



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SATU HELASMO-NURMI

Etäjohtajuuden kehittäminen ajanhallinnan näkökulmasta

YAMKN TUTKINTO-OHJELMA
2019

TIIVISTELMÄ

Helasmo-Nurmi Satu: Etäjohtajuuden kehittäminen ajanhallinnan näkökulmasta
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Joulukuu 2022
Sivumäärä: 66

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää etäjohtajuutta ajanhallinnan näkökulmasta. Mihin aika kuluu ja miten ajankäyttöä pystytään hallitsemaan? Tarve tähän opinnäytetyöhön lähti organisaation työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä johtavan kihlakunnanvoudin pohdinnoista. Hyvinvointikyselyssä esiin nousi hyvinkin selvästi esimiesten ajanpuute. Koettiin, että esimiehellä ei ole riittävästi aikaa kuunnella ja kohdata henkilöstöä.

Tavoitteena oli saada vastaus pääkysymykseen, Miten etäjohtajuutta voidaan kehittää ajanhallinnan näkökulmasta seuraavien apukysymysten avulla: Miten etäjohtaminen muuttaa esimiestyötä ajanhallinnan näkökulmasta? Miten organisoida esimiehen työmääriä järkevämmiin nimenomaan ajanhallinnan avulla? Miten ajanhallinta tuo järjestyksen etäjohtajan työrutiineihin? Miten itsensä johtamisen metodeista on apua kiireen sietämisessä?

Vastauksia näihin kysymyksiin haettiin tekemällä lomakekysely sähköpostilla koko Ulosottolaitoksen henkilöstölle sekä haastattelemalla eri toimintojen esihenkilöitä puolistrukturoidulla kyselyllä. Kyselyn aineistot analysoitiin Webropol-järjestelmän tuottamasta koosteesta ja haastattelut litteroitiin ja järjestettiin apukysymysten mukaan teemoittain. Näin saatiin vastauksia apukysymyksiin.

Tärkeimmäksi esihenkilötyön kehittämiseksi nousi perehdyttäminen, sekä tiimiläisten, että itse esihenkilöiden. Kunnollisen perehdytyksen myötä tehtäväkuvat selkeytyvät ja jokainen tietää mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat odottaa organisaatiolta. Tämä antaa lisää aikaa esihenkilöille ja näin he pystyvät keskittymään paremmin tiimiläistensä tarpeisiin ja näin kehittämään työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

Avainsanat: Etätyö, esihenkilötyö, ajanhallinta

Abstract

Helasmo-Nurmi Satu: Developing remote leadership from a time management point of view

Master's thesis

Degree program in Management and Service Business

December 2022

Number of pages: 66

The aim of this master's thesis was to develop remote leadership from the perspective of time management. Where does the time go and how can we control our use of time? The need for this master's thesis came from organizations well-being survey's results and from Leading District Bailiff's reflections. The well-being survey raised very clearly superiors' lack of time. Superiors don't have enough time to listen and meet the staff.

Goal was to get answers to the main questions, how we can develop remote leadership from the perspective of time management with help of these subquestion: How does remote leadership change superiors' work from the perspective of time management? How can we organize superior workload more sensibly with time management? How do self-leadership methods help you to resist haste?

Answers to these questions were sought by making a form survey by email to the whole staff of the enforcement agency and by interviewing superiors with a semi-structured survey. The material of the form survey was analyzed from the assembly of Webropol-system and interviewing was transcribed and arranged by theme.

Orientation became the most important development target for supervisory work. Task images are clarified, and everyone knows what is expected from them and what they can expect from the organization when the orientation is done properly. This is how superiors have more time to concentrate on the needs of the team members and that way to develop job satisfaction and efficiency.

Key words: distance work, supervisory work, time management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	6
	2.1 Kohdeorganisaatio	6
	2.2 Hajautetun organisaation ja ajanhallinnan ongelmat kohdeorganisaatiossa.....	8
	2.3 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
	2.4. Viitekehys	10
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	11
	3.1 Lähestymistapa	11
	3.1.1 Tapaustutkimus	12
	3.1.2 Konstruktiivinen tutkimus	14
	3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	14
	3.3 Aineiston analysointi.....	19
	3.4 Eettisyys kehittämissä.....	20
4	ESIHENKILÖTYÖ ETÄJOHTAMISESSA	22
	4.1 Esihenkilötyö	22
	4.2 Hajautetun organisaation johtaminen	24
	4.3 Etäjohtaminen	26
	4.4 Etäjohtamisen kulmakivet.....	28
5	AJANHALLINTA.....	32
	5.1 Itsensä johtaminen ajanhallinnan tukena.....	33
	5.2 Ajanhallinnan menetelmät	37
6.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	44
	6.1 Kysely ja sen tulosten arviointi	44
	6.2 Haastattelut ja niiden analysointi	48
7	KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA	58
	LÄHTEET	62
	LIITE 1. KYSELYLOMAKE ULOSOTON HENKILÖSTÖLLE	64
	LIITE 2. HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO	65
	LIITE 3. ESIHENKILÖN HUONEENTAULU	66

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää etäjohtajuutta ajanhallinnan näkökulmasta kohdeorganisaatiossa. Mihin aika kuluu ja miten ajankäyttöä pystytään hallitsemaan? Tällä hetkellä kaikilla tuntuu olevan koko ajan kiire. Pitäisi olla tehokkaampi työssä, olla läsnä olevana henkilöstölle, vapaa-aikana tulisi harrastaa monipuolisesti, pitäisi syödä terveellisesti ja nukkua riittävästi. Miten tähän kaikkeen riittää aikaa, kun vuorokaudessa on vain 24 tuntia?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa huoneentaulu muistisäännöksi ajanhallintaan. Jos opinnäytteen ansiosta saadaan aikaan merkittäviä huomioita, voidaan myöhemmin järjestää koulutus ajanhallinnasta esimiehille.

Hajautettuna organisaationa Ulosottolaitoksella oli kokemusta etäjohtamisesta jo ennen pandemiaa, mutta pandemia muutti etätyön käsitteen pysyvästi koko henkilöstölle.

Tarve tähän opinnäytetyöhön on lähtenyt organisaation työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä johtavan kihlakunnanvoudin pohdinnoista. Hyvinvointikyselyssä esiin nousi hyvinkin selvästi esimiesten ajanpuute. Koettiin, että esihenkilöillä ei ole riittävästi aikaa kuunnella ja kohdata henkilöstöä.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tutkimuksellinen kehittäminen alkaa yleensä organisaation tarpeista tai muutoshalusta. Satakunnan ulosottoviraston (nykyisin Ulosottolaitos, jota käytetään tässä työssä tästä eteenpäin) työtyytyväisyyskysely sekä viraston johtavan kihlakunnanvoudin näkemykset ovat tuoneet esille tarpeen ja muutoshalun. Ojasalo, Moilanen, Ritalahti (2018, 19) ovat todenneet, että tutkimuksellisessa kehittämisessä ratkaistaan käytännön ongelmia ja tuotetaan uusia ideoita ja käytäntöjä. Kehittäminen ei pelkästään kuvaile tai selitä asioita vaan vie niitä käytännössä eteenpäin. Tarkoituksena on tuottaa hyviä käytänteitä siihen, miten johtaja/esihenkilö antaa aikaansa henkilöstölle. Kuitenkin tutkimuksellisessa kehittämisessä teoria ja uuden tiedon tuottaminen on tärkeässä roolissa. Teoriatietoa aiheesta löytyy ja se on tärkeä väline, joka auttaa ymmärtämään aihealuetta ja käytänteitä, joita voi hyödyntää omassa kehittämisessä. Ojasalo ym. (2018, 20) mainitsevat ”Kehittämisessä on keskeistä soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja.”

Kun jotakin kehitetään, niin tutkimuksellisuus nousee tärkeysjärjestyksessä kärkeeseen, koska sen avulla voidaan huomioida vaikuttavat tekijät laajemmin ja suunnitelmallisemmin, kuin vain yrityksessä voimassa olevien uskomusten avulla. Näin tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellisuus kehittämisessä tarkoittaa kehittämisen etenemistä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2018, 21.)

2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa toimii Ulosottolaitos, joka aloitti toimintansa 1.12.2020. Opinnäytetyön alkaessa kohdeorganisaatio oli Satakunnan ulosottovirasto, yksi Suomen 22 ulosottopiiristä, joista muodostui Ulosottolaitos organisaatiouudistuksen myötä. Uudistuksessa 22 ulosottopiiristä tuli siis yksi valtakunnallinen yksikkö. Ulosottolaitoksen täytäntöönpanotehtävistä

huolehtivat täytäntöönpanon toimintayksiköt. Aiemmin tehtävät kuuluivat paikallisille ulosottovirastoille.

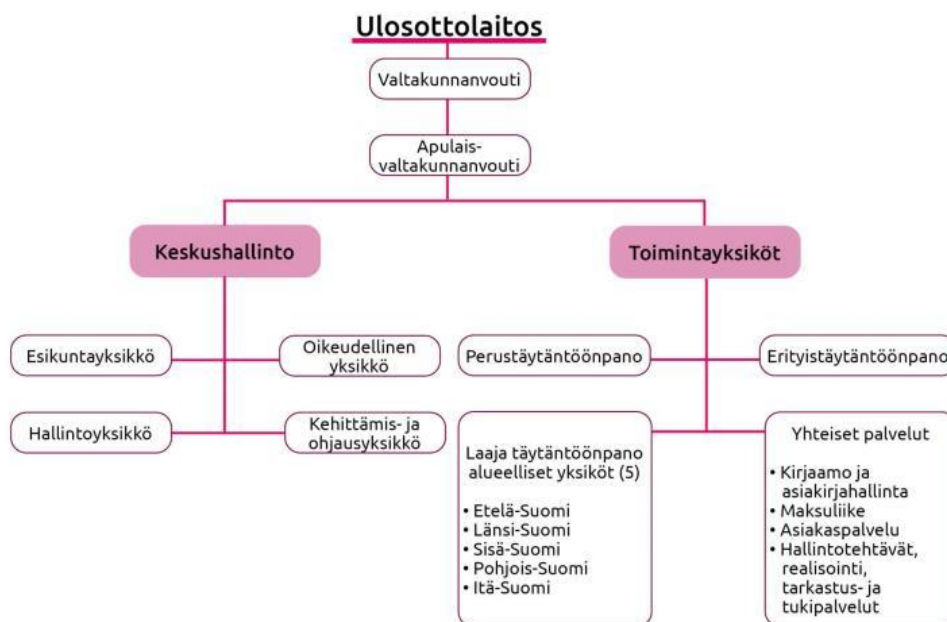
Valtaosa ulosoton rahasaatavien perinnästä hoidetaan valtakunnallisessa perustäytäntöönpanon toimintayksikössä sähköisin perintämenetelmin, eikä tämä edellytä velallisen tapaamista.

Ulosottolaitoksen viisi laajan täytäntöönpanon alueellista toimintayksikköä vastaa omilla alueillaan muun muassa ulosmitatun omaisuuden myynneistä sekä muista vaativammista täytäntöönpanotehtävistä. Valtakunnallinen erityistäytäntöönpanon yksikkö hoitaa paljon selvittelyä ja aikaa vaativia täytäntöönpanotehtäviä, osallistuu viranomaisyhteistyöhön sekä harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaan.

Ulosottolaitoksen keskushallinnolle kuuluvat ulosottotoimen hallinnollinen ohjaus, kehittäminen ja valvonta. Keskushallinto vastaa myös koko viraston toiminnan tuloksellisuudesta. Vastaavista keskushallinnon tehtävistä huolehti aiemmin Valtakunnanvoudinvirasto. (Oikeuslaitos 2020.)

Ulosottolaitoksen keskushallinto ei osallistu yksittäisten täytäntöönpanotehtävien hoitamiseen vaan täytäntöönpanoyksiköt toimivat itsenäisesti. Toimivalta yksittäisissä ulosottoasioissa kuuluu aina asiaa hoitavalle ulosottomiehelle, eikä keskushallinnossa voida esimerkiksi muuttaa yksittäisissä ulosottoasioissa tehtyjä päätöksiä.

Työskentelyn järjestämisestä Ulosottolaitoksessa määrätään valtakunnanvoudin vahvistamassa työjärjestyksessä. Työjärjestys on julkaistu Suomen säädöskokoelmassa. Lisäksi Ulosottolaitoksen toimintayksiköllä on toimintayksikön päällikön, ja keskushallinnolla valtakunnanvoudin, vahvistamat työjärjestykset. Työjärjestyksissä on annettu tarkemmat määräykset sisäisestä organisaatiosta, tehtävistä ja niiden ratkaisemisesta. Kuvallisesti organisaatiokaavio on esitetty tarkemmin kuvassa 1. (Oikeuslaitos 2020.)



Kuva 1. Ulosottolaitoksen organisaatiokaavio

2.2 Hajautetun organisaation ja ajanhallinnan ongelmat kohdeorganisaatioissa

“Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi” (Vartiainen, Kokko ja Hakonen 2004, 14). Kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu pääosin virtuaalisesti hyödyntäen tietotekniikkaa. Hajautettu organisaatio haastaa johtajuuden, koska totut käytännöt ja johtamistavat eivät toimi sellaisenaan. (Vartiainen ym. 2004, 18.)

Hajallaan työskentelyn haittoja voivat olla eriytyminen muista, palautteen antaminen ja saaminen, väärinkäsitykset sekä tiedon ja osaamisen siirtämisen vaikeus. Miten aikaansaadaan tietoisuus ja läsnäolon tunne, kun tiimiläiset sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan? Kun tiimiläiset työskentelevät samassa tilassa vuorovaikutusta ja kommunikointia tapahtuu muutenkin kuin sanallisesti. Tärkeää on kehonkieli, puheen sävy ja ajoitus. Tietoa saa myös passiivisesti muita kuuntelemalla ja tarkkailemalla toisten toimintaa. (Vartiainen ym. 2004, 39–42.)

Tutkimusongelma nousi esille konkurssivalvonnan ja silloisen ulosottoviraston yhteisestä työtyytyväisyysbarometristä 2019 ja sen tuloksista. Kysely suoritetaan normaalisti keväällä mutta nyt se tehtiin vuoden 2019 syksyllä. Analysoimalla kyselyn tuloksia niin sanallisessa palautteessa nousi esille esihenkilön ajankäytön ja henkilökohtaisen kontaktin vähäisyys. Vaikka numeraalisissa arvioissa esihenkilön toimintaan oltiin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä, niin kuitenkin on koettu, että esihenkilön aika ei riitä henkilökohtaiseen kontaktiin. Olen käynyt keskustelua opinnäytetyöni aiheesta johtavan kihlakunnanvoudin kanssa, ja hän nosti esille esimiehen ajan riittävyyden ja henkilökohtaisen kontaktin tarpeellisuuden tulevaisuuden hajautetussa organisaatiossa. Tämä huoli nousi selvästi esille ainakin Ulosottolaitoksen tuloksissa.

2.3 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, miten etäjohtamista voitaisiin kehittää nimenomaan ajanhallinnan näkökulmasta hajautetussa organisaatiossa. Pääkysymykseen pyritään saamaan vastauksia seuraavien apukysymysten avulla.

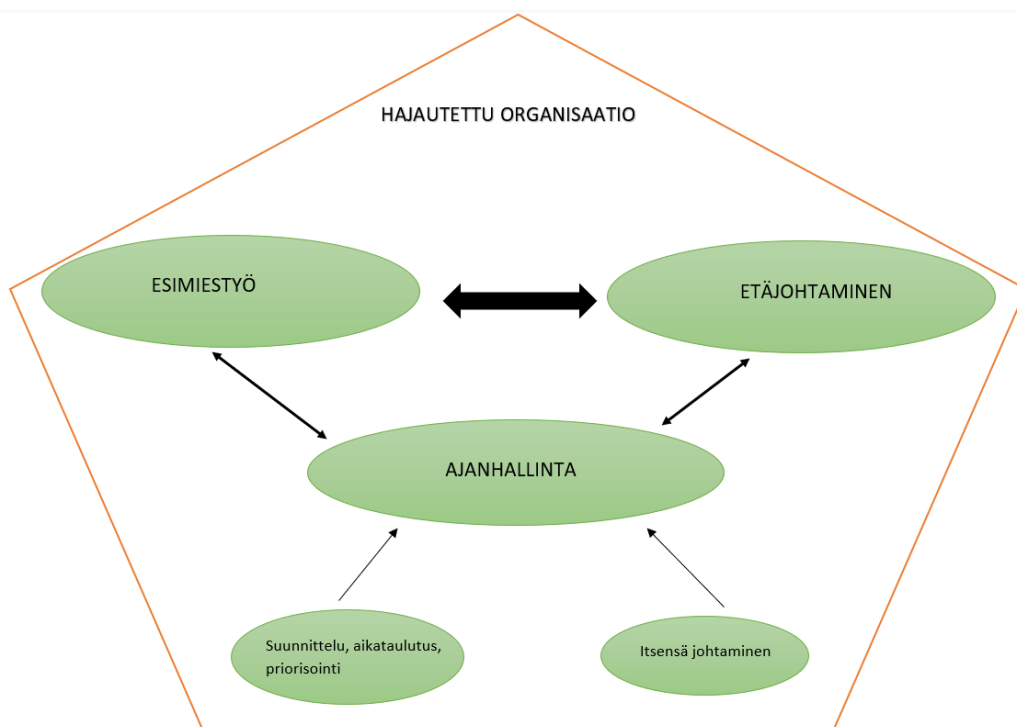
- Miten etäjohtaminen muuttaa esihenkilötyötä ajanhallinnan näkökulmasta?
- Miten organisoida esihenkilön työmääriä järkevämmiin nimenomaan ajanhallinnan avulla?
- Miten ajanhallinta tuo järjestyksen etäjohtajan työrutiineihin?
- Miten itsensä johtamisen metodeista on apua kiireen sietämisessä?

Tavoitteena on auttaa esihenkilöitä tunnistamaan omat ajankäytön karikat sekä antamaan heille työkaluja mahdollisten ongelmien ratkaisuun.

Tätä tukemaan on tarkoituksena tuottaa huoneentaulu ajankäytöstä ja mahdollisesti tulevaisuudessa toteuttaa koulutus esihenkilöille ajankäytön hallinnasta.

2.4.Viitekehys

Kuten kuvasta 2 käy ilmi esihenkilötyö ja eritoten etäjohtaminen vaativat ajanhallintaa sujuakseen jouhevasti ja tuottaakseen organisaatiolle parhaan mahdollisen tuloksen. Ajanhallinnan työkalut ja itsensä johtaminen tuovat esihenkilöille lisää aikaa henkilöstön johtamiseen ja tehokkuutta esihenkilötyöhön. Tämän opinnäytetyön aihe on tarkoitus rajata subjektiiviseen kokemukseen ajanhallinnasta. Miten esihenkilöt kokevat organisaation vaatimukset ja henkilöstön tarpeet verrattuna oman työajan riittävyyteen? Virtuaalijohtajuus vaatii enemmän ja monipuolisempaa johtamisen kirjoa kuin kasvokkain tapahtuva. Se edellyttää uusia johtamistapoja, erilaisia osallistamiskeinoja sekä henkilöstön voimaannuttamista. Työpaikan rinnalle on tullut virtuaalinen työtilan käsite. Tämä käsite sisältää fyysisen, sosiaalisen, emotionaalisen ja henkisen ulottuvuuden. Läsnäolo on siirtynyt sähköisiin kommunikointivälineisiin ja meidän tulisi tuntea läsnäoloa olematta kuitenkaan fyysisesti samassa tilassa. Tätä ilmiötä kutsutaan etäläsnäoloksi. (Sydänmaanlakka 2012, 57.)



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kun jotakin kehitetään, niin tutkimuksellisuus nousee tärkeysjärjestyksessä kärkeen, koska sen avulla voidaan huomioida vaikuttavat tekijät laajemmin ja suunnitelmallisemmin. Näin tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Tutkimuksellisuus kehittämistyössä tarkoittaa kehittämisen etenemistä järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2018, 21.) Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkijan, toimiessaan aineistokeruun välineenä, näkökulmat ja tulkinnat sekä ymmärrys kehittyvät prosessin mukana. Näin prosessi voidaan katsoa oppimistapahtumaksi. (Valli, 2018.)

”Työelämän tutkimushankkeiden sitoutuminen tieteelliseen tutkimusmetodeihin, tutkimuksen vertailuperustaan ja tutkimusetiikkaan on äärimmäisen tarkoituksenmukaista” (Vilkka, 2015, 33). Työelämän kehittämistutkimuksissa ei kuitenkaan pidä katsoa tutkimuksen vertailuperusteita liian kapea-alaisesti (Vilkka, 2015, 33). Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkijan, toimiessaan aineistokeruun välineenä, näkökulmat ja tulkinnat sekä ymmärrys kehittyvät prosessin mukana. Näin prosessi voidaan katsoa oppimistapahtumaksi.

3.1 Lähestymistapa

Kehittämiskohdetta voidaan tarkastella eri näkökulmista ja siksi kannattaakin pysähtyä ja miettiä lähestymistapaa ennen tarkempia suunnitelmia. Kehittämistyön lähestymistapaa voidaan verrata tutkimusstrategian valintaan tieteellisessä tutkimuksessa. Lähestymistapoja ovat tapaustutkimus ja toimintatutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. (Ojasalo & ym., 2018, 51.)

Usein kehittämistyöstä löytyy useita lähestymistapoja ja niiden käytössä kannattaakin olla luova. Voi valita sopivimmat piirteet kustakin

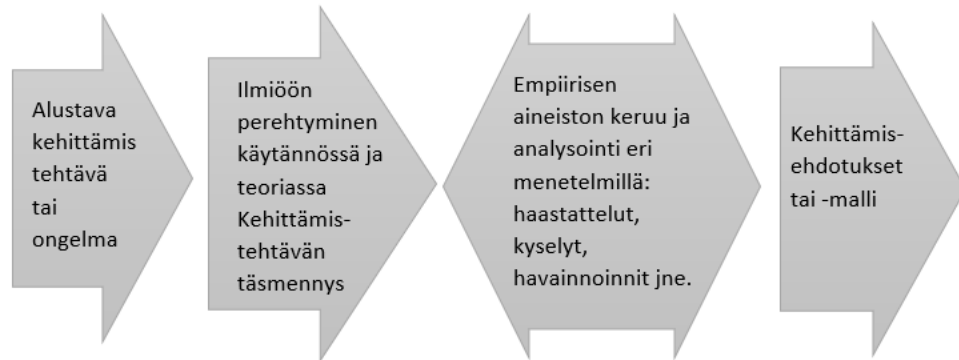
lähestymistavasta. Tämä vaatii tietenkin perusteluja ja selkeät kuvaukset missä osassa kehittämistyötä on käytetty mitään lähestymistapaa ja miksi. On hyvä huomioda että, lähestymistavan valinnassa ei ole kyse vielä menetelmien valinnasta. Lähestymistapa antaa reunaehdot menetelmien valintaan mutta lähes kaikki menetelmät sopivat eri lähestymistapoihin. Jotta tutkimuksellisuus olisi kehittämistyössä mukana, kannattaa lähestymistavan valintaa miettiä hyvinkin tarkkaan. (Ojasalo ym., 2018, 51–52.)

3.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus toimii liiketalouden kehittämistehtävissä hyvin, koska sen tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Se tuottaa syvällistä tietoa todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa tarkasteltavia kohteita on yleensä vain yksi. Se voi kohdistua useampaakin kohteeseen mutta oleellista on, että kohde voidaan nähdä kokonaisuutena. Kohteena voi olla yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin, miten? tai miksi? Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, joten tutkittava tapaus ei ole otos isommasta joukosta, vaan tapauksesta pyritään saamaan selville uutta, syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2018, 53.)

Kuten Ojasalo ym. (2018, 53–54) toteavat, kehittämistyötä ei tarvitse aloittaa nollasta, vaan se perustuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole sitoutua vanhoihin käytäntöihin, vaan tutustumalla kirjallisuuteen ja edellisiin tutkimuksiin voi samalla verrata omia ajatuksiaan jo olemassa oleviin teorioihin. Kuitenkin tapaustutkimuksessa lähtökohtana on aina tutkittava tapaus, ei pelkästään teoria. Tutkijalla on yleensä aikaisempaa tietoa tapauksesta tai ilmiöstä, mutta silti aiheeseen perehtyminen on tarpeellista, jotta todellinen kehittämistehtävä selventyy ja päästään kysymyksiin, joiden kautta tarvittava tausta-aineisto löytyy.

Kehittämistehtävän valinta ei ole prosessin ensimmäinen osa vaan se täsmentyy prosessin edetessä. Mahdollisesti kehittämistehtävän aihio muuttuu prosessin edetessä. Tämä on luonnollinen osa kehittämisprosessia kuten kuvasta 3 huomataan.



Kuva 3. Tapaustutkimuksen kehittämisprosessi

Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia menetelmiä takaamaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tapauksesta. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen menetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Laadullisesta menetelmästä tyypillinen esimerkki on haastattelu, joka on joustava tutkimusmenetelmä. Muita sopivia tutkimusmenetelmiä ovat aivoriihiyöskentely, benchmarking ja ennakkoinnin menetelmät. Määrällisistä menetelmistä voidaan mainita kyselyt. (Ojasalo ym. 2018, 55.)

Tapaustutkimuksen tavoite on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta. Kun halutaan ymmärtää paremmin organisaation tilannetta tai ratkaista havaittuja ongelmia niin tapaustutkimus on hyvä valinta lähestymistavaksi. Siinä tarkoitus ei ole vielä ratkaista ongelmia vaan tuottaa ehdotuksia ja ideoita näiden ratkaisemiseksi. (Ojasalo ym., 2018, 37.) Tässä opinnäytetyössä tapaus eli case, on etäjohtaminen ajanhallinnan näkökulmasta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti kohdetta ja tapauksen voi muodostaa koko yritys tai sen osasto, tietty ryhmä tai järjestelmä. Tapaustutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva kohteesta. (Ojasalo ym. 2018, 37.)

3.1.2 Konstruktiivinen tutkimus

Kun kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa konkreettinen tuotos, kuten suunnitelma tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Tarkoituksena on luoda uusi rakenne olevassa olevan teorian ja käytännön tiedon avulla. Tapaustudkimuksen lailla, konstruktiivisessa tutkimuksessa monipuolinen menetelmien käyttö, kuten havainnointi, haastattelut ja kyselyt takaavat kattavan aineiston (Ojasalo ym. 2018, 68). Tässä opinnäytetyössä on konstruktiivisen tutkimuksen piirteitä. Tarkoituksena on tuottaa huoneentaulu esihenkilöille tutkimustuloksista luotujen johtopäätösten perusteella.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä keskeistä on tiedonkeruun menetelmien moninaisuus. Näin saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Menetelminä voidaan käyttää erilaisia kyselyitä, haastatteluja, havainnointia, benchmarkingia ja dokumenttianalyysia. Uusien, toimivien ratkaisujen aikaansaamiseksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä, joten pelkkä tiedon siirtäminen ja soveltaminen ei riitä. Siksi kehittämistyötä ei tehdä yksin vaan tekijä on yleensä mukana organisaatiossa. On todella tärkeää pohtia, kun valitaan tiedonkeruun menetelmiä, mitä tietoa tarvitaan sekä mihin sitä aiotaan käyttää. Useamman menetelmän käyttö on kehittämistyön kannalta olennaista, koska eri menetelmät täydentävät toisiaan. (Ojasalo ym. 2018, 40.) Kuitenkaan hyvän tutkimuksen kriteerinä ei määrä korvaa laatua. Tärkeintä on se mitä aineistosta saa irti ja mitä johtopäätöksiä siitä tekee. (Valli, 2018.)

Määrälliset menetelmät

Määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä ovat lomakekyselyt tai strukturoidut lomakehaastattelut. Strukturoidussa haastattelussa kysytään samat kysymykset isolta joukolta ja tämä joukko muodostaa otoksen kohteena olevasta perusjoukosta. Määrälliset menetelmät ovat soveltuvia silloin kun tarkoituksena on testata jonkin teorian paikkansapitävyys. Menetelmässä

luodaan hypoteeseja (väittämiä), joita sitten testataan kyselyillä. Kyselyn jälkeen todetaan, pitääkö väittäminen paikkansa vai ei. Eli väite vahvistetaan (verifioidaan) tai todetaan epätodeksi (falsifioidaan) (Ojasalo ym. 2018, 104–105.)

Kun määrällisiä menetelmiä käytetään, on tärkeää tuntea asiaan liittyvä teoria riittävän hyvin, jotta sitä voidaan mitata. Teoriasta on löydettävä mitattavat väittämät, jotka sitten todetaan kyselyn avulla todeksi tai epätodeksi. Materiaalit analysoidaan tilastollisesti ja tiedot yleistetään koskemaan perusjoukkoa. Tässä menetelmässä tutkijalla ei ole vaikutusta tutkittavaan joukkoon. Luotettavuuden arvioinnissa käytössä on reliabiliteetti (mittauksen luotettavuus) ja validiteetti (mittarin tarkkuus) (Ojasalo ym. 2018, 104–105.)

Paperinen kyselylomake on perinteinen tapa kerätä aineistoa suurelta joukolta mutta sen rinnalle on noussut tekniikan kehityksen myötä erilaiset sähköpostin välityksellä toimitetut kyselyt, jotka tapahtuvat erillisellä verkkoalustalla (Valli 2018.)

Laadulliset menetelmät

Laadullisista, kvalitatiivisista menetelmistä hyviä esimerkkejä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelut kuten myös osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytetään, kun tarkoituksena on perehtyä aihealueeseen, jota ei ennakolta tunneta. (Ojasalo ym. 2018, 105.) Tutkittavien joukko on huomattavasti pienempi kuin määrällisessä mutta toisaalta aineistoa kertyy enemmän. Hyvänä esimerkkinä on litteroidut (auki kirjoitetut) haastattelut.

Laadullisissa tutkimuksissa kuvataan aina todellisuutta. Se on kokonaisuus, jota ei voida jakaa osiin. (Ojasalo ym. 2018, 105.) Tutkimusmenetelmässä oletetaan ympäristön olevan prosessi, johon tutkijakin kuuluu. (Valli, 2018). Tässä menetelmässä prosessin tarkka kuvaus ja erilaisten tulkintojen vahva perustelu tuottavat tutkimuksen lukijalle mahdollisuuden arvioida luotettavuutta. Lisäksi käyttämällä triangulaatioita eli ilmiön tutkimista eri näkökulmista, saadaan lisättyä luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2018, 105.)

Kuten Ojasalo ym. (2018, 105) huomauttavat, menetelmien peruserot on muistettava, jotta menetelmien erilaiset lähtökohdat olisi ymmärretty oikein. Kuitenkin tutkimuksellisessa kehittämistyössä tuo raja hämärtyy. Menetelmät ovatkin lähinnä apuvälineitä, jotta kehittämistyö onnistuisi tuottamaan uusia käytänteitä.

Kysely

Ehkä eniten käytetty tiedonkeruun menetelmistä on kyselyt. Syynä tähän on sen nopeus ja tehokkuus. Kyselyjen avulla saadaan kerättyä isolta joukolta paljon materiaalia. Kyselyiden tuotoksena syntyy runsaasti tutkimustuloksia, joita analysoidaan tilastollisesti. Tällaiseen tietojen käsittelyyn on kehitetty analysointitapoja, ohjelmistoja ja raportointitapoja. (Ojasalo ym. 2018, 121.) Tärkeää on laatia ja muotoilla kysymykset huolellisesti, koska väärin muotoiltu kysymys voidaan tulkita virheellisesti ja tämä vääristää tutkimustuloksia. (Valli 2018.) Kuitenkin on tulkittu, että kyselyn tuottama materiaali on luotettavaa ja yleistettävää. Kysely on erittäin käyttökelpoinen menetelmä kaikenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. (Ojasalo ym. 2018, 121.)

Kyselyn tavoite on määrittää mittauksen kohteet, joita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Joten ensimmäiseksi tulee määritellä tavoitteet sekä mittaavat havaintoyksiköt. Tämän jälkeen valitaan mitattavien havaintoyksiköiden määrä. Kaikki havaintoyksiköt muodostavat perusjoukon. Luotettavinta tietoa olisi, jos mahdollisuus olisi mitata kaikkia havaintoyksiköitä, mutta käytännössä tämä on mahdotonta. Siksi perusjoukosta valitaan otos, jota tutkitaan. Nämä tiedot voidaan tilastollisesti laajentaa koskemaan koko perusjoukkoa. On kuitenkin muistettava, että tutkimus perustuu aina perusjoukkoon ei otantaan. Kyse on todennäköisyydestä eli kuinka yleistettävissä otoksen tulokset olisivat perusjoukkoon. Tutkijan tuleekin siis ymmärtää otannan periaatteet. (Ojasalo ym. 2018, 122–123.)

Kysely toimii hyvin, kun on tarkoitus kartoittaa isomman joukon mielipide jo tunnetusta aihealueesta ja varmistaa tai kumota asian paikkansapitävyys. Kehittämistyössä sitä voidaan käyttää esimerkiksi

lähtötilanteen selvittämiseksi tai kehittämistyön lopputulosten arviointiin. Kyselyssä yleensä samat kysymykset esitetään samalla tavalla kaikille. On tärkeää, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä ja helposti vastattavia. (Ojasalo ym. 2018, 40–41.)

Tässä kehittämistyössä käytettiin kyselyä yhtenä tiedonkeruun menetelmänä. Kysely lähetettiin koko Ulosottolaitoksen henkilöstölle sähköpostin linkkinä. Kyselylomake valikoitui henkilöstön suuren määrän vuoksi. Näin mittari voidaan katsoa luotettavaksi, koska tutkijalla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa vastausten laatuun. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö kokee etäjohtamisen/lähijohtamisen? Miten ja milloin he haluavat esimiehen pitävän yhteyttä? Samassa kyselyssä kartoitetaan esimiesten ajanhallintaa. Onko heillä käytössä joitakin ajanhallinnan menetelmiä vai onko päivät selviytymistaistelua? Analysoimalla kyselymateriaalia pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja ongelmakohtia, joiden perusteella olisi mahdollista laatia suosituksia toimintatavoista.

Haastattelut

Kuten kyselyjä niin myös haastatteluja käytetään paljon sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu onkin mainio tiedonkeruun menetelmä moniin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kohteesta ja nimenomaan silloin, jos halutaan korostaa yksilöä. Jos kehittämiskohteista on vähän tutkittua tietoa niin haastattelun avulla saadaan kerättyä uusia näkökulmia avaavia tietoja kohteesta. Haastatteluun kannattaa yhdistää toisia menetelmiä tukipilariksi, koska haastattelujen tehtävänä on muiden menetelmien avulla kerätyn tiedon selventäminen ja syventäminen. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Haastattelumenetelmien runsaus vaatii tarkkaa harkintaa oikean menetelmän valinnasta, jotta se tukisi kehittämistehtävää parhaalla mahdollisella tavalla. Suurimmat erot liittyvät kysymysten strukturointiasteeseen eli kysymysten muotoilun kiinteyteen ja haastattelijan joustomahdollisuuksiin itse haastattelussa. Suositeltavaa olisi erottaa strukturoidut lomakehaastattelut

omaksi luokakseen ja muut haastattelumenetelmät omakseen. Muita haastattelumuotoja ovat teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2018, 107.)

Ojasalo ym. (2018, 107) kehottavat nauhoittamaan haastattelut, jotta asioiden kirjaaminen ei veisi keskittymiskykyä pois itse haastattelutilanteesta. Nauhoitukset kannattaa kuunnella jälkeinpäin ajatuksen kanssa ja näin syventää haastattelun merkitystä, koska itse haastattelutilanteessa et välttämättä ole ymmärtänyt kaikkea sanottua tai piilotettua viestiä oikein. On tärkeää sopia nauhoittamisesta etukäteen ja muistuttaa vielä siitä ennen aloittamista. Teknisesti toteutukset tulee myös varmistaa etukäteen, jottei häiriötekijöitä tule kesken haastattelujen. (Valli 2018.)

Haastattelut vievät aikaa ja näin etätyöaikana hajallaan olevan joukon paras haastattelutapa voi olla etä- tai verkkoyhteyden, esimerkiksi Skypen välityksellä tapahtuvat haastattelut. Tässä tietenkin joutuu luopumaan tietyistä kasvokkain tapahtuvan haastattelun eduista, kuten sanattomasta viestinnästä. Ja on tärkeää miettiä tätäkin näkökulmaa. (Valli, 2018.)

Kun haastattelut on saatu tehtyä alkaa aikaa vievä vaihe. Aineistot tulee litteroida eli kirjoittaa auki, joko sanasta sanaan tai pääpiirteittäin käyttämällä yleiskieltä. Valittu tapa riippuu kehittämistehtävästä. Onko tehtävän kannalta tärkeää erilaiset äänenpainot, eleet tai käytetty kieli vai pelkästään haastattelun asiasisältö. Lisäksi haastattelun litterointiin voidaan liittää lisäkommenteja haastateltavan tunnetiloista ja niiden muutoksista tai käyttäytymisestä, jos nämä asiat ovat tärkeitä kehittämistehtävässä. Haastattelut vaativat vahvaa osaamista ja niihin tulisikin varautua hyvin. On hyvä huomioida, että haastatteluun ja analysointiin kuluu paljon aikaa. (Ojasalo ym. 2018, 107.)

Haastatteluissa strukturoitu haastattelu muistuttaa kyselyä, koska siinä kysymykset ovat valmiina ja ne esitetään aina samassa järjestyksessä. Ainoa ero kyselyyn on vastausvaihtoehtojen puuttuminen. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle enemmän vaihtoehtoja itse

haastattelutilanteessa. Siinä kysymykset ovat ennalta laadittuja mutta niiden esittämisjärjestystä ei ole määrätty. Lisäksi haastattelun aikana voidaan esittää lisäkysymyksiä esille nousseista asioista tai jättää joitakin kysymyksiä esittämättä. Avoimessa haastattelussa keskustellaan aiheesta. Haastattelumuodoista tämä on lähinnä normaalia keskustelua, johon molemmat osapuolet osallistuvat tasavertaisina. Syvähaastattelussa keskustelua käydään luottamuksellisesti annetusta teemasta ja haastateltavaa rohkaistaan kertomaan asioista mahdollisimman avoimesti. Haastattelija seuraa valmiiksi laadittua aihelistaa, jotta keskustelussa tulisi kaikki aiheet käsiteltyä. (Ojasalo 2018, 108–109.)

Puolistrukturoidut ja avoimet haastattelut ovat sopivia muotoja Ojasalon ym. (2018, 108–109) mielestä silloin kun ”tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimerkiksi jonkin ilmiön merkitystä osallistujille, silloin kun tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä, kun kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia tulkitaan tai kun yksittäisten mittareiden pätevyyttä vahvistetaan.” Tässä opinnäytetyössä haastattelut tullaan suorittamaan puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jossa kohderyhmänä ovat esihenkilöt.

3.3 Aineiston analysointi

Kyselyllä tuotetaan sekä laadullista että määrällistä dataa. Haastatteluista tuotettua dataa voi olla hyvinkin erilaisia määriä aina syvähaastattelun muutamasta näytteestä strukturoidun haastattelun tuhansiin otoksiin. Näin ollen aineiston käsittely on erilaista. Puolistrukturoidut haastattelut tullaan nauhoittamaan ja litteroimaan. Kysely toteutetaan Webropol-sovelluksella ja hyödynnetään sovelluksen omaa raportointityökalua, joka käsittelee aineiston tilastollisin menetelmin.

Haastattelujen analysoinnissa litteroitu aineisto luetaan läpi ja yritetään löytää yhteyksiä kirjoitettuun teoriaan. Tarkoituksena on löytää aineistosta teoriaa tukevia materiaaleja ja ilmiöitä tai mahdollisesti teorian kumoavia ilmiöitä,

jolloin teoriaa tulee uudelleen hahmotella. Aineisto puretaan yleensä teemoittain ja pyritään löytämään yhdenmukaisuuksia ja ryhmittelemään asiat yhteisten piirteiden mukaan. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.)

Haastatteluissa määrä ei korvaa laatua. Kuitenkin on tarkkaan mietittävä, kuinka monta haastattelua tulee tehdä, jotta aineisto on tarpeeksi kattava. Siihen vaikuttaa kehittämistehtävän luonne ja tavoite. Hyvä apuväline on saturaatiopiste, eli aineiston kylläntyminen. Se on saavutettu silloin, kun haastatteluista ei enää saada uutta tietoa kehittämistehtävän kannalta. Aineisto kannattaa analysoida nopeasti haastattelujen jälkeen, koska asiat ovat tuoreessa muistissa. Lisäksi analysointi saattaa nostaa esille asioita ja samalla tarvetta muokata tuleviin haastatteluihin kysymyksiä, jotta asioista saataisiin lisätietoa. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.)

3.4 Eettisyys kehittämistyössä

”Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yrity maailmankin eettiset säännöt” (Ojasalo ym. 2018, 48). Tarkkuus, huolellisuus ja rehellisyys ovat samoja eettisiä sääntöjä kuin yleensäkin ihmisten vuorovaikutussuhteissa. Tieteellisesti ajateltuna kehittämistehtävässä mukana olevien ihmisten tulee tietää mitä ollaan tekemässä, mitkä ovat kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa tässä kehittämistehtävässä. Jos kehittäjä haluaa rehellisiä vastauksia, tulee kyselyyn ja haastatteluihin osallistuville tehdä selväksi, ettei heitä yksilöidä tai nimetä kehittämistehtävässä. Lisäksi tulee mietittäväksi, eritoten työyhteisössä, mikä on suostuttelun ja pakottamisen raja. Kun tieteellisessä tutkimuksessa kysytään aina kohderyhmän suostumusta niin kehittämistehtävissä on oletuksena, että henkilökunta osallistuu yrityksen toimintaa kehittävään tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2018, 48–49).

Kehittämistyössä rehellisyys on tärkeää, mutta se saattaa tuottaa hankaluuksia. Tosiasiat voivat olla ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien ajatusten kanssa, mutta osallistujille on painotettava, että toimeksiantajan

totut asenteet tai arvot eivät ohjaa tosiasioiden tulkintaa vaan ne ovat haasteita, jotka on tehty voitettavaksi. Ihmisillä on aina ennakkokäsityksiä, jotka ohjaava tulkintoja. Kehittämistyön valinnassa on mietittävä kuka tai ketkä päättävät kehittämistehtävän ja miksi juuri se on tärkeä. Usein aihe täsmentyy tehtävän edetessä, jolloin toimeksiantajakin joutuu miettimään mahdollista uutta suuntaa kehittämiselle. Kaikissa kehittämistehtävissä on taustalla myös yhteiskunnallinen merkittävyys. (Ojasalo ym. 2018, 49.)

Tähän opinnäytetyöhön aiheen on antanut entinen johtava kihlakunnanvouti, joka jo ennen covid-19 pandemian alkua, oli huolissaan hajautetussa organisaatiossa toimivien esihenkilöiden ajan riittämisestä sekä siitä, miten asiat hoidetaan järkevästi ja henkilöstöä kuunnellen. Haastateltavia tähän opinnäytetyöhön kyseltiin samassa virkapaikassa toimivilta osastosihteereiltä. Nimilistan henkilöille laitettiin haastattelupyynnöt sähköpostilla. Muutama kieltäytyi kiireisiin vedoten. Kaikki haastatellut esihenkilöt suostuivat vapaaehtoisesti mukaan. Ennen haastattelun alkua selvitettiin haastattelun tarkoitus ja se, että mitään tunnistetietoja ei käytetä haastattelujen aukikirjoituksessa, koska ne eivät tuota mitään lisäarvoa tähän opinnäytetyöhön. Litteroinnin jälkeen haastattelujen nauhoitukset tuhottiin.

4 ESIHENKILÖTYÖ ETÄJOHTAMISESSA

Esihenkilö on kaiken keskiössä. Hänen avullaan yhteistyö toimii ja henkilöstö tekee oikeita asioita. Esihenkilö varmistaa yhteisön työskentelyn organisaation toiminta-ajatuksen ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hyvä esihenkilötyöskentely mahdollistaa resurssien hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla ja samalla antaa mahdollisuuden kasvattaa yksilön voimavaroja. Näin varmistetaan ihmisten jaksaminen ja viihtyminen työssään. Tärkeää on luoda tasapainoinen ja hallittu työjärjestely, jotta etänä tehty työ ei tuntuisi stressaavalta. (Surakka & Laine, 2013, 13–17.)

4.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on henkilöjohtamista, jossa johdetaan sekä yksilöitä että ryhmiä. Esihenkilötyöhön kuuluu laaja tehtävien kirjo, jotka perustuvat lainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin. Yksinkertaistettuna esihenkilö auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaiskuvan sekä antaa työntekijöille työkalut onnistumiseen. (Hyppänen 2013, 11–13.) Kuten Hyppänen toteaa (2013, 16), esimiehen rooli on moninainen. Siihen kuuluu muun muassa, töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen, ihmisten kehityksen tukeminen, osaamisen kehittäminen ja arviointi, motivaatiotekijöistä huolehtiminen, palautteen antaminen ja kannustaminen, suoriutumisen arviointi, jaksamisesta huolehtiminen, toiminnan kehittäminen, tiedonkulun varmistaminen ja toimivien palaverien järjestäminen, ilmapiiristä huolehtiminen, henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, ristiriitojen ratkaiseminen, sekä tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta. Kuten voidaan huomata, tehtäväkirjo on laaja, mutta aikaa sen tekemiseen on rajallinen.

Esihenkilötyössä tärkeä osa toimintaa on hyvä vuorovaikutus. Oman ryhmän lisäksi esihenkilö tekee yhteistyötä muidenkin tahojen, kuten oman esihenkilönsä ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Kuten Surakka & Laine (2013, 13–17) toteavat, esihenkilötyö on palvelutehtävä suhteessa muihin ryhmiin, jolloin hänen tulee auttaa ja edistää työntekoa. Näin yhteinen

päämäärä on saavutettavissa. Yhteistyökenttä on laaja, joten on olennaista kohdentaa toiminta oikein. Alla olevassa listassa on kuvattu esihenkilön työskentelyn eri tasot Surakan & Laineen (2013, 13–17) mukaan:

1. Oman itsensä johtaminen
2. Yksittäisen työntekijän tukeminen ja esihenkilö - alaisuuteen hoitaminen
3. Ryhmän johtaminen ja yhteistyön edistäminen
4. Oman esihenkilön kanssa työskentely
5. Kollegojen kanssa työskentely
6. Organisaatiossa toimiminen ja sen kulttuuriin vaikuttaminen
7. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely

Kuten huomataan, esihenkilö on mukana monessa ryhmässä, joissa odotukset ja vaatimukset sekä ihmisten erilaisuus voivat aiheuttaa ristiriitoja. Ristiriitoja syntyy kuitenkin myös jokapäiväisessä toiminnassa ja niihin on tartuttava aikaailematta. Tilanteet tulevat esimiehen käsiteltäviksi ilman ohjekirjaa. Tilanteisiin puuttuminen ja niiden ratkaiseminen vaativat ongelmanratkaisukykyä ja ihmistuntemusta. Lisäksi näiden tilanteiden aiheuttama painetila saattaa aiheuttaa ongelmia, jos esimies ei huolehdi itsestään. (Surakka & Laine, 2013, 13–17.)

Itsensä tunteminen ja itsestä huolehtiminen on tärkeää silloin kun esihenkilölle kerrotaan henkilökohtaisia asioita, jotka on tarkoitettu vain hänen tietoonsa. Ihmisten kuunteleminen ja asioiden ”salaaminen” muilta, tuovat esille esihenkilötyön rankimman puolen. Luotettavuus tarkoittaa esihenkilötyössä johdonmukaisuutta ja avoimuutta. Henkilöstön täytyy pystyä luottamaan siihen, että esihenkilön teot ja mielipiteet eivät muutu sen mukaan kenen kanssa hän työskentelee. Esihenkilön toimiessa työnantajan edustajana, hän myös vastaa työlainsäädännön noudattamisesta. Lain tarkka noudattaminen estää mielivaltaisen johtamisen. Esihenkilön tulee aina kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Työlainsäädännön tunteminen kuuluu esihenkilön ammattiosaamiseen. (Surakka & Laine, 2013, 18–24.)

Yksi tärkeä menestystä luova tekijä esihenkilön työssä on perehdyttäminen. Usein esihenkilö siirtyy organisaation sisällä asiantuntijan roolista esihenkilön rooliin. Näissä tilanteissa saattaa perehdyttäminen jäädä vähäiseksi. (Aarnikoivu 2013, 72.) Näin kävi ainakin itselleni. Minun oletettiin onnistuvan esihenkilönä, koska olin ollut vahva osaaja asiantuntijana. Hyppy tuntemattomaan ja ensimmäiset kuukaudet menivät itse opetteluun ja toimenkuvan ymmärtämiseen. Kuten Aarnikoivu (2013, 72–73) toteaa, organisaation ja sen tapojen tunteminen eivät riitä, koska esihenkilörooli on kuitenkin uusi tehtävä, johon harva esihenkilö on saanut koulutusta opiskellessaan. Vaikka esihenkilöllä olisi taustaa samanlaisista tehtävistä, perehdytystä ei saa laiminlyödä.

Erilaiset toimintatavat ovat yksi esihenkilötyön ongelmista. Esihenkilötyötä ei ole määritelty organisaatiossa. Syynä tähän on yhteisen näkemyksen puute – johtamisjärjestelmän puutteellisuus. Yksittäisen esihenkilön oma ymmärrys ja osaaminen määrittävät laadun. Johtamisjärjestelmässä tulisi olla määriteltynä esihenkilötyön viitekehys, joka ohjaisi esihenkilötyötä jokapäiväisessä työssä. Koordinoimattomana aika kuluu päällekkäisiin työtehtäviin, koska tarvittava tieto on hajallaan ja asioiden syy- seuraussuhdetta ei ymmärretä. Tällöin esihenkilötyön laatu ja vaikuttavuus kärsii. (Aarnikoivu 2013, 78; 80–81.)

Monessa organisaatiossa esihenkilön asema alaisena saatetaan unohtaa kokonaan. Esihenkilöt pitävät tiimiläisilleen kehityskeskusteluja, mutta heille ei näitä pidetä. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin tärkeä johtamisen väline. Esihenkilöt tarvitsevat selkeitä ja konkreettisia tavoitteita ja palautetta tehdystä työstä. Kun tämä työ tehdään huolella, voidaan ylimmän johdon tahtotilat sekä strategiat saada kentällä näkyviin. (Aarnikoivu 2013, 105.)

4.2 Hajautetun organisaation johtaminen

Mitä hajautetun organisaation johtajalta sitten vaaditaan? On tärkeää huomioida etäällä työskentelevät. Työntekijöille ei saa tulla unohdettua oloa. Pitää pyrkiä sitouttamaan, motivoimaan ja osallistamaan henkilöstöä.

Johtajalta vaaditaan kykyä luottaa työntekijöihin eikä kontrolloida ja näin kuormittaa henkilöstöä. Kontrolloinnin sijaan parempi on kannustaa ja tukea aktiivisesti sekä jakaa tietoa oikea-aikaisesti. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.)

Jotta hajautettu organisaatio toimii menestyksekkäästi, täytyy toimintaprosessien ja standardien olla kunnossa. Yksiköistä löytyvien työkalukulttuurien, toimintatapojen ja osaamisen saaminen jaettaviksi vaatii analysointia, dokumentointia ja mallintamista eli kuvaamista. Tällaisen tiedon jakaminen lisää organisaatioiden kollektiivista osaamista. Tässä prosessissa tarvitaan avointa kommunikointia, yhteistä kieltä ja ymmärrystä. Onkin tärkeää tarjota toimivat viestintä- ja yhteistyövälineet, jotta oikea, päivitetty tieto saavuttaa kaikki samaan aikaan, työpisteistä huolimatta. Lisäksi tämä vaatii vahvaa teknistä ylläpitoa ja ict-tukea. Näin varmistetaan hyvät ja katkottomat työskentelyedellytykset. (Vartiainen ym. 2004, 92.)

Virtuaalijohtajuus ei muuta johtamisen käsitettä, vain välineet ja toimintatavat muuttuvat. On opeteltava hyödyntämään erilaisia sähköisiä työkaluja ja niiden ominaisuuksia sekä ymmärtämään verkossa toimimisen pelisäännöt. Johtaminen vaatii myös ymmärrystä siitä, milloin työntekijät täytyy kutsua henkilökohtaisesti tapaamisiin. Sähköisessä toimintaympäristössä työntekijöiden on helpompi ottaa yhteyttä ylimpään johtoon. Tämä haastaa myös ylimmän johdon aktiivisempaan viestittelyyn, jottei heitä leimattaisi etäisiksi tai välinpitämättömiksi. (Humala 2007, 22.)

Hajautuneiden työmuotojen tunnistaminen ja niiden kehittäminen on avain menestyvään organisaatioon. Vanhojen tapojen ja organisaatiossa vallitsevan työpaikkakulttuurin muuttaminen vaativat poisoppimista perinteistä. Lisäksi tarvitaan riittävä infrastruktuuri ja hyvät työvälineet sekä hajautetulle tiimille että kotona töitä tekeville. Tämä mahdollistaa vaihtelevan ja itsenäisen työn. Vastuu työn laadusta ja osaavasta toteuttamisesta jää työntekijälle. Kun asiat on toteutettu hallitusti uusi työjärjestys voi parantaa työnhallintaa ja työntekijän hyvinvointia. Itsenäinen työskentely mahdollistaa myös luovuuden ja sitä kautta työhön ja toimintaan keskittymisen. Tulevaisuudessa tulisikin pohtia millaiset olosuhteet ja toimintamahdollisuudet synnyttävät luovuutta ja sitä

kautta sitoutuneisuutta hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004, 190.)

4.3 Etäjohtaminen

Vilkman (2016, s. 13) määrittää etätöksi, jota tehdään jossain muualla kuin työpaikalla. Etätöitä voidaan periaatteessa tehdä ajasta tai paikasta riippumatta, mutta käytännössä työaika on usein sama kuin se olisi muutenkin. Tehtävät ovat useimmiten sellaisia, että niitä voisi yhtä hyvin tehdä varsinaisella työpaikalla. Etätö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista.

Hajautetulla työllä tarkoitetaan virtuaalityötä, joka tehdään kokonaan tai osittain tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntäen. Esimerkiksi Ulosottolaitos on hajautettu organisaatio, koska osa työntekijöistä työskentelee samassa toimipisteessä ja osa hajautetusti eri toimipisteissä. Myös etätöiden tekeminen on mahdollista hajautetussa työssä. Työ voi olla myös ajasta ja paikasta riippumatonta, mikä on modernein näkökulma etätöskentelyyn. Työntekoon liittyvä sääntely ja kontrolli on tällöin minimissä ja kunhan työt tulevat hoidetuksi, työtä voi tehdä missä vain ja milloin vain. (Vilkman 2016, 13–14.)

Etäjohtaminen on lyhyesti sanottuna etätöiden johtamista. Etäjohtaja ei näe työntekijää välttämättä juuri koskaan muuten kuin esimerkiksi teknologioiden välityksellä. Etäjohtamisessa ensiarvoisen tärkeitä ovatkin paitsi hyvät johtamistaidot myös kyky nykyteknologioiden käyttöön. Yhteiset pelisäännöt ovat myös erittäin tärkeitä. Jokainen organisaatio tai tiimi luo ne itse. Etäjohtaminen ei välttämättä eroa paljonkaan perinteisemmästä läsnä olevasta johtamisesta, mutta uusien työmuotojen johtamisessa on asioita, joihin tulee kiinnittää erikseen huomiota. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Vilkman 2016, 15–16; 25.)

Kuten Vilkman (2016, 23) toteaa, esihenkilötyö on usein vain yksi osa laajaa tehtäväkuvaa, eikä aikaa jää ihmisten johtamiselle. Taustalta löytyy omien tulostavoitteiden ja muiden hallinnollisten asioiden hoidon tärkeys.

Etäjohtamisessa ihmisten johtaminen vie enemmän aikaa, koska sitä ei enää pystytä kuittaamaan kahvihuone- tai käytäväkeskusteluilla. Siihen on varattava oma aikansa. Hajautetussa organisaatiossa esihenkilö helposti huomioi samassa toimipisteessä työskentelevät tiimin jäsenet ja muissa toimipisteissä työskentelevät jäävät vähemmälle huomiolle.

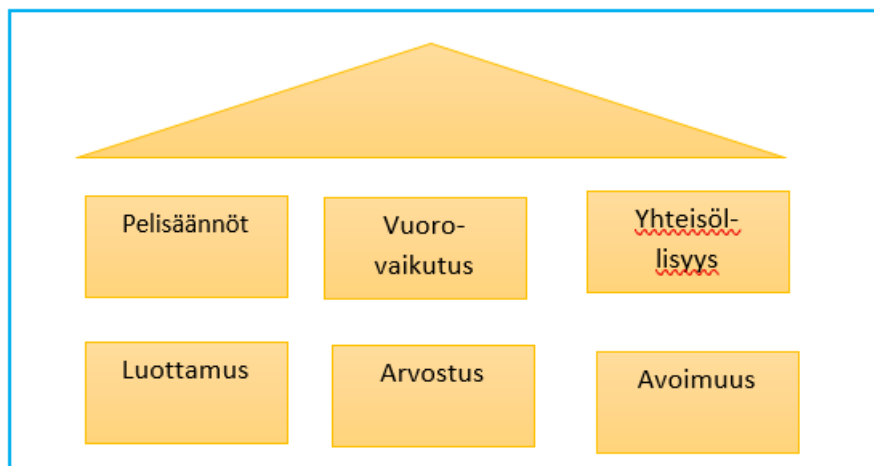
Etäjohtaminen vaatii läsnäoloa. Fyysiset kohtaamiset ovat vähissä, ainakin tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani. Covid-19 on jyllännyt Suomessa ja maailmassa jo yli vuoden ja fyysiset kanssakäymiset vähenevät hallituksen kiristäessä ohjeistustaan. Etätyö otti digiloikan vuoden 2020 keväällä, kun kaikki riskiryhmäläiset siirrettiin etätöihin. Läsnäoloa oli tulkittava eri tavalla. Virtuaaliset välineet tulivat ja ovat tulleet tutuksi. Toimintavarmuus on aiheuttanut ongelmia, mutta hyvin on tultu toimeen. Fyysiset kohtaamiset jäivät kokonaan pois ja piti miettiä, miten asiat hoidetaan niin, että läsnäolo ja kiinnostus tiimin työskentelystä välittyisi heille. Samalla piti miettiä, miten seurata heidän työskentelyään ja miten huomata mahdolliset uupumiset ja muut ongelmat. Vaikka tiimin jäsenistä suurin osa työskenteli etänä, osa oli kuitenkin toimistolla koko ajan. Itse esihenkilönä toimin kuitenkin etänä ja piti vain luottaa, että kaikki tekevät sen mitä oli sovittu. Onneksi tiimi oli jo työskennellyt pitkään yhdessä ja tunsimme toisemme ja työskentelytapamme. Tämä helpotti etänä johtamista ja työskentelyä. Kuten Surakka & Laine (2013, 194–197) tuovat esiin, niin luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä pitää olla läsnä ja kommunikoida avoimesti, toimia vuorovaikutuksessa sovittulla tavalla sekä kannustaa tiimiläisiä aloitteellisuuteen. Pitää olla ennakoiva ja tehdä yhteistyötä tiimin kanssa osoittamalla heille selkeät roolit ja vastuut.

Etäjohtamisen suurin haaste on viestintä. Pitää selvittää miten työntekijät haluavat viestiä ja tulla kuulluksi. Viestintä on kaikkien vastuulla. Viestinnän tulee olla yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista. Sähköpostilla voidaan hoitaa tiedottaminen mutta silloin kun on kyse uusien asioiden luomisesta tai hankalien asioiden käsittelystä, viestinnän tulee tapahtua kasvotusten. Esihenkilön tulee valita juuri hänen ryhmälleen sopiva virtuaalinen

työskentelytila ja motivoida tiimiläisiään sen käyttöön. (Surakka & Laine, 2013, 194–197.)

4.4 Etäjohtamisen kulmakivet

Hyvän johtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä on esitetty kuvassa 3, siten, että kaiken perustana ovat luottamus, arvostus ja avoimuus. Nämä ovat tärkeitä rakennuspalikoita työyhteisöissä, mutta etäjohtamisessa näiden merkitys korostuu. (Vilkman 2016, 25.)



Kuva 3. Hyvän johtamisen kulmakivet

Luottamus

Organisaatioiden toiminta on aina kytköksissä ympäröivään yhteiskuntaan eli siellä vallitseviin sääntöihin, tapoihin ja velvoitteisiin sekä myös ihmisten väliseen luottamukseen. Organisaatioissa luottamus ei koskaan ole staattinen ilmiö, vaan se muuttuu koko ajan. Yleensä se siis lisääntyy tai vähenee vuorovaikutussuhteissa. (Koivumäki 2008, 103, 119.)

Luottamusta voidaan kuvata sosiaalisen pääoman ytimeksi. Tähän kytkeytyy vahvasti myös vuorovaikutus. Vastavuoroinen vuorovaikutus luo tiimin jäsenille turvallisuuden tunteen ja mahdollisuuden samastua ja myös sitoutua ryhmään. Luottamus syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä,

yhteistyön sekä vuorovaikutuksen yhtälönä. Se on kuitenkin aina ansaittava. (Harisalo & Miettinen 2010, 29; Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–26.) Luottamuksen vastakohta on pelko – etätöihin liittyen esihenkilöt vaikuttavat pelkäävän eniten sitä, tekevätkö kaikki työnsä, vaikka heitä ei voisi tauotta valvoa (Haapakoski yms. 2020, 144; Vilkmán 2016, 26–27).

Yhteistyö hajautetussa organisaatiossa edellyttää tavallista organisaatiota enemmän luottamusta, koska työsuorituksia on hankalaa kontrolloida perinteisillä tavoilla (Vartiainen ym. 2004, 135; Vilkmán 2016, 26–27). Kevin Eikenberry (2019) kehottaa ajattelemaan ensin johtamista ja vasta sitten sijaintia. Hän korostaakin yhteydenpidon tärkeyttä myös luottamuksen luomisessa ja kehottaa tarkoituksenmukaiseen yhteydenpitoon, jotta vanha sanonta ”poissa silmistä, poissa mielestä” ei toteutuisi etätöissä ja -johtamisessa.

Jos luottamusta ei ole, johtamistyö jää ikään kuin vajaaksi. Luottamus tulee ansaita, se ei synny itsestään. Edes johtajan asema itsessään ei takaa luottamusta. Voidaan sanoa, että luottamus on kaiken vuorovaikutuksen taustalla. Työpaikoilla tulee voida luottaa muiden tekemisiin, muuten työn tekeminen on vaikeaa. Henkilötasolla luottamus lisää myös innostusta, organisaatiotasolla se muun muassa vähentää byrokratiaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 163, 165, 170–171, 173.)

Arvostus

Yhteistyö ei voi sujua ilman arvostusta. Pidämme usein arvostusta itsestään selvänä asiana, emmekä huomaa ajatella, että kohtelemme toisia ihmisiä arvostaen – vai sittenkin arvostellen. (Vilkmán 2016, 31). Arvostus näkyy siinä, että toinen on läsnä ja suhtautuu myönteisesti toiseen. Siihen liittyy keskustelu, jossa toinen kokee olevansa arvostettu. Arvostava vuorovaikutus kytkeytyy vahvasti työhyvinvointiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 97.) Kun työntekijöillä on sellainen olo, että heitä arvostetaan, se johtaa sitoutumiseen, ongelmanratkaisukykyyn ja korkeampaan suorituskyykyyn (Edmondson 2019, 124).

Avoimuus

Avoimuuden kokemus on tärkeää. Työyhteisössä tulee tietää, mitä muutoksia on tulossa ja miten ne koskettavat yksittäistä työntekijää. Avoimuus tarkoittaa myös suoruutta ja rehellisyyttä esihenkilöiden toiminnassa. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 133.) Avoimuus liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen ja sen puute voikin tehdä työn tekemisen hankalammaksi ja vaikuttaa heikentävästi myös onnistumisen kokemukseen (Vilkman 2016, 33).

Pelissäännöt

Organisaation toimintatapojen ja pelisääntöjen tulisi olla kaikille selkeät, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman hyvin. Niistä tulee keskustella ja sopia yhdessä. Pelisääntöjä ei voida vain tiedottaa organisaation työntekijöille. Jos näin tehdään, yhteistyöltä jää tärkeä pohjatyö pois eikä sitoutumista pelisääntöihin tapahdu. Tällainen tilanne on erityisesti silloin, jos työntekijät eivät ole pelisäännöistä samaa mieltä tai tulkitsevat ne eri tavalla. Kun pelisäännöistä on keskusteltu ja sovittu yhdessä, saadaan aikaan yhteinen näkemys niiden tarkoituksesta. (Vilkman 2016, 37.)

Vuorovaikutus

Jatkuva vuorovaikutus on perusta muille kulmakiville. Vuorovaikutus on muutakin kuin tiedottamista ja viestintää, kyse on ihmisten välillä tapahtuvasta tiedon, kokemuksen ja ajatusten jakamisesta. (Vilkman 2016, 40.) Vuorovaikutuksessa oleellista on määrä ja laatu. Esimies voi syventää ja laajentaa tiimin vuorovaikutusta. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun tarvitaan uusia näkökulmia toimintaan tai tehtäviin. (Martela & Jarenko 2017, 121–122.)

Virtuaalisen työn haasteet liittyvät esimerkiksi vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Jos yhteenkuuluvuuden tunnetta ei synny, vuorovaikutus ja sitoutuminen vähenevät. Virtuaalisessa työssä on normaalia vaikeampi saada sosiaalista tukea, johon kuuluvat esimerkiksi

arvostus, luottamus ja palautteen antaminen. Sosiaalinen tuki on erityisen tärkeää epävarmoissa tilanteissa. (Vilkman 2016, 20.)

Yhteisöllisyys

Siinä missä muut kulmakivet perustuvat vuorovaikutuksen päälle, lisää yhteisöllisyys puolestaan vuorovaikutusta. Yhteisöllisyys auttaa luomaan yhteishenkeä ja tekemisen meininkiä silloinkin, kun muita organisaation jäseniä ei tavata kasvokkain joka päivä tai edes joka viikko. (Vilkman 2016, 41.) Yhteisöllisyys on kasvanut koko ajan yhä merkityksellisemmäksi työyhteisöissä. Se tuo uusia vaatimuksia erityisesti esihenkilöiden, mutta myös koko työyhteisön vuorovaikutustaitoihin. Yhteisöllisiä onnistumisen tunteita kasvaa eniten siitä, että esihenkilö uskoo alaisten luovuuteen, ajattelun voimaan ja ongelmanratkaisukykyyn. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20.)

5 AJANHALLINTA

Miten pystyn tekemään kaiken tarvittavan työpäivän aikana? Tuntuuko tahti kiihtyvän ja työpäivä loppuvan aina kesken. Työtä on liikaa. Esihenkilötyölle on varattava tarpeeksi aikaa. Päätökset ja aika ovat esihenkilön resursseja kuten myös esihenkilöroolin reunaehdoja. Jos niitä ei osaa käyttää tavoitteellisesti, suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, on kyse ajan tuhlaamisesta, josta pitäisi päästä eroon kaikissa työprosesseissa. Käytetty aika ei palaa eikä sitä voi ostaa lisää ilman seurauksia. Esihenkilön ulospäin näkyvä toimeliaisuus kertoo vain murto-osan työn tehokkuudesta. Pitää nähdä kokonaisuus ja suhteuttaa oma toiminta siihen. (Jalava 2001, s. 50–58.)

Onko esihenkilötehtävän suunnittelu ennakolta mahdotonta? Työ sisältää elementtejä, joihin ei ole mahdollista varautua. Suunnittelu perustuu tavoitteisiin, joten esihenkilön työsuunnitelman tavoitteena voisi olla oman toiminnan haltuunotto siten, että kiire ja aikapaine helpottuisi. (Jalava 2001, s. 55–56.) Kuitenkin ennakointi edellyttää hyvää käsitystä, siitä miltä tulevat työviikot näyttävät. Mitä pitää tehdä ja mitä tarvitaan, jotta työn voi hoitaa sujuvasti? (Paju, Riekkö 2019, s. 61.)

Miten hahmottaa ja priorisoida tärkeimmät asiat erilaisten työtehtävien ja projektien joukosta? Kuten Paju ja Riekkö (2019, s. 57) ovat todenneet, prioriteetti on käsitteenä yksikkö eli kaikki asiat eivät voi olla tärkeitä, koska silloin mikään ei ole tärkeää. Jatkuva kiire ja erilaiset irralliset vaatimukset ja pyynnöt ovat priorisoinnin kannalta karikoita. Olisi tärkeää antaa tekemiselle tärkeysjärjestys sen mukaan, mikä tehtävän vaikuttavuus, tärkeys ja merkitys on ja unohtaa se millä on eniten kiire.

Ajankäytön hallinnassa kysymys on tehtävien priorisoinnista, tavoitteiden asettamisesta ja kurinalaisesta toiminnasta. Sydänmaanlakan (2012, s. 33) mukaan “perusasiat ovat yksinkertaisia: keskity olennaiseen ja karsi kaikki turha, opettele sanomaan ei, aseta rajat työnteolle, älä tee liikaa töitä, näennäistehokkuus ei ole todellista tehokkuutta.” Seuraamalla ajankäyttöä

oppii tunnistamaan omat rajansa. Monet huippujohtajatkin ovat jossain vaiheessa urallaan pitäneet kirjaa työtunneistaan. Analysoimalla minkä määrän työtä he pystyvät tekemään ilman tehokkuuden laskua, he oppivat tunnistamaan omat rajansa. On tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnista, että voi huolehtia toisista.

5.1 Itsensä johtaminen ajanhallinnan tukena

Salminen & Heiskanen (2011, 15) ovat todenneet ”Usein tunne kiireestä kertoo enemmän tekemisen suunnittelemattomuudesta kuin tekemisen määrästä. ”Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jonka avulla opimme tuntemaan itsemme syvällisemmin. Lisäksi se on vaikuttamisprosessi, jossa tietoisuutta kehittämällä pyrimme hallitsemaan itsemme paremmin sekä ohjaamaan omia tunteitamme, ajatuksiamme ja tekojamme.

Kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Itsensä johtaminen vaatii itsensä tuntemista. Se on johtamisen peruseräite. Jotta voisimme uudistua, meillä tulee olla hyvää itseluottamusta ja rohkeutta mennä mukavuusalueen ulkopuolelle. Uskallusta ottaa riskejä ja tunnistaa ja tunnustaa oma keskeneräisyys. Virheiden tekemistä tai epäonnistumista ei tule pelätä. Ne tulee hyväksyä osana kasvuprosessia, koska virheitä tekemällä opimme uutta. (Sydänmaanlakka 2008, 33–37.)

Työn hallinnassa on kysymys siitä, miten hyvin työn vaatimukset ja tarvittava osaaminen ovat tasapainossa. Sillä on merkittävä vaikutus hyvinvointiin tai ihmisen elämänhallintaan. Elämänhallinnassa nousee esille yksilön oma vastuu. On otettava vastuu itsestään, kehitettävä osaamistaan ja opittava soveltamaan opittua käytännössä. (Sydänmaanlakka 2008, 33–37.) Elämä on muutosta ja muutoksen sietäminen ja uudistuminen vahvistaa tasapainoa ympäristön kanssa. Yksilön tulisikin säilyttää uudistumisvalmius ja ihmettelyn taito sekä kerätä erilaisia kokemuksia, joita arvioimalla voi saavuttaa ahaa-elämyksiä ja ymmärryksen. Olennaista on löytää oma paikkansa ja luoda tasapaino työ- ja yksityiselämän välille. Hyvä itsensä johtaja hallitsee työnsä

ja osaa pitää työpäivät kohtuullisen pituisina. Näin stressin ja työuupumuksen vaara pienenee. (Paasivaara 2010, 34; Sydänmaanlakka 2008, 93.)

Paasivaara (2010, s. 40) määrittelee itsetuntemuksen ”tietoisuudeksi omista tunteista, heikkouksista, vahvuuksista ja toimintaa ohjaavista motiiveista.” Esihenkilön tulee tunnistaa myös tapansa johtaa. Tunnistamalla nämä seikat, esihenkilö pystyy olemaan realistinen ja suhtautumaan eri tilanteisiin niihin sopivalla tavalla. Itsetuntemus muotoutuu omien kokemusten, saadun palautteen ja omien tunteiden perusteella suoritetun reflektoinnin vuorovaikutuksena. Itsensä tunteminen vaatii omien elämäntilanteiden tunnistamisen. Niiden mahdollisuudet, vastuut ja rajoitukset. Näiden tiedostaminen auttaa olemaan oma itsensä kaikissa tilanteissa. Meidän tulisi tunnistaa kasvun mahdollisuus. (Paasivaara 2010, 41.)

Fyysinen ja psyykkinen kunto

Jotta meillä olisi voimavaroja uudistua ja sietää muutosta meidän tulee olla hyvässä kunnossa sekä fyysisesti että henkisesti. Fyysisellä kunnolla on todettu olevan selvä yhteys työssä jaksamiseen, hyvinvointiin ja jopa luovuuteen ja tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2008, 98.) Liikunnan tulee olla hauskaa, monipuolista ja mukavaa eikä suinkaan pakkopullaa. Siitä tulisi saada itselleen elämäntapa. Kannattaa unohtaa liika suorittaminen ja keskittyä siihen, mikä itseä kiinnostaa ja motivoi.

Fyysisen ja henkisen terveyden tukemiseksi tarvitaan terveelliset ruokailutottumukset ja riittävästi lepoa. Hyvä ravinto suojaa elimistöä ja vahvistaa luustoa sekä vastustuskykyä ja lepo on hyvinvoinnin perusta (Sydänmaanlakka 2008, 110). Ihminen tarvitsee aikaa palautua päivän rasituksista. Tarvitaan riittävän pitkää mutta myös laadultaan hyvää unta, jotta fyysinen väsymys häviää. Lisäksi yön aikana tallennamme päivällä opitut asiat pitkäkestoiseen muistiin.

Kiire ja stressi

Kiireestä puhutaan jatkuvasti mutta mitä kiire on? Kuten Salminen & Heiskanen (2011, 14) toteavat ”kiire on sekä fakta että tunne”. Todellisia kiiretilanteita syntyy työelämässä esimerkiksi henkilöiden sairastuessa äkillisesti. Silloin kiire on fakta ja toimenpiteisiin on ryhdyttävä välittömästi ilman sen suurempia miettimisiä. Näissä tilanteissa voidaan joutua hetkellisesti tekemään ylitöitä, jotta aikataulut saadaan kurottua kiinni mutta tärkeämpää on ryhtyä miettimään, miten tilanteelta vältytään jatkossa.

Kuitenkin kiire voi olla myös tunnetila, jolla ei ole tekemistä työn määrän kanssa. Usein kiireen tunne onkin oire suunnittelun puutteesta. Kalenteriin merkitseminen on jäänyt tekemättä ja meidät valtaa kiireen tunne, joka vielä voi jopa vahvistua, kun mietimme ja puhumme kiireestä. Salmisen & Heiskanen (2011, 15) kirjassa esimerkkinä on urheilijoiden psykologisessa valmennuksessa käytettävä suggestio. Siinä urheilija kuvittelee eli visualisoi voiton mielessään. Asian toistaminen kasvattaa itseluottamusta. Tätä voidaan käyttää myös kiireen tai kiireettömyyden tunteisiin. Kiire ei ole tehokkuuden tae. Päinvastoin liiallinen kiire heikentää arviointikykyämme ja sitä kautta tehokkuutta, koska kiireessä tekemämme ratkaisut tai itse työn jälki eivät ole hyviä ja joudumme korjailemaan niitä jälkeempään. (Salminen & Heiskanen 2011, 14.) Stressi, uupuminen ja loppuun palaminen ovat tämän päivän muotisanoja. Elämänrytmi on niin kiivas, ettei meille jää aikaa rentoutumiseen. Kun kuormitamme elimistöämme erilaisilla vaatimuksilla ja uhilla, niin stressioireet ovat elimistön tapa reagoida niihin. (Sydänmaanlakka 2008, 121.)

Stressi mielletään yleensä kielteisenä asiana. Sitä se ei kuitenkaan aina ole. Stressireaktio auttaa meitä selviytymään tiukoissa tilanteissa. Omien voimavarojen venyttäminen on kehittymisen edellytys. Ongelma syntyy vasta silloin, jos emme pysty purkamaan stressioireita ja ne jatkuvat kuukaudesta toiseen. Tietyn ajan jälkeen suorituskyky alenee ja kiireen tunne lisääntyy. Vaarana on uupuminen. Uni häiriintyy, et enää palaudu päivän rasituksesta, ajatukset kiertävät kehää ja fyysinen sekä psyykinen tasapaino saattaa järkkäytyä. (Salminen & Heiskanen 2011, 16.) ”Psyykinen tilasi vaikuttaa

ratkaisevasti fyysiseen hyvinvointiin ja vastaavasti fyysinen kunto vaikuttaa psyykkiseen tasapainoosi” (Sydänmaanlakka 2008, 123).

Liiallinen kiire, tuttu tunne, mutta mitä siitä voi seurata? Usein työt ovat sesonkipainotteisia, joten töitä tehdään ajoittain enemmän kuin normaalisti. Kuitenkin kestämmekin sen, koska jaksamme tsemppata ja tehdä töitä, kun tiedämme sen kestävän vain tietyn ajanjakson. Keräämme voimia sitten kun kiire hellittää. Mutta jos taukoa ei tule niin stressioireet kasautuvat ja se vaikuttaa kaikkeen tekemiseen. Emme enää osaa sanoa mikä on tärkeää ja mikä ei. Päädymme tekemään epäolennaisia asioita. Tärkeät asiat jäävät toissijaisiksi. Työmme laatu kärsii, teemme virheitä, koska joudumme työskentelemään kiireellä. Aikataulut pettävät ja asioita joutuu järjestelemään uudelleen. Kierre on valmis. Samalla jätämme kuuntelematta kehon välittämiä viestejä, kuten niskakivut, päänsäryt, unettomuus. Kehomme tietää, koska vauhti on liian kovaa. Ja kun emme reagoi, sairastumme ja joudumme hidastamaan tahtia pakolla. Olennaista onkin tunnistaa omat stressireaktionsa. (Rytikangas 2008, 20–25.)

Mielenrauha

Hyvä tavoite työn tekemiseen on ajatus päästä eläkkeelle hyväkuntoisena. Tähdätä sinne eikä miettiä yhdestä päivästä selviämisestä. Hyvinvoinnin arvioinnissa voimme miettiä seuraavia kolmea asiaa: pidämmekö taukoja työn lomassa, liikummeko tarpeeksi ja jätämmekö työajatukset töihin. Lyhyiden taukojen on todettu alentavan stressitasoa. Totta kai lakisääteiset tauot tulee pidettyä mutta kannattaisi hengähtää muutama minuutti myös palaverien tai eri työtehtävien välillä. Vaihtaa muutama sana työkaverin kanssa tai yksinkertaisesti sulkea silmät ja rentoutua.

Stressihormoni, kortisoli, vaikuttaa unen laatuun, joten helposti kiireinen ja tauoton päivä jatkuu unettomalla yöllä. Tässäkin liikunnan merkitys korostuu, koska liikunta vaikuttaa aivoihin samalla tavalla kuin masennuslääkkeet lisäämällä keskushermoston välittäjäaineiden määrää. Näin mieliala kohoaa. Ikääntyessämme keho vaatii aina enemmän huoltoa. Siksi onkin tärkeää

löytää itselle sopiva laji ja mikä tärkeintä lähteä liikkeelle. (Surakka & Laine 2013, 109–110.)

Sydänmaanlakan (2008, 131–132) mukaan yksi tärkeimmistä tavoitteistamme on mielen rauhan löytäminen. Se vaatii pitkäjänteistä harjoittelua, mutta siltikään emme pysty pysäyttämään ajatustemme kulkua, pystymme ainoastaan hallitsemaan niitä. Yksi konkreettinen harjoitusmenetelmä on meditointi. Se on mielen kouluttamista konkreettisella harjoitusmenetelmällä. Pyrkimyksenä on ajatusten ja tunteiden hiljentäminen ja läsnäolo tässä ja nyt. Tarkoituksena on pystyä keskittymään vain muutama asiaan kerrallaan. Tämä helpottaa meitä erottamaan olennaisen epäolennaisesta. Lisäksi kuulemme sisäisen äänemme paremmin ja pystymme tulkitsemaan sen viestejä tarkemmin. Eli kehotietoisuutemme kasvaa ja sen seurauksena pidämme parempaa huolta itsestämme. (Rytikangas 2009, 148–149; Sydänmaanlakka 2008, 164–165.)

Tietoisien läsnäolon taito on yksi mindfulness-pohjainen suuntaus. Siinä opetellaan hyväksymään nykyhetki sellaisena kuin se on. Kuten Rytikangas (2008, 162) toteaa, ”me länsimaalaiset ihmiset elämme todella vähän nykyhetkessä.” Mietimme eilistä tai huomista, mutta emme pysähdy juuri tähän hetkeen. Miksi murehtia eilistä, kun siihen emme voi enää vaikuttaa tai miksi miettiä tulevaa, kun emme ole ennustajia. Eläkäämme siis siinä ainoassa hetkessä mihin voimme vaikuttaa. Näin saamme yhden stressireaktioon liittyvän ongelman poistettua. Läsnä olevana teemme viisaita valintoja ja keskitymme yhteen tehtävään kerrallaan. Emme tuhlaa voimavaroja ja ajanhallintamme kasvaa. (Rytikangas 2008, 163; Surakka & Laine 2011, 111.)

5.2 Ajanhallinnan menetelmät

”Elämä on ajan kulumista ja ajan kulkua emme voi hallita” (Salminen & Heiskanen 2011, 16). Voimme kuitenkin ottaa haltuun oman ajankäytömme. Meillä pitäisi olla hallinnan tunne elämästämme. Ulkoapäin tulevat paineet eivät ole hallittavissa, mutta voimme päättää, miten niihin suhtaudumme ja

reagoimme. Pystymme vaikuttamaan oman työme tehokkuuteen ja hallitsemaan omaa ajankäyttöämme. Jotta saisimme aikaan muutoksen, joudumme syvällisesti pohtimaan, miten muutos toteutetaan. Se ei tapahdu yhdessä yössä vaan vaatii pitkän tähtäimen suunnitelman, koska ihminenhan normaalisti vastustaa kaikkea muutosta. Se vaatii itsensä johtamista ja sinnikkyyttä, jotta opimme pois vanhoista tavoista. Suurimman osaa aikaamme toimimme automaattisesti emmekä mieti tekemisiämme. Jos haluamme tehostaa ajankäyttöämme ja paljastaa aikavarkaamme, tulee meidän tarkastella rehellisesti toimintatapojamme sekä ymmärtää luontaiset ominaisuutemme. Aikavarkaat vievät paljon aikaamme huomaamattamme. (Rytikangas 2008, 104–105; Salminen & Heiskanen 2011, 16–17.)

Rytikangas (2008, 104–105) listaa aikavarkaisiin jokaiselle tuttuja tapahtumia ja tilanteita. Mukana ovat muun muassa turhat ja tehottomat kokoukset, suunnitelmallisuuden puute ajankäytössä, tiedon etsiminen, netissä surffailu, keskeytykset ja yllätykset päivän aikana, muistiin luottaminen, muistiinpanojen ja aineiston sekamelska, epämiellyttävien tehtävien lykkääminen, puutteellinen ja huono delegointi, keskittyneen kuuntelun ja vuorovaikutuksen vähäisyys, omien lepoaikojen puute, tekemättömien töiden murehtiminen sekä lähiympäristön tietämättömyys aikatauluista.

”Hyvä ajanhallinta on esimiestyön tehokkuuden perusta” (Surakka & Laine 2008, 111). Työn sujuvuutta lisäävät keinot ovatkin hyvän esihenkilön tärkeimpiä työkaluja. Kannattaakin käyttää aikaa suunnitteluun ja ymmärtää asioiden tärkeysjärjestys, delegoinnin tarve, asioiden tekemisen tarpeellisuus tai monimutkaisuus. Lisäksi kannattaa varata tietty aika vaativille tehtäville. Näistä varatuista ajoista tulee tiedottaa myös työnyhteisölle, jotta turhat koputtelut tai yhteydenotot eivät häiritse keskittymistä. (Surakka & Laine 2008, 111).

Sähköpostit työllistävät nykyään Ulosottolaitoksessa, koska niiden määrä on todella valtava. Suurin osa niistä on kuitenkin vain varmuuden vuoksi lähetettyjä, eivätkä ole oleellisia työtehtävien hoitamisen kannalta. Siksi

kannattaa kytkeä ilmoitusäänet pois päältä, jotta keskittyminen ei herpaannu aina viestin saapuessa. Itse olen kokenut tämän hyvänä tapana toimia.

Ajankäyttö heijastuu myös yhteistyöhön ja kommunikaatioon, jotka ovat organisaatioiden kulmakiviä. Tarvitsemme toisiamme, jotta asiat hoituvat mahdollisimman tehokkaasti ja mutkattomasti. Menestyvän organisaation tulee uudistaa ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tähän ei jää aikaa, jos olemme täyttäneet kalenterimme, emmekä ole huomioineet omia lepoetkiämme. Kun emme jaksa liikkua ja huolehtia itsestämme oppiminen hidastuu, muisti heikkenee, emmekä enää pysty sisäistämään uusia asioita. Kun kiire jatkuu, unohdamme delegoinnin. Emme ehdi selittää toiselle, miten asia tulisi tehdä. Teemme kaiken itse ja näännymme kasvavan työmäärän alle. Delegointiin täytyy varata aikaa ja voimavaroja mutta tämä maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa. Samalla kasvatamme työntekijöiden osaamista ja annamme työntekijöille mahdollisuuden menestyä työssään. (Rytikangas 2008, s. 20–25; Surakka & Laine, 2013, s. 109–113.)

Henkilökohtaiset ominaisuutemme sekä vahvuudet ja heikkoutemme tulevat esille ajankäytössämme. Jos aikamme kuluu johonkin epäolennaiseen ja turhaan ja tärkeät työt jäävät tämän takia tekemättä on aivan sama, kuinka paljon olemme töitä tehneet. Onkin olennaista hahmottaa, mitkä työt ovat tärkeitä oman työn, tiimin menestyksen ja koko organisaation kannalta. Nykypäivänä tämä ei ole helppoa, koska meidän keskittymistämme häiritsevät erilaiset ärsyketulvat ja aikataulupaineet. Kuitenkin itsestä huolehtiminen ja suunnitelmallisuus helpottavat prioriteettien selvittämisessä. Tässä apuna voi käyttää erilaisia menetelmiä, kuten 80/20-sääntöä eli pareto-periaatetta, ABC-työtä ja nelikenttää: tärkeä/ei tärkeä, kiireellinen/ei kiireellinen. (Rytikangas 2008, s. 51–62.) Lisäksi perinteinen vuosikello ja lyhyemmät suunnittelujaksot auttavat hahmottamaan työtehtävien määrän ja aikataulut.

Suunnittelujaksot

Esihenkilötyössä suunnitelmallisuus ja ennakointi voivat olla haasteita. Työ on monimuotoista ja osaltaan ennalta-arvaamatonta. Suunnitteluun kannattaa kuitenkin satsata, koska se on asioihin valmistautumista. Suunnittelu perustuu tavoitteisiin ja pyrkimyksenä on saada oma toiminta hallintaan, jotta kiireen tuntu ja ajanpuute väistyisivät. (Jalava 2001, s. 55.)

Normaalisti pitkän ajan suunnittelujakso on kalenterivuosi. Tässä luodaan karkeat raamit aikatauluille ja tavoitteille. Näin saadaan luotua kokonaiskuva, jotta isommat projektit voidaan aloittaa ajoissa ja varata niille aikaa. Organisaation erilaiset kausikiireet voidaan ennakoida suunnitelmassa. On kuitenkin hyvä jättää tilaa myös hiljaisemmille kausille, jotta näinä aikoina voidaan palautua ja kehittää itseään. (Jalava 2001, s. 56.)

Viikkosuunnitelma tuo jo tehtävät asiat konkreettisemmin ja selvemmin esiin. Viikkosuunnitelman tekemisessä auttaa asioiden ja tehtävien säännöllinen kirjaaminen ylös. Näin esihenkilö ei ole pelkästään muistinsa varassa laatiessaan viikkosuunnitelmaa. Hyvä aika miettiä tulevaa viikkoa on perjantai-iltapäivä tai viimeistään maanantaiaamu. Viikkosuunnitelmaan kannattaa jättää väljyyttä ennalta-arvaamattomien tilanteiden varalta.

Tarkin versio on päiväsuunnitelma. Tätä laatiessa priorisointi nousee tärkeään rooliin. Mitkä asiat ovat päätavoitteita, jotka on saatava tehtyä juuri sinä päivänä ja mitkä voidaan siirtää huomiseksi. (Jalava 2001, 57.) Älä täytä kalenteriasi liian täyteen ja muista joustavuus, koska työpaikalla voi sattua mitä vaan ja johtaminen on kuitenkin se tärkein työ (Moisalo 2010, 110). Priorisointi helpottaa keskittymistä tärkeään asiaan. Päivän päätteeksi kannattaa tarkistaa suunnitelma ja siirtää tekemättömät asiat seuraavaan päivään, jotta ne tulevat tehdyksi. Kannattaa harkita myös takarajojen ottamista käyttöön. Näin varsinkaan hankalia tehtäviä ei tule siirrettyä jatkuvasti eteenpäin. (Jalava 2001, s. 57.)

80/20-sääntö eli pareto-periaate

Pareto-periaatteen on kehittänyt italialaisranskalainen yhteiskuntatieteilijä Vilfredo Pareto 1800-luvun lopulla. Hän huomasi, että 20 % väestöstä omistaa 80 % varallisuudesta. Tätä huomiota on myöhemmin sovellettu muihinkin asioihin. Kuten Rytikangas (2009, s. 53) kiteyttää ”valtaosa seurauksista johtuu vain pienestä osasta syitä”. Tässä ajanhallinnan kontekstissa tämä tarkoittaisi sitä, että 20 % työtehtävistä tuottaa 80 % tulosta ja toisin päin. Tarkoituksena on siis pohtia avaintehtäviä omassa työssään, tiimin työssä tai koko organisaation kannalta. Voi olla, että suhdeluku vaihtelee mutta periaatteena on miettiä, käyttääkö aikaansa tärkeisiin tai vähemmän tärkeisiin töihin. Kannattaakin miettiä omaa ajanhallintaa tässä suhteessa ja keskittää työpanoksensa oikein. Enemmän tulosta samalla työmäärällä tai sama tulos vähemmällä työllä, kuten Sammalisto (2019, s. 104) toteaa. Sama periaate pätee oman sisäisen kellon hyödyntämiseen. Kannattaa miettiä, milloin itse on tehokkaimmillaan ja hyödyntää tätä aikaa tuloksen tekemiseen.

ABC-jako

Toinen jaottelukeino on asioiden luokittelu ABC-jaon mukaan. Rytikangas (2009, s. 55) on jakanut tehtävät seuraavasti:

- A-tehtävät ovat tuloksen, tavoitteiden saavuttamisen ja tulevaisuuden menestyksen kannalta kaikkein tärkeimmät työtehtävät. Näihin tulee panostaa aikaa ja energiaa.
- B-tehtävät ovat välttämättömiä töitä, usein rutineja, joiden suora tulosvaikutus on vähäisempi. Panostus kohtuullinen.
- C-tehtävät ovat tuloksen kannalta vähäpätöisiä. Näiden tehtävien delegointia kannattaa miettiä.

Tarkoituksena on miettiä panostuksen suhdetta työtehtävien laatuun. Ei kannata tuhllata aikaa tai omia voimavaroja täydellisyyteen, kun hyvin tehty riittää. Ja välillä on ihan oikein jättää asia jopa tekemättä tai panostaa asiaan vain vähän. (Rytikangas 2009, s. 55–56.)

Nelikenttä: tärkeä/ei tärkeä, kiireellinen/ei kiireellinen

Usein annamme asioiden kiireellisyyden määrittää tärkeysjärjestyksen. Parempi tapa olisi miettiä tehtävien tärkeyttä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Kuva 4 on Rytikankaan (2009, s. 59) havaintokuva menetelmästä.

	Kiireelliset asiat	Ei-kiireelliset asiat
Tärkeät asiat	1. TÄRKEÄ/KIIREELLINEN - kaikki suoraan tulokseen vaikuttavat asiat - kriisiytyvät asiat - <u>deadline-projektit</u>	2. TÄRKEÄ/EI KIIREELLINEN - kehittäminen, suunnittelu - vuorovaikutus - stressin ennaltaehkäisy - itsestä huolehtiminen
Ei-tärkeät asiat	3. EI TÄRKEÄ/KIIREELLINEN - jotkut puhelut - osa postista - jotkut kokoukset	4. EI TÄRKEÄ/EI KIIREELLINEN - vähäpätöiset tehtävät - osa postista - osa puhelusta - ajanviete, puuhastelu

Kuva 4. Asioiden kiireellisyyden nelikenttä

Ensimmäinen neljänneksen asiat ovat tärkeitä sekä kiireellisiä. Jos päivämme täyttyy tämän neljänneksen asioita hoitaessa, seurauksena voi olla kiire ja stressi sekä ajanhallinnan puute. Aikaamme voi viedä myös kolmas neljännes, josta löytyy kiireellisiä tehtäviä mutta niiden painoarvo on vähäinen. Kuten puhelut, osa sähköpostista ja kriisikokoukset. Näiden hoitaminen keskeyttää ajattelutyön ja antaa mahdollisesti tekijälleen harhakuva oikeiden asioiden tekemisestä. Tässäkin neljänneksessä paljon aikaansa viettävät eivät hallitse ajankäyttöänsä, heillä on aina kiire tai jonkinasteinen kriisi menossa. Jos aikamme kuluu neljännessä neljänneksessä emme saa mitään aikaiseksi ja pahimmillaan uhkana on irtisanominen tai lomautus. Toinen neljännes on se osa, missä kaikilla olisi parantamisen varaa. Näiden tehtävien tekemiseen tulisi panostaa enemmän. Keskittyä suunnitteluun ja kehittämiseen, lisätä vuorovaikutusta ja kommunikointia sekä työyhteisössä että yksityispuolella. Itseensä panostaminen on pitkäjänteistä toimintaa mutta se kannattaa. Näitä toteuttamalla saat elämäsi ja ajanhallinnan tasapainoon. Samalla pystyt ennakoimaan ja reagoimaan muutoksiin paremmin sekä lisäämään aikaa

ensimmäisen neljänneksen tehtävien tekemiseen. (Rytikangas 2009, s. 59–61.)

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään sekä kyselyn, että haastattelujen tuomat vastaukset. Kyselyn tuloksista saatiin kysymysrunko haastatteluja varten.

6.1 Kysely ja sen tulosten arviointi

Tutkimuksen ensimmäinen osa suoritettiin kyselylomakkeella, johon linkki toimitettiin koko Ulosottoviraston henkilöstölle, noin 1100 ihmiselle heinäkuun 2022 alussa. Vastausaikaa annettiin neljä viikkoa. Kyselyyn vastasi 225 henkilöä, joten vastausprosentti oli 20,45 %. Kyselyn ajankohta osui parhaimpaan kesälomakautteen, joka selittää vastausprosentin alhaisuutta. Kuitenkin vastauksia saatiin tarpeeksi, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Osa kysymyksistä oli mielipidekysymyksiä, joissa vaihtoehtoja oli neljä, eli samaa mieltä, melkein samaa mieltä, melko eri mieltä ja eri mieltä. Muutama kysymys oli avoimia ja näihinkin saatiin hyvin vastauksia. Kyselylomake löytyy liitteistä. LIITE1.

Kysymyksessä 1 (kuva 5) selviteltiin johtamisen kulmakivien tilannetta ulosottolaitoksessa (Vilkman 2016, 25). Luottamus ja avoin keskustelukulttuuri ovat erittäin hyvällä tasolla. Ainoastaan vuorovaikutuksen tunne ja esihenkilön luoma yhteisöllisyyden tunne hajautti hieman enemmän vastauksia. Melko eri mieltä asioista oli kohdassa 4 kaksitoista prosenttia vastaajista ja kohdassa 5 melkein 19 prosenttia. Näissä kahdessa johtamisen kulmakivissä Ulosottolaitoksella on selvästi parannettavaa. Kuitenkin kaikissa kohdissa melko eri mieltä ja eri mieltä vaihtoehdot ovat saaneet merkkejä, joten tyytyväinen ei tilanteeseen voi olla.

— Keskiarvo 1,7

	Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä	Keskiarvo	Mediaani
1. Esihenkilöni ja minun välillä vallitsee hyvä luottamus	56,7%	35,3%	6,2%	1,8%	1,5	1,0
2. Voin keskustella esihenkilöni kanssa avoimesti	56,0%	29,8%	9,8%	4,4%	1,6	1,0
3. Organisaationi pelisäännöt ovat minulle selkeitä	37,1%	50,4%	9,8%	2,7%	1,8	2,0
4. Vuorovaikutus (tiedon, kokemuksen ja ajatusten jakaminen) toimii tiimissäni	36,8%	46,6%	12,1%	4,5%	1,8	2,0
5. Esihenkilöni auttaa luomaan yhteisöllisyyden tunnetta	36,4%	37,8%	18,7%	7,1%	2,0	2,0
6. Tunnen (koen), että esihenkilöni luottaa omaan osaamiseeni työtehtävien hoidossa	57,8%	35,1%	4,9%	2,2%	1,5	1,0
7. Tunnen, että esihenkilöni uskoo ongelmanratkaisukykyyni	57,9%	34,5%	5,8%	1,8%	1,5	1,0

Kuva 5. Johtamisen kulmakivet

Toisessa kysymyksessä (kuva 6) kartoitettiin esihenkilöiden tavoitettavuutta ja vastaustyyliä. Kuten taulukosta ilmenee, suurin osa henkilöstöstä kokee esihenkilöiden olevan hyvin tavoitettavissa ja heillä olevan riittävästi aikaa tiimiläisilleen. Vastaustyylinä esihenkilöillä on yleensä sähköposti ja toisilla soittaminen.

— Keskiarvo 1,8

	Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä	Keskiarvo	Mediaani
1. Esihenkilölläni on minulle riittävästi aikaa	34,2%	41,3%	15,6%	8,9%	2,0	2,0
2. Esihenkilöni on hyvin tavoitettavissa	41,8%	41,8%	12,4%	4,0%	1,8	2,0
3. Esihenkilöni reagoi nopeasti yhteydenottoihini	45,8%	40,0%	11,5%	2,7%	1,7	2,0
4. Esihenkilöni vastaa yhteydenottooni soittamalla	37,8%	33,8%	19,5%	8,9%	2,0	2,0
5. Esihenkilöni vastaa yhteydenottooni sähköpostilla	44,4%	41,3%	13,0%	1,3%	1,7	2,0

Kuva 6. Esihenkilöiden tavoitettavuus

Kysymys 3: Kuinka paljon haluaisit esihenkilön olevan sinuun yhteydessä (sis. tiimipalaverit ja henkilökohtaiset keskustelut) (h/vko)? Tämä oli avoin kysymys, jossa oli sekä sanallisia, että numeraalisia vastauksia. Numeraaliset vietiin excelin taulukkoon ja laskettiin keskiarvo, joka oli 2 h/vko. Sanallisissa vastauksissa oli vastattu muun muassa:

- *nykyinen taso on riittävä,*
- *tarvittaessa,*
- *palaveri edes kerran kuussa olisi luksusta,*

- *viikoittaiset palaverit riittävät.*
- *Osa ei kokenut esihenkilön yhteydenottoa lainkaan tarpeelliseksi mutta he olivat pieni vähemmistö.*

Kysymyksen 3 vastauksissa tuli selvästi esille toisten esihenkilöiden ajan riittämättömyys. Kuten myöhemmin tehdyt haastattelutkin osoittivat, niin ajanhallinnassa oli suuria eroja. Kysymykset 1, 2 ja 3 oli tarkoitettu koko henkilöstölle, eli myös esihenkilöt vastasivat näihin. Kysymykset 4–9 oli tarkoitettu vain esihenkilöille.

Kysymyksessä 4 (kuva 7) selvitettiin esihenkilöiden käsitystä omasta ajanhallinnasta ja etäjohtamisen kokemuksista sekä omien voimavarojen tilanteesta. Suurimmalla osalla oli käsitys, että he ovat hyvin saavutettavissa ja se korreloi koko henkilöstölle esitetyn kysymyksen vastauksia. Monet kokivat etäjohtamisen raskaammaksi kuin lähijohtamisen. Huolestuttavin lukema tässä oli stressin ja kiireen tunne.

— Keskiarvo 2,1

	Samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Eri mieltä	Keskiarvo	Mediaani
1. Minulla on tarpeeksi aikaa henkilöstölle	12,0%	46,0%	32,0%	10,0%	2,4	2,0
2. Olen säännöllisesti yhteydessä alaisiini, ilman varsinaista työsasiaa	10,0%	46,0%	42,0%	2,0%	2,4	2,0
3. Olen helposti saavutettavissa alaisilleni	60,0%	34,0%	6,0%	0,0%	1,5	1,0
4. Koen, että etäjohtaminen on raskaampaa kuin lähijohtaminen	20,0%	40,0%	26,0%	14,0%	2,3	2,0
5. Koen saaneeni itse riittävästi tukea omalta esihenkilöltäni	44,0%	34,0%	16,0%	6,0%	1,8	2,0
6. Minulla on aina kiire	28,0%	52,0%	14,0%	6,0%	2,0	2,0
7. Minulla on stressiä	26,0%	42,0%	28,0%	4,0%	2,1	2,0

Kuva 7. Esihenkilöiden ajanhallinta

Kysymys 5: Kuinka paljon käytät aikaa etäjohtamiseen? (h/vko) avoin kysymys.

Keskiarvoksi tuli 9 tuntia, joka saatiin viemällä numeraaliset vastaukset excel- taulukkoon ja laskemalla vastausten keskiarvo. Tosin kaikki eivät olleet laittaneet tuntimääriä. Hajontaa oli todella paljon, riippuen varmaan osittain kysymyksen tulkinnasta. Osa ilmoitti etäjohtamisen vievän kaiken ajan ja

joillakin se vei vain 1–2 tuntia viikossa. Esihenkilöiden työaika on 37,5 tuntia viikossa.

Kysymys 6: Kuinka paljon haluaisit käyttää etäjohtamiseen? (h/vko) avoin kysymys

Tässäkin keskiarvoksi muodostui 9 tuntia mutta kaikki eivät olleet vastanneet tähän ja osa ilmoitti edellisen kysymyksen vastauksen olevan riittävä. Vastauksista löytyi mielenkiintoinen 0 tuntia ja sanallisissa vastauksissa olla muutama, joissa toivottiin lähijohtamista etäjohtamisen sijaan.

Kysymys 7: Kerro omat aikavarkaasi (avoin kysymys)

Kysymykseen vastasi 41 henkilöä. Lähes 2/3 vastaajista nimesi sähköpostitulvan suurimmaksi aikavarkaaksi. Lisäksi mainittiin palaverit ja selvitystyöt.

Kysymys 8: Kerro omista ajanhallinnan työkaluista (avoin kysymys)

Vastauksia tuli 39 ja suurimmalla osalla on käytössä asioiden priorisointia sekä kalenterointi. Muutamalla oli käytössä vuosikellon eri muodot suunnitelman tueksi. Eräs esimies kirjoitti näin:

Merkittävin on outlook-kalenteri. Siellä pidän kaiken ajankäyttöön liittyvän. Sinne tallennan kokousten materiaalin ja määräpäivät. Silloin näen esimerkiksi perjantaina koko seuraavan viikon suunnitellut työt. Kalenteriin merkitään jopa suunnitellut puhelut, jos jonkin asian kohdalla pitää syventyneemmin käydä jotain asiaa läpi. Tällöin asia tulee hoidettua ja kaikilla on tiedossa koska työ tehdään

Kysymys 9: Kerro miten suunnittelet oman aikataulusi? (avoin kysymys)

Tähän kysymykseen vastasi 37 henkilöä. Tässä muutama poiminta vastauksista.

Päiviä ei juurikaan pysyt suunnittelemaan. Työt ja päivät on vain aloitettava, tehtävä mitä ehtii ja hypittävä asiasta toiseen, että kokonaisuus ylipäättään pysyy hallinnassa. Jatkuva kiire ja aika ei riitä kaikkeen viranhoitoon kuuluvaan tehtävään.

Miten mikäkin sattuu kalenteriin mahtumaan. Työ sen sortista, ettei voi kovin tarkasti suunnitella, kun kaikki ei ole omasta työpanoksesta kiinni.

Maanantaisin kirjaan listan viikon aikana eteen tulevista työtehtävistä ja sitten loppuviikolla katson mitkä asiat pitää siirtää seuraavalle viikolle esiin tulleiden "tärkeämpien" asioiden hoidon tms. syyn vuoksi.

Kuukausittaisen työn rungon muodostavat viikoittaiset voutipalaverit, kuukausittaiset johtoryhmät ja viikkoinfot. Yksikön johtoryhmälle on sovittu tietty kuukauden päivä, joka siten rytmittää kuukautta ja jorin myötä tapahtuvaa viestintää koko yksikölle. Tähän perusrakenteeseen sitten lisäksi muut kokoukset ja kalenterivaraukset.

Maanantaina tarkistan mitä kaikkea pitää olla tehtynä seuraavien 2 viikon aikana. Ja joka aamu valitsen ko. päivän työt kiire järjestyksessä”

Omien töiden kalenterointi, suunnitelmissa pysyminen, joissain tilanteissa olisi hyvä osata sanoa ei.

Pohdin mitä asioita olisi hoidettava pidemmällä jaksolla. Kalenterisuunnittelu ja priorisointi. Pyrin tekemään ja ratkaisemaan esiin nousevat asiat mahdollisimman pian.

Kaikilla esihenkilöillä oli kalenterimerkinnät käytössä ja suurin osa piti sitä tärkeimpänä työkalunaan. Palaverit muodostavat jonkinlaisen rungon ajankäytölle ja moni priorisoi tehtäväkentästään tärkeimmät asiat.

6.2 Haastattelut ja niiden analysointi

Haastattelut suoritettiin syksyllä 2022 ja ne tapahtuivat skypen välityksellä ja nauhoitettiin litterointia varten. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi, joihin valikoitui esihenkilöitä Ulosottolaitoksen eri toiminnoista. Haastattelujen kestot vaihtelivat 40–60 minuutin välillä. Haastatettaville kerrottiin, että haastattelut litteroidaan anonyymeinä, jotta saatiin mahdollisimman rehellisiä ja avoimia vastauksia kysymyksiin. Toisaalta toimintojen tai alueiden nimeäminen ei olisi tuonut lisäarvoa haastatteluun. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna

haastatteluina, joissa kysymykset oli laadittu ennakkoon. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetty kaikille haastateltaville, kysymysten sanamuodot vaihtelivat ja välillä esitettiin tilanteeseen sopivia jatkokysymyksiä, kuten puolistrukturoituun haastattelun piirteisiin kuuluu (Ojasalo ym. 2018, 108.) Osittain haastattelut muistuttivat jopa avointa haastattelua, jossa käydään keskustelua annetuista aihealueista.

Haastattelun kysymykset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Ajanhallinta, itsensä johtaminen ja organisaation tuki. Lisäksi kyselyssä selvitettiin haastateltavien taustatietojen avulla työkokemus ulosotossa, tiimiläisten määrä ja esihenkilökokemuksen pituus sekä työnkuva. Seuraavissa alakohdissa käydään läpi vastauksia näihin teemoihin. Kysymyspohja löytyy liitteistä. LIITE 2.

Ajanhallinta

Haastattelussa ajanhallintaa käsiteltiin moninaisesti. Kysyttiin ajan riittävyydestä työn tekemiseen, yhteydenpidon määrästä ja laadusta tiimiläisiin sekä erilaisten ajanhallintamenetelmien käytöstä. Tähän on nostettu joitakin vastauksia, jotka ovat puhekielellä. Ensimmäinen kysymys oli **riittääkö työaika työn tekemiseen?**

Kyllä riittää, ja sitten olen muutenkin aina ollut nopea työntekijä.

Kyllä se riittää, ei tarvitse ylittää tehdä. Joskus voi olla joku vähän suurempi juttu, mutta aika vakiona on nää päivät pysyneet.

Riittää tai periaatteessa minä laitan sen riittämään. Siis kyllähän minullekin on muutamia saldotunteja kertynyt ja mulla se on vähän periaatekysymyksenkin, että niitä täytyy vähän ollakin. Joinakin päivinä riittää hyvin ja toisina ei riitä mutta keskiarvoisesti teen työni työajan puitteissa.

Ei, ja saldot vilkkuu punaisella ja ovat tehneet sitä jo pitkään.

Mä olen kyllä aika hyvä priorisoimaan asioita mutta vaikka olisin 24/7 töissä, niin silti jäisi asioita tekemättä. Mutta kaikkia töitä ei tarvitse tehdä

heti. Kyllä minä ehdin tärkeimpiä asioita tehdä työpäivän aikana. Mutta silti tulee plussaldoa koko ajan.

Tarkennuksena tähän kysymykseen, esihenkilöiden työaika on 7 tuntia 15 minuuttia mutta haastateltavissa oli mukana esihenkilö, jolla ei ole laskennallista työaikaa, mikä tarkoittaa sitä, että he saavat vapaasti suunnitella ajankäyttönsä puitteet, mutta periaatteessa heilläkin työaika on tuo sama. Tässä kysymyksessä oli erittäin selvä hajonta, mikä osittain selittyy tiimien erilaisuudella. Jos omassa tiimissä on pitkän matkan asiantuntijoita tai uusia tulokkaita, niin ajankäyttö on selvästi erilaista. Tämäkin tuli esiin yhden haastateltavan vastauksissa. Hän oli saanut virkavapaalta kokeneen tiimiläisensä takaisin ja pystynyt delegoimaan omia substanssiasioitaan hänelle. Yllättäen hän huomasi, että hänellä oli aikaa tiimiläisilleen opastamiseen ja neuvomiseen.

Seuraavaksi kysyttiin haastateltavien mielipidettä kysymykseen, **onko sinulla riittävästi aikaa tiimiläisillesi ja tunnetko tiimiläistesi tarpeet ja taidot?** Haastatteluun osallistuneista osalla tehtävät olivat puhtaasti hallinnollisia ja osalla hallinnolliset tehtävät veivät vain murto-osan työajasta.

Kyllä nyt tunnen ja minulla on aikaakin heille

Toisaalta mulla on sellainen tunne, että on liian vähän aikaa. Eli mulla on aikaa mutta tiimiläisillä ei ole aikaa minulle. Jotenkin tuntuu, että he haluavat vain tehdä töitä työlukujärjestyksen mukaan. Väitän tuntevani jotenkin mutta tietenkin paremmin voisi tuntea, ja kaikkien kanssa ei ole vielä päässyt juttuun.

Ei ole tarpeeksi aikaa, että kyllä siihen pitäisi enemmän panostaa. Ja kun olen ollut näiden tiimiläisten kanssa niin lyhyen aikaa tekemisissä, niin en heitä vielä niin hyvin tunne. Luotan heidän oman alueensa osaamiseen mutta heidän omaa esihenkilötyötänsä huonommin.

Ei ole. Juuri aamulla, kun oli viikkopalaveri, niin totesin heille, että on ollut niin paljon kokouksia ja aikaa ei riitä heille, niin paljon kuin toivoisin. Yritän kuitenkin vastata tasaisesti kaikille edes jotain, että älkää ihmetelkö, jo sanon, etten ota tänään enempää kysymyksiänne, kun haluan vastata kaikille edes jotain. Kun mun aikani ei riitä yhden ihmisen kanssa käydä koko hänen palettiaan läpi. Kyllä mä aika hyvin, no tietenkin jotkut tiimiläiset ovat vähemmän aktiivisia tai heillä on omalla

toimipisteellään hyvä tukiverkko, ja ovat pitäytyneet siinä. Mutta kyllä mä jokaista tiimiläistäni, jollain tasolla tiedän ja tiedän jopa vapaa-ajasta. Olen oppinut tai minun piti kerta rysäyksellä selvittää heidän osaamisensa ja ei osaamisensa. Kyllä mä sanoisin, näin puolen vuoden jälkeen, että kyllä minä aika hyvin kartalla olen. Siis näissä olosuhteissa.

Kyllä, siis voinko vastata vain yhdellä sanalla. Siis tämä johtuu myös tiimistäni, kun he ovat itseohjautuvia, avoimia, ottavat todella matalalla kynnyksellä yhteyttä minuun ja toisiinsa. Eli minulla on mahtava tiimi ja heidän kanssaan on todella helppo kommunikoida, ja me tulemme oikein hyvin toimeen.

Ei ole tarpeeksi aikaa eli substanssi pystytään hoitamaan jotenkuten mutta jos mennään puhtaasti siihen esimiestyöhön niin siihen ei ole riittävästi aikaa, ja olemme olleet täällä jo niin kauan, että tiedetään toistemme tiedot ja taidot ja kyllä minä melkein tiedän mitkä ovat kenenkin vahvuudet ja heikkoudet. Joten voisin sanoa, että tunnen.

Enemmän aikaa kaipasivat lähes kaikki esihenkilöt, ja tämä korreloi kyselyssä nousseisiin vastauksiin. Niissä moni koki, ettei esihenkilöllä ole hänelle tarpeeksi aikaa, joten tunne on molemminpuolinen. Kaikki pitivät yhteyttä alaisiinsa Skypein välityksellä ja kaikilla oli sovittu tiimi- tai osastopalaverit joko kerran viikossa tai kerran kahdessa viikossa. Tämän lisäksi oli opastusta ja neuvontaa yksilötasolla.

Seuraavat kysymykset koskivat **aikavarkaita omassa työssä ja erilaisten ajanhallintamenetelmien käyttöä**. Suurimmiksi aikavarkaiksi osoittautuivat Skypekeskustelut ja sähköposti. Erilaisista ajanhallintamenetelmistä käytössä oli priorisointi, delegointi ja kalenterit.

Skypettäminen häiritsee, kun mulle tulee skypekyselyitä aika paljon muualtakin Suomesta. Tämä on oikeastaan ainoa, mihin uppoaa aikaa ja välillä keskeyttää jonkin muun työn. Mutta en koe sitä enää sellaisena häiritsevänä.

Ei vaan enemmänkin sellaista luppoaikaa on enemmän. Joutuu ihan miettimään, että voinko jo mennä kirjaamaan työlukujärjestyksen mukaisesti vai onko mulla vielä jokin esihenkilöjuttu tekemättä. Osittain varmaankin tämä ns. luppoaika johtuu myös siitä, että olen niin uusi tulokas, joten en ole ollut mukana näissä suunnittelu- ja kehitystoimikunnissa. Ja nytkin kun on jo muutamassa mukana ja on näitä omia proggiksia, niin ei niitä aikavarkaita ole. Olen kuitenkin niin

pitkään illalla töissä, että voin keskittyä näihin, kun tiimiläisetkin ovat jo poistuneet koneiltaan. Mulla on hyvä aika keskittyä näihin. En sano, että osaisin organisoida töitäni hyvin, vaan se vain tulee luonnostaa nämä aikataulutukset.

No ne on nuo yllättävät skype-puhelut tai puhelut. Tosin oikeita puheluita tulee tosi vähän nykyään. Toinen on nuo sähköpostit, joiden ilmoitukset vilahtavat ruudun alanurkassa ja sitten tarttuukin niihin ja työn alla ollut asia jää.

Siis aikavarakaita on nämä lukuisat kyselyt, joita tulee myös muilta kuin omilta tiimiläisiltä. Kaikkiin ei pysty vastamaan, kun ei meistä kukaan tiedä kaikkea. Osastosihteerikollegojen soitot katkaisevat keskittymisen ja taas pitää aloittaa alusta, kun unohti missä vaiheessa oli tai mitä oli tekemässä. Eli oli se miltä taholta tahansa niin tällaiset kyselyt ja soittelijat.

Sähköposti kai, en mä tiedä. Onhan se itsestä tiettenkin kiinni mutta sinne tulee niin törkeesti kaikkea ja aina minä ajattelen, että mä luen sen myöhemmin. Ja sitten on mennyt viikko ja huomaan että voi herran jumala, mulla on tuokin vielä lukematta. Mutta ei mulla muita taida olla.

Ei ole. Minä olen huono ajanhallinnassa, kun sanoin tiimillekin, että olen huono sanomaan ei, kuten tämä haastattelukin osoittaa. Periaatteessa mulla ei olisi ollut tähän aikaa. Kaikenlaisia kutsuja tulee ja minä täällä kiroilen, etten ehdi tohon mutta sitten olen todella huono sanomaan, että hanki joku muu. Aina kokouksissakin sanon, että miksi minä eikä joku muu ja silti mä lupaudun. Eli olen huono ajanhallinnassa.

Skype-kalenteri ja sen kanssa mä elän.

Uljas-kalenteri on erittäin hyvä, sieltä mä kattelen päivittäin mitä päivääni kuuluu. Sähköpostit mihin en kerkeä heti reagoimaan, laitan takaisin lukemattomaksi.

Priorisointi, ja sitten mulla on työlistoja, joissa mulla on tehtäviä, mitä mun pitää käydä läpi. Ja nämä käyn läpi joka aamu ja katson mitkä pitää saada valmiiksi sen päivän aikana ja osan laitan kalenteriinkin. Siiten toinen on ajan varaaminen kalenterista tiettyjen tehtävien läpikäymiseen, kuten nyt kun on rekryt päällä niin mulla on tiistaina kalenterissa varattuna tunti, jolloin käyn hakemuksia läpi.

No ei oikeastaan, kun en aina tiedä mitä päivän aikana tapahtuu mutta aina aamulla ensimmäisenä minä katson intran, että onko sinne tullut jotakin uutta ja sit mä katson mun kalenteria, että mitä tänään ja vähän valmiiksi mitä huomenna tapahtuu. Mutta kaikki päivät ovat niin erilaisia, ettei paljoa pysty suunnittelemaan.

No kaikki minä delegoin mitä voin se on selvä. Mutta kun ajattelee tätä työtä, niin tämä on niin hektistä niin sitä ei pysty kauhean tarkasti aikatauluttamaan. Mutta onhan niitä sellaisia löysähköjä vuosikelloja olemassa, esimerkiksi tarkastusten suhteen.

Kysymykseen **mitä itsenä johtaminen tarkoittaa sinulle**, vastaajista osa koki termin vieraaksi, joten jouduin hieman selittämään. Tällaisia vastauksia nousi esille.

Mulle tulee mieleen noiden omien asioiden priorisointi.

On niin hieno sana mutta kai sitä, että oikeasti huolehtii omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

No mulla se tarkoittaisi varmaankin aikataulutusta ja siinä pysymistä. Tietenkään en pysty niihin kaikkiin itse vaikuttamaan. Mutta en todellakaan ole hyvä tässä, jos esim. pitäisi tehdä jokin excel-tilauskoko mutta siinä välissä minuun ottaa tiimiläinen yhteyttä, niin tilauskoko odottaa varmaankin vielä ensi viikollakin tekemistä. Mutta niin kauan, kun ihmisiä niin he menevät aina tilauksien edelle.

No minulle se tarkoittaa itsekuria, eli keskittyä ja tehdä aloittamansa hommat loppuun eikä lähde säntäilemään ja poukkoilemaan sinne tänne. Se on varmaan yksi niitä tärkeimpiä. Mutta sanotaanko vielä, että itselle tavoitteiden asettaminen, eli minulla on tavoitteena vielä tämän vuoden puolella käydä tietyissä toimipaikoissa. ja suunnitella sitä, miten minä otan tämän oman alueeni haltuun. On aika vaikeaa sanoa kuvata mitä se on. Se on sellaista laajemman kuvan luomista omasta työkentästä. Mutta sitäkin ei voi tehdä koko aikaa vaan juoksevat asiat on hoidettava järjestyksessä valmiiksi.

Se tarkoittaa ensinnäkin sitä, että minä tiedän tekeväni niitä oikeita töitä, mä tiedän, että minä teen niitä töitä niin, että minä jaksan itse työaikana mutta myös vapaa-aikana. Se että pystyn katsomaan itseäni peiliin ja sanomaan, että menee hyvin ja minä jaksan ja haluan tehdä tätä työtä.

Kyllä se tarkoittaa sitä priorisointia ja aikataulun järjestämistä sille, että missä ajassa ja järjestyksessä tekee mitään. Sitä se pitkälti tarkoittaa.

Jatkokysymyksenä tiedustelin **haastateltavien voimavaroja tällä hetkellä**. Osa jaksaa hyvin ja kokee omat voimavaransa hyviksi ja toiset kokevat kausittain liikakuormittamista, jolloin uni ja vapaa-aika kärsivät. Kaikki

kuitenkin olivat keksineet itseään auttavia toimia, jotta jaksaminen palautuisi normaalille tasolle.

Oma jaksaminen oli jossakin välissä todella kortilla. Itse opiskelen kanssa ja työpäivän jälkeen sitä siirtyi oppikirjojen pariin illaksi, joten liikunta jäi todella minimiin. Mutta kun liikunta tuli mahdolliseksi ja vaikutus näkyi unen laadun parantumisessa niin huomasi myös jaksavansa paremmin myös töissä.

Voin omasta mielestäni oikein hyvin.

No sanotaanko, että joka toinen päivä mä en jaksa ja joka toinen päivä minä unohdan, etten jaksa, eli kai mä jaksan sitten kuitenkin.

Todella hyvät ei ole mitään ongelmia. Mä nukun hyvin joka yö, olen ulkona paljon, kun on koira, niin joutuu tai saa mennä ulos, käyn jumpassa ja on muitakin vapaa-ajan harrastuksia. Kyllä ja kaikki johtuu siitä, että mä rakastan tätä työtäni. Joka aamu meen töihin mielelläni vaikka tietäisin, että on raskas päivä edessä. Mulla ei ole koskaan ollut sellaista tunnetta, että mä en halua mennä töihin.

Olen melko kuormittunut.

Tukeeko organisaatio esihenkilönä toimimista, sai monelta nopean ei vastauksen. Osa koki, että tilanne oli muuttunut hieman vuoden aikana. Koulutuksia ja valmennuksia, nimenomaan esihenkilöille oli lisätty koulutuskalenteriin, välillä joidenkin mielestä jopa liikaa.

Jaa en oikein tiedä miten tuohon sanoisi. ainakin nämä ohjeistukset ja viestinnät, mitkä tulee ylhäältä, ovat yleensä todella sekavia, ettei niiden perusteella osaa sanoa mitä pitäisi tehdä. enemmän se on mennyt siihen suuntaan, että sanotaan, tehkää ja toimikaa miten, saatte asiat parhaiten hoidettua. Mutta niitä keinoja tähän ei ole annettu riittävästi.

Ei ja odotan kovasti, että tämä henkilökierto päättyy. Kaikki on ollut sekaisin ja osastosihteerit ja perintäsihteerit ovat väsyneet tähän epätietoisuuteen, koska kaikkea on tapahtunut tässä puolen vuoden aikana, ja suurimmat muutokset ilman mitään varoitusta.

No en oikeiden tiedä miten organisaatio, no joo onhan mun työnkuva organisaation antama mutta tärkeintä mulle on, että mun oma esihenkilö eli toimistopäällikkö on mun tukenani. Se riittää mulle. Ja toisaalta mulla on kuitenkin tuttuja organisaatioissa ja hyvin matala kynnyys ottaa yhteyttä myös muihin toimistopäälliköihin.

No nyt siinä mielessä enemmän, kun on tullut esimiehillekin koulutuksia. Niitä on nyt ollut enemmän kuin aikaisemmin mutta eihän se koulutus anna yhtään lisää sitä aikaa. Kun työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet on lisääntyneet, niin siinä on sellainen perusongelma, että vaikka tietää mitä pitää tehdä niin onko siihen sitten aikaa kuitenkaan.

Jatkona tälle kysymykselle, kysyin **mikä olisi se tärkein tukimuoto? Lisäksi tiedustelin, olivatko he saaneet perehdytystä tehtäviinsä.**

Kaipaisin tarpeeksi aikaa henkilön perehdyttämiseen, jotta hänelle tulee tunne, että mä hallitsen tämän. Silloin työn tekeminen on helpompaa. tietenkä tämä on resurssihomma.

Substanssiosaamisen lisääminen eli perehdyttäminen.

Aika on ehdottomasti se yksi, vaikka itsellä on hyvä tilanne, kun on vain viisi tiimiläistä, niin heille sen ajan saa vielä järjestymään mutta jos on toistakymmentä tiimiläistä, niin sitten se on jo hankalaa.

Työnkuva muuttui todella paljon ja olisin tarvinnut paljon enemmän tietoa siitä mitä minun tehtävänkuvaani kuuluu. Koska en ymmärtänyt tehtävään tullessani, että kaikki hallinnolliset tehtävät, mitkä toimisto- ja apulaistoimistopäälliköt oli ennen tehneet, niin kuuluikin nyt mulle. olisin kaivannut tätä ruohonjuuritason koulutusta. Eli kaikki mitä tässä matkan varrella on tullut eteen, on itse pitänyt selvittää.

Kyllä se olisi työtehtävien vähentäminen, joko sieltä hallinnon puolelta niin, että niitä keskitettäisiin esim. hallintosuhteereille tai sitten ihan puhtaasti lisää väkeä tekemään tätä työtä.

Minähän olin entisen toimistopäällikön kanssa pienen hetken samaan aikaan töissä, pari päivää, eikä siinä kauheasti mitään käyty läpi. Lähinnä sain häneltä jotain papereita. Enkä muista, että siinä olisi mitään perehdytystä ollut. Eli voin sanoa, ettei ollenkaan.

Se oli aika heikkoa nimenomaan tämä osastosihteerin substanssiin perehdyttäminen.

Työnkuva muuttui todella paljon ja olisin tarvinnut paljon enemmän tietoa siitä mitä minun tehtävänkuvaani kuuluu. Koska en ymmärtänyt tehtävään tullessani, että kaikki hallinnolliset tehtävät, mitkä toimisto- ja apulaistoimistopäälliköt oli ennen tehneet, niin kuuluikin nyt mulle. olisin kaivannut tätä ruohonjuuritason koulutusta.

En varsinaista perehdytystä mutta en ole sitä kaivannutkaan. Mutta koulutusta meille on ollut ja minähän olen käynyt jetin ja näitä erilaisia koulutuksia on ollut ihan jatkuvasti.

Hyvin vähän.

Tärkeä kysymys oli myös, **miten haastateltavat itse kehittäisivät johtamista etätyössä?** Tässä ehdottomasti tärkeimmäksi koettiin kasvokkain tapahtuvat tapaamiset. Esihenkilöt eivät ole tavanneet kaikkia tiimiläisiään kasvokkain vielä kertaakaan. Toinen mielestäni tärkeä kehittämiskohde oli erilaisten keskustelualustojen ominaisuuksiin kouluttaminen. Näin pystyttäisiin aktivoimaan ja osallistamaan tiimiläisiä enemmän.

Yhteiset palaverit ja on myös keskusteltu esihenkilöpalaverissa, että voisi viedä maksuaikakortilla porukan syömään ja tutustumaan paremmin toisiinsa kasvokkain mutta ongelmana on neljä eri toimipistettä ja kulkuyhteydet. Ei kaikki lähtisi mukaan.

No koulutusten muokkaaminen käytännön läheisimmiksi. ja sitten se, että me kaikki ollaan ihmisiä huolimatta tittleistä, eli kynnys esihenkilön ja tiimiläisten välillä huomattavasti matalammaksi. Avoimempaa keskustelua ihmisten kesken eikä esimies-alaislinjalla.

Kaipaisin työkaluja tähän etätyöskentelyyn. itse olen tosi huono hyödyntämään skypea tai teamsin ominaisuuksia. Tällaiseen kehittämistyöhön ja tiimityöskentelyyn tarvitsisi konkreettisia työkaluja.

No jos ajatellaan sitä minun edellistä tiimiäni, kun se oli kuitenkin alueellinen, niin nyt kun koronakin on helpottanut, olisi ollut mahdollisuus kasvokkain tapaamisiin. Nythän me ollaan ympäri Suomea ja se ei ole mahdollista. Vanhan tiimin kanssa tapaaminen olisi voinut olla keväisin ja syksyisin vaikka virkistyspäivän merkeissä ja näin olisi vahvistettu sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta etäpäiviin. Nykyisen tiimin kanssa en näe tätä mitenkään mahdollisena.

Mun toiveessa on, että saisi pitää fyysisiä tapaamisia tiimin kanssa edes pari kertaa vuodessa. Se olisi tärkeää, ei sen takia, etteikö sitä skypea välityksellä pystyttäisi tekemään, ja kellään tiimiläiselläni ei ole ongelmia keskustella. Mutta se on ihan eri asia, jos päästäisiin tapaamaan toisiamme kasvokkain

Haastatteluissa nostin esille johtamisen kulmakivet ja kysyin esihenkilöiltä **mikä tai mitkä ovat heille itselle tärkeitä ja missä heillä on eniten kehitettävää?** Samat kulmakivet löytyivät myös aikaisemmin tehdystä kyselystä, jossa kulmakivet oli esitetty väittäminä. Suurin osa esihenkilöistä nosti esille samat asiat, mitkä kyselyssäkin koettiin olevan hyvin. Mutta myös

ne kulmakivet, jotka koettiin kyselyssä olevan huonommin, niin muutama esihenkilö koki ne heille tärkeiksi. Eli hajontaa syntyi. Alla muutama ote vastauksista.

Olen saanut hyvää palautetta ja minua on kehattu päälliköille, siitä kun puhun paljon ja olen näin avoin. Olen tällä avoimuudella päässyt hyvin mukaan, kun eläkeikää lähestyvä aikuinen ihminen uskaltaa kertoa minulle nuorelle esihenkilölle, että jaksaminen on kortilla.

Luottamus ja avoimuus, joilla itse pelaan. Kun itse olen aina kaikessa rehellinen ja avoin ja samalla minä luotan siihen vastapuoleen. eli jos joku haluaa huijata, niin hän sen pystyy tekemään, kun minä olen aika luottavainen. Mutta jos näin käyt ja siitä jää kiinni niin siihen myös loppuu se luottamus.

Avoimuus ja vuorovaikutus

Jos nyt kuitenkin sanon sen luottamuksen. Sen takia sanoin tuon, koska jos se on kondiksessa niin se johtaa avoimuuteen. Sä luotat johonkin, niin sitten sinä uskallat olla myös avoin häntä kohtaan ja samalla vuorovaikutusta syntyy. Eli kaikki lähtee siitä luottamuksesta.

No ainakin pelisäännöt ja mikä se oli vuorovaikutus.

Yhteisöllisyyttä kaivataan kovasti organisaatiouudistuksen jälkeen. Kyllä sekin on tärkeä mutta näistä missä meillä on eniten parannettavaa, on mielestäni kuitenkin nuo pelisäännöt, jotka nousivat jo esille aikaisemmin.

Yhteisöllisyys on huono saavuttaa tällä nykyisellä tiimijaolla.

Ainahan kaikkea voi kehittää mutta ehkä noista valiten tuo pelisäännöt. Mehän toimimme niin eri alueilla ja meillä on paljon työntekijöitä, joilla on selkäreppussa vanhojen virastoaikojen jutut.

Haastatteluista nousi esille vahvasti ajan ja perehdyttämisen puute. Samoin osittainen riittämättömyyden tunne, kun tarvittavia työkaluja henkilöstön palkitsemiseen, motivointiin ja osallistamiseen ei ole.

7 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI JA POHDINTA

Teoriaan tutustuminen on tuottanut itselleni jo monta ahaa-elämystä. Paljon on tullut uutta ajatusta esimiestyön haasteista, joista osan olen itsekin kokenut. Tätä työtä aloittaessani en osannut ajatella kuinka ajankohtaiseksi tämä nouseekaan vallitsevan tilanteen vuoksi. Etäjohtaminen ei ole enää hajautetun organisaation yksinoikeus, vaan tällä hetkellä useimpien organisaatioiden arkipäivää. Uuden opettelua lennossa, kun aikaa valmistautumiseen ei annettu. Viimeiset kaksi vuotta ovat olleet monissa organisaatioissa kasvun paikka etäjohtamisen suhteen. Etäjohtaminen ei ole uusi asia, mutta Covid nosti sen uudelle tasolle. Toivottavasti opinnäytetyö antaa edes jonkunlaisen punaisen langan etäjohtamiseen. Paljon on kiinni organisaation omasta strategiasta ja panostuksesta, miten se toteutuu. Opinnäytetyötä varten tehdyt kyselyt ja haastattelut antoivat viitteitä suunnasta, johon organisaatioissa ja esihenkilönä toimimisessa tulisi edetä, jotta työtyytyväisyys ja esihenkilöiden ajankäyttö saadaan organisaatiota tukevalle tasolle.

Tärkeimmäksi työväliseksi todettiin sekä esihenkilöiden että tiimiläisten perehdyttäminen. Yhteiset perehdyttämisoppaat koettiin tarpeellisiksi ja niitä ollaankin organisaatioissa laatimassa. Valitettavasti organisaatio on ollut olemassa jo kohta kaksi vuotta eikä tätä ole vielä hoidettu kuntoon. Uusia henkilöitä tuli organisaatiouudistuksen aikana taloon ja tulee edelleenkin, kun eläköityminen kiihtyy, suurien ikäpolvien jäädessä pois töistä. Lisäksi monien tehtävänkuvat muuttuivat radikaalisti uudistuksessa. Erittäin huolestuttavaa oli huomata esihenkilöiden puutteellinen tai täysin olematon perehdyttäminen. Totta kai monilla oli jo aikaisempaa kokemusta esihenkilötehtävistä, mutta se ei ole syy jättää perehdyttämisestä uuden organisaation kulttuuriin, arvoihin ja strategiaan sekä itse työhön.

Haastatteluissa ylivoimaisesti käytetyimmäksi ajanhallinnan keinoksi koettiin priorisointi, jota melkein kaikki esihenkilöt, joita haastattelin, käyttivät. Toisena esiin nousi kalenterointi ja delegointi. Muita ajanhallinnan menetelmiä ei ollut käytössä. Aikaisemmin toteutetussa kyselyssä tuotiin esiin myös vuosikello.

Kuten vastauksissa oli, niin moni koki työnkuvan niin sirpaleiseksi, ettei koe pystyvänsä suunnittelemaan viikkojaan etukäteen. Lisäksi monet toivat esiin, että ajanhallinta ei ole aina omassa hallinnassa, koska erilaisten palaverien ja suunnitteluryhmien varaukset kalenteriin tekee joku muu.

Tärkeimmäksi työn hallinnan ja ajankäytön tehostamisen keinoksi nousi kunnollinen perehdyttäminen tehtäviin joka tasolla. Kun osaa tehtävänsä ja tietää mitä tekee, aikaa ei mene asioiden selvittämiseen ja näin sitä jää tärkeimpiin töihin. Tässä Ulosottolaitoksella on paljon petrattavaa. Kunnollinen perehdytyspaketti, sekä organisaatioon, virkamiehenä oloon, että itse työn substanssiin, on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi yhteisöllisyyden tunnetta, että vuorovaikutusta, tulisi tukea. Näin kyselyt esihenkilöille vähenisivät, kun asioita selvitettäisiin tiimien kesken. Kuten muutama esihenkilö nostikin esille, kasvokkain tapahtuvat palaverit, tai tiimin kanssa tapahtuva virkistys- tai koulutuspäivä muutaman kerran vuodessa olisi yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen suhteen erittäin tärkeä.

Koulutus erilaisten verkkoalustojen ominaisuuksista nousi yhdeksi konkreettiseksi kehitysehdotukseksi. Yhden esihenkilön mielestä, tällaiset osallistavat ominaisuudet, joilla saisi henkilöstön keskittymään ja osallistumaan tärkeisiin palavereihin, olisi hyvinkin tervetullut lisä esihenkilön johtamisen välineisiin. Koulutus kaiken kaikkiaan koettiin hyvänä asiana ja sen määrä on lisääntynyt Ulosottolaitoksessa vuoden 2022 aikana myös esihenkilöille. Ennen koulutusta annettiin henkilöstölle vain substanssiasioissa.

Teoriaosion ajanhallintamenetelmistä erilaiset mallit eivät tässä haastattelussa olleet kenelläkään käytössä. Itsensä johtamisesta esiin nousi liikunta, jonka vaikutuksen unirytmiiin yksi haastateltava oli konkreettisesti kokenut. Useilla haastateltavilla liikunta kuuluu jokapäiväiseen elämään muodossa tai toisessa, kuten haastattelut osoittivat. Koirien ulkoiluttamisesta kävelyhaasteessa mukana oloon. Yksi esihenkilö oli ottanut käyttöön äänikirjat mielen rauhoittamiseen nukahtamisen helpottamiseksi.

Millaisia vastuksia saimme tutkimuskysymyksiin. Pääkysymykseen Miten organisoida esimiehen työmääriä järkevämmiin nimenomaan ajanhallinnan avulla? Vastauksista voidaan nostaa yksi aihealue ja se on perehdytys. Koska tehtäväkuvat eivät ole olleet selvillä organisaatiouudistuksen alussa niin työn tekemisen sijaan aika on kulunut ohjeiden hakemiseen. Kuten (Aarnikoivu 2013, 72) kiteyttää, perehdyttäminen voi jäädä vähäiseksi, kun asiantuntijaroolista siirrytään esihenkilörooliin organisaation sisällä. Eli selkeät perehdytyspaketit sekä esihenkilöille että henkilöstölle auttaisivat kaikkia käyttämään aikaansa tehokkaaseen ja tuottavaan työntekemiseen eikä erilaisten ohjeiden metsästämiseen.

Apukysymykseen, miten etäjohtaminen muuttaa esihenkilötyötä ajanhallinnan näkökulmasta, koettiin että, etäjohtamisen suurin aikavaras, minkä lähes kaikki esihenkilöt nostivat esille, ovat erilaiset palaverit, joiden määrä on etätöiden myötä lisääntynyt huomattavasti. Palaverit koettiin suurimmilta osilta turhiksi tai ainakin liian pitkeksi. Näitä on helppo järjestää etäaikana, kun kenenkään ei tarvitse matkustaa minnekään. Tarkempi palavereja järjestetään ja kuinka pitkiä ne ovat, tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Toiseksi on huomattu, että ihmisten kanssa neuvonta ja opastus sekä keskustelut vaativat varattua aikaa kalenterista. Ja tämä työ koettiin hyvinkin aikaa vieväksi. Toki yksilöllisiä eroja nousi haastatteluissa esille.

Miten ajanhallinta tuo järjestyksen etäjohtajan työrutiineihin? Tähän kysymykseen suurin osa vastasi heidän merkitsevän tehtävät kalenteriin. Mutta kokivat työnkuvan olevan niin moninainen, ettei päiviä saatikka työviikkoja pysty hirveästi suunnittelemaan etukäteen. Lisäksi muiden tekemät merkinnät kalenteriin koettiin ongelmallisiksi, koska niihin ei ole itsellä päätäntävaltaa. Totta kai palaverikutsun voi hylätä, mutta Ulosottolaitoksessa ainakin organisaatiokulttuuri on niin työorientoitunut, ettei sitä helposti tehdä. Kuten (Vartiainen ym. 2004, 190) kiteyttävät tämä vaatii poisoppimista ja uuden sisäistämistä.

Miten itsensä johtamisen metodeista on apua kiireen sietämisessä?

Tähän kysymykseen moni nosti nimenomaan itseohjautuvuuden ja suunnitelmallisuuden. Lisäksi koettiin vapaa-ajan harrastusten tukevan työssä jaksamista. Lähes kaikki pystyivät, kiireestä huolimatta suorittamaan työt työajan puitteissa ja näin voimia jäi vielä vapaa-aikaan ja perheen ja ystävien kanssa seurusteluun. Moni oli myös ymmärtänyt, ettei kaikkia töitä ole tarkoituskaan tehdä heti.

Mielestäni opinnäyte tutkimuskysymyksiin antoi osittain teoriaa tukevia päätelmiä. Perehdyttäminen, delegointi ja kalenterointi eli suunnittelu, nousivat haastatteluissakin esille. Toisaalta moni toi esille sen, ettei päiviään voi suunnitella tai tehtäviä jaksottaa. Lisäksi muut esille tuomani ajanhallinnan menetelmät, kuten 80/20-menetelmä tai ABC-työ sekä nelikenttä olivat kaikille tuntemattomia. Toivottavasti organisaatiossa saadaan tietyt kipukohdat kuntoon ja esihenkilöille tunne, että aika riittää sekä hallinnollisen puolen että esihenkilötyöhön, siten että tiimiläiset kokevat saavansa esihenkilön huomion tarvittaessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Helsinki; Talentum Media Oy.

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Harvard Business School. John Wiley & Sons, Inc

Eikenberry, K. (2019). *Leading at a Distance*. <https://www.linkedin.com/learning/leading-at-a-distance/remote-workers-are-the-future-of-business?u=69158674>

Furman B., Ahola T. & Hirvihuhta H. (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: University Press.

Humala I. (2007). *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. WS Bookwell Oy.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, *Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. Viitattu 3.12.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.

Koivumäki J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 24.5.2021. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Oikeuslaitoksen www-sivut. www.oikeus.fi

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–5. painos). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara L. (2010) Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Paju, S., Riekkilä, T. (2019). Järkeä töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

RDM: The Result-Driven Manager Series. (2005). Toimiva tiimi. Harvard Business School Publishing Corporation. Perhemediat Oy.

Ristikangas M-R & Ristikangas V. (2017). Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Rytikangas I. (2009). Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia (2. painos). Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sammalisto S. (2019). Viisas pääsee vähemmällä 2.0: 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Kauppakamari.
[https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/viisas-paasee-vahemmalla-2019#kohta:24.\(\(20\)Priorisointi\(\(\(:\(20\)80\(\(\(/20\(\(20\)periaate](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/viisas-paasee-vahemmalla-2019#kohta:24.((20)Priorisointi(((:(20)80(((/20((20)periaate)

Salminen J. & Heiskanen P. (2011). Taltuta kiire (2. painos). Helsinki: Talentum.

Surakka T. & Laine N. (2013). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön (2. painos). Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. (2008). Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun (2. painos). Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi (2. painos). Helsinki: Talentum.

Vartiainen M., Kokko N., Hakonen M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vilkkä H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Wilkman U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

LIITE 1. KYSELYLOMAKE ULOSOTON HENKILÖSTÖLLE



Ajanhallinnan kysely (kysymyslomake).pdf

LIITE 2. HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO

Kuinka kauan olet työskennellyt ulosotossa ja kuinka monta alaista sinulle on?

Onko sinulla aikaisempaa kokemusta esihenkilötyöstä?

Oletko saanut perehdytystä esihenkilönä toimimiseen?

Kerro työnkuvasi ja kuvaile normi työpäiväsi

Riittääkö työaikasi työn tekemiseen?

Onko sinulla alaisia sekä omassa virkapaikassasi että muualla?

Miten etätyö on muuttanut johtamistyyliäsi?

Miten itse kehittäisit omaa etäjohtamistasi?

Onko sinulla tarpeeksi aikaa alaisillesi ja tunnetko heidän taidot ja tarpeet?

Miten pidät yhteyttä alaisiisi ja kuinka usein?

Miten oma esihenkilösi on tavoitettavissa?

Tukeeko organisaatio työtäsi esihenkilönä?

Mikä olisi tärkein tukimuoto mitä sinä kaipaisit?

Mitä aikavarkaita työhösi liittyy?

Mitä ajanhallinnan työkaluja sinulla on käytössä normi työarjen pyörittämisessä?

Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa sinulle?

Millaiset omat voimavarasi ovat tällä hetkellä?

Mikä tai mitkä hyvän johtamisen kulmakivistä on/ovat sinulle tärkeimmät omassa johtamisessasi?

LIITE 3. ESIHENKILÖN HUONEENTAULU



PEREHDYTÄ JA VAADI
PEREHDYTYSTÄ



PRIORISOI JA
DELEGOI



OLE ITSELLESI
ARMOLLINEN



PIDÄ ITSESTÄSI
HYVÄÄ HUOLTA