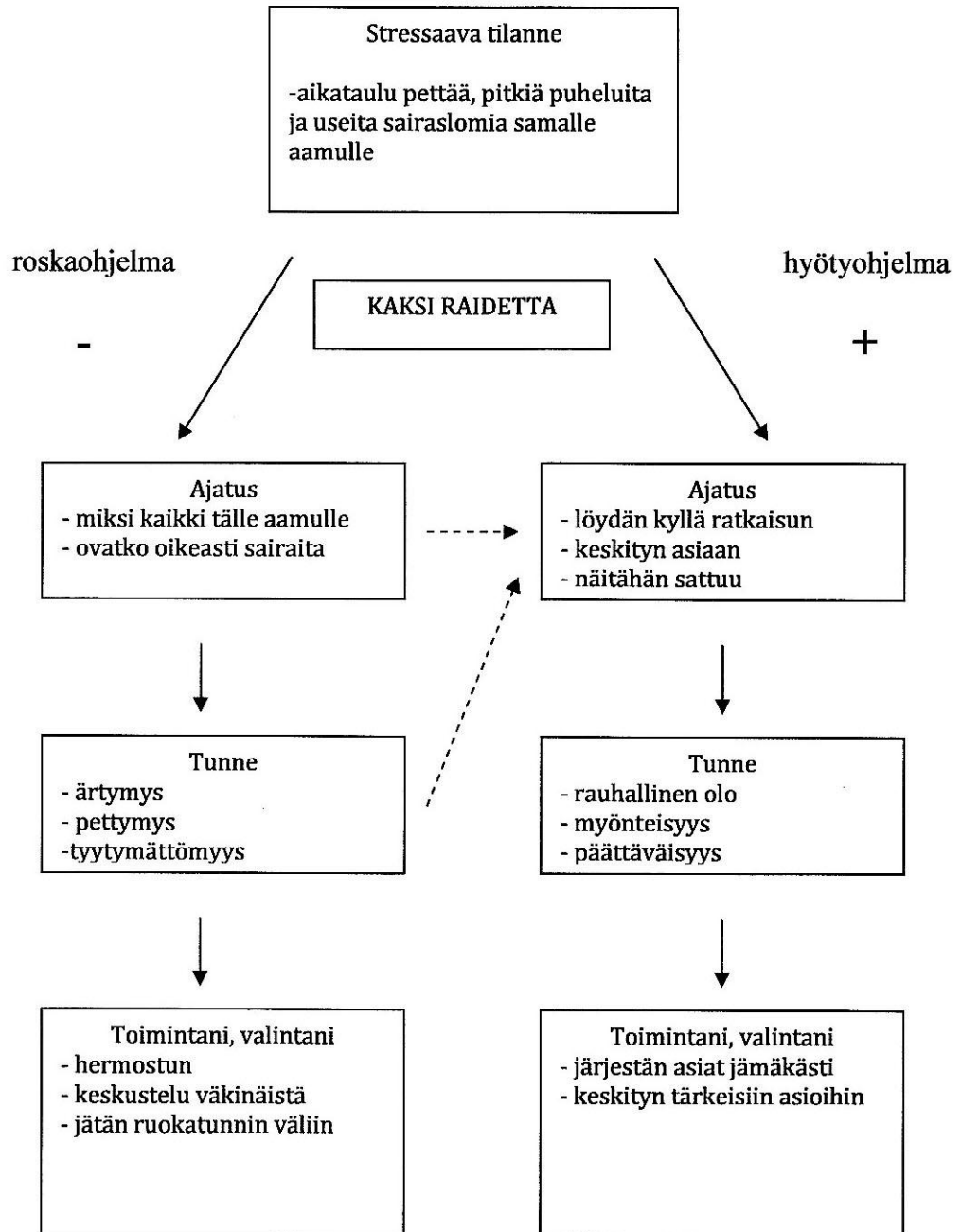
Ajatuksilla voi hajottaa tai rakentaa. Neurotieteellisen tutkimusnäytön valossa omalle päälle on mahdollista puhua ja kannattaa puhua. Kielteisten ajatusten pysäyttäminen on tärkeää. Tietoiset ja aktiiviset ajatukset toimivat negatiivisten ajatusten pysäyttäjinä.

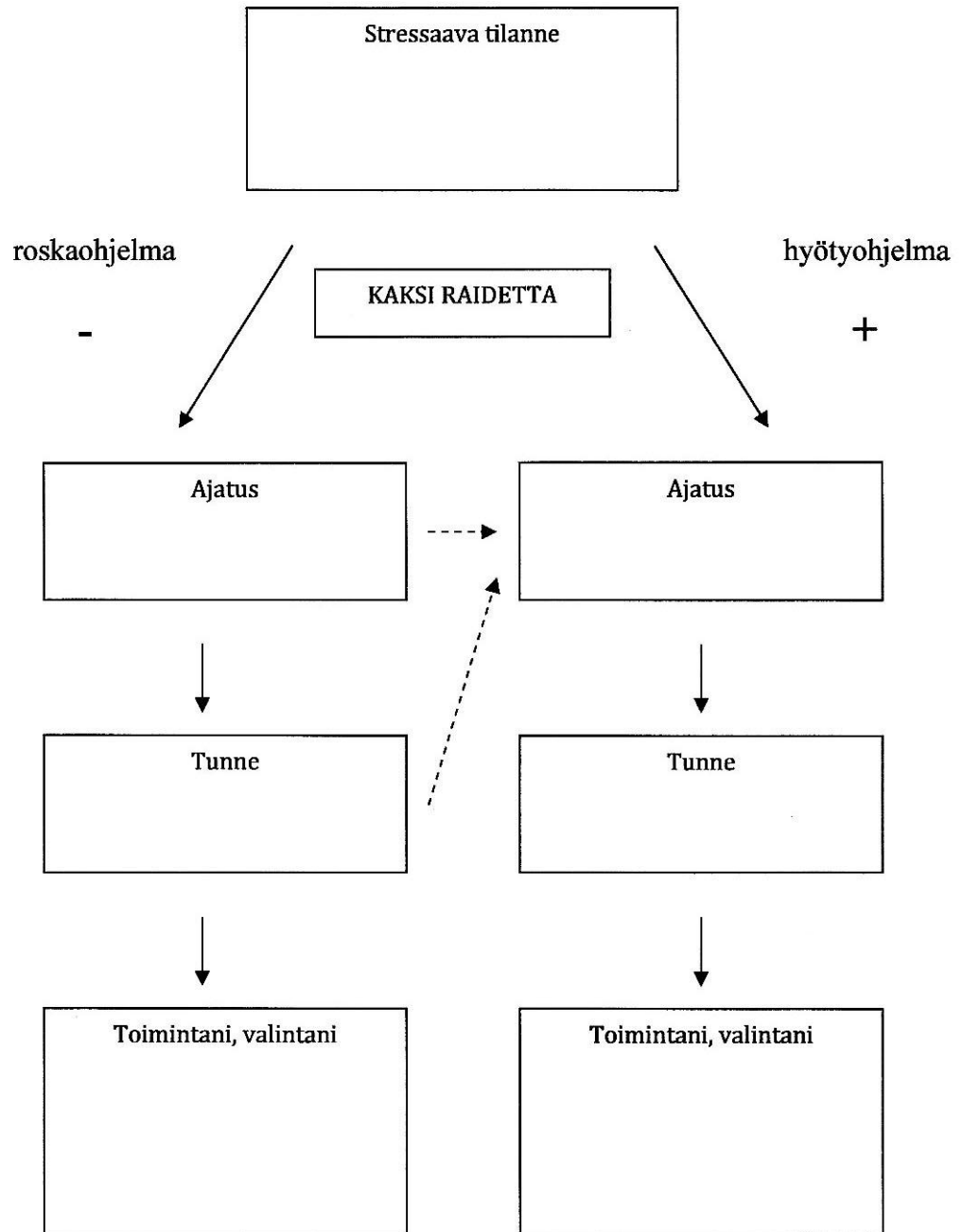
Stressaavan tilanteen käsittelyyn voidaan kuvitella kaksi raidetta: roskaohjelma ja hyötyohjelma (katso jäljempänä olevat esimerkki- ja harjoituskuviot). Roskaohjelmaan liittyvät ajatukset lisäävät stressin kokemisen riskiä. Hyötyohjelmaan liittyvät ajatukset suojaavat stressiltä.

Kuvittele ja nimeä ajanhallinnan kannalta stressaava työtilanne. Käy kuvion avulla läpi sekä itsellesi mahdollinen roskaohjelma että hyötyohjelma.

Keino siirtyä hyötyohjelmaan: Pysäytä itsesi. Hae ajatus, josta tulee hyvä olo. Käytä hyväksesi toistoa: avainajatus – toisto – ajatuksen juurruttaminen – kielteinen ajatus panee hanttiin – ota vastuu kielteisestä ajatuksesta.

Esimerkki: Näkökulman vaihtaminen



Harjoitus: Näkökulman vaihtaminen

5 YHTEENVETO

Henkilökohtainen ajankäytön suunnittelu on itsensä johtamista. Hyvään itsensä johtamiseen sisältyy ajankäytön hallinta, jota on kuitenkin mahdollista harjoitella. Ajankäytön hallintaan voidaan luoda selkeitä rutineja, joita harjoittamalla käyttäytymistä voidaan muuttaa.

Työpäivä on mahdollista suunnitella tavalla, joka säästää esimiehen aikaa ja minimoi välttämättömien keskeytysten vaikutukset. Hyvä suunnittelu ohjaa käyttämään oikeita työvälineitä, delegoimaan taitavasti ja välttämään paineen aiheuttamaa stressiä. Se säästää aikaa ja sallii esimiehen jakaa aikansa oikealla tavalla tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden kesken. Jotta toiminnot paranisivat tai nopeutuisivat, työpaikalla saatetaan tarvita myös koulutusta ja ohjausta. Täsmällisin vaatimus on kuitenkin tämä: ryhdy toimeen.

Suosittelavaa lukemista:

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä, menesty & voi hyvin

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2009. Myönteisen muutoksen työkirja

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä, menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Marsh, M. 2012. Kuka tai mikä vie työssä ja työn ulkopuolella. Oivaltavaa stressinhallintaa ja ajankäyttöä -koulutuspäivä 16.11.2012. Kajaani.

Omat muistiinpanot